



Gerhard-Hermann Koch

| K | A | R | R | I | E | R | E |

ultimativ

- Bewerbungshandbuch
 - Karrierehandbuch
 - Personalmarketing
 - Wir stellen uns Ihnen vor
- » TZM - Steinbeis-Gruppe

Know-how aus vier Jahrzehnten
erfolgreichem Personalmanagement
als Geschäftsführer, Personalleiter und
Executive Search !

Unübertroffenes Karriere-Know-how
Unentbehrlich, **Ihr** ganzes Berufsleben lang

Ihr Erfolg in unserem Unternehmen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

**Für Absolventen, Spezialisten, Manager langjährig
unentbehrliches virtuelles Know-how mit ~ 2.500 Seiten
auf Karrierehandbuch.de & virtuellen Sachbüchern**

Gesponsert von der

TZM
Robert-Bosch-Straße 6
73037 Göppingen

www.tzm.de
http://www.tzm.de/jobs-karriere.html
info@tzm.de

Dieses einmalig umfassende Know-how können Sie dank diesem und maximal 49 weiteren Unternehmen kostenlos nutzen. Hierfür dankt der Autor allen Unternehmen sehr. Deshalb

Ihr uneingeschränktes „ja“ zu diesem **innovativen Unternehmen**



Mit Klick auf ein beliebiges **Cover** öffnen Sie das **Inhaltsverzeichnis Start**

Mit Klick auf den Unternehmensnamen im **Cover Einband**, öffnen Sie die Präsentation
Individuelle Unternehmenseinträge auf Seite 1, Seite 2, Seite 5, Seite 656, ab Seite 657

Über die **Navigationsleiste** oben, öffnen Sie die jeweiligen Verzeichnisse

http://www.tzm.de/jobs-karriere.html

Professionelles Know-how für Ihre „Bewerbung & Karriere“

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Seit vier Jahrzehnten beurteile, bewerte und fördere ich Führungskräfte, Spezialisten, Berufserfahrene und Absolventen. „Bewerben & Karriere“ erfordern vor allem, dass Sie wissen wie Personalmanager und Führungskräfte denken, entscheiden und handeln und das erfordert Erfahrung. Diese Erfahrung hätte ich mir schon zu Beginn meiner Karriere gewünscht.

Was nützt Ihnen das Bewerbungshandbuch?

Die Interessen sind nicht immer deckungsgleich Jeder Bewerber hat ebenso bestimmte Vorstellungen und Interessen wie auch das suchende Unternehmen. Bewerben ohne die Sichtweise des Arbeitgebers zu sehen und auch zu berücksichtigen, scheint mir eine ziemlich erfolglose Strategie zu sein. Der zukünftige Arbeitgeber und der Bewerber, oder Kandidat im Executive Search, sind ja keine Gegner. Aber es ist legitim, dass sich beide auf Herz und Nieren prüfen. Wer aus Unkenntnis gültige Regeln missachtet, wird sich meistens erfolglos bewerben.

Was nützt Ihnen das Karrierehandbuch?

Langjähriges Know-how aus erfolgreicher Praxis anstatt blutleerer Theorie. Sie erfahren hier, wie Karriere funktioniert und wie Sie Ihre Karriere verhindern können. Fallstricke liegen in menschlichen Empfindlichkeiten und weniger im rein Handwerklichen. Als Manager müssen Sie natürlich „Ihr Handwerk“ beherrschen, aber oft noch wichtiger ist es für Sie, zu erkennen, wo Sie von anderen ausgetrickst oder gar manipuliert werden. Jede Karriere wird von Faktoren mitbestimmt, auf die Sie nur bedingt Einfluss haben. Wer Karriere machte, verdankt diese natürlich seinem herausragenden Können, aber ebenso glücklichen Umständen, seinen Vorgesetzten und weiteren, die ihn förderten.

Was nützt Ihnen das Fachbuch Personal-/Marketing?

Jeder Manager benötigt gute Kenntnisse im Marketing allgemein und speziell in den Themen des Personal-/Marketings. Denn hierüber wird ganz erheblich mitentschieden werden, welches Unternehmen zukünftig zu den führenden zählen wird. Qualifizierte Mitarbeiter sind in jedem Unternehmen entscheidend für die gesamte Wertschöpfung. Für Mitarbeiter ist dieses Wissen enorm vorteilhaft, da sie erfahren wie Arbeitgeber handeln.

Was nützt Ihnen die Präsentation von maximal 50 Arbeitgebern?

Umfassendes, professionelles Know-how zur „Karriere & Bewerbung“ plus „Exzellente Arbeitgeber“. Beides ergänzt das jeweils andere optimal. Unternehmen, die sich nicht nur mit Kennzahlen präsentieren, sondern mit allem, was für Sie als Bewerber auch für Ihre weitere Karriere wissenswert ist.

Auenwald, 12.11.2012

Einige Leserbriefe

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Personalreferentin

Ihre ebooks bringen die angekündigten Inhalte fachlich und sprachlich exzellent auf den Punkt. Während des Lesens musste ich an der einen oder anderen Stelle sehr schmunzeln. Danke, dass Sie kein Theoretiker sind, der ein praktisches Handbuch schreibt, es ist wie aus dem wahren Leben geschrieben.

Susanne Osino

Absolventin mit Berufsziel Personalmanager

Ich wollte Ihnen nur sagen, dass Ihre E-Books klasse sind. Ich habe schon 2 davon durchgelesen und sie haben mir im Studium immer weiter geholfen. Ich hoffe, sie machen noch viele weitere.

Michelle Schubert

Leiter Universitätsbibliothek

Mir persönlich gefällt Ihr Handbuch übrigens sehr gut. Fast schade, dass ich mich gerade nicht in einer Bewerbersituation befinde.

Dr. Arne Upmeier

Ehemaliger Personalleiter in Konzernen und Mittelstand

Selbst für mich als Profi ist Ihr Karrierehandbuch eine spannende Lektüre. Was mir als Vielleser sehr zustatten kommt, ist die kurze, direkte Aussage; keine Schnörkel, keine philosophischen Auswüchse. Ein echter „Refresher“.

Peter Kübler

Marketingmanager

Finde es sehr spannend, kurz und knapp zu lesen.

Matthias Möbus

Manager

Es lässt sich sehr entspannt lesen und vermittelt neben praktischen Tipps auch sehr viel menschliche Erfahrung. Besonders habe ich mich gleich auf die Kapitel Karrieremanagement und Karrierekiller gestürzt. In vielen Botschaften finde ich mich wieder, manche hätte ich gerne früher gekannt und vielleicht auch umsetzen können.

Gerhard Nolte

Professor

Es ist immer wieder erfrischend, Ihre Beiträge und Abhandlungen zu lesen.

Prof. Dr.-Ing. Hans Dieter Wagner

Unübertroffenes Praxis-Know-how

Unentbehrlich für Ihre Karriere & Bewerbung

Cover Einband	001
Cover Bewerbungshandbuch	006
Inhaltsverzeichnis Bewerbungshandbuch (BH)	650
Cover Karrierehandbuch	216
Inhaltsverzeichnis Karrierehandbuch (KH)	652
Cover Personalmarketing	419
Inhaltsverzeichnis Personalmarketing (PM)	654
Professionelles Know-how für Sie	003
Alle Leserbriefe	634
Wichtiges für Sie als Leser	632
Unsere eBooks bei Amazon	633
Downloads (DL)	645

BESTE bindet BESTES

Unternehmen & Unentbehrliche

Dieses eBook wurde Ihnen überreicht von der	002
TZM (UN)	657
! Information für Unternehmen (IU)	647
Autor	643
Impressum & Nutzungsbedingungen	644
Alle Inhaltsverzeichnisse	650

¹⁾ Mit Klick auf ein beliebiges **Cover** öffnen Sie das Inhaltsverzeichnis Start
 Mit Klick auf den Unternehmensnamen im **Cover Einband**, öffnen Sie die Präsentation
 Individuelle Unternehmenseinträge auf Seite 1, Seite 2, Seite 5, Seite 656, ab Seite 657
 Über die **Navigationsleiste** oben, öffnen Sie die jeweiligen Verzeichnisse



Gerhard-Hermann Koch

| B | E | W | E | R | B | U | N | G | S |

handbuch

Langjähriges Erfahrungswissen aus Executive Search als Geschäftsführer und als Personalleiter.

Auszug aus einem Leserbrief:

„Sie haben durch Ihren feinen Sinn für Humor auch noch eine ungewöhnlich schöne und sehr präzise Ausdrucksweise, die das Lesen dieser Lektüre ausgesprochen vergnüglich werden lässt.“

Unübertroffenes Praxis-Know-How
Unentbehrlich für **Ihre** erfolgreiche **Bewerbung**

Editorial

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Seit vier Jahrzehnten mein tägliches Brot,
das Beurteilen, Bewerten und Einschätzen von Menschen,
die auf der Karriereleiter nach oben streben.

Eine, trotz vieler Jahre Erfahrung,
immer noch ziemlich spannende Aufgabe.
Es gibt bereits ziemlich viele Bewerbungshandbücher.
Warum habe ich trotzdem einen Ratgeber erstellt?

Die Bewerbungsratgeber, die ich kenne,
stammen von Bewerbungstrainern,
also von Menschen, mit unbestritten gutem Willen,
aber fehlender einschlägiger Praxiserfahrung.

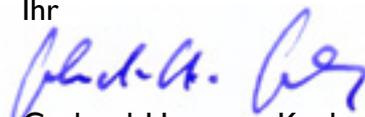
Wo Wunschdenken die Praxis ersetzt,
kann ja durchaus Spannendes entstehen.
Viele lasen in ihrer Jugend gerne Karl May.
Ein Schriftsteller mit einer unglaublichen Fantasie.

Sollte ich jemals auf seinen Spuren reisen,
wäre mir allerdings eine Karte vom Kartografen lieber.
Zehn Ärzte, zehn Diagnosen, heißt es.
Auch Personalmanager bewerten nicht alles identisch.

Mein Bewerbungshandbuch
basiert auf langjähriger Praxiserfahrung
aus professionellem
Personalmanagement und Executive Search.

Die allgemein gültigen Grundregeln der Profis
sowie viele Hintergrundinformationen
finden Sie in meinem Bewerbungshandbuch !

Ihr



Gerhard-Hermann Koch

01. Bewerben ist mehr als Handwerk	12
02. Was passt zu Ihnen?	17
03. Fragen zur Selbstfindung	21
04. Stellenwechsel	25
05. Anzeigenanalyse	27
06. Bewerbungsfehler	31
07. Bewerbungstelefonate	35
08. Gesprächsleitfaden	39
09. Checkliste zur Bewerbung	42
10. Die normierte Bewerbung	46
11. Professionelles Anschreiben	50
12. Professioneller Lebenslauf	54
13. Professionelles Bewerbungsfoto	59
14. Initiativbewerbung	65
15. E-Mail-Bewerbung	69
16. Die Leistungsbilanz	73
17. Abgleich Anforderungs- zum Eignungsprofil	75
18. Einholen einer Referenz	79
19. Schwierige Bewerbungssituationen	83
20. Interviewablauf	87
21. Interviewfragen	91
22. Bewerberfragen	96
23. Schriftverkehr	100
24. Anrufe im Rahmen einer Bewerbung	102
25. Vertrauen Sie nicht jedem Rat	104
26. Sie sind das „Produkt“	109
27. So prüfen Sie das Betriebsklima	113
28. Was Sie als Standard erwarten dürfen	116

Inhaltsverzeichnis Bewerbungshandbuch

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

29. Strategie bei einer Absage	118
30. Überlegungen vor einem Stellenwechsel	120
31. Die Gesichter eines Unternehmens	124
32. Zu welchem Unternehmenstyp passen Sie?	128
33. Quo Vadis?	130
34. Zu welchem Vorgesetztenstyp passen Sie?	134
35. Gehaltsverhandlung	136
36. Executive Search	140
37. Interviews im Executive Search	146
38. Diverse Musteranschreiben	152
39. Bewerben als Abiturient	156
40. Bewerben als Absolvent	163
41. Bewerben in der Schweiz	167
42. Bewerben im Ausland	171
43. Stärken oder Schwächen?	179
44. Die Form folgt der Funktion	183
45. Grafologie	187
46. Erfolgreiche Fragetechniken	189
47. Businesskleidung für die Dame	191
48. Businesskleidung für den Herrn	193
49. Überlebenswichtige Tischsitten und Manieren	195
50. Vom Bewerber zum Mitarbeiter	199
51. Ihr Start beim neuen Arbeitgeber	203
52. Lieber ein Ende mit Schrecken	207
53. Arbeitszeugnis	211

01. Karrierekompetenz	218
02. Karriereziel	222
03. Karrieremanagement	224
04. Karriereturbo	228
05. Karrierewege	232
06. Karrierekiller	236
07. Erfolgsmotivation	240
08. Karrierepsychologie	244
09. Psychologisches	248
10. Persönlichkeitspsychologie	252
11. Körpersprache	257
12. Vom Umgang mit Vorgesetzten	261
13. Vom Umgang mit Kollegen	265
14. Vom Umgang mit Mitarbeitern	269
15. Vom Umgang mit sich selbst	273
16. Vom Umgang mit Externen	277
17. Vom Umgang mit Konflikten	281
18. Erfolgreich mit List	287
19. Ermutigen oder Entmutigen?	293
20. Ein Lob dem Lob	299
21. Kritik an der Kritik	303
22. Manipulation erkennen	307
23. Motivation	311
24. Effizienzsteigerung	315
25. Effizientes Selbstmanagement	318
26. Die Effizienz der Teamarbeit	326
27. Kommunizieren	330
28. Schriftverkehr	334

Inhaltsverzeichnis Karrierehandbuch

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

29. Netzwerken	338
30. Präsentieren	342
31. Entscheiden	346
32. Verhandeln	350
33. Delegieren	354
34. Kreative	358
35. Rhetorik	362
36. Stimmsicher zum Erfolg	366
37. Dialektik	370
38. Manager	374
39. Managerinnen	378
40. Guerillataktik	382
41. Ausstiegsstrategie	386
42. Newplacement	390
43. Gehaltsverhandlung	394
44. Stress	400
45. Referenzanfrage	404
46. Karriere macht, wer (sich) verkaufen kann	407
47. Reflexion	411
48. Gewinner oder Verlierer	418

01. Bewerben ist mehr als Handwerk

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sich bewerben wäre ein Handwerk

In dem Ratgeber für die Stellensuche einer großen Stiftung, die sich als Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk versteht, steht in der Einleitung, dass „sich bewerben ein Handwerk wäre“ - und das ist das Problem. Schulungsinstitute schulen das, was für sie greifbar ist, das ist aber selten das Wesentliche. Ein auch viele Jahre für das Arbeitsamt tätiger Schulungsunternehmer und langjähriger Freund schrieb ein „Bewerbungshandbuch“, das als „Sehr empfehlenswert“ ausgezeichnet wurde. Er schickte es mir stolz zu. Natürlich führte ich mir das Buch zu Gemüte. Es stand viel Nützliches drin, aber natürlich nur wenig von dem, was ich als das Wesentliche bezeichne, denn das hätte eine langjährig fundierte Erfahrung und Insiderwissen aus der Praxis erfordert.

Handwerk ist Sichtwerk

Ein wirklich guter Handwerker ist für mich so viel wert wie ein hochgeistiger Wissenschaftler - nur der eine arbeitet mit der Hand an Dingen, die er sieht, der andere studiert, analysiert und bewertet vieles, was nicht immer sichtbar ist. Bewerben ist schon zu einem Stück Handwerk, das ist aber nur ein Kriterium.

Ihre Bewerbung bestimmt Ihren Lebenslauf

Eine handwerklich erstellte Bewerbung ohne vorhergehende Selbstreflexion, die Ermittlung dessen, was Sie können und was Sie nicht können, mit Gedanken über das, was Sie möchten oder nicht möchten, bleibt immer nur ein Stückwerk. Ich habe in vier Jahrzehnten viele tausend Bewerbungen in der Hand gehabt. Die Sichtung auch hunderter Bewerbungen geht schnell, denn das ist Handwerk. Wer hier Fehler macht, kommt natürlich erst gar nicht in die engere Auswahl. Nur die wenigen Unterlagen, die ausgewählt wurden, werden tiefgehend analysiert mit Fragen nach dem „woher“, „wo heute“ und „wohin voraussichtlich zukünftig“. Aber auch der fähigste Beurteiler erkennt vorwiegend nur das, was Sie ihm zeigen. Er folgt wie ein Fährtenleser Ihrer erkennbaren Spur und er versucht zudem wie ein Fährtenleser zu erahnen, was Sie sich wünschen, wie Sie wirklich denken und wie Sie deshalb auch voraussichtlich auf Ihrem weiteren Lebensweg handeln werden. Bewerben ist Zukunft. Ihre Zukunft, denn begangene Fehler baden letztlich Sie aus. Bewerben ist deshalb viel mehr als nur ein Handwerk. Bewerben ist der erste Schritt in Ihre zielorientierte berufliche Entwicklung, denn nur wenn Sie sich erfolgreich bewerben, erhalten Sie Ihre Wunschstelle bei Ihrem Wunscharbeitgeber. Deshalb kann der Erfolg oder Nichterfolg über Ihre Karriere entscheiden. Somit ist Ihre erfolgreiche Bewerbung für Sie durchaus von existenzieller Bedeutung. Oder wie Hamlet erkannte: To be, or not to be, that is the question.

Bewerben ist mehr als Handwerk

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Erfahrungswissen für Sie

Zwanzig Jahre suchte ich im Executive Search Führungskräfte und Spezialisten. Davor betreute ich als Mitglied der Geschäftsleitung und Personalleiter natürlich auch Mitarbeiter unterhalb dieser Ebene. Es spielt beim „Bewerben“ keine allzu große Rolle, ob Sie am Beginn Ihrer Laufbahn stehen. Ob Sie Abiturient oder Absolvent sind. Die Mechanismen sind stets dieselben. Ihr Lebenslauf ist dann naturgemäß halt etwas kürzer. Auch in den Feinheiten, ob ich mich als Mann oder Frau bewerbe, gibt es keine gravierenden Unterschiede. Frau muss also nicht Mann lernen, da die Rekruter diese Unterschiede ja sehr wohl kennen.

Sie müssen die See kennen

Wer hinaus will in die offene See sollte natürlich schon wissen, ob sein Kanu hochseetüchtig ist. Aber mindestens ebenso überlebenswichtig für ihn ist, dass er das Meer kennt. Wie verhält er sich bei Sturm, bei einem Orkan? Was passiert bei Windstille und wie wirken sich Strömungen in der Luft und im Wasser auf sein Boot und ihn aus. Das Bedienen eines Bootes ist Handwerk. Aber das ist ja nicht das Ziel. Sie wollen die Stelle erhalten, die sie begehren. In diesem „Bewerbungshandbuch“ schildere ich Ihnen meine Erfahrungen und meine Erkenntnisse aus professioneller Selektion in mehreren Branchen, Konzernen, Groß- und Mittelstandsunternehmen. Zum Bewerben gehört vorrangig das, was zu beachten ist, damit Sie keinen Schiffbruch erleiden sondern vielmehr zielorientiert Ihre Karriere fortsetzen. „Bewerbung & Karriere“ verhalten sich wie Ihre beiden Hände, erst zusammen bilden sie ein Ganzes.

Bewerbungsfachleute

Führende Bewerbungsratgeber las ich erstmals, als ich dieses Handbuch schrieb. Der beschriebene Aufbau der Bewerbungsunterlage ist überwiegend praxisgerecht. Nur, wenn jemand erfolgreich Fischen gehen will, nützt es ihm nur wenig, wenn er sich in der Farbwahl der Angelruten auskennt, da sollte er schon mehr wissen. Es kommt auf das Verhalten der beteiligten Parteien an. Das ist viel bedeutsamer. Es gibt Raub- und Friedfische. Und unter diesen Arten jeweils viele Unterarten. Der Wurm muss dem Fisch schmecken. Wie wahr, aber welcher Wurm schmeckt? Hübsch gestylte Bewerbungen, erinnern mich höchstens an bemalte Angelwürmer. Das bringt es jedoch nicht, wie Ihnen jeder gerne berichten wird, der selbst angelt. Fischen lernt man beim Fischer und Bewerben bei erfahrenen Personalfachleuten. Also eher nicht bei den „Sach“autoren, die Ihre abgeschrieben Empfehlungen auch noch gerne zum Standard erklären. Wirkliches Fachwissen basiert auf einschlägiger langjähriger Praxis.

Bewerben ist mehr als Handwerk

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ihr Anschreiben

In diesem Bewerbungshandbuch finden Sie einige Muster. In den Handbüchern für Bewerber sind die Musteranschreiben immer kommentiert. Die Kommentierung nimmt meist viel mehr Raum ein, als das Anschreiben selbst. Davon halte ich nichts. Es ist für Sie leichter nachvollziehbar, wenn Sie ein komplettes Originalschreiben mit einem von mir optimierten, unkommentierten Anschreiben vergleichen. Im Übrigen können Sie den Wert eines Anschreibens leicht so definieren: Es sollte für Menschen, die sehr viele Anschreiben lesen „müssen“, mühelos erkennbar sein, was Sie für ein „Käpsele“ sind. Das Käpsele (schwäbisch) bezieht sich auf den Abgleich Anforderungen zur Qualifikation.

Der Lebenslauf

Schön, wenn in Ratgebern zwanzig und mehr Lebensläufe stehen. Sie unterscheiden sich allerdings meistens hauptsächlich in der Art der Darstellung. Mal schön, mal weniger schön. Entscheidend ist aber die Lesbarkeit und die Verständlichkeit. Es interessiert doch keinen Fisch, ob die Farbe Ihrer Angelrute rot oder grün ist. Ebenso wenig interessiert es den Personalmanager, ob Sie sich künstlerisch besonders angestrengt haben, zumindest dann nicht, wenn Sie sich für einen „Job“ bewerben, der solches nicht verlangt. Angemessenes wird verlangt und immer Beurteilbares. Die Form folgt der Funktion. Das gilt für Ihre erfolgreiche Bewerbung ganz besonders.

Die Gimmicks

Englische Herrensneider werden Ihnen sagen, dass ein Gentleman dann gut gekleidet ist, wenn man seinen Anzug nicht bewusst registriert. Auffallende Dandys genügen diesem Anspruch somit niemals. Dasselbe gilt doch auch für Bewerbungen. Perfekt sein, ohne durch Grelles unangenehm aufzufallen. Wertigkeit ohne Gimmicks. Das erreichen Sie nicht durch „nur“ Teures. Teures entspricht „Porsche statt Können“. Wertigkeit ist Können bezogen auf die vom Unternehmen gestellten Anforderungen. Rekruter beurteilen Sie aufgrund Ihrer Bewerbung. Wenn Sie die überzeugen wollen, sollten Sie schon verstehen, wie diese „ticken“. Sie sollten zudem eine Ahnung von der Komplexität eines Unternehmens besitzen. Menschen handeln nicht einfach nur so. Menschliches Handeln basiert auf Wünschen, vieles auch auf uns unbewussten Wünschen. Deshalb finden Sie in diesem Bewerbungshandbuch weit mehr, als nur „das Bewerben“ mit Anschreiben und Lebenslauf.

Suchen Sie sich einen Ratgeber

Die meisten Menschen sind bereit, viel Geld für wenig nützliche Dinge auszugeben. Man benötigt Statussymbole, damit man nicht gegen andere ins Hintertreffen gerät. Besonders

Bewerben ist mehr als Handwerk

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

junge Menschen, die in ihrer Karriere starten, wissen nichts über das, was sie in ihrer Berufslaufbahn wirklich erwartet. In Ihrem Berufsleben werden sie mit Fragestellungen konfrontiert, die Weichen für ihre Zukunft stellen. Natürlich kann eine Entscheidung für das falsche Unternehmen oder nicht optimale Entwicklungsschritte später korrigiert werden, aber das kostet Sie Zeit und beeinträchtigt die Geradlinigkeit Ihres Lebens- und Berufsweges.

Wie kommen Sie zu einem kostenlosen Ratgeber

Indem Sie die Augen offenhalten. Es gibt unter den Menschen, die Sie gut kennen, mit großer Sicherheit welche, die Ihnen uneigennützig mit Rat und Tat helfen würden vorausgesetzt, Sie bitten diese um Ratschläge. Viele Vorgesetzte bieten sich Ihnen als wohlwollende Ratgeber nicht nur für die Zeit an, in der Sie für diese arbeiten. Ein Kontakt zu solchen Vorgesetzten kann für Ihr weiteres Leben entscheidend sein, selbst dann, wenn er oder Sie das Unternehmen schon längstens verlassen hat. Auch viele sehr erfahrene Menschen, die in den Ruhestand verabschiedet wurden, freuen sich, wenn ihr Ratschlag wichtig ist, wenn sie selbst wieder bedeutsam sind.

Selbstbeweihräucherung in Auto-/Biografien

Politiker blicken ja besonders gerne auf ihre Erfolge während ihrer aktiven Zeit zurück. Solche Lebenserfahrungen nützen Ihnen nur im Ausnahmefalle, da meistens verbrämt. Für manche Wirtschaftsgrößen gilt eine hierzu durchaus identische Aussage. Im Nachhinein verklärt sich auch vieles in deren Leben. Sie erfahren somit wenig für Sie Relevantes. Eine größere Anzahl von Hochleistungssportlern kann Sie lehren, wie man durchhält, auch wenn die Situation ausweglos scheint und man dann letztlich doch triumphiert.

Ratgeber, die Sie Geld kosten

Ein medizinischer Checkup ist teuer aber nützlich, wenn er durch Fachärzte erfolgt. Eine Laufbahnbestimmung über einen professionellen Personalberater kostet auch Geld. Diese Anlage in Ihre Zukunft wird sich jedoch langfristig für Sie mehr als rentieren. Folge-Checkups können dann zeit- und kostensparend über das Telefon erfolgen. Wenn ich heute am Beginn meiner Karriere stünde, würde ich mir mit Sicherheit so einen Fachmann suchen, sofern mich nicht jemand kostenlos professionell berät. Überprüfen Sie jedoch vor Beauftragung die „Erfolgsstory“ Ihres Beraters, denn unter Personal- und besonders auch unter Karriereberatern, finden sich vielfach gescheiterte Existenzen. In Interviews werden Sie als Bewerber oder Kandidat ja beurteilt und Ihr Potenzial eingeschätzt. Manch „cleverer“ Kandidat fragte mich zum Schluss des Interviews, was mein Rat für seinen optimalen Karriereweg wäre – auch so kommen Sie zu einem kostenlosen Ratschlag.

Bewerben ist mehr als Handwerk

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Und vielleicht die wichtigste Erkenntnis für Sie

Das Wichtigste habe ich leider auch erst nach vielen Jahren in voller Relevanz wirklich verstanden: „Pflegen“ Sie besonders diejenigen - und dies vor allem auch dann, wenn Sie Ihr Unternehmen wechseln, die für Sie karrierefördernd langfristig tätig werden könnten. Aufsteiger unter Ihren jetzigen oder ehemaligen Vorgesetzten und Kollegen werden Karriere machen - und wer Karriere macht, wird Sie dann nachholen, wenn Sie zu seinen loyalen „Begleitern“ zählen. Beziehen Sie hierbei auch die Personalberater ein, die Sie kennenlernten und als fähig empfanden.

02. Was passt zu Ihnen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Schon die Studienwahl bringt manchen fast um den Verstand

Nicht wenige wissen nach ihrem Abitur noch nicht, was sie studieren wollen. Die, die es wissen, treten häufig in die bequemeren Fußstapfen ihrer Eltern. Der erfolgreiche Arzt, Steuerberater oder Rechtsanwalt, dessen Praxis es in einigen Jahren zu übernehmen gilt. Oder erst die Sicherheit im Staatsdienst in Familien, in denen seit Generationen die Beamten dominieren. Das Arbeitsamt ist ja selten eine wirkliche Hilfe und auch die Gymnasiallehrer kennen sich mit dem Leben außerhalb der Schule selten aus. Es gibt eine Person, die Sie wirklich gut kennt und das sind doch Sie selbst. Prüfen Sie deshalb, welcher Weg Ihrem Können und Ihren Neigungen am besten gerecht wird, damit Sie nicht bereits am Anfang Ihres Berufsweges erkennen, dass dieser Ihren Interessen nicht entspricht.

Was liegt Ihnen, was machen Sie gerne?

Sie sollen Nachfolger werden. Das hat viele Vorteile, da Sie etwas übernehmen, was sich langjährig im Markt etabliert hat. Ihr Risiko minimiert sich hierdurch. Nur, ist es auch das, was Sie wirklich gerne und somit mit Freude machen wollen? Das Arbeitsleben besteht ja meistens nicht nur aus Dingen, die uns Spaß machen. Der überwiegende Anteil sollte uns aber liegen, da wir sonst schnell resignieren. Der eine Mensch geht gerne mit Zahlen um. Der andere ist eher musisch veranlagt. Werden zahlenorientierte Menschen Musiker, werden Sie keine Karriere machen. Musisch veranlagte Menschen eignen sich eher nicht für Aufgaben in der Buchhaltung. Prüfen Sie doch in aller Ruhe einmal für sich selbst, was Sie am allerliebsten machen.

Welche Aufgaben führen Sie ungern aus?

Was Ihnen keine Freude bereitet, werden Sie nur aus Pflichtbewusstsein erledigen. Sie werden es niemals mit der Begeisterung tun, die erst den höchsten Erfolg sichert. Schwächen, die Stärken so beeinträchtigen, dass Sie diese nur bedingt nützen können, müssen möglichst umfassend abgestellt werden. Ein Musikinstrument spielen viele, ohne dass sie Noten lesen können. Besonders in den Naturwissenschaften gibt es aber Anforderungen, die voraussetzen, dass Sie die höhere Mathematik beherrschen. Dasselbe gilt auch für Entwickler und Konstrukteure, denn ohne Mathe ist ziemlich schnell Schluss. Von den Mussanforderungen aber einmal abgesehen ist es wenig sinnvoll, wenn Sie sich überwiegend Ihren Schwächen widmen. Bauen Sie hierfür lieber Ihre Stärken aus. Erstens macht Ihnen das mehr Spaß und zweitens werden Sie hierbei erfolgreicher sein.

Welche Anteile, von dem was ich mag, bieten mir welche Jobs?

Mathematiker müssen rechnen. Allerdings ziemlich abstrakt. Mit dem kleinen Einmaleins

Was passt zu Ihnen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

hat das nur recht wenig zu tun. Manche Mathematiker beherrschen das angeblich auch kaum. Physik und Mathe, beides recht abstrakte Fächer. Beides kann man, zumindest im höheren Bereich, deshalb nur bedingt lernen. Entweder man hat hierfür die Begabung, oder man sollte es bleiben lassen. Wer Architekt oder Bauingenieur werden möchte, sollte für beide Fächer ein ausgeprägtes Faible haben. Denn selbst der Architekt gestaltet ja nicht nur. Auch Kaufleute müssen rechnen können. Speziell im Finanzbereich benötigen sie exzellente Fachkenntnisse in anspruchsvollen Teilbereichen der Mathematik. Wer als Modeschöpfer schöne Kleider entwirft, benötigt keine Kenntnisse in der Statik. Rechnen muss er nur insoweit können, dass er wirtschaftlich überleben kann. Verkäufer müssen überzeugen können. Da kommt es auf das Auftreten und die perfekte Beherrschung der Kommunikation an. Die Beispiele lassen sich beliebig fortsetzen, da es hunderte von Berufen gibt. Vergleichen Sie für sich einfach einmal die Anteile bestimmter Berufe mit dem, was Sie persönlich gerne machen. Beziehen Sie hierbei aber mit ein, was Sie besonders stresst. Der Verkäufer muss Abschlüsse tätigen. Er hat einen hohen Abschlusszwang und das setzt auch gewiefte Verkäufer ganz schön unter Druck.

Welche Höhen möchten Sie erklimmen?

Es gibt Berufe, in denen man wesentlich leichter Karriere machen kann und welche, die einen schon eher in das stille Kämmerlein zwingen. Wie zum Beispiel Forscher. Forscher sind Spezialisten. Spezialist können nur hochbefähigte Menschen werden. Nur wenige, die als Spezialisten starten, schlagen später eine Führungslaufbahn ein. Wer bereits nach seinem Studium beabsichtigt, eine Führungslaufbahn einzuschlagen, sollte sich darüber klar sein, dass das von Beginn an Verzicht auf Freizeit bedeutet. Und dieser Verzicht auf Freizeit wird ihn sein gesamtes Berufsleben lang begleiten. Nur, wenn er es in die oberste Ebene schafft, hat er die Chance zum Golfspielen auch zu den Zeiten, wo die mittleren Manager im Office anwesend zu sein haben. Die Führungskräfte bezahlen immer mit Verzicht auf ein gemeinsames Familienleben. Abends kommt der Ehemann ausgebrannt und nur wenig gelassen ins traute Heim und das erfordert, dass auch seine Ehefrau seine Karriereambitionen mitträgt. Das gilt natürlich auch im umgekehrten Falle, wenn sie Karriere machen möchte.

Welche Branchen und Produkte ziehen Sie an?

