

Interviews und Vorträge

MTD

Marketing - Training - Dokumentation

Jürgen W. Goldfuß

www.goldfuss.com

200 Ratgeber-Artikel

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

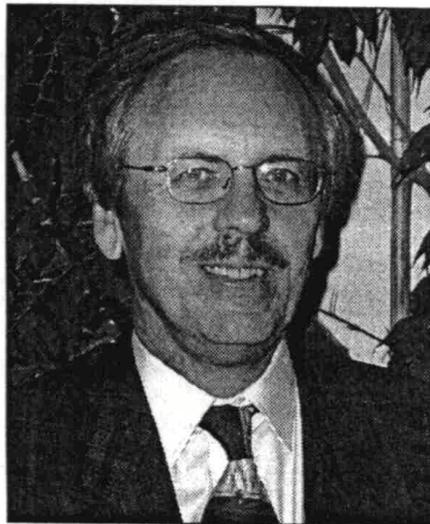
„Harter“ Rat zum sozialen Thema

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 Autor 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 ausgeübt. 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 Rechtsprechung 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.

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

Endlich Chef, was nun?

Beförderungen in die Chefetage haben ihren Reiz und ihre Schattenseiten. Der Karriere-sprung 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, höchsten 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 den Jahren 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.

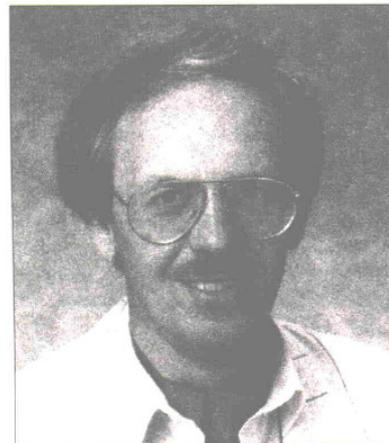
Endlich Chef – was nun? Mit welchen Erfahrungen haben Sie dieses Buch (Campus-Verlag, ISBN 3-593-36565-0) geschrieben?

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 rasch 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 verstellen, sondern zu seiner Persönlichkeit zu stehen – und permanent an sich zu arbeiten. Fehler zuzugeben und Mitarbeiter um Hilfe bitten zu können, das macht den Chef menschlich, sympathisch und unterstützenswert.

Neue Verantwortliche haben oft die Aufgaben 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 Fehlinvestition).

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. Poschung

Fragen zur Person

Vorname: Jürgen W.

Name: Goldfuss

Adresse: D-78549 Spaichingen, Albstr. 13

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

Hompage: 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».

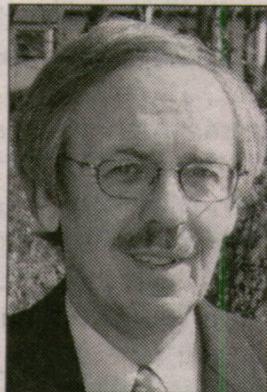
...der schwierigste Entscheid war:

als richtig schwierig habe ich noch keine Entscheidung empfunden.

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



Jürgen Goldfuß

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.

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.

Spaichinger Zeitung

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

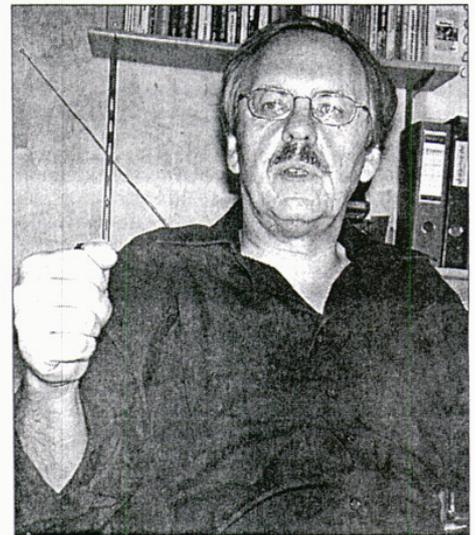
Albstraße – mit Blick ins Grüne. »Da hatte ich einen Holländer, einen Belgier und noch andere Nationalitäten an einem Tisch.« Und natürlich die verschiedensten Mentalitäten. Und dazwischen als »Puffer« Jürgen W. Goldfuß.

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 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 Abwarten 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: Weshalb sind die Chefs in Krisenzeiten mehr gefordert als sonst?

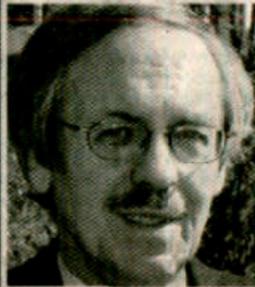
Goldfuß: Bei schönem Wetter kann jeder segeln. Aber in Krisenzeiten kommen auf einen Chef viele Dinge auf einmal zu. Da weiß mancher nicht, wo er anfangen soll. Heute geht es nicht mehr nur darum, besser, schneller und billiger zu sein, sondern vorher zu sehen, was der Markt braucht, oder Bisheriges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

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 Denkingen, 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 an einem Strang 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 meckern 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 zu schaffen, braucht man mindestens ein Jahr. Aber mittlerweile 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 Spanglingen und arbeitet als Unternehmensberater, Trainer und Autor. Außerdem schreibt er Kolumnen für das „Handelsblatt“ sowie den 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.

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

Schwarzwälder Bote

Interview

Wie man andere zum Arbeiten bringt

Alles muss man selber machen, heißt es so schön. Aber muss man das wirklich? Der Spaichinger Autor und Verfasser des Bestsellers „Endlich Chef – was nun“, findet das nicht und hat ein neues Buch heraus gebracht: „Erfolg durch professionelles Delegieren“ heißt der knapp 200 Seiten starke Titel.

Von Kerstin Conz

Herr Goldfuß, sind Sie als Autor von „Endlich Chef...“ und ihrem neuen Buch auch zu Hause der Boss, der die Arbeit auf andere verteilt?

Na ja, nachdem meine Frau das Buch Korrektur gelesen hat, hat sie gesagt „Jetzt weiß ich endlich, was du mit mir immer machst. Aber du machst es wenigstens gut.“

Wie kamen Sie auf die Idee, ein Buch über Delegieren zu schreiben?

Weil ich es schon oft erlebt habe, dass sich selbst Leute in höheren Positionen damit oft sehr schwer tun.

Was ist denn so schwer daran, andere zum Arbeiten zu bewegen?

Manche können es auf den Tod nicht ausstehen, wenn ein anderer etwas besser macht. Andere haben Angst, dass der Mitarbeiter einen Fehler macht. Als ob man selbst nie welche

machen würde. Begründungen wie „Der kann es eh nicht“, sind auch nur vorgeschoben. Wenn jemand etwas nicht kann, dann deshalb, weil es ihm niemand beigebracht hat. Man gibt auch nicht gerne Dinge ab, die man selbst gerne tun würde. Ein Chef wird aber nicht dafür bezahlt, dass er macht, sondern dass gemacht wird. Allerdings kostet Delegieren auch Vorbereitungszeit. Deswegen übt man es

auch nicht in Krisenzeiten. Segeln lernt man ja auch nicht bei Sturm.

