



Über den Autor

Dr. Ralf Borlinghaus, Jahrgang 1965, ist als Management- Coach und Geschäftsführer von BORA Consulting tätig. Dabei greift Ralf Borlinghaus auf langjährige Erfahrung im Personalgeschäft als Spezialist und Generalist im internationalen Umfeld zurück mit Stationen u. a. in Frankfurt, Zürich und Brüssel. Die globalisierte Arbeitswelt hat er als Berater und Manager auf betrieblicher, regionaler und globaler Konzernebene kennen gelernt und mit gestaltet. Mit den Spielregeln der Wirtschaft hat er sich während seiner betriebswirtschaftlichen Studien in St. Gallen auseinandergesetzt; auf dem Hintergrund seiner Promotion im Fach Philosophie in Heidelberg hat er sich die Frage gestellt: Warum spiele ich eigentlich Monopoly, warum spiele ich nicht etwas ganz anderes? - und seit 2002 mit dem Schritt in die Selbständigkeit und der Gründung von BORA Consulting beantwortet.

Ralf Borlinghaus

Strategisches SelbstManagement[®]

Berufliche Veränderungsprozesse
erfolgreich meistern

Eine Anleitung zum Selbst-Coaching





Das Werk ist zu beziehen bei: www.lulu.com

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verfassers unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright BORA TEXT, Dr. Ralf Borlinghaus, CH-Kreuzlingen,

Besuchen Sie uns im Internet: www.bora-consulting.com

Inhalt

Ein persönliches Vorwort – <i>Metamorphosen</i>	7
Einleitung – <i>Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit</i>	10
Warum dieses Buch?	10
Unternehmer in eigener Sache	10
Vom Manager zum Unternehmer.....	12
<i>High Performance</i> – Erfolg im Tagesgeschäft.....	13
<i>Career Success</i> – Die Karriere erfolgreich managen	15
<i>Personal Change</i> – Mit Veränderungen konstruktiv umgehen	17
Mit diesem Buch richtig arbeiten	19
<i>Unternehmer in eigener Sache sein –</i>	
Strategisches SelbstManagement	20
Strategisches SelbstManagement & Ihr Berufsleben.....	21
Strategisches SelbstManagement & Ihre Finanzen.....	22
Strategisches SelbstManagement & Ihr Privatleben	24
Die Methode des Strategischen SelbstManagements	25
Die vier Kernfragen des Strategischen SelbstManagements	26
Das Modell des Strategischen SelbstManagements®	27
Der Prozess des Strategischen SelbstManagements	34
<i>Die Frage nach dem Sinn – Das Normative SelbstManagement ...</i>	37
Strategie und Lebenskunst	38
Der ökonomische Klimawandel	43
Kleine Philosophie des Erfolgs.....	51
1. Aufgabe: Definieren Sie Ihr Werteprofil.....	67
Abenteuer Biographie	68
2. Aufgabe: Skizzieren Sie Ihren Lebenslauf.....	85
Projekt Zukunft.....	87
3. Aufgabe: Entwickeln Sie Ihre persönliche Vision	97
4. Aufgabe: Formulieren Sie Ihr Mission Statement	100
5. Aufgabe: Kreieren Sie Ihren Slogan.....	105
6. Aufgabe: Entwerfen Sie Ihr biographisches Layout	107
Was ist gelungenes Leben – Eine Antwort?	110
<i>Das eigene Business auf dem Prüfstand –</i>	
Die Strategische Analyse	112
Vom kritischen Umgang mit sich selbst	112
<i>Top im Tagesgeschäft?</i> – Ihre Leistungsposition	115
<i>Ein guter Deal?</i> – Ihre Preis-/ Leistungsposition.....	121
<i>Mehr Marketing-Power?</i> – Ihre Marketing-Position	126

<i>Spiegeln, Spiegeln an der Wand... Ihr Imageprofil.....</i>	131
<i>Mit wem messen Sie sich? – Wettbewerbsanalyse</i>	135
<i>Gut vernetzt? – Netzwerkanalyse</i>	139
<i>Fest im Sattel? – Substitutionsanalyse</i>	143
<i>Was will Ihr Kunde? – Kundenbedürfnisanalyse</i>	147
<i>Der Blick in die Glaskugel – Umweltanalyse</i>	150
<i>Alles in Ordnung? – Analyse Arbeitsplatzsicherheit</i>	154
<i>Schnappschuss – Die Analyseergebnisse im Überblick</i>	157
<i>Sich der Herausforderung stellen – Die Strategie-Definition.....</i>	159
Strategie – Was ist das?	159
Hinweise zum methodischen Vorgehen	161
1. Fallstudie: High Performance – <i>Auf zu Höchstleistungen</i>	163
2. Fallstudie: Career Success – <i>Der Griff nach den Sternen</i>	169
3. Fallstudie: Personal Change – <i>Jedes Ende ist ein neuer Anfang</i>	175
<i>Der Weg ist das Ziel – Nachhaltigkeit</i>	186
Anhang	190
Arbeitsvorlagen – Normatives SelbstManagement.....	190
Arbeitsvorlagen – Strategische Analyse	196
Arbeitsvorlage – Strategiedefinition.....	208
Verzeichnis der Abbildungen.....	210
Weiterführende Literatur	211

Ein persönliches Vorwort – *Metamorphosen*

Von Haus aus bin ich Philosoph, soweit man sich nach acht Jahren Philosophie-Studium und einer Promotion so nennen darf. Mit Betriebswirtschaft habe ich ursprünglich nicht viel im Sinn gehabt. Mein Interesse galt den großen und letzten Fragen: *Wo komme ich her, wo stehe ich und wo gehe ich hin?* Bei der Beschäftigung mit der Frage, *Wo komme ich her*, bin ich – mit Thomas Mann gesprochen – tief in den *Brunnen der Vergangenheit* gestiegen und habe intensiv in der Geschichte und Deutschen Sprache gegraben.

