

# Interviews und Rezensionen



**Jürgen W. Goldfuß MTD**

Denkinger Straße 3  
78549 Spaichingen  
[www.goldfuss.com](http://www.goldfuss.com)



Beruf & Erfolg

### Buch der Woche

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

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

gut

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

gut

**Präsentation:** Leicht lesbar, gut gegliedert - eben ein grundsolides Buch ohne großartige Aha-Effekte. Etwas mehr Pep hätte dem Gesamteindruck gutgetan.

gut

## Die Krise bewältigen



Wenn im Unternehmen einschneidende Veränderungen anstehen, ist es wichtig, die Mitarbeiter von den notwendigen Maßnahmen zu überzeugen und Verunsicherung zu vermeiden. Jetzt kommt es besonders auf Führungsqualität und die richtige Kommunikationsstrategie an.

Ständiger Wandel ist für Mitarbeiter demotivierend. Offenheit und Transparenz vonseiten der Führungsetage sind darum besonders in Zeiten des Umbruchs von großer Bedeutung. Jürgen W. Goldfuß erklärt, wie man seine Mitarbeiter über anstehende Umgestaltungen richtig informiert und auch für unpopuläre Maßnahmen Unterstützung findet. Systematisch behandelt er alle Aspekte einer solch sensiblen Führungssituation und zeigt, wie man auch in schwierigen Zeiten eine konstruktive Unternehmenskultur schafft.

- Brennendes Thema in der Krise
- Ratgeber für die schwierigsten aller Führungsaufgaben
- Veränderung ist heute Regel und nicht Ausnahme

52 Beruf & Karriere

Jürgen W. Goldfuß ist selbstständiger Trainer für Führungskräfte. Er hält Seminare in Deutschland, Österreich und der Schweiz und schreibt als Kolumnist im Handelsblatt. Bei Campus sind bisher Endlich Chef – was nun?, Troubleshooting für den ersten Führungsjob und Erfolg durch professionelles Delegieren erschienen.

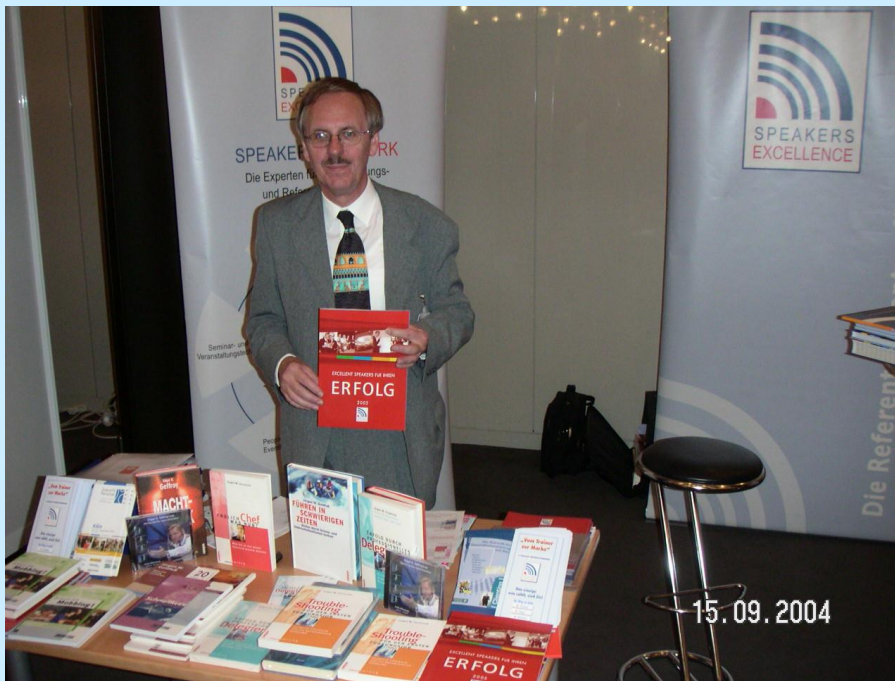
Jürgen W. Goldfuß  
Führen in schwierigen Zeiten  
Sicher durch Krisen- und  
Umbruchsituationen lenken