Wie merke ich, wem ich was zuvertrauen kann?

Genau wie Sie auch merken, wie weit ihr Kind ist – durch Kontakt. Ein Chef muss wissen, wo seine Mitarbeiter stehen. Dem Ängstlichen oder Anfänger muss man eher jeden Schritt erklären.

Bei anderen reicht es, wenn man sagt: „Komm wieder, wenn du fertig bist“. Ein Chef muss fordern aber nicht überfordern, begleiten aber nicht kontrollieren. Er kann aber niemals die endgültige Verantwortung delegieren.

Delegieren ohne kontrollieren – funktioniert das überhaupt?

Man braucht so etwas wie einen „Delegationsvertrag“, in dem festgelegt ist, wo man bis zu einem gewissen Zeitpunkt stehen will und was passiert, wenn etwas schief geht.

Was sind die größten Fehler beim Delegieren?

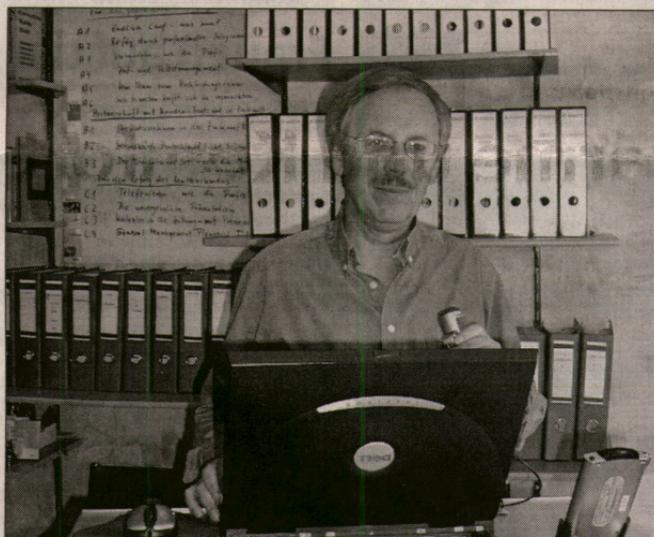
Wenn der Chef eine Aufgabe abgibt und sich dann doch wieder ständig einmischt.

Nach mehr als zwei Büchern ist man aus der Hobbyphase raus. Wie fühlt man sich als Bestseller-Autor?

Ganz gut. Besonders stolz bin ich, weil der Verlag jetzt einen eigenen Prospekt für mein Buch gedruckt hat. Ich gehe aber nicht mehr wie am Anfang in jeden Buchladen und schau nach, ob mein Buch in den Regalen steht.

Haben Sie schon eine neue Idee?

Ja, ein Buch über Führung in Krisenzeiten soll voraussichtlich im August erscheinen.



Der Spaichinger Autor Jürgen Goldfuß hat gerade im Campus Verlag das Buch „Erfolg durch professionelles Delegieren“ heraus gebracht. Foto: Conz

Schwäbische Zeitung

Aus der Region

INFO-PORTRAIT DER WOCHE

Jürgen W. Goldfuß

ist seit 1990 selbständig tätig als Unternehmensberater, Seminarleiter und Coach. Seine Kenntnisse gibt er auch als Autor weiter. Die Titel seiner mittlerweile vier Bücher lauten: „Endlich Chef – was nun?“, „Trouble Shooting für den ersten Führungsjob“, „Schnellkurs Verhandeln“ und „Schluss mit Mobbing!“

Ihre drei „heißesten Tipps“ wie man dem Stress zu Leibe rückt? 1. Stress entsteht im eigenen Kopf – wenn man ihn dort entstehen lässt 2. Bei Problemen: Eine Nacht drüber schlafen, dann nach „wichtig“ und „dringend“ sortieren 3. Sich selbst und die Welt nicht zu ernst nehmen!
Womit wird sich Ihr nächstes Buch beschäftigen?

Mit einem Problem von vielen Chefs: Delegieren.

Wie verbringen Sie Ihre Freizeit? Wandern, Rad fahren lesen

Was essen Sie am liebsten?

Bratwurst – sowie alles, was anregend und appetitlich in überschaubaren Portionen serviert wird.

Was wollten Sie als Kind werden? In wechselnder Reihenfolge: Polizist, Pilot, Lokführer

Was ist Ihr Lebensmotto?

Es gibt immer mehrere Wege zum Ziel. Und falls nicht – Ziel ändern.

Worauf sind Sie stolz?

Auf meinen ersten öffentlichen Kabarett-Auftritt Anfang des Jahres
Wo sehen Sie Ihre Stärken?

Ich kann mich recht gut in die Lage anderer hineinversetzen und dadurch jedem auf seiner Ebene Hilfe und Anregungen bieten

Und was sind Ihre Schwächen?

Ich bin manchmal zu ungeduldig, dann dauert mir alles zu lange.

Wann könnten Sie aus der Haut fahren?

Bei Menschen, die mit Vorurteilen leben anstatt sich ihre eigenen Urteile zu bilden



Jürgen W. Goldfuß
geboren am: 14. Juli 1946
in: Wiesbaden
Sternzeichen: Krebs
verh., ein Sohn
wohnt in: Spaichingen
Beruf: Unternehmensberater, Seminarleiter

Worüber können Sie herzhaft lachen?

Wenn mir ein Fehler passiert, den ich eigentlich nur anderen zugetraut hätte.

Welches Buch liegt gerade auf Ihrem Nachttisch?

„Die Weltreligionen“ von Arnulf Zitelmann

Wovor haben Sie Angst?

Etwas mulmig wird mir, wenn ich die diversen militanten Religionsfanatiker unterschiedlicher Herkunft betrachte, die uns ihre persönliche Vorstellung vom Seelenheil aufzwingen wollen.

Welcher Mensch beeindruckt Sie?

Jörg Kachelmann: Unternehmer, Entertainer; stressfreier Typ, der Dinge schnell auf den Punkt bringt – ohne wissenschaftlichen Ballast.

Wem würden Sie gerne mal richtig den „Marsch blasen“?

Allen Verbands- und Politfunktionären, die mit Methoden von gestern versuchen, die Probleme von morgen zu lösen und aus Angst um den eigenen Job ihrer Klientel keinen reinen Wein einschenken.

Welchen Traum würden Sie sich gerne mal erfüllen?

Eine Rede vor dem voll besetzten Bundestag halten

Wenn Kollegen Konkurrenten werden

REGION - Tatort Arbeitsplatz: Die Palette reicht von einzelnen Unverschämtheiten bis über handfeste Schikanen. Mobbing ist auch hier in der Region inzwischen mehr als ein Modewort. Immer mehr Menschen suchen Hilfe in den Rottweiler und Tuttlinger Selbsthilfegruppen. Dabei ist Mobbing nicht nur schlecht fürs Klima, sondern auch richtig teuer für das Unternehmen.