Bei den Fragen nach dem *Wo stehe ich* und dem *Wohin* muss ich gestehen, dass mich die Philosophie zunächst nicht sehr weit gebracht hat. Gegen Ende meines Studiums hatte ich das drängende Gefühl, dass ich aus dem *Werkbau*, den lichtlosen Bücherstollen und Gedankengängen endlich hinaus ans Tageslicht und die frische Luft müsse, um nicht zu ersticken. Aller Theorie überdrüssig habe ich mich ins Wirtschaftsleben gestürzt und mich dort nützlich zu machen versucht.

Sie können sich denken, dass es nicht leicht war, die bunte Welt draußen davon zu überzeugen, dass es interessant und umsatzträchtig sein könnte, sich einen Philosophen zum Mitarbeiter zu machen. Nach den Jahren der *vita contemplativa* war ich erlebnishungrig und daher eine leichte Beute für die Finanzdienstleistungs-Branche, deren Diesseitigkeit ich noch vor dem Ende meines Studiums verfallen war.

Finanzanlagen sind so luftig und wenig gegenständlich wie Gedanken und verkaufen sich wie diese durch das Wort. In Frankfurt lernte ich also das Verkaufen nach allen Regeln der Kunst. Nach gut anderthalb Jahren drängte es mich weiter. Ich heuerte bei einem Zeitarbeitsunternehmen in Mannheim als Personaldisponent an und verkaufte die damals noch schillernde Dienstleistung an Kunden und Mitarbeiter. Nebenbei war das mein Einstieg ins Personalgeschäft entlang des gesamten „Lebenszyklus“ eines Mitarbeiters von der Rekrutierung über die Betreuung und Entwicklung bis hin zum Austritt.

Vertrieb, mein Faible für Zahlen und die ersten Einblicke in das Personalgeschäft trieben mich zwei Jahre später den Unternehmensberatern in die Arme, wo ich mich einer Spezialberatung für Mitarbeiter-Versorgung und – Vergütung, der Dr. Dr. Heissmann GmbH, in Wiesbaden anschloss. Dort

entwickelte ich mich zum Spezialisten rund um das Thema Mitarbeitervergütung und betreute Kunden aller Firmengrößen und Branchen in Deutschland.

Nach drei weiteren Jahren war es soweit: Headhunter begannen sich für mich und meine Expertise zu interessieren. Sie warben mich schließlich für die damals in Deutschland noch unbekannte DHL Express, wo ich die Gesamtverantwortung für die Mitarbeitervergütung für 3'000 Mitarbeiter übernahm. Das gesamte Vergütungssystem kam auf den Prüfstand und die Betriebsratsarbeit ließ mich frühzeitig ergrauen. Nach anderthalb Jahren hatte ich dort meine Arbeit erledigt und zeitgleich wurde das Unternehmen in die Deutsche Post World Net integriert.

Die Fusion der beiden Unternehmen verschaffte mir die Möglichkeit als Global Compensation & Benefits Manager in die DHL Zentrale nach Brüssel zu gehen, wo meine Tätigkeit rund um die Mitarbeitervergütung plötzlich eine Reichweite von 150'000 Mitarbeitern bekam. Doch wichtiger als das war die Gelegenheit, hautnah das Experiment zu erleben, wie aus der traditionsreichen Danzas, der amerikanisch-flippigen DHL und der altehrwürdigen Deutschen Post ein einheitliches Unternehmen entstehen sollte.

Die Verwerfungen, die diese Übung verursachte, brachten mich zuletzt als Personaldirektor DHL Zentraleuropa nach Zürich, von wo ich die Personalarbeit für sieben Länder mit insgesamt 7'000 Mitarbeitern verantwortete. Als Transmissionsriemen zwischen der Zentrale und den Ländern lernte ich deren jeweilige Bedürfnisse verstehen und zwischen ihnen zu vermitteln.

Dem Motto folgend, einmal Berater – immer Berater, hatte ich bereits parallel zu meiner Tätigkeit für die DHL 2002 in Deutschland mit BORA Consulting ein eigenes Unternehmen gegründet, mit dem ich mich dem Führungskräfte-Coaching verschrieben hatte.

Um die Regeln des wirtschaftlichen Spiels, dessen Teil ich nun war, auch theoretisch zu verstehen, habe ich in St. Gallen ein zweijähriges betriebswirtschaftliches Aufbaustudium absolviert. Die St. Galler sind bekannt für ihr ganzheitliches Managementmodell, mit dem auch ich mich intensiv zu beschäftigen hatte. Seine besondere Eignung für das Management von Kleinunternehmen erkannte ich dabei sofort. Nach meinem Abschluss machte ich mich daher daran, auf dieser Grundlage ein neues Beratungsmodell, das Strategische SelbstManagement®, für das persönliche Coaching zu entwickeln. Die Arbeit daran war bis Ende 2004 abgeschlossen. Seitdem ist das Modell erfolgreich im Einsatz.