Pazifisten eignen sich nicht besonders gut für Rüstungsbetriebe oder eine Laufbahn beim Militär. Die geborenen Militaristen sind in der Seelsorge wohl keinesfalls besonders fürsorglich. Wer sein Produkt anfassen möchte, sollte sich nicht auf kleinste Bauteile spezialisieren. Häuser sieht man. Brücken ebenso. Bei beiden erkennt man, was man geleistet hat. Ist der Schreibtisch abends leer, ist man ausgebrannt. Ein Ergebnis sieht man nicht.

Was passt zu Ihnen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Welche Unternehmensgröße passt zu Ihnen?

Die Großunternehmen sind unübersichtlicher als die mittelständischen Unternehmen. Das ist aber nur ein Aspekt. Bedeutsamer ist, dass die Mitarbeiter in großen Firmen meistens nur recht kleine Aufgabenbereiche bearbeiten. Allein am Rückspiegel arbeiten bei den Automobilherstellern bzw. ihren Zulieferern ganze Teams. Wer die Komplexität sucht, das breite Aufgabenfeld, eignet sich für den Mittelstand besser als für einen Konzern. Wer die Sicherheit sucht ist in einem Großunternehmen hingegen meist besser aufgehoben. Sicherheit meint hier nicht Arbeitsplatzsicherheit, sondern die Sicherheit, wenig falsch zu machen. In kleineren Unternehmen ist die Verantwortung höher, da nicht noch viele andere das Ergebnis kontrollieren.

Aufbruchsstimmung oder eher geruhsam?

Der klassische Beamte fühlt sich in einem expandierenden Unternehmen äußerst unwohl. Menschen, die gerne eigenverantwortlich arbeiten, die selbst etwas bewegen wollen, blühen erst in dynamischen Unternehmen auf, da sie nach neuen Ufern streben dürfen. Oder gar erst die Start-up-Unternehmen. Kein Stein bleibt hier lange auf dem anderen. Auf nichts ist Verlass. Heute sind Sie Verkäufer. Aber morgen benötigt man Sie in der Buchhaltung und übermorgen, wenn Sie Pech haben, sind Sie auch schon wieder draußen. Start-up-Unternehmen sind unglaublich herausfordernd, wenn Sie damit klarkommen. Auch die Leistungsorientierung ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Es gibt Unternehmen, die fordern ihre Mitarbeiter ziemlich wenig. Alles ist geordnet. In anderen ist die Belastung des Einzelnen enorm. Vor allem, wenn er selbst Karriere machen möchte. Auch der Führungsstil ist von Unternehmen zu Unternehmen anders. Außerordentlich sozial und leistungsorientiert müssen sich hierbei nicht ausschließen. Nach außen soziale Unternehmen sind es oft gegenüber den Mitarbeitern keinesfalls.

Lieber gehaltvolle Landluft oder mehr gediegenes Großstadtflair?

Der eine liebt das Landleben. Der andere ist eine ausgewiesene Großstadtpflanze. Solches spielt auch in eine langjährige Arbeitszufriedenheit erheblich mit hinein. Selbst die Ehefrau, oder die lieben Kinder, können zufriedene Menschen so quälen, bis sie beruflich dorthin wechseln, wo die Familie sich wohlfühlt. Mädchen wollen reiten, da eignet sich das Landleben. Die Buben haben aber vielleicht Interessen, denen sie nur in einer größeren Stadt frönen können. In der Stadt sind die Mieten teurer als auf dem flachen Land, wo oft auch noch die Einkaufspreise niedriger sind. Bei den explodierenden Spritpreisen spielen aber auch die Fahrtkosten eine immer stärkere Rolle.

Was passt zu Ihnen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Teamarbeit oder lieber eine abgeschirmte Grüblerecke?

Manager, die der Vertraulichkeit wegen, „notgedrungen“ in Einzelbüros sitzen, schwärmen gerne von den Vorteilen des Großraumbüros für ihre Mitarbeiter. Wen die Unruhe im Großraum nervt, sollte dies in seine Überlegung ebenfalls mit einbeziehen. Hektiker schätzen es, wenn um sie herum auch etwas los ist.

Der einzige mit High-Potential oder viele?

Sich messen kann man natürlich nur an seinesgleichen. In kleineren Unternehmen finden sich nur wenige, die dem elitären Anspruch eines High-Potentials entsprechen. In Konzernen und Großunternehmen trifft man vergleichbare hingegen in Scharen. Konkurrenzkampf soll Spaß machen. Manche wollen aber lieber arbeiten als kämpfen. Man wird schon besser, wenn man mit besonders intelligenten Mitmenschen verkehrt. Nicht jedoch, wenn sich Kluge nur dadurch auszeichnen, dass sie sich wichtigmachen.

Ohne Einkommen kein Auskommen

Traditionell sind die Gehälter in einigen Branchen hoch, in anderen Branchen mäßig. Das hängt natürlich auch damit zusammen, was die Unternehmen in einer Branche an Wertschöpfung besitzen. Unternehmen mit geringem Gewinn zahlen schlechter. Geld allein macht ja bekanntlich nicht glücklich. Besonders die Unternehmen, die in einer Branche tätig sind, in der nur wenig verdient wird, sind oft auch Arbeitgeber, die wenig Spielräume in der Entwicklung ihrer Mitarbeiter besitzen. Es fehlt an Geld. Es wird gespart an allen Ecken und Enden. Selbst Einstellungen erfolgen unter dem Gesichtspunkt, wen können wir uns leisten und nicht, wen müssten wir uns leisten.

Branche und Lebensraum

Ihre Arbeitszufriedenheit und somit Ihr Erfolg wird beeinträchtigt werden, wenn Sie eine zu Ihnen nicht passende Branche auswählen. Dies gilt ebenso für den gewählten Lebensraum. Nicht jeder „verkräftet“ die Umstellung in der Mentalität beispielsweise von Bayern nach Niedersachsen oder umgekehrt. Dies gilt es zumindest bei kleineren Unternehmen besonders zu beachten. Je größer ein Unternehmen ist, umso weniger finden sich in ihm landsmannschaftliche Prägungen.

03. Fragen zur Selbstfindung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Werdegang

Wie verlief Ihre schulische Entwicklung?

Entsprach Ihr beruflicher Werdegang im Wesentlichen Ihren Zielvorstellungen?

Erfolge und Misserfolge

Auf welche persönliche Leistung sind Sie besonders stolz?

Welche für Sie wichtigen persönlichen Ziele konnten Sie nicht realisieren?

Wie haben Sie Ihre größten Erfolge erreicht?

Was hat Misserfolge verursacht?

Welche positiven / negativen Einflüsse erwarten Sie zukünftig?

Welche Personen fördern oder behindern Sie?

Wem nutzen Sie und wie können Sie diesen Nutzen verbessern?

Wenn Sie noch einmal neu beginnen könnten, was würden Sie anders machen?

Ihr Profil

Wenn Sie die Allmacht hierzu besäßen, was würden Sie ändern?

Wo möchten Sie in 5 Jahren beruflich stehen?

Welche besonderen Fähigkeiten besitzen Sie?

Überschlafen Sie wichtige Entscheidungen?

Wie belohnen Sie sich für Erfolge?

Fühlen Sie sich häufig unterfordert?

Wie reagieren Sie auf Überforderung?

Ihre Wesensart

Was ist Ihre Lieblingstierart?

Haben Sie ein Lebensmotto?

Was regt Sie auf?

Was sagt man Ihnen nach?

Wirft man Ihnen gelegentlich mangelnde Diplomatie vor?

Fühlen Sie sich allein, unter Menschen, oder in Ihrer Familie wohler?

Wie agieren Sie, wenn Sie angegriffen werden?

Mit welchem Menschentypus kommen Sie gut bzw. nicht gut zurecht?

Fragen zur Selbstfindung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Selbstbild und tatsächliches Bild

Was gefällt Ihnen selbst an sich besonders gut?

Gibt es Verhaltensweisen, die Sie ändern möchten?

Wie sehen Sie sich selbst - Realbild?

Wie würden Sie sich gerne sehen - Idealbild?

Wie beurteilt Sie Ihr Partner? Fragen Sie ihn!

Wie sieht Sie Ihr Chef? Welche Rückmeldungen haben Sie bekommen?

Welche Erwartungen hat Ihr Chef an Sie? Wofür stehen Sie bei ihm?

Wie werden Sie von Arbeitskollegen eingeschätzt?

Welche Erwartungen haben Ihre Arbeitskollegen an Sie?

Sie landen auf einer unbewohnten Insel, welche Position in der Gruppe übernehmen Sie?

Haben Sie Vorbilder?

Stimmt Ihr Outfit mit Ihrem beruflichen Ziel überein?

Gesprächsstrategie

Beherrschen Sie Smalltalk?

Formulieren Sie Gesprächsinhalte stets positiv?

Freizeit und Hobbys

Welche Rolle nehmen Sie im Privatleben ein?

Welche Rolle nehmen Sie für andere ein?

Wie können Sie wirklich abschalten?

Welche Hobbys üben Sie aus?

Werden Sie auch in Ihrer Freizeit lieber beruflich orientiert tätig?

Führen Sie eine Wertedebatte mit sich selbst

Was streben Sie wirklich an? Ist Ihnen Sicherheit wichtiger als Finanzielles?

Sind Sie eher ein Spezialist, der für sich alleine arbeiten möchte?

Suchen Sie die Gemeinschaft anderer oder eine weitgehende Freiheit?

Möchten Sie Macht ausüben und andere Menschen führen?

Erst wenn Sie wirklich wissen was Sie anstreben, können Sie sich so orientieren, wie es Ihrer Wesensart und Persönlichkeit entspricht.

Fragen zur Selbstfindung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Verzagen Sie nicht bei Misserfolgen

Gehen Sie auch mit sich selbst verständnisvoll um. Nicht jeder muss und kann immer nur der Erste sein. Sie sollten bei Misserfolgen immer gestärkt aus diesen herausgehen. Sie haben in diesem Falle nicht nur verloren - Sie haben auch dazu gelernt. Sehen Sie deshalb Misserfolge auch als Chance, die neue Wege eröffnet. Wie oft haben Sie es schon selbst erlebt, dass scheinbare Misserfolge sich nach einiger Zeit in total neue Möglichkeiten und Chancen verwandelten? Vieles, von dem was schiefgeht, ging schief, weil die Zeit hierfür noch nicht reif war - weil Sie vielleicht zu ungeduldig waren, um abzuwarten. Beate Baumann, Büroleiterin unserer (nicht) von allen geschätzten Kanzlerin, definierte als die herausragende Stärke der Frau, das „Abwarten können“. Es sollte nur nicht in „Ausitzen“ abgleiten, das war ja die Stärke von unserem Altkanzler Kohl.

Setzen Sie sich Prioritäten

Prüfen Sie, was Ihnen an Ihrer Situation tatsächlich am meisten missfällt. Gewichten Sie diese Punkte und versehen Sie sie mit Prioritäten. Nehmen Sie nicht alle gleichzeitig in Angriff - bleiben Sie auch hier realistisch. Wer sich zu viel auf einmal vornimmt, verzettelt sich schnell. Ein Messer schneidet nicht mit der Breitseite, sondern mit der extrem schmalen Schneide. Je schmaler, je weniger Material, umso schärfer. Weniges, das aber perfekt, ist besser als sehr vieles gleichzeitig und dafür alles nur ein „bisschen gut“. Der scharfe Schnitt bleibt in Erinnerung, nicht der wenig schmerzhaft Druck der Breitseite. Lernen Sie vom Messer.

Stärken und Schwächen

Stark sind die, die ihre Stärken nützen und weiter optimieren. Schwach bleiben diejenigen, die mühselig und oft ergebnislos ihre Schwächen versuchen auszumerzen; denn schwach sind wir ja in dem, was uns nicht liegt.

Gestalten Sie sich „krisenfest“

Nur dumme Menschen fürchten sich niemals vor der Zukunft. Krisen sind Bestandteil eines jeden beruflichen und privaten Lebens.

Fragen zur Selbstfindung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Einschätzung Ihrer beruflichen Interessen

Wenn Sie technisch orientiert sind,

nehmen Sie am liebsten überwiegend technische Aufgabenstellungen wahr. Technische Probleme zergliedern Sie begeistert, um diese dann schrittweise zu lösen.

Wenn Sie zahlenorientiert sind,

lieben Sie in allen Aufgabenstellungen am meisten den Bereich der Zahlen. Sie erkennen stets vorrangig die Ansätze, die über Zahlen lösbar sind.

Wenn Sie theoretisch und konzeptionell orientiert sind,

abstrahieren und zergliedern Sie am liebsten komplexe Sachverhalte. Sie interessieren sich für Theoretisches und weniger das Praktische.

Wenn Sie kreativ orientiert sind,

gehen Sie am liebsten neue Wege, Neues zu erproben und Durchdenken bereitet Ihnen Freude, Ihr Interesse an bestehenden Lösungen ist dann eher begrenzt.

Wenn Sie eher unterstützend orientiert sind,

möchten Sie anderen Menschen helfen und streben nach Werten für die Gesellschaft. In Arbeitsgruppen sind Sie derjenige, der meist die vermittelnde Rolle einnimmt.

Wenn Sie Führungsambitionen besitzen,

pflegen Sie Beziehungen, um diese dann zu Ihrem Nutzen einsetzen zu können. Sie begeistern sich für gemeinsame Ziele und kontrollieren die Zielerreichung.

Wenn Sie machtorientiert sind,

finden Sie Ihre Befriedigung darin, andere einzusetzen und zu kontrollieren. Sie streben dabei stets nach einer umfassenden Führungsverantwortung.

Wenn Sie Freude an zielgerichteter Kommunikation haben,

begeistern und überzeugen Sie gerne andere Menschen in Wort und Schrift. Sie schätzen darüber hinaus eine offene und unkonventionelle Kommunikation.

04. Stellenwechsel

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Grundsätzliches

Jede Entscheidung muss sorgfältig abgewogen und auf Konsequenzen hin geprüft werden. Stellenwechsel sind besonders schwerwiegende Entscheidungen und dürfen niemals aus einer augenblicklichen Frustration oder Verärgerung heraus vollzogen werden.

Situationsanalyse

Vor jedem gewollten Wechsel einer Stelle sollte eine detaillierte Analyse stehen. Fragen Sie sich bewusst, was ist Ihre wirkliche Motivation für den Stellenwechsel? Rechtfertigen Ihre Zielsetzungen objektiv das hiermit immer verbundene Risiko?

Wechselgründe

Zunehmend werden Menschen Stellenwechsel unfreiwillig von außen aufgezwungen. In diesen Fällen erübrigt sich somit eine Erforschung der Ursachen bzw. Motivation. Bei freiwilligen Wechseln sollten Sie jedoch alle Gründe hierfür schriftlich erfassen.

Anforderungen an die neue Stelle

Wer aus Verärgerung wechselt, will nur noch weg und begeht deshalb meist Fehler. Wer strategisch überlegt wechselt, macht sich zuerst die Anforderungen bewusst. Notieren Sie schriftlich alle Zielsetzungen, die mit dem Wechsel zu erreichen sind.

Entscheidungsanalyse

Bewerben Sie sich nur auf Stellen, die voraussichtlich Ihren Zielsetzungen entsprechen. Stellen Sie im Bewerbungsgespräch präzise die Fragen, die Ihre Ziele verdeutlichen. Prüfen Sie, ob tatsächlich alle Punkte entfallen, die für Sie jetzt der Wechselgrund sind.

Risikoanalyse vor dem Vertragsabschluss

Hochqualifizierte Menschen mit Potenzial finden meist schnell eine Stelle. Auch Arbeitgeber möchten solche Mitarbeiter gerne gewinnen und negieren deshalb die Anforderungen des Bewerbers, die für sie erkennbar nicht realisierbar sind. Überlegen Sie sich deshalb vor dem Stellenwechsel, was passiert, wenn es nicht klappt. Erarbeiten Sie eine Notfallstrategie für den Fall, dass Sie in der neuen Stelle scheitern. Ihre Strategie sollte Branchen, Unternehmen und mögliche Lebensräume beinhalten.

Stellenwechsel

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Situationsanalyse

Gründe für den Stellenwechsel:

Zielsetzungen, die mit dem Wechsel zu erreichen sind

Muss:

Wünschenswerte:

Weshalb ist dies im derzeitigen Unternehmen nicht realisierbar?

Anforderungen an die neue Stelle

Branche / Art des Unternehmens:

Hinsichtlich der Vorgesetzten:

Wünschenswerte Kollegen / Mitarbeiter:

Verantwortung und Kompetenzen:

Familiäre Erfordernisse:

Was darf definitiv nicht gegeben sein?

Risikoanalyse vor dem Vertragsabschluss

Faktoren, die hohe Risiken bergen könnten:

Überschaubare Risiken:

Kurzfristige Konsequenzen bei Scheitern:

Längerfristige Konsequenzen:

Notfallplan

Branchen:

Position:

Räumlich:

05. Anzeigenanalyse

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Starten Sie mit mir durch! Als langjähriger, europaweit erfolgreicher Unternehmer beabsichtige ich eine neue Geschäftsidee zu realisieren und ein weiteres bedeutendes Unternehmen aufzubauen. Sie sind der „Erste Mitarbeiter“ dieses Unternehmens.

Personalnummer 001

Geschäftsführer/in marketingorientiert

Mitte 2012 werden wir auf internationalen Messen das „revolutionäre“ Produkt vorstellen und danach sofort vermarkten. Aus Gründen der Sicherheit bzw. der Geheimhaltung arbeiten wir derzeit „Top-Secret“. Eingeweiht ist nur ein sehr kleiner Personenkreis. Sie können dazugehören.

Die Vermarktung wird europaweit stattfinden. Sie werden hierfür die Strategie entwickeln und das operative Geschäft vorbereiten und aufbauen. Ich begleite Sie von der Holding aus, stelle Ihnen alle notwendigen finanziellen Mittel sowie das Produkt inklusive Produktionsstätte zur Verfügung.

Unser Produkt erweitert den Einsatz von Nutzfahrzeugen um eine neue, noch nicht am Markt befindliche Dimension.

Aufgrund unserer Marktstudien sind wir sicher, daß wir mit diesem Produkt sehr kurzfristig einen erheblichen Marktanteil im europäischen Bereich erreichen werden.

Was erwarte ich von Ihnen:
Ich suche einen Unternehmer, der meine Erfolgsstory mit einer exzellenten Ausstattung wiederholen kann. Sie sollten Strategie, Planer und Macher sein.

Sie werden den europaweiten Vertrieb mit allen notwendigen Stützpunkten aufbauen. Dies beinhaltet die Komponenten Verkauf und Vermietung von Fahrzeugen plus Zusatznutzen - sprich unser Produkt.

Vom Background her sollten Sie Marketingfachmann sein und aus der Automobilwirtschaft oder der Vermietung von Pkws bzw. von Nutzfahrzeugen kommen. Ihr zeitlicher Einsatz wird erheblich sein. Ihr Einkommen wird dem entsprechen.

Ich biete Ihnen die einmalige Chance, ein bedeutendes Unternehmen aufzubauen. Wir befinden uns südlich von Frankfurt. Bitte bewerben Sie sich über Herrn Koch, er ist von mir mit der Auswahl beauftragt.

Koch Management Consulting

Birkenstraße 6
71549 Auenwald
Telefon 07191 / 31 86 86
Internet 07191 / 23 00 05
www.KARRIEREweb.de

Anzeigenanalyse

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Anzeigenanalyse Personalnummer 001

Background

Der Unternehmer ist langjährig erfolgreich tätig und offensichtlich gewillt „verdientes“ Geld erneut zu investieren - gesucht wird somit kein typischer Besitzstandswahrer.

Zielsetzung

Der Unternehmer will ein weiteres „bedeutendes Unternehmen“ aufbauen - hier ist der Manager gefragt, den man üblicherweise als „Aufbaumanager“ sieht.

Personalnummer 001

Ein Aufbau ab der Stunde „0“ verlangt einen Manager, der bereit ist, auch im Detail zu arbeiten - ohne die große Linie aus dem Auge zu verlieren. Gefragt ist somit der Stratege und der Macher.

Vermarktung

Die Vermarktung erfolgt europaweit - gefordert ist ein Manager, der sich europaweit bewegen kann und mit internationalen Märkten Erfahrung besitzt.

Nutzfahrzeuge

Eine Erfahrung aus dem Fahrzeugbereich ist zwingend - genannt sind Pkws bzw. Nutzfahrzeuge plus Stützpunktaufbau, was Händlererfahrung bedeutet.

Marketingfachmann

Das Produkt scheint in seiner Entwicklung weitgehend abgeschlossen, es soll nunmehr vermarktet werden - gefragt ist also vorwiegend der Vertriebsmanager.

Altersangabe

Anfang 30 bis Mitte 40 besagt, dass ein Mann gesucht wird, „der etwas werden will“. Ein Manager, der bereits sehr erfolgreich ist, wird sein sicheres „Nest“ nicht verlassen.

Risiko

Die Vermarktung eines neuen Produktes beinhaltet Chancen und Risiken. Bleibt die Vermarktung erfolglos - steht der Geschäftsführer zur Disposition.

Anzeigenanalyse

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Seit vielen Jahren sind wir europaweit erfolgreich als Automobilzulieferer tätig und wir expandieren weiter. Der Unternehmer sucht für sein ertragsstarkes, mittelständisches Unternehmen seinen Nachfolger als

Alleingeschäftsführer/in Automobilzulieferer

Unsere Produktpalette in den Bereichen Sicherheitstechnik plus Zubehör ist in der Automobilindustrie langjährig bestens eingeführt.

Unser Name hat in der Branche einen hervorragenden Ruf für besonders innovative Produkte - und wir erschließen kontinuierlich neue Anwendungsbereiche. Wir bieten einer Unternehmerpersönlichkeit eine herausragende Chance die Zukunft unseres Unternehmens zu gestalten.

Sie werden hierbei von hochqualifizierten und langjährig im Unternehmen tätigen Führungskräften und Mitarbeitern tatkräftig unterstützt.

Der Schwerpunkt Ihrer Aufgaben liegt im technischen Bereich. Hierzu zählen die Produktentwicklung, die Logistik und besonders die Produktion. Im Vertrieb sowie im kaufmännischen Bereich verfügen Sie über besonders erfahrene, hochqualifizierte Geschäftsleitungsmitglieder.

Wir erwarten eine umfassende Erfahrung in den genannten Fachbereichen. Sie müssen über Kreativität, technisches Können sowie über eine herausragende unternehmerische Fähigkeit verfügen.

Unsere mehr als 500 Mitarbeiter wünschen sich wiederum einen Chef, der ihre Belange ernst nimmt und diese dann auch berücksichtigt.

Unser Standort befindet sich südlich der Landeshauptstadt München. Bitte bewerben Sie sich mit aussagefähigen Unterlagen.

Unser Berater Herr Gerhard-Hermann Koch gibt Ihnen telefonisch gerne weiterführende Hintergrundinformationen zu dieser Position. Sie erreichen ihn zwischen 18 und 21 Uhr - auch am Wochenende.

Koch Management Consulting

Birkenstraße 6
71549 Auenwald
Telefon 07191 / 31 86 86
Internet 07191 / 23 00 05
www.KARRIEREweb.de

Anzeigenanalyse

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Anzeigenanalyse Alleingeschäftsführer/in

Branche

Ein Automobilzulieferer sucht naturgemäß einen hierin erfahrenen Manager. Hat dieser zudem seinen Erfahrungsschwerpunkt in der Sicherheitstechnik, besitzt er für diese Aufgabe schon einen herausragenden Nutzen.

Alleingeschäftsführer

Das Unternehmen wird und soll wieder von „einer“ Persönlichkeit geführt werden. Es gibt erfahrene, hochqualifizierte Führungskräfte. Die Entscheidungskompetenz soll jedoch bei einer einzigen, unternehmerisch überragend befähigten Person, gebündelt werden.

Perspektive

Das Unternehmen hat in der Branche einen hervorragenden Ruf und ist sehr innovativ - keine Umsatzangabe - es dürfte aber wirtschaftlich gesund sein. Mittelständler veröffentlichen überwiegend keine Umsatzzahlen, um die Konkurrenz nicht ebenfalls zu informieren.

Aufgabe

Der Schwerpunkt liegt im technischen Bereich - gesucht ist also der Manager, der in der Technik erfahren ist und bei der Art der Aufgabe über ein Studium verfügt.

Umfassende Erfahrung

Eine umfassende Erfahrung bedeutet immer auch eine sehr langjährige. Die geforderte Kreativität bezieht sich hier vorrangig auf die Produktentwicklung. Das Unternehmen lebt von Innovationen und der Manager muss dem entsprechen.

Mitarbeiter

500 Mitarbeiter wünschen sich einen Chef, der ihre Belange ernst nimmt. Demnach ein Familienunternehmen, das vom Gründer selbst geführt wird. Der Patriarch wünscht sich einen „menschlichen“ Nachfolger, keinen Technokraten.

Eigentümergeverhältnisse

Offen bleibt, wie die Besitzverhältnisse sind - bestehen mehrere Eigentümerfamilien? Auch die Frage einer Kapitalbeteiligung wird zunächst noch nicht angesprochen.

06. Bewerbungsfehler

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unfehlbare

Es gibt Menschen, die erstellen in kurzer Zeit 50 und mehr erfolglose Bewerbungen. Spricht man mit ihnen, nennen sie viele Gründe für ihre fortgesetzte Erfolglosigkeit. Unter den vielen Begründungen findet sich selten eine, die die eigene Person mit einbezieht. Vorwiegend ist der schlechte Arbeitsmarkt schuld oder auch die Personalmanager, die nicht befähigt sind, ihre persönliche und fachliche Qualifikation zu erkennen. Als Perfekte müssen sie auch die von ihnen erstellten „Werke“ keinesfalls nachprüfen. Ihr Anschreiben weist deshalb Rechtschreibfehler und der Lebenslauf Zahlendreher auf. Da sie nach ihrer Meinung alles richtig machen, erkennen sie niemals was falsch läuft.

Erfolgreiche

Jeder Erfolg beginnt mit einer fundierten Selbsterkenntnis über das wirkliche Können. Wer weiß, was er nicht kann, hat hierzu schon einen entscheidenden Schritt vollzogen. Wer sich nur auf die Stellen bewirbt, für die er qualifiziert ist, erhält weniger Absagen. Weniger Absagen verbessern das Selbstwertgefühl erheblich und erhöhen so das Selbstvertrauen. Ein hohes Selbstvertrauen überträgt sich unbewusst auf unsere gesamte Darstellung. Diese Aussage gilt natürlich besonders für den Inhalt „überzeugender“ Anschreiben.

Deprimierte

Anschreiben, die unter großem innerem Druck erstellt werden, spiegeln dies wider. Beurteiler erkennen die persönliche Zerrissenheit und sortieren die Bewerbung aus. Erstellen Sie einige Musteranschreiben in einer Phase, in der Sie sich wirklich wohlfühlen. Entnehmen Sie aus diesen die Formulierungen, die Ihnen hervorragend gelungen sind. Entsprechend den jeweiligen Anforderungen modifizieren Sie Ihr Anschreiben solange, bis Sie selbst uneingeschränkt damit zufrieden sind.

Frustrierte

Menschen, die davon überzeugt sind, dass ihre Arbeit keinesfalls zum Erfolg führt, arbeiten immer nachlässiger und dies gilt in besonderem Maße auch für Bewerbungen. Wer seine Bewerbungsunterlagen jedoch unvollständig und nachlässig erstellt scheitert. Je öfters jemand scheitert umso weniger ist er bereit, hierfür Mühe aufzuwenden. Somit beginnt ein Teufelskreis aus nachlässigen Bewerbungen und kurzfristigen Absagen. Und das Selbstvertrauen bröckelt mit jedem Misserfolg weiter. Ein Teufelskreis beginnt.

Bewerbungsfehler

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unsichere

Wer an sich selbst zweifelt oder es sich leisten kann, beauftragt selbst einen Berater. Von professionellen Karriereberatern gibt es sicher gut erarbeitete Bewerbungen. Personalmanagern und -beratern fallen naturgemäß nur die auf, die überzeichnet wurden. Bewerber, die erkennbar „professionelle“ Hilfe in Anspruch nehmen, scheitern oft. Also wenn schon einen „Profi“, dann einen, der sein Handwerk wirklich versteht.

Überflüssiges

Die ersten, die im Allgemeinen die Bewerbungen erhalten, sind Personalfachleute. Dies können Personalmanager oder auch mit der Suche beauftragte Berater sein. Beide Berufsgruppen verfügen meist über wenig Zeit und selten über viel Geduld. Erkennen Sie nicht in Sekunden das Profil, wird die Bewerbung abschlägig beschieden. Verzichten Sie also auf jede Art von Floskeln und literaturpreisverdächtigen sprachlichen Konstrukten - arbeiten Sie lieber „wortoptimiert“. Für Bewerber gilt: Wir spielen keinen „schönen“ Fußball - wir wollen gewinnen.

Bescheidene

„Alles weitere können Sie meinen beigelegten Unterlagen entnehmen“, lese ich oft. Das ist ein sicheres Kriterium dafür, dass Sie Ihre Unterlagen sofort zurückerhalten. Beginnen Sie mit dem Wichtigsten, das ist das, was Sie für die Firma wertvoll macht. „Als 42-jähriger Geschäftsführer konnte ich den Umsatz jährlich um 15% steigern“. Führen Sie nicht alles auf, was Sie können, sondern nur das, was bedeutsam ist. Das Auge schaut nur flüchtig, aber die „Blondine“, erweckt sofort unser Interesse.

Ausführliche

Viele Menschen nehmen sich sehr ernst - und dies gilt besonders für ihre Beweggründe. Sie schildern diese deshalb im Anschreiben als Erstes einzeln und jeweils ausführlich. Dann begründen sie Punkt für Punkt, warum sie von ihrer Eignung überzeugt sind. Selbstverständlich greifen sie auch fehlende Kenntnisse sorgfältig auf und beweisen aus ihrer Sicht sehr stichhaltig, warum diese für die Stelle nicht erforderlich sind. Solche Menschen geben sich mit ihrer Bewerbung meist mehr Mühe als Geeignete. Seelenforscher haben an ihnen ihre reine Freude - alle anderen sortieren solche aus.

Bewerbungsfehler

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Kritiklose

Selbst sehr kritische Menschen lassen beim Bewerbungsfoto gerne „Fünfe gerade sein“. Manchmal hat man den Eindruck, dass viele ihr Foto schnell „draufpappen“ damit auch dieser Punkt - wenn auch nicht sehr zufriedenstellend - abgehakt werden kann.

Taktiker

Schlechte Zeugnisse lässt man weg und glänzt lieber mit wertlosen Bescheinigungen. Dieser Eindruck drängt sich auf, wenn man so manche Bewerbung „durchblättert“.

Trickser

Durch möglichst komplizierte Darstellungen werden fehlende Zeiten kaschiert. Die Detektive unter den Personalmanagern prüfen nach, die anderen haken die Bewerbung ab. Eine Täuschung gelingt selten und die Nachteile gegenüber Ehrlichkeit überwiegen mit Sicherheit.

Kriminelle

Wer Zeugnisse abändert verschafft sich vermeintlich einen Vorteil indem er betrügt. Auch schlechte Zeugnisse kann man mit einem „optimalen“ Berufsweg korrigieren. In der Geschichte gibt es viele Beispiele für „Spätstarter“ mit exzellenter Lebensbilanz.

Bewerbungsmappen

Bei einem meiner Kunden wirkte eine „renommierte“ Outplacementberatung. Der Personalchef hat mir die Bewerbungsmappen gezeigt, die diese ausgewählt haben. Wäre ich der Personalverantwortliche hätte ich als erstes die Outplacer „outgeplact“. Wer positiv auffallen will, verwendet Klarsicht-Klemmmappen in der richtigen Farbe. Die Farbe hängt davon ab, für welche Position Sie sich in einem Unternehmen bewerben. Nur Künstler sind „farblich“ frei, ansonsten empfiehlt sich schwarz, weiß, blau, rot.

Dankbare

Im Leben ebenso wie beruflich gescheiterte Menschen appellieren an das Mitgefühl. Sie versuchen es über die Mitleidstour, da das Leben sie schon so „geschlagen“ hat. Für eine neue Lebenschance seien sie dankbar - doch Undank ist des Helfers Lohn.

Bewerbungsfehler

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Extrovertierte

Stellen sich erst einmal telefonisch vor, um sich bitten zu lassen, sich zu bewerben. Deshalb stellen sie dem Personalfachmann zunächst einmal ihr Können ausführlich dar. Personalmanager werden durch überflüssige Anrufe lediglich unnütz gestört. Sie bitten den Anrufer deshalb meist leicht genervt, seine Bewerbung zu schicken. Das Ergebnis ist somit gleich „0“, da keine neuen Erkenntnisse gewonnen werden. Anrufen dürfen Sie, wenn Sie wichtige Fragen über den Anzeigentext hinaus haben.

Mafiosi

Teilen erst einmal mit, dass sie mit wichtigen Personen im Unternehmen bekannt sind. Somit stellen sie sicher, dass sich niemand „traut“, ihnen eine Absage zu erteilen.