Von unserer Redakteurin
Kerstin Konz

Im Grunde ist Mobbing nichts Neues. „Die Hexenverbrennungen waren ein klassischer Fall“, erklärt der Spaichinger Autor Jürgen Goldfuß. Heutzutage gehen Mitarbeiter natürlich subtiler gegen ihre Kollegen vor. Im Büro häufiger als auf dem Bau, in der Klinik eher als im Rathaus. „41 Prozent aller Mobbingfälle treten im Sozial- und Gesundheitswesen auf, aber auch in den kirchlichen Einrichtungen wird viel gemobbt, schreibt Jürgen Goldfuß in seinem Buch „Schluss mit Mobbing“.

Die Beschwerden der Betroffenen reichen vom Klaps auf den Po, dem Gekicher und Gelächter hinter dem Rücken bis hin zum handfesten Psychoterror oder einfach Unterforderung. Die Grenzen zwischen schlechtem Scherz und Mobbing sind fließend. Für Goldfuß fängt Mobbing dort an, „wo man dem anderen auf den Geist geht, mit dem Ziel ihm zu schaden, oder dass er ausrastet und abhaut.“ Wörtlich bedeutet das englische Wort „to mob somebody“, so viel wie jemanden weghaben wollen.

Dass Mobbing auch hier in der Region ein Problem ist, bestätigt der Betriebsseelsorger Thomas Maile. „Die Zahl der Menschen, die Hilfe suchen, hat in den vergangenen zwei bis drei



Gekicher hinter dem Rücken von Kollegen ist einer der klassischen Fälle von Mobbing.

Foto: Klee

Jahren deutlich zugenommen“, berichtet er. Früher hätten die Betroffenen einfach den Betrieb gewechselt, doch bei der derzeitigen Wirtschaftslage sei dies oft nicht möglich. Maile betreut in Rottweil und in Tuttlingen eine Selbsthilfegruppe und leistet Aufklärungsarbeit in Betrieben oder bei Krankenkassen.

Für die Zunahme von Mobbing gibt es mehrere Gründe, wie etwa, dass man Leute aus persönlichen Gründen

nicht mehr im Team haben möchte. Zur Zeit nimmt auch der Kostendruck zu: Unbequeme Mitarbeiter werden rausgedrängt, um die Abfindung zu sparen. Hinzu kommt auch die Angst um den Arbeitsplatz. „Da wird der Kollege schnell zum Konkurrenten“, erklärt Maile.

Jürgen Goldfuß empfiehlt Mitarbeitern, bei Mobbing sofort einzuschreiten, um den Mobber zu entlarven und so schnell wie möglich das

Handwerk zu legen: „Jeder kann Opfer werden. Selbst Chefs kommen oft nicht gegen ein mieses Klima an.“ Dennoch hänge es vor allem vom Chef ab, ob in einer Firma gemobbt wird oder nicht. Mobbing ist ein Führungsproblem: „Ein Chef, der das Problem nicht erkennt, ist ungeeignet, wer es duldet, ist seiner Verantwortung als Führungskraft nicht bewusst und wenn er selbst tätig wird, gehört er vor Gericht“, glaubt Goldfuß.

Teure Schikanen

Was kränkt, macht krank: Mobbing hinterlässt Schäden wie Schlafstörungen oder Depressionen. Nach Schätzungen gehe jeder dritte Selbstmord auf Mobbing zurück, erklärt Betriebsseelsorger Thomas Maile. Giuseppe Palilla von der AOK Tuttlingen weiß, dass sich Rückenschmerzen oft auf schlechtes Klima zurückführen lässt.

Die Unternehmen tragen vor allem hohe finanzielle Schäden davon. Im Schnitt fühlen sich in jedem Betrieb drei bis fünf Prozent der Mitarbeiter gemobbt. Experten zufolge kosten ein gemobbter Mitarbeiter das Unternehmen 17 500 bis 50 000 Euro. Hinzu kommen Kosten für Krankheit, Abfindung und gebremste Produktivität.

Nach Erfahrungen des Autors Jürgen Goldfuß arbeiten 30 Prozent der Kollegen aus dem Umfeld eines Mobbing-Opfers nur mit gebremstem Elan

weiter. 60 Prozent aller Mitarbeiter, die gehen, geben als Grund für den Wechsel Unbehagen und Schikane an. Bis ein Nachfolger eingearbeitet ist, dauert es bis zu einem Jahr. Die Trossinger Stadtverwaltung hat deshalb vor drei Jahren eine Betriebsvereinbarung zwischen Bürgermeister und Betriebsrat geschlossen, um Mitarbeiter zu schützen und Mobbern die rote Karte zu zeigen.

Wenn die Stimmung am Boden ist, geht auch die Kreativität verloren: „Mitarbeiter schlucken gute Ideen runter, nach dem Motto, davon werde ich nicht bezahlt“, weiß Jürgen Goldfuß. Für Firmen sei es tödlich, wenn sich Mitarbeiter innerlich verabschieden, sich krank schreiben lassen oder den Job wechseln: „Irgendwann wundert man sich dann, warum im Betrieb alles zu teuer wird oder zu langsam geht“, erklärt Goldfuß. (kec)

Konflikte schnell lösen

Ob Opfer, Täter oder Zuschauer – viele Betroffene wissen gar nicht, dass sie direkt in Mobbing-Fälle verwickelt sind. Um eine Eskalation zu vermeiden, ist es jedoch wichtig, Mobbing so früh wie möglich zu erkennen, den Täter zu entlarven, das Gespräch zu suchen und einen neutralen Betrachter hinzuzuziehen.

„Es gehören immer zwei dazu“, meint Betriebsseelsorger Thomas Maile. Wer glaubt, gemobbt zu werden, sollte sein Verhalten überprüfen und eine dritte Person fragen, wie er auf andere wirkt. Wichtig sei, den Konflikt offen anzusprechen und zu lösen. Es gehe nicht um Schuldzuweisungen. Wenn man aber gar nicht zusammen passe, sollte man sich überlegen ob man sich nicht besser trenne.

Da sich Mobbing nur schwer nachweisen lässt, sollten sich Opfer mög-

lichst früh ein Mobbing-Tagebuch zulegen, um ihren Verdacht zu überprüfen oder etwas Handfestes vor Gericht zu haben. Der Gang zum Richter empfiehlt sich jedoch nur im äußersten Notfall, obwohl sich die Chancen juristisch verbessert haben. Seit August 2002 können Mobbing-Opfer für so genannte Nichtvermögensschäden eine Entschädigung einklagen. Auch Artikel 1 des Grundgesetzes, wonach die Würde des Menschen unantastbar ist, wurde schon zur Urteilsbegründung herangezogen: Ein Staat, der in seinen Dienststellen und in der Privatwirtschaft Mobbing zulässt, gibt damit sein Wertesystem langfristig dem Verfall preis, heißt es sinngemäß. (kec)

 Weitere Informationen bei der Betriebsseelsorge Tuttlingen unter Telefon 07461/8568.

