

## **Soll man eine Beförderung rückgängig machen, wenn man sich überfordert fühlt?**

In Amerika ist es üblich, dass man bei einer Beförderung eine Probezeit vereinbart. Beide Seiten - also Chef und Mitarbeiter - können feststellen, ob man in dieser neuen Position wirklich glücklich ist, ob man sich entwickeln kann. Im Zweifelsfall ist es selbstverständlich möglich in die alte Position zurückzukehren. Eine ähnliche Möglichkeit würde ich mir auch für Deutschland wünschen. Wenn Sie unglücklich sind und es eine Chance gibt, die Beförderung rückgängig zu machen, ergreifen Sie diese. Bitte bedenken Sie folgendes: Jede Beförderung beinhaltet immer die Gefahr, dass man nicht optimal für die Position geeignet ist. Beispiel: Sie arbeiten in einer Fabrikhalle und sind dort zuständig für einen bestimmten Bereich, den Sie hervorragend betreuen. Irgendwann macht man Sie zum Teamleiter. Nun sind Sie für zehn Kollegen verantwortlich.

Plötzlich kommt es darauf an, wie gut Sie kommunizieren können, ob Ihre Kollegen guten Kontakt zu Ihnen haben usw. angenommen, Sie machen das auch gut, gibt man Ihnen irgendwann die Verantwortung für einen größeren Bereich. Das heißt in zunehmendem Maße werden Führungsaufgaben von Ihnen gefordert und nicht mehr das Arbeitsgebiet, für das Sie ursprünglich eingestellt worden waren. Daher besteht die Gefahr, dass Sie ab einem gewissen Zeitpunkt nur noch Führungsaufgaben übernehmen müssen und gar nicht mehr an Ihren heiß geliebten Maschinen stehen und das tun können, was Sie eigentlich lieber machen würden und vielleicht besser können.

Wenn Sie bereits befördert worden sind und „zurücktreten“ möchten, dann sprechen Sie mit Ihrem Chef darüber. Sollten Sie vor einer solchen Beförderung stehen, dann könnten Sie im Vorfeld mit Ihren jetzigen Kollegen und Ihrem Chef abklären, dass Sie eine Probezeit wünschen und erst sehen wollen, wie Sie sich entwickeln werden.

Mit besten Grüßen



Peter Tschötschel



## Inhaltsverzeichnis

- Was wurde aus Ihren „guten Vorsätzen“ für das Neue Jahr?
- „Sich in die Schuhe des anderen stellen“ – Basis guter Kommunikation
- Die „Lehmziegel-Akrobaten“

## Was wurde aus Ihren „guten Vorsätzen“ für das Neue Jahr ?

Es ist ein guter alter Brauch, der in der heutigen Zeit etwas „aus der Mode“ gekommen ist, sich in der Silvesternacht etwas für das Neue Jahr vorzunehmen. Gehören Sie zu denjenigen, die diesen Brauch nach wie vor pflegen? Wenn ja und Sie bereits begonnen haben, diese Vorsätze umzusetzen, haben Sie einen Vorteil: Wissenschaftliche Studien belegen nämlich, dass Menschen mit klaren Zielen und Vorstellungen mehr erreichen als ihre Zeitgenossen ohne dieselben.

Falls nein: warum eigentlich nicht? Wenn es wissenschaftlich belegt ist, warum nicht den darin liegenden Vorteil nutzen? Die Betonung liegt dabei auf klaren Zielen und Vorstellungen. Aus unserer Arbeit in den ersten Wochen des Jahres 2008 wissen wir jedoch, dass dies (leider) nicht immer gegeben ist. Wir finden gut gemeinte Absichtserklärungen und allgemeine, mehr oder weniger realistische Wunschvorstellungen. Außerhalb der Profession gilt vielfach „beruflich Profi, privat Amateur“. Wenn klare Ziele und Vorstellungen erfolgreicher machen, dann ist dies selbstverständlich in allen Lebensbereichen relevant.

Zurück zum Jahreswechsel. Dies ist stets eine gute Gelegenheit, im Kreise der Familie das vergangene Jahr zu reflektieren und das neue einzuleiten. Das Ganze muss natürlich nicht direkt am Silvesterabend stattfinden; warum aber auch nicht? Über was reden wir sonst an solch einem Abend des Neubeginns? Damit ist überhaupt nichts gegen Party, Bleigießen, Fernsehen und jede Menge Champagner gesagt.