Der vielen Veränderungen bei der DHL und der Deutschen Post World Net überdrüssig geworden, entschied ich mich 2006 für die ganz große Veränderung: mich vollends auf eigene Füße zu stellen und die verschiedenen Strömungen meiner bisherigen Studien, Tätigkeiten und Erfahrungen zu bündeln und mich als freier Unternehmer-Berater zu betätigen und selbst Unternehmer zu werden. Nun biete ich das, was die McKinseys und Roland Bergers dieser Welt auf betrieblicher Ebene leisten, auf der persönlichen Ebene, indem ich Führungskräfte und Geschäftsführer durch Seminare und persönliches Coaching dabei unterstütze, sich selbst und ihr Geschäft auch im Angestelltenverhältnis als Unternehmer in eigener Sache erfolgreich zu managen.

Wie Sie sehen, lieber Leser, bin ich selbst durch eine Vielzahl von Metamorphosen hindurchgegangen und habe verschiedenen beruflichen Herausforderungen im Rückblick die Stirn geboten, so dass ich mich, wenn Sie erlauben, mit diesem Buch als Ratgeber zur Seite stellen kann, um Sie bei der Bewältigung Ihrer beruflichen *Challenge* mit meinen Überlegungen und Erfahrungen nach Kräften zu unterstützen.

Ralf Borlinghaus, Kreuzlingen im Oktober 2008

Danksagung

Das Strategische SelbstManagement und seine Arbeitsvorlagen sind durch das St. Galler Management Modell und dessen betriebswirtschaftliche Analyseinstrumente inspiriert. Der Autor dankt an dieser Stelle dessen Vertretern ausdrücklich für die von dieser Seite erhaltenen vielfältigen Anregungen.

Einleitung – *Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit*

Warum dieses Buch?

Sie arbeiten daran, in Ihrem Beruf noch besser zu werden? Sie wollen auch morgen mit dem, was Sie heute tun, erfolgreich sein? Sie bereiten sich gerade auf einen nächsten Karriereschritt vor? Oder müssen Sie sich beruflich neu orientieren? – Das alles sind berufliche Veränderungsprozesse, um die es in diesem Buch geht. Jeder verändert sich – täglich. Wer sich nicht mehr verändert, ist tot. Wie sich der menschliche Körper alle sieben Jahre komplett erneuert, so bleibt auch der übrige Mensch nie derselbe. Er entwickelt sich immer weiter. Die persönliche Entwicklung vollzieht sich allerdings nur selten linear, sondern ist durchzogen von Hoch- und Tiefpunkten, wobei gerade diese das Leben oft bereichern und vertiefen. Besondere Entwicklungsschübe lassen sich oft im Zusammenhang von persönlichen oder beruflichen Krisen ausmachen, die sich rückblickend dann als Katalysatoren für notwendige Veränderungsprozesse zu erkennen geben.

Berufliche Veränderungsprozesse zu managen ist eine permanente Herausforderung. Denn wer sich nicht selbst verändert, wird eines Tages verändert - von anderen. Dieses Buch will Sie mit dem darin vorgestellten Konzept Strategisches SelbstManagement® dabei unterstützen, sich selbstbewusst und intelligent den jeweils anstehenden beruflichen Entwicklungserfordernissen zu stellen. Dabei gilt es nicht bloß zu reagieren, sondern zu agieren und in der Vorhand zu bleiben sowie Gestalter der eigenen Zukunft zu sein. In letzter Konsequenz bedeutet es, sich auch als Angestellter zum Unternehmer in eigener Sache aufzuschwingen; denn – erlauben Sie mir die Pointe – wenn es um Veränderung geht, stellen Angestellte sich oft an; Unternehmer unternehmen etwas.

Unternehmer in eigener Sache

Was geschieht, wenn Sie den Perspektivenwechsel wagen und sich und Ihren Job konsequent als Unternehmer in eigener Sache betrachten? Sie stellen

fest, dass ihre Arbeit durch die Unternehmerbrille in einem neuen Licht erscheint:

Vor allem ist der Arbeitgeber nicht mehr Arbeitgeber, sondern strategischer Kunde, den Sie selbständig auf dem Arbeitsmarkt akquiriert haben. Diese Kundenbeziehung ist in der Regel auf Langfristigkeit angelegt und bedarf einer entsprechenden Pflege. Sie werden so zum Key-Account-Manager in eigener Sache. Konflikte in der Kundenbeziehung müssen erkannt und proaktiv gelöst werden. Beziehungsnetzwerke innerhalb und außerhalb des Unternehmens müssen aufgebaut und gepflegt werden. Nicht zuletzt wollen Sie sich als Dienstleister bei Ihrem Arbeitgeber-Kunden für neue Aufgaben empfehlen und andererseits durch Gehaltsverhandlungen Ihre finanziellen Interessen durchsetzen.

Durch die Unternehmerbrille finden Sie sich zugleich auch in der Rolle des Leiters Produktion wieder. In ihr fühlen Sie sich voll verantwortlich dafür, dass alle Aufträge Ihres Kunden pünktlich und in bestmöglicher Qualität abgewickelt werden. Sie machen sich aktiv Gedanken darüber, wie Sie die Arbeitsabläufe, für die Sie verantwortlich sind, permanent verbessern und weiterentwickeln können. Sie setzen sich konsequent für Innovationen und Verbesserungen in Ihrem Verantwortungsbereich ein.