» Startseite

» Startseite » Themen » Arbeit & Soziales

» Themen

» Wahlen & Parteien

» Außen & Sicherheit

» Arbeit & Soziales

» Wirtschaft & Finanzen

» Bildung & Kultur

» Umwelt & Verkehr

» Inneres & Justiz

» Meinungen

» Analysen

» Lexikon

» Zahlen & Fakten

» Linksammlung

Service Center

» Newsletter

» Termine

» Dokumente

» Parteien-Datenbank

» Praktikumsbörse

» Abgeordnetensuche

» Archivrecherche

POLIXEA Kommunal
Informationsdienst für Kommunalpolitiker

Dossier

Neue Impulse dringend gesucht

Interview mit dem Unternehmensberater Jürgen W. Goldfuß



Jürgen W. Goldfuß - Foto:
www.goldfuss.com

Wenn das Thema demografischer Wandel zur Sprache kommt, dann wechseln Unternehmen und Arbeitnehmer lieber schnell das Thema. Denn besonders die Wirtschaft wird in den kommenden Jahren mit großen Problemen zu kämpfen haben. Unternehmen wird allerdings bis jetzt noch kaum etwas dagegen. Jürgen W. Goldfuß, Unternehmensberater und Managementtrainer, zeichnet Szenarien und Problemfelder, mit denen sich Unternehmer und Arbeitnehmer in den kommenden Jahren auseinander setzen müssen.

politikerscreen.de: Welche Probleme haben wir schon heute in Bezug auf den demografischen Wandel und die Wirtschaft?

Goldfuß: Fest steht: Die Arbeitnehmer werden immer älter und junger Nachwuchs fehlt. Dazu kommt das gravierende Problem, dass ältere Arbeitnehmer bis vor kurzem vom Staat selber aus dem Berufsleben herausgelockt wurden. Die Firmen waren ganz froh, wenn sie sich von den älteren Mitarbeitern so einfach trennen konnten. Jetzt aber stellen sie plötzlich fest, dass sich das Phänomen des Frühruhestands so sehr verstärkt, dass sie keine Leute mehr haben. Das ist ein Punkt, der in den nächsten drei bis fünf Jahren die Firmen deutlich treffen wird.

politikerscreen.de: Welche Probleme werden wir in Zukunft haben?

Goldfuß: Wir bekommen enorme Qualifikationsprobleme. Das heißt, in Deutschland werden vor allem die Leute mit hohen Qualifikationen fehlen. Wir brauchen Leute, die gut ausgebildet und flexibel sind und sich in Neues schnell hineinfinden können. Die werden an unseren Schulen aber noch nicht ausgebildet. Das ist problematisch, denn vor allem Topleute werden in naher Zukunft immer mehr gefragt sein. Die klassischen Arbeiter dagegen werden weniger gebraucht. Das liegt zum einen an der Rationalisierung, zum anderen werden Produktionsstätten verstärkt dorthin verlagert, wo es billiger ist. Für die Zukunft wird es eine extreme Zweiteilung auf dem Arbeitsmarkt geben.

politikerscreen.de: Woher kommen diese Probleme?

Goldfuß: Neben dem Anwachsen der älteren Bevölkerung spielen auch noch mehrere andere Faktoren eine große Rolle. Dass sich die Bevölkerungspyramide negativ entwickelt, war vor Jahren schon berechen- und vorhersehbar. Es ist aber unpopulär, darüber zu sprechen, deshalb halten sich auch die Politiker bei diesem Thema sehr zurück. Bis jetzt haben sich alle in Deutschland die Augen zugehalten und gehofft, dass es schon nicht so schlimm werden wird, schließlich ist bis jetzt auch alles gut gegangen. Und mit dieser Nachlässigkeit müssen wir jetzt klarkommen.

Das kollektive Wegschauen ist aber nicht das einzige Problem. Beispielsweise sind die Deutschen einfach zu satt und viel zu träge im Umdenken. Wenn ich mit Personalchefs spreche, dann höre ich in der Regel Klagen. Die Arbeitnehmer kommen nicht schnell genug in die Gänge, teilweise fehlt es auch in der Ausbildung an Grundlagen, ich sage nur Pisa-Studie. Und auch die Motivation ist nicht immer vorhanden. Viele Berufstätige haben das Lernen schlichtweg verlernt. Schuld daran sind auch die Firmen. In den wenigsten Unternehmen werden Mitarbeiter über 40 auf ein Seminar oder zur Weiterbildung geschickt. Stattdessen sitzen alle nur noch ihre Zeit ab, den Ruhestand immer im Blick.

Viele Firmen vergreisen auch, weil sie sich nicht rechtzeitig von den Alten getrennt haben. Der Nachwuchs fehlt an allen Ecken und Enden. Damit das Unternehmen dynamisch und konkurrenzfähig bleibt, ist eine gesunde Mischung der verschiedenen Altersgruppen lebenswichtig.

Wir haben ein weiteres großes Problem, das den meisten noch gar nicht so klar ist: Wir sind am Ende eines der großen Wirtschaftszyklen. Der Zyklus der Informationstechnik ist "ausgelutscht" und der neue Zyklus greift noch nicht. Die Geschichte zeigt: Immer wenn ein solcher Zyklus vorbei war, dann stand am Ende eine weltweite Wirtschaftskrise. Denn das Umdenken der Menschen setzt einfach zu langsam ein.

politikerscreen.de: Gibt es denn überhaupt einen Ausweg aus dieser Krise?

Goldfuß: Nein, einen wirklichen Ausweg gibt es nicht. Neue Impulse und neue Energien sind meiner Meinung nach in Deutschland noch nicht wirklich spürbar. Das ist die bittere Realität. Die Arbeitnehmer haben sich lange Zeit viel zu sehr auf die Arbeitsämter verlassen, oder auf irgendwelche Umschulungsmaßnahmen, mit denen letztendlich nur die Arbeitslosenstatistik geschönt wurde. Aber die Anforderungen ändern sich heutzutage schneller als in der Vergangenheit und darauf haben wir nicht reagiert.

politikerscreen.de: Was passiert mit den vielen älteren Menschen, die wir bald haben werden?

