

Rezensionen und Interviews



Titel: Schluss mit Mobbing

ISBN: 3-89694-299-9

Medium: www.pressedienst-psychologie.de

Ausgabe:

Mobbing in der Schule - Bullying

Nicht jeder misslungene Scherz ist ein Mobbingversuch, auch nicht im Wiederholungsfall. Und das „Austesten“ eines neuen Mitarbeiters gehört zum Ritual eines gegenseitigen Kennenlernens. Aber von Mobbing spricht man, wenn sich Handlungen über einen längeren Zeitraum (etwa sechs Monate) wiederholen und erkennbar wird, dass hinter vermeintlichen Scherzen Methode und System stecken, jemanden zu diffamieren, ihm systematisch die Freude an der Arbeit und somit am Leben zu vermiesen. Werden Mitarbeiter von ihrem Chef gemobbt, so heißt es Bossing, in der Schule heißt es Bullying, verbünden sich Mitarbeiter und Vorgesetzte gegen jemanden, so heißt es Sandwich-Mobbing. Soll ein Andersdenkender abgestempelt und fertig gemacht werden, so spricht man von Dissing. Aber der Autor begnügt sich nicht mit der Klarstellung der Bezeichnungen, der Schilderung des Entwicklungsprozesses, sondern zeigt wirkungsvolle Wege, sich entsprechend gegen jeden Versuch zur Wehr zu setzen. Er liefert sinnvolle Hilfen in Form von Checklisten zum Erkennen und die Vorgabe eines Mobbing-Protokolls oder -tagebuchs. **Schluss mit Mobbing.** Über Motive, Methoden und den Mut zur Gegenwehr. Jürgen M. Goldfuß, Lexika Verlag, 156 S., 19,00 €, ISBN 3-89694-299-9.

Endlich Chef – was nun?

Wollten Sie eigentlich Chef oder Chefin werden? Haben Sie sich gründlich überlegt, was der Rollenwechsel nach sich zieht? Was das heißt: zu leiten? Wem diese Gedanken vertraut sind, dem wird das Buch als Starthilfe sehr nützlich sein. Wer sich noch nicht ganz sicher ist, der wird sich durch dieses Buch eine abschließende Meinung bilden können. Das Buch ist eigentlich für Neulinge in Leitungspositionen geschrieben. Trifft aber die Statistik zu, dass 80% aller Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten unzufrieden sind, dann darf der Bedarf getrost höher angesetzt werden.

Die Startsituation, Zeitmanagement, Mitarbeiterführung, die Sandwichposition zwischen oben und unten, Führungseigenschaften, Mitarbeitermotivation und -förderung, Change-Management, Kommunikation, Krisenmanage-

ment, Zielvereinbarungen und Weiterbildung sind die wesentlichen Themen des Buches.

Interessant ist der Ansatz, dass ein Chef, eine Chefin, sich in erster Linie als Dienstleister für die Mitarbeiter sehen sollte. Das ist für manchen »Führer« starker Tobak. Warum man mit dieser Denke erfolgreicher sein wird, das wird dem Leser recht schnell klar. Offen und ehrlich wird auch das Thema Zukunft und (Un-)Sicherheit des Arbeitsplatzes behandelt. Das Kapitel regt zum (Nach)Denken an.

Sehr hilfreich: Checklisten, um Situationen und Ziele zu klären und operative Maßnahmen einzuleiten. Anhand konkreter Fallbeispiele kann der Leser seine eigenen Lösungsansätze mit den Führungserfahrungen des Autors vergleichen.

Erfreulich auch das positive Menschenbild, das der Autor in anschaulichen Metaphern vermittelt: »Wodurch zeichnet sich hervorragende Führung aus? Durch dieselben Merkmale wie gute Hintergrundmusik: Sie ist unauffällig, man nimmt sie nicht bewusst wahr. Fehlt sie jedoch, fällt dies jedem sofort auf.«

Auf den Punkt gebracht, hilfreich und flott geschrieben.

Leserservice

Endlich Chef – was nun?
Was Sie in der neuen Position wissen müssen

Jürgen W. Goldfuß
Campus Verlag, Frankfurt 2000,
233 Seiten
ISBN 3-593-36565-0

Schnellkurs im Verhandeln

Es ist ein Zeichen von Klugheit, wenn man verhandelt, statt zu kämpfen.

(Ho Chi Minh)

Fast alle von uns sehen sich oft mit routinierten Geschäftsleuten konfrontiert, die Tricks und Kniffe kennen, mit denen Verhandlungen in die gewünschten Bahnen gelenkt werden können. Das Buch schaut hinter die Kulissen und gibt Tipps und Anleitungen für den richtigen Umgang mit Geschäftspartnern, Banken, Wettbewerbern und Kunden.

Viele Übungen, Praxisbeispiele und Lösungsvorschläge helfen bei der Auswahl der richtigen Strategie, bei der Argumentation und der Vorbereitung von Verhandlungen.

Das Buch beschäftigt sich aber auch mit Störfaktoren, Verhandlungsfallen und dem Abbruch von Gesprächen.

Kompakter, leicht verständlicher Einstieg in das Thema Verhandlungen mit einfach anwendbaren und umsetzbaren Methoden und Maßnahmen.

»Schnellkurs Verhandeln« ist auch ein sehr interessanter Ratgeber für Personen, die sich mit der Gründung eines eigenen Unternehmens vertraut machen wollen.

Die Kenntnisse, die dieses Buch schnell, verständlich und sehr unterhaltsam vermittelt, sind nicht nur im Geschäftsleben sehr nützlich, sondern auch in vielen Alltagssituationen hilfreich – und können hier schon mal »trainiert« werden. Ein praktischer Ratgeber der mit

einem Augenzwinkern auf eigene Schwächen aufmerksam macht und einen schnellen Zugang zu Verhandlungstaktiken und Strategien bietet.

»Hätte ich nur vorher gewusst ...« diesen Vorwurf werden Sie sich nach der Lektüre des Buches nicht mehr machen müssen.

Leserservice

Schnellkurs Verhandeln
Was Sie in der neuen Position wissen müssen

Jürgen W. Goldfuß
Lexika Verlag, Würzburg 2000,
143 Seiten
ISBN 3-89694-229-8

Buch der Woche

Führen in schwierigen Zeiten von Jürgen W. Goldfuß. Campus, 204 Seiten, 24,90 Euro.

Inhalt: "Change Management" lautet derzeit die große Herausforderung für Führungskräfte. Sie müssen ihre Mitarbeiter "sicher durch Krisen- und Umbruchsituationen lenken", wie der Untertitel des Ratgebers von Jürgen W. Goldfuß verkündet. Keine leichte Aufgabe, insbesondere dann, wenn man selbst nicht sicher ist, wohin das Unternehmen steuert und ob der eigene Job auf der Kippe steht. Der Autor und Führungskräfte-Trainer leistet hier umfassende Aufklärungsarbeit und gibt profunde Antworten auf Fragen wie: Was bedeutet Umbruch? Woran erkenne ich anstehende Veränderungen im Unternehmen? Wie verhalte ich mich gegenüber der geheimniskrämerischen Geschäftsleitung und meinem verunsicherten Team? Wie stellt sich meine eigene Situation im Unternehmen dar? Was erwarten meine Mitarbeiter jetzt von mir?

gut

Praxiswert: Ein solider Ratgeber, unaufgeregt und ohne jegliches Motivationsgetöse. Goldfuß stellt den momentanen Umbruch in größere Zusammenhänge und schafft damit ein grundlegendes Verständnis auch für die eigene Rolle als Führungskraft. Der Autor schneidet kenntnisreich viele typische Themen aus dem Führungsalltag an. Dabei ist er keineswegs bequem, sondern fordert vom Leser Transparenz, Offenheit und Konsequenz - zuerst einmal sich selbst gegenüber. Hilfreich ist die Figur des Bedenkenträgers J.A. Aber, dessen ständige Zwischenfragen sehr realistisch sind.

gut

Präsentation: Leicht lesbar, gut gegliedert - eben ein grundsolides Buch ohne großartige Aha-Effekte.

gut



Souverän als Chef, so möchte eigentlich jede Führungskraft auftreten - und so würden Mitarbeiter ihre Chefs gerne erleben. Die Praxis aber sieht häufig anders aus.

Fachliche Qualifikationen werden an Schule, Hochschule und Universität zwar ausreichend vermittelt, die darüber hinausgehenden Qualifikationen für eine Führungsposition hingegen meist im „Trial and Error“-Verfahren erworben.

Wo lernt die Führungskraft z. B. wie man mit Mitarbeitern umgeht, die sabotieren, lügen, mobben oder sich mit kreativen Ausreden um ungeliebte Aufgaben herum mogeln?

Aber nicht nur nach "unten" können Konfliktfelder entstehen. Auch nach "oben" sind nervende Reibungsverluste denkbar. So zum Beispiel wenn der eigene Chef chaotisch veranlagt ist, sich dauernd in Abteilungsbelange einmischt oder gar mit fremden Federn schmückt.

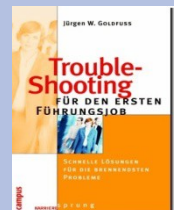
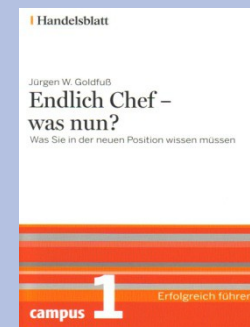
Wohlthuend ist in diesem Buch, dass der Autor, Managementberater, Speaker und Publizist, nicht in den üblichen belehrenden Guru-Tonfall verfällt.

Goldfuß zeigt auf, dass es keine fertigen Lösungen, Patentrezepte oder allgemeingültige Antworten für die unangenehmen Fragen gibt, die Führungskräfte gelegentlich beschäftigen.

Sein Credo: Es kommt auf die "Rezeptmischung" an, die sich jeder selbst zusammenstellen muss. Dabei hilft das Buch, indem der Leser durch Fragen und Denkanstöße dazu gebracht wird, sich die passenden Lösungen selbst zu erarbeiten. Das Problem einkreisen, systematisch analysieren und dann konsequent lösen, so der Rat des Autors.

Das Buch eignet sich nicht nur zur Beschäftigung mit typischen Konfliktsituationen, die auf Führungskräfte zukommen, sondern es dient gleichzeitig als „Notfall-Handbuch“.

campus



Titel: Schluss mit Mobbing!
ISBN: 3-89694-299-9
Medium: Personal magazin
Ausgabe: 12/2002

Was tun gegen Mobbing im Betrieb?



Jürgen W. Goldfuß:
SCHLUSS MIT MOBBING.
156 Seiten, Lexika Verlag,
Würzburg, 2002.
18,00 Euro.

MOBBING. Mit seinem Buch wendet sich Jürgen W. Goldfuß an alle Involvierten: den Mobber, den Gemobbten, den Vorgesetzten und den neutralen Beobachter. Er beschreibt Mobbing in allen Phasen, von der ersten Geste bis zum richtigen Psychoterror. Auch Motive, Ausprägungen und die Folgen von Schikanen am Arbeitsplatz werden behandelt. Dabei geht es nicht darum, eine Generallösung zu finden, sondern die Beweggründe für Mobbing zu verstehen. So soll der Leser frühzeitig erkennen, bei welchen Aggressionen es sich um Mobbing handelt. Nur auf diese Weise kann er sich rechtzeitig darauf einstellen. Weiterhin schaut der Autor über den Kreis von Mobbern und Gemobbten hinaus. So handelt beispielsweise ein Kapitel von den wirtschaftlichen Folgen für das Unternehmen, die Mobbing mit sich bringen kann. Checklisten, Internet-Links und aktuelle Urteile zum Thema ermöglichen es dem Leser, den Inhalt auch in die Praxis anzuwenden und so dem Mobbing den Kampf anzusagen.

Bewertung: Spätestens seit dem neuen Mobbingurteil sollten sich alle Führungskräfte und Personalentscheider mit dem

Thema intensiv beschäftigen haben. Das Buch hilft ihnen, Mobbingfälle frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Jürgen Goldfuß informiert umfassend und anschaulich über alle Teilaspekte des Mobblings. (kk)

OSTTHÜRINGER Zeitung

OTZ

Mittwoch, 16. Oktober 2002

Personalabbau durch Mobbing

Spaichingen (dpa/gms) - Die angespannte konjunkturelle Lage verschärft das Mobbing-Problem in deutschen Unternehmen. Zum Teil wird Mobbing nach Einschätzung von Experten sogar gezielt zum Personalabbau benutzt. »Niemand spricht darüber, aber gerade Firmen mit Zahlungsproblemen setzen das als aktive Personalsteuerungsmaßnahme ein«, sagte Jürgen Goldfuß.

Der Unternehmensberater aus Spaichingen in Baden-Württemberg beschäftigt sich bereits seit Jahren mit dem Thema Mobbing in der Arbeitswelt. Nach Angaben von Goldfuß ist vom Mobbing neben anderen besonders der Gesundheits- und Sozialbereich betroffen: »Im Krankenhäusern oder mittleren Arztpraxen ist Mobbing nicht ungewöhnlich.« Hauptgründe für das Phänomen seien neben dem gezielten Personalabbau der Konkurrenzgedanke, Rachegefühle und die Steigerung des Selbstwertgefühls. »Dabei fühlen sich Mobber oft nicht als solche und weisen die Schuld dem Opfer zu, dem sie Empfindlichkeit oder Eigenwilligkeit unterstellen.«

Oft fange Mobbing harmlos an. »Man ignoriert beispielsweise den Kollegen in der Cafeteria oder setzt sich demonstrativ an einen anderen Tisch«, sagt der Unternehmensberater. Ihm seien aber auch zahlreiche schwerwiegende Fälle bekannt, wo beispielsweise ein Angestellter regelmäßig leere Schnapsflaschen in seinem Papierkorb fand oder wo Kollegen sich absichtlich mit billigem Parfüm einsprühten, um einer Asthmatikerin zuzusetzen.

Betroffenen rät Goldfuß, ein Mobbing-Tagebuch zu führen. Sonst könne vor Gericht oft nichts bewiesen werden. »Nach dem neuen Absatz zwei des Paragraphen 253 im Bürgerlichen Gesetzbuch kann jetzt auch für immateriellen Schaden Schadensersatz eingeklagt werden«, betont der Unternehmensberater. Zuerst sollten Mobbing-Opfer die Missstände aber klar vor Kollegen thematisieren. »Der Mobber ist wie ein Spion, wird er entdeckt, hat er seine Funktion verloren.«

Wenn aus Rachsucht Kollegen schikaniert werden

Experte rät: Mobbing-Opfer sollten Missstände sofort thematisieren – Zum Beweis Tagebuch führen

Die angespannte konjunkturelle Lage verschärft das Mobbing-Problem in deutschen Unternehmen. Zum Teil wird Mobbing nach Einschätzung von Experten sogar gezielt zum Personalabbau benutzt. "Niemand spricht darüber, aber gerade Firmen mit Zahlungsproblemen setzen das als aktive Personalsteuerungsmaßnahme ein", sagte Jürgen Goldfuss in einem dpa-Gespräch.

Der Unternehmensberater aus Spaichingen in Baden-Württemberg beschäftigt sich bereits seit Jahren mit dem Thema Mobbing in der Arbeitswelt.

Nach Angaben von Goldfuss ist vom Mobbing neben anderen besonders der Gesundheits- und Sozialbereich betroffen. Hauptgründe für das Phänomen seien neben dem gezielten Personalabbau der Konkurrenzgedanke, Rachegelüste und die Steigerung des Selbstwertgefühls. "Dabei fühlen sich Mobber oft nicht als solche und weisen die Schuld dem Opfer zu, dem sie Empfindlichkeit oder Eigenwilligkeit unterstellen."

Oft fange Mobbing harmlos an. "Man ignoriert beispielsweise den Kollegen in der Cafeteria oder setzt sich demonstrativ an einen anderen Tisch", sagt der Unternehmensberater. Ihm seien aber auch zahlreiche schwerwiegende Fälle bekannt, wo beispielsweise ein Angestellter regelmäßig leere Schnapsflaschen in seinem Papierkorb fand.

Betroffenen rät Goldfuss, ein Mobbing-Tagebuch zu führen. Sonst könne vor Gericht oft nichts bewiesen werden. "Nach dem neuen Absatz zwei des Paragraphen 253 im Bürgerlichen Gesetzbuch kann jetzt auch für immateriellen Schaden Schadensersatz eingeklagt werden", betont der Unternehmensberater.

Samstag, 26.10.2002

[nach oben](#) ↑

[← zurück](#) | [drucken](#) | [Artikel empfehlen](#) | [Ihre Meinung](#)

Die typisch deutschen Tugenden Fleiß und Ordnung gehören der Vergangenheit an. Fast 90 Prozent aller Arbeitnehmer in dieser Republik haben keinen Spaß mehr an ihrem Job. Schuld daran sind ignorante Manager und mangelnde Anerkennung, sagen Experten. Es gibt aber auch andere Erklärungsansätze.

☐ Potsdam/München - Lustlose Arbeitnehmer scheinen in den deutschen Betrieben inzwischen die Mehrheit zu stellen. Darauf deuten zumindest die Daten einer jüngst veröffentlichten Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Gallup in Potsdam hin.

Nur 12 Prozent der Befragten gaben an, im Job engagiert ans Werk zu gehen, 70 Prozent dagegen machen Dienst nach Vorschrift, 18 Prozent haben innerlich bereits gekündigt.

Mangelnde Motivation hat ihre Gründe - oft genug sind die Führungskräfte maßgeblich dafür verantwortlich. Mit ein paar Wochenendseminaren, bei denen die Chefs Motivationstricks lernen sollen, ist es dann nicht getan.

"Durch die Arbeitsmarktsituation sind Angst und Unsicherheit in vielen Unternehmen weit verbreitet", sagt Jürgen Goldfuss. Etliche Arbeitnehmer handelten nach der Devise "Bevor ich was falsch mache, mache ich lieber keinen Schlag zu viel", so der Coaching-Experte aus Spaichingen (Baden-Württemberg). Ignoranz der Führungskräfte verschärfe die Probleme häufig noch: "Viele schieben die Entwicklung auf äußere Faktoren und sagen sich 'Das ist halt so'."

"Es ist schon immer zu wenig gelobt worden"

Andere versuchten, die Null-Bock-Haltung ihrer Mitarbeiter durch verschärfte Kontrollen und Druck von oben zu korrigieren - beides nach Einschätzung des Experten keine langfristig Erfolg versprechenden Strategien.



© DPA

Großansicht

Vorbildlich: Ein freundliches Wort, und schon läuft der Laden

Dass die Mitarbeiter Anerkennung bekommen, hält die Diplom-Psychologin Larissa Degen für entscheidend. "Es ist schon immer zu wenig gelobt worden", so die Personaltrainerin aus München. "Aber die Anerkennung für Arbeitnehmer hat noch weiter abgenommen. Dabei wäre das gerade in wirtschaftlich schwierigen Phasen umso wichtiger."

Wer zu wenig positives Feedback bekommt, fühle sich leicht zurückgesetzt, sei deshalb weniger leistungsbereit und arbeite dann auch

weniger sorgfältig. Funktionierende Kommunikation hält Goldfuss für das A und O der Mitarbeiter-Motivation: "Gerade in kritischen Phasen ist es wichtig, mit den Mitarbeitern zu sprechen - und zwar nicht in Worthülsen."



© DDP

Großansicht

Ungeliebt und ungelobt: 70 Prozent aller Deutschen machen Dienst nach Vorschrift



Autor:	Jürgen W. Goldfuß
ISBN Nr.	3593365650
Beschreibung:	

Was Sie in der neuen Position wissen müssen.

Wollen Sie das Chef werden?

Haben Sie sich gründlich überlegt, was der Rollenwechsel nach sich zieht?

Was das heisst, zu leiten?

Wem diese Gedanken vertraut sind, dem wird das Buch als Starthilfe sehr nützlich sein. Jürgen W. Goldfuß hat es für die Neulinge in Leitungspositionen geschrieben.

Trifft aber die Statistik zu, dass 80% aller Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten unzufrieden sind, dann darf der Bedarf getrost höher angesetzt werden.

Unsere Meinung zum Buch:

Auf den Punkt gebracht, hilfreich und flott geschrieben - so mein Urteil zu dieser wirklich praxisorientierten Hilfe für jeden Chef, nicht nur für Anfänger.

In kompakter Form spricht der Autor so ziemlich jeden Punkt an, über den eine Führungskraft stolpern kann und verdeutlicht damit, was hinter der Aufgabe „Führung“ eigentlich steckt.

Interessant ist vor allem der Ansatz, dass ein Chef bzw. eine Chefin, sich in erster Linie als Dienstleister für die eigenen Mitarbeiter sehen sollte.

Dies ist für manchen Statusträger starker Tobak. Warum sich diese Denke aber als erfolgreich erweist, wird dem bei der Fülle der Themen kann der Autor alles nur kurz anreissen.

Er bringt einiges an Theorie und viele pragmatische Handlungsanweisungen. Hochfliegende Führungsphilosophien sind seine Sache nicht. Für ihn ist Führen ein Handwerk, das man lernen kann und viel mit der richtigen Einstellung zu tun hat.

Doch bekanntlich wächst man an seinen Aufgaben. Goldfuß' Buch bietet die Gelegenheit, die möglichen Situationen einmal gedanklich durchzuspielen. Am eindringlichsten gelingt ihm das im Schlusskapitel "Führen kann man lernen".

Er skizziert typische Szenen, in denen Verstand, Entschlossenheit und Führungstechnik verlangt werden. Der Leser füllt Checklisten aus, um die Situation und die Ziele zu klären und operative Massnahmen einzuleiten. In den Kommentaren zu den Übungen gibt Goldfuß dann sein Feedback. Das muss nicht auf Punkt und Komma mit den eigenen Antworten übereinstimmen. Man weiss aber jetzt etwas besser, was es heisst, zu führen.



Neue Bücher - gute Tipps

STUDIENFÜHRER NEUE MEDIEN, herausgegeben von Martina und Wolfgang Jäger (Frankfurter Allgemeine Lexika Verlag, 39,80 DM). In einer Aufsatzsammlung werden „Beruf und Chance“ in der Multimedia-Branche ausgelotet, neue Ausbildungsmöglichkeiten und kurze Hinweise für Start-ups inklusive. Gut zur Orientierung: die Studienangebote deutscher Hochschulen rund um die neuen Medien. +++ **GEZIELT BEWERBEN FÜR KAUFMÄNNISCHE BERUFE** von Gunter Kästner und Klaus Kaden (Falken, 24,90 DM). Stellenabbau bei einfachen Routinejobs, dafür mehr Arbeitsplätze im Bereich Organisation und Management: Was sich in unseren Büros tut und wie Ein- und Aufsteigerinnen davon profitieren können, beschreibt das Autoren-Duo anhand von vielen Beispielen. +++ **ENDLICH CHEF - WAS NUN?** von Jürgen W. Goldfuß (Campus, 39,80 DM). Aus den Erfahrungen seiner Seminare mit Nachwuchsführungskräften hat der Autor jede Menge nützliche, gut nachvollziehbare Tipps zusammengestellt. Von der Starthilfe für die neue Position über richtige Mitarbeiter-Motivation bis zur Analyse und Aufarbeitung von Problemfällen anhand von Beispielen aus der Praxis und Checklisten.

29.10.00

Die Sandwich-Position

Jürgen W. Goldfuß: „Endlich Chef - was nun?“, Campus Verlag, Frankfurt/M., 233 Seiten, 39,80 DM. - Wer aufgestiegen ist auf den Posten des Abteilungsleiters oder Projektmanagers, der steht plötzlich zwischen den Stühlen. Auf der einen Seite muss er seinem Vorgesetzten Ergebnisse präsentieren, auf der anderen Seite muss er ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern aufbauen. Sandwich-Position nennt Jürgen Goldfuß diese Stellung, die viel Geschick, Kreativität und Stärke erfordert. Wie sich diese unbekannte Situation auf der zwischenmenschlichen Ebene meistern lässt, will der Trainer für Führungskräfte vor allem denen erklären, die zum ersten Mal einen Chefposten bekleiden. Er zeigt den „Führungs-Frischlinsen“ anhand vieler Beispiele, wo die typischen Fallen stecken und wie man ihnen erfolgreich aus dem Weg gehen kann. Außerdem gibt er viele Tipps für eine erfolgreiche Kommunikation mit den Mitarbeitern.



Es ist erreicht, der Chefessel erklommen. Nun können Sie sich entspannt zurücklehnen. Von wegen! Die Führung der Mitarbeiter erfordert Ihre ganze Aufmerksamkeit. Goldfuß beschreibt, wie Sie mit den Tücken und Hürden umgehen können, mit denen sich Chefs unweigerlich konfrontieren sehen.

Urteil: Chef zu werden, ist schon schwer - Chef zu bleiben, noch viel mehr.

marie claire

11/00

Training für die Chefin

Sie sind zur Abteilungsleiterin befördert worden? Herzlichen Glückwunsch! Zum ersten Mal entscheiden Sie darüber, was wie wann gemacht wird. Und zum ersten Mal werden Sie Mitarbeiter haben. Das heißt: Sie müssen andere führen, motivieren und fördern. Eine schwierige Aufgabe. Denn laut einer Umfrage sind 80 Prozent der Arbeitnehmer unzufrieden mit ihren Vorgesetzten. Wie Sie es schaffen, dass Ihre Mitarbeiter gut und gern für Sie arbeiten, beschreibt der Trainer Jürgen Goldfuß in „Endlich Chef - was nun?“. Was Sie in der neuen Position wissen müssen“ (Campus, 39,80 Mark) - das ideale Rüstzeug für Führungsanfänger.



Hardliner oder Softie?

"Führen heißt eine Welt kreieren, der andere Menschen gerne angehören wollen." Manager, die diesem hehren Anspruch Genüge leisten, sind selten. Vor allem junge Führungskräfte haben Schwierigkeiten, sich durchzusetzen. Oft ist Reden wichtiger als Handeln.

Berlin - Chefs haben es nicht leicht, wenn sie sich für einen Führungsstil entscheiden müssen. Karrieretyp mit Ellenbogen oder kumpelhafter "Mr. Niceguy" - was wird von ihnen heute erwartet?



[M]DDP:mm.de

Alpha-Tierchen:
Dominanz allein genügt nicht

Sollen sie straff führen, die Mitarbeiter zu mehr Leistung anspornen oder einfach nur gute Bilanzen vorlegen? Die Anforderungen sind auf jeden Fall komplexer geworden: "Führungskräfte haben heute einen noch verantwortungsvolleren Job", sagt Rainer Schmidt-Rudloff von der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) in Berlin. "Eine der wichtigsten Qualifikationen ist Kommunikationsfähigkeit. Das war schon immer so und gilt heute noch mehr."

"Führung ist Kommunikation", sagt auch Jürgen Goldfuss, Unternehmensberater und Trainer für Führungskräfte aus Spaichingen (Baden-Württemberg). Dieser Punkt werde in Deutschland oft unterschätzt: "Wir haben fast nur Fachführungskräfte", beklagt Goldfuss. "Der Schraubendreher wird irgendwann Oberschraubendreher."

"Häufig verkrampt"

Dabei sei neben dem Fachwissen heute mindestens ebenso wichtig, dass der Chef in der Lage ist, die Gesprächskultur positiv zu beeinflussen. "Gerade neue Führungskräfte sind dabei allerdings häufig verkrampt", hat Goldfuss beobachtet. "Dabei bestimmen sie das Betriebsklima."

Mitarbeiter wissen seiner Erfahrung nach solche Kompetenz durchaus zu schätzen: "Kritik muss sachgerecht geäußert werden können." Der Chef hat aber auch die Aufgabe, Diskussionen zu lenken und nicht ausufern zu lassen. "Nichts ist so schlimm wie endlose Meetings, bei denen am Schluss keiner mehr weiß, worum es ging", so der Führungskräfte-Coach. "Sache des Chefs ist es auch, Mitarbeiter im Zweifelsfall aufzufordern, nicht nur Probleme zu referieren, sondern Lösungsvorschläge einzufordern."

STELLENLINKS.CH

Die meisten Links zu Stellen



Die meisten LINKS zu Stellen

- Private Vermittler
- Staatliche
- Jobbörsen von Firmen
- Jobbörsen Ausland
- Stellensuchmaschinen

Die besondere Adresse

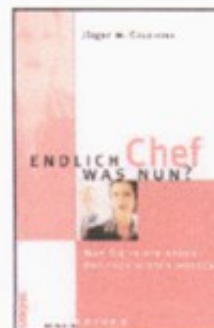


Regionale
Arbeitsvermittlungszentren



Amt für Wirtschaft und Arbeit
des Kantons Zürich

Buch suchen



go back

Titel:	Endlich Chef. Was nun?
Untertitel:	Was Sie in der neuen Position wissen müssen
Autor:	Goldfuss Jürgen W.
Verlag:	Campus Verlag
Preis:	38.70 CHF 21.50 EUR
Seiten:	233
Jahr:	2001
ISBN:	3593365650
Auflage:	

Beschrieb:

Ach würden doch nur alle Vorgesetzten die Tipps und Ermunterungen des Autors lesen und beherzigen. Der Rezensent würde sich seinen Gang in die Selbständigkeit nochmals überlegen. Aber da sich menschliches Verhalten nur sehr schwer ändern lässt, wird er auch weiterhin auf das Angestelltendasein verzichten. Und damit sind wir auch gleich beim Kernstück der kritischen Beurteilung. Die Lektüre allein wird wenig ändern. Zwar weiss man danach, wie man fast alles besser machen könnte, aber solange sich Wissen nicht in Verhalten ausdrückt, nützt es wenig. Vielleicht müsste den Ergebnissen der neueren Verhaltensforschung wenigstens in Vor- und Nachworten mehr Gewicht gegeben werden. Das würde vor falschen Erwartungen schützen. Doch nehmen wir einmal an, der Leidensdruck sei gross genug und dem potenziellen Mutanten stehe ein Coach zur Verfügung. Unter solchen Idealvoraussetzungen würden wir das Werk von Goldfuss bedingungslos empfehlen. Der Aufbau und die einzelnen Schritte sind so klar wie die Sprache. Auch wenn die Wörter dem pädagogischen „Du sollst“ nicht ganz entfliehen können. Verglichen mit anderen Ratgebern hält sich der moralische Imperativ aber in Grenzen. Werbung und Marketing zeigen einfach auf überzeugende Weise, dass es sich lohnt, vom eigenen Profit auszugehen. Wenn Goldfuss noch etwas stärker in diese Richtung schwenken würde, erhielte er von uns die volle Punktzahl. Konsequenter und einleuchtend aufzeigen, was ein mitarbeiterfreundliches Verhalten dem eigenen Seelenleben und damit der eigenen Gesundheit bringt.

Stichwörter:

Psychologie, Lebensführung, Management, Karriere, Führung, Personalmanagement, Kommunikation



Die meisten LINKS zu Stellen

- Private Vermittler
- Staatliche
- Jobbörsen von Firmen
- Jobbörsen Ausland
- Stellensuchmaschinen

Die besondere Adresse



Regionale Arbeitsvermittlungszentren



Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich

Buch suchen



go back

Titel:	Trouble-Shooting für den ersten Führungsjob
Untertitel:	Schnelle Lösungen für die brennendsten Probleme
Autor:	Goldfuss Jürgen W.
Verlag:	Campus Verlag
Preis:	38.70 CHF 21.50 EUR
Seiten:	264
Jahr:	2002
ISBN:	3593369052
Auflage:	

Beschrieb:

Schnelle Lösungen für die brennendsten Probleme. Den Anstoss zu diesem Trouble-Shooting-Guide für Führungskräfte gaben laut Autor die Teilnehmer seiner Seminaren. Das klingt für jeden glaubhaft, der Seminaren vorwiegend von vorne erlebt. Rezepte, Rezepte. Diesem urchenischen Lockruf ist der bekannte Trainer nun erlegen. Und wie hat er die unmögliche Herausforderung gemeistert? Nicht schlecht, sogar ziemlich gut. Denn die Bestnote kann bei dieser Aufgabenstellung niemand einheimsen. Unternehmen sind komplexe Gebilde, und Menschen sind es noch mehr. Einfache Antworten haben also nur bedingte Gültigkeit. Aber Goldfuss gelingt die Aufgabe, weil er Fragen stellt und Fragen auch offen lässt. Die 75 vorgestellten Probleme werden nach dem gleichen Raster abgehandelt. Eigene Ausgangslage, ein erster Merksatz, Problemschilderung, Fragen, Tipps zur Beantwortung, Zusammenfassung, Checkliste, Literaturangaben. Toll gemacht und äusserst anregend. Mehr ist kaum zu leisten. Doch, eine Kritik muss im Zeitalter der elektronischen Textfassung angebracht werden: Es fehlt ein Stichwortregister. Das ist umso verständlicher, da Probleme individuelle formuliert werden. Was für den einen in diese Kiste gehört, ordnet der andere vielleicht verschieden ein. Ein Kleckser grösseren Ausmasses, der aber einer Anschaffungsempfehlung nicht im Wege steht.

Stichwörter:

Lebensführung, Karriere, Führung, Personalmanagement

Fehlt Chefs einfach das Händchen für Mitarbeiter?

Studie der Uni Hamburg: Bei Mitarbeitermotivation ist Deutschland ein Entwicklungsland - sagen die Mitarbeiter

HAMBURG - Nicht mal 10% der deutschen Chefs verstehen es, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Zugewinnen kein leichtes Unterfangen: doch wer sich mit dem Thema auseinandersetzt, kommt zumindest auf den richtigen Weg.

Das niederschmetternde Resultat einer Studie der Universität Hamburg vom November 2000: 74% der Angestellten sagen, dass ihr Chef sein Team nicht motivieren kann. 1% der Mitarbeiter vernimmt Anreize zur Weiterentwicklung. 63,6% erklären, man könne den Vorgesetzten nicht kritisieren. 53% sind frustriert, weil auf Anregung nicht eingegangen wird. Und jeder zweite beklagt sich über mangelnde Information von „oben“, fehlende Anerkennung und darüber, dass der Chef kein „Wie-Gefühl“ empfindet und vermisst.

In punkto Führungskultur stehen wir offenbar noch auf der Stufe eines Entwicklungslandes. Der Hauptgrund dafür: eine Ausbildung zur Führungskraft findet kaum statt. Die fachliche Qualifikation wird häufig als ausreichende Basis für die Übernahme einer Führungsposition angesehen.

'Schraubendreher' wird zum 'Überschraubendreher'

Der 'Schraubendreher' wird zum 'Überschraubendreher' - wird man. Über 'Schraubendreher' beklagen sich viele, noch mehr Schrauben drehen zu müssen. Dabei vergisst er, dass seine Aufgabe nun darin besteht, seine Mitarbeiter zur Erreichung des vereinbarten Zieles zu führen. Sein Job ist jetzt, dafür zu sorgen, dass seine Mitarbeiter jedem Morgen gerne zur Arbeit kommen.

Als Vorgesetzter ist er nun der erste Dienstleister seiner Mitarbeiter, der dafür sorgt, dass alle Mitarbeiter in einem optimalen Umfeld motiviert arbeiten und angeregt kommunizieren können. Dazu gehört, dass der neue Vorgesetzte weiß, dass seine Mitarbeiter mit ihm zusammenarbeiten - und nicht unter ihm (achten Sie mal auf Ihre Wortwahl).

Es weiss auch, dass er jedem Mitarbeiter Zeitraum für die Erfüllung seiner Aufgaben schaffen muss. Ihm ist auch klar, dass er nun für die Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters verantwortlich ist. Denn nur mit Mitarbeitern, die sich weiterentwickeln können, ist die Zukunft eines Unternehmens gesichert. Deshalb kümmert er sich um den Wissensstand eines jeden einzelnen Mitarbeiters und sorgt dafür, dass der Mitarbeiter schrittweise gefördert wird, um zukünftig für das Unternehmen noch wertvoller zu sein.

Er weiss, dass Mitarbeiter heute sich nicht mehr von einem cholerisch schreienden Chef beeindrucken lassen. Er ist sich auch darüber im Klaren, dass die Halbwertszeit seines Fachwissens immer geringer wird und er auf das Know-how seiner Kollegen angewiesen ist. Er kann gut mit Kritik umgehen, die in seiner Abteilung sachlich und freundlich vorgetragen wird. Denn auch hier dient er als Vorbild.

In einer Zeit immer schneller werdender Veränderungen gilt Vertrauen in seine Person zu dem grössten Grundkapital als Führungskraft. Deshalb beweist er seinen Mitarbeitern, dass der Begriff Pönlichkeit für ihn als Führungspersonlichkeit eine be-

sondere Bedeutung besitzt. Dass er sich bei diesen Rat schlägen und Tipps nicht um theoretische Ratschläge aus einer praxisfernen, heißen Welt handelt, sondern dass hier messbare Produktivitätsfaktoren eine Rolle spielen, zeigt eine Untersuchung der Unternehmensberaterin Manuela Dollinger.

Art der Kommunikation ist entscheidend für Erfolg

Die begeisterte und analytische zwei gleichgroße Unternehmen aus derselben Branche über einen Zeitraum von zwei Jahren. Unternehmen A war ein erfolgreiches Unternehmen mit gesunden Wachstumsraten, wogegen Unternehmen B vor sich hin dümpelte.