Perspektiven sind entscheidend und ein neues Jahr ist ein guter Zeitrahmen dafür. Lassen Sie Ihre Perspektiven, Ziele und Vorsätze wieder aufblühen! „Es ist nie zu spät und selten zu früh“ – das zweite Halbjahr 2009 hat gerade begonnen, wir haben noch volle 6 Monate zur „Selbst-Optimierung“.

Wesentlich ist, dass wir „von den Absichten zum Ziel“ und „vom Ziel zur Aktion“ kommen. Ein Gespräch darüber ist der beste Weg, Dinge zu konkretisieren; ganz abgesehen davon, dass solch eine „Offenlegung“ eigener Vorsätze deren Verbindlichkeit nachhaltig fördert.

## Zitate, Tipps, etc.

Als besonders hilfreich erweist sich ein „Jahresmotto“. Machen Sie das Jahr 2009 zu Ihrem

- „Jahr der Konsequenz“; oder
- „Jahr der Kommunikation“, oder
- „Jahr der Weiterbildung“; oder
- „Jahr der Familie“,
- „Jahr der Gesundheit“,
- oder, oder, oder ...

Nochmals: es ist wissenschaftlich belegt, dass Menschen mit klaren Zielen und Vorstellungen mehr erreichen als Menschen ohne diese.

## „Sich in die Schuhe des anderen stellen“ – Basis guter Kommunikation

Nichts ist uns lieber als unsere Sicht der Dinge. Da dies aber für alle, zumindest für sehr viele Menschen zutrifft, besteht die Gefahr, dass wir Konflikte produzieren – oder diese verschärfen. So beklagte sich beispielsweise ein Vorgesetzter bitter bei seinem Coach:

Ein Mitarbeiter benötige zu viel Zeit für die zu erledigenden Projekte bzw. für die damit oft anfallenden Informationsrecherchen. Dadurch werde sein Zeitkonto unnötig ausgedehnt. Die Stunden nähme der Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt, was dann wieder zu Folgeproblemen wegen seiner Abwesenheit führe, da dann die vereinbarten Projekt-Endtermine gefährdet seien. Darüber hinaus fehle zu oft das Ergebnis der Arbeit, was den Vorgesetzten zwingt, sich selbst mit dem Thema zu beschäftigen oder andere Mitarbeiter zusätzlich damit zu beauftragen. Häufig geführte Mitarbeitergespräche mit ihm führten zu keiner Verbesserung der Situation – die Führung dieses Mitarbeiters sei nerven- und zeitaufwendig.

Das klingt nach einem eingeschliffenen Interaktionsmuster zwischen Chef und Mitarbeiter. Ungeachtet der tatsächlichen Sachlage – diese ist letztlich (fast) unerheblich, es zählen (zunächst) nur die subjektiven Sichten der Beteiligten – ist es für den Mitarbeiter offenbar unmöglich, aus der „Wahrnehmungs-Schublade“ seines Vorgesetzten herauszukommen – und vice versa - obwohl schon einige Gespräche stattfanden. Die Kunst in solch einem Mitarbeiter-Gespräch liegt nun aber darin, gewissermaßen einen Perspektive-Wechsel über die bestehenden subjektiven Sichten der Beteiligten hinaus zu ermöglichen und zu unterstützen. Gelingt dies, so „sieht ein Problem anders aus“, es ergeben sich andere, neue Handlungsmöglichkeiten für die Gesprächspartner. Gelingt dies nicht, erreichen wir keine Veränderung sondern bestenfalls Absichtserklärungen.

