



Karsten Drath

Spielregeln des Erfolgs

Wie Führungskräfte
an Rückschlägen wachsen

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Speziell für TaschenGuide-Leser:

Kostenlose Downloads

unter haufe.de/arbeitshilfen



Mustertexte, Checklisten, Excel-Rechner
und vieles mehr zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft und Rechnungswesen
- Recht und Geld
- Management und Führung
- Kommunikation und Soft Skills

Buchcode:

TGA-HL12

Und so geht's

- Einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen
den Buchcode eingeben
- Oder QR-Code scannen und
direkt über Ihr Smartphone
oder Tablet auf die Website gehen



Spielregeln des Erfolgs

Wie Führungskräfte an Rückschlägen wachsen

Karsten Drath

1. Auflage

HAUFE.

Inhalt

Was ist eigentlich Erfolg?	5
▪ Erfolg im Job – eine Annäherung	6
▪ Kritische Karrieresituationen	13
▪ Eigenschaften erfolgreicher Manager	16
▪ Wie erfolgreiche Karrieren funktionieren	19
▪ Gute Führung, gute Ergebnisse	22
▪ Die alte Frage: angeboren oder erlernbar?	23
▪ Vier Wegweiser für den richtigen Weg nach oben	27
▪ Kontinuierliches Lernen als Erfolgsbaustein	32
Führungskräfte am Limit	35
▪ Wenn aus Herausforderung Überforderung wird	36
▪ Emotionen im Business – darf das sein?	37
▪ Führungskräfte als Opfer	39
▪ Achtung, Denkfallen!	42
▪ Von der Jobkrise zur schweren persönlichen Krise	45
Die gefährlichsten Karrierefallen	53
▪ Risikofaktor Persönlichkeit	54
▪ Der blinde Fleck	55
▪ Beratungsresistenz lässt scheitern	56
▪ Was Führungskräfte entgleisen lässt	57
▪ Sind Manager Gefangene ihrer eigenen Persönlichkeit?	62

Die Kunst des Wiederaufstehens: Resilienz	65
▪ Das Phänomen Resilienz	66
▪ Die sieben Sphären der Resilienz	68
▪ Das Kugelsphären-Modell	69
Training für Ihre Resilienz	75
▪ Seelisches Krafttraining	76
▪ Bestandsaufnahme: Wie sieht es in Ihrem Leben aus?	78
▪ Persönlichkeit: Wie gehen Sie derzeit mit Krisen um?	79
▪ Biografie: Wie Sie Kraft aus der Vergangenheit ziehen	81
▪ Haltung: Auf die richtige Einstellung kommt es an	87
▪ Ressourcen: der private Erste-Hilfe-Koffer	101
▪ Hirn-Körper-Achse: gesunder Körper – starker Geist	106
▪ Authentische Beziehungen: der persönliche Aufsichtsrat	112
▪ Sinn: Stark werden durch die Antwort auf das Warum	114
Die Erfolgsformel	121
▪ Literatur	124
▪ Stichwortverzeichnis	125

Vorwort

Was ist das Geheimnis von langfristigem beruflichem Erfolg? Ist es reine Glückssache, Schicksal, eine logische Folge der sozialen Herkunft, das Resultat überragender intellektueller Fähigkeiten oder von Fleiß? Oder ist Erfolg gar in den Genen vorprogrammiert? Was gibt es hier von erfolgreichen Managern und Unternehmern zu lernen, und wie lässt es sich umsetzen? Und was ist eigentlich der Preis, den man für Erfolg zahlen muss?

Welche Faktoren sind es, die Erfolg behindern und ihm in die Quere kommen? Wie schafft man es, sich von beruflichen Rückschlägen möglichst schnell zu erholen und sogar noch gestärkt aus ihnen hervorzugehen?

Antworten auf all diese Fragen finden Sie in diesem Taschen-Guide. Sie erfahren, wie das Spiel »Big Business« funktioniert und welche Regeln Ihnen dabei helfen, es möglichst gut zu beherrschen. Sämtliche Fakten, die Sie hier nachlesen können, basieren auf wissenschaftlichen Studien verschiedener Forschungsdisziplinen, angereichert mit meinen Erfahrungen aus der Arbeit mit vielen hundert Managern, von denen ein Großteil durchaus als erfolgreich bezeichnet werden kann.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und wertvolle Erkenntnisse bei der Lektüre!

Karsten Drath

Was ist eigentlich Erfolg?

Erfolg ist ein schillernder Begriff und so verlockend, dass viele alles geben würden für ihren Weg nach oben. Doch wie wird man erfolgreich, und wie bleibt man es auch?