Im Unternehmen A pflegten Mitarbeiter und Vorgesetzte einen offenen Kommunikationsstil, die Mitarbeiter hatten großen Einfluss auf ihren Vorgesetzten und fühlten sich für die Entscheidungen ihres Vorgesetzten mitverantwortlich. Das Unternehmen B bot eher die üblichen Voraussetzungen: keine offene Kommunikation und wenig gegenseitiges Verantwortungsgefühl. Unternehmen A verdrehte

Umsatz und Belegschaft und verdoppelte den Gewinn. Unternehmen B hingegen kämpfte mit stagnierenden Umsätzen, erliefte eine geringfügige Gewinnsteigerung und baute 15% seines Personals ab. Die Zahlen sprechen eine klare Sprache. Erfolgreicher Führungsstil heißt, ein Unternehmen zum Erfolg führen. Das ist Ihre Aufgabe.

Der Autor Jürgen W. Goldfuss berät als Unternehmensberater und Seminarleiter Firmen dabei, näher an den Kunden zu kommen. Er hat mit dem Buch „Endlich Chef - warum?“ ein interessantes Werk geschaffen, das zeigt, worauf es beim Führen in der Praxis ankommt. Unter www.goldfuss.com gibt es weitere interessante Tipps.

10 Einstiegstipps ins Chefleben

1. Nehmen Sie sich nicht erster als unbedingt erforderlich. (Ihre Mitarbeiter tun das auch nicht)
2. Lernen Sie zu delegieren und abzugeben. (Wer abgibt hat beide Hände frei - für Neues)
3. Fordern Sie Ihre Mitarbeiter. (Wer fordert, der fördert)
4. Berichten Sie sich als Dienstleister für Ihre Mitarbeiter. (Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter ungern arbeiten können)
5. Klammern Sie sich um Ihre „Workunit“, Ihr engstes Arbeitsumfeld. (Sie sind nun dafür verantwortlich, Ihren Mitarbeitern zu helfen)
6. Sprechen Sie nicht so oft über Ihre Erfolge in der Vergangenheit. (Wer dauernd über die Vergangenheit redet, der hat die Zukunft längst hinter sich)
7. Lernen sie, offen zu kommunizieren - und auf den Punkt zu kommen. (Im Multimediazeitalter erwarten Mitarbeiter mehr als Zeichensprache, Urlaube und Wuthüllen)
8. Hören Sie auf. Ihre Mitarbeiter zu demotivieren. (Jammern Sie nicht, begeistern Sie durch Ihre Vorbildfunktion)
9. Suchen Sie lebendige Ziele. (Zeigen Sie Ziele auf, für die sich Ihre Mitarbeiter begeistern können)
10. Bauen Sie Vertrauen auf. (Nicht nach Vertrauen fragen, sondern Vertrauen erzeugen. Das geht nicht ohne Vorleistung)



Als die Deutsche Post Ende 2000 an die Börse ging, waren viele Postler zu Aktionären ihres Arbeitgebers: 6% der neuen Post-Aktionäre gingen an Mitarbeiter. Diese Belegschaftsfunktionäre sind in der nebenstehenden Grafik noch nicht enthalten. Andere Formen der Mitarbeiterbeteiligung wie stille Beteiligung oder GmbH-Anteile sind viel seltener. Solche Sonderformen kommen gemeinsam nur auf ein Mitarbeiterkapital von 3,1 Mrd. DM.

BDE-System Bedalon

Effizienz in der Fertigung



Durch Weitblick zum entscheidenden Vorsprung.

Modular, flexibel, intelligent - das ist der entscheidende Vorsprung des Produktionskonzeptes des BDE-Systems Bedalon. Bedalon umfasst eine Palette modularer Bausteine, aus denen sich der Anwender selbst sein individuelles BDE-System zusammenstellen kann. Optimal an die jeweilige Produktionsumgebung angepasst und mit Intelligenz vor Ort eingesetzt - genau dort, wo die Daten entstehen.



Kaba Benzing GmbH
D-78628 Villingen-Schwenningen
Telefon 07725 81-0
Telefax 07725 81-100
E-Mail: info@kaba-benzing.com
www.kaba-benzing.com

CEBIT 2001
Halle 20, Stand D38

Montag bis Freitag von 12.05 bis 12.55 Uhr

DAS TAGESGESPRÄCH

gebührenfrei mitdiskutieren unter 0800 - 94 95 95 5

Das Thema des Tages
Mittwoch, 29.11.00

Lust und Frust am Arbeitsplatz: Wie kommen Sie mit Ihrem Chef aus?

Jürgen W. Goldfuß,
Unternehmensberater und Publizist

Moderation: Stephanie Heinzeller



TÄGLICH zwischen 12.05 und 12.55 Uhr können Sie in Bayern2Radio und auf **BR-alpha** mitreden: das Tagesgespräch lädt ein, zu einem aktuellen Thema telefonisch mitzudiskutieren.

DIE REDAKTION präsentiert vor allem kontroverse Themen; Themen, die zum Widerspruch reizen. Die Gesprächspartner im Studio sind nicht nur Politiker und Prominente, sondern auch Auslandskorrespondenten und Fachredakteure des BR.



ANRUFEN kann man von überall her - auch von dort, wo Sie dies hier eben lesen! Bundesweit gebührenfrei unter (0800) 94 95 95 5.

28. OKT. 2000

management BERATER

Jürgen W. Goldfuß: **Endlich Chef - was nun?** Campus, Frankfurt 2000, 233 Seiten, 39,80 DM

Die explosionsartige Entwicklung neuer Unternehmen bringt auch viele Ängste für Jungunternehmer hervor. Das vorliegende will ihnen sagen, wie sie mit Mitarbeitern umgehen sollen, um diese zu halten und zu entwickeln. Viele Unternehmer der New Economy sind nicht in die Mitarbeiterführung hineingewachsen, sondern hineingefallen. Unternehmen gründen, Mitarbeiter einstellen und dann loslegen mit dem Geld verdienen. Aber plötzlich funktioniert in diesem schönen Kreislauf etwas

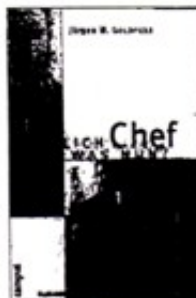
nicht. Die Mitarbeiter verhalten sich nicht so, wie der jugendliche Boss es erwartet hat. Ob er dann zu einem Ratgeberbuch greifen wird und nach dem Lesen eine Antwort auf seine Probleme hat oder ob er sogar sein Verhalten ändern wird, dass alles ist ziemlich fraglich. In der Regel ist die Wirkung von Literatur weitaus subtiler. Für ein derartiges Buch vielleicht sogar sehr subtil. Möglicherweise werden es eher die Mitarbeiter lesen und ihr Verständnis davon fließt dann recht delikat in die Unternehmensführung ein. Das Buch ist eine Anpassung bekannter Vorgehensweise an die oben benannte neue Situation.

Strategien für Einstellungsgespräche, Hinweise für effektive Verhaltensweisen der Führungskräfte, Praxistipps zum Betriebsklima oder Erläuterung des Coachings - alles Altbekanntes in neuem Gewand, eingepackt in Checklisten, garniert mit Übungsbeispielen und gut geschrieben.

NewsWert: 9
Layout: 4
Stil: 4
Praktikabilität: 4
Gesamt: 21



managemagazin 1/01



Goldfuß, Jürgen W.:
„Endlich Chef. Was nun?“
Campus,
Frankfurt/Main 2000,
233 Seiten, 39,80 Mark.

Ihr Mitarbeiter, das unbekannte Wesen

Ein frisch gekürter Vorgesetzter muss lernen, wie seine Abteilung tickt.

Jahrelang hat die ehrgeizige Nachwuchskraft davon geträumt: Nicht mehr nur anderen zuarbeiten, sondern selbst Verantwortung tragen für Budgets, Projekte - und Menschen. Wenn es endlich so weit ist und der Jungmanager in die erste Führungsrolle schlüpft, stellen sich auf einmal viele Fragen: Wie gestalte ich die Gespräche mit meinen Mitarbeitern? Was unterscheidet mich als Chef von meinem Vorgänger? Wie sehen mich meine Kollegen? Und wie sehe ich sie?

Jürgen Goldfuß gibt Antworten in Form von bewährten Praxistipps. Eine seiner Kernthesen: Führungskräfte müssen sich in ihre Mitarbeiter hineinfinden. Als Hilfestellung empfiehlt Goldfuß die Gesprächs-Territoriums-Analyse. Hinter dem Wort ungetüm verbirgt sich ein ebenso kluger wie simpler Gedanke: Wir alle haben Bereiche, die uns interessieren und in denen wir uns besonders kompetent fühlen. Themen außerhalb dieser Sphäre lassen uns eher kalt.

Will der Vorgesetzte zum Beispiel einen Mitarbeiter zu Überstunden motivieren, greift er oft unbewusst auf Dinge zurück,

die für ihn wichtig sind: die finanziellen Anreize, der Erfolg des Unternehmens, die Präsentationsgelegenheit vor dem Vorstand. Doch die eigenen Themen sind nicht immer die des Untergebenen. Der denkt bei Überstunden womöglich an den bevorstehenden Ärger mit dem Partner oder an den abendlichen Französischkurs.

Ausschlaggebend für eine Führungskraft: Sie muss laut Goldfuß wissen, wie die „Gesprächsterritorien“ ihres Gegenübers verlaufen. Denn nur mit einer gemeinsamen Gesprächsbasis lässt sich für das Überstundenproblem vielleicht eine Lösung finden, die beide Seiten zufrieden stellt.

Neben der Gesprächstaktik widmet sich Goldfuß ausführlich der Zielformulierung: Wie konfrontiere ich meine Mitarbeiter mit Aufgaben, die sie fordern, aber nicht überfordern? Für Praxisnähe sorgen am Ende des Buches neun Fallübungen mit Musterlösungen.

Plus: Goldfuß führt den Leser systematisch durch die Einarbeitungsphase in eine neue Führungsposition. Das Buch ist ein praktischer Begleiter für Nachwuchsmanager und jene, die es werden wollen.

HORIZONT.NET

Zurück zur Ursprungsseite

News Jobs & Karriere

Diesen Artikel:

✖ versenden

✖ drucken

Buchtipp: Ratgeber für frisch gebackene Führungskräfte

"Wie wird ein Team aufgebaut, Streit unter den Mitarbeitern geschlichtet, Terminvorgaben eingehalten...?" Antworten auf diese und weitere 72 Fragen gibt das Buch "Trouble-Shooting für den ersten Führungsjob" von **Jürgen Goldfuss**. In seinem Nachschlagewerk für frisch gebackene Chefs bietet der Autor Hilfe für Probleme an, die zum Alltag eines Managers gehören. Das Themenspektrum reicht von Selbstmanagement und Karriereplanung über Mitarbeiterführung bis zum Umgang mit dem Chef und mit Teams.

Ein Rezeptbuch soll sein Troubleshooting-Guide jedoch nicht sein. Goldfuss will vielmehr dazu anregen, Lösungen selber zu erarbeiten. Die Abschnitte mit den einzelnen Themen ist ähnlich strukturiert: Nach einer kurzen Darstellung des Problems definiert der Autor Fragen, die sich der Leser stellen soll, um das Problem für sich zu analysieren. Danach werden Tipps und Erklärungen zum jeweiligen Thema gegeben. Das 220 Seiten starke Buch ist im **Campus-Verlag** erschienen und kostet **21,50 Euro**.

Praktisches Wirtschaftswissen



Kaufmännisches Grundwissen für Neu- und Quereinsteiger

Jürgen W. Goldfuss

Schnellkurs Verhandeln

2000, ca. 120 Seiten, kartoniert,
DM 29,80 / Sfr 29,80 / OS 218,-
ISBN 3-89694-308-1
Erscheinungstermin: September

Der Autor:

Jürgen W. Goldfuss
ist seit 1989 selbstständiger Unternehmensberater. Davor war er als Projektleiter, Produktmanager, Schulungsleiter und Marketingleiter bei verschiedenen Unternehmen im In- und Ausland tätig. Er berät und schult Unternehmen in den Bereichen Marketing und Führungsmanagement.

Für:
Eisenvergrößer, Angewandte, Geschäftsführer und Inhaber kleiner und mittelständischer Unternehmen

Es ist ein Zeichen von Klugheit, wenn man verhandelt, statt zu kämpfen. (Ho Chi Minh)

Der „frischgebackene“ Unternehmer steht sich oft mit mutierten Geschäftsführern konfrontiert, die die Tricks und Kniffe kennen, mit denen Verhandlungen in die gewünschte Richtung gelenkt werden können. Jürgen W. Goldfuss schaut hinter die Kulissen und gibt in **Schnellkurs Verhandeln** Tipps und Anleitungen für den richtigen Umgang mit Geschäftspartnern, Banken, Wettbewerbern, Kunden etc. Viele Übungen, Praxisbeispiele und Lösungsvorschläge helfen bei der Auswahl der richtigen Strategie bei der Argumentation und der Vorbereitung von Verhandlungen, beschaffen sich aber auch mit Streitigkeiten, Verhandlungsfällen und dem Abbruch von Gesprächen.

Die Vorteile:

- Kompakter, verständlicher Einstieg in die Thema Verhandlungen
- Checklisten, Lösungsvorschläge und Praxisbeispiele für die konkrete Umsetzung in Unternehmen
- Einfach anwendbare und umsetzbare Methoden und Maßnahmen

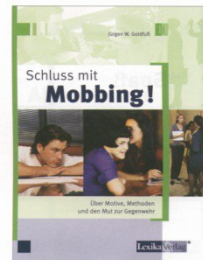
Kurzinfo:

Nicht nur für Jungunternehmer ist „Schnellkurs Verhandeln“ ein wertvoller Ratgeber. Jeder, der schon einmal Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartnern führen musste, ist froh über Tipps und Tricks für erfolgreiche Verhandlungsstrategien. Viele Praxisbeispiele, Musterlösungen und Checklisten helfen bei der praktischen Umsetzung und vermitteln einfach anwendbare Methoden und Maßnahmen.



Rudolf Dannert
Marian Sterzenbach
Präsenziell - gewollt und gewollt
Praktischer Leitfaden für Vortrag, Moderation und Seminar unter Einsatz neuer Medien
1999, 2., überarbeitete Auflage,
121 Seiten, kartoniert,
DM 34,80 / Sfr 33,80 / OS 254,-
ISBN 3-89694-229-8

Beruf und Alltag



Jürgen W. Goldfuss

Schluss mit Mobbing!

Über Motive, Methoden und den Mut zur Gegenwehr

Die lästigen Kleinkriege des Alltags überleben wir am sichersten, indem wir uns nicht klein kriegen lassen. (Ernst Ferstl)

Tausend Arbeitsplätze. Laut Deutscher Angestellten Gewerkschaft sind rund 1,4 Millionen Arbeitnehmer tagtäglich dem Psychoterror am Arbeitsplatz ausgesetzt. Die Palme der Schikane reicht dabei von Angriffen auf die Möglichkeit sich zu wehren, über Angriffe auf das soziale Ansehen und die Berufs- bzw. Lebensqualität bis hin zu Angriffen auf die Gesundheit. Am Ende steht oft die Kündigung bzw. Entlassung des Mobbingopfers oder die dauernde Arbeitsunfähigkeit. Der dadurch entstehende betriebs- und volkswirtschaftliche Schaden lässt sich kaum beziffern. **Schluss mit Mobbing!** richtet seinen Fokus auf das frühzeitige Erkennen, das frühzeitige Eingreifen dagegen und die Prävention. Detaillierte Fallbeispiele aus der Praxis, aktuelle Urteile zum Thema sowie zahlreiche Adressen und Links helfen sowohl Betroffenen, Beobachtern, Führungskräften und Vorgesetzten beim richtigen Umgang mit dieser sensiblen Thematik.

Die Vorteile:

- Ein Ratgeber nicht nur für Betroffene, sondern auch für alle anderen involvierten
- Befasst sich mit dem Erkennen, der Abwehr und der Prävention von Mobbing
- Enthält wichtige Adressen, Internet-Links und aktuelle Urteile

Kurzinfo

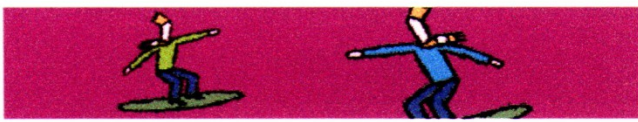
Schluss mit dem Psychoterror am Arbeitsplatz! Sagen Sie dem Mobbing den Kampf an! Lernen Sie, wie Sie Mobbing frühzeitig erkennen, welche Motive dahinter stecken, welche Methoden zur Abwehr bereitstehen und welche Maßnahmen Sie für die frühzeitige Verhinderung etablieren können. **Schluss mit Mobbing!** ist der ideale Ratgeber für alle Betroffenen, für Beobachter, für Führungskräfte und Vorgesetzte.

2002, ca. 180 Seiten, kartoniert,
ca. € 19,- / Sfr 32,70
ISBN 3-89694-299-9
Erscheinungstermin: September 2002

Der Autor:

Jürgen W. Goldfuss
ist seit 1989 selbstständiger Unternehmensberater. Davor war er als Projektleiter, Produktmanager, Schulungsleiter und Marketingleiter im In- und Ausland tätig. Er berät und schult Führungskräfte in den Bereichen Marketing und Führungsmanagement.

Für:
Alle Berufstätigen



■ Chef sein

Mit freundlicher Unterstützung von

impulse

Was junge Führungskräfte häufig falsch machen

Nicht führen wollen

Das Führen von Mitarbeitern ist reizvoll, andererseits aber auch eine schwierige Herausforderung. Die junge Führungskraft muss plötzlich delegieren und zugleich Verantwortung für das Handeln ihrer Mitarbeiter übernehmen. "Will ich überhaupt führen?" - diese Frage sollte sich jeder stellen, der in die Rolle des Vorgesetzten schlüpft. Wer am Anfang unsicher ist, sollte die neue Aufgabe deswegen nicht gleich kategorisch ablehnen: "Die Liebe zum Führen kann sich auch entwickeln", weiß Dorothee Echter als Coach von Spitzenführern. Wer die Chance hat, eine Vorgesetztenrolle zu übernehmen, sollte sie also unbedingt nutzen. Wenn die Freude am Führen dann allerdings zu lange auf sich warten lässt, gibt es nur eines: sich anderen Herausforderungen zu stellen.

Den Mitarbeitern keine Aufmerksamkeit schenken

Jürgen Goldfuss, Autor des Buches "Endlich Chef - was nun?" vergleicht eine gute Führungskraft mit einem Gärtner, "der optimale Wachstumsbedingungen für seine Pflänzchen schafft". Er muss wissen, unter welchen Voraussetzungen jeder einzelne Mitarbeiter "gedeiht". Im Klartext: Eine intensive Auseinandersetzung mit jedem Mitarbeiter ist die Pflicht eines jeden Chefs. Planen Sie ein Fünftel Ihrer Zeit für Führungsaufgaben ein. Und manchmal reicht schon ein freundlicher Blick, um den Mitarbeiter zu mehr Leistung anzuspornen.

Geliebt werden wollen

Geliebt zu werden - das ist vielleicht ein sinnvolles Ziel in der Partnerschaft, aber nicht im Verhältnis Vorgesetzter-Mitarbeiter. Hier geht es vielmehr darum, respektiert zu werden. "Junge Führungskräfte machen einen Fehler, wenn sie den kumpelhaften Ton anschlagen und kommunizieren, dass alles so weiter gehen würde wie bisher", meint Hans-Jürgen Kratz. Die Enttäuschung tritt spätestens dann ein, wenn die junge Führungskraft das erste Mal eine unpopuläre Entscheidung trifft. Beim Führen geht es also nicht darum, sich in die Herzen der Mitarbeiter zu schleichen, sondern klare Positionen zu klaren Fragestellungen abzugeben.

Querulanten aus dem Weg gehen

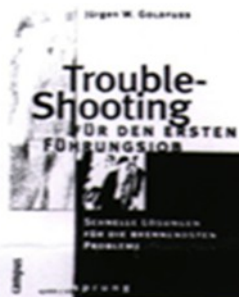
Jürgen Goldfuss nennt ihn den IBLDAD, den "Ich bin länger da als Du"-Mitarbeiter. Er ist sich sicher, dass die Chefposition eigentlich ihm gebührt. Wer sich diesem Mitarbeiter nicht stellt, wird früher oder später Probleme bekommen. Was Goldfuss der jungen Führungskraft rät: "Sprechen Sie den Mitarbeiter direkt an. Machen Sie ihm klar, dass die Besetzung der Position woanders entschieden wurde". Und wenn das alles nichts nützt? "Trennen Sie sich von ihm, wobei Sie ihm nicht kündigen müssen. Manchmal wirkt auch eine Versetzung Wunder."



Rasante Entwicklungen im Wirtschaftsleben lassen so manchen daran zweifeln, ob seine Karrierepläne noch realisierbar sind, werfen die Frage auf, wo seine berufliche und persönliche Zukunft wohl liegen wird.

Sich selbst in die Zukunft führen, das heißt, selbst Entscheidungen treffen, eine eigene Meinung entwickeln und sich nicht von anderen führen - oder verführen - zu lassen. „Wo und wie lange werde ich meine berufliche Karriere noch fortsetzen können?“

Sich eigene Gedanken machen und eigene Schlüsse ziehen aus der Entwicklung in sich und um sich herum, das ist Ziel des Denkanstoß-Gebers. Mit seinem neuen Buch bietet der Autor Hilfe zur Selbsthilfe. Denn jeder Einzelne bestimmt die Richtung bis zum Renteneintritt - und darüber hinaus. Das eigene Leben selbst in die Hand nehmen, bevor es jemand anderes tut. Darüber nachzudenken, dazu zwingen provozierende Sätze im Buch. Aber das Nachdenken lohnt sich.



Hilfe aus der Patsche

Schon mal bei einer Postkorbübung mitgemacht? Unternehmen verwenden sie häufig bei Einstellungstests. Als Bewerber muss man dabei unter Zeitdruck einige knifflige Entscheidungen treffen, natürlich möglichst besonnen und umsichtig. Auch im richtigen Berufsleben wird man häufig mit Situationen konfrontiert, die einem schnelle und klare Entscheidungen abverlangen. Was soll man beispielsweise tun, wenn man als Projektleiter merkt, dass das Team nicht an einem Strang zieht? Wie soll man reagieren, wenn einen die Vorgesetzten bei der Beförderung übergehen? Was macht man, wenn die Arbeit so überhand nimmt, dass man sie nicht mehr allein bewältigen kann? Fragen, die vor allem jungen Führungskräften Probleme bereiten können. Denn ihnen fehlt in der Regel die Erfahrung und das viel zielierte Netzwerk, das einem in solchen Lagen aus der Patsche helfen könnte. Einen Ausweg bietet der Ratgeber *'Trouble-Shooting für den ersten Führungsjob'* (Campus 2002, 264 Seiten, 21,50 Euro). Autor *Jürgen Goldfuß* macht darin viele kompetente und überzeugende Vorschläge, wie man sich als junger Manager in heiklen Führungsfragen am besten verhält. Das Buch behandelt 75 potenzielle Problemfälle aus den Bereichen Selbst-Management und Karriereplanung, Teamarbeit und Mitarbeiterführung, Kommunikation, Projektmanagement, Umgang mit dem Chef und mit den Kollegen. Wer sich *'Goldfuß'* Buch besorgt, weiß anschließend, wie man sich beim Gehaltsgespräch verhält.

KARRIERE

Krankheit bekämpfen

MOBBING ■ Die psychologische Kriegführung hat viele Spielarten. Ein Leitfaden, wie man sie als Opfer, Täter und Beobachter in den Griff bekommt.

■ Checklisten helfen, Probleme zu thematisieren
■ Ratsam: Führen Sie ein Tagebuch

Es gibt eine Menge von Definitionen für Mobbing. Leicht nachvollziehbar erscheint die von Jürgen W. Goldfuß: »Jemandem systematisch die Freude an der Arbeit und somit am Leben zu vermissen.« Opfer kann jeder sein, unabhängig von Position, Alter und Geschlecht. Mobbing ist eine Gesellschafts-Krankheit, die bekämpft werden muss. Der Schaden bzw. die finanziellen Folgen für eine Volkswirtschaft oder ein Unternehmen sind enorm, denn Mobbing trifft nicht nur den Einzelnen, sondern wirkt auf das gesamte Betriebsklima. Darum »Schluss mit Mobbing,

sagt der selbstständige Unternehmensberater Goldfuß, der in seinem gleichnamigen Buch entsprechende Lösungsansätze entwickelt hat. Dabei geht es nicht um Schuldzuweisungen, sondern um das Verstehen der Situation und den Versuch, Beweggründe der anderen Seite nachvollziehen zu können. Mit systematischen Fragestellungen führt Goldfuß an das Problem heran. Mobbing fängt meist harmlos an, aber schnell können Sachprobleme auf die Personenebene verlagert werden. Ein Mitarbeiter

Gespräche und festgelegte Verhaltensregeln als Konfliktlösung

aufschlussreich. Er habe die Wirkung einer Tonband-/Video-Aufzeichnung, decke Eigenschaften auf, die einem selbst nicht, dafür den anderen bewusst sind. Seine Empfehlung: ein Mobbing-Tagebuch zu führen (Kopiervorlage im Buch). Sollte es zum Schlimmsten kommen, könnte es vor Gericht als Beweismittel dienen. Und dem Betroffenen helfe es allemal, Geschehenes zu verarbeiten.

Mobbing ist auch ein Führungsproblem, resümiert Goldfuß. Vorgesetzte übertragen oft die eigenen Ängste auf Mitarbeiter, oder sie reagieren überhaupt nicht auf das Problem. Dabei wären das Gespräch und das Festlegen von Verhaltensregeln die erste Voraussetzung zur Konfliktlösung. Goldfuß hat dazu Mustervereinbarungen formuliert, die das Thema, eventuelle Sanktionen sowie den zeitlichen Rahmen definieren. Und schließlich: Auch wenn es bislang keinen Mobbing-Paragrafen gibt, hat Goldfuß das Thema dennoch auch von der juristischen Seite beleuchtet - u.a. mit beispielhaften Urteilen, die auf verschiedenen Rechtsgrundlagen beruhen.

Nach einer detaillierten Analyse von Einzelfällen schließt der Autor mit einer Übung, um das neue Wissen über Mobbing zu trainieren. Der Leser soll zu den verschiedenen Beispielen eigene Ideen entwickeln. Jürgen W. Goldfuß, »Schluss mit Mobbing«, Lexika Verlag, Würzburg 2002, 18 €.



TIPP

Erste Hilfe

ANLAUFSTELLEN

Zu den Ratschlägen für eigene Maßnahmen nennt Jürgen W. Goldfuß Anlaufstellen für interne und externe Hilfen und liefert einen Leitfaden für die Kontaktaufnahmen. Er hat Adressen, Hotlines und Internet-Portale der verschiedensten Institutionen (Selbsthilfegruppen, Vereine, Beratungs-Telefone, Gewerkschaften, Ärzte

etc.), die - wenn sie nicht mitteilbar helfen können - zu anderen Ansprechpartnern weiterleiten. Schnellen Zugriff haben Betroffene auch per Internet: www.mobbingwerkstatt.de; www.david-und.de; www.leymann.de; www.mobbing-net.de; www.antimobbing.de; www.solliserv.de; www.zeitzu-leben.de; www.mobbing-am-arbeitsplatz.de.

Als Gegenwehr empfiehlt Goldfuß, die Situation von außen zu betrachten und nicht an sich selbst zu zweifeln. Das nage am Selbstvertrauen, das man in dieser Situation aber unbedingt brauche. Ein Fragenkatalog zur Selbstkritik sei sehr

Der neue Ratgeber von Jürgen W. Goldfuß liefert Unternehmern und Freiberuflern eine Fülle von kleinen und großen Ideen und Ansätzen die so einfach sind, dass sich der Leser fragt, warum man nicht längst selbst drauf gekommen ist: Tipps, die eben nicht so schwierig umzusetzen sind, dass fürs eigentliche Geschäft keine Zeit mehr bleibt. Vor allem aber sensibilisiert Goldfuß den Leser für die Sicht und die Bedürfnisse des Kunden - und die geht im Alltagstrubel allzu oft verloren. Der Titel lässt den Leser nicht errahnen, welches Füllhorn an praktischen, nützlichen Ideen im Buch steckt.

Wo werde ich morgen mit meinem Unternehmen stehen? Das ist eine Frage, die sich in einer Zeit rasanter Änderungen jeder Unternehmer stellt, egal ob „Ich-AG oder Mittelständler. Märkte und Entwicklungen bewegen sich schneller als noch vor wenigen Jahren. Offene Grenzen, neuer Wettbewerb aus dem Ausland, elektronische Absatzkanäle, der Wegfall von klassischen Schutzmauern und Regularien, wie zum Beispiel der Meisterzwang, stellen so manchen vor eine neue Situation, der er sich kaum gewachsen fühlt.

Die meisten ahnen zwar, dass man „etwas tun sollte“, und wissen, dass es zu jedem der anstehenden Themen eine Menge Literatur gibt. Oft fehlt aber die Zeit, ausführliche Grundlagenwerke durcharbeiten.

Abhilfe schafft hier das neue Buch **„Umsatzeinbruch oder Umsatzplus? Die schnelle Hilfe für Chefs und Mitdenker“**.

In leicht lesbarer Form werden alle für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens relevanten Kriterien beleuchtet. Der Autor unterbreitet zahlreiche praktikable Vorschläge, die zu kreativen Denkanstößen anregen und die gewonnenen Erkenntnisse in den Unternehmensalltag einfließen lassen. Praxisgerechte Checklisten und Beispiele aus verschiedenen Branchen helfen dem Leser, neue Modelle auf sein Unternehmen zu übertragen und zu adaptieren.

Der Autor Jürgen W. Goldfuß lenkt den Fokus des Lesers in kurzer, prägnanter Form auf die Punkte, die für die Zukunft eines Unternehmens von Bedeutung sind.

Claudia Tödtmann, Handelsblatt



Reklamationen Gewinn bringend einsetzen?

Es funktioniert.

(Ein Handwerksmeister)



Experten-telefon

Sie wurden zum Chef befördert und benötigen Rat zum Umgang mit Ihren Ex-Kollegen? Sie wollen wissen, wie Sie aus Einzelkämpfern ein Team formen und welche Motivationsmethoden langfristig wirken?

Tipps rund um Mitarbeiterführung und -motivation gibt Jürgen W. Goldfuss. Der Experte ist Autor des Buches „Endlich Chef, was nun?“ und als Trainer im Bereich Führungskräfte-schulungen tätig.

☎ 01805.229984

(Ihr Anruf kostet 12 Cent pro Minute)

**Mittwoch, den 30. April 2003,
16 bis 18 Uhr.**



Jürgen W. Goldfuss ist selbstständiger Trainer für Führungskräfte; er hält Seminare in Deutschland, Österreich und der Schweiz – darunter spezielle Seminare zum Thema »Delegieren, aber richtig«. Bei Campus und Isolog Endlich Chef – was nun? (2000) und Trouble-Shooting für den ersten Führungsjob (2002) erschienen.

Jürgen W. Goldfuss

Erfolg durch professionelles Delegieren

So entlasten Sie sich selbst und fördern Ihre Mitarbeiter

Ca. 200 Seiten, kartoniert, 14 x 21,3 cm
Ca. € [D] 17,90 / sFr 30,80 / € [A] 18,40
ISBN 3-593-37210-X

Erscheinungstermin: August 2003

Platzierung im Handel: Erfolg – Karriere – Personalführung

Für Veranstaltungen wenden Sie sich bitte an Judith Stolpp:
Tel. 069/9763 16-17



KARRIERE sprung

**Mehr führen –
weniger selbst durchführen!**

Wer aufsteigt, muss delegieren lernen: Durch richtiges Delegieren schlägt die Führungskraft zwei Fliegen mit einer Klappe: Erstens gewinnt sie Zeit für strategisch wichtige Aufgaben, zweitens werden bessere und schnellere Arbeitsergebnisse durch gezielten Einsatz der Mitarbeiter erreicht. »Was muss ich weiterhin selbst machen, was können andere genauso gut oder sogar besser und schneller erledigen?«, lauten dabei die entscheidenden Fragen. Jürgen W. Goldfuss vertritt jungen Führungskräften, wie man Mitarbeiter motiviert, Aufgaben zu übernehmen, und wie man den erfolgreichen Abschluss steuern und kontrollieren kann. Denn nur wer die Kunst des Delegierens beherrscht, kann eine erfolgreiche Führungskraft werden.

Verkaufsargumente:

- » Das zentrale Führungsthema: wer nicht delegiert, hat keine Zeit zum Führen
- » Kompetenter Erfolgsautor von *Endlich Chef – was nun?*
- » Mit zahlreichen Praxisbeispielen und konkreten Lösungsvorschlägen



Gedruckt am

24.10.2002

Druckansicht Artikel

Buchbesprechung: Trouble-Shooting für den ersten

Rubrik

Führungsjob

Karriere

Buchbesprechung: Trouble-Shooting für den ersten Führungsjob

Der Berufseinstieg verlief erfolgreich, die Vorgesetzten sind begeistert, die Arbeitsleistung verläuft effektiv und der erste Führungsjob steht an. Dieser Karrieresprung ist jedoch mit größerer Verantwortung verbunden.

Junge Führungskräfte haben es oft nicht leicht. Ihr Chef erwartet Bestleistungen, die Mitarbeiter wünschen sich einen motivierenden Chef, der stets ein offenes Ohr für sie hat. Älteren Kollegen fällt es oft nicht einfach, sich von einem Jüngeren etwas sagen zu lassen. Der erste Trouble scheint bereits vorprogrammiert zu sein. Faktoren wie Selbstmanagement, Karriereplanung, Kommunikation, Mitarbeiterführung, Prozessmanagement, Team, Kollegen und Vorgesetzte bringen immer wieder Probleme mit sich. Erste Hilfe für die brennendsten Schwierigkeiten bietet der neue Ratgeber von Jürgen W. Goldfuß „Trouble-Shooting für den ersten Führungsjob“.

Viele offene Fragen

Mit dem beruflichen Aufstieg wächst auch die Verantwortung. Der typische Managementalltag nimmt seinen Lauf. Doch was kann man tun, wenn Kollegen den Führungsstil kritisieren? Wie baut man ein neues Team auf? Wie führt man Mitarbeitergespräche? Wie lassen sich Ziele erreichen? Wie geht man mit chaotischen Chefs um? Auf diese und andere Fragen geht der Autor ausführlich ein.

Fachliche Qualifikation genügt nicht

Fachwissen und berufliche Qualifikation allein genügen bei weitem nicht, um Mitarbeiter zu führen. Goldmann, der als selbständiger Trainer für Führungskräfte und Deutschland, Österreich und der Schweiz arbeitet, nimmt an, dass die Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich den jungen Führungskräften die größten Schwierigkeiten bereiten. Darunter fällt die Unfähigkeit, Gruppendynamische Prozesse zu erkennen und zu deuten, sowie die Unfähigkeit, beschlossene Entscheidungen konsequent durchzusetzen. Führungsstil ist demnach eine Kunst, die viel mit der individuellen Persönlichkeit zu tun hat. Gerade berufliche Probleme gehen oft mit vielen Emotionen einher. Hier empfiehlt der Experte taktisch vorzugehen.

Rat und Tat

Das Buch ist zwar kein Rezeptbuch mit Musterlösungen für alle nur denkbaren Komplikationen, aber es eignet sich optimal als „Nachschlagewerk“ für spezielle Probleme. Es ist durchaus möglich, einzelne Kapitel (zum Beispiel „Ich fühle mich unwohl, wenn ich nichts zu tun habe“ oder „Ich fürchte, ich bin in der falschen Branche“) zu überspringen, falls sie einen nicht interessieren. Ansonsten gibt der Autor einen detaillierten Überblick zu den Rubriken Selbstmanagement (zum Beispiel zu Zeitknappheit, Stress, Gehaltskürzung et cetera), Karriereplanung (Jobwechsel) und Kommunikation (Schlagfertigkeit, Rhetorik). Darüber hinaus geht es um Projektmanagement (Termindruck, Sabotage, Kontrollverlust) und Mitarbeiterführung. Letzteres geht auch auf heikle Themen (zum Beispiel dem Umgang mit schwierigen Mitarbeitern) ein. Zum Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen gibt es viele nützliche Tipps und Ratschläge.

Titel: Schluss mit Mobbing!

ISBN: 3-89694-299-9

Medium: GABAL Netzwerk Lernen (www.gabal-rganhalt.de)

Ausgabe:



[Start](#) > [Fundgrube](#) > [Bücher](#) > Schluss mit Mobbing!

Jürgen W. Goldfuss: Schluss mit Mobbing! Über Motive, Methoden, und den Mut zur Gegenwehr

*»Wer kämpft, kann verlieren.
Wer nicht kämpft hat schon verloren.«*
Jürgen W. Goldfuss

Zusammenfassung

Tatort Arbeitsplatz. Laut Deutscher Angestellter Gewerkschaft sind rund 1,4 Millionen Arbeitnehmer tagtäglich dem Psychoterror am Arbeitsplatz ausgesetzt. Die Palette der Schikanen reicht dabei von Angriffen auf die Möglichkeit sich mitzutun, über Angriffe auf das soziale Ansehen und die Berufs- bzw. Lebensqualität bis hin zu Angriffen auf die Gesundheit. Am Ende steht oft die Kündigung bzw. Entlassung des Mobbingopfers oder die dauernde Arbeitsunfähigkeit. Der dadurch entstehende betriebs- und volkswirtschaftliche Schaden lässt sich kaum beziffern.