Goldfuß: Wenn sich der Arbeitsmarkt tatsächlich so entwickelt, wie von mir prognostiziert, dann bekommen wir eine Zweiteilung der Gesellschaft. Immer mehr Menschen werden keine Arbeit haben, und dazu werden vor allem die Älteren und weniger Qualifizierten in unserer Gesellschaft gehören. Auf der anderen Seite steht eine kleine Gruppe qualifizierter, gut verdienender Arbeitender, die den großen Rest mit durchfüttern muss. Durch die Arbeitswelt geht ein tiefer Riss. Wir befinden uns nicht in einer Krise, wir sind in einem brutalen Umbruch. Die einzige positive Schlussfolgerung, die aus diesem Negativszenario gezogen werden kann, ist die Erkenntnis: Jetzt ist der Punkt, an dem wir alle aufwachen und etwas unternehmen müssen. Auf den Staat und auf das Arbeitsamt warten kann nicht die Lösung sein. Jeder Berufstätige ist für sich und seinen Wert auf dem Arbeitsmarkt selber verantwortlich.

home
aktuelle ausgabe
news & service
L news
L checklisten
L literatur archiv
L pm archiv
hr-jobs
hr-pedia
seminarmarkt
abo & trafiken
anzeigenservice
werden sie autor
kontakt

in heft 1 / 2005 für sie gelesen:

Jürgen W. Goldfuß

Führen in schwierigen Zeiten

Sicher durch Krisen- und Umbruchsituationen lenken
Auflage 2004
204 Seiten
24,90 Euro
ISBN: ISBN 3-593-37531-1
<http://www.personal-manager.at/e504/e341/e731/www.campus.de>



Rezensionen:



Krista Lobenwein
Human Resources, Marketing & Business Development
ILF Consulting Engineers
<mailto:krista.lobenwein@ibk.ilf.com>

Die Welt ist in Bewegung und dies mit zunehmender Geschwindigkeit, das einzige Fixum ist der Wandel. So sind Führungskräfte des 21. Jahrhunderts gefordert, zusätzlich zu den klassischen Führungsaufgaben die eigene Orientierungsunsicherheit zu meistern. Sie müssen in einem sich ständig ändernden Umfeld agieren und ihre Mitarbeiter „in schwierigen Zeiten führen und sicher durch Krisen und Umbruchsituationen lenken.“ Dabei stellt sich für viele Führungskräfte die Frage, wie sie ihre Mitarbeiter führen und motivieren sollen, wenn sie selbst nicht wissen, wohin die Entwicklung geht.

Dieser Überlegung geht Jürgen W. Goldfuß in seinem neuesten Buch nach und beleuchtet die Herausforderungen, denen sich eine Führungskraft in schwierigen Zeiten stellen muss. Aufgabe ist es, Orientierung zu bieten in Zeiten, in denen sich Rahmenbedingungen und Regeln sehr schnell fundamental ändern und in ihrer bisherigen Form keine Gültigkeit mehr besitzen. Dabei plädiert der Autor für eine positive Sichtweise dieser Thematik. Umbrüche und Krisen sollen als Chance verstanden werden.

Veränderungen rechtzeitig erkennen und als Führungskraft agieren, sind zentrale Themen dieses Buches. Die Anforderungen, die sich dabei an Führungskräfte richten, werden beschrieben, ohne zu vergessen, dass Führungskräfte „auch nur Menschen sind“. Das Zauberwort heißt TOK: Transparenz – Offenheit – Konsequenz, Mitarbeiter über klare Ziele von Veränderungen informieren, Fragen zulassen und konkrete Antworten geben. Damit, so der Autor, werden kreative, neue Wege beschritten und mit dem Rückhalt der Mitarbeiter notwendige Veränderungen erfolgreich gemeistert.

Darüber hinaus präsentiert Jürgen W. Goldfuß weitere Tipps und Tricks sowie einfache Checklisten zu verschiedensten Szenarien aus dem Führungsalltag.

Kritisch hinterfragt wird jeder Denk- und Lösungsansatz vom fiktiven Gegenspieler des Autors, Herrn „J.A. Aber“, der seine Erfahrungen einbringt. Er fordert Jürgen W. Goldfuß bewusst, seine Ideen zu verteidigen.

Das Buch besticht durch seine leichte Lesbarkeit. Diese ist nicht zuletzt auf den Einsatz von Herrn „J.A. Aber“ zurückzuführen. Sowohl Optimisten als auch Skeptiker werden zu aktivem Mitmachen herausgefordert. Das Buch bietet einen Überblick zu „Führen in schwierigen Zeiten“, dementsprechend werden viele Themen angeschnitten und Denkanstöße gegeben.

Fazit: Eine angenehme Lektüre für Zwischendurch, gut, aber nicht revolutionär.

praktischer Nutzen:	***
Lesbarkeit / Schreibstil:	****
Verständlichkeit:	*****
Gliederung / Übersichtlichkeit:	***
Meine persönliche Empfehlung für Personalverantwortliche:	**

Johann Kleemaier

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 Plazierung 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 erstmal gestorben.

■ Versorgung mit Ersatzteilen

Immer wieder kommt es bei Bestellungen oder Ersatzteilen zu vermeidbaren Verögerungen 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 Schwerpunkt 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 konnte.

■ 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?

KAUFTRENDS	
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

seiner 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 Rasenmäherkäufer 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 Bringservice 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 Kölsch. 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. ■

Pressemitteilung

Warum die Schweizer schwächeln

Vortrag von
Jürgen W. Goldfuß

Am 22. November 2001 lud die Schweizer Personalberatung Firma Elita A.G. wieder zu ihrem jährlichen Vortrag ein. In diesem Jahr sprach der Spaichinger Unternehmensberater Jürgen W. Goldfuß zum Thema "Warum die Schweizer schwächeln".

Er erläuterte, warum Mitarbeiter heute das Unternehmen eher zu wechseln bereit sind, welche Motivationsfaktoren tatsächlich für Mitarbeiter interessant sind, was Mitarbeiter heute von ihrem Arbeitsplatz erwarten und warum häufig der finanzielle Aspekt bei einer Trennung nur ein vorgeschobener Punkt ist.

Anhand der Entwicklung unterschiedlich großer Unternehmen zeigte er auf, welche Trends innerhalb der Unternehmen erkennbar sind und wie mehr oder minder erfolgreich auf die neuen Entwicklungen reagiert wurde.

Dazu gehört unter anderem das Eingehen auf die Wünsche der Mitarbeiter bei neuen Arbeitszeitmodellen. Den Unterschied zwischen

delegieren und empowern sowie der Zusammenhang zwischen dem Schlagwort Motivation und den Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter konnten die Teilnehmer gut nachvollziehen.

Von Führungskräften wird heute mehr soziale Kompetenz und mehr Eingehen auf die Wünsche der Mitarbeiter gefordert. Der Grund liegt auf der Hand: nur zufriedene und motivierte Mitarbeiter sind bereit, auch außergewöhnliche Leistungen zu erbringen - denn sie identifizieren sich mit ihrem Aufgabenbereich, mit ihrem Arbeitsplatz und Ihrem Unternehmen:.