256 Seiten, gebunden, 15,2 x 22,8 cm  
Ca. € (D) 24,90/€ (A) 25,60/€ 43,70

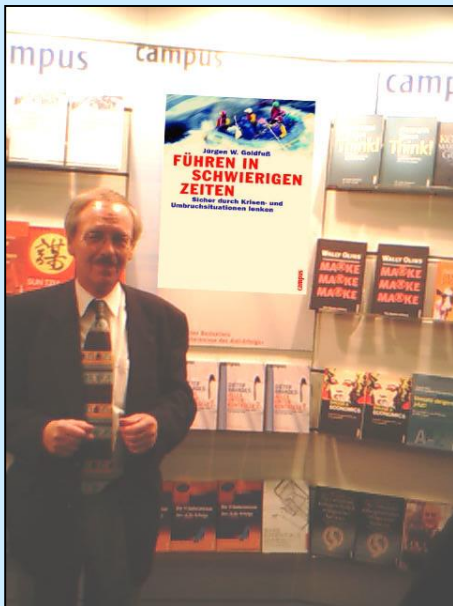
Warengruppe 785  
ISBN 3 593 37531 1



Erscheinungstermin: September 2004



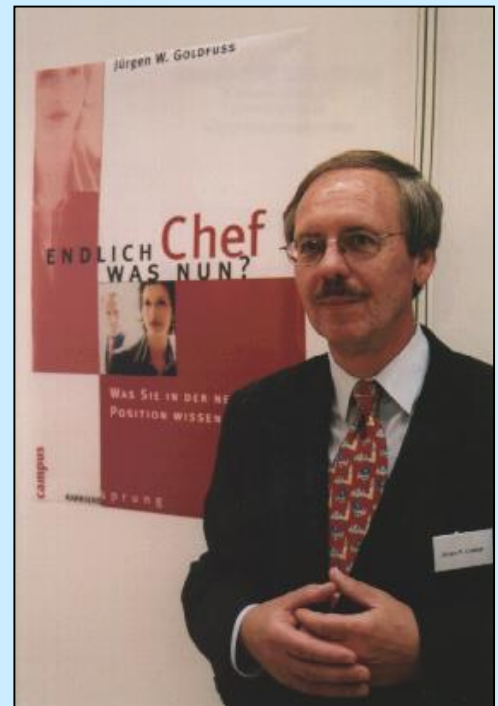
Buchvorstellung auf der  
 „Zukunft Personal“ in Köln anlässlich des Vortrags  
 zum gleichnamigen Buch  
 „Führen in schwierigen Zeiten“



Frankfurter Buchmesse



Zukunft  
 Personal  
 Stuttgart



Karrieretag in Stuttgart



## DIE FÜNF WEISEN



### Die Unfähigkeit zu delegieren

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

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

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

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

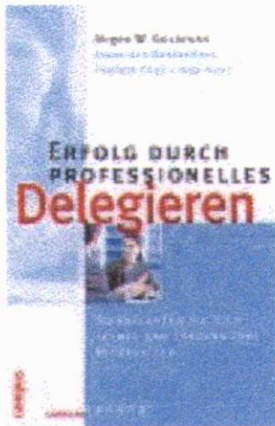
Ein Beispiel aus der Praxis. Zwei Firmen aus derselben Branche, derselben Region, mit derselben Firmengröße. Der Inhaber des einen Unternehmens informiert alle über die wesentlichen Zahlen und erklärt seinem Personal: „Regelt den Alltag allein. Wenn ihr Hilfe braucht, kommt zu mir, dafür bin ich da.“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

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



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

## Unsere Bücher im Urteil der Presse



go back 

<b>Titel:</b>	Erfolg durch professionelles Delegieren
<b>Untertitel:</b>	So entlasten Sie sich selbst und fördern Ihre Mitarbeiter
<b>Autor:</b>	Goldfuss Jürgen W.
<b>Verlag:</b>	Campus Verlag
<b>Preis:</b>	29.80 CHF 17.90 EUR
<b>Seiten:</b>	203
<b>Jahr:</b>	2003
<b>ISBN:</b>	359337210X
<b>Auflage:</b>	