In diesem Kapitel erfahren Sie u. a.,

- welche Persönlichkeitseigenschaften besonders erfolgversprechend sind,
- was sich von Managern, die es bereits geschafft haben, lernen lässt,
- was Sie brauchen, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

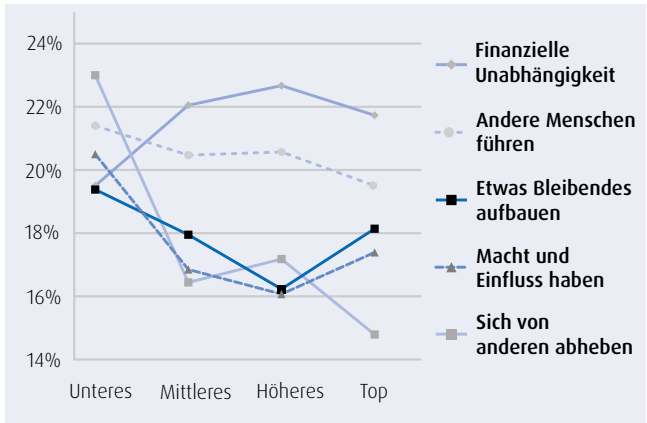
Erfolg im Job – eine Annäherung

Will man die Spielregeln des Erfolgs untersuchen, gilt es zunächst einmal zu verorten, was Erfolg, genauer gesagt: beruflicher Erfolg, eigentlich ist. Das scheint auf den ersten Blick einfach zu sein. Bei näherer Betrachtung bestätigt sich dieser Eindruck nicht. So lässt sich Erfolg z. B. als das Erreichen von Zielen oder als Summe richtiger Entscheidungen umschreiben. Aber trifft das schon die Essenz? Und vor allem: Sind diese Definitionen universell zutreffend? In der Psychologie wird Erfolg in objektive und subjektive Aspekte unterteilt.

- Objektive Aspekte des Erfolgs sind von außen erkennbar und orientieren sich an gesellschaftlichen Normen und Erwartungen. Dazu zählen z. B. Geld, Einfluss und Status.
- Dagegen orientieren sich seine subjektiven Aspekte eher an den Werten und Überzeugungen des Einzelnen, wie z. B. Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit des Handelns.

In einer Studie für dieses Buch wurden über 200 Manager, Unternehmer und Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern des deutsch- und englischsprachigen Sprachraums u. a. gebeten, aus einer Liste mit 26 objektiven und subjektiven Erfolgsfaktoren ihre persönlichen Top-10-Merkmale für beruflichen Erfolg zu identifizieren. Zur Vereinfachung habe ich die einzelnen Bewertungen in folgende Cluster unterteilt.

Objektive Faktoren:	Status, Macht, Geld
Subjektive Faktoren:	Sinn, Gestalten, Wachstum Entwicklung, Balance, Zeit



Die Relevanz objektiver Faktoren abhängig vom Managementlevel

Bei den objektiven Faktoren fällt zunächst auf, dass sich die Bedeutung des »Sich von anderen Abhebens« mit zunehmendem Karrierelevel offensichtlich relativiert (siehe Grafik).

Ist das Bedürfnis nach Status also erst einmal befriedigt, tritt es schnell in den Hintergrund. Ähnliches gilt für den Faktor »Macht und Einfluss haben«. Anders sieht es aus bei dem Aspekt der finanziellen Unabhängigkeit. Dieser nimmt mit fortschreitender Karriere stets zu und spielt auch im Topmanagement noch die größte Rolle, gemeinsam mit dem Faktor »Glücklich sein«, wie wir noch sehen werden. »Andere Menschen führen« spielt über

alle Level hinweg eine gleichbleibend wichtige Rolle. Im höheren Management kommt zudem der Faktor »Andere Menschen fördern« als bedeutsam hinzu. Auch hierzu erfahren Sie später noch mehr.

Im Bereich der subjektiven Erfolgskriterien rund um Sinn, Gestalten und Wachstum wird in den Ergebnissen zur Studie offensichtlich, dass die idealistische Größe »Etwas Gutes tun« am unteren Ende der Karriereleiter noch wesentlich bedeutsamer ist als im Topmanagement. Weiterhin wird deutlich, dass die eher abstrakte Dimension »Berufung und Sinn finden« mit zunehmendem Karrierefortschritt an Bedeutung verliert, während die eher konkrete Dimension »Andere Menschen fördern« wichtiger wird.

Bei den subjektiven Faktoren rund um die Aspekte Entwicklung, Balance und Zeit drängt sich der Eindruck einer wachsenden Fokussierung hin zum Job auf. Sowohl die Bedeutung von »Gesund sein« als auch die Aspekte »Zeit für mich haben« bzw. »Zeit für meine Familie haben« nehmen in Relation zum Karrierelevel teilweise deutlich ab.

Alles eine Frage der Relation?