Ungeduldige

Schicken ihre Unterlagen ab und rufen nach zwei Tagen an, ob diese auch eintrafen. Besonders Fürsorgliche erkundigen sich dann auch noch, „ob etwas fehlen würde“. Beide Verhaltensweisen sind nicht intelligent, da sie unnütze Aufwände verursachen. In einer Bewerbung erbringt ein solches Vorgehen somit einen „Malus“.

Rechthaberische

Erkundigen sich nach kurzer Zeit, warum sie noch keine Einladung bekommen haben, indem sie den Entscheidern sagen, dass ihre Bewerbung passt, machen sie diese brotlos. Personaler reagieren auf solches Verhalten gerne mit einer liebenswürdigen Absage.

Belehrende

Erhält ein solcher eine Absage, teilt er dem Absagenden mit, dass er einen entscheidenden und sein Unternehmen langfristig schädigenden Fehler begangen habe.

Prozessfreudige

Fühlen sich stets benachteiligt und prozessieren bei einer Absage gerne. Dies ist der Grund, warum Unternehmen keine Absagegründe mehr ehrlich nennen.

07. Bewerbungstelefonate

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vermeiden Sie unnütze Anrufe

Die Belastung der Personalmanager ist hoch. Anrufe sind nur dann erwünscht, wenn diese für das Unternehmen nützlich sind. Anrufe, die nur der eigenen Wichtigtuerei dienen, fallen ganz sicher nicht hierunter. Unnötige Anrufe empfinden Personalmanager als störend.

Telefonieren Sie nur konzentriert

Die Haltung, die Sie am Telefon einnehmen, kann Ihr Gesprächspartner hören. Prüfen Sie selbst, Sie werden heraushören, ob sich Ihr Gesprächspartner im Sessel lümmelt, ob er aufrecht sitzt oder gelangweilt aus dem Fenster schaut. Abgelenktes Verhalten beeinflusst die Betonung und die Sprechweise. Wenn Sie telefonieren, sollten Sie sich vorstellen, dass Ihr Gesprächspartner Ihnen gegenüber sitzt oder steht - telefonieren Sie selbst stehend, wirkt dies dynamischer.

Sie rufen aufgrund einer Stellenanzeige an

Auf eine Stellenanzeige bewerben sich oftmals viele Bewerber. Würden alle hiervon anrufen, würde die Telefonleitung des Personalmanagers glühen. Auch hier gilt, rufen Sie nur an, wenn Sie „wesentliche“ Fragen über den Anzeigentext hinaus haben - kein Personalmanager wiederholt gerne den Anzeigeninhalt. Einige der weniger qualifizierten „Bewerbungsfachleute“ versuchen zu suggerieren, dass zusätzlich Anrufende hierfür einen Bonus erhalten - das ist natürlich selten der Fall, das Risiko eines Malus ist wahrscheinlicher.

Sie rufen an, um nachzufassen

Die Selektion der eingegangenen Bewerbungen erfolgt entsprechend einer ABC-Analyse. Die am besten geeigneten Bewerber der Kategorie „A“ werden kurzfristig eingeladen. Die dem Anschein nach ungeeigneten Bewerber „C“ erhalten kurzfristig eine Absage. Nur die Bewerber, die mit „B“ bewertet wurden, müssen gelegentlich etwas warten. Rufen „B“-Bewerber während eines solchen Ablaufes an, um nachzufassen, riskieren sie eine Absage, wenn das Nachfassen als störend empfunden wird. Wer sich telefonisch erkundigt, ob zusätzliche Unterlagen erforderlich sind, beweist damit lediglich, dass er nicht fähig ist, dieses selbst richtig einzuschätzen. Und wer für ihn persönlich Wichtiges nicht richtig einschätzen kann, kann das auch beruflich nicht.

Telefoninterview durch ein Unternehmen

Zunehmend führen Unternehmen vorab auch Telefoninterviews durch. Erst danach findet

Bewerbungstelefonate

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

ein persönliches Interview im Unternehmen statt. Telefoninterviews werden telefonisch oder per E-Mail angekündigt und vereinbart.

Optimieren Sie die Ansage Ihres Anrufbeantworters

In einer Bewerbungsphase müssen Sie immer mit einem Anruf rechnen. Viele schalten ihren Anrufbeantworter ein, wenn Sie abwesend sind. Die Ansage Ihres Anrufbeantworters sollte so formuliert sein, dass Sie optimal repräsentiert werden und die Anrufer wieder kommen.

Sie rufen als Initiativbewerber an

Ein unvorbereiteter Anruf bei einem Unternehmen ist niemals empfehlenswert. Wenn Sie sich für die Mitarbeit in einem speziellen Unternehmen interessieren, sollten Sie sich vor einem Anruf - soweit Ihnen das möglich ist - vorbereiten. Hierfür bietet sich die Website des Unternehmens an, aus welcher Sie meistens detailliert die für Sie wesentlichen Informationen entnehmen können. Auf der Website stehen zudem auch die offiziell zu besetzenden Positionen. Hieraus können Sie erkennen, ob das Unternehmen einstellt und wenn ja, in welchen Unternehmensbereichen dies geschieht. Aus der Unternehmenswebsite können Sie potenzielle Ansprechpartner entnehmen. Für Sie besonders interessant ist, dass Sie so oft auch die Durchwahlnummer der Führungskräfte erhalten.

Rufen Sie nur an, wenn Sie ungestört sind

Es soll Menschen geben, die einen solchen Anruf während ihrer Arbeitszeit tätigen. Dies ist sicher kein empfehlenswerter Weg, da kaum jemand während seiner Arbeitszeit sicher sein kann, dass er ohne jegliche Störung telefonieren kann. Wirken Sie deshalb auch noch unsicher oder unruhig, verspielen Sie Ihre Chance. Im Übrigen spürt ein erfahrener Interviewer Ihren inneren Druck, Ihre Nervosität. Zudem sollten Sie während des Anrufes Ihren Lebenslauf griffbereit zur Hand haben, damit Sie alle Fragen vollständig und vor allem zeitlich zutreffend beantworten können. Ihr ausgearbeiteter Leitfaden für das Gespräch sollte ebenso offen vor Ihnen liegen.

Der richtige Gesprächspartner

Ein Anruf bei einem Personalmanager gewährleistet stets volle Vertraulichkeit. Dies ist bei einem Anruf im Fachbereich nicht immer hundertprozentig sichergestellt. Trifft Ihr Anruf im Fachbereich auf einen an Ihnen interessierten Gesprächspartner, bekommen Sie unter Umständen auch dann die Chance zu einer Vorstellung, wenn eigentlich noch gar keine entsprechende Stelle „offiziell“ zu besetzen ist. Rufen Sie hingegen einen Personalmanager an und können ihn von Ihrer Eignung für das Unternehmen überzeugen, wird er

Bewerbungstelefonate

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sie darum bitten, sich schriftlich zu bewerben. Ihre schriftliche Bewerbung gibt er dann an die Fachabteilung zur Prüfung weiter. Es soll Personalmanager geben, die irritiert reagieren, wenn sie übergangen werden.

So ermitteln Sie die Telefonnummer

Die Telefonnummer des Sekretariats erhalten Sie problemlos von der Telefonzentrale. Versprechen Sie sich eine bessere Chance, wenn Sie das Sekretariat „überspringen“, können Sie nach dem voraussichtlichen Arbeitsschluss der Sekretärin anrufen. Viele Chefs nehmen auch Anrufe an, die bei der Sekretärin eingehen und sind abends zudem auch noch eher bereit, eine telefonische „Störung“ zu akzeptieren, da sie sich dann an ihrem Arbeitsplatz und nicht in einer Besprechung befinden.

So führen Sie das Telefonat

Smalltalk ist bei einem solchen Anruf nicht angesagt - erkundigen Sie sich höflich, ob Sie gerade stören und kommen Sie danach schnell zum Kern Ihres Anliegen. Wenn Sie sich gut vorbereitet haben, wird es Ihnen gelingen, Interesse zu erwecken. Ihre Darstellung wird dann meist sehr schnell durch konkrete Fragen unterbrochen. Auch hier gilt, hören Sie aufmerksam zu und geben Sie präzise, direkte Antworten. Ihre telefonische Anfrage war erfolgreich, wenn Sie gebeten werden, Ihre Bewerbungsunterlagen an ihn oder den hierfür Zuständigen zu schicken.

Sie bestätigen einen Termin telefonisch

Anrufe zur Bestätigung eines vorgeschlagenen Termins sind immer willkommen. Sie sollten aber keine wenig intelligenten Fragen an die Sekretärin stellen, wie beispielsweise „wie sind meine Chancen“ oder ähnlich Bedeutsames mehr. Notieren Sie sich aber den Namen dessen, der den Anruf entgegen nahm, denn manchmal werden Anrufe auch nicht weitergegeben und Sie wissen dann wenigstens wen Sie informiert haben.

Sie werden im Rahmen einer Direktsuche angerufen

Viele hochqualifizierte Menschen wurden schon von einer Researcherin angerufen. Diese Anrufe kommen naturgemäß unerwartet und treffen manchmal auf eine Situation, in der sie unwillkommen sind, da beispielsweise der Vorgesetzte anwesend ist. Hier hilft am besten die „reine“ Wahrheit weiter, indem Sie zum Beispiel sagen, dass Sie in einer Besprechung sind und der Anrufer sich später wieder melden soll. Nicht empfehlenswert ist es, wenn Sie die Nummer erbitten, um zurückzurufen. Researcherinnen geben ihre Telefonnummer ungern preis.

Bewerbungstelefonate

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

So verhalten Sie sich bei einem Anruf im Büro

Das Bundesarbeitsgericht hat entschieden, dass Personalberater auch während der Arbeitszeit anrufen und hierbei kurz die zu besetzende Position schildern dürfen. Sie sollten diese Spielregel ebenfalls einhalten und nicht versuchen, während eines solchen Anrufes bereits detailliert alle für Sie interessanten Aspekte zu erfragen. Gerade im Direct Search gibt es recht feste Vorgehensweisen und diese besagen, dass Sie erst im Rahmen eines fortführenden Telefonats Einzelheiten erfahren. Dieses Telefonat erfolgt dann außerhalb Ihrer Arbeitszeit bei Ihnen Zuhause. Wenn Sie grundsätzlich an der kurz vorgestellten Position interessiert sind, sollten Sie der Researcher Ihre private Telefonnummer geben und ihr mitteilen, wann Sie am ehesten zu erreichen oder auch gegebenenfalls nicht zu erreichen sind. Beachten Sie bitte auch, dass Searcherinnen Gesprächsinhalte an Berater weitergeben.

Ein Personalberater ruft Sie privat an

Informieren Sie auf jeden Fall Ihren Lebenspartner, wenn Sie einen Anruf erwarten. Und bereiten Sie sich auf diesen Anruf vor - er ist für den weiteren Ablauf entscheidend. Im Regelfall schildert der Personalberater Ihnen kurz die zu besetzende Position und verrät Ihnen zudem einiges über die Art des Unternehmens und dessen Stammsitz. Weitergehende Informationen erhalten Sie meist erst im persönlichen Gespräch. Dieses wird der Personalberater mit Ihnen vereinbaren, wenn Ihre Kenntnisse und Erfahrungen aus seiner Sicht ein persönliches Interview sinnvoll machen. Halten Sie deshalb auch Ihren Terminkalender für eine Terminabsprache bereit.

08. Gesprächsleitfaden

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Stress

Es gibt Menschen die erst unter Stress zu ihrer persönlichen Höchstleistung auflaufen. Die meisten Menschen leiden unter Stress an einer ausgeprägten Denkblockade. Meist fällt ihnen dann erst später ein, was sie eigentlich noch hätten sagen sollen.

Telefoninterviews

Interviews bedeuten für sehr viele Menschen einen außerordentlichen Stress. Wenn der Gesprächspartner nicht sichtbar ist, nimmt der Stress oft noch zu. Wer also nicht riskieren will, dass er Bedeutsames vergisst, muss es sich notieren. Nützlich ist es, sich hierfür einen detaillierten Gesprächsleitfaden zu erstellen.

Terminvereinbarung

Ein Telefoninterview wird mit Ihnen vorab telefonisch oder schriftlich vereinbart. An der Zeitvereinbarung wirken Sie also mit und können hierauf Einfluss nehmen. Wählen Sie nur eine Zeit aus, in der Sie wirklich ungestört telefonieren können. Zwingend ist, dass Sie zur vereinbarten Zeit auch tatsächlich erreichbar sind. Verfügen Sie nur über eine Leitung, verhängen Sie für alle ein Telefonierverbot.

Lebenslauf

Legen Sie vor dem Telefonat Ihre Unterlagen bereit - der Lebenslauf liegt obenauf. Nehmen Sie zu diesen Unterlagen auch die Anzeige, auf die Sie sich beworben haben. Markieren Sie, falls noch nicht geschehen, alle Anforderungen mit einem Marker.

Firmendaten

Besorgen Sie sich aus dem Internet einige Basisdaten zu dem Unternehmen. Sie sollten die Branche, die Produkte und die Anzahl der Mitarbeiter kennen. Auch im Telefoninterview werden Sie gefragt, was Sie über das Unternehmen wissen. Punkten Sie bereits hier.

Raum

Reservieren Sie sich für das Telefoninterview einen absolut ungestörten Raum. Bitten Sie Ihren Lebenspartner, dafür zu sorgen, dass Sie nicht gestört werden. Das gilt auch für die lieben Kleinen, selbst wenn die sich dann vernachlässigt fühlen.

Gesprächsleitfaden

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Telefon

Sorgen Sie dafür, dass Ihr schnurloses Telefon tatsächlich voll aufgeladen ist.

Werkzeug

Legen Sie funktionsfähiges Schreibzeug und ausreichend Notizpapier bereit. Falls Sie Brillenträger sind, sollten Sie auch die benötigte Brille nicht vergessen.

Kleidung

Der folgende Vorschlag mag überzogen erscheinen - aber unsere Darstellung wird durch die Kleidung nachhaltig beeinflusst - selbst wenn uns keiner sieht. Deshalb empfehle ich Ihnen, die Kleidung zu tragen, die Sie im persönlichen Interview tragen würden - Ihre Selbstsicherheit wird hierdurch zunehmen. Dies gilt selbst für die Schuhe - in Schlappen fällt Ihnen das „schlappen“ leichter.

Gesprächsleitfaden

Ihre wichtigste und sorgfältigste Vorbereitung gilt Ihrem Gesprächsleitfaden. Dieser muss alle allgemeinen Fragen beantworten, die gestellt werden könnten. Es sollte Sie nicht „kalt“ erwischen, wenn nach Ihrem Wunschgehalt gefragt wird. Ebenso sicher wird nach dem Ihnen möglichen Wechseltermin und nach eventuell bestehenden Wettbewerbsvereinbarungen gefragt werden. Und, falls Sie umziehen müssen, ob Ihre Familie hierzu auch wirklich bereit ist. Bereiten Sie sich auch auf eventuelle nur Sie persönlich betreffende Fragen vor. Diese könnten gestellt werden, wenn Sie bspw. Brüche im Lebenslauf aufweisen. Überlegen Sie sich einfach vorab, was würden Sie sich selbst als Interviewer fragen. Überlegen Sie sich stichhaltige Antworten zu unangenehmen oder kritischen Sachverhalten.

Haltung am Telefon

Ihr Interviewpartner registriert, ob Sie aufmerksam oder uninteressiert telefonieren. Sie sollten auch ein Telefoninterview deshalb immer höchst konzentriert führen.

Dank

Bedanken Sie sich telefonisch für das Telefoninterview, hier können Sie Stil beweisen. Auch ein zusätzlicher schriftlicher Dank ist vorteilhaft.

Gesprächsleitfaden

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ihr Gesprächsleitfaden

Interview am / Uhrzeit:

Gesprächspartner:

Firma:

(Branche, Produkte, Mitarbeiter)

Stellenanzeige Zeitung / Datum:

Meine Telefonnummer / E-Mail:

Jahresgehalt / Wunschgehalt:

Kündigungsfrist:

Umzugsbereitschaft:

Motivation für Bewerbung:

Kritische Sachverhalte:

(Fakten und Argumentation)

Stellenanforderungen

(entsprechend Anzeigentext - jeweils Anforderung mit Ihrer Antwort)

Fachliche:

Persönliche:

Meine besonderen Erfolge:

Meine Fragen:

Termin für persönliches Interview:

Angekündigte Gesprächspartner:

Termin schriftlich bestätigt am:

09. Checkliste zur Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Stellenanzeige

Kleben Sie die ausgeschnittene Anzeige auf ein DIN A4-Blatt. Markieren Sie alle Anforderungen deutlich.

Übernehmen Sie alle Anforderungen auf ein separates Blatt. Trennen Sie diese hierbei nach „Muss“ und „Wünschenswerte“. Notieren Sie jeweils neben den Anforderungen Ihre Kenntnisse.

Vermerken Sie ebenfalls die verlangte Berufserfahrung.

Ist ein Altersrahmen erkennbar? Genannt werden darf er ja nicht mehr.

Ist eine Angabe zu Ihrem Kündigungstermin erwünscht?

Sollen Sie Ihr Ist- oder Ihr Wunsch-Gehalt angeben?

Ist die Homepage des Unternehmens vermerkt?

Übernehmen Sie auf Ihr Blatt auch die korrekte Adresse sowie den konkreten Ansprechpartner - inklusive Telefonnummer. Sofern der Ansprechpartner ohne sein Geschlecht und ohne seinen Vornamen angegeben ist - ermitteln Sie diesen über die Website oder die Telefonzentrale des Unternehmens.

Papier und Gestaltung

Für Ihr Anschreiben dürfen Sie Wasserzeichen-Papier verwenden. Müssen das aber nicht, denn das macht Sie nicht „wertvoller“.

Ihr Anschreiben umfasst eine Seite bis maximal zwei Seiten.

Lassen Sie links einen Lochrand von ca. 2,0 bis 2,5 Zentimetern. Rechts können Sie einen großzügigeren Rand bis zu 5 Zentimetern lassen.

Wählen Sie einen gut lesbaren Schriftfont von 11 bis 12 Punkten. Ein zu großer Font signalisiert ein übersteigertes Selbstbewusstsein.

Wählen Sie einen normalen einzeiligen Zeilenabstand. Ein 1 1/2-zeiliger Zeilenabstand „verschwendet“ zu viel Platz.

Ihren Lebenslauf können Sie auf weißem Kopierpapier erstellen.

Ihr Lebenslauf sollte zwei bis maximal 3 Seiten umfassen.

Lassen Sie links einen Lochrand von 2,0 bis 2,5 Zentimetern. Je nach Platzbedarf können Sie den rechten Rand großzügiger gestalten.

Identisch zum Lebenslauf drucken Sie Ihre Anlagen auf Kopierpapier.

Checkliste zur Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Anschreiben

Führen Sie Ihre Anschrift und relevante Kommunikationsdaten auf. Kontrollieren Sie mehrfach die Korrektheit der Firmenanschrift. Setzen Sie das Datum ein. Vermerken Sie den Betreff mit dem Anzeigentitel, Zeitung und Datum. Führen Sie Ihre Kenntnisse entsprechend den Anforderungen auf. Formulieren Sie so, dass auch ein Laie Ihre Fachkenntnisse nachvollziehen kann. Formulieren Sie Ihr Anschreiben ohne Schachtelsätze. Gestalten Sie Ihr Anschreiben lesefreundlich. Vermeiden Sie „D“-englisch. Führen Sie die Anlagen nicht im Anschreiben auf. Unterschreiben Sie mit blauer oder schwarzer Tinte. Lassen Sie Ihr Anschreiben von einer anderen Person Korrektur lesen. Erkennen Sie sich im Anschreiben wieder?

Deckblatt

Ob Sie ein Deckblatt verwenden sollten, wird von vielen als Glaubensfrage kontrovers diskutiert. Letztlich verhält sich das jedoch so, wie wenn Sie in einem gehobenen Restaurant Ihr Essen serviert bekommen. Das ist dann auch besonders edel angerichtet. Auf einem Deckblatt wirkt Ihr Bewerbungsfoto herausragend, wenn Sie es im „goldenen Schnitt“ einkleben. Darunter sollte nur Ihr Name stehen. Lassen Sie das Deckblatt also ansonsten leer.

Bewerbungsfoto

Lassen Sie sich zunächst die Haare korrekt schneiden. Ein Visagist „optimiert“ Sie gegebenenfalls vor dem Fototermin. Entspricht die getragene Kleidung und Krawatte der Position? Wirkt Ihr Gesichtsausdruck sympathisch? Wirkt getragener Schmuck dezent und unaufdringlich? Passt der Hintergrund zu der ausgeschriebenen Position? Ist das Foto etwas größer als ein Passfoto? Entspricht der Gesamteindruck des Fotos der erstrebten Position? Lassen Sie mehrere Fotos in Papierform erstellen. Lassen Sie sich die Fotos auch digital aushändigen. Und, gefällt das Foto Ihnen selbst auch, sehen Sie sich gut getroffen?

Lebenslauf

Vermerken Sie Ihre Kommunikationsdaten links oben. Rechts oben kleben Sie Ihr Foto ein.

Untergliedern Sie die weitere Darstellung in separaten Blöcken in „Persönliche Daten“, „Schulen, Studium, Bundeswehr“, Beruflicher Werdegang“ sowie „Zusatzqualifikationen“. Geben Sie Zeiträume stets mit Monat / Jahr an. Vermeiden Sie Lücken innerhalb der Zeiträume.

Checkliste zur Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Trennen Sie Inhaltsbereiche durch einen Absatz.

Geben Sie die Firmennamen korrekt und vollständig an.

Vermerken Sie Ihre Positionsbezeichnung und den Verantwortungsumfang.

Gehen Sie auf Ihre Führungsverantwortung präzise ein.

Nennen Sie Sonderaufgaben und bedeutsame Projekte. Stellen Sie besondere Erfolge deutlich heraus. Stellen Sie einen innerbetrieblichen Aufstieg besonders heraus.

Heben Sie Ihre wichtigsten „Verkaufsargumente“ optisch hervor. Verzichten Sie auf unverständliche Fremdworte und „D“englisch.

Vermerken Sie Ort und Datum. Unterschreiben Sie Ihren Lebenslauf.

Haben Sie den „rote Faden“ in Ihrem Lebenslauf verdeutlicht? Welchem Gesamtbild entspricht Ihr Lebenslauf: Macher oder Träumer? Wirkt Ihr Lebenslauf optisch „großzügig“? Liest sich Ihr Lebenslauf „gut“ oder sind noch Schachtelsätze vorhanden? Haben Sie Ihre Sprachkenntnisse bewertet?

Zeugnisse

Fügen Sie das letzte Schulzeugnis bei. Fügen Sie Ihr Diplom bei. Fügen Sie alle Arbeitszeugnisse bei. Fügen Sie Praktikantenzeugnisse nur als Absolvent bei, oder wenn nützlich, da das in der Branche des Unternehmens war, bei dem Sie sich bewerben. Legen Sie ein polizeiliches Führungszeugnis nur bei, wenn explizit angefordert.

Seminarbescheinigungen

Erstellen Sie eine Aufstellung mit Ihren Seminarbescheinigungen. Fügen Sie Einzelbescheinigungen nur bei, wenn diese herausragend bedeutend sind.

Bewerbungsmappe

Wählen Sie eine DIN A4-Klemmmappe. Diese sollte in einer neutralen Farbe wie schwarz, blau, weiß oder rot sein. Prüfen Sie, ob die Anlagen entsprechend dem Lebenslauf sortiert sind. Verwenden Sie keine Sichthüllen. Verschicken Sie Ihre Bewerbung nicht als Loseblattsammlung.

Kuvert

Wählen Sie ein angemessenes Kuvert. Achten Sie auf eine saubere, fehlerfreie Beschriftung. Verwenden Sie eine Briefmarke mit dem zutreffenden Wert.

Checkliste zur Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vermeiden Sie

Fügen Sie unaufgefordert keine Referenzen bei. Fügen Sie keine grafologischen Gutachten bei. Fügen Sie keine psychologischen Gutachten bei. Schicken Sie unaufgefordert keine Arbeitsproben mit. Geben Sie keine Hinweise auf bedeutende Personen im Unternehmen, die Sie kennen. Wenn Sie Vitamin „B“ einsetzen wollen, können Sie die Person über Ihre Bewerbung informieren, die Sie kennen. Derjenige wird sich dann „positiv“ für Sie verwenden, wenn er das will.

Anrufe

Rufen Sie nur an, wenn Sie Wichtiges zu erfragen oder mitzuteilen haben. Bestätigen Sie Terminabsprachen zusätzlich auch noch schriftlich.

Bedanken Sie sich

Bedanken Sie sich für die Einladung und das persönliche Gespräch sowie gegebenenfalls auch bei einer Absage. Vergessen Sie auch Ihren Personalberater nicht.

10. Die normierte Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Kunst ist frei

Und Künstler dürfen somit auch vieles, was den normalen Menschen verwehrt ist. Einen Künstler zu normieren bedeutet, ihn der Freiheit seiner Kunst zu berauben. Ein normierter Künstler wäre auf das Niveau eines Fließbandarbeiters reduziert. Normierte Fließbandkunst ist wertlos. Niemand würde sich solche Werke kaufen.

Die Normierung erleichtert unser Leben

Mobilfunktelefone, im Sprachgebrauch Handys genannt, sind heute unentbehrlich. Wer ohne sein Handy sein Haus, seine Wohnung verlässt, ist doch schon ein Snob. Wer ein neues Handy einer anderen Marke erwirbt, ärgert sich oft zu Tode, denn die Menüführung ist so anders, dass die „Einarbeitung“ viel Geduld erfordert. Schalten wir eine Lampe aus, genügt es den oberen Bereich des Lichtschalters nach unten zu drücken. Über den unteren Schalterbereich schalten wir wieder Licht an. Lichtschalter funktionieren in Deutschland immer gleich. Wir bedienen sie intuitiv.

Was leicht ist nehmen wir lieber wahr

Den Dosenöffner, dessen Bedienung sich uns nicht sofort erschließt, lassen wir liegen. Erreichen wir das gewünschte Ergebnis mit Vertrautem, ziehen wir das immer vor. Wir suchen Informationen im Internet. Deshalb googeln viele ja so gern und häufig.

Websites, die unseren stilistischen Ansprüchen nicht genügen, verlassen wir schnell. Finden wir benötigte Informationen nicht, da die Website unübersichtlich aufgebaut ist, wechseln wir ebenso schnell zur nächsten übersichtlich aufgebauten Informationsquelle. Wir erwarten, dass wir uns nicht für den Erhalt von Informationen „quälen“ müssen. Und wir müssen uns ja auch tatsächlich meistens nicht übermäßig hierfür anstrengen, da es Informationsquellen gibt, die unseren Anforderungen entsprechen.

Unser Forscherdrang ist limitiert

Kinder können minutenlang einen Marienkäfer studieren, der über ihre Hand krabbelt. Erwachsene sehen Marienkäfer beim Krabbeln auch gerne, aber nicht sehr lange, zu. Ihre Geduld, ihr Erforschungswille ist limitiert. Sie sind mit vielem anderen beschäftigt. Beruflich geforderte Menschen sind angespannt und dies geht zu Lasten ihrer Geduld. Ungeduldige „zappen“ schnell weg, wenn die Erforschung ihnen zu aufwändig erscheint.

Die komplizierte Bewerbungsmappe

Die Industrie ist fleißig. Rührige Produktmanager sind Tag und Nacht damit beschäftigt,

<http://www.tzm.de/jobs-karriere.html>

Die normierte Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

neue Produkte zu kreieren, die wir zwar nicht benötigen, die aber unserem Ego dienen. Natürlich gibt es Dinge, die praktisch sind. Das Messer zum Filettieren beispielsweise. Aber es gibt auch Produkte, die sowohl überflüssig als auch letztlich total nutzlos sind. Und manche Produkte wirken sich sogar für uns nachteilig aus, wenn wir sie benutzen.

Die Bewerbungsmappe mit Aufdruck „Bewerbungsmappe“ und Registern gehört hierzu. Warum? Preiswerte, transparente Klemmmappen lassen sich am leichtesten handhaben. Der Beurteiler gewinnt, ohne die Mappe öffnen zu müssen, schon einen ersten Eindruck. Er muss sich nicht mühselig durch mehrere Register „hindurcharbeiten“. Blättern reicht. Die Mappe wiegt wenig, er kann hiervon auch viele ohne Kraftaufwand transportieren. Sollen Inhalte kopiert werden, ist das bei Klemmmappen am problemlosesten möglich. Originalseiten können nach dem Kopieren einzelner Seiten wieder eingefügt werden. Die Mappe muss nicht extra aufgehoben werden, wenn alle Inhalte entnommen werden, da sie keinen besonders hohen Wert darstellt und deshalb auch verschmerzbar ist. Wer die Bewerbungsunterlage zurückschickt hat hiermit keine zusätzlichen Aufwände. Die Mitarbeiterinnen im Personalwesen „freuen“ sich sehr, wenn sie wegen einer nicht „normgerechten“ Bewerbungsunterlage diese extra verpacken und verschicken müssen.

Das Anschreiben als Unikat

Künstler produzieren Unikate. Jedenfalls die, die nicht nur von anderen „abkupfern“. Ein Bild, eine Skulptur entspricht für uns dann Kunst, wenn wir es als Kunst empfinden. Kunstsachverständige titulieren ja gerne die als „Kunstbanausen“, die der schöpferischen Kraft des Künstlers nichts abgewinnen können. Wie viele den „Plastiken“ von Joseph Beuys. Ein Anschreiben muss jedoch kein Unikat sein. Es entspricht viel eher einem Filettiermesser. Ein Anschreiben sollte einen Wert übermitteln. Nämlich den „Gebrauchswert“ dessen, der es erstellte und der somit seinen besonderen Nutzen für das Unternehmen herausstellt. Ein Nutzen für das Unternehmen ist nur dann gegeben, wenn es hieran auch Bedarf hat. Benötigen wir in einem teuren „Schweizer Offiziersmesser“ lediglich den Korkenzieher, so beeindruckt es uns nur wenig, wenn es darüber hinaus über weitere „Tools“ verfügt. Zu viele hiervon können dazu führen, dass wir den benötigten Korkenzieher übersehen. Ihr Anschreiben beinhaltet „Nutzen“ entsprechend Ihrer Eignung zum Anforderungsprofil.

Der künstlerisch wertvolle Lebenslauf

Wer sich als Künstler bewirbt, sollte sich so bewerben, dass sofort erkennbar ist, dass er künstlerisch ganz besonders anspruchsvolle und einmalige Fähigkeiten besitzt. Seine Bewerbung wird von Menschen mit Kunstsachverstand geprüft werden. Personalmanager hingegen sind meistens Betriebswirtschaftler oder häufig Juristen. Beiden Gruppen sagt man nicht unbedingt eine besonders künstlerische Ader nach. Mich persönlich irritiert

Die normierte Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

es eher, wenn ich mit Unerwartetem konfrontiert werde. Besonders lustig finde ich die „professionellen“ Hinweise in Bewerbungsratgebern, die dann auch noch behaupten, dass man nicht erkennen sollte, aus welchem Ratgeber man die Struktur der Darstellung seines eigenen Lebenslaufes nun übernommen hat. Was wäre Ihnen selbst am liebsten? Bei jedem neuen Gerät eine total geänderte Bedienungsart - oder vielleicht doch eher, dass Vergleichbares gleich zu bedienen ist? Ein Unikat, das Wort sagt es ja schon, ist etwas „Einmaliges“. Entsprechen diesem Anspruch auch 200 Bewerbungen für eine ausgeschriebene „Standard“position? Ganz sicher nicht. Und jetzt stellen Sie sich bitte vor, Sie sitzen vor den zweihundert Lebensläufen und sollen diese alle auf die Eignung für Ihr Unternehmen hin überprüfen. Und jeder dieser Lebensläufe ist dann auch noch als unverwechselbares „Unikat“ gestaltet. Bei jedem Lebenslauf müssen Sie somit erst einmal die Logik des Aufbaues begreifen, bevor Sie überhaupt zu einer inhaltlichen Prüfung hinsichtlich der Eignung kommen.

Weiterbildungszertifikate steigern Ihren Nutzen

An Zertifikaten sollten Sie nur beiliegen, was entweder Ihren Leistungswillen bezeugt, oder was für die Position, für die Sie sich bewerben, herausragend nützlich ist. Alles andere gehört, aber aussagefähig, auf ein separates Blatt mit Ihrer Weiterbildung. Was heißt aussagefähig? Steht da „Führungslehre“, „Buchhaltungslehre“, Rhetorik, kann der Beurteiler hiermit wenig anfangen. Da sollte schon die Dauer und natürlich die Wertigkeit mit angegeben werden. Ein Kurs über ein Jahr bei einem renommierten Anbieter beinhaltet eine andere Wertigkeit, als ein Kurs bei Ihrer Volkshochschule. Also, Anbieter, Kursdauer und ebenso natürlich von Ihnen erreichte Abschlüsse. Die Sortierung sollte nach Wertigkeit erfolgen. Das ist meistens viel übersichtlicher als eine chronologische Darstellung. Wobei das natürlich auch von der Art und der Vielzahl der Kurse abhängt, die Sie im Laufe der letzten Jahre besucht haben.