Schluss mit Mobbing! richtet seinen Fokus auf das frühzeitige Erkennen, das zielgerichtete Vorgehen dagegen und die Verhinderung. Detaillierte Fallbeispiele aus der Praxis, aktuelle Urteile zum Thema sowie zahlreiche Adressen und Links helfen sowohl Betroffenen, Beobachtern, Führungskräften und Vorgesetzten beim richtigen Umgang mit dieser sensiblen Thematik.

Schluss mit dem Psychoterror am Arbeitsplatz!

Sagen Sie dem Mobbing den Kampf an! Lernen Sie, wie Sie Mobbing frühzeitig erkennen, welche Motive dahinter stecken, welche Methoden zur Abwehr bereit stehen und welche Maßnahmen Sie für die frühzeitige Verhinderung etablieren können. Schluss mit Mobbing! ist der ideale Ratgeber für alle Betroffenen, für Beobachter, für Führungskräfte und Vorgesetzte.

Die Vorteile:

- Ein Ratgeber nicht nur für Betroffene, sondern auch für alle anderen Involvierten
- Befasst sich mit dem Erkennen, der Abwehr und der Vermeidung von Mobbing
- Enthält wichtige Adressen, Internet-Links und aktuelle Urteile

Samstag/Sonntag, 24./25. März 2001

JÜRGEN W. GOLDFUSS: Endlich Chef – was nun? Was Sie in der neuen Position wirklich müssen. Campus Verlag, Frankfurt 2000, 233 Seiten.

Wenn alle Glückwünsche überbracht sind, die Sektorkorken geknallt haben, dann stellt sich bei so mancher frisch ernannten Führungskraft erst einmal Rationalität ein und die Frage: Was nun? So hart man auch für die neue Position gearbeitet hat: Wenn es endlich so weit ist, schlägt manchem das Herz erst höher – um dann ganz tief in die Hosentasche zu rutschen.

Die ersten Gehversuche als Vorgesetzter will der Autor und Management-Trainer Jürgen W. Goldfuß mit seinem Ratgeber „Endlich Chef – was nun?“ erleichtern. Dem Leser

serviert er einen Cocktail, in dem alles enthalten sein soll, was ein guter Chef wissen muss: Man nehme eine große Portion Mut zur eigenen Linie (egal was der Vorgänger gemacht hat), einen Schuss Zeitmanagement, Mitarbeiter-Coaching, Konfliktfähigkeit und Offenheit zu gleichen Teilen, schüttele es kräftig und garniere es mit Respekt vor den Mitarbeitern sowie positivem Denken – fertig ist der Stoff, aus dem die neuzeitlichen Chefs gemacht sind. Wer von dieser Mixtur kostet, glaubt bald, die richtige Person für den Job zu sein. Auch der Autor selbst scheint kräftig davon getrunken zu haben. Wie sonst ließe sich erklären, dass er ab und an ins Kalauernde gerät in seinem Bemühen, den „Neuen“ aufzubauen: „Aber Sie gehören bestimmt zu den geeigneten Personen, sonst würden Sie ja dieses Buch nicht lesen.“ Oder: „Wer ist wichtiger für Ihre Karriere? Ihr Chef oder Ihre Mitarbeiter? Beide.“

Lässt man jedoch die Redseligkeit beiseite, so findet sich so manche Einsicht, die eine Lektüre lohnt. Erfreulich auch das positive Menschenbild, das der Autor in anschaulichen Metaphern vermittelt: „Wodurch zeichnet sich hervorragende Führung aus? Durch dieselben Merkmale wie gute Hintergrundmusik: Sie ist unauffällig, man nimmt sie nicht bewusst wahr. Fehlt sie, fällt dies jedem sofort auf.“

Ingrid Brunner

Goldfuß packt heiße Eisen an

TUTTLINGEN/SPAICHINGEN(mö) - 200 Ratgeber-Artikel zu Fragen und Problemen aus dem Arbeitsleben hat der Spaichinger Unternehmensberater und Buchautor Jürgen W. Goldfuß in den vergangenen vier Jahren für unsere Zeitung geschrieben. Seine Themen – von „Wie man zu mehr Gehalt kommen kann“ bis „Kritik kann hilfreich sein“ – findet Goldfuß im Gespräch mit Betroffenen.

Jeden Dienstag ist die Goldfuß-Kolumne oben rechts auf der Seite „Wirtschaft regional“ zu finden – auch heute. Jeden Dienstag greift Goldfuß Themen auf, die in der Leserschaft auf große Resonanz stoßen: „Das hätte auch mein Chef mal lesen sollen“, äußert sich dann ein Betroffener, wenn von zu viel Stress die Rede ist, „aber der weiß ja angeblich schon alles.“ „Das gehört ins Lehrbuch für Manager“, hören die Redaktion und Goldfuß als Lob, wenn über Kritik gesprochen wird.

Dass Goldfuß sich mit den Sorgen und Problemen von Arbeitnehmern gut auskennt, verdankt er seiner langjährigen Tätigkeit als Unternehmensberater. Seit 1990, als er sich selbstständig machte, ist er 80 bis 100 Tage im Jahr unterwegs, und bietet unter anderem Seminare an. „Kompetente Mitarbeiterführung“, „Problemlos Delegieren“ und „Neu in der Rolle als Führungskraft“ stehen allein in dieser Woche auf dem Programm. „In den Seminaren sitzen ja viele Teilnehmer, die selbst in der Rolle

als Arbeitnehmer sind, so dass ich gut erfassen kann, welche Themen gerade diskutiert werden“, erklärt Goldfuß seine Strategie zur Themenfindung, „ich versuche dann, weiterführende und helfende Antworten zu finden.“ Die gedruckten und verdichteten Beiträge finden den Weg in die Zeitung.

Weiter nennt Goldfuß seinen zweiten Tätigkeitsbereich, die Beratung von Unternehmen und Einzelpersonen zu Verhandlungs-Situationen, Marketing-, Service- und Karrierefragen sowie Führungsthemen als Quelle der Inspiration – nicht nur für die Zeitung. Denn das Schreiben von Büchern sowie Beiträgen für verschiedene Zeitschriften und Magazine nimmt bei ihm viel Arbeitszeit ein. Mittlerweile sind über 250 Artikel erschienen, seit dem Jahr 2000 publiziert Goldfuß jedes Jahr ein Buch.

Übrigens: Wer Goldfuß persönlich erleben möchte, kann am kommenden Samstag einen ganztägigen Volkshochschulkurs TUT (Tel. 07461/9691-0) mit unserem Autor buchen: „Einfach einfacher mehr Umsatz machen“. Goldfuß referiert unter anderem zu Kundenwünschen sowie kreativen Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen.

„Mindestens 500 Themen für den ‚Ratgeber‘ habe ich noch“, verrät Goldfuß – die Leser unserer Zeitung dürfen sich also weitere zehn Jahre gut beraten fühlen.

LESEN SIE HEUTE AUF DER SEITE „WIRTSCHAFT REGIONAL“ DEN BEITRAG „ERWACHSENE VERSAGEN OFT ALS VORBILDER“.

**Zum 200. Ratgeber in der
Schwäbischen Zeitung**

Hauptsache Kommunikation

SPAICHINGEN - Dass die Mehrheit der Arbeitnehmer in deutschen Betrieben lustlos seien, darauf deuten die Daten einer Umfrage des Meinungsforschungsinstitutes Gallup hin, heißt es im „manager magazin“. Der Spaichinger Jürgen Goldfuß hat mehrere Erklärungen dafür.

Dass oft genug die Führungskräfte für die mangelnden Motivation maßgeblich verantwortlich seien, heißt es im „manager magazin“. Goldfuß erklärt, dass mangelnde Motivation eine Summe von Gründen habe. Denn eigentlich könnte man sich nur selbst motivieren. Wenn sich jemand zurückhält, also unmotiviert ist, dann, weil er keinen Sinn in der Arbeit sieht, nicht auffallen möchte oder sich fragt „Was habe ich denn davon?“. „Durch die Arbeitsmarktsituation sind Angst und Unsicherheit in vielen Unternehmen weit verbreitet“, sagte Goldfuß im „manager magazin“. Einzige Möglichkeit diese Angst zu nehmen sei, den Tatsachen ins Gesicht zu sehen, „nicht drumherum zu reden“, sagte der Unternehmensberater dem „Heuberger Bote“.

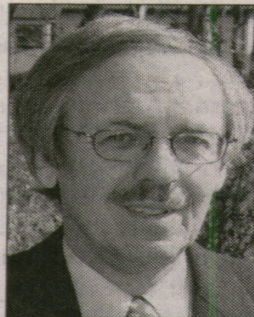
„Das geht wieder vorüber“, sei die Einstellung vieler. Doch man müsse sich eingestehen, dass man sich im Umbruch befindet. Goldfuß arbeitet

gerade an seinem sechsten Buch „Führen in Umbruchzeiten“, das im August erscheinen soll.

Wird alles wieder gut?

Vor allem Transparenz, Offenheit und Konsequenz seien gefragt. Er empfiehlt Mitarbeitern zu hinterfragen. Wenn ihnen gesagt wird „Alles wird wieder gut“, sollte man fragen: „Wie kommen sie darauf?“. Zum Hinterfragen gehöre allerdings auch, dass sich die Mitarbeiter informieren und zwar nicht nur einseitig etwa nur parteipolitisch oder nur über die Gewerkschaften. „Mitarbeiter wissen oft mehr, als die Chefs ahnen“, so Goldfuß. Deshalb müssten beide Seiten offener miteinander umgehen.

Denn die Angst sei verstärkt da, wo schlechte Kommunikationskultur herrsche. Generell sein die Leute verunsichert, wenn's eng wird. In Deutschland sei dieses Verhalten aber besonders stark ausgeprägt, so der Buchautor.



Jürgen Goldfuß

i Am Freitag, 27. Februar findet ab 14 Uhr eine kostenlose Vortragsveranstaltung der Arssen Unternehmensgruppe im Hotel Schlack in Tuttlingen statt. Themen sind: Steuerliche Änderungen 2004, Staatliche Förderung für Unternehmer und Existenzgründer, Bedeutung der Rating Einführung für Unternehmer und Wirtschaft, Personalberatung - und was dahinter steckt. Zum Thema „Keine Zeit und trotzdem erfolgreich“ spricht Jürgen Goldfuß.

„Harter“ Rat zum sozialen Thema

SPAICHINGEN - „Es ist ein verdammt subjektives Thema“, sagt der Spaichinger Jürgen Goldfuß über sein jüngstes Buchprojekt: „Schluss mit Mobbing!“ Trotzdem hebt es sich ab. Es vereint ein „weiches“ soziales Thema mit der „harten“ Vorgehensweise eines praktischen Ratgebers.

Von unserer Redakteurin
Regina Braungart

Dass Goldfuß sich sonst mit praktischen Ratgebern für Nachwuchs-Führungskräfte beschäftigt, hat dem Projekt eher genutzt – auch wenn die Recherche manchmal so tragisch „menschelte“, dass es dem Autors schwer fiel, auf die Sachebene zurückzukehren. Die Recherche war aufwändiger, als gedacht, sagt Goldfuß. Vor allem, weil er für das Buch viele Gespräche mit Mobbing-Opfern und Mobbern, mit Institutionen, Juristen und Politikern geführt hat. Auch Selbsthilfegruppen hat Goldfuß besucht. Die



Jürgen W. Goldfuß. Foto: Braungart

Idee zum Buch ist eher durch einen Zufall entstanden: Eine Bekannte, die er als couragiert und schlagfertig kennt, hat ihm geraten, doch was zum Thema „Mobbing“ zu schreiben – sie sei selbst betroffen. Diese Frau? Und schon war die Struktur des Buchs im Kopf vorgezeichnet. Dass „Mobbing“ ein Thema ist, habe sich schnell gezeigt: „Jeder hat irgendwann schon einmal so einen Fall erlebt.“

Mobbing schadet. Menschen bis hin zum Suizid, den Angehörigen der Opfer und auch der Wirtschaft. Denn durch Mobbing werden viele krank: 1,5 Millionen Mobbingopfer in der Bundesrepublik. Ein wirtschaftlicher Schaden von bis zu 15 Milliarden Euro.

Detailliert und mit vielen Beispielen und Checklisten können die Leser die unterschiedlichsten Mobbingformen erkunden, von Mitarbeitern oder von Chefs ausgeht. Mobbing-Strukturen arbeitet Goldfuß mit Schärfe heraus. Gleichzeitig gibt das Buch praktische Leitlinien zum Verhalten, anhand von vielen Beispielen. Wichtig ist dabei immer der Perspektivwechsel, denn weder Mobber noch Gemobbte fühlen sich „schuld“.

Auch mit der Rechtslage beschäftigt sich Goldfuß ausführlich: Das „Tabuthema“ könnte bald recht populär sein, denn nach neuester Rechtssprechung kann Schadenersatz auch bei einem immateriellen Schaden gefordert werden – und das könnte teuer werden. Selbst Krankenkassen, die ja wissen ob jemand durch Mobbing krank wird, können das Geld vom Arbeitgeber zurückfordern. Denn Mobbing sei vor allem ein Führungsproblem: wegschauen, dulden oder selbst mobben – und damit auch der Firma schaden.

„Schluss mit Mobbing! Über Motive, Methoden und den Mut zur Gegenwehr“ ist erschienen im Lexika-Verlag, Würzburg.

Schwäbische Zeitung

Land und Leute

◆ Deutscher Führungsstil ist auch in Fernost gefragt. Die Bücher des Spaichinger Buchautors **Jürgen W. Goldfuß**, der auch für die Tuttlinger Ausgabe der Schwäbischen Zeitung Kolumnen schreibt, werden jetzt ins Chinesische und Koreanische übersetzt. Beiden Büchern handelt es sich um den Bestseller „Endlich Chef – was nun?“ und „Erfolg durch professionelles Delegieren“. „Chinesen orientieren sich eher an europäischen Werten, als am amerikanischen Führungsstil“, erklärt Goldfuß den Erfolg. Und Koreaner seien generell an allem interessiert. Für sein Buch „Schluss mit Mobbing“ hat allerdings noch kein asiatischer Verlag Interesse angemeldet. Warum? „Das ist dort noch kein Thema. Die Asiaten hauen sich einfach stilvoller in die Pfanne“, glaubt Goldfuß. (kec)





So gewinnen Sie als Chef Ihre neue Mannschaft

Haben Sie gerade eine Firma übernommen? Sind Sie zum Abteilungsleiter befördert worden? Stehen Sie kurz vor einem Karrieresprung?

Wer als „Neuer“ eine Belegschaft führen muss, sollte sich gut darauf vorbereiten. Verschaffen Sie sich das notwendige Know-how:

■ Reden Sie niemals schlecht über Ihren Vorgänger. Bauen Sie Vertrauen zu Ihren Mitarbeitern auf. Berichten Sie nicht laufend über die Erfolge in Ihrer Vergangenheit, sondern sprechen Sie mit Ihren Leuten über das, was Sie in Zukunft gemeinsam mit ihnen erreichen wollen.

■ Loten Sie aus, welcher Führungsstil der passende ist. Testen Sie dazu aus, mit welchen Mitarbeitertypen Sie es zu tun haben: Der begeisterte, zielstrebige Fahnenführer braucht Lob und Herausforderung, der hilfsbereite, auf gute Beziehungen Wert legende Kumpel will Anteilnahme und Nahziele, der methodische, jede Spontaneität ablehnende Analytiker wünscht Informationen und die Möglichkeit zu Aktivitäten, und dem willensstarken, ergebnisorientierten

Befehlshaber überlassen Sie am besten einen Teil der Führung.

■ Wenden Sie bei Ihren ersten Mitarbeitergesprächen die „Gesprächs-Territorium-Analyse“ an. Jeder Mensch hält andere Bereiche für wichtig. Das bedeutet: Ihre eigenen Themen sind nicht zwangsläufig auch die Ihres Mitarbeiters. Loten Sie deshalb im Gespräch die „Territorien“ Ihres Gegenübers aus und legen Sie gemäß dieser territorialen Aufteilung (Chef: Überstunden bringen Geld, Mitarbeiter: Überstunden beschneiden Privatleben) eine gemeinsame Gesprächsbasis fest.

■ Motivieren Sie, indem Sie von Anfang an die Ziele richtig setzen. Werden Ziele so hoch gesteckt, dass sie nicht oder nur unter größten Anstrengungen erreichbar sind, entmutigt dies die Mitarbeiter. Gleiches gilt für Ziele, die auf eine Zeitachse gesetzt werden, die man schlecht überblicken und planen kann – zwölf Monate sind schlechter überschaubar als ein Vierteljahr.

Jürgen W. Goldfuß ist selbständiger Trainer für Führungskräfte und Autor des Buches „Endlich Chef – was nun?“, Campus 2000.

NEUE MEDIEN

Erstellen Sie Ihre persönliche Stichwort-Suchliste fürs Internet

Checken Sie regelmäßig das Internet auf Informationen rund um Ihre Branche und Ihre Produkte durch? Das kann ganz schön aufwendig sein – allein schon durch die Vielzahl der möglichen Begriffe, mit der Beiträge über Ihr Unternehmen gefunden werden könnten und die man deshalb bei der Suche im Kopf haben muss. Eine feste Liste mit konkreten Stichworten, die Sie in die Suchmaschinen eingeben können, hilft Ihnen, eine Menge Zeit zu sparen

und gleichzeitig noch bessere Suchergebnisse zu erzielen!

Warum eine Liste? Zu fast jedem Thema gibt es eine Fülle an Schlüsselwörtern und Synonymen, die niemand aus dem Stehgreif parat haben kann. Halten Sie diese Begriffe darum in einer Liste fest!

Begriffe sammeln: Sammeln Sie im ersten Schritt alle Begriffe rund um die Themen, die Sie interessieren und bauen Sie damit Ihre Liste auf.

Bauen Sie Ihre Liste regelmäßig aus: Allein der technische Fortschritt wird immer wieder für neue Inhalte bei Ihren Suchthemen sorgen. Deshalb ist es wichtig, dass Sie Ihre Liste regelmäßig überarbeiten.

Autor Jürgen W. Goldfuß

„Der Markt straft heute schneller als früher“

SPAICHINGEN - Er trifft ein Bedürfnis, liegt im Trend: Der Spaichinger Unternehmensberater Jürgen Goldfuß leitet nicht nur Seminare, die um den Themenkomplex Kommunikation, Verhandeln, Führungskreisen, er hat jetzt auf der Frankfurter Buchmesse zwei Bücher vorgestellt: „Endlich Chef - Was nun?“ und „Schnellkurs verhandeln“.

Von unserer Redakteurin
Regina Braungart

Ein Arbeitsangebot aus Hong Kong wäre die Alternative zu Spaichingen gewesen, wenn die Zeit für die Einschulung seines Sohnes nicht so gedrängt hätte. Dann sollten es zwei bis drei Jahre hier werden, und nun sind es schon 20. Und der Auslöser, eine Arbeitsstelle in Aldingen, ist auch schon seit zehn Jahren Vergangenheit. Trotzdem „hockt“ Goldfuß hier nicht fest, seinen Beruf kann der 54-Jährige eigentlich überall ausüben, denn seine Kunden, also Firmen und Organisationen, die ihn als Seminarleiter buchen sind in ganz Deutschland, der Schweiz und Österreich. 40 000 Bahnkilometer im Jahr können es da schon werden, aber in jüngster Zeit hat sich der Schwerpunkt mehr in die Region verlagert. 70 bis 80 Prozent seiner Tätigkeit besteht aus dem Halten von Seminaren. „Ideen überbringen“ – dies präge sein gesamtes berufliches Leben, meint er. Zunächst damit beschäftigt technische Lösungen auszutüfteln, die mit der technischen Kommunikation zwischen amerikanischen Firmen und deutschen Pendanten zu tun haben

und dies zu Zeiten, als der Personal-Computer noch nicht in aller Munde war, hat sich Goldfuß dann mehr und mehr dem Bereich Marketing zugewandt. Gefördert wurde er damals – in Brüssel – vor allem durch seine ameri-

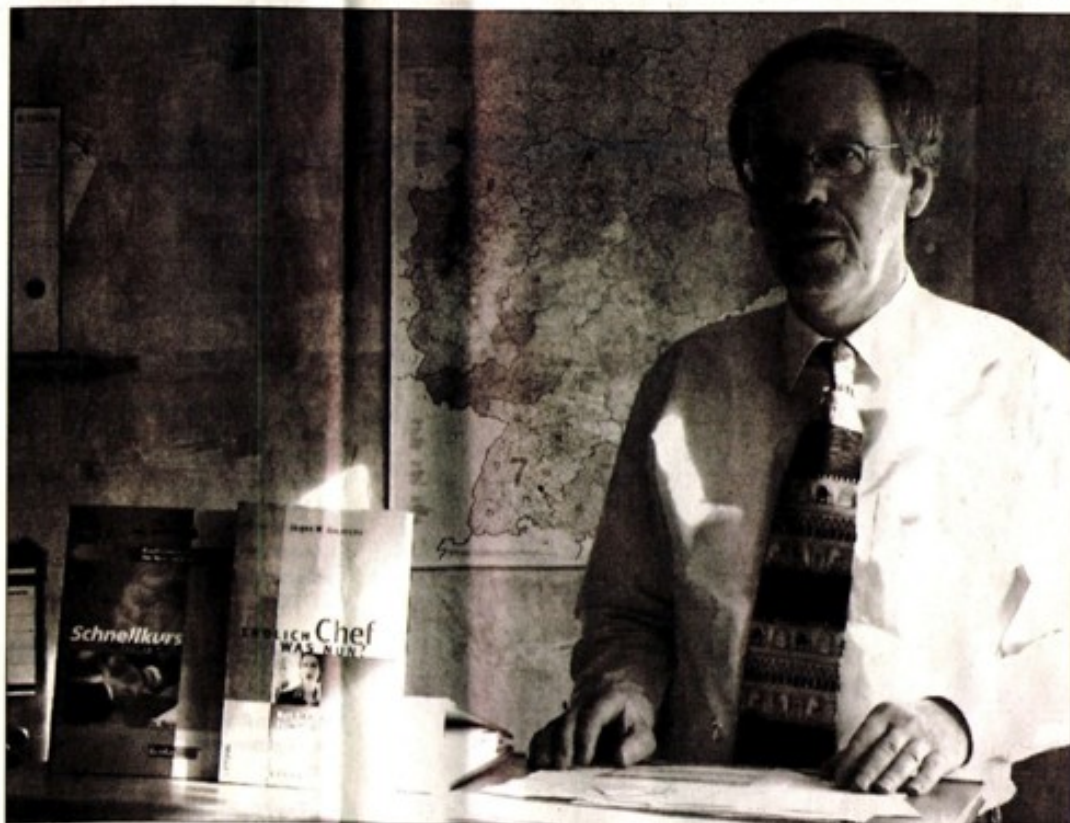
kanische Firma. Kommunikation und das die Einsicht, dass sich die Industrie, aber auch Berufsbilder rasend schnell verändern, viel schneller als noch in der Vergangenheit sind die Kernansatzpunkte Goldfuß'. Und: „Der Markt

strafte heute schneller als früher.“ Will meinen, dass sich Fehler in der Kommunikation mit Kunden aber auch innerhalb der Firma selbst sehr schnell rächen. Sein Buch für Chefs, die oft unvorbereitet in ihre Position gehoben

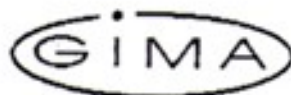
werden und sich darin erst mühselig zurechtfinden müssen trifft offenbar einen Nerv: 7000 Exemplare sind bereits verkauft, und das seit September. Woher dieser Trend? Die Anforderungen an einen Chef hätten sich radikal gewandelt: „Die Leute erwarten Führungsverhalten, aber es muss mehr Musik drin sein“, so Goldfuß. Musik, das heißt, ein Chef müsse es fertigbringen, dass seine Mitarbeiter (nicht Untergebenen) jeden Morgen gerne zur Arbeit kommen. Und: sie würden viel mehr hinterfragt als früher, als die Hierarchie die Struktur prägte – und versteinerte. Gerade auch im Schwäbischen seien Firmen oft ängstlich, kommunikative Änderungen einzuführen, Sicherheit beziehe man aus der Vergangenheit. Die Vergangenheit, so rät Goldfuß, diene dazu, daraus zu lernen und fertig. Viel wichtiger sei, zu fragen, was die Zukunft verlange.

Goldfuß spart auch nicht mit Kritik am deutschen Ausbildungswesen: „Ich sag' immer: Die Lehrer stehen mit beiden Beinen fest in den Wolken“ – erst langsam verändere sich der Anspruch an das Gelernte, einen realen Lebensbezug herzustellen. „Es fehlt das Denken, wo die Kohle herkommt“, spricht das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge, die dann wieder die Basis bietet für die Flexibilität im Beruf.

Wo bleiben da die Werte, angesichts solch materieller Prioritäten? Man müsse andere überzeugen können, um zu überleben, aber man müsse auch wissen wovon man lebe und was man morgen mache. Viel Idealismus sei vorgeschoben oder Gefühlsduselei, meint Goldfuß. Aber: Der Weg liege auch hier in der Mitte.



Erst seit Anfang September auf dem Markt und schon 7000 Mal verkauft: Jürgen Goldfuß' Buch „Endlich Chef – Was nun?“
Foto: Braungart



GESELLSCHAFT FÜR INTEGRIERTE MANAGEMENT-AUSBILDUNG mbH

Ton bestimmt das Geschäft

Telefonieren eine Kunst / Jürgen Goldfuß gab Seminar

Zollernalbkreis (sb). »Telefonieren kann doch jeder – oder?« Diese Frage stellte der Spalchinger Unternehmensberater Jürgen W. Goldfuß den Teilnehmern des Seminars »Telefonieren wie die Profis«, veranstaltet von der Balingen GIMA, Gesellschaft für Integrierte Management-Ausbildung mbH, für die Unternehmen des WIR-Projektes und des WIR-Gründerzirkels.

»Der Unterschied zwischen einem Profi und einem Laien ist daran erkennbar, wie dieser dem Anrufer in schwierigen Gesprächssituationen begegnet«, so der erfahrene Trainer. Das Telefon wird laut Pressemitteilung immer mehr zur Visitenkarte eines Unternehmens. Das war zwar schon immer so. Neu ist aber, dass heute Kunden sensibler reagieren und auch am Telefon guten Service erwarten.

Immer offensichtlicher wird daher der Unterschied zwischen dem ausgebildeten Profi im Call-Center, der den Anrufer freundlich »empfängt«, und dem Gesprächspartner, der den Anruf allenfalls als Störung empfindet. Häufig ist es die Summe vieler Kleinigkeiten, die einen negativen Eindruck am Telefon hinterlässt: der Ton, die Körperhaltung, die

Wortwahl, so der Trainer.

Anhand von prägnanten Beispielen aus dem Alltag zeigt Goldfuß auf, wie jeder einzelne mit wenig Aufwand seine »Telefonkultur« verbessern und damit die Kundenorientierung des Unternehmens stärken kann.

Das nun zum vierten Mal in Folge veranstaltete Telefon-Training gehört zu dem Veranstaltungsprogramm der GIMA im Rahmen des ADAPT-Projektes »WIR Wesentliche Ideen Realisieren – Innovationsmanagement im Zollernalbkreis«. »Die Resonanz auf das Thema Telefon-Training ist bei den teilnehmenden Firmen und Existenzgründern so groß«, berichtet Clarissa Schäfer, Projektmanagerin der GIMA, »dass bei jedem durchgeführten Seminar die erwarteten Teilnehmerzahlen weit überschritten wurden und wir ein weiteres Seminar angeboten haben.«

Auch Unternehmen, die sich nicht an dem EU-geförderten Projekt ADAPT/WIR beteiligen, bietet die GIMA Telefon-Trainings- sowie Seminare zu anderen Themen des Innovationsmanagement an. Nähere Informationen unter Telefon 07433/99 74 10 oder E-Mail: info@planspiel.de.

In der Krise kann der Chef sich beweisen

Schon kurz nach dem Jahreswechsel ist die Diskussion um die Konjunktur wieder entbrannt. Ob Mitarbeiter oder Chef – alle hoffen, dass es besser wird. Doch Antworten hilft nicht, meint Jürgen Goldfuß, Autor des Buches „Führen in schwierigen Zeiten“. Unsere Redakteurin Kerstin Conz sprach mit ihm über die Anforderungen der Zukunft.

SZ: Wieshalb sind die Chefs in Krisenzeiten mehr gefordert als sonst?

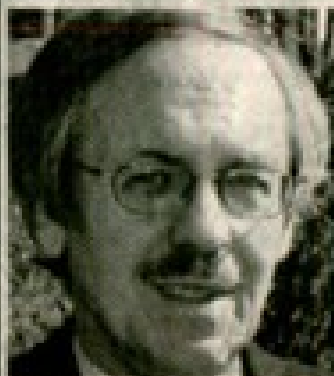
Goldfuß: Bei schönem Wetter kann jeder segeln. Aber in Krisenzeiten kommen auf einen Chef viele Dinge auf einmal zu. Da weiß mancher nicht, wo er anfangen soll. Heute geht es nicht mehr nur darum, besser, schneller und billiger zu sein, sondern vorher zu sehen, was der Markt braucht, oder Bisheriges ohne Scheu in Frage zu stellen.

SZ: Bei vielen Unternehmen beschränkt sich die Umstrukturierung darauf, Mitarbeiter zu entlassen. Eine notwendige Reaktion?

Goldfuß: Auf jeden Fall die phantasieloseste. Bei uns wird erst gefeuert und wenn die Konjunktur wieder ansteigt, werden die Leute wieder teuer eingekauft. In England, Frankreich und den USA stehen Entlassungen nicht an erster Stelle. Zunächst kommen Werbe- und PR-Kampagnen, erst dann werden notwendige Schritte vorgenommen. Der Telekom fehlen heute etwa bei UMTS die Leute, die schon Erfahrung bei der Markteinführung von Mobilfunkgeräten gesammelt haben. Das Rad wird also wieder neu erfunden.

SZ: Mitarbeiter haben oft das Gefühl, nur noch Kostenfaktor zu sein.

SZ-Interview



Jürgen Goldfuß, Autor und Unternehmensberater, wirbt für ein angstfreies Klima in Unternehmen. Foto: SZ-Archiv

Aber in Ihrem Buch stellen Sie den Chefs auch kein gutes Zeugnis aus. Wer ist schuld an der Misere?

Goldfuß: Wir haben gute Fachkräfte auf den Führungsetagen, aber wenig gute Führungskräfte. Vielen Chefs fehlt die Fähigkeit, offen zu kommunizieren. Wenn Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen und eingebunden werden, sind sie eher bereit, Veränderungen mitzutragen. Allerdings gibt es keinen Paragraphen im Grundgesetz, der Mitarbeitern garantiert, jedes Jahr mehr zu verdienen. Sie sollten nach ihrem Wert für das Unternehmen bezahlt werden und nicht nach Betriebszugehörigkeit. Denkbar wären projektgebundene Zulagen. Das ist auch ein Ansporn, seinen eigenen Wert für das Unternehmen im Auge zu behalten.

SZ: Ihrer Einschätzung nach erleben wir keine vorübergehende Krise,

sondern einen tief greifenden Wandel. Wo genau stehen wir?

Goldfuß: Wir sind am Ende der Informationsgesellschaft im technischen Sinn. Die Informationstechnik bringt keine wesentlichen Innovationen mehr, die zu mehr Wachstum führen. Eine Firma kann durch ein neues Computerprogramm kaum noch die Produktivität steigern. Der nächste Treiberzyklus ist die Biotechnik, die Nanotechnik, die Glasfasertechnik zur schnelleren Datenübermittlung und der Gesundheitssektor. Schon jetzt gibt es Chips, die Blutwerte oder DNA-Informationen erkennen. Irgendwann können Computerchips Krankheiten erkennen. In eher älter werdenden Gesellschaften ein Riesemarkt.

S. SZ: Kennen Sie Firmen, die einen Strukturwandel gemeistert haben?

Goldfuß: Die Firma Mettler Toledo (Albstadt) wurde vor Jahren komplett umgekrempelt. Der Wagenhersteller hat Lager und Abteilungen abgeschafft. Jetzt bearbeitet ein Team einen Auftrag von Anfang bis Ende, und die Mitarbeiter bestellen selbst, was sie brauchen. Volle Selbstkontrolle im Team. Bei Loga in Denklingen, ein Schrauben- und Drehteilhersteller, stellen die Mitarbeiter ihre Kollegen selbst ein. Letztendlich müssen sie miteinander klarkommen. Mitarbeiter werden in solchen Strukturen zu Mitunternehmern. Das heißt allerdings auch, dass sie bei weniger Aufträgen weniger verdienen.

SZ: Was müssen Chef und Mitarbeiter beachten, wenn sie ihr Unternehmen verändern wollen?

Goldfuß: Sie müssen erst einen Spagat ziehen, gemeinsame Ziele definieren

und verfolgen. Jeder muss das Recht haben, zu sagen, was er denkt. Sonst bleiben Informationen und Ideen zwischen den Hierarchien stecken. Aber nur meddlen hilft nicht, ich kenne ein Unternehmen, in dem Jammern ohne Verbesserungsvorschläge ein Kündigungsgrund ist.

SZ: Wie lange kann so eine Umbruchphase dauern?

Goldfuß: Um halbwegs neue Strukturen zuschaffen, braucht man mindestens ein Jahr. Aber mittelfristig gilt: Das ganze Leben ist ein Nachworfällen. Selbstzufrieden zurücklehnen wird sich niemand mehr können. Dazu verändert sich zu viel.

SZ: Wie sieht für Sie ein Unternehmen der Zukunft aus, und welche Anforderungen stellt es an seine Mitarbeiter?

Goldfuß: Wichtig ist ein angstfreies Betriebsklima. Wir brauchen Offenheit, Kreativität und eine andere Fehlertoleranz. Es geht nicht darum zu fragen, wer schuld ist, sondern was man daraus gelernt hat. Hier sind die wahren Führungsqualitäten gefordert.

i Jürgen W. Goldfuß lebt in Spillingen und arbeitet als Unternehmensberater, Trainer und Autor. Außerdem schreibt er Kolumnen für das „Handelsblatt“ sowie dem wöchentlichen Ratgeber auf der regionalen Wirtschaftsseite der „Schwäbischen Zeitung“ im Kreis Tuttlingen. Neben „Führen in schwierigen Zeiten“ (2004, Campus, 204 Seiten, 24,90 Euro) hat er u.a. die Bücher „Endlich Chef was nun?“ oder „Schluss mit Mobbing“ geschrieben.

Richtiges Delegieren will gelernt sein

Einfach loslassen

Nur Arbeit, die man selbst erledigt, wird auch wirklich richtig erledigt! Kommt Ihnen dieser Satz bekannt vor? Denken Sie hin und wieder auch so?

Dann haben Sie ein Problem: Sie können nicht oder nur schwer delegieren. Managementtrainer Jürgen W. Goldfuß („Erfolg durch professionelles Delegieren“, Campus) kennt diese Mitmenschen und ihre Probleme aus dem Effeff.

„Diese Menschen denken: Ich kann es besser und schneller. Sie haben aber auch Angst, dass der Auftrag schief geht, wenn er dele-



„Vielen fehlt der Mut zum Loslassen“, kritisiert Trainer Jürgen W. Goldfuß

giert wird, oder sie fürchten sich davor, dass der Kollege den Auftrag genauso gut oder – noch schlimmer – sogar besser erledigt.“

Eine grundfalsche Einstellung, wie Jürgen W. Goldfuß konstatiert: „Vielen fehlt einfach der Mut zum Loslassen“, kritisiert er. „Gerade Manager sollten hier allerdings intelligenter denken, weil diese Einstellung sie kein Stück weiter bringt.“ Der erste Schritt in die richtige Richtung lautet daher: sich überlegen, was man macht, ob man das machen muss oder ob es nicht jemanden gibt, der den Job schnel-

ler oder gar billiger erledigen kann. „So komme ich auch ganz leicht aus der Zeitfalle raus, in die viele tapen, die nicht delegieren können“, sagt Goldfuß. „Ich habe die Hände frei, weil ich nicht mehr rotieren muss.“

Alarmzeichen für mangelndes Delegiertalent sind übrigens weniger Freizeit, lange Büroabende und Arbeiten am Wochenende. Goldfuß' Credo ist einleuchtend: „Ziehen Sie den Stecker, bevor der Arzt den Stecker zieht!“

Infos: www.goldfuss.com
info@goldfuss.com

Wenn die Gedanken auf einmal Karussell fahren

Eine Checkliste für den Notfall im ersten Führungsjob hat der Spaichinger Jürgen W. Goldfuß entworfen

Von Susanne Roth

Spaichingen. Die Themen fliege dem Spaichinger Buchautor Jürgen W. Goldfuß nur so zu. Kein Wunder, spult er doch bei seinen Managerseminaren und was der vielseitige Mann so macht, nicht sein Programm ab, sondern hat auch immer ein offenes Ohr für das, was den arbeitenden Menschen so beschäftigt.

Das kann ganz schön viel sein, was da im Kopf herum

geht; gerade wenn diese Person sich in der Situation wieder findet, den ersten Führungsjob angenommen zu haben.

Da kamen so viele Fragen, Wünsche, Anregungen, dass daraus ein neues Buch geworden ist: »Trouble-Shooting für den ersten Führungsjob« (Campus-Verlag).