### Beschrieb:

So. Jetzt haben wir ihn endlich, den verständlichen, praxisnahen und wirkungsvollen Ratgeber für die Kunst des Delegierens. Der Nachweis, dass es in den meisten Unternehmen mit dem Delegieren nicht klappt, braucht nicht mehr geführt zu werden. Ausserdem kennt das Problem wohl jeder aus eigener Anschauung. Ebenso weiss man um die Sinnlosigkeit des Befehl „Nun delegiere doch mal endlich mehr deiner Aufgaben!“ Jürgen W. Goldfuss vermeidet billige Patentrezepte, sondern geht dem Problem zuerst einmal auf den Grund, bevor er mit Lösungen aufwartet. „Delegieren“ gehört zu den Fähigkeiten, die wir während unseres Sozialisierungsprozesses nur ungenügend lernen, weil uns selten Gelegenheit dazu geboten oder das entsprechende Knowhow als bekannt vorausgesetzt wird. Der Autor geht systematisch vor, zeigt zuerst die Fallstricke auf, erinnert uns an all die Ausreden und schafft es im ersten Kapitel, uns von der absoluten Notwendigkeit des Delegierens zu überzeugen. Das zweite Kapitel ist den Aufgaben eines Chefs gewidmet. „Wer führt, führt nicht durch – und wer durchführt, führt nicht.“ ist nur einer der zahlreichen prägnanten Merksätze, mit denen Goldfuss die leicht verdaulichen Theoriehäppchen immer wieder zusammenfasst.

### Stichwörter:

Lebensführung, Management, Führung, Arbeitstechnik

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

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

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

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

Wohltuend ist in diesem Buch, dass der Autor, Managementberater, Speaker und Publizist, nicht in den üblichen belehrenden Guru-Tonfall verfällt. Goldfuß zeigt auf, dass es keine fertigen Lösungen, Patentrezepte oder allgemeingültige Antworten für die unangenehmen Fragen gibt, die Führungskräfte gelegentlich beschäftigen.

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

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

**campus**

Jürgen W. Goldfuß

# SOUVERÄN ALS CHEF

Schnelle Lösungen für brennende  
Führungsprobleme



**campus**



Jürgen W. Goldfuß

# ENDLICH CHEF WAS NUN ?

Was Sie in der  
neuen Position  
wissen müssen

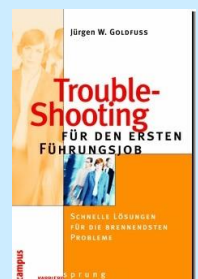
Handelsblatt

Jürgen W. Goldfuß  
**Endlich Chef –  
was nun?**

Was Sie in der neuen Position wissen müssen

campus **1**

Erfolgreich führen





## HORIZONT.NET

Zurück zur Ursprungsseite

### News Jobs & Karriere

Diesen Artikel:

- ✉ versenden
- 🖨 drucken

### Buchtipp: Ratgeber für frisch gebackene Führungskräfte

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

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

### Praktisches Wirtschaftswissen



Kaufmännisches Grundwissen für Neu- und Quereinsteiger

Jürgen W. Goldfuß

Schnellkurs Verhandeln

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

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

**Für:**  
Existenzgründer, Angestellte, Geschäftsführer und Inhaber kleiner und mittelständischer Unternehmen

Die sinnvolle Ergänzung:



**Rudolf Donner**  
**Marion Stenzenbach**  
**Präsentieren - gewußt wie**  
Praktischer Leitfaden für Vortrag, Moderation und Seminar unter Einsatz neuer Medien  
1999, 2., überarbeitete Auflage, 121 Seiten, kartoniert, DM 34,80 / SFr 33,80 / OS 254,- ISBN 3-89694-229-8