Damit nicht genug, Sie hätten zugleich auch die Rolle des Leiters Produktentwicklung. Als solcher machen Sie sich Gedanken darüber, welche Anforderungen Ihr Beruf morgen an Sie stellt und wie Sie sich heute schon am besten darauf vorbereiten können. Sie warten nicht darauf, bis Ihnen Ihr Arbeitgeber-Kunde etwaige Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet. Vielmehr werden Sie sich Ihre eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung einrichten und einen Teil Ihres Einkommens in die eigene Aus- und Weiterbildung investieren. Denn Sie wissen: Nicht Ihr Kunde, sondern Sie selbst sind dafür verantwortlich, sich als Dienstleister fit für die Zukunft zu machen.

Bleibt die Rolle des Leiters Marketing. Hier entwickeln Sie ein Gespür für Veränderungsprozesse, die Ihre Marktposition beim Kunden beziehungsweise am Arbeitsmarkt gefährden könnten. Sie entwickeln Strategien, die sicherstellen, dass Sie mit Ihren Leistungen innerhalb Ihres Kunden-Unternehmens und auf dem Arbeitsmarkt positiv wahrgenommen werden. Sie sind darauf bedacht, Ihr Image und Ihre Person als Marke aktiv zu managen.

Wenn Sie als Angestellter diesen Perspektivenwechsel vollziehen, werden Sie neue Ideen entwickeln, durch die Sie Ihren persönlichen Erfolg innerhalb des Unternehmens, in dem Sie heute tätig sind, aber auch am Arbeitsmarkt

sicherstellen. Für Gefahren entwickeln Sie Sensoren und arbeiten aktiv an alternativen Strategien. Selbstbewusst definieren Sie Ihre Interessen und setzen diese durch.

Aber was, wenn das jeder macht? Ich höre schon den Aufschrei im Gewerkschaftslager: Ein weiterer Schritt zur Vereinzelung der Belegschaft, die nun, anstatt geschlossen den Zumutungen des Arbeitgeberlagers zu widerstehen, in einem internen Wettbewerb zueinander steht, in dem nur der Stärkste und Gewiefteste überlebt! Ich bin sicher, dass durch einen Perspektivenwechsel nicht der pure entfesselte Kapitalismus innerhalb der Unternehmen losbricht. Stattdessen werden sich Formen herausbilden, die zwar klar marktorientiert sind, aber auch soziale Züge zeigen; ein Abbild eben der sozialen Marktwirtschaft „draußen“. Denn warum sollen sich nicht auch die künftigen Arbeitnehmer-Unternehmer wie die Unternehmen, in denen sie tätig sind, in Verbänden organisieren können, um ihre Interessen gemeinsam gegenüber Ihren Arbeitgeber-Kunden zu vertreten? Allerdings kann es gut sein, dass die Interessen und Schwerpunkte dieser Verbandsarbeit sich gegenüber den Gewerkschaftsinteressen verschieben.

Aber das schöne ist: Sie brauchen nicht zu warten, bis Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften das Thema ausdiskutiert und alle möglichen Auswirkungen auf das Arbeits- und Sozialrecht ausgelotet haben. Sie können den Perspektivenwechsel schon heute ohne jede Vertragsänderung für sich vornehmen und ausprobieren, wie es ist, konsequent als Dienstleister, als Unternehmer in eigener Sache zu agieren. Der persönliche Erfolg wird Ihnen Recht geben! Strategisches SelbstManagement unterstützt Sie dabei, diesen Perspektivenwechsel strukturiert und konsequent durchzuführen.

Vom Manager zum Unternehmer

Zwar ist es bei der Definition von Unternehmenswerten mittlerweile en vogue immer auch unternehmerisches Denken und Handeln von den Führungskräften einzufordern. Damit ist jedoch in der Regel nicht viel mehr gemeint, als Geschäftsgelegenheiten am Markt zu identifizieren und unter schonenden Ressourceneinsatz zu realisieren. Zum Unternehmer im Unternehmen werden Sie damit noch nicht.

Als Manager bleibt man immer in der Rolle des Verwalters, der letztlich auf höhere Weisung hin handelt. Während dieser Unterschied zwischen Un-

ternehmer und Manager im Mittelstand offensichtlich ist, ist er in den großen Aktiengesellschaften lediglich kaschiert, aber letztlich auch gültig. Das ist gewöhnlich dann erkennbar, wenn die grundsätzlich Dinge schief laufen. Dann ist zu beobachten, wie die Verantwortung in der Hierarchie vertikal von unten nach oben durchgereicht wird. Am Ende ist jeder nur Vorgaben von oben gefolgt und noch der Vorstand verweist gern zurück auf die Aktionäre, deren Profitstreben er lediglich gefolgt ist. Von einem Manager kann schließlich nie mehr verlangt werden, als dass er die Dinge, die man ihm aufgetragen hat, richtig tut.

Zum Unternehmer werden Sie dann, wenn Sie sich fragen: Tue ich das Richtige? Als Unternehmer treten Sie aus der Wirkungskette heraus und setzen selbst Ursachen: Warum spiele ich eigentlich Monopoly, warum spiele ich nicht etwas ganz anderes? Als Unternehmer übernehmen Sie selbst Verantwortung für das, was Sie tun, nehmen sich die Freiheit, das, was Sie nicht für richtig halten, nicht zu tun.