Ihr „schlichtes“ Deckblatt

Weniger ist mehr. Das perfekte Deckblatt präsentiert nur das Wichtigste, also Sie. Warum sollten da denn Ihre Kommunikationsdaten nochmals aufgeführt werden? Wenn ein Personalmanager die benötigt, sucht er diese da, wo sie auch hingehören, übersichtlich und natürlich möglichst komplett auf Ihrem Bewerbungsanschreiben. Darüber hinaus findet er Ihre Anschrift auch noch als Erstes auf Ihrem Lebenslauf. Ein Deckblatt mit allen Kommunikationsdaten entspricht doch einem Menschen, der seinem Gürtel nicht vertraut und deshalb zusätzlich noch Hosenträger trägt. Das Deckblatt ist Ihr zweiter Eindruck. Legt der Beurteiler Ihr Anschreiben zur Seite, sieht er bei noch geschlossener Bewerbungsmappe schon Ihr überzeugendes Foto. Wir sehen mit den Augen. Und wir nehmen mit den Augen wahr. Warum muss ein exzellentes Essen auch appetitlich angerichtet sein? Das Auge isst mit, heißt es doch. Ein überzeugendes Bewerbungsfoto, zudem

Die normierte Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

gut platziert, überzeugt uns besonders. Attraktive werden eher eingeladen heißt es. Also in etwa „goldener Schnitt“, einiges größer als ein Passfoto und fest einkleben. Darunter stehen dann nur noch Ihr Vorname und Ihr Nachname. Nichts, was stört. Und schon verbindet sich Ihr gewinnender Gesichtsausdruck mit Ihrem Namen.

Überflüssiges verstellt die Sicht

Wer etwas verbergen möchte, versteckt es doch meistens unter allerlei Gerümpel. Der Baum im Wald entzieht sich unseren Blicken, wenn er unter vielen anderen steht. Unikate müssen für sich stehen, denn nur dann haben sie eine Chance sich zu entfalten. Der Beurteiler kennt sein Anforderungsprofil. Er sucht in Ihren Angaben die Punkte, die seinen Vorgaben entsprechen. Sein Anforderungsprofil im Abgleich zu Ihrem Eignungsprofil. Das Wichtige herausheben, das gelingt nur dem, der das Unwichtige vorab eliminiert. Viele Bäume entsprechen einem Wald. Der einzelne Baum verschwindet. Massenware. Viele Bewerbungen sind in den Augen der Beurteiler einem Wald durchaus vergleichbar. Das Auge beginnt zu suchen, so wie wir einen Christbaum suchen. Er muss gerade sein. Er sollte einen exzellenten Wuchs haben. Und am allerbesten gefällt uns eine Weißtanne. Sichtkontrolle nach Geradlinigkeit, nach der Struktur, der Einfachheit in der Darstellung. Meisterstücke sind klar und rein. Nichts stört das, was der Meister uns wirklich zeigen will. Die Form entspricht der Funktion. Beim Stuttgarter Fernsehturm und in Ihrer Bewerbung. Die nachfolgende Aussage des Top-Designers Professor F. A. Porsche gilt doch ganz besonders für Ihre Bewerbung:

Das, was unsere Produkte zeigen,
ist das, was sie können.

II. Professionelles Anschreiben

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Stellenausschreibung

Drucken Sie ein digitales Stellenangebot grundsätzlich aus. Schneiden Sie Stellenanzeigen aus und kleben Sie diese auf ein DIN A4-Blatt, denn zerknittert mitgebrachte Anzeigen frustrieren Personalmanager. Kennzeichnen Sie alle Anforderungen deutlich mit einem Marker.

Beginnen Sie mit Ihrem Lebenslauf

Das Anschreiben fällt den meisten Bewerbern am schwersten. Hilfreich ist es, wenn Sie vorab Ihren Lebenslauf erstellen, denn mit den Fakten aus Ihrem Lebenslauf wird es bereits einfacher.

Was möchten Sie mit Ihrem Anschreiben erreichen?

Ihr Anschreiben muss ein weiterführendes Interesse erwecken und dies erreichen Sie nur über ein sauber strukturiertes und aus Sicht des Empfängers informatives Anschreiben - mit einem Abgleich seiner Anforderungen zu Ihrer Qualifikation. Sie verlieren, wenn Sie Ihr Anschreiben nur als Begleitbrief sehen. Selbst Profis benötigen für ein perfektes Anschreiben Stunden. Erstellen Sie doch einfach mehrere fiktive Anschreiben und hieraus erst nach einigen Tagen das wirklich optimale Anschreiben. Allein auf der Basis von Anschreiben fällt häufig bereits eine Entscheidung.

Wie gestalten Sie Ihr Anschreiben optimal?

Wenn Sie Papier mit Wasserzeichen verwenden, dann seitenrichtig bedruckt. Ihr Anschreiben sollte möglichst nur eine DIN A4-Seite umfassen. Links lassen Sie einen Lochrand von 2 cm bis 2,5 cm. Den rechten Rand können Sie - je nach Platzbedarf - großzügiger gestalten. Ihre Darstellung muss sauber gegliedert und höchst übersichtlich sein. Dies erreichen Sie mittels Absätzen und einer normalen Zeilenschaltung sowie einem gut lesbaren Schriftfont in der Größe von 11 bis 12 Punkten. Vermeiden Sie Schachtelsätze sowie Wörter mit ...ung und Fachchinesisch. Wichtig ist ein optisch perfekter und sehr lesefreundlicher Gesamteindruck.

Absender und Empfänger

Vermerken Sie Ihre vollständigen Absenderdaten sowie Ihre privaten Kommunikationsdaten wie Telefon und E-Mail. Die Empfängeranschrift muss einschließlich der Rechtsform vollständig sein. Schreiben Sie an einen Ansprechpartner plus dessen Abteilung - notfalls ermitteln Sie den Namen über die Website oder Telefonzentrale.

Professionelles Anschreiben

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ort und Datum

Vergessen Sie nicht diese Basisdaten.

Der Betreff

In der Betreffzeile stellen Sie sicher, dass Ihre Bewerbung zugeordnet werden kann. Geben Sie die präzise Bezeichnung der Stellenausschreibung plus der Fundstelle an und verzichten Sie auf die Angabe von „Betr.“, da dies ziemlich veraltet ist.

Der erste Satz

Mit Ihrem ersten Satz sollten Sie sich bereits von den Mitbewerbern abheben - und dies erreichen Sie ganz sicher nicht mit „hiermit bewerbe ich mich ... „ oder „In der o.g. Anzeige beschreiben Sie einen Arbeitsbereich, der mich in höchstem Maße interessiert und auch meinen Fähigkeiten und Neigungen entspricht.“ Starten Sie mit Ihrer wichtigsten Qualifikation wie beispielsweise „als 35-jähriger erfahrener Marketingleiter aus der Automobilbranche ... „ oder „als Geschäftsführer konnte ich bereits mehrere Geschäftsfelder erfolgreich ...“.

Welche Inhalte benötigt Ihr Anschreiben?

Die Beurteiler vergleichen stets das Anforderungsprofil mit Ihrem Eignungsprofil. Kann der Beurteiler aus Ihrer Darstellung Ihre Eignung mühelos erkennen dürfen Sie sich meistens auf die Einladung zu einem Interview freuen. Fordern Sie niemals dazu auf, Ihre Kompetenzen Ihren Zeugnissen zu entnehmen, denn hierdurch lösen Sie höchstens eine sofortige Absage aus. Ihr Anschreiben muss wortoptimiert sein - es darf nur Wichtiges enthalten - vermeiden Sie jede Art von Satzmonster - ein Satz = maximal 2 Aussagen. Lesen Sie Ihr Anschreiben mehrmals laut. Klingt es so, wie Sie üblicherweise beruflich sprechen?

Sprachkenntnisse

Wenn Sprachkenntnisse gefordert werden, gehören diese in das Anschreiben - obwohl Sie Ihre Sprachkenntnisse auch noch im Lebenslauf vermerken. Geben Sie Ihre Sprachkenntnisse immer mit dem Beherrschungsgrad an. Verhandlungssichere Kenntnisse setzen auch die Kenntnis der Landeskultur voraus. Fließende Sprachkenntnisse besitzt, wer sich stets problemlos verständigen kann. Schulkenntnisse könnten Sie mit ständigem oder geringem Gebrauch präzisieren.

Professionelles Anschreiben

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Eintrittstermin und Gehaltswünsche

Sofern ausdrücklich erbeten, müssen Sie sich auch hierzu äußern. Eine zu lange Kündigungsfrist, oder ein zu hoher Gehaltswunsch, können das Aus bedeuten - deshalb sollten Sie hierauf nur überlegt antworten. Zur Kündigungsfrist könnten Sie anführen, dass bei vergleichbaren Positionen Ihr Unternehmen immer mit einer früheren Beendigung einverstanden war. Und zu dem Gehaltswunsch könnten Sie Ihr jetziges Einkommen nennen und hierzu vermerken, dass Sie angemessen mehr verdienen möchten.

Kontraproduktiv

Überlassen Sie Bewertungen immer und ausschließlich dem Beurteiler. Frei von Bewertungen sind Formulierungen wie „ich arbeite ebenso gerne im Team wie auch alleine“ oder „ich arbeite gerne konzeptionell“. Wenig kreative Beurteiler reagieren auf kreative Bewerbungen mit einer Absage.

Verzichten Sie auf Problemschilderungen jeglicher Art und ebenso auf jede Art von Überheblichkeit wie „Intelligenz bringe ich mit, aber sie muss auf fruchtbaren Boden fallen“ oder „wer hat den Mut auf mein Talent zu setzen“?

Grußformel

Sie können vermerken, dass Sie sich „auf eine persönliche Einladung freuen“ - und „mit freundlichen Grüßen“ oder „freundlichem Gruß“ verbleiben. Und vergessen Sie keinesfalls die Unterschrift mit blauer oder schwarzer Tinte - mit grün oder lila dürfen höchstens Bewerber für „kreative Bereiche“ oder Minister unterschreiben.

Professionelles Anschreiben

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Frank Gansmann

Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

Telefon: 0171 / 1 25 19 45
E-Mail: gansmann@aol.com

Maschinenbau AG

Frau Birgit Schön
- Personalleiterin -
Postfach 20 25 35
71564 Großhausen

I. April 2012

Leiter Marketing - FAZ vom 26. März

Sehr geehrte Frau Schön,

seit 5 Jahren bin ich als Leiter des Produktmarketings eines marktführenden Unternehmens in der Investitionsgüterindustrie tätig. Ich berichte an den Geschäftsführer Marketing und bin selbst für 25 Mitarbeiter verantwortlich.

Mein Budget beträgt rund € 10 Millionen. In diesem sind etwa 3 Millionen für unsere internationalen Werbeaktionen enthalten. Alle Werbemaßnahmen initiiere ich persönlich und realisiere diese dann über eine Werbeagentur.

Als Prokurist bin ich zudem verantwortlich für das gesamte Marketing in unseren 34 Tochtergesellschaften. In meinem Verantwortungsbereich erzielen wir seit dem Jahre 2000 eine Umsatzausweitung von durchschnittlich jährlich 25%.

Ich verfüge über die gewünschte Erfahrung in weltweiten Produktplacements hochwertiger Investitionsgüter sowie über verhandlungssichere Sprachkenntnisse in Englisch und schnell ausbaufähige Schulkenntnisse in Französisch. Zur Ausrichtung des Produktmarketings führe ich mit den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften jährlich die Abstimmungsgespräche.

Meine Kündigungsfrist beträgt 12 Monate zum Jahresende. Entsprechend der Handhabung in vergleichbaren Positionen könnte auch ein früherer Austrittstermin verhandelbar sein. Mein derzeitiges Jahreseinkommen bewegt sich in der Größenordnung von € 150.000.

Ich freue mich auf ein persönliches Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen
Frank Gansmann

12. Professioneller Lebenslauf

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Was möchten Sie mit Ihrem Lebenslauf erreichen?

Ihr Lebenslauf dient zunächst einmal der schnellen und zutreffenden Information und sollte deshalb vorrangig Ihr Profil komplett und richtig vermitteln und er muss einen sympathischen, positiven Eindruck erwecken.

Wie gestalten Sie Ihren Lebenslauf optimal?

Ihr Lebenslauf darf kein Nachdenken oder sogar Nachprüfungen auslösen. Auf Anhieb wird Ihr Lebenslauf verstanden, wenn die gewählte Form vertraut ist.

Welche Inhalte benötigt Ihr Lebenslauf?

Ihr Lebenslauf sollte aus zwei bis maximal drei DIN A4-Seiten bestehen - und darf nur Wichtiges enthalten - jedes überflüssige Wort stört. Heben Sie auch optisch hervor, was für die angestrebte Stelle bedeutungsvoll ist - und zeigen Sie vor allem den „roten Faden“ zu Ihrer Wunschposition auf.

Darstellung Ihres Lebenslaufes

Sie sollten links einen Lochrand von etwa 2 cm bis 2,5 cm lassen. Den rechten Rand dürfen Sie - je nach Platzbedarf - großzügiger gestalten.

Ihre Darstellung sollte sauber strukturiert und übersichtlich sein. Dies erreichen Sie mittels größerer Absätze und angemessener Zeilenschaltung sowie einem gut lesbarem Schriftfont in der Größe von 11 - 12 Punkten.

Chronologische Gliederung

Wählen Sie keine komplizierten Konstrukte - die erwecken eher Argwohn. In Blöcken chronologisch gegliederte Lebensläufe sind am einfachsten nachvollziehbar und achten Sie darauf, dass keine Zeiten fehlen - begründen Sie fehlende Zeiten. Sinnvoll sind die chronologische oder auch anti-chronologische Gliederung. Forscher gehen von der Quelle zur Mündung. Das bevorzugen auch viele Personalfachleute, da hier die berufliche Entwicklung besser erkennbar ist.

Schul- und Ausbildungszeiten sowie Grundwehrdienst

Eine Zusammenfassung von Schularten oder -zeiten kann Argwohn erwecken. Optimal sind Zeitangaben in der Form Monat/Jahr - auch für den Grundwehr- oder Ersatzdienst bzw. ein Soziales Jahr. Geben Sie Ihre jeweiligen Abschlussnoten sowie Leistungsfächer

Professioneller Lebenslauf

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

mit an. Und hören Sie hier nicht auf teilweise anderslautende Ratschläge in diversen Bewerbungshandbüchern.

Hochschulen

Führen Sie auch diese Zeit mit Monat/Jahr sowie der Universität / Hochschule auf. Erwähnen Sie Studienschwerpunkte und besondere Leistungen. Vermerken Sie die Gesamtnoten der Zwischen- und der Abschlussprüfung. Definieren Sie das Thema Ihrer Diplomarbeit mit der hierfür erzielten Note. Im Internet veröffentlichte Arbeiten könnten Sie mit einem Linkverweis versehen.

Für Absolventen empfehlenswert kann eine zusätzliche Darstellung auf max. 2 Seiten sein, wenn die Arbeit bedeutsame Erkenntnisse oder für das Unternehmen besonders relevante Inhalte beinhaltet.

Praktika und Tutorien

Geben Sie Praktika nur dann an, wenn Sie noch über keine Berufserfahrung verfügen und dann, wenn das Praktikum für die Stelle besonders relevant ist, da gleiche Branche oder vergleichbare Aufgaben.

Berufspraxis

Den meisten Menschen sind die meisten Unternehmen unbekannt. Ihre beruflichen Stationen sollten Sie deshalb näher beschreiben – beispielsweise mit der Art des Unternehmens, seiner Größe oder seines Umsatzes sowie und vor allem durch die Aufzählung Ihrer Tätigkeiten, Verantwortung und Erfolge.

Zusatzqualifikationen

Auslandsaufenthalte sollten Sie immer angeben, wenn diese objektiv nützlich sind und definieren Sie Ihre Sprachkenntnisse mit dem Grad der Beherrschung. Lassen Sie für die Stelle unnötige Qualifikationen weg.

Unterschrift

Viele Bewerber scannen ihren Lebenslauf mit den Zeugnissen ein. Obwohl es in den meisten Ländern nicht üblich ist, den Lebenslauf zu unterschreiben, empfehle ich Ihnen dieses für Deutschland immer, da ansonsten mangelnde Sorgfalt unterstellt werden könnte.

Professioneller Lebenslauf

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Hobbys

Die Art der gewählten Hobbys sagt sehr viel über einen Menschen aus. Hobbys sollten Sie dann angeben, wenn diese auch beruflich nützlich sind. Dies ist immer dann der Fall, wenn Hobby und Beruf voneinander profitieren. Lassen Sie die Hobbys weg, die negative Schlussfolgerungen auslösen könnten. Hierunter fallen besonders Hobbys, die Sie recht eigenwillig erscheinen lassen.

Professioneller Lebenslauf

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Frank Gansmann

Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

Telefon: 0911 / 1 79 38 90
E-Mail: gansmann@aol.com

Foto

etwas größer
als ein
Passfoto
ungefähr
4 x 6

Persönliche Daten

Geboren am 22. Juli 1970 in Berlin / Deutscher

Familienstand verheiratet, zwei Kinder (geboren 1995 und 1998)

Schulen / Studium

09/76 - 06/80 **Grundschule** und

09/80 - 06/89 **Johann-Herder-Gymnasium in Berlin**

Leistungsfächer: Mathematik und Physik

Abiturnote: 1,9

10/89 09/95 **Technische Universität in Berlin**

Ingenieurstudium mit der Fachrichtung Informatik
Schwerpunkt: Unternehmensorganisation

Diplomarbeit: „Implementierung eines Expertensystems
zur Konfigurierung von CIM-Leitrechnern“

Abschlussnote: 2,1 - Diplomarbeit: 1,5

Berufspraxis

10/95 - 09/98 **Fein-Werke GmbH & Co. KG, München**

Leiter der Organisation und Datenverarbeitung

Das Unternehmen produziert mit 3.500 Mitarbeitern
Drehmaschinen, die weltweit vertrieben werden

Ich war dem Geschäftsführer Verwaltung unterstellt
und zeichnete selbst für 25 Mitarbeiter verantwortlich

Meine Mitarbeiter und ich führten 1997 bis 1998 eine
unternehmensweite CIM-Lösung mittels SAP R/3 ein

Hierdurch wurden die Kosten in der Produktion und der
Auftragsabwicklung um € 3 Millionen p.a. reduziert

Professioneller Lebenslauf

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

10/98 - 06/02

Grün und Hartzweig GmbH, München

Leiter des Geschäftsbereiches Consulting und
Mitglied der Geschäftsleitung

Das Unternehmen berät mit 300 Mitarbeitern vorwiegend mittelständische Unternehmen bei der Implementierung von CIM-Lösungen auf der Basis SAP R/3

Mit etwa 100 Mitarbeitern realisierte ich bei deutschen Unternehmen und deren ausländischen Tochtergesellschaften komplexe SAP-Projekte

Die Umsätze konnten wir jährlich um ca. 30% steigern - ich verantwortete zuletzt € 25 Millionen p.a.

07/02 - heute

Telekommunikation Business Services AG, München

Leiter der Geschäftseinheit Executive.

Prokurist mit Profit- und Loss-Verantwortung und einem Budget von € 590 Millionen

Besondere Erfolge erzielten meine 2.300 Mitarbeiter und ich durch die Erschließung des gesamten asiatischen Wirtschaftsraumes über den Aufbau von 55 Geschäftstellen

Der Umsatz konnte jährlich regelmäßig um über 60% p.a. gesteigert werden. Die Gewinnentwicklung entsprach annähernd prozentual dem erzielten Umsatzzuwachs

Zusatzqualifikationen

- Sprachen: Englisch - sichere Beherrschung in Wort und Schrift
Französisch - schnell ausbaufähige Schulkenntnisse
- Verbandsarbeit: Verband deutscher Ingenieure - aktiv mit Vorträgen
DIN-Fachnormenausschuß als Ausschussmitglied
- Hobbys: Schach, Flugzeugführerlizenz (2. Mot., CPL/IFR)
- Weiterbildungsmaßnahmen: siehe beigegefügte Auflistung

Entenhausen, 1. April 2012

Unterschrift

13. Professionelles Bewerbungsfoto

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Was wird erwartet?

Deutsche Unternehmen erwarten - von wenigen Ausnahmen abgesehen - ein Lichtbild. Durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz könnte sich das mittelfristig ändern, da Benachteiligungen von Menschen wegen ihrer Rasse u.a.m. verhindert werden sollen. In den USA wird überwiegend kein Foto verlangt, um niemanden zu diskriminieren. In Deutschland gibt es nur wenige Unternehmen, die Fotos ausdrücklich nicht verlangen.

Welchen Eindruck wollen Sie vermitteln?

Wenn Sie sich diese Frage vorab stellen, erhalten Sie alle erforderlichen Antworten, die Sie benötigen, um Ihr Foto so gestalten zu lassen, dass Sie optimal „wirken“. Ein Mädchen, das sich als Auszubildende bewirbt, benötigt eine andere Art von Foto, als eine junge Dame, die nach ihrem Studium ihre erste Stelle in einer Bank anstrebt. Die Sympathie, die Frische und die Energie die Ihr Bewerbungsfoto ausstrahlt sind bedeutsamer als so ziemlich jeder der anderen angeblich so wichtigen Faktoren. Sie wollen einen anderen Menschen „gewinnen“, das ist doch Ihr vorrangiges Ziel.

Die Qualität Ihres Fotos

Die von Ihnen gewählte Qualität entspricht dem Wert, den Sie sich selbst zubilligen. Ein „billiges“ Automatenfoto ist zwar schnell erstellt, es „verkauft“ Sie aber auch billig. Ein zu „aufwändiges“ und somit meist teures Foto kann sich ebenso negativ auswirken, da es Rückschlüsse in der Form auslösen kann, „der nimmt sich aber viel zu wichtig“. Ihr Bewerbungsfoto sollte „qualitativ“ der Position entsprechen, die Sie anstreben. Und es sollte auch dem Unternehmen entsprechen, an das Sie es schicken werden.

Das Format Ihres Bewerbungsfotos

Es gibt keine verbindliche Vorgabe für das zu wählende Format für Bewerbungsfotos. Ein zu „kleines“ Bild kann ebenso negative Assoziationen auslösen wie ein zu „großes“. Meine Empfehlung lautet deshalb: Wählen Sie ein Format, das zu der Position passt. Kleben oder scannen Sie das Foto im Lebenslauf ein, sollte es dem Standard entsprechen. Kleben Sie Ihr Foto auf ein zusätzliches Deckblatt, darf es durchaus etwas größer sein. Es sollte auf jeden Fall einiges größer als ein Passfoto sein. Am besten geeignet sind Porträtfotos, die den Kopf plus Hals und die Brust zeigen.

Wer erstellt Ihr Foto?

Letztendlich hängt auch das von der angestrebten Position ab, für die Sie sich bewerben.

Professionelles Bewerbungsfoto

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ein Top-Manager kann sich ein „teures“ Foto leisten und das wird auch von ihm erwartet. Bei einem Absolventen sieht das natürlich anders aus, da er ja noch kein Geld verdient. Ich kann aus meiner Praxis als langjähriger Personalmanager und Personalberater sagen, dass ich keinen Fall kenne, wo ein fachlich passender Bewerber aufgrund seines Fotos eine Absage erhalten hat, wenn erkennbar ist, dass er sich hiermit zumindest Mühe gab. Bei der Inanspruchnahme eines Fotografen sollten Sie sich Referenzfotos zeigen lassen.

Der Wohlfühlfaktor

Bestimmte Dinge gelingen Ihnen nur, wenn Sie hierzu in der richtigen „Laune“ sind. Ein „tolles“ Foto setzt voraus, dass Sie sich rundum gut fühlen und „gut drauf sind“. Ein sorgenvolles Gemüt schlägt sich stets auch in dem vermittelten Ausdruck nieder. Lassen Sie sich niemals fotografieren, wenn Sie akut unter erheblichem Stress stehen. Ein zu enger „Kragen“ kann Ihre Stimmung so verschlechtern, dass man dies sieht. Auch ein Ihnen unsympathischer Fotograf kann sich auf den erzielten Eindruck auswirken. Dieses gilt ebenso für den gewählten Aufnahmeort, wenn Sie sich an ihm nicht wohlfühlen.

Der Hintergrund

Eine farbenfrohe Tapete passt sicher nicht optimal zu einem seriösen Bewerbungsfoto. Der Hintergrund sollte zudem stets so beschaffen sein, dass er dem Begriff entspricht. Sie sind darzustellen und dieses gelingt nur, wenn der Hintergrund Sie nicht erschlägt. Bei der Auswahl des Fotos sollten Sie auf den Kontrast und Lichtspiegelungen achten. Fotos, die Sie im Urlaub zeigen, sind negativ zu bewerten. Auch wenn Sie hiermit Fitness durch Sportarten wie Freeclimbing oder Fallschirmspringen dokumentieren wollen.

Der Kleidungsstil

Sie sollten sich so kleiden, als ob Sie dieses Unternehmen vor Externen repräsentieren. Signalisieren Sie mit Ihrem Bewerbungsfoto die von Ihnen angestrebte Wunschstätigkeit. Eine Führungskraft ist anspruchsvoller gekleidet, als ein Sachbearbeiter in der Buchhaltung. Die Krawatte sollte richtig sitzen und auch der oberste Hemdenknopf geschlossen sein. Wählen Sie eine Kleiderfarbe, die gut zu Ihrem Typ passt. Manche Bewerber kleiden sich für die Vorstellung komplett neu ein, das ist nicht erforderlich und weist eher darauf hin, dass Ihr Outfit üblicherweise nicht besonders anspruchsvoll ist.

Was Damen darüber hinaus beachten sollten

Bewerben Sie sich als Dame für eine Führungsposition, sind übermäßig geschminkte sowie voll betonte Lippen nachteilig, da diese zu sehr die femininen Attribute hervorheben. Dies gilt auch für sehr lange, wallende Haare, die Sie deshalb besser „bändigen“. Bei zu „frau-

Professionelles Bewerbungsfoto

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

lichen“ Bewerberinnen für Führungspositionen könnte vermutet werden, dass sie wahrscheinlich über zu wenig Dynamik und Durchsetzungsfähigkeit verfügen. „Frau“ sollte stets so wirken, dass sie dem Bild eines erfolgreichen Managers/Managerin entspricht.

Unterstützende Hilfsmittel

Eine „ nicht gepuderte“ Nase kann auf einem Foto „glänzen“ und somit den Eindruck trüben. Hautunreinheiten wie Pickel, kann man auf Digitalfotos auch nachträglich korrigieren. Auch Augenränder bereiten dank Photoshop und Co. keine unlösbaren Schwierigkeiten.

Ihre Wirkung

Ihr Bewerbungsfoto sollte durchaus etwas von Ihrer Persönlichkeit erkennen lassen. Es sollte darüber hinaus authentisch wirken und Ihre spezielle Ausstrahlung vermitteln. Bei Führungskräften wirkt das Bewerbungsfoto kraftvoll, dynamisch, durchsetzungsstark. Letztlich sollte es besonders auf die Erwartungen des Unternehmens ausgerichtet sein. Also vertrauenserweckend und höchstens in Unternehmen im Kreativbereich lockerer. Achten Sie darauf, dass Ihr Foto - bei aller gebotenen Seriosität - gewinnend wirkt. Ein grimmiger Gesichtsausdruck wirkt ebenso abschreckend wie ein unsicherer Blick. Besonders Ihr „Blickkontakt“ vermittelt geschulten Beobachtern vieles zu Ihrer Person. Achten Sie deshalb darauf, dass Ihre Brille „fettfrei“ ist und auf dem Foto nicht „spiegelt“. Beurteiler achten zudem auch auf die Stimmigkeit des vermittelten Gesamteindrucks.

Ihre fotogene Seite

Besonders Frauen achten darauf, dass Fotos die schönere Seite ihres Gesichtes zeigen. Bei einem Foto ist aber weniger die „schönere Seite“ wichtig, sondern die Ausstrahlung. Mit hochwertigen Digitalkameras sind unproblematisch, kostenlose Fotoreihen möglich. Aus der Vielzahl der gewonnenen Bilder können Sie dann das ausdruckstärkste auswählen. Bei teuren Fotografiefotos bemühen wir uns gerne um einen seriösen Gesichtsausdruck. Dies hat meistens zur Folge, dass Sie angespannt und nicht genügend gewinnend wirken.

Farbfoto oder Schwarz-Weiß?

Was wollen Sie mit Ihrem Foto erreichen? Doch stets einen überzeugenden „Eindruck“. Also ergibt sich die Wahl, ob Farbe oder nicht, ausschließlich aus dieser Anforderung. Das „jugendliche Milchgesicht“ wirkt eventuell mit einem Schwarz-Weiß-Foto seriöser. Der „ältere Herr“ vermittelt mit einem Farbfoto mehr Dynamik und Jugendlichkeit. Wählen Sie das Foto auch nach Ihrer Neigung, denn Fotos vermitteln Authentizität.

Professionelles Bewerbungsfoto

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ganzkörperfotos

Für einen Vertriebsvorstand suchte ich als junger Personalmanager eine Sekretärin. Einige der Damen bewarben sich mit wunderschönen Ganzkörperfotos und etliche hiervon mit Fotos, die mehr zur Geltung brachten, als für die Position erforderlich war. Am Schluss stellten wir eine Dame ein, die in ihrem Outfit eher bescheiden wirkte, aber fachlich allen geforderten Anforderungen in allerbesten Weise gerecht wurde. Ganzkörperfotos sind - ausgenommen für Models in der Modebranche - ungeeignet.

Eingeklebte Fotos

Sie sollten Ihr Foto, gleichgültig ob im Lebenslauf oder Deckblatt, fest einkleben. Am besten eignen sich hierfür Klebestreifen. Flüssige Klebstoffe erzeugen Wellen. Nicht geeignet sind Büroklammern, wobei es hierbei besonders lächerlich wirkt, wenn auf der Rückseite des Fotos der Name des Bewerbers sorgsam vermerkt ist. Auch geheftete Fotos vermitteln den Eindruck, dass es sich jemand bequem machte. Wie sorgfältig Sie arbeiten und handeln, kann deshalb auch hierin erkannt werden. Wenn Sie Ihr Foto im Lebenslauf rechts oben einkleben, sollen Sie darauf achten, dass Sie auf dem Foto in das Blatt hineinsehen und nicht aus diesem herauschauen.

Eingescannte Fotos

Unternehmen sparen und loben ein solches Verhalten als nachahmenswert. Scannen Bewerber ihr Foto ein, ersparen sie sich ebenfalls erhebliche Ausgaben. Ein eingescanntes Foto sollte jedoch auch im Ausdruck von guter Qualität sein. Wenn erforderlich, können Sie über das eingescannte Foto das Original kleben. Für eine Top-Position eignet sich ein Schwarz-Weiß-Foto. Denken Sie immer daran, Ihr Foto sagt oft mehr als tausend Worte über Sie aus.

Vermeidbare Fallstricke

Verwenden Sie niemals ein Foto, dem Sie vom Alter her nicht mehr entsprechen. Ebenso ungeeignet sind künstlerisch gestaltete Teilansichten Ihres Gesichtes. Nachbearbeitungen optimieren Fotos. Wird das erkannt, kann dies nachteilig sein.

Die von Ihnen vermittelte Attraktivität

Untersuchungen belegen, dass eine hohe Attraktivität eher zu einer Einladung führt. Eine höhere Einstellungswahrscheinlichkeit konnte jedoch nicht belegt werden. Wer nur schön, aber unfähig ist, bleibt draußen. Ausnahmen bestätigen die Regel.

Professionelles Bewerbungsfoto

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Warum Sie sich nur mit Foto bewerben sollten

Die Chancen desjenigen, der sich ohne Foto bewirbt, dürften in der Mehrheit der Unternehmen schlechter sein. Und dies wird sich kurzfristig auch nicht ändern. Ich rate deshalb jedem Bewerber, sich grundsätzlich mit Foto zu bewerben. Warum? Werden Sie eingeladen und aufgrund Ihres persönlichen Eindrucks dann abgelehnt, hätten Sie sich Aufwände erspart, wenn Ihr Foto bereits die Absage ausgelöst hätte. Was nicht von Vorteil ist, kann sich nachteilig auswirken. „Kein Foto“ zählt hierzu. Kein Unternehmen schickt Bewerbungen wegen beigefügter Fotos zurück!

Wohin mit dem Foto

Am besten kleben Sie es oben rechts auf den Lebenslauf. Bei einer Bewerbung für herausragende Positionen empfehle ich stets ein Deckblatt mit dem Bewerbungsfoto.

Und die Moral von der Geschichte

Mit dem Bewerbungsfoto unterstreiche der Bewerber wie wichtig für ihn die Stelle sei. In Ordnung. Aber der Umkehrschluss ist doch dann wohl, wie nötig er die Stelle braucht. Im Hinterkopf haben doch viele Personaler den Gedanken: Tünche soll Können ersetzen. In der Direktsuche liegt fast nie ein Foto vor. Personalberater kommen auch so zurecht. Bewerben sich nur wenige für die Stelle geeignete Kandidaten, ist das Foto höchst unwichtig. Bewerben sich viele vergleichbar Qualifizierte, kann das Foto mit „ausschlaggebend“ sein. Wie auch für das Tragen einer Krawatte gilt: Im Zweifelsfall ist immer besser mit. Für das dringend benötigte „Unikat“ wird hingegen Optisches als nachrangig bewertet.