Der frisch gebackene Chef merkt recht schnell, dass er eigentlich zwischen allen Fronten steht: Der »Laden«

sollte laufen, aber auch die Mitarbeiter wollen nicht nur geführt, sondern auch motiviert werden.

Wen fragen, ohne gleich als Versager dargestellt zu werden? Verschiedene Fragen beleuchtet Goldfuß in seinem Buch, das er als »Checkliste für den Notfall« beschreibt, denn eines ist für ihn klar: Wenn man Situationen in Gedanken durchspielt, kann man besser mit ihnen umgehen, wenn »der Fall der Fälle« eintritt.

Zum Beispiel, wenn sich ein Mitarbeiter nicht als Mitspieler in einem Team begreift. Dann sollte man heraus finden, wie sich dieser Mensch in anderen Teams verhalten hat. Vielleicht hat er sich nicht ernst genommen gefühlt. In jedem Fall sollte der Chef dann versuchen, die Hintergründe heraus zu finden und auch das Team in die Überlegungen mit einbinden, wie dieser Mitarbeiter besser zu integrieren ist. Oder es werden auch so

scheinbar »simple« Dinge abgehandelt wie: »Ich erhalte zu viel Informationsmaterial«; hier sollte man sich die Frage stellen, wie oft Informationsverteiler geprüft und gestrafft werden und auf welche Informationen verzichtet werden kann. »Werfen Sie schnell genug weg?«

Und man, so Goldfuß, kann auch die Mitarbeiter dazu erziehen, selbst in ihrem eigenen Bereich zu straffen und zügig zu sortieren.

„Selbstmord ist billiger als eine Abfindung“

Wiesbadener klärt über Mobbing-Schutz und Chef-Karrieren auf / Erfahrung aus Praxis und Seminaren

Fünf Bücher hat der in Wiesbaden geborene und heute auf der Schwäbischen Alb lebende Unternehmensberater Jürgen W. Goldfuß geschrieben. Drei seiner Werke behandeln den geschickten Einstieg als Führungskraft, professionelles Delegieren und erfolgreiches Verhandeln – zwei liefern echten Zündstoff für Diskussionen in Chef-Etagen und Belegschaften. Ihre Titel: „Endlich Chef – was nun?“ und „Schluss mit Mobbing“.

Von unserem
Redaktionsmitglied
Klaus Rein

Die Welt der Unternehmen kennt Goldfuß (57) aus eigenem Erleben. Zehn Jahre war er Produktmanager eines baden-württembergischen Betriebs mit 1 600 Mitarbeitern, später zuständig für Schulung und Verkaufsförderung, danach Marketingleiter bei einem anderen Unternehmen. Erfahrungen sammelte er aber auch auf Seminaren im In- und Ausland – und beschloss, sein Wissen um Kommunikation und Koordination als Unternehmensberater „auf eigenes Risiko“ zu vermarkten. Seit 13 Jahren berät und schult er Führungskräfte in Sachen Marketing und Führungsmanagement.

Endlich Chef – was nun? Der Leitfaden für die Karriere im Unternehmen offenbart etliche Widersprüche zwischen Wirklichkeit und Führungsphilosophie. Bei Rollenspielen legten zahlreiche Seminaristen korrektes Verhalten an den Tag, sahen in Angestellten eher den Mitarbeiter als den Untergebenen, kehrten nicht den Vorgesetzten, sondern die Führungskraft heraus. Goldfuß: „Beim Bier wurde abends schnell deutlich, dass es im Unterneh-

men ganz anders aussieht.“ Oben und unten kennzeichnen allzu oft die Position von Führung und Belegschaft, orientiert an deutschem Militärdenken.

Offen räumt Goldfuß ein, dass auch in amerikanischen Unternehmen mit harten Bandagen gekämpft wird. „Aber es geht dort alles etwas lockerer, spielerischer zu.“ Für viele deutsche Unternehmen gelte die Feststellung, dass der Fisch vom Kopf her stinke. Da will sein Buch für Abhilfe sorgen, dabei helfen, Führungsqualitäten zu entwickeln und zu zeigen. Seine Erfolgsrezepte für den Alltag im Unternehmen:

- Glauben Sie an Ihre Leute – und zeigen Sie es.
 - Seien Sie bescheiden.
 - Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern.
 - Kümmern Sie sich um Ihre Mitarbeiter.
 - Reagieren Sie tolerant auf Fehler.
 - Fordern Sie Ihre Mitarbeiter.
- Eine der zentralen Empfehlungen des Unternehmensberaters legt Führungskräften nahe, eine positive Einstellung zu bewahren und zu offenbaren. Bei einem Gespräch über dieses Thema riet ihm eine Bekannte, sich des Mobbing anzunehmen. „Mir wurde ein Fall aus

der bayerischen Staatsverwaltung geschildert, der trotz der rhetorischen Begabung des Opfers beinahe ein tragisches Ende gefunden hätte“, erinnert sich Goldfuß.

Seine Definition von Mobbing lautet schlicht und ergreifend: „Jemandem systematisch die Freude an der Arbeit und somit am Leben vermiesen.“ Das Bundesarbeitsgericht formulierte einmal: „Das systematische Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte.“ Plastischer sagte es der Münchner Anwalt Thomas Etzel: „Mobbing ist das psychische Aufschlitzen einer Person.“

Mobbing gefährdet nach Auffassung des Autors nicht nur die Opfer, sondern auch Unternehmen selbst. Das Betriebsklima nehme Schaden, denn „die Mitarbeiter fragen sich, ob sie selbst eines Tages dran sind“. Denn Mobbing, so sieht es Goldfuß, sei nicht nur Fehlleistung einzelner Vorgesetzter, sondern häufig auch Methode.

Zum Beispiel in einer Finanzkrise. Der Unternehmensberater formuliert drastisch: „Selbstmord ist billiger als eine Abfindung.“ Damit will er klar machen, dass ein freiwilliges



Liefert Zündstoff: Der aus Wiesbaden stammende Unternehmensberater Jürgen W. Goldfuß befasst in zwei seiner Bücher mit Chefs und mit Mobbing.
Bild: wita/Uwe Stotz

Ausscheiden aus dem Unternehmen der Geschäftsleitung mehr bringt als eine kostspielige Vertragsauflösung. „Mobbing ist ein Führungsproblem“, macht Goldfuß deutlich. Wer Mobbing nicht bemerke, müsse geschult werden. „Wenn jemand Mobbing nicht sehen will, sollte man ihn an seine Verantwortung erinnern. Und wenn eine Führungskraft selbst

mobbt, gehört sie vor Gericht“, betont der Unternehmensberater.

Goldfuß kennt Mobbing aber auch als Verfehlung Einzelner. Er berichtet über einen Meister, der in einer Selbsthilfegruppe seiner Geschäftsleitung anstete, „von Mobbing nichts mitzukriegen“. Der Chef selbst jedoch versicherte dem Unternehmensberater treuherzig:

„Wenn da was wäre, würden wir es sofort erfahren“.

Schluss mit Mobbing – ein Gebot des Respekts vor Menschen, Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Vernunft. Der Rat des Wiesbadeners im Dialekt seiner neuen Heimat: „Mehr miteinander schwätze.“ Das Buch liefert hinreichend Gesprächsstoff – für Betroffene, Beobachter und Bosse.

Beobachten ist sein Hobby

Der Spaichinger Jürgen W. Goldfuß schreibt Ratgeber und trainiert Manager

Von Susanne Roth

Spaichingen. Vom Ingenieur zum Buchautor und Seminarleiter, von Belgien nach Spaichingen: Dass Jürgen W. Goldfuß (56) unflexibel ist, kann man nun wahrlich nicht behaupten.

Als »produktive Unruhe« beschreibt er selbst sein Tun. »Jeden Tag was Neues und kein Stillstand«, aber: »Es darf auch nicht in Hektik ausarten.« Letztendlich hat der gebürtige Wiesbadener über ein paar Zufälle und – indem er seinem Instinkt gefolgt ist – sein Hobby zum Beruf gemacht. Das Schreiben nämlich, das Zuhören-Können, die schnelle Auffassungsgabe und das Geschick, mit den unterschiedlichsten Charakteren klar zu kommen. Gelernt hat er dies in seinem Beruf als Ingenieur. »Da musste ich für eine amerikanische Firma deren EDV-Konzept in Europa einführen«, erzählt Jürgen W. Goldfuß in seinem Arbeitszimmer in der

Albstraße – mit Blick ins Grüne. »Da hatte ich einen Holländer, einen Belgier und noch andere Nationalitäten an einem Tisch.« Und natürlich die verschiedensten Mentalitäten. Und dazwischen als »Puffer« Jürgen W. Goldfuß.

Aber gerade diese Herausforderung reizt ihn. »Und ich bin eine Rampenperson.« Will heißen, er kann nicht nur gut zuhören, sondern auch gut erklären. So ist Jürgen W. Goldfuß immer mehr in den Bereich Marketing gerutscht.

Was er dabei beobachtete, reizte ihn zum Aufschreiben. Im Schnitt tut er das 232 Stunden und dann entstehen Bücher wie »Schnellkurs verhandeln«, »Endlich Chef, was nun?« und das neueste: »Schluss mit Mobbing« (Campus- und Lexika-Verlag). Letzteres ist schon ein Thema, aber eines, das tabuisiert ist. Allerdings seien die Grenzen auch fließend, so Goldfuß, der zwar findet, dass die meisten Menschen in leitenden Positionen nicht gelernt hätte, zu führen und dass ein Lob und Lächeln manchmal mehr aufwiege als eine Gehaltserhöhung, aber

Wollte eigentlich nur ein paar Jahre bleiben und das wegen des Dreifaltigkeitsberges. Das war 1979. Seitdem lebt der »gesellige Einsiedler«, Autor und Trainer in Spaichingen: Jürgen W. Goldfuß.
Foto: Roth



auch sagt, dass es Arbeitnehmer gäbe, die ein Feindbild bräuchten.

»Ich merke schon beim Pförtner, wie die Stimmung in einer Firma ist«, meint der Beobachter Goldfuß, der fest gestellt hat, dass die meisten Probleme entstehen, weil die Leute nicht miteinander reden könnten.

Woher nimmt er seinen Optimismus? »Bei mir läuft auch nicht immer alles glatt, aber ich bin kein Mensch, der sagt: »Siehst du, ich habe doch gesagt, es wird heute regnen.« Dann nehme ich halt nicht das Rad, sondern den Regenschirm und Walkman.« So etwas nennt man einen realistischen Optimisten.

In der Wirtschaft wird noch viel zu oft mit Befehlen geführt

W

Im Gespräch...

... mit Jürgen W. Goldfuß aus Spai-
chingen über die gegenwärtige
Stimmung in der Wirtschaft. Er ar-
beitet als Seminarleiter, Unterneh-
mensberater und Buchautor zu
Themen der Betriebsführung.

? Herr Goldfuß, angesichts der
gegenwärtigen Stimmung in
Deutschland ist man geneigt,
Konrad Adenauer zu zitie-
ren, der einst meinte, "die Lage
war noch nie so ernst". Stimmen
Sie dieser Einschätzung zu?

! Goldfuß: Dem stimme ich so
nicht zu, auch wenn jeder
gerne Postkarten aus dem
Jammertal schickt. Zu be-
denken gebe ich, dass Jammern zu
allen Zeiten gerne als der Gruß der
Kaufleute bezeichnet worden ist.

Die Stimmung schätze ich schlech-
ter ein als die tatsächliche Lage,
auch wenn diese keineswegs rosig
ist. Doch diese Erkenntnis lässt
sich keineswegs verallgemeinern.
Während beispielsweise die Medi-
zintechnik noch gut da steht, müs-
sen Drehteilehersteller, die Auto-
bauer beliefern, mehr kämpfen.

? Warum wird in Deutschland
derzeit soviel gejammert und
geklagt?

! Goldfuß: Jetzt prasseln die
schlechten Nachrichten ein-
fach pausenlos auf die Men-
schen ein. Der 11. September,
die Börsenflaute, der Wertverlust
von Aktien, die man vielleicht so-
gar selbst besitzt, Firmenpleiten,
Entlassungen, die finanziellen Lö-
cher in der Sozialversicherung,
steigende Belastungen der Bürger,
eine Regierung, die handwerkliche
Fehler macht und Unternehmen
und Privatleuten keine Planungs-
sicherheit bietet. Jammern, zumal
wenn viele in diesen Chor einstim-

men, multipliziert sich. Jetzt rächt
sich die Haltung, die Tatsachen
lange Zeit nicht realistisch und of-
fen in den Blick genommen zu ha-
ben, sondern immer schön an den
Themen vorbei geredet zu haben.
Wo sind die Vorbilder, die nicht nur
von anderen fordern, den Gürtel
enger zu schnallen, sondern damit
bei sich selbst beginnen? Wo sind
die Politiker, die sich trauen, dem
Bürger frei und offen zu sagen, wie
die Lage aussieht?

? Was empfehlen Sie Unter-
nehmen und Unternehmern
in diesen Zeiten?

! Goldfuß: Meiner Ansicht
nach brauchen wir eine an-
dere Unternehmenskultur.
Der japanische Unterneh-
mensberater Tominaga prägte ein-
mal folgenden Satz: "Der Unter-
schied zwischen einem deutschen
Unternehmen und einem Kaser-
nenhof liegt in der Uniform". Ge-
wiss, in einem Teil der Betriebe hat
sich so manches verändert, doch

ich stelle immer wieder fest, wie
gerne in Unternehmen nach wie
vor befohlen wird.



Die Führungskräfte sind viel zu un-
flexibel, um neue
Ideen aufnehmen
zu können. Ihnen
fehlt die Kreati-
vität, gerne den-
ken sie in den
Schemata einer
Behörde. Dabei ist

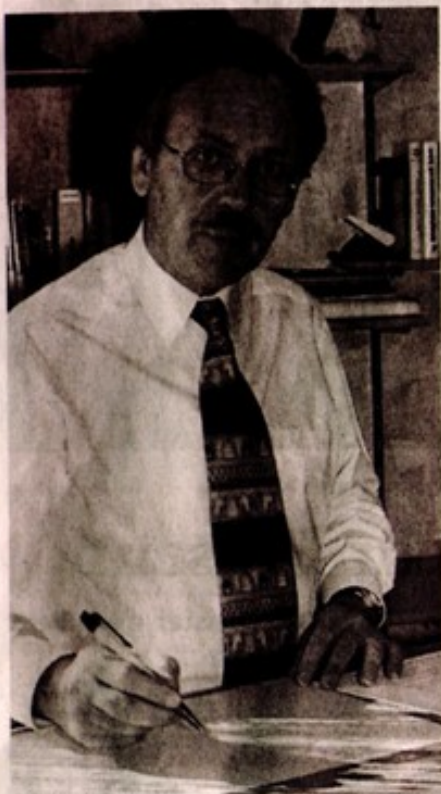
der Wandel im Wirtschaftsleben
normal. Sich darauf bereits im Vor-
feld einstellen, mögliche Verände-
rungen bei den gegenwärtigen Ent-
scheidungen bereits einkalkulie-
ren, den Blickwinkel ändern, dar-
auf kommt es heute an. In wirt-
schaftlich schwierigen Zeiten ma-
chen sich Fehler bei der Unterneh-
mensführung schnell bemerkbar.

? Welche Rolle messen Sie der
Führung eines Unter-
nehmens zu, wenn es darum
geht, Krisenzeiten gut zu
überstehen?



Goldfuß: Der Fisch beginnt
am Kopf zu stinken. Vielen
Führungskräften fällt es
schwer, eine vernünftige

Kommunikation in ihren Unter-
nehmen zu pflegen. In den Zeiten,
wie wir sie derzeit erleben, kommt
es darauf an, alles Wissen und En-
gagement zu nutzen, das in einem
Unternehmen vorhanden ist. Wer
Mitarbeiter nur als Untergebene
behandelt, bekommt deren Infor-
mationen nicht in dem Maß, wie es
nötig ist. Mitarbeiter mit einem ei-
genen Kopf, die mitdenken und
auch mal Kritik üben, Mitarbeiter,
die sich fortbilden wollen, sie sind
nicht in allen Firmen gerne gese-
hen. Und genau darin liegt der gro-
ße Fehler. Wir haben es immer so
gemacht, da könnte ja jeder kom-
men. Diese gerne den Behörden zu-
geschriebene Abwehrhaltung fin-
det sich auch in Unternehmen. Da-
bei brauchen wir gerade heute
dringend mentale Flexibilität und
Belegschaften, in denen alle an ei-
nem Strang ziehen. Wer das
schafft, hat gute Chancen.



7000 Exemplare von Jürgen Goldfuß' erstem Buch sind schon verkauft. Foto: Zerm

Das Rohmaterial war schon vorhanden

»Endlich Chef. Was nun?« / Jürgen Goldfuß spricht über seine neuen Bücher

Von Eric Zerm (sb)

Spaichingen. »Es sollte sich niemand als Person verändern oder sich verstellen, nachdem er befördert wurde.« So lauten zwei Tipps des Spaichinger Unternehmensberaters Jürgen Goldfuß, von dem nun auch ein Buch zum Thema Karriere-sprung erschienen ist. Der Titel: »Endlich Chef. Was nun?« Darüber hinaus wurde auf der Frankfurter Buchmesse im Oktober noch ein weiterer Goldfuß-Titel vorgestellt: »Schnellkurs Verhandeln«.

»Das sind meine ersten beiden Bücher«, sagt der Wahl-Spaichinger, der einige Zeit als Marketingleiter und Produktmanager gearbeitet hat.

Vor zehn Jahren machte er sich als Unternehmensberater selbständig und bietet nun Seminare zu den unterschiedlichsten Themen an; darunter »Ziele finden – und erreichen«, »Die unvergessliche Präsentation«, »Vom Team zum Hochleistungsteam« oder »Sich bewerben heißt sich vermarkten«.

Auf die Idee, Kursinhalte auch mal in Buchform zu veröffentlichen, haben ihn Seminarteilnehmer gebracht. Jürgen

Goldfuß: »Ich hörte recht häufig die Anmerkung: »Was Sie uns jetzt gesagt haben, sollte auch mein Chef mal zu hören bekommen.« Den Entschluss, ein Buch mit Tipps für neue Führungskräfte zu schreiben, habe er im Februar vor zwei Jahren gefasst. Nach rund sechs Monaten habe er sich dann auf die Suche nach einem Verlag gemacht. »Die Verlagsadressen habe ich mir von einem Lektor geben lassen und ihn auch mal gefragt, was ich am besten tue, um ein Buch unterzubringen.« Schließlich habe Goldfuß einen Entwurf geschrieben und an zwölf Verlage verschickt.

Wie sich der Unternehmensberater erinnert, waren die Reaktionen ganz unterschiedlich. »Interesse an dem Buch war schon da. Drei Verlage haben aber trotzdem nicht reagiert und einer hat sich erst nach 15 Monaten wieder gemeldet.« Bis dahin hatte er für »Endlich Chef. Was nun?« allerdings schon einen Herausgeber. »Jetzt möchte der Campus-Verlag eine ganze Reihe zum Thema Karriere-sprung herausbringen, in der alle sechs Monate neue Bücher erscheinen sollen.«

»Schnellkurs Verhandeln«, das zweite Buch von Jürgen Goldfuß, sei eher durch

Zufall entstanden. »Die Leute vom Lexika-Verlag haben über das Internet erfahren, dass ich Seminare zum Thema Verhandeln anbiete und riefen mich einfach an, ob ich nicht auch ein Buch darüber schreiben könnte. Also haben wir einen Vertrag gemacht.«

An jedem der beiden Bücher habe er zusammengerechnet rund 30 Tage gearbeitet. »Das Rohmaterial war ja schon vorhanden«, sagt der Autor und deutet auf ein Regal, in dem Materialien zu seinen Seminarthemen geordnet sind. »Die Umsetzung in Buchform war allerdings dennoch nicht einfach. Während der Arbeit sah dieser Raum wirklich schlimm aus, und manchmal konnte ich das Wort Buch schon nicht mehr hören.«

Dass sich der Einsatz gelohnt hat, zeigen die Verkaufszahlen von »Endlich Chef. Was nun?«. Goldfuß: »Laut Verlag sind inzwischen schon 7000 Exemplare über den Ladentisch gegangen.«

»Endlich Chef. Was nun?« ist beim Campus-Verlag erschienen, hat 233 Seiten und kostet 39,80 Mark. »Schnellkurs Verhandeln«, herausgegeben vom Lexika-Verlag, kostet mit seinen 143 Seiten 29,80 Mark.

Verbessern Sie Ihre Mitarbeiterführung

Interview mit Jürgen W. Goldfuß

Die Herausforderung an einen guten Führungsstil steigt mit der erhöhten Änderungsgeschwindigkeit im Wirtschaftsleben. In Firmenseminaren können konkrete Situationen, die das Unternehmen betreffen, wie ein bevorstehender Verkauf der Firma oder andere Veränderungen, durchgespielt werden. Dabei steht die Lösung des Problems im Vordergrund, so daß gemeinsam eine Führungsstrategie ausgearbeitet werden kann.

UN: Welche großen Herausforderungen sehen Sie im Personalmanagement auf die Unternehmer zukommen?

Goldfuß: Das wachsende Informationsbedürfnis. Die Mitarbeiter haben heute andere Kommunikationsbedürfnisse. Jüngere Leute finden es okay, wenn ein Chef nicht alles wissen kann. Aber sie erwarten, daß er das, was er weiß, weitergibt - und zwar glaubwürdig.

Ein klassisches Beispiel: Die Mitarbeiter sagen: „Wir haben gehört, es steht ein Verkauf oder eine Fusion an. Welche Auswirkungen hat das auf uns?“ Und der Chef sagt: „Natürlich nicht, nein, es betrifft uns nicht.“ Zwei Wochen später lesen sie in der Zeitung, daß ihr Betrieb stillgelegt wird. Die Leute sind da sehr hellhörig geworden, weil sie sehr aufmerksam Zeitung lesen.

Leute mit irgend einem rhetorischen Schachzug bei der Stange zu halten, funktioniert deshalb heute nicht mehr.

Die persönliche Glaubwürdigkeit des Unternehmers tritt immer mehr in den Mittelpunkt. Das wird häufig unterschätzt.

UN: Was müssen Unternehmer tun, um solche Glaubwürdigkeitschwächen gar nicht erst aufkommen zu lassen?

Goldfuß: In den Seminaren tauchen

immer wieder die gleichen Fragen auf. Mitarbeiter kritisieren Chefs, die alles selbst machen wollen. Vor allem die angenehmen Dinge über die sie sich profilieren können.

Mitarbeiter möchten schon gern gefordert und somit mehr gefördert werden.

Was immer wieder gewünscht wird ist, daß Meetings pünktlich beginnen und pünktlich enden, vor allem, daß sie geplant sind. Das ist für mich eine der größten Verlustquellen in der deutschen Wirtschaft, diese endlosen Meetings.

Ein weiterer Punkt ist, daß die Mitarbeiter das Gefühl haben möchten, gerecht behandelt zu werden, was immer der einzelne darunter versteht. Das setzt voraus, daß ein Vorgesetzter auch die Gründe für seine Entscheidungen nachvollziehbar darlegt.

UN: Können gute Mitarbeiter dadurch langfristiger an ein Unternehmen gebunden werden?

Goldfuß: Nur ein zufriedener Mitarbeiter, der sich im Unternehmen entfalten kann, bleibt langfristig. Ist er unzufrieden, dann binden Sie ihn auch nicht mit Rückzahlungsklauseln der Seminargebühren. Das ist so eine typische Defensivhaltung in Deutschland: „Du hast soviel von mir gekriegt, das mußt du erst mal abarbeiten, um die Rentabilität sicher zu stellen“. Wenn ich meine Leute zu einem Seminar schicke, erwarte ich daß der Laden anschließend besser läuft. Daß der einzelne auch privat davon profitiert ist um so besser, denn er kommt am nächsten Tag wahrscheinlich auch zufriedener in die Firma zurück. Man muß wegkommen von diesem Belohnungsgedanken: „Du darfst zu einem Seminar“. Auf der folgenden Seite können Sie testen, wie gut Ihr Führungsstil ist.

Unternehmer News interviewte Jürgen W. Goldfuß, Marketing - Training - Dokumentation, Albst. 13, 78549 Spaichingen, Telefon: (0 74 24) 63 19, Fax: (0 74 24) 54 22.

<http://www.goldfuss.com>

Testen Sie sich selbst:

Bewerten Sie Ihre Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung auf einer Skala von 1 (trifft nicht auf mich zu) bis 10 (trifft auf mich zu).

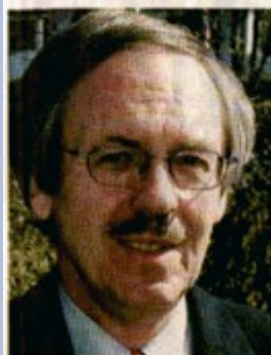
1. Wenn ich nicht im Büro arbeite, hinterlasse ich eine Telefonnummer, unter der ich bei Bedarf zu erreichen bin. (Erreichbarkeit).....
2. Ich mag manche Mitarbeiter mehr als andere, zeige dies jedoch nur minimal oder gar nicht. (Fairness).....
3. Ich „verkaufe“ die Arbeit meiner Abteilung nicht als mein eigenes Werk, sondern als das meiner Mitarbeiter. (Anerkennung teilen).....
4. Wenn in meiner Abteilung etwas schiefgeht, konzentriere ich mich mehr auf die Lösung des Problems, als darauf, die Schuld einzelnen Mitarbeitern zuzuweisen. (Problemlösung).....
5. Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, vor anderen zuzugeben, daß ich einen Fehler gemacht habe. (Übernehmen von Verantwortung).....
6. Ich achte darauf, wie ich spreche und mich kleide, da es einen Einfluß darauf hat, wie ich gesehen werde und meine Mitarbeiter sich selbst sehen. (Imagebewußtsein).....
7. Ich zeige Geduld, wenn Mitarbeiter mir von ihren „neuen Ideen“ erzählen, die ich schon vor langem hatte. (Takt/Geduld).....
8. Wenn jemand meine Mitarbeiter kritisiert, ist meine erste Reaktion, sie zu verteidigen. (Inschutznahme).....
9. Ich fälle lieber eine Entscheidung, selbst wenn sie sich als falsch herausstellt und ich den Fehler berichtigen muß, als sie vor mir herzuschieben. (Entscheidungsfreudigkeit).....
10. Mir ist bewußt, daß einige meiner Mitarbeiter auf das Gehalt, den besseren Arbeitsplatz oder die Beförderung von Kollegen eventuell neidisch sind. (Gerechtigkeitssinn).....

Liste Sie jetzt die drei Kategorien mit der niedrigsten Bewertung ihrer Bedeutung nach auf und notieren Sie, welche Maßnahmen Sie ergreifen werden, um diesen Aspekt Ihrer Mitarbeiterführung zu verbessern. ☐

„Sympathie ist nicht einklagbar“

Welcher Unternehmer schafft das beste Betriebsklima im Land? Berater Jürgen W. Goldfuß geht auf Spurensuche

INTERVIEW



Jürgen W. Goldfuß (Bild) weiß, was Führungskräfte und Mitarbeiter zu einem guten Miteinander beitragen können. Goldfuß ist Fachautor und berät Manager in Führungsfragen. Christoph Haring hat sich mit ihm über Mobbing & Co. unterhalten.

bwWoche: Welche Rolle spielt das Betriebsklima in schwierigen Zeiten? Rücken dann nicht eher Zahlen in den Vordergrund?

Goldfuß: Schlechte Zeiten sind der Prüfstein für das Betriebsklima. Erst dann stellt sich heraus, ob es stabil ist. In Deutschland machen viele Manager den Fehler, ihre Mitarbeiter in guten Zeiten selten oder gar nicht zu informieren. Erst wenn die Geschäfte schlechter laufen, geben sie Informationen weiter. Die Negativ-Meldungen kommen für die Belegschaft oft überraschend und schüren Ängste. Viele Mitarbeiter ziehen sich zurück; nach der Devise: Bevor ich etwas falsch mache, mache ich lieber nichts. Damit erreichen die Manager genau das Gegenteil von dem, was sie in Krisensituationen brauchen: nämlich die Kreativität ihrer Mitarbeiter.

US-Studien belegen: Vertrauen ist ein wichtiger Produktionsfaktor. Haben das die deutschen Manager erkannt? In Deutschland wird zwar häufig über dieses Thema geredet, viele Führungskräfte haben es aber nicht verinnerlicht. In den amerikanischen Unternehmen herrscht eher ein Klima der Offenheit. Das ermuntert die Mitarbeiter, den

Mund aufzumachen. Bei Untersuchungen zum Thema Mobbing habe ich herausgefunden, dass dieses Problem in Deutschland eine viel größere Rolle spielt als in den USA. Das liegt unter anderem am Kündigungsschutz. Auch wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert, bleiben die Mitarbeiter in Deutschland oft auf Geduld und Ver-

derb mit dem Betrieb verbunden. In den USA gehen die Menschen wieder auseinander. Sympathie ist nicht einklagbar.

Was tun, wenn sich Mitarbeiter bei Entscheidungen übergangen fühlen und sich frustriert zurückziehen?

In den vergangenen Jahrzehnten ist die wirtschaftliche Entwicklung stetig berg-

auf gegangen. Daraus leiten manche Mitarbeiter schon fast ein Grundrecht auf Beförderung und Gehaltserhöhung ab und sind dementsprechend enttäuscht, wenn es nicht weiter geht. Ich rate den Menschen, regelmäßig ihren Wert auf dem Arbeitsmarkt zu überprüfen. Wer weiß, was er wert ist, fällt nicht aus allen Wolken, wenn sich seine Si-

tuation am Arbeitsplatz ändert. Ich rate auch dazu an, den Chef offen und ehrlich zu fragen, wie wertvoll die eigene Arbeitskraft für das Unternehmen ist. Daraus leiten sich die Fragen ab: Wie kann ich mich noch verbessern? Welche Weiterbildungen kommen infrage? In Deutschland wird ja ab 40 kaum jemand mehr auf ein Seminar geschickt. Angeblich rechnet sich das schon nicht mehr.

Was kann jeder Einzelne zu einem guten Klima beitragen?

Wichtig ist: Für sich selbst klar machen: Arbeitszeit ist Lebenszeit. Man sollte versuchen, das Beste aus seiner Situation zu machen. Das heißt auch, öfter mal den Betrachtungswinkel zu ändern. Vor allem bei Entscheidungen, die auf den ersten Blick negativ erscheinen. Den Führungskräften rate ich, die Antennen auszufahren. Das heißt, den Mitarbeitern zuzuhören, ihre Probleme ernst nehmen und sich vor allem auch Zeit nehmen. Die Manager sollten 80 Prozent ihrer Arbeitszeit für das Führen der Mitarbeiter verwenden und nur 20 Prozent für Facharbeit. In der Praxis sieht das Verhältnis allerdings eher umgekehrt aus.

SERVICE

„Prima-Klima-Betrieb 2005“ – das ist eine Auszeichnung, die Wirtschaftsminister Ernst Piester (FDP) zusammen mit der Landesschau Baden-Württemberg erstmals vergibt. Gesucht wird die Firma mit dem besten Betriebsklima im Land. „Prima-Klima-Betrieb 2005“ kann jedes mittelständische Unternehmen werden, deren Mitarbeiter sich bis zum 25. Februar bei der Landesschau bewerben. Welcher Betrieb gewinnt, entscheiden die SWR-Zuschauerinnen und Zuschauer. Bewerbungsunterlagen im Internet: www.swr.de/prima-klima oder per Post anfordern: SWR, Stichwort „Prima Klima“, 70150 Stuttgart

Influenza für ein gutes Betriebsklima gibt es natürlich auch. Der Unternehmensberater Jürgen W. Goldfuß hat einige zusammengetragen:

• Macht es Spaß, jeden Morgen zur Arbeit zu gehen?

- Wird offen untereinander diskutiert?
- Wird miteinander und nicht übereinander geredet?
- Werden Schuldige gesucht oder Lösungen?
- Können Meinungen angstfrei geäußert werden?
- Wird Lob und Anerkennung verteilt oder nur Tadel?
- Darf am Arbeitsplatz auch gelacht werden?
- Fühlen sich die Mitarbeiter verstanden und anerkannt?
- Haben die Mitarbeiter das Gefühl, dass sie gefordert und gefördert werden?

Bei der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart stand vor einiger Zeit das Thema Mitarbeitermotivation im Fokus der Diskussion. Aus den Gesprächsrunden ist ein Leitfaden entstanden. Die Broschüre ist abrufbar unter www.stuttgart.ihk24.de. In die Suchmaschine „Mitarbeitermotivation“ eingeben.

Delegieren heißt auch Loslassen

Spaichinger Autor Jürgen W. Goldfuß zeigt die Vorteile und professionelles Vorgehen auf

Von Susanne Roth

Spaichingen. »Es gibt Leute, die können es und andere, die können es nicht und wollen alles selbst machen«, meint Roland Dreizler, Inhaber einer Firma und Vorsitzender des Gewerbevereins zum Thema Delegieren.

»Oh je, da könnte man ein Buch schreiben drüber«, meint Dreizler außerdem. Von wegen könnte: Der Spaichinger Jürgen W. Goldfuß hat es getan. Darin ist auch die Rede von denen, die »nicht kön-

nen«, weil sie, meint Roland Dreizler, die eigene Position festigen wollen und Angst haben, dass sich jemand besser qualifizieren, also karrieremäßig an ihnen vorbei ziehen könnte. »Ich hab da kein Problem damit«, so Dreizler. »Aber dann hat man auch eine besondere Verantwortung, auch den Mitarbeitern gegenüber. Die darf man nämlich nicht überfordern und man muss auch für sie da sein, wenn was nicht so klappt.« Das Feedback sei dabei ganz wichtig, auf beiden Seiten.

Jan Mattes, ebenfalls Firmeninhaber und Vorsitzender der Werbegemeinschaft sieht das etwas kritischer und diffe-

renzierter. Er ist der Meinung, dass es sehr auf die Betriebsgröße ankomme und auch zu bedenken sei, dass um so mehr Hierarchie-Ebenen entstehen würden, je mehr delegiert werde. Das kann man aber richtig professionell lernen, meint Jürgen W. Goldfuß. Denn Führen erfordere Zeit und diese Zeit fehle, wenn eine Führungskraft alle Aufgaben selbst erledigen wolle.

Dann bleibe nämlich keine Zeit mehr, um sich selbst und die Firma nach vorne zu bringen. Also ist Zeitmanagement angesagt, das Trennen von Wichtigem und Unwichtigem zum Beispiel. Aber zum Delegieren gehört laut Autor etwas

ganz Wichtiges: Loslassen können und Vertrauen in die Mitarbeiter setzen. Goldfuß wörtlich: »Sie fühlen sich unsicher, wenn Sie nicht über alle Details Bescheid wissen. Sie müssen nicht alles wissen.... Der Chef der Deutschen Bahn ist auch kein gelernter Lokführer.« Und schließlich geht es auch darum, auf eine eventuelle Krise (Ausfall von Personal) vorbereitet zu sein. In diesem Fall ist es natürlich besser, wenn man bereits aus seiner Abteilung ein Team gemacht hat.

WEITERE INFORMATIONEN:

► Erfolg durch professionelles Delegieren, Campus-Verlag



Buchveröffentlichungen im Messtakt: Bei der Leipziger Buchmesse wurde das jüngste Buch des Spaichinger Seminaranbieters Jürgen Goldfuss vorgestellt. Foto: Moser

Die Checkliste in der Büroschublade

Jürgen Goldfuss veröffentlicht Leitfaden für Führungskräfte / Arbeitsklima wie in der Kaserne

Von Gregor Moser (sb)

Spaichingen. Mit seinem auf der Leipziger Buchmesse vorgestellten »Trouble-Shooting für den ersten Führungsjob« veröffentlichte der Spaichinger Jürgen Goldfuss unlängst sein drittes Fachbuch. Das vierte, zum Thema »Mobbing«, diktiert der Unternehmensberater derzeit in seinen Rechner.

Seine Haupttätigkeit sieht Goldfuss im »Rüberbringen von Ideen«. Da dabei die größte Hebelwirkung in den Chefetagen erzielt werde, müsse man die auch erreichen. Denn: »Der Fisch fängt vom Kopf her an zu stinken«, sagt er. Der Adressat ergebe sich so von selbst. Nach »Endlich Chef, was nun?« und »Schnellkurs verhandeln« folgte nun sein jüngster Coup: »Troubleshooting für den ersten Führungsjob«, erschienen beim Campus Verlag.

Die Idee, die Botschaft in Buchform zu

verpacken, sei ihm beim Autofahren gekommen. In den 13 Jahren als selbstständiger Unternehmensberater und Seminarveranstalter hätten ihn auch viele der Teilnehmer gedrängt: »Das sollte auch mal unser Chef hören.« Heraus kam für ihn ein neues Betätigungsfeld. »Da gibt es viel zu tun«, urteilt er. Denn der Unterschied zwischen Kaserne und Betrieb sei in vielen Fällen nur die Uniform. Führungskräfte seien ja in der Regel Fachkräfte. Das bedeute: fachliche Kompetenz vorhanden, Führungsqualitäten zumeist Fehlanzeige.

In »Troubleshooting« geht es neben Karriereplanung so auch um Selbstmanagement und den richtigen Umgang mit Kollegen. Abgerundet wird der Inhalt mit einer Auswahl von Seminarveranstaltern und Internetadressen zum Thema.