Anhand der "langen Wellen der Konjunktur", den Kondratieff-Zyklen, zeigte Goldfuß auf, was in Zukunft auf Unternehmen zukommt. Anhand einer Untersuchung - zwei Unternehmen aus der gleichen Branche mit der gleichen Struktur - allerdings mit unterschiedlichem wirtschaftlichen Erfolg, wurde jedem Teilnehmer klar, wie wichtig die angstfreie Kommunikation im Unternehmen für den Unternehmenserfolg ist. So mancher der Teilnehmer fühlte sich betroffen, als der Referent negative Praxisbeispiele plastisch vorführte. Dem einen oder anderen wurde auch klar, dass nur informierte Mitarbeiter die

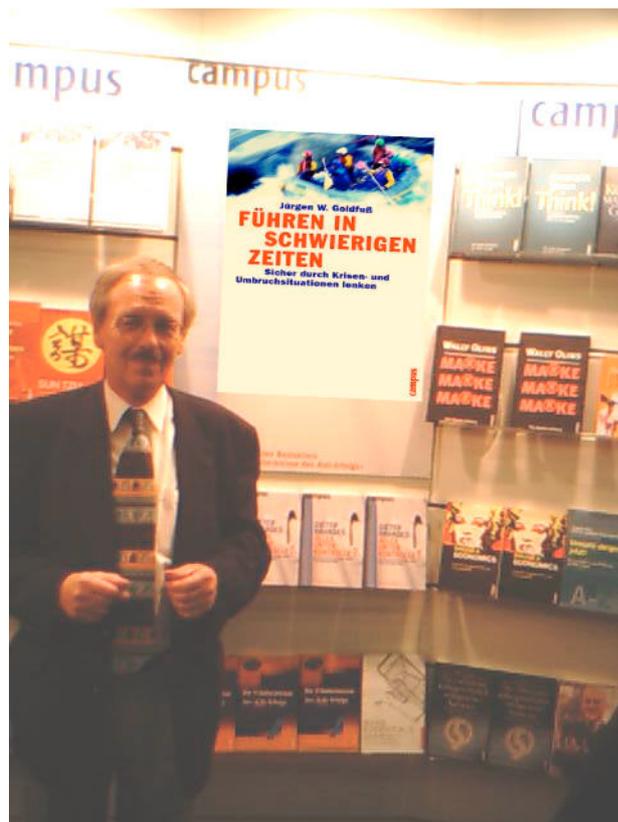
Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und dem unabdingbaren Gewinn eines Unternehmens verstehen und nachvollziehen können.

Jürgen W Goldfuß, der seine Thesen auch als Autor von verschiedenen Büchern erfolgreich publiziert, konnte beim anschließenden Empfang den 150 Geschäftsführern bzw. Personalchefs noch den einen oder anderen Tipp vermitteln. Der Inhaber der Elita-Personalberatung Franz Geiger sagte am Schluss der Veranstaltung: "Ich glaube, heute Abend haben alle eine Menge Neues gehört."

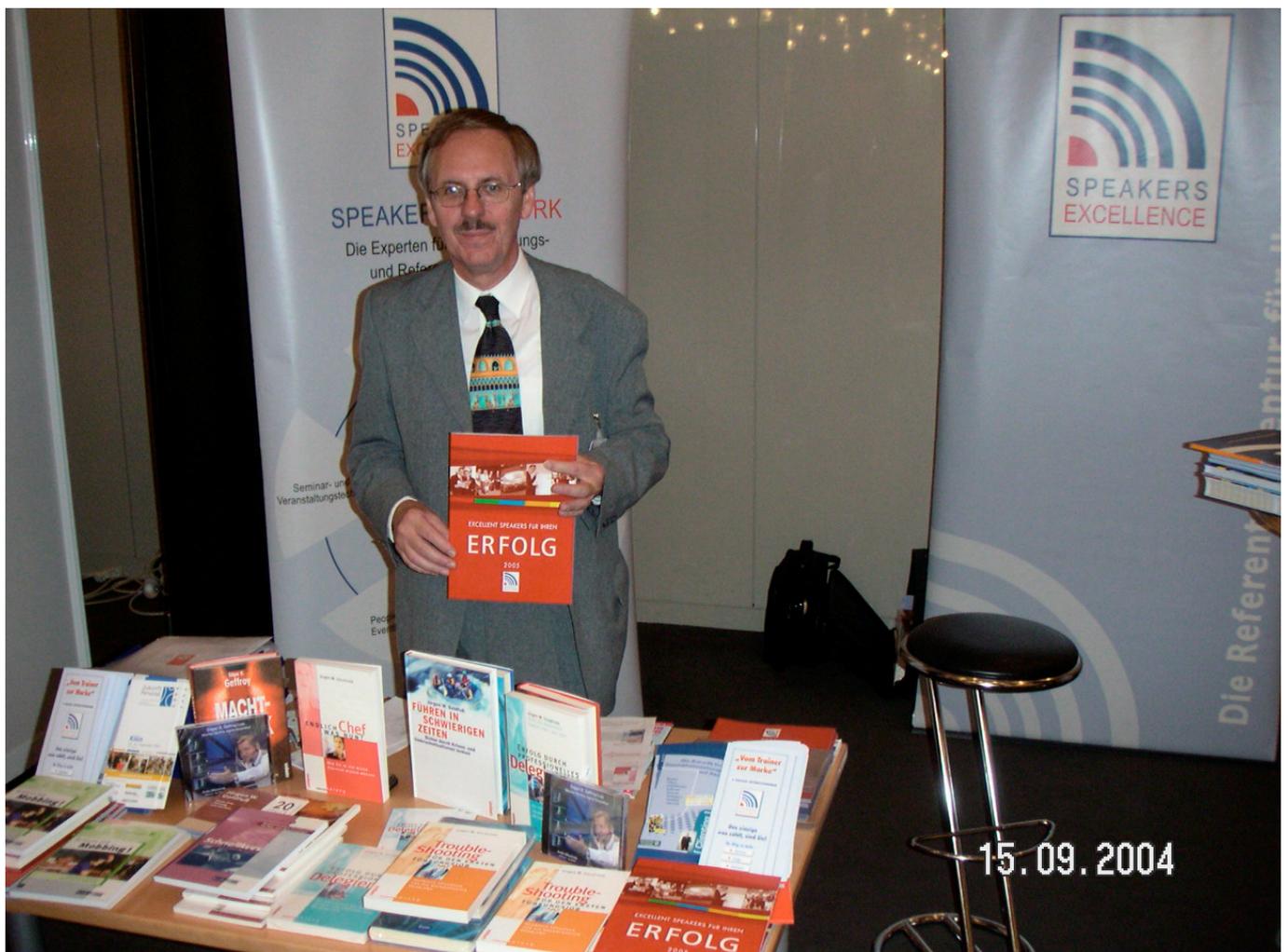
**Bilder vom Karrieretag
2001 in Stuttgart**



Vorstellung von
„Führen in schwierigen Zeiten“
auf der Frankfurter Buchmesse 2004



Buchvorstellung auf der
„Zukunft Personal“ in Köln
anlässlich des Vortrags zum
gleichnamigen Buch
„Führen in schwierigen Zeiten“



Angstfreie Kommunikation schafft Platz für Träume

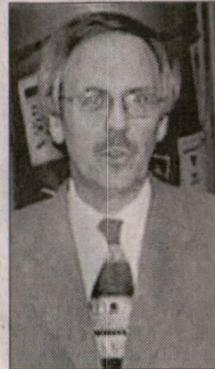
SPAICHINGEN (kg) - Eine Aussage gehört für den Buchautor Jürgen W. Goldfuß aus dem Vokabular jedes Menschen gestrichen: „Das kann ich mir nicht vorstellen!“ Denn dieser Satz stehe in krassem Gegensatz zur Kreativität. Warum das so ist, hat der Autor am Mittwochabend im Zentrum für Lebensqualität unter der Überschrift „What happens next?“ erläutert.