Professionelles Bewerbungsfoto

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Checkliste Bewerbungsfoto

- Besitzt Ihr Bewerbungsfoto die geeignete Größe und Qualität?
- Gibt die Aufnahme Sie so wieder, wie Sie heute tatsächlich aussehen?
- Wirkt Ihr Bewerbungsfoto von der Wertigkeit her professionell?
- Wirken Sie auf Ihrem Foto gelöst und ohne erkennbaren Stress?
- Haben Sie es von mehreren Personen „bewerten“ lassen?
- Entspricht das Bewerbungsfoto der angestrebten Position (Kleidung)?
- Sind erkennbare Accessoires der angestrebten Position angemessen?
- Entspricht Ihr Haarschnitt der angestrebten Position?
- Passt Ihr Bewerbungsfoto zu der Branche für die Sie sich bewerben?
- Wird Ihr Foto vom Hintergrund nicht in der Wirkung beeinträchtigt?
- Stimmen die Kontraste im Foto?
- Wurde das Foto auf Ihr Gesicht fokussiert (Schärfe)?
- Zeigt Ihr Bewerbungsfoto Ihr Gesicht auf dem Foto vollständig?
- Stört nichts Ihren Gesichtseindruck (Hand, Schatten etc.)?
- Wirkt Ihr Foto unaufgeregt (Farben, Schatten, Hintergrund)?
- Stimmen die Bildproportionen?
- Schwarzweißfoto oder Farbfoto, haben Sie ausprobiert was besser passt?
- Und das Allerwichtigste: Gefallen Sie sich selbst auf Ihrem Foto?

14. Initiativbewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wo befinden sich die Stellenangebote?

Wer eine Stelle sucht, überprüft alle ihm problemlos zugänglichen Stellenmärkte. Dies sind zunächst die Stellenangebote in den über- und regionalen Tageszeitungen. Jede der Zeitungen verfügt zudem auch über einen elektronischen Stellenmarkt.

Seit Jahren boomen die Stellenbörsen, deren Angebote jederzeit abrufbar sind. Hinzu kommen Stellenofferten über Funkmedien wie Rundfunk und Fernsehen. Fast jedes Unternehmen schreibt auf seiner Website die zu besetzenden „Jobs“ aus.

Nicht vergessen sei das Pflichtprogramm für Arbeitslose, die Stellenbörse der Bundesagentur für Arbeit.

Denken Sie auch an Personalberater, denn auch hier können Sie selbst aktiv werden und nicht nur auf einen Anruf warten.

Warum bewerben sich Menschen initiativ?

Fast jede Initiativbewerbung basiert auf dem Zwang einer kurzfristigen Stellensuche. Wer Zeit hat, kann das für ihn optimal passende Stellenangebot in Ruhe abwarten. Wer subjektiv oder objektiv keine Zeit hat, ist gezwungen sich initiativ zu bewerben.

Wo bewerben Menschen sich initiativ?

Initiativbewerbungen sind unaufgeforderte Bewerbungen an potenzielle Arbeitgeber. Dies können Unternehmen oder aber auch staatliche Stellen wie Behörden sein.

Wie bewerben sich Menschen initiativ?

Überwiegend erfolgt die Initiativbewerbung in Form einer schriftlichen Bewerbung. Dies kann als Kurzbewerbung oder mit kompletter Bewerbungsmappe geschehen. Extravertierte ersparen sich diesen Aufwand und fragen lieber telefonisch an. Im Angestelltenbereich ist die persönliche, unaufgeforderte Vorsprache nicht üblich. Man findet sie noch bei einfacheren Tätigkeiten, Praktikanten und bei Ferienjobs. Besonders erfolgversprechend sind Bewerbungen auf Stellenbörsen von Unternehmen. Stellenbörsen gibt es regionale und überregionale sowie allgemeine und spezialisierte. Relativ häufig kommen Initiativbewerbungen auch in einer indirekten Form vor. Bereits in einem Unternehmen Beschäftigte erkunden sich nach Arbeitsplätzen für einzelne Mitglieder ihrer Familie wie Ehegatten und Kinder oder auch Bekannte. Im hochqualifizierten Bereich erfolgt dieses meist subtiler durch den Austausch entsprechender Informationen auf Schulungen, Tagungen oder Fachkongressen. Das sind ja die Orte, wo auch die meisten Visitenkarten den Besitzer wechseln und hier beweist sich Ihre Cleverness dadurch, dass Sie aktiv diejenigen für

Initiativbewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

sich interessieren, die bei den Unternehmen beschäftigt sind, zu denen Sie selbst gerne wechseln würden.

Warum scheitern Initiativbewerbungen?

Hierfür gibt es unterschiedliche Gründe und diese liegen teilweise außerhalb des Einflussbereiches derjenigen, die sich zuversichtlich initiativ bewerben. Kein Initiativbewerber wird jemals erfahren, was letztlich zu einer Absage führte. Nach meiner Erfahrung begründet sich ein nicht unerheblicher Teil von Absagen durch Sachverhalte, die sich aus der „Tageskondition“ des Bearbeiters ergeben. Manche Beurteiler sind überlastet, gerade nicht interessiert oder auch nur faul. Wer sich initiativ bewirbt muss deshalb seine Bewerbungsunterlagen so gestalten, dass der Empfänger möglichst frei von eigener Anstrengung seinen Nutzen erkennt. Viele Initiativbewerber verhalten sich in diesem Punkt leider kontraproduktiv. Da sie nicht wissen, was denn letztlich von ihren Qualifikationen benötigt wird, zählen sie alles auf was sie können - und dies ist ein Grund für ihren Misserfolg.

Die telefonische Anfrage

Im Zeitalter der Dauermeetings trifft der Anfragende immer seltener auf einen für sein Anliegen kompetenten Gesprächspartner. Hilfreich kann da ein Anruf nach offiziellem Dienstschluss sein, sofern Sie eine Durchwahlnummer besitzen. Wie Ihr Ansprechpartner konditioniert ist, werden Sie eher selten vorab herausfinden.

Die schriftliche Kurzbewerbung

Wer sich „kurz“ bewirbt, startet im Grunde genommen lediglich eine Anfrage. Er möchte mit einem geringen Arbeitsaufwand und niedrigen Kosten erfahren, ob sich eine aufwändigere Erstellung der Bewerbungsunterlagen für ihn rentiert. Gleichgültig ob Kurzbewerbungen schriftlich oder per E-Mail verschickt werden, viele der Empfänger beachten diese kaum, da sie meist zu wenig aussagefähig sind.

Die vollständige Bewerbung

Personalmanager schalten zunehmend ungern Stellenanzeigen. Der Grund hierfür sind die vielen, für die Stelle nicht qualifizierten Bewerbungen, die zeitintensiv zu sichten und zurückzuschicken sind. Initiativbewerber versenden zudem Ihre Unterlagen ja häufig nach dem Prinzip, viel hilft viel - und irgendeiner wird eine meiner Qualifikationen schon benötigen. Weniger ist auch hier mehr - und die wenigen Bewerbungen dafür perfekt gestalten.

Initiativbewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ist eine Initiativbewerbung überhaupt sinnvoll?

Die Antwort lautet: Ja - wenn alle relevanten Punkte sorgfältig beachtet werden. Wer Lotto / Toto oder ähnliches spielt, hofft auf seinen großen „Gewinn“. Wer nicht mitmacht weiß, dass er definitiv keinerlei Gewinnchance besitzt. Wer sich initiativ bewirbt, hat die Chance eine oder sogar die Stelle zu erhalten. Wer resigniert, wird unter Umständen zu lange warten müssen - und verlieren. Beim Lotto kann der Einzelne seine Chancen nur sehr geringfügig beeinflussen. Bei einer Initiativbewerbung ist eine Optimierung hingegen sehr wohl möglich.

Wie fragen Sie erfolgreich telefonisch an?

Die dem Personalmanager offiziell bekannten offenen Stellen schreibt er meist aus. Latent benötigte Positionen sind hingegen oft nur in den Fachabteilungen bekannt. Erhält hier der zuständige Vorgesetzte zur richtigen Zeit eine interessante Anfrage, wird er diese in einer für ihn zweckmäßigen Art und Weise weiter verfolgen. Es gilt somit zu ermitteln, für welche Fachabteilung denn eine Eignung besteht. Anschließend ist zu klären, wer für eine solche Anfrage tatsächlich kompetent ist. Und nicht zuletzt sollte auch ein hierfür passender Zeitpunkt eruiert werden. Letzteres ist relativ einfach, wenn der Betreffende über eine Sekretärin verfügt. Wenn dies nicht der Fall ist, kann manchmal auch die Telefonzentrale weiterhelfen. Ansonsten sollten Sie zumindest überlegen, wann es zeitlich passen könnte. In jedem Fachbereich gibt es Zeiten, wo ein Anruf unpassend ist. Bei Produktionsmanagern wird dies meist der Produktionsstart und das -ende sein. Bei Vertriebsmanagern die Zeit, in der am ehesten Kunden im Hause sind.

Der Gesprächsleitfaden

Eine telefonische Anfrage ohne ausgearbeiteten Gesprächsleitfaden ist fahrlässig. Wen auch immer Sie anrufen, Sie haben nur sehr wenig Zeit Interesse zu erwecken. Damit Sie diese kurze Zeitspanne nutzen können, müssen Sie optimal vorbereitet sein. Richten Sie Ihren Gesprächsleitfaden speziell auf dieses Unternehmen aus. Notieren Sie sich die für die Position bedeutsamen Unternehmensdaten. Und definieren Sie vor allem Ihren speziellen Nutzen für dieses Unternehmen.

Die erfolgreiche Kurzbewerbung

Eine Kurzbewerbung wird beachtet, wenn die richtigen Stichworte ins „Auge springen“. Das Anschreiben bei Kurzbewerbungen konzentriert sich selten nur auf Wichtiges. Im Regelfall gehen in einem Schwall von Worten die richtigen Stichworte unter. Die richtigen Stichworte fallen nur dann auf, wenn die Kurzbewerbung kurz ist. Und im Ernst, lesen Sie Langatmiges, wenn Sie es nicht unbedingt müssen? Unübersichtliche Kurzbewerbungen

Initiativbewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

in Form von E-Mails werden „weggeklickt“. Schriftliche Kurzbewerbungen wandern in die Ablage, wenn sie kein Interesse wecken. Gelesen wird jedoch höchstens, was schnell erfassbar - also präzise und kurz ist.

Die erfolgreiche vollständige Bewerbung

Schlampig gestaltete Bewerbungsmappen führen zu einer sicheren Absage. Wer überhaupt beachtet werden will, muss hier Mühe und Sorgfalt aufwenden. Hiermit sind nicht aufwändige, teure Mappen gemeint - dies wird eher so bewertet, der - oder natürlich auch die - hat das aber nötig - also „Porsche“ anstatt „Können“. Das Anschreiben muss schnell zu lesen sein - geben Sie ihm viel Luft zum Atmen. Prüfen Sie, ob Sie Vergleichbares lesen würden bzw. wie es aussehen müsste, damit Sie bereit sind, sich damit auseinanderzusetzen und es auch weiterzugeben.

Das erfolgreiche Eigeninserat

Viele der Eigeninserate, die ich in Zeitungen lese, sind viel zu wenig aussagefähig. Die Inserierenden stellen sich dar, ohne das für sie Selbstverständliche zu erwähnen. Dieses ist aber häufig für die Beurteilung eines Fremden das Entscheidende. Personalmanager geben sich erhebliche Mühe beim Erstellen von Stellenanzeigen, damit das darin steht, was den richtigen Mann bzw. die richtige Frau motiviert. Wenn fachliche Anforderungen und erforderliche soziale Fähigkeiten in einer Anzeige definiert werden können, ist ebenso der umgekehrte Weg für Bewerber möglich. Erstellen und verschicken Sie Ihre Kurzbewerbung in Form eines Eigeninserates. Ein Eigeninserat kann man sehr schnell lesen, einfach kopieren und auch aufheben. Das aufgehobene Eigeninserat muss allerdings auch alle Kontaktdaten beinhalten. Diese Idee ist zudem neu und erregt somit noch eine besondere Aufmerksamkeit.

15. E-Mail-Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sie bewerben sich per E-Mail

Werden Sie in einem Stellenangebot ausdrücklich dazu aufgefordert, sich per E-Mail zu bewerben, sollten Sie dieses auch grundsätzlich so wahrnehmen. Ist im Stellenangebot eine E-Mail-Adresse angegeben, dürfen Sie sich ebenfalls auf diesem Wege bewerben, Sie sollten aber abwägen, welche Art der Bewerbung, also Schriftform oder per E-Mail, in diesem Falle sinnvoller ist. Möchten Sie sich in einem bestimmten Unternehmen bewerben, finden Sie auf dessen Website meistens auch die E-Mail-Adressen der Personalmanager. Auch in diesem Falle dürfen Sie sich natürlich initiativ per E-Mail bewerben. Für Sie stets interessant ist, welche Unternehmen gerade Mitarbeiter einstellen. Selbst wenn die ausgeschriebene Stelle nicht passt, können Sie der Stellenanzeige die für Sie relevante E-Mail-Adresse entnehmen.

Sie wollen etwas bewirken

Wer sich bewirbt, möchte erreichen, dass seine Bewerbung beachtet wird. Eine Bewerbung per E-Mail wird nur gelesen, wenn dieses vom Empfänger als lohnend angesehen wird und dessen Lohn muss höher als seine Anstrengung sein. Dies bedeutet für Sie, machen Sie dem Empfänger das Leben möglichst einfach.

Text im E-Mail

Gelegentlich erhalte ich literarisch bemerkenswert wertvolle Texte per E-Mail. Nur, was kann ich damit anfangen, wenn ein Bewerber darüber philosophiert, wie beispielsweise die IT-Landschaft der letzten Jahre aussah und wie er diese als progressiver, neuzeitlicher IT-Manager in der weiteren Zukunft gestalten will.

Formulieren Sie kurz

Nicht nur ich, auch andere Menschen sind gestresst und leiden unter Zeitnot. Eine langatmige, kompliziert aufgebaute Gedankenführung ist nicht dazu angetan, die geistige Akrobatik wegen der Schönheit ihrer Konstruktion nachzuvollziehen. Für Sie bedeutet dies, arbeiten Sie wortoptimiert, indem Sie die Qualifikationen angeben, die für die angestrebte Position von ausschlaggebender Bedeutung sind. Was will der andere wissen? Das ist immer die für Sie entscheidende Fragestellung.

Begrenzen Sie die Anzahl der Anlagen

Ich persönlich kenne keinen Personalmanager und noch viel weniger einen Personalberater, der sich freut, wenn dem E-Mail „viele“ Anlagen beigefügt sind. Warum? Zunächst

E-Mail-Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

einmal ist jede Anlage erst einmal mühevoll zu speichern. Dann muss jede einzelne Anlage auch noch ebenso aufwändig geöffnet werden. Besonders erfreulich ist dies, wenn hierfür auch noch unterschiedliche Programme wie MS-Word, der Adobe Reader oder Power Point benötigt werden.

MS-Word-Dokumente

In vielen Bewerbungshandbüchern, die ja häufiger von erfahrungslosen Autoren geschrieben werden, steht die Empfehlung, den Lebenslauf und das Anschreiben per MS-Word zu erstellen, da die meisten Unternehmen MS-Word auch im Einsatz hätten und das Dokument somit öffnen könnten. Natürlich haben die meisten MS-Word im Einsatz, nur gelegentlich eine nicht mehr ganz aktuelle Version und können deshalb Ihr Dokument nicht öffnen. Ferner sind in MS-Word Makros möglich und diese könnten Schaden anrichten. Manche Firmenserver weisen MS-Word-Dokumente bereits ab und viele Anwender öffnen MS-Word-Dokumente nicht oder nur höchst ungern. Vorausschauende Bewerber berücksichtigen dies und verschicken deshalb PDF-Dokumente, da der Adobe Reader Standard in allen Unternehmen ist.

PDF-Dokumente

PDF-Dokumente können von „jedermann“ geöffnet werden, so die Theorie. Der Adobe Reader ist kostenlos - aber mit über 20 MB recht umfangreich. Dies führt bei einigen dazu, dass sie mit einer veralteten Version arbeiten. Da Sie selbstverständlich Ihre Dokumente für die aktuelle Version erstellen, kann es passieren, dass Ihr Dokument vom Empfänger nicht geöffnet werden kann. Ein Trost für Sie, in einer so altmodischen Firma wollten Sie sowieso nicht arbeiten. Wenn Sie also allen Eventualitäten aus dem Weg gehen möchten, sollte die Version die Sie erstellen, auch mit einem früheren Adobe Reader lesbar sein. Grundsätzlich sind PDF-Dokumente die beste Wahl für E-Mail-Bewerbungen. Ihr Anschreiben sollte zusätzlich im PDF-Dokument aufgenommen sein.

Größe der zu verschickenden Dokumente

Die per E-Mail zu verschickenden Dokumente sollten früher kleiner 1 MB sein. Im Zeitalter der schnellen Datenübermittlung spielt dies keine große Rolle mehr. Wichtiger als die Megabytes ist das einfache Handling einer E-Mail-Bewerbung. Die Zeit eines Menschen ist wesentlich teurer und somit kostbarer als die Zeit, die IT-Systeme für den Datentransport auch größerer Dokumente benötigen.

Handling eines PDF-Dokumentes

Ich will hier nicht darauf eingehen, wie Sie Ihren Lebenslauf oder Ihr Anschreiben so

<http://www.tzm.de/jobs-karriere.html>

E-Mail-Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

aufbereiten, dass diese auch beachtet, gelesen und somit berücksichtigt werden, denn hier können Sie sich an Standards für Bewerbungen in Papierform orientieren. Mehrere PDF-Dokumente bedeuten Aufwand beim Archivieren und beim Öffnen. Deshalb ist fast jedem Bearbeiter nur ein einzelnes Dokument wesentlich lieber. Ein „großes“ Dokument kostet jedoch wiederum eine gewisse Mühe beim Lesen, da die einzelnen Seiten des Dokumentes durch Scrollen erreicht werden müssen. Sie sollten deshalb Ihr PDF-Dokument mit aussagefähigen Lesezeichen erstellen. Denn über die ansonsten generierten Seitenzahlen können einzelne Dokumente im Dokument, wie beispielsweise bestimmte Zeugnisse, nicht gezielt gesucht werden.

Anschreiben im PDF-Dokument

Die meisten Bewerber gehen davon aus, dass es genügt, das Anschreiben nur als E-Mail-Text zu verfassen. Davon rate ich ausdrücklich ab, denn erstens ist ein E-Mail-Text schwerer lesbar, da er nur sehr bedingt formatierbar ist und zweitens sollte der E-Mail-Text sich noch stärker auf Wesentliches beschränken. Für Sie bedeutet dies, erstellen Sie auch ein anforderungsgerechtes Anschreiben als Bestandteil Ihres PDF-Dokumentes im Sinne einer kompletten Bewerbung. Ich freue mich immer, wenn ich ein Dokument öffne und dann eine wirklich vollständige Bewerbung vorfinde, die muss ich dann nämlich nur einmal prüfen und nicht noch einmal in die Hand nehmen, wenn ich die Unterlagen vollständig besitze, nachdem ich diese zudem auch noch zeitintensiv anfordern musste, oder aus einer Website des Bewerbers im Internet downloaden durfte. Wer dem anderen seine Arbeit vereinfacht, handelt auch später so.

Bestandteile einer E-Mail-Bewerbung

Wer eine Entscheidung trifft, benötigt hierfür vollständige Entscheidungsgrundlagen. Das Verschicken einer E-Mail-Bewerbung ist im Allgemeinen kostenlos und hierbei ist es gleichgültig, ob die beigefügte Anlage sehr wenig oder viel Megabyte beinhaltet. Für mich ist es deshalb schwer nachvollziehbar, warum per E-Mail Kurzbewerbungen verschickt werden, denn angenommen, mich interessiert die Bewerbung, muss ich erst einmal aktiv werden, um eine vollständige Bewerbungsunterlage zu erhalten. Ihre Aufgabe ist es, dem Empfänger keine unnötige Mühe zu bereiten, also schicken Sie ihm Ihre vollständige Bewerbung die er, wenn er keinen Bedarf hierfür sieht, ebenso mühelos in die Ablage Papierkorb wegklicken kann wie Ihre Kurzbewerbung. Eine vollständige Bewerbung beinhaltet in einem PDF-Dokument: Ihr Anschreiben, gegebenenfalls ein Deckblatt, einen zweiseitigen Lebenslauf. Länger darf er nur sein, wenn er wirklich „leicht“ lesbar ist und Ihre vollständigen Arbeits- und bedeutsamen Schulzeugnisse. Lehrgänge listen Sie auf, es sei denn, dass diese für die Position von Wichtigkeit sind, da sie ein erforderliches Fach- oder Führungswissen nachweisen.

E-Mail-Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Benennung der Anlagen einer E-Mail-Bewerbung

Anlagen, benannt mit „Lebenslauf“, „Zeugnis A“, „Zeugnis B“ etc., müssen vom Empfänger umbenannt werden, da er sonst gleichlautende Dokumente überschreibt. Ihre gesamte Bewerbungsunterlage sollte aus nur einem PDF-Dokument bestehen. In dieses integrieren Sie alle Unterlagen - inklusive Ihr Anschreiben. Benennen Sie dieses Dokument aussagefähig: „Bewerbung Marketingleiter Gerhard-Hermann Koch“.

Nachhaken und erneute Bewerbung

E-Mail-Bewerbungen werden von vielen Empfängern als Anfragen verstanden. Häufig erfolgt deshalb auch nur dann eine Antwort, wenn ein Bedarf besteht. Sie sollten also nicht allzu gekränkt sein, wenn Sie keine Antwort erhalten. Berücksichtigen Sie hierbei auch, dass ein Unternehmen viele Bewerbungen erhält. Sie sollten deshalb niemals ein Unternehmen als an Ihnen nicht interessiert einstufen, denn Ihre Bewerbung fand nur „aktuell“ und beim jeweiligen Bearbeiter kein Interesse. Sie können sich später also erneut - und sowieso bei anderen Personalmanagern - bewerben. Und auch die Tageskondition spielt mit herein. Überlastete sagen häufig eher ab.

16. Die Leistungsbilanz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Leistungsbilanz als separates Beiblatt

Vor oder nach dem Lebenslauf finden sich öfters Zusatzinformationen mit Überschriften wie Leistungsbilanz, Erfolgsbilanz, Kurzporträt, Positionierung. Gelegentlich wird auch von Ratgebern empfohlen, hierfür eine dritte Seite an den Lebenslauf anzufügen. Nun, wenn ich solche Bilanzen prüfe, stelle ich fast immer fest, dass diese keinen verwertbaren Informationsgehalt besitzen. Es handelt sich um Schlagworte, hohle Sprüche oder auch teilweise um Eigenlob. Leistungen gehören, soweit wirklich relevant, qualifiziert und quantifiziert in das Anschreiben und vor allem in den Lebenslauf. Damit wäre auch der jeweilige Bezug für den Prüfenden hergestellt. Aus meiner Sicht sind „Bilanzen“ überflüssig. „Bilanzen“ sind meines Erachtens eine Erfindung der Outplacement- und Karriereberater, die über Schlagworte punkten und somit sich selbst bedeutsam machen möchten. Kein „normaler“ Bewerber schmückt sich derart aufdringlich.

Kurzporträts, Leistungsbilanzen & Co.

Kooperativer Führungsstil, soziale Kompetenz und ausgeprägte Motivationsfähigkeit

Bei wenig wohlwollender Auslegung wären das lediglich Behauptungen. Aber auch bei wohlwollender Auslegung ergeben sich keine Pluspunkte, da durch keinerlei nachvollziehbare Fakten hinterlegt.

Erreichen der Geschäftsziele durch teamorientierte Mitarbeiterführung, Verhandlungsgeschick, Kreativität

Die Aussage, dass die Geschäftsziele erreicht wurden, sagt ja wenig darüber aus, ob diese anspruchsvoll oder nur 08/15 waren. Die teamorientierte Mitarbeiterführung ist eine Wiederholung.

Langjährige strategische und operative Erfahrung in Marketing und Vertrieb auch international

Eine langjährige Erfahrung gehört quantifiziert und qualifiziert, denn so klingt sie nett - aber was soll der Beurteiler daraus schließen?

Umsetzungstarker Macher mit nachhaltigen Marktanteils-, Umsatz- und Gewinnsteigerungen

Macher klingt ja gut, aber was beinhalten die Marktanteils-, Umsatz- und Gewinnsteigerungen. Das ist doch wie wenn ein Arzt sagt, der Patient hat Fieber. Ja, wie hoch denn nun?

Die Leistungsbilanz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Interkulturell geprägter Manager mit hoher Bereitschaft zur Übernahme herausfordernder Aufgaben

Interkulturelles sollte sich, falls gefordert, im Anschreiben niederschlagen. Ansonsten ergibt es sich aus dem Lebenslauf. Die Bereitschaft zur Übernahme herausfordernder Aufgaben ist im Management selbstverständlich.

Sales Manager mit langjähriger Erfahrung im strategischen Auf- und Ausbau internationaler Geschäftsfelder und Vertriebsnetze (B2B)

Das sind Inhalte für das Anschreiben. Als Zusatzprofil sind sie redundant. Auch hier wiederum, was sagt der strategische Auf- und Ausbau aus? Wenn er bewertbar sein soll, muss er durch Zahlen belegt werden.

Erfolgreich im Management erklärungsbedürftiger Produkte in internationalen Märkten mit unternehmerischer Denkweise, sicherem Auftreten und Umsetzungsstärke

Erfolgreich im Management, was ist hier die Aussage? Unternehmerische Denkweise, ist doch höchstens eine Formel. Sicheres Auftreten und Umsetzungsstärke, das sind doch Selbstverständlichkeiten für einen Vertriebsmann.

Interkulturell geprägter Export Manager; erprobt an den Schnittstellen unternehmerischer Disziplinen und globaler Kulturen

Export Manager sind wohl immer interkulturell geprägt, das ist ein logisches Wesensmerkmal. Dass er an Schnittstellen erprobt ist, ist ja ganz nett, aber was ist die hiermit verbundene Kernaussage. Dasselbe gilt für die „globalen“ Kulturen, wobei das eine Wiederholung zum interkulturellen darstellt. Schlagworte ohne fassbare Substanz.

Nachweisbare Erfolge im Vertrieb; Betreuung der Key Accounts mit Verhandlungsgeschick und Abschlussstärke

Welche Erfolge? Dass er Key Accounts betreut ist ja nett. Aber in der Funktion üblich und wiederum nicht qualifiziert, da die Kommunikationsebenen fehlen. Hat er mit dem obersten Management verhandelt?

Team-Spirit mit geradliniger Kommunikation und hoher sozialer Kompetenz

Das klingt ja unglaublich beeindruckend. Ich wäre nie auf die Idee gekommen, dass er nicht „geradlinig“ kommuniziert. Team-Spirit und hohe soziale Kompetenz. Das hätten wir alle gern, auch wenn wir es nicht so geschwollen ausdrücken.

17. Abgleich Anforderungs- zum Eignungsprofil

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wer per Stellenangebot die Besten sucht, meint nicht immer die Besten

Wenn ich schon einen neuen Mitarbeiter bekomme, dann einen der wirklich Alles kann. Wir Menschen orientieren uns doch fast immer nach oben, wir wollen uns verbessern. Das gilt natürlich auch im Rahmen der Ausschreibung einer neuen Stelle in den Medien. Zudem wird doch kein Vorgesetzter zugeben, dass die Stelle Überschaubares beinhaltet. Interessenten, die Stellenanzeigen lesen, interpretieren dann noch ihre Wünsche hinein. Das alles führt dazu, dass sich das Anforderungsprofil beidseitig eher „hochschaukelt“. Mit dem Ergebnis, dass sich eher Überqualifizierte und nur wenig Qualifizierte bewerben. Nach Prüfung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen greift meist der Realitätssinn. Total Überqualifizierte werden, zwar unter Schmerzen, aber doch entschieden abgesagt. Es macht ja keinen Sinn, einen neuen Mitarbeiter zu gewinnen, der schnell wieder geht, da er unter seiner Qualifikation arbeitet und mittelfristig keine Aufstiegschancen sieht. Von Ihnen verlangt das, lassen Sie sich nicht in das wohlbekannte „Bockshorn“ jagen, denn auch bei Stellenanforderungen wird nicht so heiß gegessen, wie gekocht wurde. Relativieren Sie deshalb selbst Muss-Anforderungen, die Sie nicht umfassend erfüllen. Das Wünschenswerte ist, bei ansonsten exzellenter Eignung, nicht so entscheidend.

Die Stellenanforderungen könnten Sie auch indirekt erfüllen

Wer alles kann, sollte sich auf alles bewerben. Das erscheint doch einleuchtend. Und so bewerben sich auf jede Position auch immer solche, die nur an sich glauben, auch wenn diesen hehren Glauben außer ihnen selbst, keiner so recht teilen mag. Und es gibt natürlich auch die Superkritischen, die sich selbst dann nicht bewerben, wenn sie dem Profil fast vollständig entsprechen. Beiden fehlt es an Realitätssinn. Prüfen Sie alle Anforderungen sorgfältig, besonders die, die unter „Muss“ stehen. Beherrschen Sie einige Punkte nicht, sollten Sie sich auch nicht nutzlos bewerben. Fehlt Ihnen ein Punkt, den Sie schnell erlernen können, sieht das schon anders aus. Vermerken Sie dann hierzu in Ihrem Anschreiben, warum Sie so überzeugt sind, dass Sie diese Anforderung spätestens bis zu Ihrem Eintritt beherrschen werden. Hierzu ein Beispiel. Informationsfachleute wissen, dass verwandte Programmiersprachen in ihrer Logik in überwiegenden Bereichen hohe Ähnlichkeiten besitzen. Personalmanagern ist das, da sie ja nicht in jedem Bereich ein Spezialist sein können, häufig nicht so geläufig. Ohne entsprechenden Hinweis riskieren Sie eine Absage.

Jeder ist (fast) so jung, wie er sich fühlt

Frauen sind erheblich cleverer als wir Männer. Sie kaschieren mittels Kleidung so manches. Wenn es ums Alter geht, kaschieren wir Männer gelegentlich ebenfalls recht gerne. Dank Gleichbehandlungsgesetz dürfen Altersbegrenzungen nicht definiert wer-

Abgleich Anforderungs- zum Leistungsprofil

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

den. Dass sie trotzdem vorhanden sind, dürfte jedem denkfähigen Menschen klar sein. Dumm, wenn man schon älter ist, als man sich leistungsmäßig fühlt. Und vor allem, wie vermeidet man, dass Personalmanager aus dem Alter „falsche“ Schlüsse ziehen? In der Architektur lassen Architekten und Raumgestalter besonders farbig streichen, was nicht zu verstecken ist. Sie erschaffen so „interessante“ Gestaltungselemente. Das funktioniert auch im Rahmen einer Bewerbung. Natürlich reicht es keinesfalls, wenn Sie schreiben ich bin 58 Jahre alt und deshalb mit „allen Wassern“ gewaschen. Im sauber formulierten Anschreiben entwickelt sich aus der Breite Ihres Könnens und Wissens Ihr Lebensalter fast von alleine in einem zudem positiven Kontext. Das erfordert natürlich schon, dass Sie erst einmal sorgfältig darüber nachdenken, was Sie aufgrund Ihrer langjährigen Erfahrung besser als die noch Jüngeren können.

Gleich, gleicher, Gleichbehandlungsgesetz

Glühbirnen leuchten mit Gleich- und Wechselstrom. Menschen sind unterschiedlich strukturiert und leider nicht ganz so vielseitig. Der eine kann das, der andere jenes. Glücklicherweise ist das so, denn sonst wollten wir ja alle Bundesminister werden. Gesetze trainieren unsere Intelligenz. Sie fordern uns heraus, sie kreativ auszulegen. Der Stellenwert des Sekretariats bemisst sich auch nach sichtbaren Qualifikationen. Chefbüros sind edel. Und zu besonders Edlem sollte auch das lebende Inventar bestens passen. Stellenausschreibungen müssen heutzutage geschlechtsneutral formuliert sein, also Sekretär/in. Bewirbt sich Detlev Süß ist er sicher über die fachlich begründete Absage sehr traurig. Unternehmen suchen sowieso geschlechtsneutral, wenn das für die Position möglich ist. Unternehmen messen sich an ihrer Wertschöpfung. Politiker produzieren Paragraphen. Die Zeche bezahlen die Verbraucher, das sind die Unternehmen und Sie als Bewerber, denn Sie bewerben sich dank der zwangsweise allgemein formulierten Anforderungen auch auf Stellen, für die Sie keinesfalls in Frage kommen. Ergebnis für Sie: eine Absage. In einem Flyer empfiehlt das Arbeitsamt Bewerbern, nachzufragen, warum sie nicht genommen wurden. Eine ehrliche Antwort könnte Unternehmer vor den Kadi bringen.