Beim Layout, räumt Goldfuss ein, habe er sich an die Verlagsvorgabe halten müssen. Ein Index für die schnelle Themenfindung wäre vielleicht hilfreich gewe-

sen, sinniert er. Beholfen habe er sich mit plakativen Schlagwörter. Solchen, die im Kopf hängen bleiben. Denn wenige hätten Zeit, den Band von vorn bis hinten durchzulesen. Andererseits sei das ja auch nicht der Zweck. Eine Checkliste für die Schreibtischschublade, die bei Bedarf hervorgezogen werden kann, das will er bieten.

Derzeit befinde er sich, wie er sagt, in den »Presswehen« für das nächste Buch: »Schluss mit Mobbing«. Ein brandheißes Thema sei das. Innerhalb von zehn Tagen will er das Material in das Spracherkennungssystem seines Rechners diktiert haben. Nicht übereinander, sondern miteinander reden, sei die goldene Regel. So viel verrät er vorab. Und wenn der viel beschäftigte Autor zwischen Buchprojekten und Seminaren Zeit findet, arbeitet er an seinem Kabarettprogramm »Konzert für eine Geige und ein Publikum«. Bei Gelegenheit wolle er dieses mal bei einem Jahrgangstreffen ausprobieren.

Interview mit Jürgen W. Goldfuss, HRM-Trainer und Campus-Buchautor

Endlich Chef, was nun?

Befürderungen in die Chefrolle haben ihren Reiz und ihre Schattenseiten. Der Karriereprung will gut durchdacht sein. Jürgen W. Goldfuss aus Spaichingen (Deutschland) ist ein versierter Trainer in Human Resource-Themen. «change & create» befragte ihn über Hintergründe beim beruflichen Aufstieg.

change & create: Lohnt es sich heute als junger Mensch einen Chefposten anzustreben?

Jürgen W. Goldfuss: Ja, wenn es Ihnen Spass macht, Dinge zu bewegen und etwas zu verändern, ohne gleichzeitig als Topfachmann/-frau gelten zu wollen. Ja, wenn es Sie reizt, Ihre eigenen Grenzen auszutesten und Hierarchien in Frage zu stellen.

Nein, wenn Sie als absolute(r) Fachmann/-frau in Ihrer Branche gelten wollen. Nein, wenn Sie ohne grosses persönliches Risiko Ihr erlerntes Know-how dem Arbeitsmarkt anbieten wollen.

Wenn man auf die Entwicklung der Generationen zurückblickt, dann gewinnt man den Eindruck, dass die Chefs heute immer jünger werden. Trifft diese Beobachtung auch bei Ihnen zu und wie erklären Sie sich das?

Ja, diese Entwicklung ist überall festzustellen – und eigentlich auch logisch. In einer Zeit, in der Kinder ihren Eltern und Grosseltern erklären, wie der Zugang zum Internet funktioniert, gelten die traditionellen Erfahrungen der Älteren recht wenig – sie sind nutzlos. «Herrschaftswissen» kann sich heute jeder mit wenig Aufwand selbst beschaffen. Langjährige Erfahrung in einem Beruf kann sogar zum Hindernis werden, wenn es darum geht, sich schnell in neue Themen einzuarbeiten. Mittlerweile gibt es Branchen, in denen die «Greisengrenze» bei 40 Jahren liegt. Ältere passen da einfach nicht mehr in die Unternehmensstruktur, höchstens als externer Mitarbeiter zur Erledigung einer Aufgabe, aber nicht zum Führen von Mitarbeitern.

Wie sollen sich interessierte und junge Menschen orientieren, so dass sie sich mit dem Fahren für einen Chefposten eignen?
Frühzeitig an den kommunikativen und

sozialen Fähigkeiten arbeiten. Lernen, neugierig zu bleiben. Üben, sich und seine Ideen und Konzepte überzeugend ohne Druck zu «verkaufen». Dazu ist die aktive Arbeit in Jugendgruppen (egal welcher Richtung) kein schlechter Start.

Welche Eigenschaften sollte eine Chefin oder ein Chef für die Leaderposition mitbringen?

Ein Führer sollte sich zuerst selbst führen können, in jeder Situation – und auch im privaten Bereich. Weiterhin sollte ein Führer Fehlertoleranz zeigen und abgeben können. Vor allem sollte er sich selbst nicht zu ernst nehmen. Sich «neben sich» stellen zu können und sich kritisch zu betrachten ist eine hilfreiche Eigenschaft.

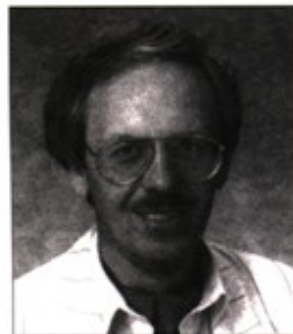
Endlich Chef – was nun? Mit welchen Erfahrungen haben Sie dieses Buch (Campus-Verlag, ISBN 3-593-36565-0) geschrieben?

Dieses Buch entstand aufgrund einer Seminarreihe in Deutschland, der Schweiz und Österreich mit etwa 2000 Teilnehmern. Häufig hörte ich dabei Sätze wie: «Das hätte mein Chef mal hören sollen» und «Wie kann ich das meinem Chef beibringen, der glaubt nämlich, er weiss alles über Führung».

Ein weiterer Auslöser war die Anzahl der «mittelalterlichen» Führungskräfte, die mir unter vier Augen sagten: «Ich wollte mal sehen, ob ich alles richtig mache, ich habe nämlich noch nie ein Führungstraining erhalten». Das waren die Auslöser für dieses Buch.

Eine der Hauptaufgaben von Chefs dürfte die Teamförderung und die optimale Funktionalität im Arbeitsbereich sein. Mit welchen Mitteln lassen sich diese Faktoren auch im Alltag umsetzen?

Führen durch Ziele heisst das «Geheimnis». Wenn alle Mitarbeiter wissen, warum sie jeden Tag aufs Neue ins Unternehmen kommen und wer ihr Gehalt zahlt (nämlich der Kunde, der begeistert werden will), dann sehen alle ein gemeinsames Ziel vor Augen. Und wenn dann der Chef dafür sorgt, dass eine offene angstfreie Kommunikationskultur herrscht, dann fördern sich alle Teammitglieder gegenseitig. Sinnvoll ist aber auf jeden Fall, vorher ein



Jürgen W. Goldfuss

Teamtraining durchzuführen. Denn es gibt kaum einen Begriff, der so häufig falsch interpretiert wird wie das Wort «Team».

Welche Anregungen haben Sie an einen neuen und jungen Chef?

Unverkrampt an seine Aufgabe gehen, zu deren Erfüllung er seine Mitarbeiter dringend benötigt. Sich nicht zu verbiegen oder zu verstecken, sondern zu seiner Persönlichkeit zu stehen – und permanent an sich zu arbeiten. Fehler zugeben und Mitarbeiter um Hilfe bitten zu können, das macht den Chef menschlich, sympathisch und unterstützenswert.

Neue Verantwortliche haben oft die Aufgabe Personalprobleme vom Vorgänger zu übernehmen und Lösungen herbeizuführen. Mit welchem Ratschlag könnten Sie im Vorgehen weiterhelfen?

Neue Besen kehren gut. Wenn der Dreck liegen bleibt, dann taugt der Besen nichts. Also: Analyse der Probleme unter Einbeziehung aller Informationen, offen, fair und ehrlich alle Fakten auf den Tisch und dann die «Altlasten» beseitigen. Das heisst nicht immer Trennung von Mitarbeitern. Häufig werden durch Stellentausch und Umbesetzungen ungenutzte Kreativitätsreserven frei. Aber im Notfall gilt der Satz: «Die notwendigen Grausamkeiten müssen am Anfang begangen werden». Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende.

Welchen Stellenwert haben persönliche Mitarbeitergespräche und die Weiterbildung aus Ihrer Sicht?

Weiterbildung ist so wichtig wie das regelmäßige Auffüllen des Benzintanks im Auto. Weiterbildung muss ein fester Teil des Budgets sein ebenso wie die Kosten für Werbung und Marketing. Die Halbwertszeit des Wissens sinkt ständig, regelmäßiger «Refresh» ist deshalb überlebensnotwendig. Weiterbildung darf aber auf keinen Fall als Belohnung gesehen werden; und das Resultat einer Weiterbildungsmaßnahme muss zeitnah spürbar werden (sonst handelt es sich um eine Fehl-investition).

Mitarbeitergespräche auf geplanter Basis (1 oder 2 x pro Jahr) gehören zum Standard eines jeden gut geführten Unternehmens. «Informelle» Mitarbeitergespräche über Probleme, Verbesserungen, Vorschläge, Kritik und Lob sollten situationsbezogen stattfinden. Besser miteinander reden als übereinander reden.

Wie kommt man am schnellsten in Besprechungen auf den «heissen Punkt»? Haben Sie da Vorschläge?

Wenn bei der dritten regelmäßigen Besprechung keine «heissen» Themen auftauchen, dann sollte man sich vom Ritual regelmäßiger Besprechungen verabschieden und situativ Besprechungen einberufen. Besprechungen sollten im Stehen stattfinden, das bringt alle schneller zum Thema. Und in jeder Besprechung sollte eine Uhr mitlaufen, in der die Durchschnittsgehälter der Teilnehmer gespeichert sind. Das erzieht zum Kostenbewusstsein. Teilnehmer, die zu Besprechungen zu spät kommen, sollten wie im Theater behandelt werden: die Tür bleibt verschlossen bis zum nächsten Akt.

Welche Tipps haben Sie bei Personalproblemen?

Feststellen, ob es sich um ein Verhaltens- oder ein Wissensproblem handelt: «Kann er nicht oder will er nicht?». Bei Wissensproblemen sofort für Abhilfe sorgen. Bei Verhaltensproblemen das Thema ansprechen und die Auswirkung auf die Abteilung aufzeigen. Eine Verhaltensänderung einfordern und Konsequenzen versprechen – ohne zu drohen. Die Lösungsvorschläge des Betroffenen anhören. Ändert sich nichts, dann muss sich was ändern, und zwar das Vertragsverhältnis mit dem Mitarbeiter.

Vielen Dank für das interessante Gespräch!
Interview: Roland P. Poschong

Fragen zur Person

Vorname: Jürgen W.

Name: Goldfuss

Adresse: D-78549 Spaichingen, Albstr. 13

E-Mail: goldfuss-mtd@t-online.de

Homepage: www.goldfuss.com

Wichtige Berufsstationen in Deutschland und im Ausland:

Projektleiter, Produktmanager, Schulungsleiter, Leiter Verkaufsförderung, Marketingleiter. Seit 10 Jahren selbstständiger Unternehmensberater und Trainer.

Lebensmotto:

Wenn es so nicht geht, dann geht es irgendwie anders.

Meine Stärken:

Zuhören können, Dinge schnell auf den Punkt bringen und ein gesundes Mass Faulheit.

Meine Schwächen:

Bei Vorurteilen werde ich schnell «unwirsch».

Was möchten Sie in Ihrem Leben noch erreichen?

Möglichst viele Denkanstösse geben und vielleicht noch einige Bücher schreiben.

Beschreiben Sie aus Ihrem HRM-Leben...

... das verrückteste Erlebnis war:

mit dem Fahrrad die Berliner Mauer entlangfahren – von innen.

... der grösste Erfolg war:

eine multikulturelle Projektgruppe im Ausland ohne «disziplinarische Weisungsbefugnis» zum Erfolg zu führen.

... der wesentlichste Erfolgsbeitrag für das Unternehmen war:

Mitarbeiter zum Widerspruch zu ermuntern mit dem Churchill-Satz: «Wenn zwei Menschen immer dieselbe Meinung haben, ist einer von ihnen überflüssig».

...der schwierigste Entscheid war:

als richtig schwierig habe ich noch keine Entscheidung empfunden.

„Einfach mal loslassen“

Delegation fördert die Entwicklung der Mitarbeiter.

„Eine Arbeit ist nur recht getan, wenn sie selbst getan ist“ – ein Sprichwort, das dem Unternehmensberater Jürgen W. Goldfuss aus Spaichingen die Haare zu Berge stehen lässt. Er empfiehlt gestressten Betriebsinhabern deshalb, Arbeit tatkräftig zu delegieren: „Durch das Loslassen von Aufgaben bekommt man nicht nur die Hände für Aufgaben frei, für die man wirklich bezahlt wird, sondern ermöglicht anderen, sich weiterzuentwickeln.“

Delegieren setzt jedoch eine positive Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitern voraus. Wie die Übertragung von Aufgaben optimal zu handhaben ist, verdeutlichen die Pra-

xis-Tipps von Jürgen W. Goldfuss:

- Seien Sie nicht zu stolz, sich von Aufgaben zu lösen, die ihre Mitarbeiter oft besser, meist schneller, aber fast immer günstiger erledigen können.
- Beschreiben Sie die delegierte Aufgabe so präzise wie möglich.
- Delegieren Sie nur Aufgaben, in die Mitarbeiter vorher eingearbeitet wurden und vermeiden Sie es, Personalführungsaufgaben zu übertragen.
- Schaffen Sie in Ihrem Unternehmen ein angstfreies Betriebsklima, in dem Mitarbeiter jederzeit Fragen stellen können, ohne dafür Vorwürfe zu ernten.
- Nutzen Sie die Aufgabendelegation immer auch gleichzeitig als Instrument einer vorausschauenden Personalentwicklung. (pf)



Einige Artikel aus
verschiedenen
Publikationsorganen

DIE FÜNF WEISEN



Die Unfähigkeit zu delegieren

Unentbehrlichkeit, wohin man schaut. Von einem Meeting zum anderen gejagt. Im Restaurant und in der Bahn – das Handy am Ohr. Tägliche Arbeitszeit von mindestens zehn Stunden. Am Wochenende ein Stapel Akten für zu Hause. Im Urlaub das kleine Mobile sicherheitsshalber mit am Strand, falls im Büro was los ist. Die Zeichen von Wichtigkeit und Unabkömmlichkeit, Statussymbole – oder ist es nur die Unfähigkeit, zu delegieren?

Der Alltag vieler Manager sieht so aus; vor lauter Arbeit keine Zeit zum Nachdenken. Erst recht nicht zum Voraus-Denken über die Anforderungen von Morgen. Warum? 60 Prozent der Manager haben nicht gelernt, konsequent zu delegieren. Diesen Geburtsfehler gestehen sie sich allerdings nicht ein, deshalb der Griff in die reichlich gefüllte Kiste mit Ausreden. Zum Beispiel:

Wenn ich etwas selbst mache, kann ich sicher sein, dass es richtig gemacht wird. Ich meine: Klar, jeder Fehler erscheint unglaublich dünn – wenn andere ihn begangen. Aber Unfehlbarkeit nimmt selbst der Papst nicht für sich in Anspruch. Oder: Ich kann das schneller und besser erledigen als meine Mitarbeiter. Ich meine: Schön, dann werden Sie bis ans Ende Ihres Berufslebens nichts anderes mehr machen. Oder: Bis ich erklärt habe, was zu tun ist, habe ich es schon selbst erledigt. Peinlich für eine Führungskraft, wenn Wortwahl und Sprachvermögen derart eingeschränkt sind. Oder: Wenn ich etwas aus der Hand gebe, dann verliere ich die Kontrolle. Deshalb kontrollieren manche Chefs persönlich die Spesenabrechnungen ihrer Mitarbeiter. Eine Führungskraft muss schließlich über alles Wesentliche informiert sein. Oder: Ich fühle mich unsicher, wenn ich nicht über alle Details Bescheid weiß. Ich meine: Man muss nicht alles wissen, sondern lediglich die richtigen Plausibilitätsfragen stellen. Der Chef der Deutschen Bahn ist auch kein gelernter Lokführer. Oder: Ich fürchte, den Anschluss zu verlieren, wenn ich nicht permanent an Fachthemen arbeite. Ich meine: Sie fühlen sich in der Rolle des Facharbeiters offenbar wohler als in der Rolle des Führungsarbeiters. Überdenken Sie noch einmal Ihre Karriereplanung, vielleicht sitzen Sie am falschen Schreibtisch. Oder: Letztendlich werde ich für diese Arbeit bezahlt. Ich meine: Tatsächlich? Werden Sie wirklich dafür bezahlt zu tun oder dafür, dass getan wird, um Ziele zu erreichen?

Das Bild vom Chef, der sein bester Sachbearbeiter ist, nimmt man so lange wahr, wie man nicht selbst Chef ist. Führen ist ein anderes Geschäft als normales Arbeiten. Deshalb tun sich viele so schwer abzugeben, loszulassen, andere zu fördern – und dabei zu fördern. Dass es auch anders geht, beweisen Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter für sich arbeiten lassen. Führungskräfte, die die Kunst des Delegierens beherrschen. Die wissen: Wer führt, führt nicht durch – und wer durchführt, führt nicht.

Ein Beispiel aus der Praxis. Zwei Firmen aus derselben Branche, derselben Region, mit derselben Firmengröße. Der Inhaber des einen Unternehmens informiert alle über die wesentlichen Zahlen und erklärt seinem Personal: „Regelt den Alltag allein. Wenn ihr Hilfe braucht, kommt zu mir, dafür bin ich da.“ Die Folge: Die Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlich. Der andere Inhaber jammert über seinen Zehn-Stunden-Tag und darüber, dass er seine Mitarbeiter dauernd kontrollieren muss. „Ohne mich würde der Laden zusammenbrechen“. Er macht sich Gedanken, wie er sein Personal in Zukunft auslasten kann, die Auftragsdecke wird dünner. Der erste Chef nimmt sich die Zeit, über Zukunftsentwicklungen nachzudenken. In der Zwischenzeit arbeiten seine Mitarbeiter an den gemeinsamen Zielen. Der zweite Chef kümmert sich persönlich um alles, zum Nachdenken hat er keine Zeit. Dafür wird er aber in Zukunft sehr viel Zeit dazu haben, dann, wenn es zu spät ist.

Nächste Woche in Karriere & Management: Reinhard Sprenger über die Erfolgskultur in Unternehmen.



Jürgen Goldfuß
ist Management-
berater und
Bestseller-Autor
für
Führungsthemen

Von der Sekretärin zur Vorgesetzten

Ihr Chef hat Ihnen mehr Verantwortung übertragen. Plötzlich sind Sie so eine Art Vorgesetzte. Er will, dass Sie sich auf Grund Ihrer eigenen Autorität durchsetzen. Er möchte, dass Sie richtige Assistenz ausüben. Doch wie Sie das richtig anstellen, das hat er Ihnen nicht gesagt. Sekretärinnen sind häufig in der Situation, dass sie „halbe Vorgesetzte“ sind. Wenn Sie in Ihrer Rolle ernst genommen werden möchten, hilft Ihnen dieser Beitrag, den Balanceakt zu meistern.

- Was ist für Sie anders geworden? Seite 002
- Fragen, die Sie sich unbedingt stellen sollten, bevor Sie mehr Verantwortung übernehmen Seite 003
- Sie tragen jetzt auch Verantwortung für andere Seite 004
- Die Position zwischen „oben“ und „unten“ Seite 005
- Welcher Führungsstil passt zu Ihnen? Seite 006
- Wie gehe ich mit den ehemaligen Kollegen/Kolleginnen um? Seite 009
- Wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren Seite 011
- Der Umgang mit Fehlern: den eigenen und denen der Mitarbeiter Seite 013
- Für die schnelle Kontrolle zwischendurch – Ihre persönliche Checkliste Seite 020

Der Autor, **Jürgen W. Goldfuß**, ist selbstständiger Unternehmensberater, Trainer und Buchautor („Endlich Chef – was nun?“ und „Schnellkurs Verhandeln“). Zu seinen Kunden gehören zahlreiche Industriekunden wie die Deutsche Lufthansa und renommierte Bildungsträger wie die Akademie für die Deutsche Wirtschaft in Lippstadt.

Fehlt Chefs einfach das Händchen für Mitarbeiter?

Studie der Uni Hamburg: Bei Mitarbeitermotivation ist Deutschland ein Entwicklungsland - sagen die Mitarbeiter

■ **HAMBURG** – Nicht mal 30% der deutschen Chefs verstehen es, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Zugegeben: kein leichtes Unterfangen; doch wer sich mit dem Thema auseinandersetzt, kommt zumindest auf den richtigen Weg.

Das niederschmetternde Resultat einer Studie der Universität Hamburg vom November 2000:

- 74% der Angestellten sagen, dass ihr Chef sein Team nicht motivieren kann.
- 67% der Mitarbeiter vermissen Anreize zur Weiterentwicklung.

• 63,6% erklären, man könne den Vorgesetzten nicht kritisieren.

- 53 % sind frustriert, weil auf ihre Anregung nicht eingegangen wird.
- Und jeder zweite beklagt sich über mangelnde Information von „oben“, fehlende Anerkennung und darüber, dass der Chef kein „Wir-Gefühl“ empfindet und vermittelt.

In punkto Führungskultur stehen wir offenbar noch auf der Stufe eines Entwicklungslandes. Der Hauptgrund dafür: eine Ausbildung zur Führungskraft findet kaum statt. Die fachliche Qualifikation wird häufig als ausreichende Basis für die Übernahme einer Führungsposition angesehen.

‘Schraubendreher’ wird zum ‘Oberschraubendreher’

Der ‘Schraubendreher’ wird zum ‘Ober-Schraubendreher’ befördert und glaubt nun, noch mehr Schrauben drehen zu müssen. Dabei vergisst er, dass seine Aufgabe nun darin besteht, seine Mitarbeiter zur Erreichung des vereinbarten Zieles zu führen. Sein Job ist jetzt, dafür zu sorgen, dass seine Mitarbeiter jeden Morgen gerne zur Arbeit kommen.

Als Vorgesetzter ist er nun der erste Dienstleister seiner Mitarbeiter, der dafür sorgt, dass alle Mitarbeiter in einem optimalen Umfeld motiviert arbeiten und angstfrei kommunizieren können. Dazu gehört, dass der neue Vorgesetzte weiß, dass seine Mitarbeiter mit ihm zusammenarbeiten - und nicht unter ihm (achten Sie mal auf Ihre Wortwahl).

Er weiß auch, dass er jedem Mitarbeiter Freiraum für die Erfüllung seiner Aufgaben schaffen muss. Ihm ist auch klar, dass er nun für die Weiterentwicklung eines jeden einzelnen Mitarbeiters verantwortlich ist. Denn nur mit Mitarbeitern, die sich weiterentwickeln können, ist die Zukunft eines Unternehmens gesichert. Deshalb kümmert er sich um den Wissensstand eines jeden einzelnen Mitarbeiters und sorgt dafür, dass der Mitarbeiter schrittweise gefördert wird, um zukünftig für das Unternehmen noch wertvoller zu sein.

Er weiß, dass Mitarbeiter heute sich nicht mehr von einem cholerisch schreienden Chef beeindrucken lassen. Er ist sich auch darüber im Klaren, dass die Halbwertszeit seines Fachwissen immer geringer wird und er auf was Know-how seiner Kollegen angewiesen ist. Er kann gut mit Kritik umgehen, die in seiner Abteilung sachlich und freundlich vorgetragen wird. Denn auch hier dient er als Vorbild.

In einer Zeit immer schneller werdender Veränderungen gehört Vertrauen in seine Person zu dem größten Grundkapital als Führungskraft. Deshalb beweist er seinen Mitarbeitern, dass der Begriff Persönlichkeit für ihn als Führungspersönlichkeit eine besondere Bedeutung besitzt.

Dass es sich bei diesen Rat schlägen und Tipps nicht um theoretische Ratschläge aus einer Praxisfernen, heißen Welt handelt, sondern dass hier messbare Produktivitätsfaktoren eine Rolle spielen, zeigt eine Untersuchung der Unternehmensberaterin Manuela Dollinger.

Art der Kommunikation ist entscheidend für Erfolg

Sie begleitete und analysierte zwei gleichgroße Unternehmen aus derselben Branche über einen Zeitraum von zwei Jahren. Unternehmen A war ein erfolgreiches Unternehmen mit gesunden Wachstumsraten, wogegen Unternehmen B vor sich hin dümpelte.

Im Unternehmen A pflegten Mitarbeiter und Vorgesetzte einen offenen Kommunikationsstil, die Mitarbeiter hatten großen Einfluss auf ihren Vorgesetzten und fühlten sich für die Entscheidungen ihres Vorgesetzten mitverantwortlich. Das Unternehmen B bot eher die üblichen Voraussetzungen: keine offene Kommunikation und wenig gegenseitiges Verantwortungsgefühl.

Unternehmen A verdreifachte

Umsatz und Belegschaft und verdoppelte den Gewinn. Unternehmen B hingegen kämpfte mit stagnierenden Umsätzen, erlebte eine geringfügige Gewinnsteigerung und baute 15 % seines Personals ab.

Die Zahlen sprechen eine klare Sprache. Erfolgreicher Führungsstil heißt, ein Unternehmen zum Erfolg führen. Das ist Ihre Aufgabe.

Der Autor Jürgen W. Goldfuß berät als Unternehmensberater und Seminarleiter Firmen dabei, „näher an den Kunden zu kommen. Er hat mit dem Buch „Endlich Chef - was nun?“ ein interessantes Werk geschaffen, das zeigt, worauf es beim Führen in der Praxis ankommt. Unter www.goldfuss.com gibt es weitere interessante Tipps.

Die Wochenzeitung für das technische Management

PRODUKTION

Fehlt Chefs einfach das Händchen für Mitarbeiter?

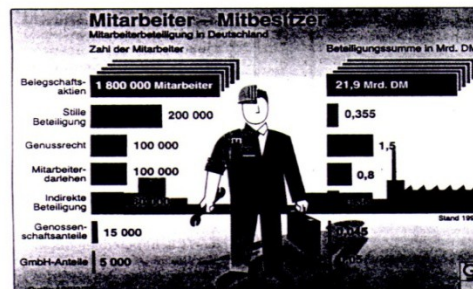
Eine Studie der Uni Hamburg beweist die Motivationsfähigkeiten deutscher Chefs. Düstere Details auf S. 22

Automotive-Trends: Schwerpunkt auf Leichtbau

PRODUKTION sprach mit Vorständen des Pressen-Herstellers Müller Weingarten. Interview auf Seite 22

10 Einstiegstipps ins Chefleben

1. Nehmen Sie sich nicht ernster als unbedingt erforderlich. (Ihre Mitarbeiter tun das auch nicht)
2. Lernen Sie zu delegieren und abzugeben.
3. Fordern Sie Ihre Mitarbeiter. (Wer fordert, der fördert)
4. Betrachten Sie sich als Dienstleister für Ihre Mitarbeiter. (Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter ungestört arbeiten können)
5. Kümmern Sie sich um ihre „Workunit“, Ihr engstes Arbeitsumfeld. (Sie sind nun dafür verantwortlich, Ihren Mitarbeitern zu helfen)
6. Sprechen Sie nicht so oft über Ihre Erfolge in der Vergangenheit. (Wer dauernd über die Vergangenheit redet, der hat die Zukunft längst hinter sich)
7. Lernen Sie, offen zu kommunizieren – und auf den Punkt zu kommen. (Im Multimediazeitalter erwarten Mitarbeiter mehr als Zeichensprache, Urlaute und Worthülsen)
8. Hören Sie auf, Ihre Mitarbeiter zu demotivieren. (Jammern Sie nicht, begeistern Sie durch Ihre Vorbildfunktion)
9. Suchen Sie lohnende Ziele. (Zeigen Sie Ziele auf, für die sich Ihre Mitarbeiter begeistern können)
10. Bauen Sie Vertrauen auf. (Nicht nach Vertrauen fragen, sondern Vertrauen erzeugen. Das geht nicht ohne Vorleistung)



Als die Deutsche Post Ende 2000 an die Börse ging, wurden viele Postler zu Aktionären ihres Arbeitgebers: 6% der neuen Post-Aktien gingen an Mitarbeiter. Diese Belegschaftsaktionäre sind in der nebenstehenden Grafik noch nicht enthalten. Andere Formen der Mitarbeiterbeteiligung wie stille Beteiligung oder GmbH-Anteile sind viel seltener. Solche Sonderformen kommen gemeinsam nur auf ein Mitarbeiterkapital von 3,1 Mrd DM.

BDE-System Bedalon

Effizienz in der Fertigung.



Durch Weitblick zum entscheidenden Vorsprung.

Modular, flexibel, intelligent – das ist der entscheidende Vorsprung des Produktkonzeptes des BDE-Systems Bedalon. Bedalon umfasst eine Palette modularer Bausteine, aus denen sich der Anwender selbst sein individuelles BDE-System zusammenstellen kann. Optimal an die jeweilige Produktionsumgebung angepasst und mit Intelligenz vor Ort eingesetzt – genau dort, wo die Daten entstehen.

KABA BENZING

Kaba Benzing GmbH
D-78028 Villingen-Schwenningen
Telefon 07720/603-0
Telefax 07720/603102
E-Mail: info@kaba-benzing.com
www.kaba-benzing.com

CeBIT 2001
Halle 20, Stand D38

Dazu wollen wir drei Hilfsmittel vorstellen, die tatsächlich helfen bei dem Ziel der Kundengewinnung und der Kundenbindung.

Die drei Hilfsmittel sollen einen einprägsamen Namen tragen. Unser Vorschlag wäre PEM:

- Pressearbeit
- Events
- Mailings

Nehmen wir zuerst den Begriff »Pressearbeit« näher unter die Lupe.

Pressearbeit heißt, kostenlose Redaktion für sein Unternehmen eingeräumt zu bekommen. Pressearbeit bedeutet, ein für die Allgemeinheit interessantes Thema so aufzubereiten, daß es der Presse »veröffentlichungswürdig« erscheint.

Nun sind wir alle Kunden der Presse, wir kaufen Zeitungen, deren Inhalt uns interessiert. Aber was heißt interessant?

Alles, was entweder neu ist (oder neu erscheint) und für mich als Leser einen Nutzen bringt.

Die Frage nach dem Nutzen läßt sich einfach formulieren: Welchen Vorteil gewinne ich persönlich durch diese Information?

■ EIN BEISPIEL:

Wenn Sie in der Presse lesen, daß Firma Meier drei neue LKW gekauft hat, dann haben Sie davon keinen persönlichen Vorteil. Wenn gleichzeitig informiert wird, daß diese Anschaffung nun eine tägliche anstelle einer wöchentlichen Belieferung garantiert, dann kann das für Sie von Bedeutung sein.

Wir sehen also, nicht nur die Fakten sind wichtig, noch wichtiger ist der direkte Hinweis auf den Vorteil für den einzelnen.

Nun wird kein Redakteur über die Anschaffung von neuen LKW berichten.

■ J. W. GOLDFUSS

Werbemittel – Ihre Vor- und Nachteile

Pro Tag prasseln heute 1.200 Werbekontakte auf uns ein: Logos, Jingles, Spots, Texte. Was bleibt davon beim Empfänger überhaupt noch in Erinnerung? Welche Werbemittel versprechen »100%-igen« Erfolg? Was kostet das alles – und was bringt es mir? Fragen, die viele kleine und mittlere Unternehmen beschäftigen!



Er wird aber gerne über eine »Story« berichten, in der die drei LKW Erwähnung finden.

Und hier sind wir beim kreativen Aspekt der Pressearbeit, der Story. Dazu einige Regeln.

Regel 1: Pressearbeit ist Chefsache. Redakteure, ob festangestellt oder freiberuflich, erwarten Topinformationen von Topleuten zu erhalten.

Eine Pressemitteilung kann nur von »ganz oben« kommen, um beachtet zu werden.

Regel 2: Pressemitteilungen müssen »spannend« sein. Die berühmten sechs W-Fragen müssen eindeutig beantwortet sein: Wer, was, wann, wo, wie und warum – und das alles möglichst im ersten Satz.

Ein paar Tipps für Ihre eigene redaktionelle Arbeit:

- Ordnen Sie den Stoff.
- Schreiben Sie einfach, schreiben Sie für den Leser.
- Vermieden Sie Hauptwörter.
- Fassen Sie sich kurz.
- Sorgen Sie für Aktualität.
- Bleiben Sie objektiv und frei von Kommentaren.

■ Schreiben Sie farbig (die deutsche Sprache hat ca. 500.000 Worte).

■ Erwähnen Sie Namen in Ihrem Text (Vor- und Nachnamen gehören zusammen).

■ Suchen Sie nach aktuellen Aufhängern.

■ Vermitteln Sie aktuelle Zahlen, z.B. Zahlen aus Verbänden usw., denen Sie angehören.

■ Nutzen Sie den Bekanntheitsgrad Ihrer Mitarbeiter.

■ Verwenden Sie Ihren (Firmen-)Namen nur einmal.

■ Ein technisches Detail: schreiben Sie 1,5-zeilig und verwenden Sie nur professionelle Fotos.

Regel 3: Bauen Sie einen persönlichen Kontakt zu den für Sie interessanten Redakteuren auf.

Es ist einfacher mit Menschen zu arbeiten, die man persönlich kennt.

Und vergessen Sie bitte nie: Redaktionen sind frei in der Auswahl ihrer Nachrichten.

Versuchen Sie keinen Zusammenhang herzustellen zwischen Anzeigenschaltungen und Presstexten.



■ Events

Beim Event, dem Ereignis, ereignet sich etwas. Damit stellt sich für den Veranstalter die Frage: was machen wir eigentlich? Für wen? Warum?

Mit einem Event zeigen Sie sich in der Öffentlichkeit. Deshalb muß dieser Auftritt gut geplant sein, inhaltlich und zeitlich.

Auch beim Event, wie bei der Pressemitteilung, ist Ihre Kreativität gefragt.

Es gibt außer der allseits bekannten Hüpfburg eine ganze Menge attraktiver Anreize, Interessenten und Kunden anzulocken.

Wichtig ist, daß es etwas zu gewinnen gibt.

Natürlich sollte der Event nicht losgelöst von Ihrem Geschäftsfeld sein.

Und er sollte etwas neues zeigen, etwas, das es in Ihrem Einzugsbereich bisher noch nicht gab.

Einige Beispiele: Der Wettbewerb mehrerer Gruppen (Vereine) bei der Lösung einer Aufgabe (Zusammenbau eines Gartenhauses), Nachwuchssängerbewettbewerb, (Laien-)Theater, Portraitmalerei, Scherenschnitte, Roboter-Aktion, Doppelgänger,

Bullriding für die Väter, Ponyreiten für die Kinder.

Die Liste dient nur der Anregung der eigenen Kreativität und läßt sich beinahe endlos weiter fortsetzen.

Entscheidend ist jedoch, daß alle Aktivitäten stimmig das Ziel des Events unterstützen.

Beteiligen Sie andere Unternehmen mit am Event, treten Sie gemeinsam auf. Warum nicht gemeinsam mit einem auf Freizeit-Fahrzeuge spezialisierten Autohaus nach dem Motto: Die Show der großen und der kleinen Motoren.

Und aufgrund Ihrer Pressekontakte (s.o.) wird Sie ein Vertreter der Presse besuchen. Je interessanter Ihr Event, desto eher.

Wenn die Presse Sie besucht, dann wird sie auch darüber berichten. Jetzt zählt sich Ihre Vorarbeit aus. Der Zeitungsartikel ist ein idealer Baustein für Ihr nächstes Mailing.

■ Mailings

»Postversandmaterial« ist der korrekte deutsche Begriff laut Wirtschaftswörterbuch für »Mailing«. Damit ist genau definiert, um was es sich handelt: um alles, was Sie per Post verschicken können.

Anschließend an Ihren Event berichten Sie den Teilnehmern über die Resonanz, natürlich in Verbindung mit einer neuen Botschaft.

Logischerweise werden Sie ein Mailing einsetzen, um vor dem Event auf das kommende Ereignis hinzuweisen.

Damit die Einladung nicht untergeht, sind vielleicht zwei Mailings erforderlich, unterstützt durch Anzeigenmaßnahmen.

Ein Mailing wird verstärkt durch »Anzahlungen«, das heißt, der Empfänger erhält den ersten Teil im voraus, den Rest beim Event. Die einfachste Form ist der Gutschein.

Wenn mit dem Gutschein noch ein – zusätzliches –



Jürgen W. Goldfuß berät kleine und mittlere Betriebe unter dem Motto »Wir helfen dem Produkt auf die Sprünge«. Dazu gehören Beratung und Schulung von Firmeneinhaltern und Mitarbeitern zu den Themen: Kundenbindung, Kundenservice, Firmennähe, Pressearbeit, Teamarbeit und Führung.

Jürgen W. Goldfuß,
Marketing - Training -
Dokumentation,
78549 Spaichingen,
Albstr. 13,
Tel.: 07424-6319,
Fax: 07424-5422,
E-mail GOLDFUSS-MTD@online.de

würdigkeit der Botschaft, da es sich nicht um Werbung handelt.

Events:

Beim Event sind Sie der Regisseur. Sie bestimmen, welches Stück gespielt wird. Die Kosten eines Events können durch Kreativität und Einschalten anderer Unternehmen gesenkt werden. Erfolgreiche Events sind die, auf die man schon wartet, weil der letzte so erfolgreich war.

Das heißt, Events sollten zum festen Bestandteil des Marketings werden.

Mailings:

Mailings sind nur dann langfristig erfolgreich, wenn sie mit einer permanent aktuali-

sierten Kunden- und Interessentendatei verbunden werden.

Um Enttäuschungen vorzubeugen: eine gute Rückläuferquote liegt bei 3% der Aussendungen.

Den größten Nutzeffekt erzielen Sie, wenn Pressearbeit auf das Event aufmerksam macht und Sie mit Mailings dann alle persönlich einladen.

