

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	11
Vorwort: Inwieweit lässt sich beruflicher Erfolg systematisieren?	13
Für Nachdenker und Vorausdenker	17
Zurück in die Zukunft: die Erfolgskolumnen von Egon P. S. Zehnder	17
Der Erfolg beginnt mit dem Gespür für sensible Themen	23
Zeitlose Erfolgsprinzipien, neu bedacht	28
Einstieg und Aufstieg	67
Den richtigen Einstieg wählen: Konzern oder Mittelstand,	
Traineeprogramm oder Direkteinstieg	69
Branchenwechsel – nur überlegt und bei klarer Entwicklungsperspektive	71
Arbeitgeberwechsel als Impuls	72
Carpe Diem – niemals zu lange warten	73
Der feine Unterschied: Management und Topmanagement	74
Karrierefalle Ausland	75
Raketentart: eine zu niedrige Umlaufbahn vermeiden	77
Den richtigen Mentor aussuchen, Kritik annehmen	78
Ob Funktion oder Branche – immer den roten Faden beachten	79
Kontakte als Karrierefaktor	81
Erfolgssteigerung und Erfolgssicherung	83
Könnern kennen keine Mühe, sondern siegen mit Souplesse	84
Erfolg schafft Erfolg, Unglück zieht Unglück an	85
Den Chef nicht übertrumpfen – und trotzdem eigene Leistungen präsentieren	87
Reputationsaufbau: Prestigeprojekte übernehmen und zum Erfolg führen	88
Hausmacht aufbauen, Quertreiber entschärfen	89
Im Wüstensturm gewinnt die Sphinx: Ziele setzen – und auch mal vernebeln	92

Demokratie wagen – auch wenn nicht alle Wahlmöglichkeiten attraktiv sind	93
Phoenix aus der Asche: Seltene, aber strahlende Auftritte machen den Sieger aus	94
Kundenzufriedenheit sichert den Erfolg	95
Dankbarkeit zeigen – und dankbar sein	96
Die erfolgreiche Bewerbung	101
Der für alle durchlässige Arbeitsmarkt ist eine Lüge	102
Die Seite 3: Viel Wind um nichts?	103
Im Lebenslauf darf die Story nicht fehlen	105
Chancen finden über das persönliche Netzwerk	106
Realistisch sein – welche Stelle passt zu mir?	107
Fehlalarm: Manche ausgeschriebenen Stellen gibt es leider gar nicht	108
Gehaltspoker: Spielen Sie mit Fixum, Variablen und sonstigen Leistungen	108
Das Vorstellungsgespräch – die Persönlichkeit entscheidet	110
Ihre Schwächen sollten idealerweise auch als Stärken auslegbar sein	111
Jetzt nicht nachlassen – am Tag eins im neuen Job geht das Rennen erst richtig los	112
Karrieremanagement mit Headhuntern	115
Headhunter und Personalberater sind nicht immer dasselbe	116
Personalberater sind keine Jobsucher, sie arbeiten nur auf Firmenauftrag	117
Bleiben Sie cool, wenn das Telefon klingelt	120
Die Cover Story und andere Tricks	121
„Hilfe, der Berater weiß ja gar nichts über mich!“	122
Was erlaubt ist und was Sie besser unterlassen	124
Die Vorbereitung: von optimalen Unterlagen bis zum bestandenen Management-Audit	125
Auch schwarze Schafe bieten hin und wieder gute Jobs an	129
Arbeitszeugnisse und Referenzen	133
Arbeitszeugnisse – typisch deutsch	135
Die Bausteine des qualifizierten Arbeitszeugnisses: Gesetzesvorgaben individuell erweitern	135