Natürlich müssen Sie an dem Platz in der Hierarchie Ihres Unternehmens das, was Ihnen aufgetragen wird, umsetzen. Jedoch als Unternehmer in eigener Sache dürfen Sie nicht nur, sondern Sie müssen sich sogar immer wieder fragen: Tue ich das Richtige? Und die unternehmerische Freiheit wird dann gleichzeitig zur Pflicht, die Dinge, die Sie bei sich als falsch erkannt haben, zu unterlassen.

Mit diesem Buch machen Sie den Schritt vom Manager zum Unternehmer in eigener Sache, indem Sie das für Sie Richtige richtig tun. Welches sind die Anlässe, bei denen Ihr unternehmerisches Handeln gefragt ist? Eingangs wurden verschiedene berufliche Entwicklungs-Szenarien angerissen, auf die wir hier, jetzt durch die Unternehmerbrille betrachtet, kurz nacheinander zurückkommen.

High Performance – Erfolg im Tagesgeschäft

Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. Als Dienstleister in stabiler Lieferbeziehung zu Ihrem Arbeitgeber als Ihrem strategischen Kunden muss es Ihnen darum gehen, im operativen Tagesgeschäft hervorragende Leistung abzuliefern. Wie kommt eine solche Leistung heute zustande?

Die meisten Schüler sind zu Schulzeiten an Mathematik gescheitert, nicht etwa, weil sie nicht rechnen konnten, sondern weil sie die Textaufgaben nicht verstanden haben. Viele konnten den Schritt nicht mitgehen, dass ihnen nicht mehr eine konkrete Aufgabe gestellt wurde, die einfach nur ausgerechnet werden musste. Stattdessen bekamen sie ein Problem geschildert, für das eine Lösung gefunden werden sollte. Genau an diesem Punkt befindet sich die Entwicklung unserer Arbeitswelt. Die Jobs, in denen einfach nur mehr oder weniger komplexe Rechenaufgaben zu lösen sind, gehen zurück zugunsten von echten Problemlösungen, für die der Vorgesetzte allenfalls noch das Problem beschreiben kann.

Stellen Sie sich vor, die Firma Bosch wird von Volkswagen aufgefordert, für ein neues Automodell eine Lichtmaschine beizusteuern. In der Regel wird den Bosch-Ingenieuren zunächst ein Pflichtenheft an die Hand gegeben. In Abstimmungsgesprächen wird sichergestellt, dass die Aufgabenstellung klar ist. Doch nicht nur das: Von Volkswagen gemachte Vorgaben werden von den Spezialisten hinterfragt, weil die impliziten Lösungswege vielleicht aus deren Sicht suboptimal sind. Dann gibt es weitere Schleifen, bis die optimale Lösung gefunden und diese von Volkswagen als die Beste verstanden und akzeptiert ist.

Genau diese Souveränität eines Zulieferers gilt es im betrieblichen Innenverhältnis zu entwickeln. Der Chef ist nicht Chef, weil er sowieso die besseren Lichtmaschinen bauen kann, sondern weil er als Kunde die Lösungsangebote seiner Mitarbeiter zu einer optimalen Gesamtlösung orchestrieren muss. Am Ende bleibt er als Kunde König und entscheidet über Kauf oder Nichtkauf. Bosch zieht sein Selbstbewusstsein aus der Lieferung wichtiger zuverlässiger Komponenten; Volkswagen steht für das Endprodukt Auto. Ihr Ziel als Mitarbeiter muss sein, dass Sie sich einen Namen als Zulieferer machen, der seinen Auftraggeber erfolgreich macht. Vielleicht schaffen Sie es sogar zu einem „Intel-Inside“-Label, bei dem die Tatsache, dass *Sie* an der Gesamtleistung mitgewirkt haben, zum Qualitätsausweis wird.

In diese Position bringen Sie sich, wenn Sie Ihrem Vorgesetzten als kompetenter Dienstleister begegnen, der dessen Bedürfnisse kennt und willens und fähig ist, ihn als seinen Kunden erfolgreich zu machen. Dazu gehört, dass Ihre Lösungen *state of the art* sind und Sie Ihre Prozesse im Griff haben. Daneben müssen Sie in der Lage sein, Ihre eigenen Mitarbeiter als Ihre Zulieferer zu führen und mit anderen beteiligten Kollegen optimal zu kooperieren.

Strategisches SelbstManagement unterstützt Sie dabei, sich in diesem Sinne positiv bei Ihrem Arbeitgeber zu profilieren.

Career Success – Die Karriere erfolgreich managen

Nichts ist vergänglicher als der Erfolg von heute. Selbst wenn Sie keine großen Karriere-Ambitionen haben, wird es Ihnen vermutlich wenigstens darum gehen, Ihre heutige Stellung abzusichern und Ihre gesellschaftliche Position sowie Ihren Lebensstandard auch in Zukunft zu halten. Als Unternehmer in eigener Sache werden Sie dabei auf folgende Punkte ein besonderes Augenmerk haben.