Pressearbeit anschließend über das Event berichtet und Sie mit Mailings die Vorfreude auf den nächsten Event wecken.

Quellen: Joachim H. Bürger "Wie sage ich's der Presse", mi-Paperbacks



SZCZESNY

ERSATZTEIL-GROSSHANDEL

30559 Hannover
Oswaldstraße 12
Telefon (05 11) 958 78 - 0
Telefax (05 11) 958 78 - 10

15751 Niederlehme
Am Möhlenberg 30-31
Telefon (0 33 75) 51 81 - 0
Telefax (0 33 75) 51 81 - 10

Dienstleistung ist unsere Stärke

Originalteile der führenden Motoren- und Gerätehersteller

MOTOREN SERVICE ERSATZTEILE

TECUMSEH - PEERLESS - ACME - TORO - SABO
BRIGGS&STRATTON - AL-KO - SACHS - KYNAST
HONDA - WOLF - CASTEL GARDEN - LESCHA
KOHLER - MTD - GUTBROD - BRILL - FLYMO
KAWASAKI - MARAZZINI - MEP - ERMA
BRUNOX - ETESIA - CHAMPION - STIGA N.V.

Firmenpräsentation

Drei effektive Wege zum Kunden

Pro Tag prasseln heute 1200 Werbekontakte auf uns ein: Logos, Jingles, Spots, Texte. Was bleibt beim Empfänger überhaupt noch in Erinnerung? Welche Werbemittel versprechen 100-prozentigen Erfolg? Was kostet das alles – und was bringt es mir? mikado stellt Ihnen drei Hilfsmittel vor, die tatsächlich helfen auf dem Weg zum Ziel Kundengewinnung und Kundenbindung.

Die drei Hilfsmittel sollen einen einprägsamen Namen tragen: PEM

- Pressearbeit
- Events
- Mailings

Zuerst zum Begriff „Pressearbeit“. Pressearbeit heißt: nicht bezahlte Texte in der Presse. Pressearbeit bedeutet, ein für die Allgemeinheit interessantes Thema so aufzubereiten, dass es der Presse veröffentlichungswürdig erscheint. Nun sind wir alle Kunden der Presse, wir kaufen Zeitungen, deren Inhalt uns interessiert. Aber was heißt interessant? Alles, was entweder neu ist (oder neu erscheint) und für mich als Leser einen Nutzen bringt.

Beispiel:
Wenn Sie in der Presse lesen, dass Firma Meier drei neue LKW gekauft hat, dann haben Sie davon keinen persönlichen Vorteil. Wenn gleichzeitig informiert wird, dass diese Anschaffung nun eine tägliche anstelle einer wöchentlichen Belieferung garantiert, dann kann das für Sie von Bedeutung sein. Sie sehen, nicht nur die Fakten sind wichtig, noch wichtiger ist der direkte Hinweis auf den Vorteil für den Einzelnen. Nun wird kein Redakteur über die Anschaffung von neuen LKW berichten. Er wird aber gerne über eine „Story“ berichten, in der die drei LKW

Erwähnung finden. Und hier sind wir beim kreativen Aspekt der Pressearbeit, der Story.

Dazu einige Regeln

Regel 1:
Pressearbeit ist Chefsache. Redakteure, ob fest angestellt oder freiberuflich, erwarten, Topinformationen von Topleuten zu erhalten. Eine Pressemitteilung kann nur von „ganz oben“ kommen, um beachtet zu werden.

Regel 2:
Pressemitteilungen müssen „spannend“ sein. Die berühmten W-Fragen müssen eindeutig beantwortet sein. Wer, was, wann, wo, wie und warum – und das alles möglichst im ersten Satz.

Ein paar Tipps:

- Ordnen Sie den Stoff
- Schreiben Sie einfach, schreiben Sie für den Leser
- Vermeiden Sie Hauptwörter
- Fassen Sie sich kurz
- Sorgen Sie für Aktualität
- Bleiben Sie objektiv und frei von Kommentaren
- Schreiben Sie „farbig“ (die deutsche Sprache hat mehr als 400 000 Worte)
- Erwähnen Sie Namen in Ihrem Text (Vor- und Nachnamen gehören zusammen)
- Suchen Sie nach aktuellen Aufhängern



- Vermitteln Sie aktuelle Zahlen, z.B. Zahlen aus Verbänden und Vereinigungen, denen Sie angehören

- Nutzen Sie den Bekanntheitsgrad Ihrer Mitarbeiter

- Verwenden Sie Ihren (Firmen-) Namen nur einmal

- Ein technisches Detail: Schreiben Sie 1,5-zeilig und verwenden Sie Profifotos

Regel 3:
Bauen Sie einen persönlichen Kontakt zu den für Sie interessanten Redakteuren auf. Es ist einfacher mit Menschen zu arbeiten, die man persönlich kennt. Und vergessen Sie bitte nie: Redaktionen sind frei in der Auswahl ihrer Nach-

richten. Versuchen Sie keinen Zusammenhang herzustellen zwischen Anzeigenschaltungen und Presstexten.

Der Event

Beim Event, dem Ereignis, ereignet sich etwas. Damit stellt sich für den Veranstalter die Frage: Was machen wir eigentlich? Für wen? Warum? Mit einem Event zeigen Sie sich in der Öffentlichkeit. Deshalb muss dieser Auftritt gut geplant sein, inhaltlich und zeitlich. Auch beim Event, wie bei der Pressemitteilung, ist Ihre Kreativität gefragt. Es gibt außer der allseits bekannten Hüpfburg eine ganze Menge attraktiver Anreize, Interessenten und Kunden anzulocken.

Wichtig ist, dass es etwas zu gewinnen gibt. Natürlich sollte der Event nicht losgelöst von Ihrem Geschäftsfeld sein. Und er sollte etwas Neues zeigen, etwas, was es in Ihrem Einzugsbereich bisher noch nicht gab. Einige Beispiele: Der Wettbewerb mehrerer Gruppen (Vereine) bei der Lösung einer Aufgabe (Zusammenbau eines Gartenhauses), Nachwuchssängerwettbewerb, (Laien-)Theater, Porträtmalerei, Scherenschnitte, Roboter-Aktion, Doppeltgänger, Bullriding für die Väter, Ponyreiten für die Kinder. Die Liste dient nur der Anregung der eigenen Kreativität und lässt sich beinahe endlos weiter fortsetzen.

Entscheidend ist, dass alle Aktivitäten stimmig das Ziel des Events unterstützen. Beteiligen Sie andere Unternehmen mit am Event, treten Sie gemeinsam auf. Zusammen mit Unternehmen, die als Ergänzung Ihres Angebots betrachtet werden können.

Aufgrund Ihrer Pressekontakte (siehe Punkt 1) wird Sie ein Vertreter der Presse besuchen. Je interessanter Ihr Event, desto eher. Wenn die Presse Sie besucht, dann wird sie auch darüber berichten.

Jetzt zahlt sich Ihre Vorarbeit aus. Der Zeitungsartikel ist ein idealer Baustein für Ihr nächstes Mailing.

Das Mailing

„Postversandmaterial“ ist der korrekte deutsche Begriff laut Wirtschaftswörterbuch. Damit ist genau definiert, um was es sich handelt: um alles, was Sie per Post verschicken können. Anschließend an Ihren Event berichten Sie den Teilnehmern über die Resonanz, natürlich in Verbindung mit einer neuen Botschaft.

Logischerweise werden Sie ein Mailing einsetzen, um vor dem Event auf das kommende Ereignis hinzuweisen. Damit die Einladung nicht untergeht, sind vielleicht zwei Mailings erforderlich, unterstützt durch Anzeigemaßnahmen. Ein Mailing wird verstärkt durch „Anzahlungen“, d.h., der Empfänger

erhält den ersten Teil im Voraus, den Rest beim Event. Die einfachste Form ist der Gutschein. Wenn mit dem Gutschein noch ein – zusätzliches – Preisrätsel verbunden ist, dann steigt die Wahrscheinlichkeit eines Besuchs. Soll der Empfänger auf die Exklusivität eines Events aufmerksam gemacht werden, dann eignet sich auch eine (frankierte) Antwortkarte.

Außerhalb des Events lässt sich ein Mailing natürlich für alle denkbaren Anlässe nutzen. Der richtige Zeitpunkt ist das Geheimnis. Aber außer dem Zeitpunkt gibt es ein weiteres Geheimnis: eine gut gepflegte, aktuelle Datenbank, in der nicht nur Adressen und Telefonnummern stehen, sondern auch geschäftliche Kontakte mit Datum und Auftragsdaten. Aber noch wichtiger für die Zukunft der geschäftlichen Zusammenarbeit sind persönliche Daten wie die Namen der Familienangehörigen und deren Alter, Hobbys, Geburtstage, Hintergrundinformationen – kurz alles, was Sie als Basis für Mailings verwenden können.

Es ergibt wenig Sinn, einen Kunden kurz nach dem Hausbau wegen des Dachgeschossausbaus anzuschreiben. Wenn allerdings Raumbedarf ansteht wegen „Familienvergrößerung“, Zuzug von Familienmitgliedern und was immer an denkbaren Änderungen im Leben eines Haushalts vorstellbar ist, dann ist die Zeit reif für Ihr Mailing mit dem entsprechenden – passenden – Angebot. Wenn Ihr Kunde begeisterter Heimwerker ist, dann können Sie ihn genau an diesem Punkt ansprechen, um ihn bei seinen Aktivitäten als Fachmann zu unterstützen.

Denn nur dann, wenn Sie das Interesse Ihres Kunden punktgenau treffen, dann ist die Bereitschaft für ein weiteres geschäftliches Zusammengehen vorhanden.

Jürgen W. Goldfuß,
Spaichingen

Pressearbeit

- erfordert Kreativität, Geduld und Objektivität
- bringt eine höhere Glaubwürdigkeit der Botschaft, da es sich nicht um Werbung handelt

Events

Beim Event sind Sie der Regisseur, Sie bestimmen, welches Stück gespielt wird. Die Kosten eines Events können durch Kreativität und Einschalten anderer Unternehmen gesenkt werden. Erfolgreiche Events sind die, auf die man schon wartet, weil der letzte so erfolgreich war. D.h., Events sollten zum festen Bestandteil des Marketings werden.

Mailings

Mailings sind nur dann langfristig erfolgreich, wenn sie mit einer permanent aktualisierten Kunden- und Interessentenliste verbunden werden. Um Enttäuschungen vorzubeugen: Eine gute Rücklaufquote liegt bei 3 Prozent der Absendungen.

Den größten Nutzeffekt erzielen Sie, wenn Ihre Pressearbeit auf Ihre Events aufmerksam macht und Sie mit Ihren Mailings dann alle persönlich einladen, die Presse dann anschließend über Ihren Event berichtet und Sie mit dem Mailing die Vorfreude auf den nächsten Event wecken.

AUS DEM INHALT

Kosten & Konditionen

I. Warum Sie sich noch vor Jahresende Ihre Forderungsbücher überprüfen sollten 3

II. Zinsübersicht für Ihre Geldmarkanlage 3

Arbeit & Recht

Warum Sie bei neuen Mitarbeitern auf einen ärztlichen Attest bestehen sollten 4

Marketing & Verkauf

I. Wie kleine und mittlere Unternehmen Pressekonferenzen erfolgreich nutzen, um ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen 6

Auch kleine und mittlere Unternehmen können Pressekonferenzen hervorragend zu Publicity-Zwecken nutzen. Es muß ja nicht gleich vor Dutzenden Journalisten im Hilton-Hotel sein.

II. Wie Sie Kundenorientierung mit wirtschaftlichem Erfolg kombinieren 7

„Making Customer Loyalty Real“ – auf Deutsch: „Wie Sie sich loyale Kunden schaffen“, heißt eine Studie, die Wege aufzeigt, wie Sie Kundenorientierung mit wirtschaftlichem Erfolg verbinden. Für Sie haben wir diese 7 Tips aufgelistet.

Personal & Führung

I. Mitarbeitermotivation: Setzen Sie auf kurzfristige Ziele 8

II. Ein Schwätzchen in Ehren sollten Sie Ihren Mitarbeitern nicht verwehren 8

Steuern & Recht

Steuerfälle Dauerschulden: So minimieren Sie die Besteuerung Ihrer Fremdkapital-Zinsen 9

Organisation & Arbeitstechnik

Lesertip: Wie Sie sich vor Belästigungen am Telefon schützen 11

Persönliches & Privates

Warum geerbte Immobilien nicht auf die 3-Objekt-Grenze angerechnet werden 12

MARKETING & VERKAUF

Direktmarketing: Wie sag ich's meinen Kunden?

Vor die Aufgabe gestellt, z. B. aus einer Anzeige, einem Handzettel oder einem Werbebrief einen echten Blickfang zu machen, kristallisiert sich vor allem der Inhalt als Hauptproblem heraus. Die Frage, die sich jeder Direktmarketer an diesem Punkt stellt, lautet: Wie bringe ich meine Botschaft an den Kunden auf den Punkt? Aus der Fülle des eigenen Fachwissens die richtige Aussage zu finden, und sie dann noch mit den richtigen Worten zu transportieren, ist jedoch keine Hexerei. Mit den folgenden Hilfestellungen können auch Anfänger ihre eigenen werbewirksamen Botschaften entwickeln:

Der Anfang

Überlegen Sie zunächst, was Sie mit Ihrer Aktion erreichen wollen. Auf Ihr Unternehmen aufmerksam machen? Ein neues Produkt vorstellen? Oder möchten Sie ein bewährtes Produkt, eine Dienstleistung oder eine Idee verkaufen?

Der Kunde als Mensch

Fragen Sie sich, wie Sie dieses Ziel am besten umsetzen können und wen Sie erreichen wollen. Ihre spontane Antwort ist natürlich: meine Zielgruppe. Vorsicht: Es ist nie eine anonyme Zielgruppe, die entscheidet, sondern immer eine konkrete Person.

Stellen Sie sich also einen Menschen aus Ihrer Zielgruppe möglichst genau vor: Mit all seinen Wünschen, Problemen und seinem Informationsbedürfnis. Wenn Sie die erste Person vollständig „erfaßt“ haben, kommt die nächste Variante eines möglichen Kunden an die Reihe. Es muß eine Person sein, die sich in einem oder mehreren Punkten von der ersten Variante unterscheidet. Gehen Sie schrittweise vor, bis Sie ausreichend Gemeinsamkeiten erarbeitet haben. Erfahrungsgemäß liegt Ihnen nach dem fünften bis achten „Zielgrup-

penmitglied“ ein recht verlässliches Profil vor. Erst jetzt haben Sie eine Vorstellung davon, mit wem Sie es zu tun haben: Sprechen Sie diesen Kunden ganz persönlich an!

Mit einfachen Worten

Diese kommen besser an als abgehobene Fachbegriffe. Bleiben Sie immer eine Stufe unter dem Niveau, das Sie voraussetzen. Sprechen Sie den Durchschnittsbürger also mit dem Vokabular eines jungen Erwachsenen an. Wenn Sie sich an Akademiker wenden, dann stellen Sie sich einen Studenten im ersten Semester vor. Auf diese Weise verlieren Sie niemanden im Sprachgewühl. Denn gerade Fachthemen tut es gut, wenn sie in einer für jeden verständlichen Sprache vermittelt werden.

Haben Sie den richtigen Stil gefunden, entscheiden Sie, worauf Sie die Aufmerksamkeit des Empfängers zuerst lenken wollen, und was er als zweites sehen soll. Und lassen Sie es dabei bewenden: Mehr Botschaften schaden Ihrer Sache nur. Denn ausschlaggebend ist nicht die Anzahl der Argumente, sondern, daß Sie schon für das erste Hinsehen das richtige Argument finden und vermitteln.

Die Äußerung eines Arbeitnehmers „Ich habe keine Lust mehr“ in Verbindung mit dem Verlassen des Arbeitsplatzes vor dem eigentlichen Dienstende können Sie als fristlose Eigenkündigung verstehen. Ein kündigender Arbeitnehmer muß nicht ausdrücklich die Worte „Beendigung des Arbeitsverhältnisses“ oder „Ich kündige“ aussprechen.

Urteil des Arbeitsgerichts Frankfurt, Az. 7 Ca 1184/98

Kündigen Sie Überstunden rechtzeitig an. Die Rechtsprechung hält eine Frist von vier Tagen für angemessen. Grund: Dem Arbeitnehmer soll auf diese Weise ermöglicht werden, sich auf die Überstunden einzustellen. Für den laufenden Arbeitstag können Sie Überstunden nur zuweisen, wenn die betrieblichen Interessen gegenüber dem billigen Ermessen deutlich überwiegen.

Urteil des Arbeitsgerichts Frankfurt/Main vom 26.11.1998, Az. 2 Ca 4267/98

Eine Kündigung aufgrund verweigerter Überstunden ist rechtmäßig. Ohne wichtigen Grund dürfen Ihre Arbeitnehmer Überstunden nicht verweigern. Auch nicht mit dem Verweis auf private Verpflichtungen. Grund: Dieses Verhalten entspricht einer „beharrlichen Arbeitsverweigerung“. Unternehmer müssen jedoch damit rechnen können, daß ihre Mitarbeiter bei dringenden betrieblichen Erfordernissen auch außerhalb der regulären Arbeitszeit zur Verfügung stehen.

Landesarbeitsgericht Hessen, Az. 9 Sa 386/98

Die Vorlage einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung eines Arbeitnehmers ist auch nach 6 Wochen Pflicht. Kommt Ihr Arbeitnehmer dieser Pflicht nicht nach, kann Sie dies durchaus zu einer außerordentlichen Kündigung berechtigen.

Urteil des Landesarbeitsgerichts Sachsen-Anhalt vom 24.04.1997

Denken Sie nur an den Boxsport: Nicht die Anzahl der vielen kleinen Treffer ist entscheidend, sondern der Treffer, der „sitzt“. Um diesen Treffer zu landen, müssen Sie genau das Argument finden, für das Ihr Gegenüber am empfindlichsten ist.

Das Ziel

Legen Sie als Zielvorgabe fest, welche Wirkung sich beim Lesen Ihres Textes einstellen soll. Häufig höre ich an dieser Stelle: „Wir wollten nur mal informieren.“ Das ist als Ziel aber zu wenig. Denn Informationen nimmt der Empfänger beim Lesen ohnehin auf. Viel entscheidender ist die Frage: Was soll der Leser anschließend tun? Kaufen oder nur Kontakt aufnehmen? Und wie soll er es tun: Anrufen, faxen, schreiben, bestellen?

TIP: Bevor Sie mit der Beantwortung der Fragen beginnen, sollten Sie eine ausreichend große Menge an Textbausteinen zusammengestellt haben, aus der Sie die passenden Elemente auswählen können. Das spart Zeit und ermöglicht einen reibungslosen Ablauf des Textens.

Die Kraft des negativen Denkens

Wenn Sie sich beim Texten irgendwem sagen hören: „Mir fällt nichts mehr ein“, dann machen Sie sich doch eine manchmal unangenehme menschliche Eigenschaft zunutze: Das Negativ-Denken.

Sie wissen, daß Menschen schnell in der Lage sind, aus dem Stand heraus zu kritisieren. Genau diese Negativargumente brauchen Sie. Sammeln Sie die 10 wichtigsten Argumente, warum jemand Ihr Produkt nicht kaufen sollte, warum nicht bei Ihnen, warum nicht in dieser Farbe, etc. Sie werden erfreut sein, wie viele Negativargumente sich finden lassen. Denn Sie wissen: kein Vorteil ohne Nachteil – und umgekehrt. Nehmen Sie sich nun jedes der Negativargumente vor, und suchen Sie eine entgegengesetzte positive Argumentation.

Das Praxis-Beispiel:

Sie sind ein neues Unternehmen (genaugenommen gibt es nur einen Mitarbeiter, nämlich Sie). Fragen Sie sich also, was gegen eine Geschäftsbeziehung mit Ihnen spricht:

„Kennen wir noch nicht, noch nicht lange genug im Geschäft, noch keine Referenzen, keine Erfahrung“. Was könnte für eine Geschäftsbeziehung sprechen? „Neue Ideen, wenig Bürokratie, unkonventionelle Lösungen, Kapitalgeber, die an das Unternehmen glauben“. So läßt sich aus dem vermeintlichen Negativ-Kriterium ein neuer Ansatz ableiten, mit dem Sie für sich werben können.

Probieren Sie diese Methode einmal aus. Selbst große Skeptiker und „alte Hasen“ werden überrascht sein, welche werbewirksamen Argumente unentdeckt in Ihnen schlummern.

TIP: Lassen Sie alle Ihre Argumente von einem „befeindeten Feind“ gegenprüfen, einem Sparringspartner, dem es Spaß macht, Ihre Argumente zu zerpfücken. Dann können Sie sicher sein, nichts übersehen zu haben.

FAZIT: Sehen Sie sich Ihr Produkt genau an, und lernen Sie es intensiv kennen. Dann schreiben Sie darüber. Erst, wenn Sie wissen, was Sie sagen wollen, sagen Sie es anderen.

Je nach Produkt oder Dienstleistung gibt es bestimmte Richtwerte dafür, wie viele Mailings im Jahr sinnvoll sind. Mindestens viermal im Jahr sollten Sie Ihren Kunden sagen, daß es Sie gibt. Dann dürfen Sie mit etwa 15 - 20 % Mehrumsatz gegenüber einer One-shot-Aktion rechnen.

Jürgen W. Goldfuß, Marketing-Training, Dokumentation, Albstadt 13, 78549 Spaichingen, Tel./BTX: (0 74 24) 63 19, Fax: (0 74 24) 54 22, Internetadresse: www.goldfuss.com

Günstiger Werbeversand

Die CD-Rom „Infopost-Manager“ verwaltet Ihren Werbeversand günstig. Dazu ermittelt sie Porti, druckt Etiketten aus, spürt Dubletten auf und beseitigt sie. Zudem sind Vergleiche zwischen der Adreßdatei des Anwenders und dem Postleitzahlenbuch möglich: Nicht existierende Adressen werden umgehend aussortiert. Preis 195,50 DM incl. Versand. Die weiteren Updates sind kostenlos.

Telekom-Bestell-Telefon: (0 18 05) 55 55

Die unvergessliche Präsentation

Jürgen W. Goldfuß

Können Sie sich spontan an eine Präsentation erinnern, die Sie in den letzten 3 Jahren miterleben durften? Oder müssen Sie lange überlegen, bis Ihnen dann doch keine einfällt? Trösten Sie sich, Sie sind in guter Gesellschaft. Denn wer kann sich schon an alles erinnern, was ihm so vor Auge und Ohr gebracht wird. Bei 1200 Eindrücken, die täglich auf uns einströmen, seien es Logos, Werbebotschaften, Jingles, Spots usw. können wir uns nur noch an das erinnern, das sich als „unvergesslich“ eingeprägt hat.

Die Gretchenfrage eines jeden Präsentators lautet: „Wie sag ich's meinem Publikum?“ In anderen Worten: Wie bringe ich meine Botschaft auf den Punkt? Aus der Fülle des eigenen Fachwissens die richtige Botschaft zu finden und dann noch mit den passenden Worten und Bildern zu transportieren ist jedoch kein Hexenwerk. Mit einigen Hilfestellungen kann jeder seine eigenen werbewirksamen Botschaften entwickeln und transportieren.

Überlegen Sie zuerst, was Sie mit Ihrer Präsentation erreichen wollen. Auf Ihr Unternehmen aufmerksam machen? Ein neues Produkt vorstellen? Oder möchten Sie eine Dienstleistung oder eine Idee verkaufen? Sie konkurrieren mit vielen ähnlichen Produkten um die Aufmerksamkeit und das Interesse des Zuschauers. Gehen Sie ruhig davon aus, dass sich eigentlich keiner so richtig für Ihr Thema interessiert, das spürt an. Wecken Sie Neugierde, um sie dann zu befriedigen.

Was ist das Ziel Ihrer Präsentation?

Legen Sie als Zielvorgabe fest, was nach der Präsentation passieren soll.

Häufig hört man an dieser Stelle: „Wir wollten nur mal informieren.“ Das ist als Ziel zu wenig. Denn Information nimmt der Empfänger während der Präsentation ohnehin auf. Viel entscheidender ist die Frage: Was soll das Publikum anschließend tun? Kaufen, Kontakt aufnehmen, seine Wünsche äußern, die Botschaft weitervermitteln?

Fragen Sie sich dann, wie Sie dieses Ziel am besten erreichen können – und wen Sie eigentlich erreichen wollen. Die Antwort lautet natürlich: meine Zielgruppe. Schön, so steht es im Lehrbuch für Marketing. Aber Vorsicht: Es ist nie eine anonyme Zielgruppe, die entscheidet, sondern immer eine lebendige Person. Stellen Sie sich also einen Menschen – aus Ihrer Zielgruppe – möglichst genau vor. Mit seinen Wünschen, Problemen, mit seinem Wissensdrang. Wenn Sie die erste Person „abgearbeitet“ haben, nehmen Sie die nächste Variante eines möglichen Kunden an die Reihe. Sie ist eine Person, die sich in einem oder mehrerer Punkten von der ersten Variante unterscheidet. Gehen Sie schrittweise vor – bis Sie ausreichend Gemeinsamkeiten erarbeitet haben. Erfahrungsgemäß liegt Ihnen nach dem 5. bis 8. „Zielgruppenmitglied“ ein recht verlässliches Profil vor.

Jetzt haben Sie eine Vorstellung davon, mit wem Sie es zu tun haben, wen Sie ansprechen.

Ansprechen, aber wie?

In welcher Sprache, auf welchem Sprachniveau? Hier setzt die Kunst der Selbstbeschränkung ein. Lassen Sie Ihr Publikum nicht unter Ihrem akademischen Wortschatz leiden. Einfache Wor-

te kommen besser an als abgehobene Fachbegriffe. Bleiben Sie immer eine Stufe unter dem Niveau, das Sie gerade vor sich sehen. Sprechen Sie den Durchschnittsbürger mit dem Vokabular eines 13-Jährigen an. Wenn Sie sich an Akademiker wenden, dann stellen Sie sich einen Studenten im 1. Semester vor. Auf diese Weise verlieren Sie niemanden im Sprachgewühl. Denn gerade bei Fachthemen tut eine normale, für jeden verständliche Sprache gut. Und jeder versteht, was gemeint ist.

Die richtigen Argumente

Entscheiden Sie nun, worauf Sie die Aufmerksamkeit des Empfängers zuerst lenken wollen. Auf welchen entscheidenden Punkt. Machen Sie Ihr Publikum nicht „platt“, indem Sie alles über die Geschichte Ihres Unternehmens, Ihres Produkts, Ihres Werdegangs erzählen. Wenn jemanden wirklich alle Details interessieren, dann wird er Sie ohnehin danach fragen (meist handelt es sich bei diesen Personen allerdings nicht um die Entscheider).

Ausschlaggebend für Ihren Erfolg ist nicht die Anzahl der Argumente, die Sie übermitteln, sondern dass Sie auf Anhieb das richtige Argument „überbringen“. Nehmen Sie sich ein Beispiel beim Boxsport: Nicht die Anzahl der vielen kleinen Treffer ist entscheidend, sondern der Treffer, der „sitzt“. Um diese Schlagkraft zu entwickeln, müssen Sie die Stelle finden, an der Ihr Publikum am sensibelsten ist – für Ihr Argument. Verpacken Sie Ihr Hauptargument in eine nette Story.

Dazu sollten Sie sich eine ausreichend große Materialsammlung zusammengestellt haben. Eine Sammlung,

aus der Sie die passenden Elemente auswählen können. Hören Sie sich hier sagen: „Mir fällt nichts ein?“ Dann machen Sie sich doch eine manchmal unangenehme menschliche Eigenschaft zunutze, das Negativdenken. Sie alle wissen, dass Menschen schnell in der Lage sind aus dem Stand heraus zu kritisieren. Machen Sie den Test. Stellen Sie innerhalb Ihres Umfeld eine neue, „verrückte“ Idee vor. Was hören Sie zuerst: „Das geht nicht, weil...“. Genau diese Negativargumente sind wichtig für Sie. Sammeln Sie die 10 stärksten Argumente, warum man dieses Produkt nicht kaufen sollte, warum nicht bei Ihnen, warum nicht in dieser Konfiguration, warum nicht zu diesem Zeitpunkt etc. Sie werden erfreut sein, wie viele Negativargumente sich finden lassen. Sie wissen: kein Vorteil ohne Nachteil – und umgekehrt. Nehmen Sie sich nun jedes der Negativargumente vor und suchen Sie eine entgegengesetzte positive Argumentation.

Ein Beispiel:

Sie sind ein neues Unternehmen (genaugenommen gibt es nur 1 Mitarbeiter, nämlich Sie). Was spricht gegen eine Geschäftsbeziehung mit Ihnen? „Kennen wir noch nicht; noch nicht lange genug im Markt; noch keine Referenzen; keine Erfahrung“ Was könnte für eine Geschäftsbeziehung sprechen? Neue Ideen; wenig Bürokratie; unkonventionelle Lösungen; Kapitalgeber, die an das Unternehmen glauben. So lässt sich aus jedem vermeintlichen Negativkriterium ein neuer Ansatz ableiten, mit dem Sie für sich werben können.

Probieren Sie diese Methode einmal aus. Selbst große Skeptiker und alte Hasen werden überrascht sein, welche werbewirksamen Argumente noch unentdeckt in Ihnen schlummern.

Ein Tipp: lassen Sie alle Ihre Argumente von einem „befreundeten Feind“

gegenprüfen, einem Sparringspartner, dem es Spaß macht, Ihre Argumente zu zerpfücken. Dann können Sie sicher sein, nichts übersehen zu haben.

Einige Präsentationstipps

Sie sprechen nicht zu einem Thema sondern zu Menschen. Vermeiden Sie Fremdwörter. Bilden Sie kurze Sätze. Sprechen Sie Vernunft und Gefühl an. Das Gefühl hört Ihnen aber lieber zu. AIHV: angefasst ist halb verkauft. Geben Sie den Teilnehmern etwas an und in die Hand. (Hier ist Ihre Kreativität gefordert). Setzen Sie einfache Vergleiche und prägnante „Aufhänger“ ein. Gehen Sie vor der Präsentation ein „worst-case-scenario“ durch: angenommen, der Projektor oder der Beamer fällt aus; angenommen, der PC verträgt sich nicht mit Ihrer Software („hat sonst immer funktioniert“); angenommen, es kommen nur 3 Teilnehmer (anstelle der erwarteten 120). Wenn Sie diese Schreckensvisionen einmal durchgespielt haben, dann überrascht Sie eigentlich nichts mehr. Sie wissen bereits, was Sie im Fall der Fälle tun werden. Setzen Sie Farben ein, reduzieren Sie Ihren Text (max. 6-7 Worte/Zelle, 6-7 Zeilen/Seite). Setzen Sie Humor ein (keinen Sarkasmus und keine billigen Späße). Außer auf Beerdigungen bringen Ihnen Lacher immer Pluspunkte ein. Verknappen Sie Ihre Unterlagen, Geben Sie nicht jedem alles jemals Gedruckte in die Hand. Machen Sie Appetit auf mehr. Lassen Sie die Teilnehmer weiteres Material anfordern. Das gibt Ihnen die Chance, weiter in Kontakt zu bleiben. Spielen Sie mit Zahlen: 7 Wege zum Nichtraucher; 9 Schritte zum Erfolg; 11 Antworten auf Ihre Fragen. Und wenn Sie nervös sind, verzichten Sie auf einen Laserpointer (dem die

meisten Teilnehmer ohnehin nicht folgen können). Wie bei einer guten Rede: starker Einstieg, noch stärkerer Schluss. Sie stehen auf der Bühne. Sie spielen Ihr selbstgeschriebenes Stück. Holen Sie sich Ihren verdienten Applaus.

Autor:

Jürgen W. Goldfuß berät kleine und mittlere Unternehmen unter dem Firmenmotto: „Wir helfen dem Produkt auf die Sprünge“.

Jürgen W. Goldfuß,
MTD Marketing – Training – Dokumentation,
78549 Spalchingen, Albst. 13,
Tel. 07424-6319, Fax 07424-5422,
eMail GOLDFUSS-MTD@g-online.de,
http://www.goldfuss.com

Die GABAL-Geschäftsstelle ist umgezogen!

Seit dem 01.04.2000 erreichen Sie uns unter der neuen Adresse:

Budenheimer Weg 67
D-55262 Hildesheim
Fon 06132.509 590
Fax 06132.509 599



Neue Geschäftszeiten:

Die Geschäftsstelle ist ab dem
1. September 2000
montags bis donnerstags
von 8.00 bis 13.00 Uhr besetzt

Direktwerbung

Fachinfos aus dem Hause Regio Pack



Jürgen Goldfuß leitet Seminare und berät kleine und mittlere Unternehmen nach dem Leitsatz: „Wir helfen dem Produkt auf die Sprünge“.

Tel: 07424/6319, Fax: 07424/5422
www.goldfuss.com

9 Stufen zu mehr Leseerfolg. Von Jürgen Goldfuß

Wie fessle ich meine Leser?

Wann immer Sie mit Ihrer Werbebotschaft schriftlich an Ihre Zielgruppe herantreten, steht eine Frage im Mittelpunkt: Wie verführe ich meinen Kunden zum Lesen – und zwar so lange, bis er alle Verkaufsargumente aufgenommen hat?

Wenn Sie sich nicht gerade an Hochschulprofessoren oder an Schriftsteller wenden, dann unterteilt sich Ihre Leserschaft in drei Gruppen:

Die erste Gruppe (ca. 15 %) liest alles, was ihr unter die Augen kommt. Zu ihr gehören Personen, die selbst den Text auf der Unterseite einer Cornflakes-Packung

verschlingen und ihr interessante Informationen abgewinnen.

Ins andere Extrem schlägt die zweite Gruppe (ebenfalls ca. 15 %) der kategorischen Nicht-Leser. Bilder und Videos nimmt sie zwar auf, feststehende Buchstaben hingegen blendet sie aus. Dieser Personenkreis wird immer größer.

Diese beiden Gruppen können Sie bei Ihren Bemühungen, Informationen zu vermitteln, vernachlässigen: Die erste liest sowieso alles, und die zweite ist über Texte sowieso nicht ansprechbar.

Wichtig ist für Sie die 3. Gruppe, die mit ca. 70 % die Mehrheit bildet. Diese

Material-Tipp



Drucken Sie Ihre Werbung auf ausgefallene Materialien, z.B. Zeitungspapier, Bibeldruckpapier, Kunststoff-Folien.

Personen haben grundsätzlich nichts gegen das Lesen. Allerdings muß der Text interessant sein und dem Leser einen Vorteil versprechen. An diese Menschen richten sich Ihre Bemühungen, sie mit einem fesselnden Text bis zum Schluß für Ihre Argumente empfänglich zu machen.

Die Qualität Ihres Textes entscheidet darüber, wieviel Zeit sich Ihre Leser für ihn nehmen und dass die Entscheidung „weiterlesen oder aufhören“ zu Ihren Gunsten ausfällt. Ein Text, der das schafft, muß neun Hürden nehmen.

Hürde 1: Wenn Ihr Leser nicht auf den ersten Blick den Eindruck hat „das sagt mir was“, legt er Ihren Text sofort wieder weg. Er muss ihn also in irgendeiner Form berühren. „If it enters your world – you read it.“

Der Countdown beginnt mit dem Titel oder der Überschrift. Innerhalb von ein

Nachfaß-Tipp



Fassen Sie bei jeder Bestellung telefonisch nach, ob die bestellten Produkte gut bei Ihren Kunden angekommen sind und wie der Kunde mit Ihren Produkten zufrieden ist.

Die Folge:

Der Kunde bestellt meist gleich telefonisch weitere Produkte, die Sie vorschlagen und die in einem bestimmten Zusammenhang mit bereits gekauften Produkt stehen.

das Bild da? Denken Sie an erfolgreiche Anzeigen. Dort ist meist ein Bild zu sehen, das Widerspruch oder Fragen provoziert. Und schon lesen Sie weiter. Achten Sie darauf, dass die Darstellung positive Gefühle weckt.

Hürde 3: Ihre Zielgruppe fragt sich unwillkürlich: Ist das für mich relevant? Die Bildunterschrift liefert ein Argument zum Weiterlesen. Bleibt Ihr Betrachter jetzt bei der Stange, gibt er Ihnen 90 Sekunden Zeit, ihn darin zu bestätigen, dass sich seine Entscheidung gelohnt hat.

Hürde 4: Dies gelingt Ihnen mit kurzen, prägnanten Textabschnitten. Packen Sie maximal 50 Worte in jeden Abschnitt und lockern Sie sie optisch auf mit Balken, Untertiteln, weißen Flächen, Clip-Arts und anderen grafischen Elementen.

Hürde 5: Überfordern Sie Ihren Leser nicht. Bieten Sie Ihre Botschaft häppchenweise an. Bildlich gesprochen: Servieren Sie viele verlockende Vorspeisen statt eines erschlagenden Hauptgerichts. Bei einem zweiseitigen Text muss der Drang zum Umblättern entstehen: „Was steht auf der Rückseite?“

Hürde 6: Verführen Sie nicht nur mit Worten und Fotos. Setzen Sie Zeichnun-



Besser Sie fesseln Ihren Leser mit guten Texten...

gen, Diagramme und Kunstobjekte ein. Aber auch hier muss die Darstellung die Frage provozieren: „Warum ist das Bild hier?“

7. Hürde: Schaffen Sie Anreize. Gutscheine, Coupons, Felder zum Ausfüllen

oder Ankreuzen belohnen Ihren Empfänger für seine „Lesearbeit“.