Jede Branche hat ihre besonderen Anforderungen

Fische schwimmen im Wasser. Vögel können hoch fliegen. Und Windhunde rennen. Jeder besitzt Erfahrungen, die sich nicht auf andersartige Lebensräume übertragen lassen. Auch Branchen verhalten sich in vielerlei Hinsicht wie die zitierten Lebensräume. Der „Automann“ tut sich schwer, wenn er sich beim Backofenhersteller bewirbt. Aber auch Grenzen lassen sich überwinden, wenn man die Grenzübergänge nützt. Im Falle einer Bewerbung sind das die Gemeinsamkeiten, die es zu ermitteln gilt. Bewirbt sich ein Marketingfachmann aus der Werkzeugbranche bei einer Firma, die Billigmöbel herstellt, fehlt ihm bei einer schnellen Sichtung der „Stallgeruch“. Lassen wir den Marketingfach-

Abgleich Anforderungs- zum Leistungsprofil

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

mann über Baumärkte verkaufen und den Billigmöbelhersteller den gleichen Vertriebsweg nützen, so besäße er „Stallgeruch“. Das ist ihm klar, darum hat er sich ja beworben. Aber erkennt das auch derjenige, der sein Anschreiben liest? Vermutlich nicht, wenn es da nicht explizit vermerkt ist. Eine Absage wäre in diesem Falle berechtigt, denn von einem Marketingfachmann wird erwartet, dass er sich in andere und deren Wissensstand hinein-denken kann.

Große Konzerne und kleinere Unternehmen ticken unterschiedlich

Die Politik hört auf die Großen. Die Wertschöpfung stammt überwiegend von Kleinen. Jeder hat so seinen Stolz und seine Eigenheiten. Auch Kleine gucken gerne herunter, wenn sich ein Interessent aus einem Konzern oder großen Unternehmen bewirbt. Die mit ihrem Berichtswesen und Entscheidungsschwerfälligkeit. Die Mittelständler übersehen vor lauter eigenen Macherqualitäten hierbei gerne, dass sich auch Konzerne gewandelt haben und zudem aus vielen Einheiten bestehen, die als Werke durchaus vergleichbar dynamisch zum Mittelstand am Markt operieren. Die vermeintlich falsche Mentalität macht den gegenseitigen Wechsel oft schwierig. Großunternehmen unterstellen gerne den Mittelständlern Hemdsärmeligkeit und die Mittelständler haben große Sorge, einen wenig selbstständig arbeitenden Bürokraten einzustellen. Wer von einem zum anderen wechseln möchte, sollte deshalb vorsorglich betonen, wo die Gemeinsamkeiten liegen und dass man selbst eben kein unflexibler „Bürokrat“ etc. ist. Gerade die mittelständisch geprägten Werke von großen Unternehmen arbeiten heute, vom Berichtswesen abgesehen, durchaus vergleichbar dynamisch wie der Mittelstand. Nehmen Sie in Ihrer fundierten Bewerbung den Unternehmen vorab diese Sorge.

Lobpreisen Sie den Herrn, nicht Unternehmen

Bewerber lobpreisen gerne das Unternehmen, in dem sie sich bewerben. Sie möchten auch dahin wechseln, wo so tolle Produkte hergestellt werden. Personalmanager schmunzeln über solche Überhöhungen, denn sie wissen, dass auch in ihrem Unternehmen vorwiegend mit „Wasser gekocht wird“. Nützen Sie den Platz lieber für belegbare Aussagen zu Ihrer Qualifikation. Ein Lob kann dann als Begründung des Wechselwunsches „nützlich“ sein, wenn Sie beispielsweise gerne zur direkten Konkurrenz wechseln möchten. Der sachlich fundierte Wechselgrund könnte die führende Technologie sein. Die meisten streben einen Wechsel aber wegen einer Herausforderung an, die sie stärker reizt und ihnen zudem einen weiteren Aufstieg ermöglicht. Auch eine höhere Arbeitsplatzsicherheit wird immer akzeptiert werden. Und natürlich Wechsel, die gezwungenermaßen notwendig geworden sind. Preisen Sie weder sich noch das Unternehmen. Der nachfolgende Satz wurde bestimmt aufwändig formuliert, er ist aber leider trotzdem kontraproduktiv. „Durch den enormen Erfolg Ihrer Bohrmaschinen sind Sie angewiesen auf Mitarbeiter, die kundenorientiert und servicestark sind. Da ich mir diese Eigenschaften in meiner bishe-

Abgleich Anforderungs- zum Leistungsprofil

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

rigen Berufspraxis gut aneignen konnte ...“ Das sind doch höchstens Lippenbekenntnisse und Sprüche, keine Fakten. Und das Ganze setzt sich wie folgt fort: „Mit meiner pragmatischen, zupackenden Art konnte ich nachhaltige Erfolge im Vertrieb erzielen“. Hätte er mal lieber quantifiziert und qualifiziert, was er tatsächlich erreichte. Wir alle sind keine Hellseher. Stellen Sie dar, was Sie wirklich geleistet haben.

Das Wichtigste ist Ihr gesunder Menschenverstand

Sich in andere hineinzusetzen, das ist auch bei Bewerbungen entscheidend. Ihr Anschreiben sollte so formuliert sein, dass selbst der flüchtige Leser begreift, was Sie ihm sagen möchten. Das verlangt verständlich, ohne jedes Fachchinesisch. Schreiben Sie so, dass es der Fachmanager als gemeinsame Sprache akzeptiert und der Personalmanager es trotzdem versteht. Versetzen Sie sich in die Situation dessen, der Ihre Bewerbung prüfen wird. Nach welchen wichtigen Qualifikationen sucht er? Erleichtern Sie ihm durch eine entsprechende Aufbereitung seine Vergleichsarbeit. Machen Sie es sich bereits hier bequem, wird auch der Beurteiler dies bemerken und wenn er nicht versteht, was Sie so wertvoll macht, riskieren Sie eine Absage.

18. Einholen einer Referenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Handhabung im regionalen Bereich

Selbst schon bei Facharbeitern und unteren Angestellten werden Referenzen eingeholt. Die Betroffenen bekommen das selten mit, da die Anrufe von Chef zu Chef erfolgen. Das ist problemlos möglich, da die Wechsel in diesem Bereich meist vor Ort stattfinden und die Inhaber von Handwerksbetrieben, oder Geschäftsführer kleinerer Unternehmen, sich untereinander persönlich meistens gut kennen. Also, versteckte Referenzeinholung.

Referenzen sind im Ausland üblich

Qualifizierte Arbeitszeugnisse, wie in Deutschland üblich, sind im Ausland unbekannt. An Stelle der Arbeitszeugnisse tritt dort die konsequente Einholung von Referenzen. Das Einholen von „verdeckten“ Referenzen wird in Deutschland erheblich zunehmen, je restriktiver Arbeitnehmerschutzrechte seitens der Arbeitsgerichte ausgelegt werden. Auch Erfordernisse aus dem Gleichbehandlungsgesetz tragen zunehmend hierzu bei.

Referenzen über Netzwerke

Deutschland hat rund 80 Millionen Einwohner. Betrachtet man aber nur den Bereich höher Qualifizierter, reduziert sich das erheblich. Noch entscheidender aber ist, dass sich Manager innerhalb ihrer Branche kennen. Man trifft sich auf Fachmessen, in Weiterbildungsveranstaltungen und auf Tagungen. Nicht nur die Manager kennen sich, auch die Spezialisten in einer Branche sind oft untereinander gut vernetzt. Auch sie kennen sich von Schulungen, Tagungen etc. Viele halten ja auch Kontakt zu ehemaligen Arbeitskollegen. Da Wechsel meist innerhalb der Branche stattfinden, können somit über eigene Spezialisten und deren ehemaligen Kollegen auch Referenzen über andere Spezialisten eingeholt werden. Das sind dann verdeckte Referenzen von denen der Bewerber nichts erfährt.

Referenzen unter Benennung von Referenzgebern

In Deutschland sind Referenzen eher im gehobenen und höheren Management üblich. Die Personalmanager bitten die Bewerber, die in die engere Wahl gekommen sind, um Benennung von zwei Referenzen. Bei Berufserfahrenen sollten dies ehemalige Vorgesetzte sein. Deshalb sollten Sie zu ehemaligen Vorgesetzten Kontakt zu halten. Bei Absolventen können die Referenzgeber auch Professoren oder Bekannte sein.

Die Aussagekraft selbst benannter Referenzen

Wir kennen ja alle viele Mitmenschen. Die einen können wir leiden, die anderen nicht.

Einholen einer Referenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Diejenigen, die wir nicht mögen, schätzen uns umgekehrt meistens vergleichbar wenig. Als Referenz geben wir also Menschen an, die uns offensichtlich wohlgesonnen sind. Oft werden als Referenz Menschen benannt, die wie wir den Arbeitgeber wechselten, aber mit diesem Unternehmen, wie auch wir, „noch ein Hühnchen zu rupfen haben“. Wer eine Referenz einholt, sollte sich über solche Gegebenheiten schon bewusst sein. Erfahrene Personalberater wissen zudem, dass eine Referenz nur dann aussagefähig ist, wenn sie den Referenzgeber, oder zumindest seine fachliche Reputation gut kennen. Referenzen, in denen Sie beurteilt werden ohne dass der Referenzgeber Sie aus längerer enger Zusammenarbeit kennt, sind sowieso wenig aussagefähig und somit brauchbar.

Entwicklungszeitraum

Bei Berufserfahrenen sollten Referenzen aus dem beruflichen Umfeld stammen. Der Professor, der uns vor 10 Jahren betreute, nützt als Referenz meist wenig. Jede Referenz ist nicht nur so gut, wie der Referenzgeber selbst qualifiziert ist, sie wird auch durch die Zeitdauer der Beurteilung bedeutsamer oder unwichtig. Kurze Zeiträume zeigen keine Entwicklung auf. Also, nur wenig wertvoll. Die Führungsqualifikation ergibt sich daraus, ob ein Aufstieg stattgefunden hat oder der Mitarbeiter jahrelang immer auf derselben Position arbeitete und somit kein Aufstiegs Potenzial erkennbar ist.

Persönlichkeit und Wesensart

Fragen zur Persönlichkeit und Wesensart zielen in Richtung Stärken und Schwächen. Ein sympathischer Mensch. Das ist zunächst einmal ein an sich neutrales Werturteil. Es geht doch um die Frage, was hat er durch seine sympathische Wesensart bewirkt? Führte er seine Mitarbeiter effizient? Konnte er die Fluktuation erheblich reduzieren? Gewann er besonders viele wertvolle Kunden durch seine sympathische Wesensart? Oder umgekehrt, was hatte es für Konsequenzen, wenn er ein wenig netter Mensch ist? Manch ein Unsympathischer erreicht ja gerade hierdurch oft die erstaunlichsten Erfolge. Außerordentlich beliebt ist natürlich die Standardfrage, wo liegen seine Schwächen? Die Frage nach Schwächen interessiert doch viele erheblich mehr als die nach Stärken. Vergessen wird hierbei vielfach, dass sich Schwächen immer auf das Umfeld beziehen. Arbeitet ein Mensch in einem elitären Umfeld, kann die fehlende Beherrschung der elitären Umgangsformen „tödlich“ sein. Im weniger elitären Umfeld stört sie wenig.

Arbeitsmethodik und Zielerreichung

Das betrifft den Managementstil, oder die strukturierte Herangehensweise im Bereich der Spezialisten. Es betrifft natürlich auch die Fähigkeit, sich selbst weiterzuentwickeln. Aus Misserfolgen die richtigen Schlüsse zu ziehen, zu lernen. Ohne analytische Fähigkeiten kann weder der Manager noch der Spezialist große Erfolge in seinem Arbeitsgebiet

Einholen einer Referenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

erzielen. Strukturieren, analysieren, abwägen, die richtigen Schlüsse zu ziehen und dann zielgerichtet und engagiert handeln. Beurteilungsfähigkeit im Bereich seines Fachgebietes und betreffend Mitteleinsatz. Beim Manager betrifft das vorrangig die Effizienz, die seine Mitarbeiter erzielen. Beim Spezialisten ist es der „intelligente“ Umgang mit eingesetzten Sachmitteln. Übernimmt er Verantwortung für sich, seine Mitarbeiter und Arbeitsergebnisse? Verzagt er sofort, wenn die ersten Schwierigkeiten auftreten? Oder weckt solches erst recht seinen Ehrgeiz? Wie sieht es mit Einhaltung ihm gesetzter Termine aus?

Führungsstil

Der hängt natürlich vorrangig von der Unternehmenskultur ab. Auf dem Bau geht es bekanntermaßen sehr rau zu und keiner regt sich darüber im Geringsten auf. Der Stil eines Unternehmens wird oben geprägt und setzt sich nach unten durch. Möchte ein Mitarbeiter gerade wegen des zu ihm nicht passenden Stiles wechseln, wird seine Bewertung in diesem Bereich wahrscheinlich nicht besonders optimal sein. Der Führungsstil meint natürlich auch das Verhalten zu allen mit denen er zu tun hat. Kommt er mit Kunden und Lieferanten klar? Mit Kollegen, Unterstellten, Externen?

Weiterführendes Potenzial

Die Frage kann eigentlich nur so gestellt werden, was hatten Sie mit ihm noch vor? War er in der Nachwuchsförderung? Sollte er in absehbarer Zeit befördert werden? Menschen wechseln ja hauptsächlich, weil sie eben ihr Potenzial nicht gefördert sehen.

Die Lieblingsfragen aller Personalberater

Was haben wir vergessen zu fragen? Gibt es da noch etwas, was wir wissen sollten? Unter welchen Umständen verließ er das Unternehmen? Ehrenhaft oder im Streit? Und eine durchaus sehr aussagefähige Frage: Würden Sie ihn wieder einstellen?

Einholen einer Referenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Referenz

für Herrn Wolfgang Mustermann
gegeben von Herrn Dr. Klaus Gutmensch
Funktion Geschäftsführer Weitsicht GmbH
Telefon 0711 / 78 78 (0) 110

Herr Dr. Gutmensch bestätigt, dass Herr Mustermann ihm von 1988 bis 1995 direkt unterstellt war und er sehr eng mit ihm zusammengearbeitet hat. Herr Mustermann war in dieser Zeit verantwortlich für den Produktbereich Elektronik.

Herr Mustermann war zuständig für 5 Abteilungen mit insgesamt knapp 100 Mitarbeitern. Er hat den Bereich in einem etwas desolaten Zustand übernommen, da dieser längere Zeit führungslos war. Es ist ihm in kurzer Zeit gelungen, eine funktionsfähige Einheit herzustellen.

Herr Mustermann ist ein ausgezeichnete Fachmann im Bereich der elektronischen Steuerungen. Er besitzt auch in den unmittelbar tangierten Fachbereichen technisch viel Grundlagewissen und konnte deshalb mit seinen Kollegen fachlich kompetent zusammenarbeiten.

In der Zeit seiner Verantwortung für diesen Bereich haben sich die Patentanmeldungen verdoppelt. Dies ging vorwiegend darauf zurück, dass er seine Mitarbeiter intensiv gefördert und ermuntert hat, auch neue Wege zu gehen. Seine Mitarbeiter führte er ausgezeichnet.

Herr Mustermann ging auf die Kunden seines Produktbereiches aktiv zu und intensivierte die Betreuungsarbeit erheblich. Insbesondere baute er eine effiziente Servicefunktion auf. Alle Kunden lobten stets seinen engen persönlichen Einsatz bei allen Fragestellungen.

Sein Produktbereich wird als Profitcenter geführt. Die Ergebnisse des Herrn Mustermann waren im erzielten Profit immer über dem vorgegeben Plan. Dies erreichte er sowohl durch eine erhebliche Ausweitung des Umsatzes als auch durch Verbesserung der Abläufe.

Mit ihm sowie dem Kaufmännischen Geschäftsführer habe Herr Mustermann stets ausgezeichnet, offen und kooperativ zusammengearbeitet. Im Rahmen seiner Kollegen hatte er eine wichtige und koordinierende Funktion, ohne sich in den Vordergrund zu spielen.

Er hätte das Unternehmen verlassen, um eine weiterführende Aufgabe in der Geschäftsleitung eines anderen Unternehmens zu übernehmen. Er bedauere diesen Austritt sehr. Er würde Herrn Mustermann jederzeit und mit Freuden wieder einstellen.

Gerhard-Hermann Koch

Auenwald, 11. März 2012

19. Schwierige Bewerbungssituationen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Problembewerber

In einem führenden Ratgeber las ich diese gleichermaßen schockierende und zudem total in die irreführende Definition für Bewerber, die nicht auf einen geradlinigen Lebenslauf zurückblicken können. Natürlich versehen mit „profunden“ Darstellungsvorschlägen. Es gibt Menschen, die haben einfach das Glück, dass alles was sie anpacken gelingt. Andere starten in schwierigen Zeiten und akzeptieren notgedrungen manches, was sie bei einer wirklichen Auswahl an Möglichkeiten nicht akzeptiert hätten. Manche können abwarten, weil sie vom Elternhaus her über einen Background verfügen, der ihnen dieses problemlos ermöglicht. Andere müssen Geld verdienen. Bei einem falsch gewählten Standort haben Ladengeschäfte ebenso keine Chancen wie Pflanzen. Das Elternhaus entspricht einem Standort. Die meisten Interviewer stammen aus einem gebildeten, bürgerlichen Elternhaus - und vergessen deshalb manchmal, wie schwer es diejenigen haben, die nicht über diese Voraussetzungen verfügen.

Häufige Stellenwechsel

Als sich meine Generation nach dem Studium bewarb, hatte sie freie Auswahl unter vielen Stellenangeboten, wenn das Studium einigermaßen erfolgreich war. In den vergangenen Jahren jedoch hatten viele Stellenbewerber keine Chance, einen einigermaßen angemessenen Arbeitsplatz zu finden. Viele quälten sich über einige Praktikantenstellen dahin, wo sie bereits hätten starten sollten. Das sind keine „Job Hopper“, sondern Menschen, die sich durchgebissen haben. Sie haben mehr „Standing“ bewiesen als viele geradlinige Bewerber. Natürlich gibt es auch den Job Hopper aus Passion, der sich nirgends bewähren oder durchbeißen konnte. Ich bin aber davon überzeugt, dass hieran zum großen Teil die Bedingungen beim Arbeitgeber schuld sind. Wir wählen immer ab, nicht neu. Und abgewählt wird, wenn die vorhandenen Bedingungen den Bedürfnissen des Betroffenen nicht gerecht werden. Also sollte doch deren zukünftige Taktik nicht auf Betroffenheit und Schuldgefühlen aufgebaut sein, sondern auf Selbstbewusstsein. Wenn Sie einen „krummen“ Lebenslauf aufweisen, sollten Sie zunächst sorgfältig analysieren wie es dazu kommen konnte. Und zwar bei jeder einzelnen Station. Was hätte gegeben sein müssen, dass es nicht zu einem Wechsel gekommen wäre? Wurde das spätere Scheitern schon durch die notgedrungene Jobannahme ausgelöst?

Freigestellte Führungskräfte

Führungskräfte werden überwiegend aufgrund betrieblicher Notwendigkeiten freigestellt. Nicht die Führungskraft verlor ihre fachliche Eignung für die bisher eingenommene Stelle, sondern die Stellenanforderungen änderten sich. Hier kann sowohl eine Erweiterung als auch eine Verkleinerung oder gar eine neue Technologie den Ausschlag gegeben haben.

Schwierige Bewerbungssituationen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Eine fähige Führungskraft muss doch sofort wieder eine adäquate neue Anstellung finden, ist die allgemeine Überzeugung. Aber so einfach ist es nicht, denn auch Führungspositionen beinhalten ja einen hohen Anteil an Spezialistentum hinsichtlich der Branche oder auch der bisherigen Firmenkultur und den besonderen Anforderungen hieraus. Dazu kommt noch der Lebensraum an den viele familiär, landsmannschaftlich oder durch Wohneigentum gebunden sind. Führungskräfte können sich meistens etwas mehr Zeit lassen, da sie häufiger eine höhere Abfindung erhalten oder sich über die Jahre hinweg etwas ansparen konnten. Mein Rat an freigestellte Führungskräfte lautet: „Nicht ohne meinen Personalberater!“ Natürlich ist manchmal auch ein Rechtsanwalt nützlich. Nur ein Personalberater verhilft Ihnen zu einem „passenden“ Jobangebot. Der Anwalt regelt das Finanzielle. Sie benötigen einen qualifizierten Ratgeber, der Sie bei der Weichenstellung berät. Man sollte im Leben nicht mehrfach in die Situation kommen „freigestellt“ zu werden.

Freigestellte Spezialisten

Spezialisten werden nur selten freigesetzt, ihr Spezialwissen schützt sie meistens. Wird ein Spezialist trotzdem entlassen, sollte er sich vorrangig dort bewerben, wo sein Spezialwissen benötigt wird. Das erfordert häufig auch einen Umzug. Spezialisten, die den Umzug scheuen, sind oft gezwungen, ihr Fachgebiet zu verlassen. Der Wert eines Spezialisten liegt aber in den langjährig erworbenen Fachkenntnissen. Aber nicht nur der finanzielle Wert bemisst sich danach, meist hängt auch die Seele an dem Fachgebiet wo man sich über die Jahre hinweg zu einer Koryphäe entwickelte. Es mag für einen Spezialisten sehr hart klingen, aber der Umzug ist, selbst unter Protesten der Familie, für ihn meistens der einzig vernünftige weitere Lebensweg. Die Alternative hierzu ist, dass der Spezialist in seiner Region auf die Chance wartet, die sich eventuell zu einem späteren Zeitpunkt für ihn ergibt. Problematisch ist hierbei, dass sich sein Wert mit dem Schwinden seines Fachwissens reduziert. Ein Teil des Fachwissens kann über die Fachliteratur aktuell gehalten werden, aber die praktische Erfahrung wird ihm auf jeden Fall sukzessive abhandeln kommen.

Bewerbung nach Mutterschaftszeiten

Ich manage ein kleines, feines Familienunternehmen. So, oder zumindest so ähnlich habe ich eine Werbung im Fernsehen in Erinnerung, in der eine Hausfrau spricht. Es gibt wenige Berufe, in welchen Frauen derartig komplex organisieren und ebenso wirtschaften müssen, wie eine Hausfrau. Bewundernswert, wie manche Frau das alles unter einen „Hut“ bekommt und sich dann auch noch als „nur Hausfrau“ titulieren lassen muss - und das vorwiegend von Menschen, die Routineaufgaben erledigen. Mein Rat an Hausfrauen, die in den Beruf zurückkehren möchten, lautet deshalb: „Seien Sie stolz auf das, was Sie geleistet haben!“ Dieser Stolz gibt Ihnen das Selbstbewusstsein, das für einen neuen Be-

Schwierige Bewerbungssituationen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

rufseinstieg absolut notwendig ist. Natürlich sollten Sie dem aktuellen Stand Ihres Fachbereiches weitgehend genügen. Das Studium von Fachliteratur sollte also auch bei Auszeiten für Sie ein Muss sein. Auch die Bundesanstalt für Arbeit fördert notwendige Kurse zur Wiedereingliederung. Was sehr viele Hausfrauen vernachlässigen, ist der enge Kontakt zum Arbeitgeber. Wer Kontakt gehalten hat, sich mit Fachliteratur und Fachzeitschriften fit hielt, wird auch den Weg zurück zu seinem Arbeitgeber problemlos wieder finden.

Zeitarbeit

Für manche zur Überbrückung bis zu einer „normalen“ Anstellung lebensnotwendig. Allerdings sollten Sie schauen, dass Sie so früh wie irgend möglich da rauskommen. Für Ältere vielleicht die letzte Möglichkeit. Für Jüngere höchstens ein kurzer Übergang.

They never come back

Wer sich selbstständig machte und scheiterte, ist in Deutschland megaout. Dabei sind das doch gerade diejenigen, die Mut, Tatkraft und Fleiß beweisen. In vielen Ländern ein Beurteilungskriterium, das höchsten Wert besitzt. In Deutschland ein KO-Kriterium sondergleichen. Unverständlich und falsch. Wer sich selbstständig machte und scheiterte, oder sein Scheitern kommen sieht, sollte sich deshalb besonders überlegen was er kann, was er geleistet hat und natürlich auch logisch begründen können, warum das nicht geklappt hat. Henry Maske kam erfolgreich für kurze Zeit in den Ring zurück. Er wollte das, um zu beweisen, dass er dazu in der Lage ist. Auch Sie können das beweisen.

Langzeitarbeitslose

Vielleicht die problematischste Personengruppe, da mit jedem Tag das Selbstvertrauen in das eigene Können mehr schwindet. Und auch das Können sich reduziert. Viele Menschen wurden arbeitslos ohne jegliche eigene Schuld. Shareholder Value. Der Mensch, ein Produktionsmittel. Wird das nicht mehr benötigt, wird es entsorgt. Arbeitslose dürfen niemals in Lethargie verfallen. Bilden Sie sich weiter. Nerven Sie das Arbeitsamt. Nehmen Sie notfalls auch eine Stelle unter Ihrem bisherigen Niveau an. Bewerben Sie sich bei Zeitarbeitsunternehmen. Machen Sie sich selbstständig. Nur eines dürfen Sie niemals: Vor dem Fernseher sitzen und Ihren Lebensmut mit jeder Stunde des Nichttuns immer mehr verlieren. Aktivität beweisen Sie durch Aktivität. Einer von Heinz Nixdorfs Lieblingsprüchen war: „Steh nicht rum, tu was!“ Das ist auch der Rat an Langzeitarbeitslose. Der Wert für neue Arbeitgeber bemisst sich danach, ob der Arbeitslose aktiv war oder lediglich in tiefe Lethargie verfallen ist.

Schwierige Bewerbungssituationen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Einige allgemeingültige Ratschläge

Sie kennen keine beschäftigungslosen Zeiten. Sie waren jederzeit aktiv, indem Sie sich fortbildeten, das sollte besonders auch über Fachliteratur oder Fachzeitschriften in eigener Initiative erfolgen.

Sie sind notfalls bereit, auch eine Stufe unter Ihrem bisherigen Level zu arbeiten.

Sie wissen, auf was es in Ihrem Fachgebiet aktuell ankommt. Sie hielten Kontakt.

Sie haben sich Gedanken darüber gemacht, wie Sie sich schnell einarbeiten können.

Sie haben sich ernsthafte berufliche Lebensziele ebenso wie private Ziele gesetzt.

Sie sind aus sich heraus ehrgeizig und sehen das nicht nur als Lippenbekenntnis.

Sie sind flexibel in Ihrer Gehaltsvorstellung. Notfalls gehen Sie auch etwas zurück.

Sie sind bereit, vollen Einsatz zu bringen. Auch in der Ableistung von Mehrarbeit.

Sie schieben nicht Ihr Alter oder Krankheiten als Entschuldigungsgründe vor.

Sie reden nicht darüber, was Sie können, wenn das für die Stelle nicht relevant ist.

Sie haben sich argumentativ auf kritische Fragen der Interviewer vorbereitet.

Sie jammern und Sie rechtfertigen sich nicht für alles und jedes, was Ihnen widerfuhr.

Sie machen Ihre früheren Arbeitgeber nicht nieder, auch wenn diese es verdient hätten.

Sie suchen auch den Anteil Ihrer Schuld und legen diesen positiv argumentierend offen.

Sie können überzeugend darlegen, dass Sie keinen Job, sondern eine Aufgabe suchen.

Sie haben überlegt, wo und wie Sie Ihr Können auch bei einer Umorientierung nützen.

20. Interviewablauf

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vorbereitung

Sie nehmen an Olympia - dem Wettkampf der Besten teil - und Sie wollen gewinnen. Also bereiten Sie sich mental, in Ihrer körperlichen Verfassung und Ihrem Outfit vor. Beziehen Sie auch Ihre Familie - besonders bei einem Wohnsitzwechsel - mit ein.

Outfit

Eine nachlässige Kleidung führt mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem Ausscheiden. Sie sollten sich so kleiden, wie es in der angestrebten Position von Ihnen erwartet wird. Wählen Sie nur Accessoires aus, die nicht als „angeberisch“ bewertet werden können.

Anreise

Fahren Sie so frühzeitig los, dass Sie mindestens eine halbe Stunde zu früh eintreffen. Es soll Spitzenverkäufer geben, die auf der Anreise singen, um sich einzustimmen. Parken Sie Ihr Fahrzeug und orientieren Sie sich erst einmal in aller Ruhe. Betreten Sie 10 Minuten vor dem Termin den Empfang und melden Sie sich an.

Empfang

Begrüßen Sie die Sie abholende Sekretärin und merken Sie sich deren Namen. Sprechen Sie die Sekretärin mit Namen an und behandeln Sie sie zuvorkommend.

Raucher

Wissenschaftlich erwiesen ist, dass Rauchen die Denkleistung negativ beeinflusst. In den Führungsetagen wird überwiegend nicht geraucht, tragen Sie dem Rechnung. Auch wer auf seiner Anreise im Fahrzeug raucht, „duftet“ meistens ganz erheblich nach Rauch – und das wirkt in einer rauchfreien Umgebung ganz sicher nicht positiv.

Eröffnung

Ihre Gesprächspartner erwarten Sie zur Begrüßung am besten stehend. Lassen Sie Ihr Jackett zumindest so lange geschlossen, bis Sie alle begrüßt haben. Nehmen Sie erst Platz, wenn Ihre Gesprächspartner sich ebenfalls setzen. Setzen Sie sich voll auf die Sitzfläche und nicht nur behutsam auf den Stuhlrand. Notieren Sie sich die Namen Ihrer Gesprächspartner entsprechend deren Sitzordnung. Erwidern Sie Blickkontakte aber warten Sie ab, bis Sie angesprochen werden. Wirken Sie gelassen aber höchst aufmerksam und natürlich besonders konzentriert.

Interviewablauf

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Gesprächsatmosphäre

Erfahrene Interviewer erzeugen erst eine entspannte, offene Gesprächsatmosphäre. Dies kann durch Fragen erfolgen wie „hatten Sie eine angenehme Anreise“ etc. Gelegentlich werden Sie aber bereits jetzt gefragt, „was wissen Sie über uns“.

Interviewphasen

In den meisten Fällen stellt der Personalmanager zunächst das Unternehmen vor. Danach könnten Sie gefragt werden, warum Sie sich für die Stelle beworben haben. Anschließend werden Sie gebeten, Ihren Werdegang „kurz“ vorzustellen. Unter „kurz“ verstehen die meisten Unternehmen eine Zeit von etwa 15 Minuten. Danach erläutert der zukünftige Vorgesetzte die Schwerpunkte der Position. Durch Fragen versucht er zudem Ihre Fachkompetenz hierzu abzugleichen. Weitere Fragen gelten Ihrer sozialen Kompetenz sowie Ihrer Teamfähigkeit.

Auswahlkriterien

Gleichgültig was die Interviewer Sie fragen, sie versuchen immer herauszufinden, ob Sie zweckgerichtet gehandelt haben und dieses auch zutreffend darstellen können.

Zweckgerichtetes, logisches Handeln kann man nur bedingt erlernen oder trainieren. Erwartet wird, dass Sie den „roten Faden“ in Ihrem Werdegang aufzeigen können. Für Interviewer besonders interessant ist, wie Sie Konfliktsituationen bewältigt haben.

Artikulation

Sprechen Sie deutlich und lebendig - ohne hierbei fordernd oder hyperaktiv zu wirken. Vermeiden Sie möglichst Dialekt und tragen Sie stets sachlich und anschaulich vor.

Lebenslauf

Wenn Sie Ihren Werdegang darstellen sollte dieses in den Zeiträumen präzise sein. Beginnen Sie mit dem Schulabschluss oder Ihrer Ausbildung bzw. ab Ihrem Studium. Vertiefen Sie Sachverhalte umso mehr, je weiter Sie in Ihrem Lebenslauf fortschreiten. Gehen Sie auf Zwischenfragen zielgerichtet ein ohne den „roten Faden“ zu verlieren. Begründen Sie Ihre Entscheidungen bei den wichtigsten Stationen und bei Brüchen. Achten Sie hierbei auf Reaktionen der Anwesenden. Suchen Sie den Blickkontakt.

Interviewablauf

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Fachliche Kompetenz

Zeigen Sie Ihre fachliche Kompetenz besonders im Hinblick auf das Stellenprofil auf. Beherrschen Sie einzelne Anforderungen nicht, nehmen Sie hierzu konkret Stellung und erläutern Sie, wie Sie die fehlenden Kenntnisse rechtzeitig zu erwerben gedenken. Bewerberinnen neigen häufig dazu ihre Kenntnisse unter den „Scheffel“ zu stellen. Werden sie gefragt, ob sie sich eine bestimmte Stelle zutrauen, antworten sie: „ich denke schon“, vielleicht“ oder „ich glaube es“ bzw. „ich könnte es mir vorstellen“. Eine besondere Selbstsicherheit vermittelt das dann nicht gerade.