Ihre Leistung sollte mit einem angemessenen Gehalt korrespondieren. Mit Blick auf Ihr Ziel der Absicherung Ihrer Position ist der Fall eines zu hohen Gehaltes das gefährlichere Szenario. Für den Augenblick können Sie sich über ein für Sie vorteilhaftes Preis-/ Leistungsverhältnis freuen. Langfristig wird sich Ihr strategischer Kunde von zu hohen Kosten zu befreien suchen. Also stellen Sie sicher, dass Sie den passenden Job zum möglicherweise zu hohen Gehalt haben.

Die Gehaltsfrage hängt unmittelbar zusammen mit der Intensität der Nachfrage Ihres strategischen Kunden nach gerade Ihren Leistungen. Je schwächer die Nachfrage desto anfälliger ist die Kundenbeziehung für Störungen; umso größer muss unter Berücksichtigung des internen Wettbewerbs Ihr Eigenmarketingaufwand sein, um diese Nachfrage anzukurbeln.

Nicht zuletzt müssen Sie den für Sie relevanten internen und externen (Arbeits-)Markt als solchen im Auge behalten. Welche technischen Innovationen kündigen sich an, die möglicherweise Ihr Arbeitsfeld revolutionieren bis dahin, dass Ihre Aufgabe gänzlich obsolet werden könnte? Denken Sie an die Einführung der Digitalfotografie, bei der die Negativ-Fotografie innerhalb weniger Jahre beinahe vollständig substituiert worden ist. Während Kodak sich rechtzeitig auf die neue Technologie einstellen konnte, ist die Agfa Photo GmbH im Jahr 2005 endgültig abgewickelt worden. Doch nicht nur die Branchentrends gilt es genau zu beobachten, auch Ihr persönliches Arbeitsgebiet, sei es als Linienmanager oder als Servicefunktion, wie zum Beispiel Finanzen oder Personal, ist Änderungen unterworfen. Die Outsourcing-Welle hat in den letzten Jahren so manchen eiskalt erwischt.

Wenn der Begriff Karriere bei Ihnen positiv belegt ist, dann geht es Ihnen implizit auch immer um das berufliche Weiterkommen. Während Arbeitnehmer es gewohnt sind, als Manager zumindest im Rahmen des jährlichen Budgetprozesses an der Weiterentwicklung des Unternehmens, für das sie tätig sind, aktiv mitzuwirken, ist bei vielen die eigene berufliche Weiterentwicklung dem Zufall überlassen. Anstöße zur Weiterentwicklung gibt es allenfalls dann, wenn der Arbeitgeber ein Angebot für eine neue Funktion unterbreitet, oder sich gar ein Headhunter überraschend meldet. Etwas anderes ist es, wenn sich Unzufriedenheit breit macht. Dann beginnt man Ausschau zu halten, Optionen zu prüfen und Gelegenheiten wahrzunehmen. Eine systematische Karriereplanung findet jedoch auch hier in den wenigsten Fällen statt.

Es soll hier nicht um die Förderung des Karrieredenkens in der Weise gehen, dass der beruflichen Weiterentwicklung alles andere untergeordnet wird und der Karriereplan mit spitzen Ellenbogen und ohne Rücksicht auf Verluste in die Tat umgesetzt wird. Wenn Sie den Short-, Mid- und Long-term Businessplan für Ihren Arbeitgeber in Ihrem Verantwortungsbereich machen, gehen Sie ja vermutlich auch nicht so vor. Stattdessen machen Sie unter der Annahme von bestimmten Rahmenbedingungen und unter Berücksichtigung von einigen Eventualitäten Ihre Planungen. Sie halten sich aber flexibel genug, um auf Änderungen der Planparameter flexibel reagieren zu können.

Die Segelschiffahrt gibt ein gutes Bild dafür ab, was hier mit Karriereplanung gemeint ist. Ohne Planung geht es Ihnen wie einem Spaßsegler, der um des Tempos willen immer die günstigste Segelstellung sucht und den Kurs entsprechend ausrichtet. Dreht der Wind, passt er den Kurs einfach entsprechend an. Auf diese Weise ist er ein Spielball des Windes. Bei einer Karriereplanung fassen Sie ein konkretes Ziel ins Auge, das Sie mit Ihrem Boot erreichen wollen. Sobald Sie den Kurs wissen, bringt Sie jeder Wind ans Ziel, auch wenn er Ihnen eine zeitlang ins Gesicht blasen sollte. Dann ändern Sie eben die Richtung, kreuzen auf und nähern sich Ihrem Ziel im Zickzackkurs.

Um *Ihr* Ziel und *Ihren* Kurs bestimmen zu können, bedarf es der ehrlichen Auseinandersetzung mit sich selbst. Dann hilft es zu wissen, was wichtig ist und was nicht, die Werte zu definieren, die wie Leitplanken auf die persönliche Vision von einem erfüllten Berufs- und Privatleben hinführen. Dann ist es auch gut, dass Sie sich mit Ihrem bisherigen Lebenslauf auseinandersetzen und Ihre Stärken und Potentiale kennenlernen.

Sie werden nicht umhinkommen, sich mit Ihren Ressourcen zu beschäftigen, die Ihnen zum Erreichen Ihres Karriereziels zur Verfügung stehen. Oder

im Bild gesprochen: Sie müssen Ihr Schiff aufs Trockendock setzen und dessen Zustand untersuchen. Eventuell müssen Sie Reparaturen oder weitere An- und Umbauten vornehmen, um die Seetüchtigkeit Ihres Bootes sicherzustellen.