Hürde 8: Ihr Leser hat sich entschlossen, dabei zu bleiben, er schenkt Ihnen „endlose“ Lesezeit. Kommen Sie jetzt zum Höhepunkt Ihres Werkes: Liefern Sie längere, sichtlich gehaltvolle Textabschnitte. Motivieren Sie Ihren Leser zu Handeln, was immer Sie von ihm erwarten.

Hürde 9: Zum Schluß Ihres Textes erwartet Ihr Leser den Beweis für Ihre Behauptungen. Hier schließt sich der Kreis, denn jetzt servieren Sie ihm die Nutzenargumente, die er Ihnen vor wenigen Minuten noch nicht „abgekauft“ hätte.

Hat Ihr Text diese neun Hürden genommen? Glückwunsch. Dann ist es Ihnen tatsächlich gelungen, sich erfolgreich gegen die ca. 1200 täglich auf uns einstürmenden Bilder, Logos, Jingles und Nachrichten durchzusetzen.

bis drei Sekunden Lesezeit müssen Sie Interesse an Ihrem Anliegen geweckt haben. Ist das Interesse am Thema bereits vorhanden, dann gönnt Ihnen Ihre Zielgruppe ca. sieben Sekunden. Aber spätestens, wenn der Text langweilig oder kompliziert erscheint, hört auch beim geneigten Leser die Geduld auf.

Wie viele Worte können Sie in dieser kurzen Zeitspanne vermitteln? Rechnen Sie mit: Die durchschnittliche Lesegeschwindigkeit beträgt 250 Worte pro Minute. Das entspricht vier Wörtern pro Sekunde. Multipliziert mit drei Sekunden stehen Ihnen maximal zwölf Worte zur Verfügung.

Das sind nicht eben viele Worte. Deshalb lautet die goldene Regel: Was auf den ersten Blick „überkommen“ soll, muss wie eine Headline aussehen. Lernen Sie von großen Boulevardzeitungen, wie man zugkräftige Überschriften textet.

Hürde 2: Bilder und Fotografien können Ihrem Text den Weg ebnen. Zum weiterlesen animieren Sie aber nur, wenn die Abbildung die Frage provoziert: Warum ist

Reaktion des Lesers	Stufe	Wege zum Erfolg
„Das sagt mir was!“	1	Überschriften und Titel
	2	Fotografien
	3	Bildunterschriften
„Es lohnt sich, genauer hinzusehen!“	4	Kurz wirkende, prägnante Textabschnitte
	5	Zahlen und Gliederungspunkte
	6	Mal was anderes als nur Worte und Fotos
	7	Signale setzen: ein Bild sagt mehr als 1000 Worte
„Das mach ich doch!“	8	Längere, sichtlich „gehaltvolle“ Textabschnitte
	9	„Beweise“ für Ihre Behauptungen



Jürgen Goldfuß, Inhaber der Firma Marketing Training Dokumentation

Über die Todsünden der Callcenter.
Von Jürgen Goldfuß

Die schnelle Kohle mit der Nummer?

Sie sitzen bei der Arbeit, da schreikt sie das Telefon aus Ihren Gedanken. „Spreche ich mit Herrn Paul Meier von der Firma Grünkebi und Blaukraut?“ hören Sie eine Stimme am anderen Ende der Leitung fragen. „Ja, wozu geht es?“ Herr Meier, wir haben für Sie als wirtschaftlich und erfolgswirksam denkenden Menschen ein einmaliges Angebot: Schweinefleischhälften im Warenermittlungsgeschäft. Sie müssen sich aber heute noch entscheiden, sonst können wir das speziell für Sie reservierte Angebot nicht mehr garantieren.“

Im Hintergrund hören Sie Wortfetzen von ähnlich laufenden Gesprächen, so daß sich Ihnen der Verdacht aufdrängt, Sie seien nicht der einzige Auserwählte.

Solche oder ähnliche Kontakte haben Sie bestimmt schon erleben dürfen, vor allem, wenn Ihre Adresse einmal in

Diese Auslagerung (Outsourcing) an Fremdfirmen erlaubt den Auftraggebern, die Wünsche ihrer Kunden nach längeren Anspruchszeiten zu erfüllen, ohne Grundlagentransaktionen mit dem eigenen Betrieb zu führen zu müssen. Denn der Trend, daß Kunden gerne selbst entscheiden möchten, wann und an wen sie ihr Geld verleißen, läßt sich trotz aller politischen Debatte nicht aufhalten. Mit einem Callcenter als Partner können Sie das Angebot „sieben Tage in der Woche und rund um die Uhr“ in die Tat umsetzen.

Damit eine solche Zusammenarbeit auch fruchtbar ist, muß ein Callcenter allerdings zwei Voraussetzungen erfüllen. Zum einen darf es nicht als Callcenter identifiziert werden, denn Ihr Kunde möchte ja mit „seiner“ Firma telefonieren. Und zum anderen müssen die Mitarbeiter umstand sein, auch über einen längeren Zeitraum erfolgreiche Kontakte mit Ihren Kunden zu pflegen. Um sicher zu sein, machen Sie einen Probeanruf oder provozieren Sie den Kontakt, und achten Sie auf die folgenden Punkte.

Outbound-Calls: Sie wollen Kunden gewinnen – nicht überumpeln

Wenn Sie selber angerufen werden, sind das Ablesen von Checklisten, das Unterdrücken, das verbale Plattmachen Ihre Alarmglocken. Solche Telefonate grenzen an Nötigung, und dafür haben Sie keinen Bedarf.

Ein einflussreicher Anrufer läßt das Gespräch erst gar nicht stattfinden, wenn der Angerufene nicht dazu aufgefordert ist. Und man spürt mehr über eine Telefonleitung als man glaubt. Deshalb verschärft er den Anruf besser auf einen günstigeren Zeitpunkt, manchmal hilft hier auch die Nötigung „falsch verbunden“.

Denn der Anrufer muß immer davon ausgehen, daß sein Gesprächspartner nicht in freudiger Erwartung seines Angebots auf das Klingeln gewartet hat. Hier gibt es große Unterschiede zwischen Callcentern.

In vielen Fällen entsteht der Eindruck, der Anrufer muss in einer Rekordzeit abgewickelt werden, sonst werde das Tagewort nicht mehr erreicht. Weniger ist in solchen Fällen effektiver.

Manche Anrufer machen bei ihrer Überzeugungsarbeit interessante semantische Ausfälle: „Wir möchten, daß Sie die Zeitung noch regelmäßig lesen können“ ist eine Aussage, die gerade dem aufmerksamen Zeitungsleser nur wenig sagen wird.

Inbound-Calls: Geduldsproben, die sich auszahlen

Noch mehr Einfühlungsvermögen brauchen Mitarbeiter, die Anrufe entgegennehmen. Der Anrufer findet häufig in einer Streß- oder Problemlösungssituation statt. Ein kleines Beispiel: Sie sind endlich an Ihrem Urlaubszettel im Süden angekommen, sitzen beim Aperitif auf der Hotelterrasse und sehen, wie Ihr noch nicht entlassener PKW von zwielichtigen Gestalten umgelenkt wird. Damit keine Spuren zurückbleiben, stecken die Täter Ihr Fahrzeug auch noch in Brand.

In dieser Situation erinnern Sie sich der beruhigenden Werbeaussagen Ihrer Versicherung und rufen die Notrufnummer an. Sie schildern den Vorfall und werden dann korrekt, aber unpassend gefragt: „Wie lautet Ihre Versicherungsnummer? Die brauchen wir zur Bearbeitung.“ An dieser Stelle ist unsere Beruhigung gefordert. Muß nicht unbedingt sein, denken Sie. Sie haben recht, der Mitarbeiter ist an dieser Stelle deplatziert. Ihr Erfahrungsbereich wird dem Unternehmen kaum Neukunden aus Ihrem Bekanntenkreis zuführen.

Entspannte Korrektheit ist in jedem Gespräch ein Muß

Die 1:1 Übernahme von amerikanischen Flokern stößt in unserem Kulturkreis eher auf Zurückhaltung, denn sie wirken übertrieben. Einen guten Eindruck hinterlassen die Anrufer jedoch durch die Nennung ihres Vornamens. Die meisten Gesprächspartner sind hiervon positiv überrascht.

Ein häufiger Stein des Anstoßes ist der Dialekt. Die beste Fachkraft nutzt Ihnen nichts, wenn sie außerhalb des eigenen Postleitzahlenbereichs schließt oder gar mißverstanden wird. Das heißt nicht, daß jeder Anruf von Mundart mit Sprechunterricht ausgestattet werden soll. Eine Färbung in der Stimme verleiht dem Anrufer sogar mehr Persönlichkeit und Charme.

Die Flucht antreten sollten Sie bei erlenzierten Aussagen, die aus Effizienzgründen schnell abgeordnet werden. „Bayrisch-niederrheinisch-berlinisch-österreichisch-gottmännisch-petranter-walknisch-für-senat“ provoziert mit Schertheit keine positiven Reaktionen.

Jürgen Goldfuß leitet Seminare und berät kleine und mittlere Unternehmen nach dem Leitmotiv: „Wir helfen dem Produkt auf die Sprünge“. Eine weitere Dienstleistung ist die Spiegelbildanalyse, die Beurteilung eines Unternehmens aus der Sicht des Kunden.
Tel: 07424/6319
Fax: 07424/5422
www.goldfuss.com

In den ersten beiden Silben gehört das hinein, was relativ unwichtig ist. Sie werden noch nicht aufgenommen, denn solange beträgt die Durchschaltzeit vom Ohr zum Gehör. Dafür werden die nächsten zwei Silben um so besser verarbeitet.

Von zentraler Bedeutung ist es, daß sich der Anrufer mit Thema, Auftraggeber und Produkt identifizieren kann. Aber keine mühsamen Nichterwähner in die Hostie eines Zigarettenkassens.

Der Anrufer erwartet Hilfe und will sie auch erhalten, egal, wie er sich verbal verhält. Deshalb gehört es zum Handwerkzeug jedes Mitarbeiters, auch mit cholerischen Zeitgenossen umgehen zu können. Das heißt natürlich nicht, daß der Callcenter-Mitarbeiter seine Persönlichkeit verbergen soll, im Gegenteil: Er wirkt dann unglaubwürdig, unabhängig von seiner fachlichen Kompetenz. Aber mit professioneller Distanz kann er solche Belastungsproben für Nervenkostüm gut meistern.

Wenn Sie ein Callcenter finden, das diese Punkte umsetzt, dann können Sie von einer erfolgreichen Zusammenarbeit ausgehen. Wenn Sie im Zweifel sind, denken Sie an folgenden Vergleich: Das besonders im Hintergrundmusik ist, daß sie nicht be-
wußt aufgenommen wird. Erst der Wegfall der Musik fällt auf. Bei einem Callcenter so es ähnlich. Ein gutes Callcenter nehmen Sie als Kunde nicht als Callcenter wahr. In einem schlechten aber fällt Ihnen sofort auf. Aha, ein Callcenter. Dann heißt es, auflegen oder akzeptieren.

Telefon-Tip

Aktives Telefonmarketing ähnelt einem realen Verkaufsgespräch am Telefon und bringt, per Mailing vorbereitet, meist hohe Erfolgsquoten. Es verursacht jedoch auch höhere Kosten als ein Kontakt per Mailing.

„richtigen“ Adressenpool gelandet ist. Anstelle von Schweinefleisch bietet Ihnen vielleicht jemand die letzte Chance, vor irgendeiner gerade mal anderweitig geplanten Gewinnänderung Ihr Geld sicher anzulegen. In jedem Fall aber haben Sie das Vergnügen, mit einer der fortschrittlichsten Erfindungen der Menschheit verbunden zu sein, mit einem Callcenter. Und zwar „outboundmäßig“, wie die Fachleute solche Werbegespräche nennen.

Dabei ist die Idee, die telefonische Kundenbetreuung – und gewinnung zentral und professionell durchzuführen, erst einmal sehr gut. Und tatsächlich können mit Callcentern mittlerweile sprunghaft steigende Umsätze erzielt werden. Vorausgesetzt, die Mitarbeiter verstehen ihr Handwerk.

In einem Callcenter übernehmen speziell ausgebildete Männer und Frauen Aufgaben, die ursprünglich von den Mitarbeitern des Auftraggebers erledigt wurden. Das sind einmal die eingehenden Gespräche (Inbound), etwa Akquisitionsgespräche und proaktive Kundenbetreuung. Und zum anderen die eingehenden Gespräche (Inbound), also Reklamationsbearbeitung, Schadenbearbeitung, Pannener-

Anrede-Tip

Sprechen Sie den Leser persönlich an. Mit persönlichen Fürwörtern wie „Sie, Ihnen, Ihr“ personalisieren Sie Ihre Botschaft, ohne den Namen nennen zu müssen.

Impressum

Verantwortung für
Fachliche Auswertung
Herausgeber

Regio Pack

Egon Meyer

Schulmannstr. 29

79108 Freiburg

Tele: 07663/9462-0

Fax: 07663/9462-99

e-mail:

info@regiopack.de

Internet:

www.regiopack.de

Redaktion, Konzept,

Artwork

Autoren: Wolfgang

Mörmann, 14 x

79108 Freiburg

Tele: 07663/941430

Fax: 07663/941432

Redaktion:
Nadja Abu-Nasr (ab)

Roland Kern (rk)

Christine Seiler

Autoren:

Jürgen Goldfuß

Markus Grunack

Roland Kern

Ulrich Galla Meyer

Klaus Schröder

Siegfried Vögler

Konrad Wilsch

Druckverlag Hesse

erschient im Abstand

von drei Monaten

Ausgaben in einer

Auflage von 5.000

Exemplaren



Bei Anruf – Wort

Sie sitzen mitten in Ihren kreativsten Gedanken, da geht das Telefon.

„Spreche ich mit Herrn Paul Meier von der Firma Grünkohl und Blaukraut?“

„Ja, worum geht es?“

„Herr Meier, wir haben für Sie als wirtschaftlich und erfolgsorientiert denkende Menschen ein einmaliges Angebot: Schweinebauchhälften im Warentermingeschäft. Sie müssen sich aber heute noch entscheiden, sonst können wir das speziell für Sie reservierte Angebot nicht mehr garantieren.“

Im Hintergrund hören Sie Wortfetzen von ähnlich laufenden Gesprächen, so dass sich der Verdacht aufdrängt, Sie seien nicht der einzige Auserwählte.

Oder anstelle von Schweinebauchhälften bietet Ihnen vielleicht jemand die letzte Chance, vor irgend einer in Ansätzen geplanten Gesetzesänderungen Ihr Geld sicher anzulegen.

Solche oder ähnliche Kontakte der besonderen Art haben Sie bestimmt schon erleben dürfen, vor allem, wenn Ihre Adresse einmal im richtigen Adressenpool gelandet ist.

Sie hatten dann das Vergnügen, mit einer der fortschrittlichsten Entwicklungen der Menschheit verbunden zu sein – mit einem Callcenter – und zwar outboundmäßig, wie die Fachleute sagen.

Die geschilderte Art von Kontakt ist es, die den Callcenter einen nicht immer positiven Ruf eingebracht hat. Eigentlich ist ein Callcenter ja eine tolle Einrichtung, mit der mittlerweile sprunghaft steigende Umsätze erzielt werden.

Aber was ist eigentlich ein Callcenter? Die Idee kommt, wie beinahe jede gute Marketingidee, aus den USA. (Deshalb wurde auch manches übernommen, was man besser im Ursprungsland gelassen hätte). In einem Callcenter sitzen für ihr Aufgabengebiet speziell ausgebildete Mitarbeiter beiderlei Geschlechts (aber keine Callgirls und Callboys) und nehmen Aufgaben wahr, die ursprünglich von den Mitarbeitern des Auftraggebers erledigt wurden.

Das sind einmal die ausgehenden Gespräche (Outbounds genannt): Akquisitionsgespräche, proaktive Kundenbetreuung, und zum anderen die eingehenden Gespräche (Inbounds genannt): Reklamationsbearbeitung, Schadensbearbeitung, Pannenservice, Bestellannahme,

Durch die meist an Fremdfirmen vergebene Auslagerung (outsourcing) ergeben sich für die Auftraggeber flexiblere Möglichkeiten, die Wünsche der Kunden nach längeren Ansprechzeiten zu erfüllen, ohne Grundlagen Diskussionen mit dem eigenen Betriebsrat führen zu müssen.

Denn der Trend, dass ich als Kunde gerne selbst entscheiden möchte, wann ich an wen mein Geld vertele, lässt sich trotz aller ordnungspolitischer Argumente nicht aufhalten. Stichwort: 7 Tage, 24 Stunden.

Damit ein Callcenter

- a) nicht als ein solches identifiziert wird (der Kunde möchte ja mit „seiner“ Firma telefonieren) und
- b) erfolgreiche Kontakte mit den Gesprächspartnern auch über einen längeren Zeitraum aufbauen und halten kann, sind einige wichtige Punkte zu beachten.

Outbound-Calls

Nehmen wir zuerst die Fälle, in denen wir angerufen werden. Die bereits genannten Nebengeräusche, das Ablesen von Checklisten, das Untendrucksetzen, das verbale Plattmachen – all das gehört zu den Faktoren, die wir nicht mögen. Dementsprechend fällt unsere Reaktion aus: „Nein danke, kein Bedarf“.

Ein einfühlsamer Anrufer lässt das Gespräch erst gar nicht stattfinden, wenn der Angerufene spürbar „nicht gut drauf ist“. (Und man spürt mehr über eine Telefonleitung als man glaubt).

Er verschiebt den Anruf nach einem „Oh, falsch verbunden“ auf einen günstigeren Zeitpunkt.

Der Anrufer muss immer davon ausgehen, dass sein Gesprächspartner nicht in freudiger Erwartung des Angebots gespannt auf das Klingeln gewartet hat. Hier gibt es große Unterschiede zwischen Callcenter bzw. deren Mitarbeiter.

In vielen Fällen gewinnt man den Eindruck, der Anruf muss in einer Rekordzeit abgewickelt werden, sonst ist das Tagessoll nicht mehr zu erreichen. Weniger wäre hier mehr, auf jeden Fall effektiver.

Manche Anrufer kreieren bei dem Versuch der Überzeugung interessante semantische Ausflüge. „Wir möchten, dass Sie die Zeitung noch regelmäßiger lesen können“. Na ja, wenn das geht.

Inbound-Calls

Noch mehr psychologisches Einfühlungsvermögen brauchen Mitarbeiter, die Anrufe entgegennehmen. Der Anruf findet häufig in einer Stress- oder Problemsituation statt.

Ein kleines Beispiel:

Sie sind an Ihrem langersehnten Urlaubsziel im Süden angekommen, sitzen beim ersten Aperitif entspannt auf der Hotelterasse und sehen, wie Ihr noch nicht entladener PKW

von 2 Profis in Windeseile umgeladen wird. Damit keine Spuren zurückbleiben, stecken die Täter auch noch Ihr Fahrzeug in Brand. In dieser emotional vorbelasteten Situation erinnern Sie sich der beruhigenden Werbeaussagen Ihres Versicherungsvertreters und rufen die Notfallnummer der Assekuranz an.

Sie schildern den Vorfall und werden dann korrekt, aber unpassend, gefragt: „Wie lautet Ihre Versicherungsnummer? Die brauchen wir zur Bearbeitung.“

An dieser Stelle ist Ihre Beherrschungskunst voll gefordert. Muss nicht unbedingt sein, denken Sie.

Und Sie haben recht, der Mitarbeiter ist an dieser Stelle deplatziert. Ihr Erfahrungsbericht wird wahrscheinlich dem Unternehmen auch keine Neukunden aus Ihrem Bekanntheitskreis zuführen.

Weitere Tipps für Callcenterbetreiber und -mitarbeiter:

Die 1:1 Übernahme von amerikanischen Höflichkeits-Floskeln stößt in unserem Kulturkreis eher auf Zurückhaltung, wirkt übertrieben. Der spielerische, unbefangene Umgang mit anderen Menschen gehört nicht unbedingt zu den deutschen Stärken.

Einen positiven Einfluss können Callcenter-Mitarbeiter jedoch ausüben durch die Nennung ihres Vor- und Nachnamens. Steter Tropfen höhlt den Stein, wenn viele dasselbe tun, dann erscheint es irgendwann allen als normal.

Ein beliebtes Thema – immer wieder – ist der Dialekt. Es gibt verschiedene Dialekte in Deutschland und einige davon gelten, positiv formuliert, als weniger eingängig.

Das scheint bekannt zu sein, denn die Neugründungen von Callcenter in den neuen Bundesländern finden häufiger im Norden als im Süden statt. Dort ist das Potenzial an dialektfrei sprechenden Mitarbeitern eben größer.



Zur Person

Jürgen Goldfuß leitet Seminare und berät kleine und mittlere Unternehmen nach dem Leitsatz: „Wir helfen dem Produkt auf die Sprünge“. Eine weitere Dienstleistung ist die Spiegelbildanalyse, die Beurteilung eines Unternehmens aus der Sicht des Kunden.
Tel: 07424/6319
Fax: 07424/5422
www.goldfuss.com

Und was nutzt Ihnen die beste Fachkraft, wenn sie außerhalb des eigenen Postleitzahlgebietes schlecht oder gar missverstanden wird.

Viele französisch oder italienisch sprechende Schweizer beklagen sich übrigens, dass sie trotz ihrer Deutschkenntnisse beim Schwyzertütsch verloren sind.

Das heißt nicht, dass jeder Anflug von Heimatdialekt mit Sprechunterricht ausgemerzt werden soll, auf keinen Fall. Eine Färbung in der Stimme lässt uns alle menschlicher erscheinen, aber bitte nur eine Färbung. Vielleicht erreichen wir im Rahmen der Globalisierung doch noch, dass jeder mindestens 2-sprachig aufwächst: Heimatdialekt und Schriftdeutsch.

Eine weiterer Grund zum Ärgernis sind ellenlange Ansagen, die aus Effizienzgründen schnell abgesondert werden.

„Bayrischeniedertrachtenwerkegmbund-cokgrüßgottmeinnamelpetramelerswas-kannichfürsietun?“ provoziert recht schnell den Satz: „Endlich liefern!“

In die ersten 2 Silben gehört das hinein, was relativ unwichtig ist, denn die ersten beiden Silben werden nicht aufgenommen (Durchschaltzeit vom Ohr zum Hirn). Dafür werden die nächsten 2 Silben um so mehr beachtet.

Wichtig ist auch, dass der Mitarbeiter sich mit dem Thema, Auftraggeber und Produkt identifizieren kann. Also keine militanten Nichtraucher in die Hotline eines Zigarettenkonzerns.

Der Anrufer erwartet Hilfe – sonst nichts. Egal, in welcher Verfassung er sich be-

findet. Egal, wie er sich verbal verhält. Deshalb gehört zum Handwerkszeug eines jeden Callcenter Mitarbeiters Bescheid zu wissen über die Abläufe im Hirn eines Cholesterikers.

Ebenso wichtig ist, dass der Call-Center-Mitarbeiter seine Persönlichkeit nicht verleugnet. Er wirkt sonst unglaubwürdig, unabhängig von seiner fachlichen Kompetenz.

Wenn all diese Punkte berücksichtigt wurden, dann sind wir Kunden mit dem Service eines Callcenters zufrieden, egal in welchem Teil der Welt das Callcenter operiert.

Und dann werden wir auch die wahrhaft schwierige Aufgabe der Mitarbeiter zu würdigen wissen, die sich tagaus tagein mit uns problembehafteten Kunden auseinandersetzen.

Eine Aufgabe zu der bewundernswerte Fähigkeiten gehören, z.B. beständige Freundlichkeit auch bei der 1001. Frage zum selben Thema.

Zum Abschluss ein Vergleich:

Das besondere am Hintergrundmusik ist, dass sie nicht bewusst bemerkt wird. Erst der Wegfall der Musik fällt uns auf.

Bei einem Callcenter ist es ähnlich. Ein gutes Callcenter bemerken wir nicht – als Callcenter. Bei einem schlechten Callcenter aber fällt uns sofort auf: Aha, ein Callcenter.

Was letztlich zählt ist Kundensicht

Am Sonntag mittag strömten wieder über 300 Motoristen aus Handel, Handwerk und Industrie in den Offenbachsaal. Thema des 9. Motoristentreffs: »Verdienen mit Dienen! – Was heute zählt, ist Kundensicht«. Referent Jürgen W. Goldfuß konnte jedenfalls einiges aus Kundensicht berichten. Und das gab Anlaß zu Wortmeldungen, wie die lebhaft Diskussionsrunde vor dem gemeinsamen Essen zeigte.

Der Einstieg des Referenten in das Thema lautete: »Willkommen zu einem der heißesten Themen, die es derzeit überhaupt gibt. In der Zeitung lesen Sie permanent etwas darüber: Kundenservice, dienen, verdienen. Wie kann ich eigentlich in einer veränderten Umwelt dieses Motto 'verdienen, dienen' in der Praxis umsetzen.« Und seine Antwort folgte der

Frage sofort: »Kundensicht, das ist das einzige, was sie interessieren darf. Das einzige, was zählt, ist Kundensicht!«

Dann fächerte er die Möglichkeiten auf, die sich Motoristen eröffnen, Kundenbindung zu praktizieren. Selbst erlebte positive und negative Beispiele und Erfahrungen – natürlich auch als Kunde – lockerten den Vortrag auf.

Sich im lokalen Markt als

Motorist bekannt zu machen, war sein erster Rat. Was andere, z.B. Großflächenanbieter durch ein bestimmtes öffentliches Auftreten erreichen, darüber verfügen Motoristen leider nicht. Das Image einer Branche ist so gut wie nicht vorhanden.

Dabei steigen die Kundenanforderungen unaufhörlich weiter. Jeder ist irgendwo Kunde, und wir alle wollen für

weniger Geld mehr bekommen, so der gemeinsame Nenner aus Kundensicht. Und Kundenmacht wird weiter wachsen. Er trifft die Kaufentscheidung, er beantwortet seine Fragen selbst: Warum soll ich eigentlich kaufen, an wen gebe ich mein Geld, was habe ich davon? Alles Fragen, die vor dem Kauf gestellt und auch beantwortet werden. Und fast noch wichtiger: Die Meinung des Verkäufers dazu interessiert Kunden gar nicht! Wer sich dieses Verhalten vergegenwärtigt, kann für den praktischen Umgang mit Kunden viele Rückschlüsse ziehen.

Weitere wichtige Punkte, die im täglichen Verkaufsgeschäft bei Motoristen noch zu stark vernachlässigt werden sind Ladengestaltung und Kundenführung. Die Bereiche Verkauf, Lager, Werkstatt sollten sauber als solche zu erkennen sein, im anderen Fall »macht es doch keinen Spaß, sein Geld da auszugeben.« Ein schlechter Empfang oder die fehlende Zuordnungsmöglichkeit wer Mitarbeiter und wer Kunde ist, und schon entsteht ein erster schlechter Eindruck beim Kunden. Abhilfe schaffen Namensschildchen – bitte mit Vor- und Zuname –

und ein freundliches Beachten von neuankommenden.

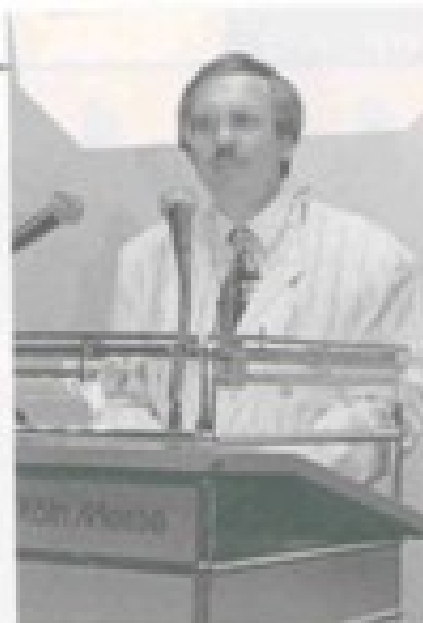
Ein Geheimnis im Sortiment, in Platzierung und Warenpräsentation ist die Beschränkung. Der Laie erwartet sie gerade vom Spezialisten. Die Kunst dabei ist, trotzdem möglichst viele Preis- und Leistungsbereiche abzudecken.

Neue Techniken sind aus Verbrauchersicht mit vielen Fragezeichen behaftet. Die entsprechenden Antworten auf die Fragen, oft genug durch Veröffentlichungen angeregt, bergen ein hohes Verkaufspotential für den, der sie richtig beantworten kann. Schlecht ist es z.B. auf die Frage ob Mulchen funktioniert, zu antworten: Nein, bei nassem oder hohem Gras geht das nicht. Die mögliche Reaktion aus Kundensicht: Na ja, dann geht der

Rest wahrscheinlich auch nicht. Damit ist das Thema erst mal gestorben.

■ Versorgung mit Ersatzteilen

Immer wieder kommt es bei Bestellungen oder Ersatzteilen zu vermeidbaren Verlängerungen auf Kundenseite. Fest zugesagte Termine werden nicht eingehalten, oder der Weg einer Bestellung läßt sich nicht nachvollziehen, weil der zuständige Mitarbeiter gerade nicht im Hause ist. Das zeigt einen Mangel in den Organisationsabläufen auf, die durch interne Absprachen beseitigt werden können. Terminliche Zusagen sollten unbedingt eingehalten werden. Wo das nicht möglich ist, reicht ein kurzer Anruf vor Ablauf der Frist. Die so informierten



■ ZUR PERSON

Jürgen W. Goldfuß ist selbständiger Unternehmensberater mit dem Schwerpunktthema Marketing. Organisatorisch arbeitet er mit der Firma Career Track zusammen, einem der weltweit führenden Anbieter von Seminaren aller Art. Zudem berät er mittelständische Betriebe in Fragen der Öffentlichkeitsarbeit.

Kunden wissen dann, daß man sich um ihr Anliegen kümmert, und das ist manchmal besser als eine noch so gute Reparatur, die aber leider erst drei Wochen nach Termin und nach vielen unwirksamen Kundenanrufen ausgeliefert werden könnte.

■ Kundenzufriedenheit

Wann ist ein Kunde eigentlich zufrieden? Mathematisch ist das einfach: Wahrnehmung minus Erwartung gleich Zufriedenheit, oder »W« minus »E« gleich »Z«. Wenn die Erwartungen den Wahrnehmungen entsprechen ist die Waage ausgeglichen. Es liegt zwar keine Hellauf-Begeisterung vor, aber Zufriedenheit. Sind die erbrachten Leistungen in Kundenaugen viel größer als das was er erwartet hat, führt

dies zu Begeisterung. Und der Umkehrschluß? Sind die erbrachten Leistungen dagegen viel kleiner als das, was der Kunde erwartet hat, führt dies zur Enttäuschung. Und so reagieren wir alle. Goldfuß: »Sie müssen regelmäßig prüfen, was erwarten eigentlich meine Kunden, warum kaufen sie gerade bei mir? Kundenzufriedenheit wird dadurch erreicht, daß man dem anderen das Gefühl gibt, ihm helfen zu wollen.«

Entscheidend bei den Kauf-trends ist heute die Beziehung.

■ Was heißt eigentlich Service? Service heißt, das Produkt durch Menschen zu verstärken.

Mit dem Partner »Kunde« gilt es eine dauerhafte Beziehung aufzubauen.

Früher wurde ein Vorteil verkauft, heute gilt es eine dauerhafte Beziehung aufzubauen. Früher wurde ein Vorteil verkauft, heute ist es ein Wert. Und immer wieder muß sich der Handel fragen: Welche Wertvorstellung liefere ich dabei mit?

■ KAUF-TRENDS

Heute	Morgen
Marketing (suche Kunden)	Clienting (Kunde findet mich)
Markt	Kunde
Typologisiert	Personifiziert
Bedarf	Beziehung
Vorteil	Wert
Zweck	Sinn

Früher mußten Waren einen Zweck erfüllen, heute wird nach ihrem Sinn gefragt. Früher wurde im Verkauf mit Nutzen argumentiert, heute ist es umfassende Hilfe. Aber helfen kann nur der, der weiß, welches Problem der Kunde hat.

Noch eines hat zu beachten, wer heute über seine Kunden nachdenkt: Kunden, die kein Geld haben, sind keine Kunden. Damit wird die Frage aufgeworfen, welchen Kundenkreis strebe ich eigentlich an? Besteht darüber Klarheit, sollten die eigenen Aktivitäten auch auf diese Gruppe abgestellt sein. Wer weiß, warum bei ihm gekauft wird, z.B. wegen guter Erreichbarkeit, Parkplätzen oder durch Empfehlung anderer Kunden, sollte diese Vorteile dann auch in

seine Werbeaussagen einfließen lassen.

Gerade im ersten Jahr einer Kundenbeziehung gilt es diese immer wieder zu pflegen.

■ Kunden, die kein Geld haben, sind keine Kunden.

Dabei ist das eigene Wollen zum Ausbau einer neuen Beziehung entscheidend. Die technischen Möglichkeiten dazu, sprich PC, Fax usw. sind vorhanden und sollten genutzt werden.

■ Entscheidungen der Mitarbeiter

Firmeninhaber sollten die Begeisterung für ihren Job auf ihre Mitarbeiter übertragen. Dazu gehört auch, daß die Mitar-

beiter mitentscheiden dürfen. Damit tun sich viele Chefs heute aber noch schwer. Die Mitarbeiter sollten in der Lage sein, gewisse Dinge selbst zu entscheiden. »Schon um dem Kundengefühl vorzubeugen, wenn der Chef nicht da ist, läuft da nichts.«

■ Reklamationen

Reklamationen zeigen, welche Einstellung ein Betrieb grundsätzlich zu seinen Kunden hat. Wie wird mit Beschwerden umgegangen: abgewehrt, abgewürgt, oder wird offensiv mit ihnen umgegangen? Beschwerden sind als kostenlose Marktforschung zu betrachten, und nicht als ein Angriff auf die eigene Persönlichkeit. Hier kommt jemand, der sich die Zusammenarbeit anders vorgestellt hat, und der glaubt, mit einem Gespräch etwas positiv verändern zu können. Das ist doch viel besser als wenn niemand mehr kommt, der auf Fehler hinweist. Hören Sie zu und überprüfen Sie dann und wann auch einmal die eigenen Antworten, z.B. durch das mitlaufenlassen eines Ton- oder Videobandes. Formulierungen können für eine Kauf-

entscheidung ausschlaggebend sein und im täglichen unendlichen Redefluß schleichen sich grobe Fehler ein. Klare, einfache Sprache, ohne übermäßige Fachbegriffe, spart außerdem noch wertvolle Zeit. Damit eng verbunden ist das Zeigen, was wirklich

■ Reklamationen sind kostenlose Marktforschung

geht, weil nur das den Kunden interessiert. Und im Motorgerätemarkt geht – trotz der schwierigen Marktsituation – einiges. Mit Kreativität und Einsatz. Mitarbeiter und Kun-

den sollten in die Suche nach solchen neuen Lösungen eng eingebunden werden. Das ist dann Trendforschung für Kunden und Marketing für den eigenen Betrieb. Mit diesem Wissen bekommt die Handelsseite auch ein stärkeres Gewicht gegenüber den scheinbar übermächtigen Herstellern.

■ Spezialist fürs Grüne

Der einfache Rasenmäherverkäufer reicht heute nicht mehr aus. Gefragt ist der Spezialist fürs Grüne, der einen Rasenmäher empfehlen und verkaufen kann. Und zwar den, den Motoristen für den Kunden am besten halten. Das Gefühl,

»da bin ich gut beraten«, »da hört einer zu« ist der heutige Schlüssel zum Erfolg. Auch hier zählt die Übersichtlichkeit in der Aussage, dazu die Form der Präsentation. Vieles läßt sich durch einfache Mittel aufwerten, z.B. Rasenmäher durch einen grünen Teppich. Vorbilder können Autohäuser sein, bei denen die Vorstellung eines Neuwagens immer etwas für das Auge ist. Auch hier liegt die Kunst in der Beschränkung auf das Wesentliche.

Und was tun die Autohäuser noch? Sie verbreiten ihre Aktivitäten so schnell wie möglich. Ein ganz wichtiger Punkt. Woher soll einer wis-

sen, was Sie alles machen, wenn Sie nicht darüber reden? Hier bieten sich z.B. Be-

■ Der Kunde muß von Ihnen begeistert sein!

ratungsabende zum Thema »Rasenpflege« an. Dabei sollte die örtliche Presse immer miteingebunden werden, bis hin zur Pressenotiz, daß wieder Auszubildende oder neue Mitarbeiter eingestellt worden sind.

Die heutigen technischen Möglichkeiten sollten als wichtige Werkzeuge angesehen werden, um ein Unter-

nehmen erfolgreich zu leiten und weiterzuentwickeln.

Kundenbindung läßt sich u.a. durch Mailings aufbauen, aber dazu werden moderne Computer benötigt und die Bereitschaft, die notwendigen Daten zu erheben und sauber in einer Kundendatenbank zu verwalten. Über eigene betriebswirtschaftliche Grunddaten zu verfügen, ist heute bei der Komplexität wirtschaftlicher Entscheidungen eigentlich unumgänglich.