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

Der „frischgebackene“ Unternehmer sieht sich oft mit routinierter Geschäftsleute konfrontiert, die die Tricks und Kniffe kennen, mit denen Verhandlungen in die gewünschten Bahnen gelenkt werden können. Jürgen W. Goldfuß schaut hinter die Kulissen und gibt in **Schnellkurs Verhandeln** Tipps und Anleitungen für den richtigen Umgang mit Geschäftspartnern, Banken, Wettbewerbern, Kunden etc. Viele Übungen, Praxisbeispiele und Lösungsvorschläge helfen bei der Auswahl der richtigen Strategie, bei der Argumentation und der Vorbereitung von Verhandlungen; beschäftigen sich aber auch mit Störfaktoren, Verhandlungsfällen und dem Abbruch von Gesprächen.

**Die Vorteile:**

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

**Kurzinfo:**

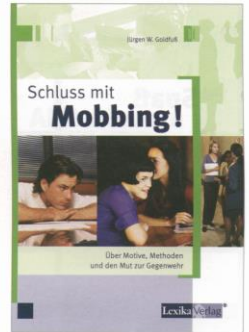
Nicht nur für Jungunternehmer ist „Schnellkurs Verhandeln“ ein wertvoller Ratgeber. Jeder, der schon einmal Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartnern führen musste, ist froh über Tipps und Tricks für erfolgreiche Verhandlungsstrategien. Viele Praxisbeispiele, Musterlösungen und Checklisten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

### Beruf und Alltag

Jürgen W. Goldfuß

Schluss mit Mobbing!

Über Motive, Methoden und den Mut zur Gegenwehr



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

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

**Für:**  
Alle Berufstätigen

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

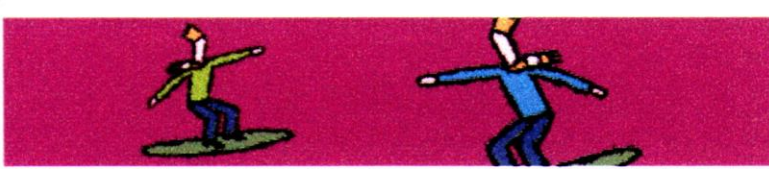
Tausend Arbeitsplätze. Laut Deutscher Angestellten Gewerkschaft sind rund 1,4 Millionen Arbeitnehmer tagtäglich dem Psychoterror am Arbeitsplatz ausgesetzt. Die Pöbele der Schikanes reicht dabei von Angriffen auf die Möglichkeit sich mitzuteilen, über Angriffe auf das soziale Ansehen und die Berufs-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

**Die Vorteile:**

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

**Kurzinfo**

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



■ **Chef sein**

Mit freundlicher Unterstützung von



**Was junge Führungskräfte häufig falsch machen**

**Nicht führen wollen**

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

**Den Mitarbeitern keine Aufmerksamkeit schenken**

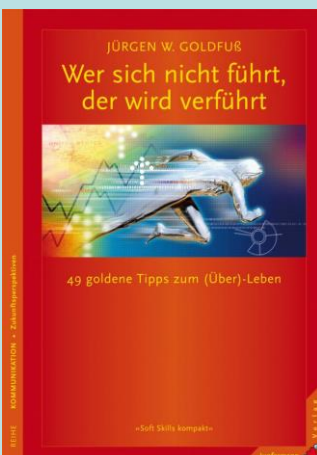
Jürgen Goldfuss, Autor des Buches "Endlich Chef - was nun?" vergleicht eine gute Führungskraft mit einem Gärtner, "der optimale Wachstumsbedingungen für seine Pflänzchen schafft". Er muss wissen, unter welchen Voraussetzungen jeder einzelne Mitarbeiter "gedeiht". Im Klartext: Eine intensive Auseinandersetzung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