Sind Ziel und Ausrüstung vorhanden, dann ist es Zeit für eine Strategie, einen Fahrplan, mit dem Sie Hindernisse umfahren und unnötige Umwege vermeiden. Vielleicht segeln Sie mit wechselnden Mannschaften und Schiffen. Wie auch immer: Zu guter letzt müssen Sie den Anker lichten und den schützenden Hafen verlassen. Dann gilt es den Plan mit der notwendigen Ausdauer in die Tat umzusetzen, denn niemand hätte jemals den Ozean überquert, wenn er die Möglichkeit gehabt hätte, bei Sturm das Schiff zu verlassen (Charles F. Kettering).

Strategisches SelbstManagement hilft Ihnen dabei, Ihren heutigen Erfolg durch strategisch-taktische Maßnahmen entsprechend abzusichern sowie Ihre berufliche Entwicklung in die gewünschte Richtung zu treiben.

Personal Change – **Mit Veränderungen konstruktiv umgehen**

Jedes Ende ist ein neuer Anfang. Vielleicht haben Sie gerade Schiffbruch erlitten. Statt dass Sie zu neuen Ufern aufbrechen, hat man Sie womöglich gerade über Bord geworfen und Sie haben keinen Boden mehr unter den Füßen. Plötzlicher Veränderungsdruck aus einer gewohnten Arbeitsumgebung heraus wird von den Betroffenen gewöhnlich als eine einschneidende, die persönliche Existenz bedrohende Situation erlebt. Sie weckt und nährt Zweifel an den eigenen Fähigkeiten und demontiert nicht selten schrittweise das Selbstbewusstsein. Ein gesundes Selbstvertrauen ist aber gerade in dieser Lage notwendig, um sich innerhalb oder außerhalb des Unternehmens als Mitarbeiter wieder erfolgreich zu empfehlen oder eine Selbständigkeit aufzubauen.

Ein Arbeitsplatzverlust erscheint zunächst als Unglück. Aber oft sind eben die ungewollten Resultate im Nachhinein bedeutender als die geplanten und es sind gerade diese, auf die es schließlich ankommt. Schließlich ist in jedem Einzelnen die eigene, höhere Vernunft im eigenen Interesse am Werk, die die Dinge in einer Weise arrangiert, dass die tagesbelichtete Vernunft oft erst weit im Nachhinein das Geschehene versteht.

Der wesentliche Unterschied des Personal Change Management zum Career Success Management ist die Ausgangslage. Anstatt von einer neuen Aufgabe magisch angezogen zu werden, kommt der Druck von hinten, der den Betroffenen aus seiner gewohnten Umgebung herausdrängt. Die große Herausforderung ist hier, sich aus der Opferrolle herauszuarbeiten und aus dem Ende einen neuen Anfang zu machen. Danach gilt das unter Career Success Management Gesagte.

Strategisches SelbstManagement bietet hierfür die Unternehmer-Perspektive. Nicht Sie sind entlassen worden, sondern als Unternehmer haben Sie mit Ihrem Arbeitgeber Ihren Strategischen Kunden verloren. Das ist tatsächlich dramatisch, stellt Sie jedoch nicht als Person infrage, sondern fordert Sie als Unternehmer. Das ist ein wesentlicher Unterschied. Denn nun sind Sie als Geschäftsführer und Krisenmanager in eigener Sache gefragt. In dieser Situation hilft Ihnen Strategisches SelbstManagement dabei, sich als Unternehmen in eigener Sache neu aufzustellen und zu profilieren. Sie nehmen als Unternehmer wieder das Heft in die Hand und analysieren kritisch die Gründe für die Auflösung der Kundenbeziehung und die Ausgangslage für die Neuorientierung: Hat die Leistung nicht gestimmt? Gab es auf der Beziehungsebene Probleme; hat das Key Account Management nicht funktioniert? Hat es an positiver Sichtbarkeit im Unternehmen, also an Eigenmarketingaktivitäten gefehlt? Wurden bedeutsame Marktveränderungen und Substitutionstendenzen übersehen? – Sie überprüfen Ihr Geschäftsmodell und Ihr Produktportfolio und erarbeiten eine Vision und Mission für Ihren künftigen Arbeitsplatz. Hierfür stellt Ihnen dieses Buch eine Vielzahl von Analyse-Tools zur Verfügung. Steht das Ziel fest, dann erarbeiten Sie eine Strategie und einen Maßnahmenplan, mit dem ein neuer Arbeitgeber bzw. strategischer Kunde gefunden werden kann.

Sie müssen mit dieser Situation nicht alleine fertig werden. Es ist üblich, dass sich Unternehmen in besonders kritischen Phasen Unternehmensberater ins Haus holen, die sie unterstützen, die aktuelle Situation richtig einzuschätzen, neue Ziele ins Auge zu fassen und mit Ihnen auf deren Realisierung hinzuarbeiten. Das ist keine Schande sondern gehört zum Business. Für Sie als Unternehmer in eigener Sache gibt es ebenfalls Beratungsmöglichkeiten durch professionelle Business Coaches, die gegebenenfalls in Anspruch zu nehmen ich Ihnen empfehle. Sie sollten sich eine solche Beratung durchaus auch etwas kosten lassen, da es ja schließlich um den Erfolg Ihres Unternehmens geht.