Mit weiteren Aktivitäten in Richtung Kunde lassen sich zusätzliche Pluspunkte sammeln. Goldfuß nannte als Beispiele Geschenkschecks oder einen bezahlten Abhol- und Bringenservice für Rasenmäher, der vielleicht nicht auf alle Kundengruppen anzuwenden ist. Mit einem ganzen Strauß solcher Aufmerksamkeiten läßt sich dann aus Kundenbindung in einer nächsten Stufe Kundenzufriedenheit entwickeln, die dann im Idealfall sogar zu Kundenbegeisterung werden kann. Goldfuß: »Der Kunde muß von Ihnen begeistert sein. Denken Sie bitte daran, ob Sie Erfolg haben oder nicht, hängt nicht von den Einzelaktionen ab. Die Anzahl der Treffer bestimmt den Erfolg. Wenn alles zusammen stimmt, dann habe ich als Kunde das Gefühl, da bin ich gut aufgehoben.«

■ Weiterbildung

»Genauso wie Sie von Ihren Kunden erwarten, daß die regelmäßig den Mäher mit Sprit und Öl versorgen, sollten Sie auch an eine eigene Inspektion denken.« mit diesem praktischen Beispiel wies Goldfuß einmal mehr auf das Thema »Weiterbildung für Motoristen« hin. Wie ein Holzfäller, der über seine Arbeit vergißt, sein Beil zu schärfen, und dann erstaunt ist, daß die Arbeitsleistung sinkt, obwohl er wie verrückt arbeitet.

Immer wieder unterschätzt wird, daß auf einen unzufriedenen Kunden 26 andere kommen, die auch Grund zur Unzufriedenheit hätten.



Als Begrüßung einen Cocktail oder ein Kölech. Auch das ist Tradition beim Motoristentreff.

Goldfuß zum Abschluß: »Ihr Ziel muß sein, aus einem zufriedenen Kunden 26 neue zu machen. Der muß Sie empfehlen. Deshalb investieren Sie viel Zeit in jeden einzelnen Kunden. Der verkauft für Sie. Wenn ich bei dem Beispiel vom Wald und dem Holzfäller bleiben darf, denken Sie daran, schärfen Sie Ihre Werkzeuge. Ihnen gehört der ganze Wald.«

■ Diskussion

In verschiedenen Fragestellungen nach dem Vortrag wurde deutlich, daß es an manchen Tagen und auch mit manchen Kunden schwierig ist, einen guten Umgang zu pflegen. Besonders fällt dies dort auf, wo vorher Großflächenanbieter Erwartungen geweckt haben, die dann so nicht gehalten werden konnten. Goldfuß machte darauf aufmerksam, daß in so einem Fall fehlende Freundlichkeit des betroffenen Motoristen zwar menschlich sehr verständlich ist, man aber kein Verständnis von Kundenseite erwarten dürfe. »Was zählt ist immer wieder und ausschließlich Kundensicht. Der Kunde hat immer recht!« Bei irgendwo anders schlecht beratenen Kunden sollte den Motoristen der Verkaufs-Ehrgeiz packen, ihn zu einem zufriedenen Kunden umzudrehen. Dabei ist der Handel gut beraten, auch ge-

genüber rechthaberisch auftretenden Käufern durchaus selbstbewußt – nicht überheblich oder unterwürfig – zu agieren. Ein ruhiges Gespräch hilft oft, die Situation für beide Seiten zu klären, und auch dem eigenen Frust vorzubeugen.

Der Vorschlag, Kundenkarten als Instrument zur Kundenbindung einzusetzen, wur-

■ FAZIT

Die rege Diskussion am Ende zeigte, daß Kundenbindung ein wirklich »heißes« Thema ist. Um sie erfolgreich zu praktizieren, bedarf es einer Reihe von Aktivitäten, aber auch neuen Organisationsformen in unserer Branche. Kunden, und wer ist nicht selbst irgendwo und irgendwann selbst einer – werden ihre Einkaufsmacht in Zukunft noch verstärken. Dabei interessiert niemanden die Probleme eines Fachhändlers. Was zählt ist alleine die Art und Weise, wie der Händler das Kundenproblem löst. Diese Kundensicht gilt es immer wieder einmal einzunehmen. Die selbstgezogenen Rückschlüsse sollten dann Grundlage für alle weiteren Aktivitäten zur Kundenbindung sein. Denn: Was wirklich zählt, ist Kundensicht!

de vom Auditorium kritisch bewertet. Besser sei es, in Richtung Servicekarte zu agieren.

Eine andere Stimme äußerte Kritik an der Industrie, die die Unterstützung des Handels zu einseitig angeht. »Wenn Sie bei uns in die Werkstatt schauen, sieht es nicht so schön aus, weil dort die ganzen unausgepackten Displays unserer Hersteller liegen und darauf warten, vom Papiermüll abgeholt zu werden.«

Wie soll Kundenbindung als ein Instrument eingefügt werden, wenn die tägliche Arbeitszeit schon deutlich über das übliche hinausgeht, so lautete die nächste Frage. Goldfuß gab darauf zu bedenken, daß heute in den Betrieben noch viel Zeit vergeudet wird, die sich im Tagesverlauf auf etliches summiert. Hier ist der Motorist als Unternehmer gefragt, seine Zeiten, aber auch die seiner Mitarbeiter besser einzuteilen, Abläufe zu straffen und damit das Optimum an Zeit anzustreben, denn: »fehlende Zeit ist überall ein Problem.«

Die im Vortrag vorgestellten negativen Beispiele, wie der Referent verschiedene Einkaufssituationen in Vorbereitung des Motoristentreffs erlebt hatte, wollten einige Kollegen so nicht nachvollziehen. Vorstellbar wäre dies wohl eher bei Baumärkten, und nicht beim Fachhandel, wurde formuliert. Goldfuß erwiderte, daß dies eigene Erfahrungen als Kunde seien und keinen Anspruch auf eine repräsentative Untersuchung habe. Er erhielt Unterstützung von einem jungen Motoristen, der über parallel durchgeführte Vergleiche zwischen Baumärkten und Fachbetrieben berichten konnte. Der Baumarkt habe wie erwartet abgeschnitten, also von »schlecht« bis »gar nicht so schlecht«, im Ganzen sei die Beurteilung mit »gut« bewertet worden. Dagegen schnitt der Fachbetrieb im Großen und Ganzen mit »sehr schlecht« ab. ■

Jürgen Goldfuß leitet Seminare und berät kleine und mittlere Unternehmen nach dem Leitsatz: „Wir helfen dem Produkt auf die Sprünge“. Eine weitere Dienstleistung ist die Spiegelbildanalyse, die Beurteilung eines Unternehmens aus der Sicht des Kunden.
Tel: 07424/6319
Fax: 07424/5422

Sie kennen das: Ein Mailing flattert auf Ihren Tisch – und Sie können höchstens raten, um was es geht. Sie werden ärgerlich, und Sie fragen sich: „Was wollte der Schreiber dieser Zeilen mir eigentlich mitteilen?“

Die Gretchenfrage eines jeden Direktwerbers lautet: „Wie sag ich's meinem Kunden, meinem Leser?“ Aber vor der Aufgabe gestellt, z. B. aus einer Broschüre, einem Informationsblatt oder einer Anzeige einen echten Blickfang zu machen, kristallisiert sich unter allen Aspekten vor allem der Inhalt als Hauptproblem heraus. In anderen Worten: Wie bringe ich meine Botschaft an den Kunden auf den Punkt? Aus der Fülle des eigenen Fachwissens die richtige Aussage zu finden und sie dann noch mit den richtigen Worten zu transportieren ist jedoch kein Hexenwerk. Mit einigen Hilfestellungen können auch Anfänger ihre eigenen werbewirksamen Botschaften entwickeln.

Überlegen Sie zunächst, was Sie mit Ihrer Aktion erreichen wollen. Auf Ihr Unternehmen aufmerksam machen? Ein neues Produkt vorstellen? Oder möchten Sie ein bewährtes Produkt verkaufen, eine Dienstleistung oder eine Idee?

Wenden Sie sich an Ihren Kunden als Person

Fragen Sie sich dann, wie Sie dieses Ziel am besten umsetzen können und wen Sie erreichen wollen. Ihre spontane Antwort ist natürlich: meine Zielgruppe. Aber Vorsicht: Es ist nie eine anonyme Zielgruppe, die entscheidet, sondern immer eine Person.

Stellen Sie sich also einen Menschen aus Ihrer Zielgruppe möglichst genau vor, mit seinen Wünschen und Problemen, mit seinem Wissensstand. Wenn Sie die erste Person „abgearbeitet“ haben, nehmen Sie die nächste Variante eines möglichen Kunden an die Reihe. Sie ist eine Person, die sich in einem oder mehreren Punkten von der ersten Variante unterscheidet. Gehen Sie schrittweise vor – bis Sie ausreichend Gemeinsamkeiten erarbeitet haben.



Jürgen Goldfuß, Inhaber der Firma Marketing-Training Kommunikation

Erfahrungsgemäß liegt Ihnen nach dem fünften bis achten „Zeitgruppenmitglied“ ein recht verlässliches Profil vor. Jetzt haben Sie eine Vorstellung davon, mit wem Sie es zu tun haben, und Sie können Ihren Kunden ganz persönlich ansprechen.

Nun taucht die nächste Frage auf: die Sprache, oder genauer gesagt, das Sprachniveau.

Visualisierungs-Tip

Sehen Sie sich Ihr Produkt genau an und lernen Sie es intensiv kennen. Dann schreiben Sie darüber. Erst, wenn Sie wissen, was Sie sagen wollen, sagen Sie es anderen.

Einfache Worte kommen besser an als abgehobene Fachbegriffe. Bleiben Sie immer eine Stufe unter dem Niveau, das Sie voraussetzen. Sprechen Sie den Durchschnittsbürger also mit dem Vokabular eines jungen Erwachsenen an. Wenn Sie sich an Akademiker wenden, dann stellen Sie sich einen Studenten im ersten Semester vor. Auf diese Weise verlieren Sie niemanden im Sprachgewühl. Denn gerade Fachthemen tun eine normale, für jeden verständliche Sprache gut.

Entscheiden Sie, worauf Sie die Aufmerksamkeit des Empfängers ruhen lassen wollen, und was er als zweites sehen soll. Und lassen Sie es dabei bewenden: Mehr Botschaften schaden Ihrer Sache nur. Denn ausschlaggebend ist nicht die Anzahl der Argumente, sondern daß Sie schon für das erste Hinschauen das richtige Argument finden und vermitteln.

Wie sag ich's meinem Kunden? Von Jürgen Goldfuß

Blabla-bla!

Nehmen Sie sich am Boxsport ein Beispiel: Nicht die Anzahl der vielen kleinen Treffer ist entscheidend, sondern der Treffer, der „sitzt“. Um diese Schlagkraft zu entwickeln, müssen Sie die Stelle finden, an der Ihr Gegner am sensiblen ist – für Ihre Argumente.

Legen Sie als Zielvorgabe fest, was beim und nach dem Lesen passieren soll. Häufig höre ich an dieser Stelle: „Wir wollten nur mal informieren.“ Das ist als Ziel aber zu wenig. Denn Informationen räumt der Empfänger beim Lesen ohnehin auf. Viel entscheidender ist die Frage: Was soll der Leser anschließend tun? Kaufen oder nur Kontakt aufnehmen? Und wie soll er es tun: Anrufen, faxen, schreiben, bestellen? Hier geben Ihnen Agenturen die besten Tips, welche Art von Antwortmöglichkeiten sich für welche Ziele eignen.

Bitte denken Sie aber immer daran, eine Agentur kann Ihnen nur helfen, Ihre Botschaft zu formulieren, wenn Sie möglichst viele Fakten verraten. Das Ausarbeiten der Kernbotschaft fällt dann viel leichter.

Bevor Sie mit der Beantwortung der Fragen beginnen, sollten Sie eine ausreichend große Materialsammlung zusammengestellt haben, aus der Sie die passenden Elemente auswählen können.

Nutzen Sie die positive Kraft des Negativ-Denkens

Hören Sie sich hier sagen: „Mir fällt nichts mehr ein“. Dann machen Sie sich doch eine manchmal unangenehme menschliche Eigenschaft zunutze, das Negativ-Denken.

Sie wissen, daß Menschen schnell in der Lage sind, aus dem Stand heraus zu kritisieren. Machen Sie den Test. Sollen Sie innerhalb Ihres Umfeld eine neue „verrückte“ Idee vor. Sie hören sofort: „Das geht nicht, weil ...“

Genau diese Negativargumente brauchen Sie. Sammeln Sie die 10 wichtigsten Argumente, warum man dieses Produkt nicht kaufen sollte, warum nicht bei Ihnen, warum nicht in dieser Farbe, etc. Sie werden erleben, wie viele Negativargumente sich

finden lassen. Denn Sie wissen: kein Vorteil ohne Nachteil – und umgekehrt. Nehmen Sie sich nun jedes der Negativargumente vor und suchen Sie eine entgegengesetzte positive Argumentation.

Ein Beispiel: Sie sind ein neues Unternehmen (genaugenommen gibt es nur einen Mitarbeiter, nämlich Sie). Was spricht gegen eine Geschäftsbeziehung mit Ihnen?

„Kennen wir noch nicht; noch nicht lange genug im Markt; noch keine Referenzen; keine Erfahrung“. Was könnte für eine Geschäftsbeziehung sprechen? „Neue Ideen; wenig Bürokratie; unkonventionelle Lösungen; Kapitalgeber, die an das Unternehmen glauben“. So läßt sich aus dem vermeintlichen Negativ-Kriterium ein neuer Ansatz ableiten, mit dem Sie für sich werben können.

Probieren Sie diese Methode einmal aus. Selbst große Skeptiker und „alte Hasen“ werden überrascht sein, welche werbewirksamen Argumente noch unentdeckt in Ihnen schlummern.

Noch ein Tip: lassen Sie alle Ihre Argumente von einem „befreundeten Feind“ gegenprüfen, einem Sparringspartner, dem es Spaß macht, Ihre Argumente zu zerpfücken. Dann können Sie sicher sein, nichts übersehen zu haben.

Timing-Tip

Wieviele Mailings im Jahr sind sinnvoll? Je nach Produkt oder Dienstleistung, gibt es bestimmte Richtwerte:

Mindestens viermal im Jahr sollten Sie Ihren Kunden sagen, daß es Sie gibt. Sechsmal pro Jahr erhalten Ihre Zielgruppen statistisch korrekt Werbung von Ihnen. Dann dürfen Sie mit etwa 15 - 20 % Mehrumsatz gegenüber einer One-shot-Aktion rechnen.

Sie haben nach allen Regeln der Kunst einen Werbebrief geschrieben, der Ihre Botschaft fesselnd und auch im genau richtigen Textumfang vermittelt. Jetzt müssen Sie Ihr Mailing „nur“ noch gestalten. In diesem entscheidenden Arbeitsschritt stellen Sie sicher, dass die Augen Ihres Lesers in der von Ihnen gewünschten Abfolge über das Blatt wandern und so alle Schlüsselbegriffe und Informationen aufnehmen.

Denn durch die Gestaltung und Anordnung der verschiedenen Elemente bestimmen Sie im Voraus, wie Ihr Text vom Leser wahrgenommen wird. Manipulation? Nennen Sie es Leschilfe. Die visuelle Syntax wird von Ihnen als „Hersteller des Werks“ vorgegeben – und der Betrachter folgt ihr, ohne zu murren.

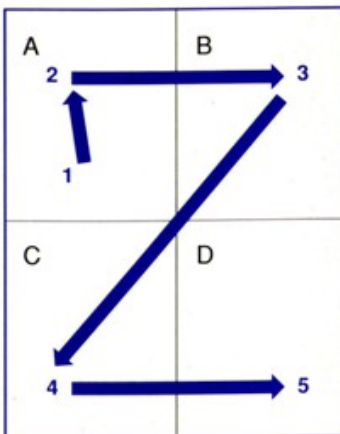
Untersuchungen mit der Augenkamera belegen, dass alle Menschen auf gleiche Dinge schauen und auf gleiche Reize reagieren. Auch die Reihenfolge, in der z.B. ein Blatt Papier mit den Augen abgetastet wird, ist bei allen Menschen gleich.

Diese „Blicklogik“ wird sofort transparent, wenn Sie ein Blatt in die vier Quadranten A bis D aufteilen. Das Auge beginnt den Lesevorgang im Quadranten A in der Nähe des Punktes 1. An dieser Stelle steht bei einem Mailing Name und Adresse des Empfängers. Dort haben Sie die erste Chance, Ihren potentiellen Kunden zum Weiterlesen zu bewegen – oder ihn davon

So bestimmen Sie den Verkaufsablauf visuell.

Von Jürgen Goldfuß

Visuell manipulieren



abzuhalten, zum Beispiel durch einen falschen oder falsch geschriebenen Namen.

Beim Lesen eines Datenblatts, einer Prospektseite oder einer Anzeige besteht diese Gefahr allerdings weniger. Das Auge bewegt sich nun von Punkt 1 in Richtung Punkt 2, über Punkt 3 diagonal zu Punkt 4, um am Ende der Seite bei Punkt 5 zu verweilen. Sie sehen: Der Blickverlauf entspricht dem klassischen „Z“.

Der Quadrant A ist der entscheidende Bereich für den ersten Blickkontakt. Keine Regel ohne Ausnahme. Zeitungen und Magazine werden zu 75 % von hinten nach vorne durchgeblättert. Und da die Seiten dabei oft nicht ganz aufgeschlagen werden, ist hier Quadrant B der wichtigste.

Da das Auge im Quadranten D „stehen bleibt“, ist für den Erfolg Ihrer Bot-



Jürgen Goldfuß, Inhaber der Fa. Marketing-Training-Kommunikation

Verkaufs-Tipp



Benutzen Sie möglichst die „magischen Worte“ gratis, neu, für Sie, kostenlos, unverbindlich, mit Garantie. Diese Worte helfen zu verkaufen und lassen den Leser weiterlesen. Nennen Sie danach wichtige Produktvorteile – das ist schon das halbe Verkaufsgespräch.



Vielleicht wollten Sie gar nicht hier schauen. Zu spät. Achten Sie darauf, dass Personen, die am linken Seitenrand abgebildet sind, nach rechts in den Text hineinschauen.

Auch Bewegungen lenken den Blick in eine bestimmte Richtung.



tos von Personen attraktiver als Bilder von unbelebten Objekten.

Weißer Flächen (Leerflächen):

Sie enthalten keine Informationen und führen das Auge ohne Umwege und auch ohne den Z-Verlauf einzuhalten an die Stellen, an denen sich etwas befindet, sei es ein Bild, ein Text oder eine Zeichnung. Achten Sie einmal in Zukunft beim Betrachten der nächsten ganzseitigen „leeren“ Anzeige in der FAZ, SZ oder Ihrer Regionalzeitung bewusst auf Ihren Blickverlauf.

„Unnormale“ Formen:

Rechtecke werden als normale Formen empfunden. Ein höheres optisches Gewicht haben alle Formen, die aus diesem Rahmen fallen: Kreise, Ovale und Ellipsen sowie dreidimensionale Darstellungen, Dreiecke und

Checkliste für Ihre Datenbank Database Endverbraucher

1. Persönliche Daten

- **Adresse:** Anrede, Titel, Vorname und Name. Straße, Hausnummer, Postleitzahl und Ort. Telefonnummer und Faxanschluss, soweit erforderlich auch geschäftlicher Telefonanschluss, eventuell Postfach und E-Mail-Adresse
- **Zusätzlich, soweit für den Geschäftsweg erforderlich:** Beruf, Familienstand, Anzahl der Angehörigen des Haushaltes.
- Soweit für das Angebot erforderlich und für Marketingzwecke auswertbar, könnte ein Raster aufgebaut werden, das zum Beispiel alle Tennisspieler, alle Fußballspieler, alle Bergsteiger, alle Wohnwagenurlauber, Autofahrer oder andere relevante Verhaltensmuster aufzeichnet und selektierbar wiedergibt.

2. Fragen zum Verhalten

- **Wie reagiert der Kunde auf Ihre Werbeaktionen?**
- Wie viele Direktwerbeaktionen hat er im Jahr erhalten?
- Wie hat er darauf reagiert, wie haben alle anderen Kunden darauf reagiert, die das gleiche Angebot zum selben Zeitpunkt erhalten haben (Bei Produkten mit Saisoncharakter bitte keine Aktionen vergleichen, die zwar das gleiche Angebot enthielten, aber zu einem anderen Zeitpunkt gestartet wurden)?
- Wann wurden Sonderangebote ausgesendet? Wie hat der Kunde darauf rea-

giert? Wie fällt sein Kaufverhalten aus dem Durchschnittsverhalten aller Kunden heraus, die auf Sonderangebote reagiert haben?

- In welchem Verhältnis stehen Durchschnittsumsatzangaben mit der Anzahl der Rücksendungen und den angegebenen Gründen? Werden bei Sonderangeboten abweichende Erkenntnisse gewonnen?

3. Zahlungsverhalten und Debitoren

- **Höhe der durchschnittlichen Bestellwerte:** Wie hoch waren die durchschnittlich getätigten Nettoumsätze?
- Wie hoch ist die durchschnittliche Retourenrate? Wie ist die Abweichung zum Durchschnittsverhalten Ihrer übrigen Kunden?
- Wie wurde gezahlt: mit Skonto, wenn angeboten; in Raten; mit einem Revolving-Credit, wenn angeboten?
- Bei welchen Durchschnitts-Auftragswerten werden Ratenkäufe getätigt?
- Wie ist das Verhalten bei Zahlungsverzügen (Zahlung nach erster oder nach zweiter Mahnung)?

4. Fragen zum Reaktionsverhalten

- **Wie wurde der Kunde gewonnen?**
- Welches Bestellmedium wird bevorzugt: Telefon, Bestellkarte, Fax, E-Mail?
- **Wie hat der Kunde in den letzten 24 Monaten auf welche Angebote reagiert?** Auf Anzeigen, auf Prospekte, auf Kataloge, auf Telefonmarketing, auf E-Commerce-Angebote oder auf persönliche Kontakte (Sammelbesteller)?

schaft wichtig, dass sich an dieser Stelle die „Aufforderung zur Tat“ befindet: bestellen, anrufen, mailen, faxen, zurückschicken.

Setzen Sie gezielt Elemente ein, die den Blickverlauf steuern, sozusagen Prioritäten für das Auge.

Großflächig wirkende Elemente:

Sie fangen das „herum wandernde“ Auge ein.

Erfolgs-Tipp



Nennen Sie auch in Ihren E-mails stets Ihre komplette Firmenadresse. Kein Mensch nimmt die Mühe auf sich, Ihre Anschrift herauszusuchen, wenn er bei Ihnen etwas bestellen, reklamieren oder telefonisch klären will.

Hat er hingegen Ihre Telefonnummer, die Straße und den Namen des Kundenberaters zur Hand, ist das Kontakten leicht. Weiss er nicht, wie er Ihr Unternehmen erreichen soll, ist er als Kunde so gut wie verloren.

Dunkle, kontrastreiche Elemente:

Sie üben eine starke Wirkung aus, der sich das Auge nicht entziehen kann.

Farbige Elemente:

Sie sind interessanter als Schwarzes auf Weißem. Farbfotos ziehen das Auge eher an als Schwarzweißfotos. Und bei Bildern sind Fo-

Quadrate.

Ein weiteres Hilfsmittel, mit dem Sie Blicke lenken können sind Blicke. Paradox? Gemeint ist die Blickrichtung von abgebildeten Personen. Denn der Betrachter einer Seite folgt immer deren Blickrichtung. Dasselbe gilt für Bewegungsabläufe. Der Betrachter schaut in die Richtung, in der sich die Bewegung fortsetzen würde. Visuelle Syntax erreichen Sie auch durch Nummerierungen, wie sie zum Beispiel in Inhaltsverzeichnissen eingesetzt werden.

Wenn Sie bei der Platzierung von Anzeigen Geld sparen wollen ohne auf Wirkung zu verzichten, dann belegen Sie Quadranten A und Quadranten D. Teilen Sie Ihre Anzeige auf in zwei Teile. Sie zahlen eine halbe Seite, erzielen aber den Wirkungsgrad einer ganzen Seite.

Jürgen Goldfuß leitet Seminare und berät kleine und mittlere Unternehmen nach dem Leitsatz: „Wir helfen Ihrem Produkt auf die Sprünge“.

Tel: 07424/6319, Fax: 07424/5422

www.goldfuss.com

Response-Tipp



Legen Sie jeder Aussendung mehrere verschiedene Response-Elemente bei. Obwohl immer mehr Bestellungen über's Internet laufen, wird der Großteil der Bestellungen im B-to-B-Bereich noch per Fax getätigt. Bestellkarten bringen noch etwa 20 bis 30 % aller Bestellungen.



Jürgen Goldfuß, Inhaber der Fa. Marketing-Training-Kommunikation

Macht es Ihnen Spaß, Texte von Broschüren, Anzeigen oder Mailings zu lesen? Oder weigern sich Ihre Augen öfter, weiterzulesen, weil unterschiedliche Schriftarten (Fonts) und Buchstabengrößen munter miteinander vermischt sind? Ein Musterbeispiel für diese „Beleidigungen des Auges“ sind die am heimischen PC selbstgesetzten Werbebotschaften, die meist in kostenlosen Anzeigeblättern erscheinen. Diese Texte leiden oft unter dem „Corel-Draw-Syndrom“, der willkürlichen Kombination von Linien, Formen, Kurven und Schriftzeichen.

Von der Lust zu lesen oder wie Ihre Texte anmachen.
Von Jürgen Goldfuß

Das macht sie attraktiv!

Wie aber können Sie sicherstellen, dass Ihr Text nicht gegen das Auge des Lesers ankämpfen muss? Da ist zum einen die Lesefreundlichkeit. Diese bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit, mit der Leser motiviert werden, sich Ihrem Text zuzuwenden, ihn zu lesen beginnen und ihn schließlich zu Ende lesen, ohne Anzeichen von Müdigkeit, Ablenkung und Irritation zu zeigen. Denn das ist schließlich Ihr Ziel. Um Ihrem Ziel näher zu kommen, sollten Sie aber auch an die Lesefreundlichkeit denken.

Response-Tipp



Tests zeigen immer wieder:
Der Werbebrief ist das A und O Ihrer Direktwerbung.
Bei Aussendungen ohne Werbebrief sinkt die Response-Quote drastisch um bis zu 60%.

Leserlichkeit bezieht sich auf die Geschwindigkeit und Leichtigkeit, mit der einzelne Buchstaben erkannt werden können. Das Kleingedruckte zu lesen ist schwieriger und mühsamer als der „Normaltext“.

36 Punkt
24 Punkt
18 Punkt
16 Punkt
14 Punkt
12 Punkt
10 Punkt
8 Punkt

(Kundenorientierte Versicherungen verzichten deshalb auf diese Uralt-Tricks der Manipulation).

Wenn nun die „Erkennungsgenauigkeit“ der Buchstaben eine so große Rolle spielt, wie groß sollte eine Schrift sein?

Sie wissen, dass die **Schriftgröße** in Punkt angegeben wird. 72 Punkt entspricht in etwa einem Zoll oder einem Inch oder 2,54 cm.

72 Punkt wären bestimmt gut lesbar, aber nicht sehr leserfreundlich. Allerdings erfüllt eine 8 Punkt-Schrift auf der anderen Seite der Skala weder das Kriterium „leserfreundlich“ noch „gut lesbar“. Welche Größe ist nun ideal?

Wenn Sie sich für die passende Schriftgröße entschieden haben, dann bleibt noch die Frage nach der **Schriftart**. Es gibt Tausende von Schriften (Fonts). Die Bekanntesten sind die Times-Versionen (Zeitungsschriften) und die Bookman-Versionen (Bücherschriften). Sie können sich auch eine eigene Schrift entwerfen und schützen lassen. Wichtig ist jedoch, dass Sie im Interesse der Übersichtlichkeit und Wiedererkennbarkeit mit wenigen festgelegten Schriftvarianten operieren.

Bei der Auswahl der Schriften stellt sich auch die Frage: soll die Schrift Serifen haben? Serifen sind die kleinen, scheinbar überflüssigen Linien am Ende der Buchstaben.

ABCD (Antiqua mit Serifen)

ABCD (serifenlose Linearantiqua)

Ursprünglich in der „Steinzeit“ des Schreibens entstanden, verhinderten sie beim Meißeln von Text, dass die Buchstaben sich in Rissform verlängerten. Noch heute können wir vom Vorteil der Serifen profitieren: bei kleinen Schriftgrößen dienen sie nämlich als optische Haltelinie. Wir können den Text schneller lesen. Schriften mit Serifen sehen manchmal „altmodischer“ aus als ihre Brüder ohne Serifen. Um dem Auge etwas Abwechslung zu bieten, sollten beide Varianten gemischt → weiter auf Seite 3

werden: Überschriften ohne Serifen und Fließtext (Bodytext) mit Serifen.

Die große Tabelle gibt einige hilfreiche Tipps zum Umgang mit Schriftschnitt (z.B. fett) und Schriftstil (z.B. kursiv).

Dieser Text ist linksbündig gesetzt, wie maschinengeschrieben. Deshalb kommt er uns so bekannt vor. Er ist sehr angenehm zu lesen. Auf diese Art und Weise können längere Texte „schmerzfrei“ gelesen werden.

Dieser Text ist rechtsbündig.

Das Lesen ist mühseliger, vor allem wenn es sich um längeren Text handelt. Man ermüdet schneller. Akzeptabel, wenn der Text um eine Grafik herumfließt.

Dieser Text ist zentriert.

Er „flattert“ links und rechts.

Das Auge muss sich auch hier immer wieder einen neuen Startpunkt suchen. Nur geeignet für kurze Erläuterungen – zum Beispiel bei Bildern.

Blocksatz kennen wir von der Zeitung her. Das Auge hat es hierbei relativ einfach, immer von links nach rechts. Es können aber unschöne Lücken entstehen. Blocksatz muss häufiger unterbrochen werden, sonst ermüdet das Auge.

	Überschrift/Titel	Text	Bildunterschriften
Schriftart	Ohne Serifen	Serifen	Mit Serifen oder ohne Serifen
Größe	Untertitel: mindestens 2 Punkt größer als Fliesstext	9-12 Punkt	Wenn Serifenschrift, dann 2 Punkt größer oder 1 Punkt kleiner als der restliche Text.
	Titel: mindestens 2 mal so groß wie der Untertitel		Wenn ohne Serifen dann in der gleichen Größe wie der restliche Text
Schriftschnitt	Fett	Standard	Fett

Ihr Text sollte kurz und bündig sein. Soll er auch noch linksbündig, rechtsbündig, oder anders bündig sein?

Von der Zeitung sind wir Textspalten gewohnt. Eine einspaltige Zeitungsseite würde niemand lesen wollen. Einspaltiges eignet sich nur für kurze Texte, bei dem der Eindruck von Aktualität vermittelt werden soll.

Die zweispaltige Aufteilung wirkt eher konservativ und formell: OK für technische und komplexe Texte. Eine dreispaltige Aufteilung wirkt lebhafter, informell, entspannt. Eine sehr interessante Variante ist das „Scholars Margin“. Hier kann variiert werden zwischen 1 schmalen und 1 breiten

Hervorhebungen stellen sicher, dass der Leser den Text richtig interpretiert:

Es ist von *außerordentlicher Bedeutung*, dass alle Teilnehmer sich mindestens einmal freiwillig melden.

Es ist von außerordentlicher Bedeutung, dass alle Teilnehmer sich mindestens einmal *freiwillig* melden.

Es ist von außerordentlicher Bedeutung, dass *alle* Teilnehmer sich mindestens einmal freiwillig melden.

Es ist von außerordentlicher Bedeutung, dass alle Teilnehmer sich *mindestens* einmal freiwillig melden.

Spalte oder 1 schmalen und 2 etwas breiteren Spalten.

Wenn Ihre „Schriftstücke“ sofort als die Ihren wiedererkannt werden sollen, müssen Sie großen Wert auf **Einheitlichkeit** legen. Einheitlichkeit entsteht durch 7 Punkte, die das Design Ihrer Geschäftssachen definieren:

- 1) Typographie
- 2) Papier
- 3) Stil der Zeichnungen und Bilder
- 4) Farben
- 5) Größe
- 6) Graphische Elemente
- 7) Spalten-Muster bzw Gestaltungsraster

Bei der Gestaltung Ihrer Druckwerke denken Sie bitte immer daran, dass gute Gestaltung sehr oft nicht bewußt wahrgenommen wird – schlechtes Design dafür aber um so mehr. Ändern Sie Ihre Druck-sachen nur, wenn dafür wichtige Gründe vorliegen.

Ein Satz aus den USA bringt es auf den Punkt: **„Good design is if it works.“** Wenn Sie Ihre Botschaft so gestalten, dass sie bis zum Ende gelesen wird – und etwas auslöst – dann haben Sie ihr Ziel erreicht. Es hat funktioniert.

Wie Sie im Text Akzente setzen. Von Jürgen Goldfuß

Häppchen für's Auge

bereits, dass Rahmen eher für kleine Informationsblöcke geeignet sind. Das kann eine eigenständige Anzeige sein, oder, bei der Gestaltung einer ganzen Textseite, eine separate Zusatzinformation.

Durch die Farbe und Form des Rahmens können Sie optisch bereits ein Thema andeuten und ihren Leser noch vor der eigentlichen Lektüre darauf einstellen, ob er gleich eine Traueranzeige, eine Hochzeitsanzeige oder eine Verkaufsanzeige lesen wird.

Diese Gestaltungsmittel lockern Textblöcke auf und helfen dem Betrachter bei der Orientierung. Sie können gliedernd wirken oder aber bestimmte Textteile hervorheben.

- Ein optisch unterbrochener Text ist lesefreundlicher und wirkt kürzer.
- Der Leser kann sich „häppchenweise“ durch die Botschaft arbeiten, was weniger anstrengend ist als das konzentrierte Fixieren langer, unstrukturierter Textabschnitte.

Der offene Rahmen umrahmt eine Information teilweise und verbindet die oben beschriebene Abgrenzungswirkung des Rahmens mit einem „Hinguckeffekt“ – die Unvollständigkeit des Rahmens zieht das Auge unwillkürlich an. Mit einem offenen Rahmen können Sie signalisieren, dass etwas Neues, Besonderes vorliegt, auf das der Leser neugierig sein darf.

Während der Rahmen einen ganzen Textblock hervorhebt, kann mit der Linie z.B. eine einzelne Zeile betont werden.

➔ Dieser Pfeil schiebt den Leser förmlich in den Text hinein, er kann gar nicht anders, als ihn zu aufzunehmen.

Früher wurden Initialen z.B. in alten Handschriften sehr kunstvoll ausgearbeitet. Heute sind die Initialen natürlich schlichter, doch sie dienen immer noch dem gleichem Zweck – der Einstimmung des Lesers auf den folgenden Textabschnitt. Das Auge kann einen Moment auf der Initiale verweilen, bevor es zur Entzifferung der Buchstaben schreitet. (Achtung: Der hervorgehobene Anfangsbuchstabe sollte nicht größer als drei Zeilen sein.)

♥ Dingbats sind kleine Formen oder Symbole, die über bildliche Merkmale Aufmerksamkeit wecken und oft eine verspielte Komponente haben. (Die Bezeichnung stammt aus dem Englischen und bedeutet in etwa „ein Dingsda“.)

☎ Ein Dingbat mit eindeutiger Bedeutung können Sie auch als Piktogramm einsetzen.

▼ Weitere Hingucker sind ungewöhnliche oder zerrissene Formen und irritierende Bilder, die die Frage auslösen: „Was ist denn da los?“

Spielen Sie mit allen Möglichkeiten, doch denken Sie daran, dass weniger manchmal mehr ist. Sie wollen gewiss sicherstellen, dass Ihr Text nicht übersehen wird. Aber die

Botschaft sollte auch nicht in einer Fülle optischer Gestaltungsmittel untergehen.

Neben Rahmen, Linien und Symbolen eignen sich auch typographische Mittel dazu, Ihre Texte optisch interessant zu gestalten.

Erhöhen Sie z.B. den Durchschuss Ihres Textes. Dem Leser präsentiert sich Ihr Werbetext jetzt ebenfalls häppchenweise.

Text-Tipp



Bringen Sie im Postskriptum stets das zweitbeste Ihrer Verkaufsargumente. Das beste steht immer in der Headline Ihres Werbebriefs.

Aber: Jede Zeile steht für sich allein und fordert mehr Aufmerksamkeit. Diese Technik sollte jedoch nur bei kurzen Texten angewendet werden.

Eine weitere typographische Gestaltungsmöglichkeit ist das Hochkantstellen von Text. Hierfür eignen sich kurze Formeln wie NEU, GRATIS oder FÜR SIE am besten.

Lassen Sie Ihre Anzeige oder Ihren Werbetext von einem typographisch geschulten Grafiker setzen. Er fungiert gewissermaßen als Visagist für Ihren Text und sorgt dafür, dass er optisch perfekt ins Rampenlicht tritt.

Stellen Sie seine Fähigkeiten doch bei Ihrer nächsten Aktion auf die Probe...

Text-Tipp



Schreiben Sie in der Sprache Ihrer Zielgruppe. Meiden Sie dabei aber bitte Fremdwörter, so weit es geht. Sagen Sie, was Sie sagen wollen, in Deutsch, wenn Sie annehmen dürfen, dass Deutsch die Sprache Ihrer Zielgruppe ist.

Ein kleiner Ausschnitt aus über 500
Artikeln und ungezählten
Kommentaren und Rezensionen