Alternative Formulierungen zur zusammenfassenden Leistungsbeurteilung	139
Die Schlussformel rundet das Zeugnis ab: Bedauern, Dank und gute Wünsche	140
Arbeitszeugnisse für Topmanager: kurz und prägnant	140
Das Arbeitszeugnis als Compliance-Bestätigung nutzen	141
Arbeitszeugnisse im Ausland: immer auf Englisch, immer kurz	142
Die Referenz: Benennen Sie Vorgesetzte, Kunden oder Projektpartner	143
Die typische Reference: kurz, sachlich, relativ unpersönlich und objektiv	144
Der typische Letter of Recommendation: kurz, persönlich, blumig und subjektiv	144
Führen und Überzeugen	147
Führen heißt Vorbild sein	149
Ziele vereinbaren, verständlich formulieren und den Erfolg messen	150
Routineaufgaben delegieren, aber mit System	152
Die Organisation: Verantwortung und Aufgaben gemeinsam festlegen	153
Aufgaben verteilen, Leistung beurteilen und dabei Talente und Leistungsträger entdecken	154
Leiten in der Matrixorganisation und im Projektmanagement	156
Leistungen und Ergebnisse effektiv kontrollieren, Mut zur Lücke zeigen	158
Arbeitsmethodiken und Organisationsformen pragmatisch und bedarfsorientiert einsetzen	159
Dynamik beweisen: entscheiden, umsetzen – und zwischendurch reflektieren	162
Zollen Sie Ihrem Team Respekt, Wertschätzung und Dankbarkeit	163
Verhandeln	167
Das Verhandlungsziel vorher festlegen	167
Absichten und Ziele der Gegenseite einschätzen	168
Die Verhandlungsmasse	169
Große Schlachten gewinnt man nie allein – bringen Sie Ihre Mannschaft in Stellung	170
Extremstrategie: Die Schocktherapie führt schnell zum Ziel oder ins Aus	171
Win-Win-Strategie: So wird Tragfähigkeit erzeugt	172
Hart oder weich verhandeln?	173

Antennen für Akzeptanzsignale entwickeln	173
Tote Punkte erfolgreich überwinden: neue Angebote machen oder die Verhandlung vertagen	174
Bei aller sachlichen und fachlichen Kompetenz – das Herz gewinnt	176
Konflikte erfolgreich lösen	179
Die Ursache des Konflikts und die Standpunkte der Beteiligten ermitteln	180
Legen Sie einen persönlichen Rahmen für Kompromisse fest	181
Lassen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen	181
Bleiben Sie höflich	182
Respektieren Sie Ihren Konfliktpartner – Vorsicht vor dem Basta-Prinzip	182
Beachten Sie die Persönlichkeitsstruktur Ihres Gesprächspartners	183
Streben Sie eine ausgleichende Lösung an	184
Machen Sie konkrete Angebote und bringen Sie Alternativen ins Spiel	184
Halten Sie die erzielte Lösung schriftlich fest	185
Wenn es keine Lösung gibt – Konfliktakzeptanz	185
Krisen erfolgreich meistern	193
Ruhe bewahren – kein Aktionismus!	194
Die Situation präzise analysieren	194
Die Hauptrisiken identifizieren	195
Aktionen priorisieren	195
Masterplan erstellen, aber nicht zu viel versprechen	196
Seien Sie ehrlich, beschönigen Sie nichts	197
Kommunikation verstärken – aber strategisch und nach Plan	197
Einen engen Dialog mit den wichtigsten Geschäftspartnern aufbauen	198
Mitarbeiter einbinden, Verantwortung verteilen, Taskforce bilden	199
Vertrauen schaffen, Zuversicht ausstrahlen	200
Rhetorik, Auftritt und Kommunikation	203
Bitte recht freundlich!	203
AIDA gilt noch immer	206
Kurze Sätze mit einfachen Wörtern formulieren	208
Vorsicht bei Modewörtern, vorbelasteten Begriffen und Superlativen	209
Trockene Informationen durch plastische Beispiele verdeutlichen	210
Sprechen Sie Ihre Zuhörer und Gesprächspartner an	210

Langsam sprechen, richtig betonen, Pausen machen	211
Ohne Worte: Nutzen Sie die Macht des Blickkontakts	211
Durch Beispiele, Beweisführung und Argumentation überzeugen – aber auch Emotionen sind erlaubt	212
Emotionale Angriffe als letztes Mittel	213
Angriffe abwehren – souverän abtreten	214
 Ausblick: Jenseits der Karriereplanung – Verantwortung des Topmanagements	 217
 Quellen	 219