In seinem Vortrag drehte sich viel um Mitarbeiterführung. Goldfuß verglich die aktuelle Situation mit einem Ameisenhaufen. Jeder sei unsicher, niemand wisse, was auf ihn zukomme und wusele daher unkoordiniert durcheinander.

Parallel aber drehe sich die Welt noch weit schneller als bislang. Hat es zum Beispiel noch 82 Jahre gedauert, bis die Erfindung Neonröhre von der Idee endlich die Serienreife erreichte

(ein Kugelschreiber benötigte 50 Jahre, ein Reißverschluss 32 Jahre), so brauchen heutige Produkte durchschnittlich noch 14 Monate, Produkte aus den Bereichen EDV und Biotechnik sogar noch weniger.

Auf diesem Weg würden die Deutschen aber durch ihre „Vollkaskomentalität“ blockiert. Goldfuß fordert zum Beispiel ein deutliches Umdenken bei Gewerkschaften und Beamtenbund, die viel zu träge und voller Altlasten daher kämen. Und eben diese alten Zöpfe gehörten abgeschnitten. Man müsse sich vielmehr an den Bedürfnissen der Kunden ori-



Jürgen Goldfuß.

entieren, und das sei eine Frage der Einstellung. Zudem „müssen wir uns auch den Perfektionswahn abschminken“. Nicht alles müsse tausendprozentig richtig gemacht werden, denn dabei bliebe die Geschwindigkeit auf der Strecke.

Und wohl auch die Fantasie, die Kreativität. „Das kann ich mir nicht vorstellen“ – für Jürgen W. Goldfuß ein fast schon absurder Satz, aber einer mit Tradition. Goldfuß führte ein paar plakative Beispiele an. So sagte 1901 Gottlieb Daimler: „Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.“

Um aber die Erfordernisse des neuen Zyklus Psychosoziale Gesundheit (Goldfuß: „Wir stehen schon mit einem Fuß drin“) mit seinen Teilbereichen Umweltmarkt, Gesundheit, Biotechnologie und Licht gewappnet zu

sein, spielen die so genannten weichen Faktoren eine entscheidende Rolle. Faktoren wie Angstfreiheit, Loyalität, Empowerment und Verantwortungsbewusstsein. Das heißt, das Bewusstsein bei Arbeitgebern wie -nehmern müsse sich wandeln.

Angstfreie Reden

In Firmen, in denen keine angstfreie Kommunikation möglich ist, können auch keine Träume reifen. Und das ist für Goldfuß schlimmer als das Thema Lohnnebenkosten. Ohne Träume, ohne Fantasie aber rauscht der Fortschritt vorbei.

Und dann wären die Deutschen im Grunde auf dem Erkenntnisstand jenes amerikanischen Patentamtchefs, der 1899 eine fast bemitleidenswerte Aussage machte: „Alles, was erfunden werden kann, ist bereits erfunden worden.“

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 fliegen 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 gebäckene Chef merkt recht schnell, dass er eigentlich zwischen allen Fronten steht: Der »Ladens

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 herausfinden, 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.

Experte mahnt bei Wirtschaftsforum Weiterbildung an

TROSSINGEN - „Weiterbildung“ ist das zentrale Thema des zweiten Wirtschaftsforums gewesen. Im Rathaus referierte Jürgen W. Goldfuß, der das Thema provokant um den Nebensatz „ok, aber nur wenn es sich rechnet“ ergänzte. Damit war der Trainer für Führungskräfte und Buchautor bereits mitten in seinem anschaulichen Vortrag.

Von unserer Mitarbeiterin Helga Schattschneider

Wo stehen wir heute? Goldfuß machte deutlich: Die Zeiten, als man nach der Lehre „fertig“ war, sind längst vorbei. Und wer später davon träumt, „er werde die paar Jahre bis zur Rente schon noch rumbringen“, lebt in der Nostalgie, aus der auch Führungskräfte jäh erwachen, wenn sie mit Hilflosigkeit feststellen müssen, dass sie nicht mehr gebraucht werden und ihr Wissensstand für einen Neu-

start nicht mehr aktuell ist. Und auch die Zeit, als man erwarten durfte, dass sich schon jemand, notfalls der Staat, drum kümmern würde, sei endgültig vorbei. Eigenverantwortung sei gefragt.

Was ist Bildung? Wann und für wen ist Weiterbildung in welcher Form notwendig und sinnvoll? Und vor allem, wer bezahlt's? Wie motiviert man Mitarbeiter, sich durch Schulung zu qualifizieren, um den heute immer schneller wechselnden Bedürfnissen am Arbeitsplatz gerecht zu bleiben. Und wie erreicht ein motivierter Mitarbeiter, der bereit ist seine Freizeit einzusetzen, dass sein Arbeitgeber den Nutzen für die Firma erkennt und Weiterbildung bezahlt?

„Lernen gehört zur Arbeit“

Für Goldfuß geht dieser Gewinn weit über das rein betriebliche Lernen hinaus. Lernen gehört zur Arbeit, wie Essen zum Leben, betont der Referent. Dabei könne auch die Förderung

von Kursen sinnvoll sein, die nicht zum unmittelbaren Aufgabenbereich gehören. Beispielgebend sei die Möglichkeit, Überstunden in Bonuspunkte umzuwandeln, die für selbstgewählte Kurse verwendbar sind. Weshalb sollte man einen Französischkurs nicht unterstützen? Vielleicht kann dieser Arbeiter mit seinen neuen Sprachkenntnissen Geschäftskunden durch den Betrieb führen. Lernen soll und kann auch Spaß machen. Der Sinn von Weiterbildung wurde zu lange missverstanden. Man schloss Wissenslücken erst, wenn Mängel längst offensichtlich waren. Das muss anders werden, fordert Goldfuß sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer zum Umdenken auf. Urlaub auf Kredit sei nicht ungewöhnlich, doch wer nimmt schon einen Kredit auf, um Kurse zu finanzieren? Dabei sei diese Investition bestens angelegtes Geld. Zwar gebe auch hochqualifizierte Ausbildung keine Arbeitsplatzgarantie, die Chancen werden jedoch enorm verbessert. Ein großes Potential liege bei selbstän-

digen Handwerkern brach, weil sie im Marketingbereich „ungebildet“ sind. Goldfuß ist überzeugt: Hier werden Schätze verschenkt.