Soziale Kompetenz

Die Interviewer beobachten, ob Sie sich verständlich machen und überzeugen können. Sie prüfen, ob Sie gruppendynamische Prozesse erkennen und selbst zuhören können. Sie interessiert natürlich besonders, wie Sie sich in einer Gruppe zurechtfinden. Inwieweit Sie sich auf andere einstellen können und wie Sie mit Konflikten umgehen. Interessant ist für sie auch, ob Sie Ihre eigenen Grenzen und Möglichkeiten erkennen.

Wechselmotivation

Verhalten Sie sich bei Fragen zu Ihrem Unternehmen gegenüber diesem loyal. Für Interviewer besonders interessant ist die Frage, warum Sie wechseln möchten.

Nonverbale Signale

Instinktiv erkennen wir, wenn Erzähltes nicht zu den nonverbalen Botschaften passt. Nur bei Blickkontakt sind Sie selbst in der Lage nonverbale Signale aufzunehmen. Ihre Gesprächspartner signalisieren Sympathie, Ablehnung oder auch Neutralität. Blickkontakt im Sinne von Kontrollblicken ist Teil jeder erfolgreichen Gesprächsführung.

Unwahrheiten

Wer die Unwahrheit sagt, kontrolliert meist seine Bewegungen sehr wachsam. Kein Zucken soll ihn verraten, Hände und Füße hält er deshalb möglichst ruhig. Seine Sitzhaltung ist verklemmt und er nimmt keinen Stellungswechsel mehr vor. Geübte Lügner wissen, dass ihre Gebärdensprache einfriert und reagieren deshalb mit einem besonderen Gestenreichtum, der wiederum auffallen kann.

Interviewablauf

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Abschließende Fragen

Überflüssig ist der noch abzuarbeitende Spickzettel mit Nebensächlichkeiten. Fragen, die Sie stellen dürfen, sind ausschließlich inhaltlich in die Zukunft gerichtet. Sie könnten langfristige Perspektiven in der besprochenen Position betreffen. Erkundigen Sie sich im Erstgespräch auch nicht nach einer Arbeitsplatzbesichtigung. Im Erstgespräch sollten Sie keinesfalls ungefragt über das Thema Vergütung sprechen. Fast schon ein KO-Kriterium ist es, wenn Sie sich nach Sozialleistungen erkundigen.

Reisekosten

Für Führungskräfte und hochkarätige Spezialisten niemals angebracht ist die Frage, nach der Erstattung der Reisekosten zum Abschluss eines Vorstellungsgespräches. Rechnen Sie Ihre Reisekosten erst nach Abschluss aller Gespräche geschlossen ab.

Weiterführendes Interesse

Viele halten sich aus taktischen Gründen bei dieser Frage zunächst bedeckt. Dies ist ein Fehler, denn hierdurch beeinflussen sie den Auswahlprozess negativ. Äußern Sie deshalb Ihr Interesse an einer Weiterführung und bedanken Sie sich. Können Sie bedanken sich zudem auch noch schriftlich für das Vorstellungsgespräch.

Gesprächsabschluss

Selbst gestandene Manager haben sich hierbei noch aus dem Rennen „geschossen“, indem sie fluchtartig erleichtert aufstanden und möglichst schnell das Weite suchten. Sie sollten bei einer Verabschiedung Ihrem Gesprächspartner die Chance geben, Sie optimal zu verabschieden und Sie gegebenenfalls auch zum Ausgang zu begleiten.

Verabschiedung

Ein Händedruck kann „abwehrend“ und „flüchtig“ und somit „vergänglich“ sein. Oder auch durch seine Dauer und Festigkeit signalisieren „wir sind ein Team“. Eine Verabschiedung kann sehr schnell erfolgen oder sich zeitlich länger hinziehen, da jeder noch ein verbindendes und somit ein vertrauensbildendes Wort sucht. Sie können „fühlen“ wie Sie angekommen sind. Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl.

21. Interviewfragen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Begrüßung / Smalltalk

Fanden Sie den Weg zu unserem Unternehmen problemlos?

Zum Unternehmen

Was wissen Sie über unser Unternehmen?

Warum möchten Sie in unserem Unternehmen mitarbeiten?

Welche Aspekte wären Ihnen bei uns besonders wichtig?

Wissen Sie wer unsere stärksten Mitbewerber sind?

Welchen Rat geben Sie uns zur Verbesserung unserer Marktposition?

Wie sieht für Sie das ideale Unternehmen aus?

Werdegang

Könnten Sie uns kurz Ihren Werdegang schildern?

Welche Motivation hatten Sie bei den einzelnen Schritten?

Welche Schritte sind Ihnen nicht wie gewünscht gelungen?

Fragen zur Position

Wie sollte diese Tätigkeit Ihrer Ansicht nach aussehen?

Welchen Verantwortungsumfang streben Sie an?

Welche arbeitstechnischen Hilfsmittel benötigen Sie?

Was sind für Sie erforderliche Technologien?

Welche Punkte wären für Sie inakzeptabel?

Zum derzeitigen Arbeitgeber

Wie beurteilen Sie die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens?

Sind Sie im Businessplan involviert?

Welcher Führungsstil herrscht in Ihrem Unternehmen vor?

Welche herausragenden Leistungen erzielten Sie?

Was hat Sie nachhaltig behindert?

Welche Aufstiegsmöglichkeiten hätten Sie mittelfristig?

Interviewfragen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Warum möchten Sie Ihren Arbeitgeber verlassen?

Was ist hierfür der wirklich ausschlaggebende Punkt?

Zu beruflichen Zielen

Welche Vorstellung haben Sie von einem erfüllten Berufsleben?

Wie sieht für Sie die perfekte Position aus?

Wo möchten Sie in 5 / 10 Jahren stehen?

Welche Endposition möchten Sie erreichen?

Unterstützt Ihr Lebenspartner Ihre Berufsplanung?

Managementbefähigung

Was war Ihre beste / schlechteste Entscheidung?

Welches / welche Großprojekte haben Sie realisiert?

Wie haben Sie die Prioritäten gesetzt / kontrolliert?

Welche Planungshilfsmittel setzen Sie ein?

Welche Hilfsmittel nutzen Sie für Ihre eigene Planung / Zeitmanagement?

Zur Führungskompetenz

Welchen Führungsstil bevorzugen Sie für sich?

Wie sieht für Sie der ideale Chef aus?

Wie, denken Sie, sollte Ihr Vorgesetzter Sie führen?

Welche Verhaltensweisen von Vorgesetzten stören Sie?

Wie führen Sie Ihre Mitarbeiter / Ihr Managementstil?

Wie, denken Sie, beurteilen Sie Ihre Mitarbeiter?

Wie sieht für Sie der ideale Kollege aus?

Fragen zur Fachkompetenz

Welches sind Ihre Schlüsselqualifikationen?

In welchen Fachbereichen sind Ihre Kenntnisse überdurchschnittlich?

Welche Lücken haben Ihre Entwicklung beeinträchtigt?

Wie gedenken Sie diese zu beheben?

Interviewfragen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

In welchen Bereichen beabsichtigen Sie fortführendes Wissen zu erwerben?

Wie zufrieden waren Sie mit Ihrer Examensleistung?

Welche besonderen Erfolge hatten Sie im Berufsleben?

Betreiben Sie Hobbys die Ihnen auch beruflich nützen?

Fragen zu Ihrem Arbeitsverhalten

Sehen Sie sich eher als Macher oder mehr als Förderer?

Ist Ihnen die Perfektion oder die Schnelligkeit wichtiger?

Streben Sie nach mehr Verantwortung / warum?

Wie bewerten Sie selbst Ihre analytischen Fähigkeiten?

Würden Sie sich als kreativ bezeichnen / warum?

Wie beurteilen Sie sich selbst?

Sehen Sie sich eher als extrovertiert oder mehr introvertiert?

Auf welche persönlichen Leistungen sind Sie besonders stolz?

Fragen zur sozialen Kompetenz

Wie vollzieht sich für Sie eine ideale Zusammenarbeit?

Wie ist Ihr Verhältnis zu Kollegen?

Arbeiten Sie lieber für sich oder im Team?

Können Sie Mitmenschen leicht begeistern und überzeugen?

Kommunizieren Sie lieber mündlich oder schriftlich?

Delegieren Sie Aufgaben eher mündlich oder schriftlich?

Mit welchen Menschentypen kommen Sie nicht klar?

Wie überwinden Sie Widerstände?

Wie reagieren Sie auf Ablehnung?

Welche Verhaltensweisen stören Sie am meisten?

Welche mitmenschlichen Konflikte haben Sie gelöst und wie?

Wie reagieren Sie auf berechtigte oder unberechtigte Kritik?

Wie agieren Sie, wenn Sie sich falsch verhalten haben?

Wie reagieren Sie, wenn Sie persönlich angegriffen werden?

Interviewfragen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wie möchten Sie gerne gesehen werden?

Wie reagieren Sie, wenn gegen Sie intrigiert wird?

Sind Sie in Vereinen oder sonstigen Organisationen ehrenamtlich in Führungspositionen tätig?

Engagieren Sie sich gesellschaftlich?

In welchen Bereichen würden Sie sich politisch engagieren?

Was stellt für Sie das sprichwörtliche „rote Tuch“ dar?

Berufsspezifische Fortbildung

Welche betriebliche / außerbetriebliche Fortbildung haben Sie betrieben?

Auf welche Weise erhalten / verbessern Sie Ihr fachliches Können?

Wie pflegen Sie Ihre Sprachkenntnisse / Beherrschungsgrad?

Fragen zu den Freizeitaktivitäten

Betreiben Sie Sport / welche Sportarten?

Lesen Sie Fachzeitschriften / welche?

Welche Autoren lesen Sie gerne / gerade?

Engagieren Sie sich ehrenamtlich / Vereine?

Welche Aktivitäten üben Sie mit Ihrer Familie aus?

Welche Genussmittel bevorzugen Sie in Gesellschaft?

Fragen zur familiären Situation

Welchen Beruf übt Ihr Partner aus?

Welche Schularten besuchen Ihre Kinder / Alter?

Welche Berufe übten Ihr Vater / Ihre Mutter aus?

Wo leben Ihre Eltern / Schwiegereltern?

Sind Sie bereit umzuziehen / Ihre Familie / Wohneigentum?

Was glauben Sie, schätzen Ihre Kinder / Frau an Ihnen besonders?

Verfügen Sie über einen Schwerbehindertenausweis?

Interviewfragen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Abschließende Fragen

Welche Frage haben wir nicht gestellt, die wir hätten stellen sollen?

Nennen Sie uns drei Gründe, warum wir Sie einstellen sollen!

Fortführung

Sind Sie an einer Fortführung unseres Gespräches interessiert?

Welche Informationen benötigen Sie für Ihre Entscheidungsfindung von uns?

Stehen Sie zeitlich unter Termindruck?

Sind Sie in den nächsten 14 Tagen erreichbar / abwesend?

22. Fragen, die Sie im Interview stellen könnten!

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Fragen zur Unternehmensstrategie

- Wie beurteilen Sie die längerfristige Entwicklung in Ihrer Branche?
- Wie bewerten Sie die Positionierung Ihres Unternehmens zu den Wettbewerbern?
- Welche Aktionen wurden von den Wettbewerbern in den letzten Jahren unternommen?
- Welche Angriffe sind zukünftig denkbar?
- Können die Wettbewerber überholt / der Vorsprung weiter ausgebaut werden?
- Welche Wachstumsperspektiven sehen Sie?
- Wie hat sich der spezielle Bereich entwickelt?
- Welche Strategien / Maßnahmen sind für den Geschäftsbereich geplant?

Fragen zur Position

- Was ist der Anlass für die Besetzung dieser Stelle?
- Wie sind meine mittelfristigen Entwicklungsmöglichkeiten in dieser Position?
- Wie wird meine Einarbeitung stattfinden?
- Welche Zeichnungsberechtigung ist vorgesehen?
- Zu welchem Unternehmensbereich gehört dieser Fachbereich?
- Wer ist der für mich verantwortliche Manager?

Fragen zur Personalentwicklung

- Findet in Ihrem Unternehmen eine systematische Personalentwicklung statt?
- Werden innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen angeboten?
- Werden externe Maßnahmen vom Unternehmen gefördert?
- Wird ein persönlicher Entwicklungsplan erstellt?

Fragen zum Arbeitsumfeld

- Wie ist diese Stelle arbeitstechnisch ausgestattet?
- Wann soll ich meinen zukünftigen Kollegen vorgestellt werden?
- Wann kann der zukünftige Arbeitsplatz besichtigt werden?

Fragen, die Sie im Interview stellen könnten!

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Fragen zum Führungsstil

Wie definieren Sie den im Unternehmen vorherrschenden Führungsstil?

Aus welchem Grunde arbeiten Ihre Mitarbeiter gerne im Unternehmen?

Welche Menschentypen passen am besten zur Unternehmenskultur?

Welcher Typus kommt im Unternehmen eher nicht zurecht?

Wie hoch ist die Fluktuationsrate im Unternehmen / Bereich?

Fragen zur Reisetätigkeit

In welchem Umfange bin ich extern tätig?

Wie ist der Anteil von In- zu Auslandsreisen?

Welche Verkehrsmittel kann ich in Anspruch nehmen?

Fragen zum Anstellungsvertrag

Unterliegt das Unternehmen einem Tarifvertrag / Mitbestimmung?

Wird mein Vertragsangebot außertariflich sein?

Wie lange dauert die Probezeit?

Ist für die Stelle ein mehrjähriger Vertrag vorgesehen?

Wie sieht die Dienstwagenregelung aus?

Werden Makler / Umzugskosten übernommen?

Gehaltsverhandlung

Als hochkarätiger Spezialist / Manager nennen Sie Ihren Einkommenswunsch!

Als Absolvent sollten Sie sich zunächst nach dem Gehaltsrahmen erkundigen.

Fragen zur Wohnraumsituation

Wie sieht der Wohnungsmarkt aus / welche Wohngegenden sind empfehlenswert?

Wie ist die Schulsituation und die kulturellen Möglichkeiten?

Unterstützt mich das Unternehmen bei der Wohnraumbeschaffung / Makler / Umzug?

Fragen, die Sie im Interview stellen könnten!

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ihre abschließende Frage

Benötigen Sie von mir noch weitere Informationen?

Wann darf ich mit der Fortsetzung des Gespräches / Vertragsangebot rechnen?

Individuell vorzubereitende Fragen

Jeder Stellenwechsel folgt seiner eigenen Motivation - und vor jeder Bewerbung und erst recht vor einem Vorstellungsgespräch, sollte diese analysiert werden. Ein Interview sollten Sie immer sorgfältig auf Ihre Erfordernisse hin vorbereiten und deshalb müssen Sie zunächst prüfen, was Ihre tatsächlichen Wechselgründe sind.

Was stört Sie an Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz?

Machen Sie sich wirklich bewusst, was Sie an Ihrem heutigen Arbeitsplatz stört.

Formulieren Sie alle unbefriedigenden Punkte und Gegebenheiten schriftlich.

Machen Sie sich nachhaltig klar, was Sie mögen und was Sie stört?

Verantwortungsumfang

Sind Sie mit Ihrem heutigen Verantwortungsumfang zufrieden?

Definieren Sie schriftlich, wie dieser aussehen sollte, damit Sie zufrieden sind.

Wie würde ein für Sie zu großer Verantwortungsbereich aussehen?

Was geschieht, wenn Ihnen Ihr Chef zu viel Verantwortung aufbürdet?

Fehleinschätzung

Machen Sie sich bewusst, in welchen Punkten Sie sich bei Ihrem heutigen Unternehmen getäuscht haben - und was hierfür die Gründe waren - und fragen Sie sich vor allem, was müsste im neuen Unternehmen gegeben sein, damit Sie sich nicht wiederum in die gleiche Situation begeben.

Best Case

Formulieren Sie die Punkte, die Sie im Idealfalle erreichen möchten und zwar hinsichtlich aller für Sie wirklich relevanten Anforderungen an Ihren Arbeitsplatz inklusive Verantwortungsumfang und Entscheidungskompetenz.

Fragen, die Sie im Interview stellen könnten!

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Worst Case

Definieren Sie schriftlich, wie für Sie das denkbar schlimmste Ergebnis aussehen könnte und formulieren Sie die Fragen, die geeignet sind, dieses vorab präzise zu hinterfragen.

Fragen an Ihren Personalberater

Auch im Umgang mit Ihrem Personalberater sollten Sie einige Grundregeln beherzigen. Qualifizierte Berater verhalten sich gegenüber ihrem Kunden und Ihnen korrekt. Ein Personalberater wird von seinem Kunden bezahlt und ist in erster Linie diesem gegenüber verpflichtet - trotzdem ist er auch fairer Partner des Bewerbers. Verhalten Sie sich auch Ihrem Berater gegenüber offen, kooperativ und fair.

Fragen zum Berater

Welche theoretischen Fachkenntnisse / Studium besitzen Sie in Ihrem Fachgebiet?

Besitzen Sie Fach- und Führungserfahrung aus Managementpositionen?

Verfügen Sie über praktische Erfahrung aus verschiedenen Branchen?

Wie lange sind Sie schon als Personalberater tätig?

Verfügen Sie über eine fundierte Erfahrung in der Direktsuche?

Zu seinen Kunden und Erfolgen

Für welche Branchen und Unternehmen haben Sie bereits gearbeitet?

Haben Sie sich auf bestimmte Funktionsbereiche spezialisiert?

Was war der schwierigste Auftrag, den Sie jemals ausgeführt haben?

Verfügen Sie auch über Erfahrung aus Lehrtätigkeit / Veröffentlichungen?

Etikette

Bedanken Sie sich auch bei Ihrem Berater selbst dann, wenn die Gespräche nicht zu einem erfolgreichen Abschluss geführt wurden. Auch die Personalberater sind Teil Ihres persönlichen Netzwerkes und die meisten Menschen kennen nicht allzu viele Berater die sie fördern könnten.

23. Schriftverkehr

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wirkung

Jeder Brief erzielt eine Wirkung - dummerweise häufig nicht die beabsichtigte. Die Kirchen und Fürsten früherer Jahrhunderte fürchteten zu Recht den Buchdruck. Wenn wir ein Messer in die Hand nehmen, gehen wir mit diesem sehr vorsichtig um. Eine entsprechende Vorsicht lassen leider viele im schriftlichen Umgang vermissen.

Wozu schreiben wir Briefe

Wir schreiben an eine andere Person, wenn wir diese zu etwas „bewegen“ möchten. Das bedeutet, wir müssen uns zunächst überlegen, was diese denn bewegen könnte. Wir überlegen fast immer was wir wollen und viel seltener was andere möchten. Als Bewerber sollten Sie sich somit vorab, die Wünsche des anderen bewusst machen.

Einladung

Wenn Sie sich zielgerichtet beworben haben, erhalten Sie meist eine Einladung. Sie schreiben deshalb, um sich hierfür zu bedanken und den Termin zu bestätigen. Dies können Sie selbst dann tun, wenn Sie den Termin telefonisch bestätigt haben. Ihr Brief erweckt somit erneut absolut unaufdringlich und positiv Aufmerksamkeit.

Vorstellung

Einige Bewerber bedanken sich nach der Vorstellung persönlich für das Gespräch. Selten bedankt sich jemand zusätzlich schriftlich - und hierüber könnten Sie „punkten“. Insbesondere können Sie nach einer Vorstellung darauf hinweisen, dass Sie sich ernsthaft für die besprochene Stelle interessieren und dies ist immer vorteilhaft.

Absage

Ich habe es bis jetzt selten erlebt, dass sich jemand trotz einer Absage bedankte. Ungewöhnliches fällt auf - und die Bewerber, die sich auf Absagen hin bedanken, beweisen den ganz seltenen Stil der nur ganz „besondere Menschen“ auszeichnet. Unternehmen besetzen häufiger identische oder annähernd identische Positionen, erinnert sich der Vorgesetzte oder der Personalmanager an Sie, ist dies Ihre Chance. Positive Menschen bleiben in unserer Erinnerung. Es gibt hiervon nur zu wenige. Rechnen Sie Reisekosten ab, sollten Sie dies nicht mit Ihrem „Dankesbrief“ verbinden.

Schriftverkehr

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Leiter Marketing - Terminbestätigung

Sehr geehrte Frau Schön,

für die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch bedanke ich mich sehr herzlich. Ich werde den Termin am Dienstag, 28. April, 14.30 Uhr in Ihrem Hause gerne wahrnehmen.

Ich freue mich auf unser persönliches Gespräch und verbleibe bis dahin mit freundlichen Grüßen

Frank Gansmann

Vorstellungsgespräch am 28. April

Sehr geehrte Frau Schön,

ich danke Ihnen sowie den Herren Weitsicht und Dr. Rothbusch für das für mich sehr informative und interessante Gespräch. Ich wurde in meinem Interesse, in Ihrem Unternehmen an verantwortlicher Position mitzuarbeiten, nochmals bestärkt. Die von Herrn Weitsicht gemachten Ausführungen zur Expansion im südasiatischen Raum decken sich vollständig mit meinen Erwartungen. Der von Herrn Dr. Rothbusch definierte Verantwortungsbereich entspricht meinen Vorstellungen ebenso in ganz besonderem Maße. Ich bin sicher, dass auch ich aufgrund meiner umfassenden Erfahrung im Produktmarketing hierfür viele meiner Kenntnisse einbringen kann. Ich freue mich deshalb sehr auf eine Weiterführung dieses ersten Gespräches.

Mit freundlichen Grüßen

Frank Gansmann

Ihre Absage vom 10. Mai

Sehr geehrte Frau Schön,

vielen Dank für Ihre Nachricht. Für mich ist es wirklich bedauerlich, dass Sie sich für einen anderen Bewerber entschieden haben. Wie ich Ihnen ja bereits sagte, war und bin ich sehr daran interessiert, in Ihrem progressivem Unternehmen mitzuarbeiten. Deshalb würde ich mich auch freuen, wenn ich vielleicht später erneut eine Chance hierzu bekomme. Bei Ihnen sowie den Herren Weitsicht und Dr. Rothbusch bedanke ich mich nochmals sehr herzlich für die interessanten Informationen zu Ihrem Unternehmen und der besprochenen Führungsaufgabe.

Mit freundlichen Grüßen

Frank Gansmann

24. Anrufe im Rahmen einer Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Anrufe vor oder während einer Bewerbung

Generell sind „Massenanrufe“ von den Personalmanagern höchst unerwünscht. Viele stöhnen ja über die Schwemme an Bewerbungen, die sie kaum mehr bearbeiten und in ihrer Vielzahl absagen können. Die Antwort der Betroffenen sind elektronische Erfassungsformulare für Bewerbungen beziehungsweise das Auslagern der Administration von Bewerbungen an externe Beratungen. Nachfolgend deshalb einige Hinweise dazu, wann Sie anrufen sollten, es im begründeten Falle in Erwägung ziehen können oder es besser bleiben lassen.

Bevor Sie sich bewerben

Der Branchenprimus sollte anrufen

Sie sind in einer konkurrierenden Firma oder vergleichbaren Branche tätig und Sie verkörpern zudem für das Unternehmen einen hohen Nutzen. In diesem Falle müssen Sie lediglich prüfen, ob ein Anruf bei einem potenziellen Vorgesetzten sinnvoller ist als ein Anruf bei dem zuständigen Personalmanager. Wünschen Sie eine hohe Vertraulichkeit, ist der Personalmanager die bessere Adresse.

Der erfahrene Köhner kann anrufen

Sie besitzen Erfahrungen, die für das Unternehmen wahrscheinlich recht interessant sind. In diesem Falle rufen Sie den Personalmanager an, der für den Fachbereich zuständig ist, denn dieser kennt meist auch die offiziell noch nicht ausgeschriebenen Stellenangebote und bespricht sich regelmäßig mit der Fachabteilung.

Sie verfügen über hohes Potenzial, aber eine noch geringe Praxis

Wird Ihre Qualifikation nach Ihrer Einschätzung im Wunschunternehmen benötigt, können Sie vorab telefonisch mit der Personalabteilung Kontakt aufnehmen.

Ohne besondere Branchen- / Fachkenntnisse

Wenn Sie über keine für das Unternehmen besonders interessante Kenntnisse verfügen, rate ich davon ab, telefonisch Kontakt aufzunehmen. Dies gilt auch bei wenig Potenzial. Auch Personalmanager stehen unter einem erheblichen Zeitdruck und der Aufwand, Sie telefonisch zutreffend einzuschätzen ist höher, als wenn ihm Ihre Bewerbung vorliegt. Ihre schriftliche Bewerbung kann er zudem mühelos an den Fachbereich weitergeben.

Nachdem Sie Ihre Bewerbung abgeschickt haben

Selbst Manager erkundigen sich telefonisch, ob sie alle benötigten Unterlagen mitgeschickt hätten. Fehlendes würden sie natürlich umgehend nachreichen. Hiermit dokumen-

Anrufe im Rahmen einer Bewerbung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

tiert doch ein Anrufer höchstens, dass er sich bei der Zusammenstellung seiner Bewerbungsunterlagen diese Frage nicht stellte. Meist Gegenteiliges erreichen auch diejenigen, die sich als Wichtigtuere outen, indem sie mitteilen, welche bedeutenden Personen sie im Unternehmen kennen. Die Frage, ob die Unterlagen auch angekommen sind, beweist wenig Kreativität, oder mangelndes Vertrauen in die Post. Solche Telefonate schaden Ihnen eher.

Die Bearbeitung dauert zu lang

Manche Unternehmen können sich nicht entscheiden, wem sie absagen sollen. Vielleicht können Sie den Bewerber irgendwann für irgendetwas doch gebrauchen. Diese Unternehmen sind Sammler, so wie Menschen, die ihre Wohnung zumüllen. Eine Nachfrage löst im Allgemeinen die Absage aus. Im Grunde können Sie daraus lernen, wie der Stil des Unternehmens auch gegenüber seinen Mitarbeitern ist. Nachhaken ist meistens wenig empfehlenswert. Vergessen ist eher angesagt.

Sie sind länger abwesend

Geschäftsreisen oder auch Urlaubszeiten sind klassische Gründe für eine Information. Teilen Sie dem Unternehmen schriftlich mit, dass Sie dann und dann nicht erreichbar sind, da Sie sich auf Geschäftsreise befinden. Das geht auch per E-Mail. Ihren Stil beweisen Sie aber eher, wenn Sie einen sorgfältig aufgesetzten Brief schreiben.

Anrufe vor und nach der Vorstellung

Wenn Sie eingeladen werden, sollten Sie den Termin bestätigen. Hier können Sie Interesse beweisen, indem Sie anrufen und auch den Termin schriftlich bestätigen. Nach der Vorstellung sollten Sie sich telefonisch und / oder schriftlich bedanken.

Anrufe nach Absage

Hiermit halten Sie sich eine Tür für spätere Chancen offen. Somit empfehlenswert. Wenig sinnvoll, die Erfragung der Absagegründe, da für die Unternehmen zu riskant. Wer die Absagegründe ehrlich nennt, riskiert eine Klage aufgrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.

25. Vertrauen Sie nicht jedem Rat

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Frei von einschlägiger Erfahrung sollte niemand einen Rat erteilen

Personalberater und -manager schreiben anscheinend nur selten Bewerbungshandbücher, denn die „Bewerbungsfachliteratur“ stammt meist von Schulungs- und Karriereberatern. Nichts gegen Karriereberater, die ihren Job verstehen, leider gibt es aber auch Nichtsköner. Unsinnige Ratschläge können Sie leicht erkennen, wenn Sie hierzu die Logik hinterfragen. Versetzen Sie sich in die Situation des Personalmanagers und Sie erkennen Kontraproduktives. Für Sie als Bewerber ebenso nützlich, die Fachliteratur für Personalleiter und -referenten. Diese „Fachbücher“ wurden von Profis für Profis geschrieben. Die Tipps sind teilweise konträr zu dem, was in den Bewerbungsratgebern als sinnvoll empfohlen wird. In dem Teil „Personalmarketing“ finden Sie Ratschläge zur Selektion für Personalmanager. Nachfolgend einige nur sehr wenig durchdachte Ratschläge aus Bewerbungshandbüchern.

Ohne „Lebenslauf“ kein Lebenslauf

Was nicht von Vorteil ist, kann sich nachteilig auswirken. So ziemlich jeder Ratgeber empfiehlt Ihnen, dass Sie das Wort „Lebenslauf“ über Ihren Lebenslauf schreiben. Ich habe noch niemals erlebt, dass sich einer meiner Top-Klienten daran störte, wenn dieses Wort fehlte. Ich halte es selbst für absolut überflüssig. Warum? Wenn nicht mit einem flüchtigen Blick erkennbar ist, dass das ein Lebenslauf ist, sollten Sie ihn schnellstens in der Darstellung auf die altvertraute Form ändern. Wer aber nichts falsch machen will, schreibt vorsichtshalber „Lebenslauf“ darüber.

Angabe der Schularten

Die detaillierte Angabe der Schularten wäre überflüssig, lese ich in vielen Ratgebern. Erfahrene Personalfachleute ziehen dies jedoch in ihre Bewertung sehr wohl mit ein. Erstens können sie müheloser erkennen, ob die Zeiten den Regelzeiten entsprechen. Zweitens wollen sie wissen, ob einer über den ersten oder zweiten Bildungsweg zum Studium gelangte. Beides ist in Verbindung mit Fragen zum Elternhaus durchaus relevant. Geben Sie also Ihre Schularten an und vermerken Sie die jeweiligen Abschlussnoten. Auch Ihre Diplomarbeit ist mit Thema und erzielter Note durchaus erwähnenswert. Die Ergebnisse der Zwischenprüfung sind weniger relevant, obwohl hier einige Ratgeber darauf hinweisen, dass sie beigefügt werden sollen. Nachteilig ist es jedenfalls nicht. Durch berufliche Leistungen korrigieren Sie auch eine „krumme“ Schullaufbahn.

Vertrauen Sie nicht jedem Rat

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Das Elternhaus

Nicht anzuführen, lautet der übliche Ratschlag. Warum nicht, frage ich? Ob Geschäftsführer, Teamleiter oder Spezialist, in so gut wie jedem Vorstellungsgespräch fragen die Interviewer direkt oder indirekt nach dem Elternhaus. Dem „Stall“, aus dem einer kommt. Beurteilt wird doch hierdurch das Aufstiegs Potenzial bzw., ob es sich der Bewerber eher bequem machte, unwillig oder unfähig ist. Bei Kandidaten aus „gutem“ Elternhaus nimmt dies in deren Selbstdarstellung immer einen wichtigen Raum ein. Wer es geschafft hat, obwohl er nicht aus einem so „guten“ Elternhaus stammt, hat es selbst bewiesen. Die Eliten gehen über Beziehungen - als Manager aus der „Nichtelite“ müssen Sie über Ihr Können gehen. Und Ihr Können beweist besonders Ihr Aufstieg, obwohl Sie nicht derart einfache Startvoraussetzungen wie „Elitekinder“ hatten.

Angaben zur eigenen Familie

Entgegen manchen Ratgeberratschlägen kann ich nur fragen, was ist negativ daran, wenn Sie vertiefte Angaben zu Ihrer Familie machen? Ihre Familie ist ein Teil auch Ihres beruflich relevanten Lebens. Der Beruf der Ehefrau und die Schularten ihrer Kinder sind somit schon eine bedeutsame Information für ein suchendes Unternehmen. Personalmanager ziehen hieraus auch Rückschlüsse auf die Leistungsfähigkeit, da der Manager vermutlich privat entlastet oder zusätzlich gestresst wird.

Ohne E-Mail-Adresse wäre der Kandidat technikfeindlich

Na ja, ein Pauschalurteil, das so ebenfalls nicht stimmt. Die E-Mail-Kommunikation ist natürlich benutzerfreundlich - aber auch hier gilt: Etikette ist häufig wichtiger. Auch im gehobenen Management ist das „private“ E-Mail durchaus gebräuchlich. Nur, Stellenbesetzungen in diesen Ebenen laufen im Erstkontakt stilvoller ab. Erst im persönlichen Interview, mit Austausch der Visitenkarten, stellt sich die Frage nach einer schnellen und zudem unkomplizierten Kommunikationsform.

Nicht konkretisierter Wehr- oder Zivildienst

Ich leistete freiwillig meinen Grundwehrdienst bei den Fallschirmjägern ab. Wer im Wehrdienst etwas geleistet hat, kann damit zu Beginn seiner Laufbahn erheblich punkten. Das gilt natürlich ebenso für anspruchsvollen Ersatzdienst. Wer sich nur „herumgedrückt“ hat, beweist damit mangelnden Leistungswillen. Interessant ist doch, dass diejenigen, die stolz auf die erbrachte Leistung sind, dieses auch konkret in ihrem Lebenslauf angeben. Die anderen allerdings nicht.