**Geliebt werden wollen**

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

**Querulanten aus dem Weg gehen**

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



Rasante Entwicklungen im Wirtschaftsleben lassen so manchen daran zweifeln, ob seine Karrierepläne noch realisierbar sind, werfen die Frage auf, wo seine berufliche und persönliche Zukunft wohl liegen wird. Sich selbst in die Zukunft führen, das heißt, selbst Entscheidungen treffen, eine eigene Meinung entwickeln und sich nicht von anderen führen - oder verführen - zu lassen. „Wo und wie lange werde ich meine berufliche Karriere noch fortsetzen können?“  
Sich eigene Gedanken machen und eigene Schlüsse ziehen aus der Entwicklung in sich und um sich herum, das ist Ziel des Denkanstoß-Gebers. Mit seinem neuen Buch bietet der Autor Hilfe zur Selbsthilfe. Denn jeder Einzelne bestimmt die Richtung bis zum Renteneintritt - und darüber hinaus. Das eigene Leben selbst in die Hand nehmen, bevor es jemand anderes tut. Darüber nachzudenken, dazu zwingen provozierende Sätze im Buch. Aber das Nachdenken lohnt sich.



KARRIERE

# Krankheit bekämpfen

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

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

Es gibt eine Menge von Definitionen für Mobbing. Leicht nachvollziehbar erscheint die von Jürgen W. Goldfuß: »Jemandem systematisch die Freude an der Arbeit und somit am Leben zu vermiesen.« Opfer kann jeder sein, unabhängig von Position, Alter und Geschlecht.

Mobbing ist eine Gesellschafts-Krankheit, die bekämpft werden muss. Der Schaden bzw. die finanziellen Folgen für eine Volkswirtschaft oder ein Unternehmen sind enorm, denn Mobbing trifft nicht nur den Einzelnen, sondern wirkt auf das gesamte Betriebsklima. Darum »Schluss mit Mobbing«,

sagt der selbstständige Unternehmensberater Goldfuß, der in seinem gleichnamigen Buch entsprechende Lösungsansätze entwickelt hat. Dabei geht es nicht um Schuldzuweisungen, sondern um das Verstehen der Situation und den Versuch, Beweggründe der anderen Seite nachvollziehen zu können.

Mit systematischen Fragestellungen führt Goldfuß an das Problem heran. Mobbing fängt meist harmlos an, aber schnell können Sachprobleme auf die Personenebene verlagert werden. Ein Mitarbeiter wird diffamiert. Und er übernimmt durch Rechtfertigung und Zurück schlagen die ihm zuge dachte Feindrolle, ohne es zu merken. Goldfuß analysiert das Problem nicht nur aus dem Blickwinkel des Opfers, sondern auch

aus dem des Täters und des neutralen Beobachters. Zu vielen Situationen gibt er Verhaltensratschläge.

Im Kapitel »Wie läuft Mobbing« gliedert er die einzelnen Phasen. Dazu gehört z.B. die Früherkennung, angefangen bei gesundheitlichen Symptomen bis hin zur Feststellung, ob es Mobbing in der eigenen Organisation gibt. Checklisten führen den Betroffenen an die Wurzeln des Problems.

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

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

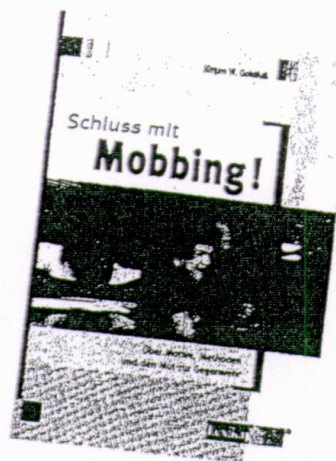
Mobbing ist auch ein Führungsproblem, resümiert Goldfuß. Vorgesetzte übertragen oft die eigenen

Ängste auf Mitarbeiter, oder sie reagieren überhaupt nicht auf das Problem. Dabei wären das Gespräch und das Festlegen von Verhaltensregeln die erste Voraussetzung zur Konfliktlösung. Goldfuß hat dazu Mustervereinbarungen formuliert, die das Thema, eventuelle Sanktionen sowie den zeitlichen Rahmen definieren.