Ein großes Bildungsangebot führt die Volkshochschule, durch deren Initiative auch dieser Vortrag zustande kam. Bei seinen Grußworten betonte Bürgermeister Lothar Wölfle, man würde sich schon sehr freuen, wenn die Bildungsgutscheine, die man den Entlassschülern der Hauptschulen schenke, auf sehr viel größere Resonanz stoßen würden. Darüber hinaus bietet das Regionalbüro für berufliche Weiterbildung jegliche Unterstützung an, um Bildungsbedarf zu klären und Angebote von mehr als vierzig Bildungsträgern zu vermitteln. Hubert Bosch, Leiter des Regionalbüros in Tuttlingen, stellte das Zusammenwirken vor.

Am 10. Mai ist das Wirtschaftsforum bei „idee DISPLAY GmbH“ zu Gast. Berthold Villing wird über „Berufsbegleitendes Studium für Führungskräfte“ informieren.

„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 anlastete, „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.

In der Wirtschaft wird noch viel zu oft mit Befehlen geführt

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

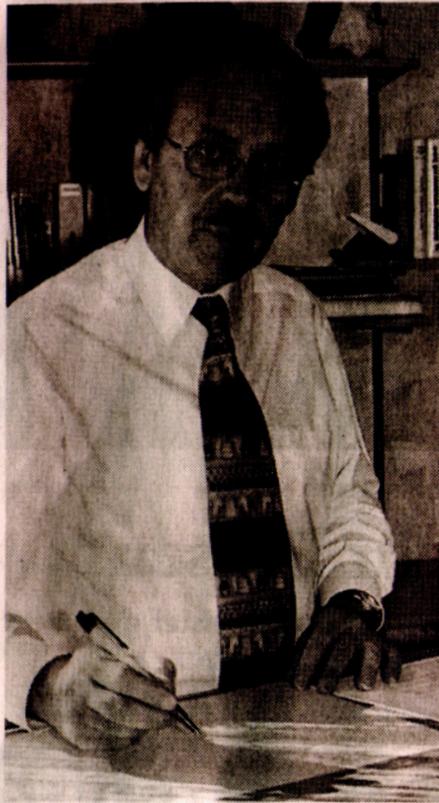
ich stelle immer wieder fest, wie
gerne in Unternehmen nach wie
vor befohlen wird.



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 Unterneh-
mens 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.«

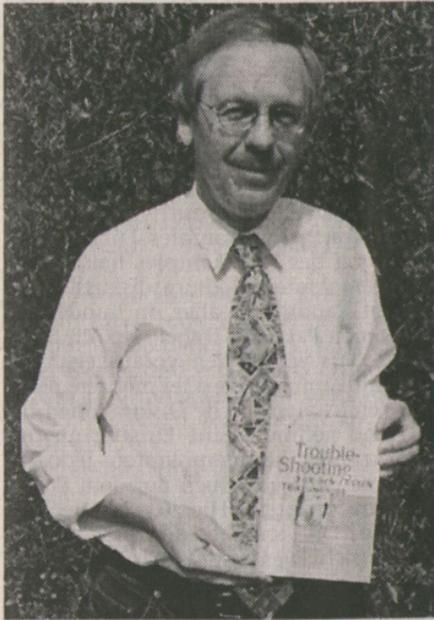
»Schnellkurs Verhandeln«, das zweite Buch von Jürgen Goldfuß, sei eher durch

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.



Buchveröffentlichungen im Messetakt: 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«, erschien beim Campus Verlag.

Die Idee, die Botschaft in Buchform zu

verpacken, sei ihm beim Autofahren gekommen. In den 13 Jahren als selbständiger 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.

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, Führung kreisen, 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 rüberbringen“ – 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

Angstfreie Kommunikation schafft Platz für Träume

SPAICHINGEN (kg) - Eine Aussage gehört für den Buchautor Jürgen W. Goldfuß aus dem Vokabular jedes Menschen gestrichen: „Das kann ich mir nicht vorstellen!“ Denn dieser Satz stehe in krassem Gegensatz zur Kreativität. Warum das so ist, hat der Autor am Mittwochabend im Zentrum für Lebensqualität unter der Überschrift „What happens next?“ erläutert.

In seinem Vortrag drehte sich viel um Mitarbeiterführung. Goldfuß verglich die aktuelle Situation mit einem Ameisenhaufen. Jeder sei unsicher, niemand wisse, was auf ihn zukomme und wusele daher unkoordiniert durcheinander.

Parallel aber drehe sich die Welt noch weit schneller als bislang. Hat es zum Beispiel noch 82 Jahre gedauert, bis die Erfindung Neonröhre von der Idee endlich die Serienreife erreichte

(ein Kugelschreiber benötigte 50 Jahre, ein Reißverschluss 32 Jahre), so brauchen heutige Produkte durchschnittlich noch 14 Monate, Produkte aus den Bereichen EDV und Biotechnik sogar noch weniger.

Auf diesem Weg würden die Deutschen aber durch ihre „Vollkaskomentalität“ blockiert. Goldfuß fordert zum Beispiel ein deutliches Umdenken bei Gewerkschaften und Beamtenbund, die viel zu träge und voller Altlasten daher kämen. Und eben diese alten Zöpfe gehörten abgeschnitten. Man müsse sich vielmehr an den Bedürfnissen der Kunden ori-



Jürgen Goldfuß.

entieren, und das sei eine Frage der Einstellung. Zudem „müssen wir uns auch den Perfektionswahn abschminken“. Nicht alles müsse tausendprozentig richtig gemacht werden, denn dabei bliebe die Geschwindigkeit auf der Strecke.

Und wohl auch die Fantasie, die Kreativität. „Das kann ich mir nicht vorstellen“ – für Jürgen W. Goldfuß ein fast schon absurder Satz, aber einer mit Tradition. Goldfuß führte ein paar plakative Beispiele an. So sagte 1901 Gottlieb Daimler: „Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.“

Um aber die Erfordernisse des neuen Zyklus Psychosoziale Gesundheit (Goldfuß: „Wir stehen schon mit einem Fuß drin“) mit seinen Teilbereichen Umweltmarkt, Gesundheit, Biotechnologie und Licht gewappnet zu

sein, spielen die so genannten weichen Faktoren eine entscheidende Rolle. Faktoren wie Angstfreiheit, Loyalität, Empowerment und Verantwortungsbewusstsein. Das heißt, das Bewusstsein bei Arbeitgebern wie -nehmern müsse sich wandeln.

Angstfreie Reden

In Firmen, in denen keine angstfreie Kommunikation möglich ist, können auch keine Träume reifen. Und das ist für Goldfuß schlimmer als das Thema Lohnnebenkosten. Ohne Träume, ohne Fantasie aber rauscht der Fortschritt vorbei.

Und dann wären die Deutschen im Grunde auf dem Erkenntnisstand jenes amerikanischen Patentamtchefs, der 1899 eine fast bemitleidenswerte Aussage machte: „Alles, was erfunden werden kann, ist bereits erfunden worden.“