Mit diesem Buch richtig arbeiten

Dieses Buch ist als Arbeitsbuch konzipiert, das Sie strukturiert anleitet, Ihre persönliche Business-Strategie zur Bewältigung Ihrer aktuellen beruflichen Herausforderung zu entwickeln.

Unternehmer in eigener Sache – Strategisches SelbstManagement: Im ersten Teil dieses Buchs erhalten Sie eine Einführung in das Strategische SelbstManagement und lernen dessen Methodik und Werkzeuge im Überblick kennen. In diesem Abschnitt erhalten Sie ein Analyse-Tool, mit dessen Hilfe Sie Ihre Management-Themen als Unternehmer in eigener Sache in einem umfassenden Management-Modell verorten und lösen können. Alles weitere folgt dem in diesem Abschnitt beschriebenen Prozess.

Die Frage nach dem Sinn – Das normative SelbstManagement: In diesem Abschnitt werden Sie angeregt und inspiriert, Ihre beruflichen Themen unter der ganzheitlichen Frage nach einem für Sie gelungenen Leben Berufs- und Privatleben zu bearbeiten. Ebenso wie sich große Unternehmen Leitplanken für die eigene Geschäftsentwicklung geben, setzen Sie sich hier Rahmen und Ziel für Ihre berufliche Weiterentwicklung, indem Sie sich mit Ihren persönlichen Werten beschäftigen, Ihre Vision von einem gelungenen Leben und ein tragfähiges Mission-Statement entwickeln.

Das eigene Business auf dem Prüfstand – Die strategische Analyse: Um Ihre Entwicklungsziele zu erreichen, machen Sie sich in diesem Abschnitt mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen vertraut. Hier lernen Sie Instrumente, die Sie aus der Betriebswirtschaft kennen, als Unternehmer in eigener Sache auf Ihr eigenen Angelegenheiten anwenden. Sie durchleuchten alle Winkel Ihres Unternehmens und erhalten so einen umfassenden Überblick über etwaige Entwicklungsbedarfe.

Sich der Herausforderung stellen – die Strategie-Definition: Anhand von drei detaillierten Fallstudien werden Sie schließlich angeleitet Ihre persönliche Business-Strategie zu entwickeln. In ihrer endgültigen Form passt die Lösung für Ihre berufliche Herausforderung auf ein Blatt, das Sie im Sinne einer *Executive Summary* jederzeit vor Augen haben und Ihrem weiteren Tun zugrunde legen können.

In jedem Abschnitt werden Sie durch eine Vielzahl von Aspekten und Gedanken in den jeweiligen Prozessschritt eingeführt und angeregt sich selbst zu positionieren. Die hierfür angebotenen Werkzeuge werden durch ein oder

mehrere Beispiele eingeführt. Die entsprechende Vorlage befindet sich im Anhang. Die gewünschten Resultate werden Sie nur erzielen, wenn Sie über die bloße Lektüre hinaus die vorgeschlagenen Arbeitsschritte nachvollziehen und hierbei dem Prinzip der Schriftlichkeit folgen. Erst die ausgefüllten Vorlagen dokumentieren den tatsächlichen Vollzug eines Prozessschritts. – So kann sich die Beschäftigung mit dem Strategischen SelbstManagement über mehrere Wochen hinziehen, da Sie für die Beantwortung mancher Frage die entsprechenden Informationen vielleicht erst recherchieren müssen. Zum Beispiel kann es sein, dass zur Einschätzung Ihres Images aus Sicht von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern erst Gespräche notwendig sind, die zu führen Zeit beansprucht. Aber warum sollte für den Unternehmer in eigener Sache in Tagen zu schaffen sein, wofür Großunternehmen Wochen und Monate benötigen?

Indem Sie hier Strategisches SelbstManagement betreiben, absolvieren Sie ein General Management Programm zur Selbstführung. Da mit dem operativen Tagesgeschäft, mit Marketing & Sales und Innovation alle unternehmerischen Handlungsfelder betrachtet werden, bleibt es im vorgegebenen Rahmen nicht aus, dass an bestimmten Stellen auf weiterführende Literatur verwiesen werden muss. Das vorliegende Arbeitsbuch erhebt jedoch den Anspruch, alle Mittel bereit zu stellen, die notwendig sind, um im Ergebnis eine Lösungsstrategie für die jeweilige berufliche Herausforderung zu ermöglichen. Am Ende gilt: Es gibt nichts Gutes außer man tut es! Doch die Erfahrung zeigt, dass wenn die Strategie erst einmal steht, diese auch ihren eigenen Reiz auf den Entwickler ausübt, sie auch in der Praxis zu probieren. Der Prozess gestaltet sich so, dass Ihre Strategie schließlich so geerdet ist, dass auch tatsächlich ein Strom fließt, der Sie antreibt, den Worten auch Taten folgen zu lassen. – Strategisches SelbstManagement macht Spaß! Sie müssen nicht erst warten zum Geschäftsführer befördert zu werden. Unter Zuhilfenahme dieses Buchs und der angebotenen Werkzeuge, können Sie als Unternehmer in eigener Sache ab sofort die vollumfängliche Führung Ihres Geschäfts übernehmen und es sich auf Ihrem Chefessel bequem machen.

Unternehmer in eigener Sache sein – Strategisches SelbstManagement

Strategisches SelbstManagement ist ein Managementmodell, das Sie dabei unterstützt, sich und Ihre beruflichen, finanziellen und privaten Angelegenhei-