Und schließlich: Auch wenn es bislang keinen Mobbing-Paragrafen gibt, hat Goldfuß das Thema dennoch auch von der juristischen Seite beleuchtet - u.a. mit beispielhaften Urteilen, die auf verschiedenen Rechtsgrundlagen beruhen.

Nach einer detaillierten Analyse von Einzelfällen schließt der Autor mit einer Übung, um das neue Wissen über Mobbing zu trainieren. Der Leser soll zu den verschiedenen Beispielen eigene Ideen entwickeln.

Jürgen W. Goldfuß, »Schluss mit Mobbing«, Lexika Verlag, Würzburg 2002, 18 €.



### TIPP

#### Erste Hilfe

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

etc.), die – wenn sie nicht mittelbar helfen können – zu anderen Ansprechpartnern weiterleiten. Schnellen Zugriff haben Betroffene auch per Internet: [www.mobbingwerkstatt.de](http://www.mobbingwerkstatt.de); [www.david-uw-d.de](http://www.david-uw-d.de); [www.leymann.de](http://www.leymann.de); [www.mobbing-net.de](http://www.mobbing-net.de); [www.antimobbing.de](http://www.antimobbing.de); [www.soliserv.de](http://www.soliserv.de); [www.zeitzu-leben.de](http://www.zeitzu-leben.de); [www.mobbing-am-arbeitsplatz.de](http://www.mobbing-am-arbeitsplatz.de).



# „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.

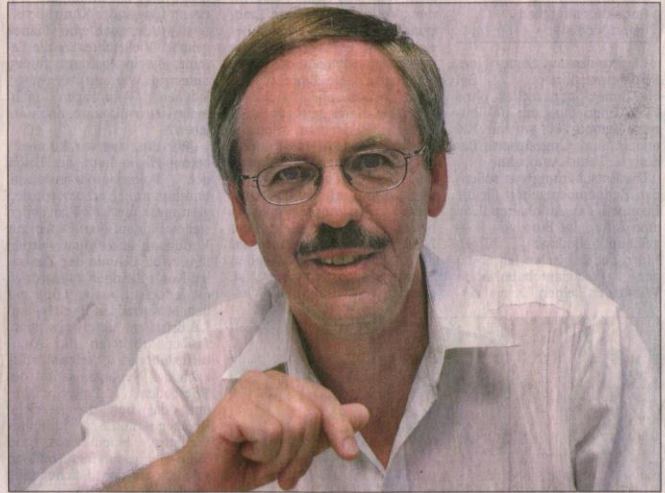
Eine der zentralen Empfehlungen des Unternehmensberaters legt Führungskräften nahe, eine positive Einstellung zu bewahren und zu offenbaren. Bei einem Gespräch über dieses Thema riet ihm eine Bekannte, sich des Mobbing anzunehmen. „Mir wurde ein Fall aus

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 Strotz

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.

## OSTTHÜRINGER Zeitung

OTZ

Mittwoch, 16. Oktober 2002

### Personalabbau durch Mobbing

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

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

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

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





# „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.

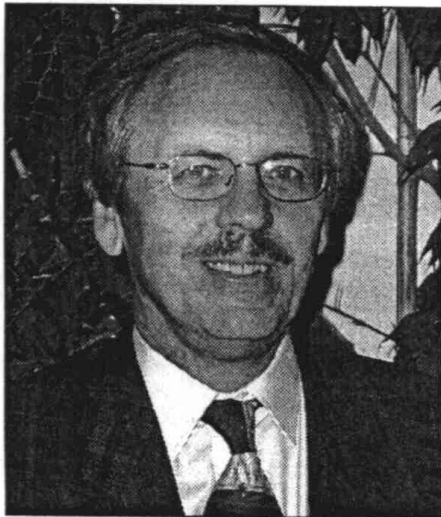
---

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: wgschauern, dulden oder selbst mobben – und damit auch der Firma schaden.

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



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

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

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

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

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

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

**Claudia Tödtmann, Handelsblatt**



# 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**