Beruflicher Erfolg hat sowohl mit dem Erreichen von individuellen als auch von gesellschaftlichen Zielen zu tun. Was allerdings als Messlatte dafür angelegt wird, unterscheidet sich deutlich nach Karrierelevel und wohl auch nach der jeweiligen

Lebensphase. Dabei sind gesellschaftliche Ziele von ihrer Natur her relativ, d. h., sie orientieren sich an anderen. Wie der Volksmund weiß, kommt Reichtum entweder von viel haben oder von wenig brauchen. Wie viel materieller Wohlstand und Lebensstandard also nötig sind, um sich als erfolgreich im Vergleich zu anderen zu fühlen, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Zum einen ist die Peergroup an sich entscheidend, die man für sich wählt. Damit ist die Gruppe Menschen in vergleichbaren Lebenssituationen gemeint, zu denen man gerne gehören möchte. Es liegt im sozialen Wesen des Menschen begründet, sich zu einer Peergroup zugehörig fühlen zu wollen. Dies war in der Evolution des Menschen buchstäblich überlebenswichtig und ist es auch heute noch, nur eben im sozialen Sinne.

BEISPIEL

Während die relevante Peergroup z. B. für Studenten noch die Kommilitonen sind, sind es für Berufstätige zunächst die anderen Berufseinsteiger, später dann die Kollegen bzw. andere Manager. Auch Nachbarn und Freunde können Peergroups sein.

Neben der Peergroup an sich ist auch die Position wichtig, in der man sich relativ zu dieser konstruierten gesellschaftlichen Gruppierung wähnt bzw. die man innehaben möchte. Strebt man die Zugehörigkeit zu einer Gruppe an, sieht man sich selbst aber noch nicht dort? Oder ist man Teil davon und möchte es bleiben? Oder möchte man sich von einer Gruppe nach oben hin abheben? Warum wir nach einer solchen Positionierung streben, ist zum Teil sicherlich in unseren individuellen

Persönlichkeitseigenschaften begründet. Andere Aspekte sind z.B. das regionale Umfeld, in dem man sich bewegt. Was in der Provinz als gehobener Lebensstandard gelten mag, wird in Deutschlands Hochpreis-Städten Frankfurt, München und Hamburg noch nicht mal unterer Durchschnitt sein. Halten wir also fest: Die vermeintlich objektiven Aspekte von Erfolg sind eigentlich keine, denn sie orientieren sich am sozialen, gesellschaftlichen und nicht zuletzt auch am regionalen Parkett, auf dem man sich bewegt.

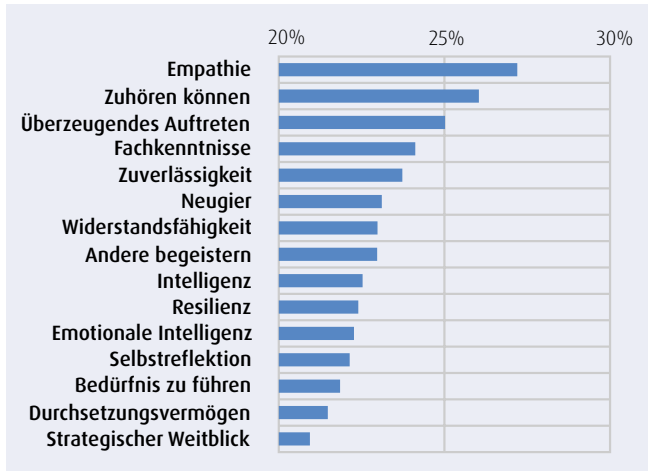
Die individuellen oder subjektiven Aspekte wie Zufriedenheit und Selbstverwirklichung sind da schon eher als unabhängige Größe zu sehen. Jedoch spielt auch hier die jeweilige Peergroup eine Rolle. So macht der Vergleich mit anderen Kollegen aus einem leicht übergewichtigen, jedoch sportlichen, mit seinem Körper prinzipiell zufriedenen Manager wahlweise ein Sport-Ass oder eine schnaufende Dampflokomotive – eben je nach Peergroup.

Vielleicht fühlten wir uns alle viel erfolgreicher und wären zufriedener, wenn wir uns weniger mit anderen Menschen vergleichen würden.

Die Basis des Erfolgs

Die Studienteilnehmer wurden auch hinsichtlich der Eigenschaften bzw. Fähigkeiten befragt, die es braucht, um nachhaltig beruflich erfolgreich zu sein. Dabei sollten sie aus 30 Faktoren die wichtigsten Aspekte auswählen, die aus ihrer Erfahrung die Ba-

sis für eine erfolgreiche Karriere bilden. In der folgenden Grafik sind die Attribute und Skills dargestellt, die aus Sicht der Manager im oberen Karrieresegment von zentraler Bedeutung sind.



Eigenschaften und Fähigkeiten für langfristigen beruflichen Erfolg

Erwartungsgemäß sind zwischenmenschliche Aspekte wie »Empathie«, »Zuhören können«, »überzeugendes Auftreten« und »Andere begeistern« für die Befragten sehr wichtig. Ebenso einleuchtend erscheint, dass »Fachkenntnisse« und »Intelligenz« zu den obersten Rängen gehören. Weniger offensichtlich mag es hingegen erscheinen, dass Aspekte wie das »Bedürfnis zu führen« und »Durchsetzungsvermögen« von vielen nicht als eine übermäßig bedeutsame Voraussetzung für einen erfolgreichen Manager angesehen werden.