In unserem Falle ergab sich der Perspektivenwechsel in einem gemeinsamen Coaching-Gespräch mit Vorgesetztem und Mitarbeiter. Jetzt erst konnte der Mitarbeiter seine Sicht der Dinge so aussprechen, dass diese bei seinem Chef auch „ankamen“. Der Mitarbeiter schilderte eine ganze Reihe von Aktionen zur Termineinhaltung – teilweise auch nächtliches Durcharbeiten und unbeanspruchten (genehmigten) Urlaub – die sein Vorgesetzter gar nicht realisiert hatte. Die vom Vorgesetzten erwähnte Beauftragung anderer Mitarbeiter sah in der Praxis so aus, dass diese ihren Kollegen nochmals daran erinnerten, was er zu tun habe (was er ja ohnehin wusste), und die geforderten Dinge eben keinesfalls selbst erarbeiteten. Ihnen jedoch wurde es vom Chef zugeschrieben und nicht dem Mitarbeiter in der „Wahrnehmungs-Schublade“. Das Beisein des Coaches wirkte wie ein Katalysator. So war ein gleichwertiges Gespräch gesichert und die „Sündenbock-Funktion“ des Mitarbeiters war außer Kraft gesetzt.

Beide Gesprächspartner hatten aus ihrer Sicht „Recht“ – aber das Neue bestand nun darin, dass sie ihre jeweilige Sicht verließen, Rechtfertigungspositionen aufgaben, einander tatsächlich zuhörten und echtes Interesse an der jeweilig anderen Sicht entwickelten.

*Zuhören, verstehen und „sich in die Schuhe des anderen zu stellen“ ist die Bedingungs-Trias erfolgreicher Kommunikation  
(Dr. Hermann Bayer)*

Eine persönliche Sicht und die darin liegenden irrigen Annahmen und Deutungen verstellen den Blick zur Lösung. Wenn unser Vorgesetzter den „Kern“ erkennt und versteht – in unserem Beispiel die eigene Fehldeutung - kann er seine Bewertung der Situation ändern, eine neue Entscheidung treffen und neue Schritte und Verhaltensweisen wählen.

## Zitate, Tipps, etc.

Prüfen Sie Ihr generelles Kommunikationsmuster mit Ihrem Coach, erkennen Sie Ihre Entwicklungsmöglichkeiten und üben, üben, üben Sie Alternativen! Sie werden überrascht sein, wie schnell sie Ihren Coach (für diesen Aspekt) arbeitslos machen.

## Die „Lehmziegel-Akrobaten“

Die überwiegende Mehrzahl unserer Leser wird gerne das bekannte Computer-Programm nutzen, mit dem man Dateien in PDF-Format umwandeln und gleichzeitig komprimieren kann: „Adobe Acrobat“. Der ursprünglich aus Lateinamerika stammende und in den USA gebräuchliche Begriff „Adobe“ heißt auf Deutsch „Lehmziegel“, „Akrobat“ hat die gleiche Bedeutung im Englischen und im Deutschen.

Programmsprache, die unterschiedliche Dokumente gleichermaßen lesen konnte, also ein neues „page-description-format“ (PDF). Ihr damaliger Arbeitgeber XEROX im kalifornischen Palo Alto war nicht bereit, diese Entwicklung – die ursprünglich von Chuck und John „interpress“ genannt wurde - zu übernehmen. In einem Gespräch mit ihrem damaligen Chef, riet ihnen dieser, sich mit ihrer Erfindung selbständig zu machen. Gesagt, getan: „just do it!“

Im Jahre 1982 gründeten sie ihre eigene Firma und nannten sie „Adobe“ nach dem Fluss „Adobe Creek“, der hinter Chucks Haus vorbeifloss und das Rohmaterial zur Lehmziegelproduktion lieferte.

Die weitere Geschichte der beiden ist eine steile und materiell unglaublich erfolgreiche Karriere, die interessierte Leser auf der Website der Firma finden können, wo deren 25-jähriges Jubiläum auf einigen Videos verfügbar ist. Also, auch heute gilt:

### **You’ve got to Dream!“**

(Conrad „Connie“ Hilton)

„Die Art zu träumen, die ich empfehle, hat nichts mit leeren Tagträumen zu tun. Es ist auch kein simpler Wunschtraum. Und es ist keine Offenbarung oder Vorhersehung. Ich spreche über eine Vorstellungskraft, die in Enthusiasmus, Vitalität, und in Erwartungen gründet, nach denen Menschen generell streben.“

(nach Conrad Hilton, Gründer und Eigentümer der HILTON-Hotels in seinem Buch „Be My Guest“, New York: Fireside, 30. Aufl. 1994, S. 23. Übersetzung d. Verfasser)