Vertrauen Sie nicht jedem Rat

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Lücken im Lebenslauf kaschieren

Nicht chronologisch darstellen, wenn Lücken bestehen, die ansonsten nicht zu kaschieren sind, lese ich doch da in einem „führenden“ Bewerbungsratgeber. Personalfachleute stehen meistens unter einem erheblichen Stress. Ein Bewerber, dessen Lebenslauf mühselig im zeitlichen Ablauf zu analysieren ist, wird abgesagt. Warum? Ein Bewerber, der hier schon zu tricksen versucht, wird das später im Unternehmen ebenso tun. Und wer möchte sich schon so einen in die Firma holen. Lücken kann man immer erklären. Selbst wenn sie zunächst unlogisch erscheinen, da benötigt man halt ein bisschen Kreativität - jedoch immer ohne zu lügen. Lügen haben ja bekanntlich kurze Beine, das gilt selbst für Bundesminister.

Überhöhes führt zu Nachteilen

Diese Empfehlung ist zwar korrekt, aber dennoch so viel zu pauschal. Denn, Bescheidenheit ist eine Zier, die doch bekanntermaßen vorwiegend Verlierer ziert. Was Sie geleistet haben, sollten Sie immer konkret benennen. Eine Umsatzsteigerung von jährlich 20% gegenüber dem Branchendurchschnitt von 10%, spricht für sich. Eine Kostensenkung mit Einsparung erheblicher Ressourcen kann ebenso konkret aufgeführt werden. Hier steht nicht das Eigenlob im Vordergrund, sondern Ergebnisse. Der Pfau überzeugt mit seinem Rad. Auch Sie müssen Ihr „Rad“ aufschlagen.

Rufen Sie den genannten Ansprechpartner an

Stellen Sie sich einen Personalleiter vor, der 200 Bewerbungen erhalten hat. Und dann folgen Sie der Empfehlung, anzurufen und nach der Gewichtung der aufgeführten Aufgaben zueinander zu fragen. Erstens kennt er die nicht, denn das ist Aufgabe der Fachabteilung und zweitens kommt er zu der Erkenntnis, dass Sie wohl der Falsche sind. Das gilt sinngemäß auch für den Ratschlag, wenn Sie nach drei Wochen nichts gehört haben sollten Sie anrufen. Hier kann ich nur sagen, was soll so ein Anruf bringen? Und wem nützt er? Offensichtlich läuft doch das Verfahren noch und Sie bekommen höchstens eine inhaltliche Antwort. Auf jeden Fall bringen Sie sich so nicht positiv in Erinnerung. Noch schlimmer eine Empfehlung die lautet: Haben Sie an eine angegebene E-Mail-Adresse Ihre Bewerbung geschickt, können Sie sich telefonisch erkundigen, ob diese ankam. Na denn, Beamte werden doch vorwiegend vom Staat benötigt.

Vertrauen Sie nicht jedem Rat

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Empfehlungsschreiben in Ihrer Bewerbung

Es gilt dasselbe wie vor Gericht, empfiehlt ein Karriereberater. Nur wer Zeugen hätte wäre glaubwürdig, denn erstklassige Zeugnisse entsprächen doch Heuchelei. Wirkungsvoller wäre im Rahmen der Bewerbung die persönliche Referenz, wie sie im englischen Sprachraum üblich wäre. Mit diesen Aussagen beweist er eine maximale Unkenntnis. Im englischen Sprachraum sind Empfehlungsschreiben deshalb üblich, da es keine zu uns vergleichbar qualifizierten Zeugnisse gibt. Und warum sollen Empfehlungsschreiben keiner Heuchelei entsprechen? Im Übrigen, für wen schreibt die „Autorität in einer Branche“ schon eine Empfehlung für die Bewerbung? Und falls doch, wie sieht es mit seiner Vertraulichkeit aus? Die empfehlende Autorität fühlt sich doch Ihren Chefs in der Geschäftsführung/Vorstand mehr verbunden als vermutlich Ihnen. Es gibt einiges bei dem die Alarmglocken nicht nur bei den Personalfachleuten klingeln. Empfehlungsschreiben gehören dazu, denn wenn der Empfehlende nicht mit Ihnen langjährig gearbeitet hat, kann er Sie auch nicht beurteilen. Verzichten Sie deshalb auf Empfehlungsschreiben in Ihrer Bewerbung, denn sie wiegen keinesfalls schwerer als 10 Zeugnisse, wie der blauäugige Karriereberater glaubt. Profis arbeiten schon mit Vitamin „B“ – sie setzen dieses aber erheblich cleverer ein, indem Anrufe zwischen den Beteiligten erfolgen, da man so auch dem anderen erkennbar nutzen kann.

Aufgabenaufzählungen

Neben eine pure Aufgabenaufzählung schrieb einer der Ratgeber, „sehr gut, passt“. Wenn der Arzt auf Ihr Krankenblatt schreibt. „Herr Mustermann hat Fieber“, dann ist das eine hierzu vergleichbare Angabe. Mit Fieber kann ein anderer Arzt jedenfalls nicht sehr viel anfangen. Er müsste schon wissen, wie hoch das Fieber ist. Genauso verhält es sich mit reinen Aufgabenaufzählungen - ohne Präzisierung sind solche für eine überzeugende fachliche Bewertung naturgemäß nutzlos.

Generation 50zig plus

Hier wird häufig empfohlen, nur die letzten Arbeitszeugnisse beizulegen. Der Sinn dieser Empfehlung erschließt sich mir nicht. Soll hiermit „Geld“ gespart werden? Fotokopien kosten heute doch nichts mehr. Gerade bei Älteren ist doch die bisherige Entwicklung besonders bedeutsam. Waren sie langjährig bei wenigen Arbeitgebern tätig? Sind es Arbeitnehmer, die permanent das Unternehmen gewechselt haben - und wenn ja, wie fielen die Zeugnisbeurteilungen aus und wie war ihre jeweilige Entwicklung?

Vertrauen Sie nicht jedem Rat

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Tricksen, Tarnen und Täuschen

Das ganze Tricksen, Tarnen und Täuschen, das empfohlen wird, nützt nur wenig, denn angenommen, Sie erhalten hierüber einen Vorstellungstermin, dann werden dort Ihre Angaben tiefgehend hinterfragt und zudem auseinandergenommen und wenn dann erkennbar wird, dass Sie bewusst getäuscht haben, war es das dann auch schon.

Überlegen Sie selbst

Ratgeber leben davon, Ihnen die tollsten Ideen zu verkaufen. Ihre Ratschläge sollen ja zumindest den Eindruck bei Ihnen erwecken, dass Sie etwas für Ihr Geld bekommen. Überwiegend vertrauen sollten Sie vor allem Ihrem „gesunden Menschenverstand“. Und das bedeutet, versetzen Sie sich immer in die Situation desjenigen, bei dem Sie etwas erreichen wollen. Was würden Sie an seiner Stelle erwarten, was würde Sie vermutlich irritieren, was würde Sie stören und was zu einer Absage motivieren? Ein Sachbuch liest man ja im Allgemeinen, um Anregungen von Menschen zu erhalten, die auf diesem Gebiet professionell tätig sind. Aber ebenso wenig wie alle Ärzte Profis sind, sind auch nicht alle Berater professionell unterwegs. Manche verkaufen nur heiße Luft.

26. Sie sind das „Produkt“

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Alle Produkte bedürfen einer klugen Vermarktungsstrategie

Es gibt viele Wege zum Erfolg. Und hierbei natürlich auch mehr oder weniger bequeme. Wer sein Profil in XING und vergleichbaren Netzwerken einstellt, wird gefunden. So die gängige Theorie. Ja aber, sagen da die erfahrenen Personalfachleute gerne. Das „ja aber“ bezieht sich auf den notwendigen Aufwand für eine erfolgreiche Suche. Vielleicht nützen kleine und mittlere Firmen diesen Weg. Selbst das bezweifle ich. In solchen Netzwerken tummeln sich nach meiner Kenntnis gerne Personalvermittler. Das sind meist nach Erfolg bezahlte Menschen, die als Einzelkämpfer oder auch in kleineren Beratungen ihr Glück versuchen. Personalberater finden Sie da eher selten, denn die stört auch die öffentliche Zurschaustellung Ihres gesamten Werdeganges.

Öffentlich zugängliche Netzwerke

Personalberater wissen, ebenso wie Personalmanager, dass qualifizierte Spezialisten und ungekündigte Führungskräfte ihre Profile niemals öffentlich bekanntgeben. Somit finden sich auf solchen Plattformen eher diejenigen, die erfolglos blieben. Hinzu kommt natürlich der eine oder andere Absolvent, der diesen Weg wählt.

Ihr Profil

Gleichgültig, ob Sie Ihr Profil auf Ihrer Bewerbungswebseite veröffentlichen, oder es auf anderen Plattformen einstellen, es muss erst einmal gefunden werden. Wird es gefunden, muss es zumindest so viel Neugierde wecken, dass es gelesen wird. Wird es gelesen, muss es so informativ sein, dass Ihr „besonderer Wert“ erkannt wird. Der Leser muss mühelos erkennen, was Sie an Qualifikation tatsächlich mitbringen. Er muss zudem ohne großen Aufwand Ihre persönlichen Daten bewerten können. Sie nützen ihm nichts, wenn Sie nur in Karlsruhe arbeiten wollen, sein Klient aber in Stuttgart sitzt. Also, vergleichbar aussagekräftige Daten wie in Ihrer Bewerbung.

Ihr Service

Gewinnen wird vorrangig derjenige, der dem Suchenden das Leben leicht macht. Zwingen Sie einen Beurteiler aufwändig, Ihre Daten und Qualifikation zu eruieren, werden Sie wahrscheinlich bei diesem Personalmanager schon im Vorfeld scheitern. Denn, offensichtlich sind Sie nicht befähigt, selbst für Sie Wichtiges perfekt darzustellen. Wie werden Sie erst für andere arbeiten, wenn es Ihnen weniger wichtig erscheint?

Sie sind das „Produkt“

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Career Days

Bei Absolventen und Studenten in ihren letzten Semestern durchaus beliebt, die Career Days und Bonding Messen und wie sie auch noch heißen mögen. Vertreten sind ja Unternehmen, die an der Anstellung von Absolventen ein wirkliches Interesse haben. Sie suchen entweder aktuell oder wollen zunächst bei Absolventen bekannt werden, um dann später Fachleute zu bekommen. Wie so bei Messen üblich, werden Sie mit viel Informationsmaterial versorgt. Sie treffen Personalmanager unterschiedlicher Branchen und Unternehmen. Sie werden diese aber nur überzeugen, wenn Sie sich perfekt vorbereitet haben. Perfekt beinhaltet sowohl eine ordentliche Kleidung wie ein auch insgesamt gewinnendes Outfit. Das beginnt bei der Frisur und endet bei den Schuhen. Dass Sie einige überzeugende Bewerbungen zusammengestellt haben ist klar. Verteilen Sie diese nicht nach dem Gießkannenprinzip. Bewerben Sie sich nur bei den Unternehmen, die Sie wirklich interessieren. Alles andere ist für Sie wenig produktiv, da höchstens mit unnötigem Aufwand für Sie verbunden.

Ihr Eigeninserat

Eigeninserate in führenden Zeitungen kosten Geld und das Lesen der Inserate ist für Personalfachleute ziemlich aufwändig und oft wenig erfolgsversprechend. Trotzdem, ein erstklassig formuliertes Inserat kann ein erfolgreicher Weg sein. Nur mit den richtigen Schlüsselworten wecken Sie das Interesse der Suchenden. Auf Karrierehandbuch.de finden Sie unter „Beispiele“ eine ganze Reihe von mir kommentierter „echter“ Eigeninserate. Von sehr gut bis wenig geeignet.

Stellenbörsen

Über eintausend Stellenbörsen leben von den Stellenausschreibungen der suchenden Unternehmen. Selbst Stellensuchende können kostenlos eigene Stellengesuche aufgeben. Das Problem für Personalfachleute ist, dass viele Stellensuchende nach dem Motto handeln: Mal sehen, ob an meiner Qualifikation Interesse besteht und wenn ja, was derzeit mein Marktwert ist? Ein nettes Spiel für viele, was aber für andere Nachteile mit sich bringt, da der Wert für alle stark nach unten nivelliert wird. Stellengesuche bleiben zudem häufig stehen, obwohl eine Stelle gefunden wurde. Für Personalmanager ist die Suche über Stellenbörsen deshalb zeitaufwändig und meist eher frustrierend.

Die Entwicklung des „Produktwertes“

Angebot und Nachfrage regeln den Preis. Das wissen Marketingexperten ganz genau. Der Personalmarkt verhält sich hierzu identisch. Seltenes ist teuer, vor allem wenn es auch noch dringend benötigt wird. Was heute selten ist, kann morgen im Überfluss angeboten

Sie sind das „Produkt“

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

werden. Viele studieren das, was zum Zeitpunkt ihres Studiums besonders nachgefragt wird. Zwischen Start und Abschluss eines Studiums liegen aber Jahre. An sich würde das wieder für ein Studium generale sprechen. Dummerweise gibt es da keinen akademischen Grad. Je spezialisierter Sie Ihr eigenes Studium angehen, umso enger wird der Bereich, in dem Sie mit dem Fachwissen aus dem Studium tätig sein können. Zunehmend beliebt bei Unternehmen sind die Berufsakademien. Sie bilden in einem dualen System aus. Also Theorie mit regelmäßigen Praxiszeiten. Die Ausbildungsphasen in einem Unternehmen entsprechen einer qualitativ besonders anspruchsvollen Ausbildung. Bei einem solchen dualen Studium ist die Einstellung nach erfolgreichem Abschluss im ausbildenden Unternehmen relativ sicher. Aber es besteht auch eine enge fachbezogene Bindung an dieses Unternehmen, da vieles von dem was Sie lernten auf dieses Unternehmen zugeschnitten ist.

Wie entwickelt sich der Arbeitsmarkt

Im Herbst 2008 lud das Wirtschaftsministerium im Land Baden-Württemberg einige Personalberater zu einem Erfahrungsaustausch ein. Es ging um die Frage, wie bekommen wir benötigte Fach- und Führungskräfte nach Baden-Württemberg? Nur wenige Wochen später bauten viele Unternehmen bereits massiv Stellen ab. Nur wenige suchten dann noch, die vorher so dringend benötigten Qualifizierten. Soweit zur Voraussicht unserer Politiker. Unternehmen konnten nicht erkennen, welche Risiken vor allem die großen Banken mit Zertifikaten aufgebaut hatten. Die Politiker hingegen sind in den Bundes- und Landesbanken reichlich vertreten. Als Nichtfachleute interessierten sie sich wohl mehr für die Aufsichtsratsstantiemen. Es gibt naturgemäß einige Bereiche, in denen seit Jahren ein großer Mangel herrscht. Aber auch hier gibt es einen stetigen Wandel. In der Zeit des Jahrtausendwechsel suchten alle händeringend SAP-Spezialisten - und heute, na gut, Könner sind nach wie vor begehrt, aber viele der „ein klein bisschen Könner“ sind heute megaout. Kurzfristige Prognosen unterliegen somit vielen Unwägbarkeiten.

Die Statistik lügt (nie)

Wer die Statistiken des Statistischen Bundesamts ernsthaft studiert erkennt schnell, dass für hochqualifizierte Bewerber höchst wonnige und sonnige Zeiten anbrechen. Der noch vorhandene statistische Bauch der heute 40 bis 50-jährigen schiebt sich sukzessive in das Rentenalter. In der nachfolgenden Generation findet ein massiver Rückgang statt. Deutschland stirbt langsam aus, könnte man hieraus fast schließen. Natürlich setzen unsere Politiker auf eine hohe Zuwanderung. Die findet auch statt. Aber in welchem Umfang besitzen Migranten die benötigten Qualifikationen? Überwiegend sind sie doch keinesfalls ausreichend qualifiziert und stellen somit ein weiteres Sozialhilfepotenzial und kein Potenzial für den Arbeitsmarkt dar. Die Migrationspolitik ist, höflich formuliert, gescheitert. Die Politik hat versagt. Selbst eine steigende Produktivität der Unternehmen kann die

Sie sind das „Produkt“

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

schrumpfende Entwicklung der Erwerbstätigen nicht ausgleichen. Werke werden somit ins Ausland verlagert und neue dort gebaut, wo der Arbeitsmarkt besser aussieht. Allerdings verlagern auch die ersten schon reumütig retour. Es ist wie im Urlaub, auch in der Ferne ist nicht alles Gold was glänzt. Noch verfügt Deutschland über benötigte Fachkräfte. Das wird sich aber die nächsten Jahre ändern.

Man begehrt nur, was man sieht

Im Supermarktregal greifen wir eher nach Produkten in Fächern, die für uns gut erreichbar sind. Ladenbesitzer wissen das und positionieren dort die Produkte, an denen sie am meisten verdienen. Also überwiegend Artikel mit hohen Preisen. Talente unter unseren Politiker warten ja, wie sie immer behaupten, auf den „Ruf“. Erst wenn ihre Parteifreunde sie „rufen“, bewerben sie sich angeblich für ein Amt. Die Wahrheit ist banaler. Sie nutzen die Wirkung des „Echos“ und rufen sich selbst. Und das gilt auch für Sie als Bewerber. Wer auf den „Ruf“ wartet, wartet vergeblich. Sie müssen dort präsent sein, wo Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter suchen. Und es reicht nicht, nur präsent zu sein. Sie müssen sich auch selbst als „Produkt“ erstklassig vermarkten. In der Produktwerbung spricht man vom AIDA-Prinzip. Sie müssen auf sich aufmerksam (Attention) machen. Dann Interesse (Interest) wecken. Und erst wenn der dringende Wunsch, Sie zu besitzen, also „Desire“ besteht, können Sie auf eine Aktion (Action) hoffen. Sprich, Sie werden dann auch eingestellt.

27. So prüfen Sie das Betriebsklima

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ich möchte Ihnen nachfolgend einige Warnsignale nennen:

Vorsitzender

Auf dem Briefbogen steht der Name des Vorsitzenden in übermäßigem Abstand zu den weiteren Vorständen / Geschäftsführern.

Bewertung: Personenkult, überheblicher und oft engherziger Vorsitzender.

Geschäftsleitung

Namen von Geschäftsleitungsmitgliedern werden im Gespräch so erwähnt, dass diese überhöht werden - es ist eher Furcht als Respekt erkennbar. Bewertung: die Herren des Olymps - Göttern gleich. Risiken aus beiden Fällen für Sie: Herren dieser Art erwarten, dass ihre Befehle kritiklos ausgeführt werden. Ihnen unterstellte Führungskräfte bleiben nur im Unternehmen, wenn sie sich mit diesen Verhaltensweisen identifizieren können. Auf Sicht ergibt sich eine Führungsmannschaft, die nach oben buckelt und nach unten tritt.

Briefstil

Den Geist eines Unternehmens erkennt man oft schon am Briefstil. Prüfen Sie, ob die Einladung einen sympathischen Eindruck vermittelt. Rückschlüsse können Sie oft auch aus der gewählten Art des Briefdesigns ziehen.

Wetterzonen

Wenn Ihr zukünftiger Chef spricht, sollten Sie darauf achten, wie sich die anderen Gesprächsteilnehmer verhalten. Dieser Check sollte auch die Körpersprache mit einbeziehen. Alarmzeichen: Verkrampfen sich die anderen Teilnehmer oder unterbricht sie der Vorgesetzte, wenn sie etwas sagen, was ihm nicht passt? Wie ist sein Verhalten gegenüber den hierarchisch tiefer angesiedelten Führungskräften? Oder gar den Menschen, die dem Anschein nach unwichtig sind? Gefühle, kann man fühlen, gleichgültig ob diese positiv oder negativ sind.

Organisatorische Abläufe

Wird mangelhafte Organisation durch barsche Anweisungen korrigiert? Vermittelt das Ganze den Eindruck, dass man nicht offen miteinander kommuniziert?

So prüfen Sie das Betriebsklima

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Besprechungszimmer

Ich war in Besprechungszimmern, wo ich der Auffassung war, es wäre ein Pausenraum für den schnellen Imbiss. Andere waren so vornehm, dass man sich kaum zu setzen traute. An der Wertigkeit können Sie den Stellenwert des Interviewers ebenso erkennen, wie auch den Wert, den ein Unternehmen seinen Mitarbeitern beimisst.

Bewirtung

Gastfreundschaft ist Führungsstil. Keine Getränke entsprechen nicht Sparsamkeit, sondern einem Mangel an Wertschätzung Besuchern und Mitarbeitern gegenüber.

Betriebsrundgang

Sehen Sie sich die Arbeitsplätze genau an. Sind diese liebevoll gestaltet, auch wenn der Raum vielleicht beengt ist. Handelt es sich um „Legehennenhaltung“, in denen lediglich Arbeitsleistung erwartet wird. Wie sind das Mobiliar, die Bildschirme und sonstige Arbeitsmittel?

Pforte

Der Empfang an der Pforte und die Zuweisung eines Parkplatzes sagt oft sehr viel über den im Unternehmen vorherrschenden Stil aus - ebenso die Parkplatzbeschilderung. Besteht die Parkplatzbeschilderung nur aus dem Schild „Kundenparkplatz“, können Sie daraus schließen, dass sonstige Besucher keinen großen Stellenwert besitzen.

Warnfarben

Als Berater habe ich sicherlich mehr Unternehmen in der Tiefe kennen gelernt, als dies den meisten Menschen möglich ist und meine Eindrücke haben sich immer wieder als Erfahrung bestätigt: So wie giftige Tiere, Schlangen, Insekten und Amphibien meist Warnfarben besitzen, so finden Sie die Warnsignale auch in Unternehmen. Sie müssen nur „hingucken“.

So prüfen Sie das Betriebsklima

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Der Mann von der Straße

Regionale Informationen können Sie in der Region durchaus erfragen. Ob der „berühmte Mann von der Straße“ hierbei wirklich kompetent ist, bezweifle ich, da Sie ja niemals bei wenigen Befragten wissen, ob Sie die Richtigen gefragt haben. Am besten informiert sind Friseure, da dort vielfache Informationen zusammenlaufen. Überregional können Sie über XING einiges erfahren. Prüfen Sie einfach eine Reihe von Profilen unter „Ich suche“ und „Ich biete“ und Sie werden erfahren, ob sich die Profilersteller mit Abwanderungsgedanken tragen. Besonders Konkretes bieten dann gerne diejenigen, die hoffen kontaktiert zu werden.

28. Was Sie als Standard erwarten dürfen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wenn Sie einen Personalmanager anrufen

Sie dürfen erwarten, freundlich behandelt zu werden, auch wenn Ihr Ansprechpartner gerade wenig Zeit hat und selbst unter Stress steht. Werden Sie unhöflich abgewiesen ist das Unternehmensstil und Sie können hieraus Ihre eigenen Rückschlüsse ziehen. Manche Unternehmen vergessen, dass Bewerber sowohl Menschen als auch Kunden sind.

Wenn Sie sich bewerben

Sie dürfen erwarten, dass Sie in einer angemessenen Zeit eine Antwort erhalten. Die angemessene Zeit richtet sich auch danach, ob gerade Urlaubszeiträume sind. Personalmanager beziehen ja die Fachabteilung mit ein und wenn nur einer der im Verfahren Beteiligten Urlaub hat, kann es zu mehrwöchigen Verzögerungen kommen. Normalerweise üblich sind 2-3 Wochen. Zwischenbescheide erfolgen immer seltener.

Wurden Sie als A-Bewerber selektiert erhalten Sie eine Einladung. Als C-Bewerber eine Absage - Pech haben oft B-Bewerber, das sind solche, die nachrücken können. Wenn es länger dauert, kann es also der Fall sein, dass Sie noch zum Zuge kommen.

Wenn Sie zur Vorstellung eingeladen werden

Empfang

Wenn Sie sich an der Pforte melden, dürfen Sie erwarten, dass Sie angemeldet sind. Von Ausnahmen abgesehen, dürfen Sie erwarten, dass Sie im Werk parken dürfen. Sie dürfen erwarten, dass Sie abgeholt werden - es sei denn, der Weg ist sehr einfach. Sie dürfen erwarten, dass man Sie in ein Besprechungszimmer führt. Im Besprechungszimmer dürfen Sie erwarten, dass Ihnen ein Getränk angeboten wird.

Interview

Sie dürfen erwarten, dass man pünktlich beginnt. Grundsätzlich dürfen Sie erwarten, dass man Sie ernst nimmt und natürlich auch, dass man Sie als Besucher höflich behandelt.

Reisekosten

Als Absolvent oder in unteren Einkommensbereichen dürfen Sie erwarten, dass man Sie auffordert Ihre Reisekosten abzurechnen. Barzahlung ist unüblich.

Verabschiedung

Nach dem Gespräch dürfen Sie erwarten, dass man Sie ordentlich verabschiedet und dass man Ihnen sagt, wann und wie es weitergeht. Sie dürfen erwarten, dass Sie wiederum zum Empfang begleitet werden.

Was Sie als Standard erwarten dürfen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Was Sie nicht erwarten dürfen

Eine Werksführung dürfen Sie im ersten Gespräch nicht erwarten. Ebenso wenig, dass man Ihnen im ersten Gespräch den Arbeitsplatz zeigt. Sie werden auch kaum mit zukünftigen Kollegen bekannt gemacht werden.

Nach dem Interview

Sie dürfen davon ausgehen, dass man Ihnen signalisiert, wie die Fortführung aussehen wird. Das kann schon im Interview erfolgen oder kurzzeitig danach durch einen Brief. Erfolgt die Fortführung unbegründet eine längere Zeit nicht, gibt es wahrscheinlich einen Kandidaten, der als besser passend eingestuft wurde. Kommt eine Vereinbarung mit diesem nicht zustande, haben Sie gute Chancen, dass das Gespräch mit Ihnen weitergeführt wird. Sie sollten sich hierdurch auch keinesfalls als zweite Wahl fühlen. Denn „besser passen“ ist kein Werturteil über Ihre fachliche Qualifikation und ebenso wenig über Ihre Sozialkompetenz.

Vertragsverhandlungen

Sie dürfen nicht erwarten, dass Sie einen Vertrag erhalten, der den üblichen Vereinbarungen nicht entspricht. Sie dürfen aber erwarten, dass die Verhandlung zügig abgeschlossen wird und dass man hierbei gleichzeitig Ihren Einstieg im Unternehmen detailliert bespricht. Die Art der Einarbeitung beispielsweise.

Konsequenzen

Missachtet ein Unternehmen mehrere Punkte, sollten Sie sich eine Mitarbeit reiflich überlegen - denn dies ist dann Unternehmensstil. Und wer seine Bewerber schlecht behandelt, behandelt auch seine Mitarbeiter nicht optimal. Warnsignale kann man erkennen, wenn man darauf achtet und man sollte sie ernst nehmen, wenn man letztlich nicht in diesem Unternehmen scheitern will.

29. Strategie bei einer Absage

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Absage auf Basis Ihrer schriftlichen Bewerbung

Wenn Sie den Anforderungen der Stelle entsprachen und Ihre Darstellung perfekt war, könnte es an der Vielzahl der Bewerbungen gelegen haben - ein Nachhaken ist zwecklos. Eine Absage bedeutet aber nicht, dass Sie für dieses Unternehmen grundsätzlich wenig oder gar ungeeignet sind. Absagen beziehen sich lediglich auf die Position, für die Sie sich beworben haben. Eine andere Position beim selben Vorgesetzten oder gar bei einem anderen Manager ergibt auch stets andersartige Anforderungskriterien. Selbst eine spätere erneute Bewerbung auf dieselbe Position ist durchaus möglich. Eine Absage riskieren Sie natürlich auch, wenn Sie auf eine schriftliche Bewerbung wochenlang nichts gehört haben und höflich nachfragen, wie das „echte“ E-Mail in so einem Fall anschaulich zeigt.

„Wir haben Ihre sehr interessante Bewerbung erhalten und auch in die engere Auswahl genommen, jedoch nicht an Platz I. Die Stelle ist noch nicht mit absoluter Sicherheit vergeben, doch wenn Sie ein anderes Angebot haben, möchten wir Sie nicht hinhalten. Wir wünschen Ihnen für Ihre berufliche Zukunft alles Gute.“

Nicht der geringste Dank für die Bewerbung, keine Entschuldigung für die lange Wartezeit, dafür aber der Tenor, das haben wir doch nicht nötig. In einem solchen Falle kurzfristig erneut aktiv zu werden ist sinnlos, denn der Absagende ist bereits „beleidigt“, da man seine Ruhe störte.

Absage nach Telefoninterview

Auch im Telefoninterview sind meist noch mehrere Kandidaten in der Auswahl, so dass auch hier die Gründe darin gelegen haben könnten, dass es besser Geeignete gab. Im Telefonat sollten Sie immer auf die Signale achten, die Ihnen Ihr Gesprächspartner gibt. Hier können Sie erkennen, wo er Probleme mit Ihrer fachlichen Qualifikation oder der Erfüllung der sonstigen Anforderungskriterien hat. Eine Absage bedeutet aber nicht, dass Sie sich nicht später erneut bewerben dürfen. Viele Bewerber sind ja davon überzeugt, dass eine Absage generell das Aus bedeutet. Ein Unternehmen besteht aber aus vielen Entscheidern und nicht jeder beurteilt nach denselben Maßstäben. Last not least spielt auch hier die Tageskondition eine Rolle. Das kann sowohl die des Beurteilers als auch Ihre sein. Nicht immer ist man top drauf.

Absage nach persönlichem Interview

Wiederum vorausgesetzt, dass Sie keine taktischen Fehler begangen haben, am Schluss kann es nur einen geben - hier könnte Nachhaken sinnvoll sein:

- a) Wenn Sie nachhaken, sollten Sie dies telefonisch tun.
- b) Falls Sie taktische Fehler gemacht haben, wird man Ihnen dies meist nicht sagen.

Strategie bei einer Absage

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

c) Eine ehrliche Information bekommen Sie im Regelfall allerhöchstens dann, wenn Ihre Gehaltsforderung zu hoch war.

In der Praxis habe ich es schon häufiger erlebt, dass man bereits abgesagte Kandidaten erneut für diese Position anspricht. Fachlich waren Sie ja geeignet, sonst wären Sie nicht eingeladen worden. Einer passte halt scheinbar noch besser.

Ihre Unterlagen

Sofern Ihre Unterlagen nicht zurückgeschickt werden, fordern Sie diese nicht an, denn es könnte eine erneute Chance zu einem späteren Zeitpunkt bedeuten. Gerade „ehrlische“ Unternehmen lassen Bewerber ungern warten und sagen deshalb häufig auch recht früh ab - und dann gibt es plötzlich eine Störung mit dem ausgewählten Kandidaten und das Ganze beginnt dann nochmals. Grundsätzlich empfehle ich immer, bewahren Sie Ihre Contenance, bleiben Sie sachlich und bedanken Sie sich ausdrücklich bei den Beteiligten. Man trifft sich im Leben mehrfach. Nach zwanzig Jahren in Executive Search habe ich das so häufig erlebt, wie ich es niemals für möglich gehalten hätte.

So bewerben Sie sich erneut

Erhielten Sie eine Absage, weil ein anderer noch besser passte, schreiben Ihnen die meisten Unternehmen, dass Sie sich später erneut bewerben dürfen. Fielen Sie aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen durch, fehlt dieser Hinweis und eine Bewerbung bei den gleichen Entscheidern macht dann eher keinen Sinn mehr. Aber wie schon mehrfach erwähnt, das gilt nur für diese Stelle und die Entscheider hierfür. Ein anderer Personalmanager oder ein anderer Fachmanager beurteilt Sie anders.

Verbesserungspotenzial

Jeder Bewerber ist davon überzeugt, dass er in seiner schriftlichen Bewerbung und erst recht während der Vorstellung alles optimal gemacht hat - leider ist dem nicht immer so. Selbst die Bewerbungen von Profis - also von Personalmanagern, kaufmännischen Leitern oder gar die von Geschäftsführern sind häufig genug alles andere als professionell. Besonders Personalmanager erkennen bei anderen sekundenschnell Unstimmigkeiten - mit einer Ausnahme, der Bewertung ihrer Unterlagen und Person, da sind sie oft blind. Hier hilft nur ein professionelles Interview mit einem Profi, dessen Auftrag es ist, Ihnen frei von Rücksichtnahmen gemachte Fehler aufzuzeigen.

Gleichbehandlungsgesetz

Durch dieses Gesetz werden die Unternehmen gezwungen, Ihre Absagen noch neutraler zu halten, da sie ansonsten Klagen wegen Diskriminierung riskieren.

30. Überlegungen vor einem Stellenwechsel

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Arbeitgeberwechsel sollten strategisch erfolgen

Nicht nur die Zeit, sondern „alles bewegt sich fort und nichts bleibt“, erkannte Platon. Auch Menschen verändern sich. Manche Führungskraft wechselt nur ihren Arbeitgeber, da sie sich noch daran erinnert, wie problemlos sich ihr letzter Wechsel vollzogen hat. Man gewährte ihr genügend Zeit und jegliche erdenkliche Hilfe bei der Einarbeitung. Die Zeiten haben sich gewaltig verändert, wer heutzutage als Führungskraft wechselt, hat oft noch nicht einmal die berühmten „100 Tage“, die unseren Politikern zustehen. Politiker fallen weich in ihre Netzwerke plus ihre Landes- oder Bundestagsmandate. Gescheiterte Manager fallen hart. Da hilft auch eine Abfindung nicht darüber hinweg. Massive Selbstvorwürfe, weil sie die neue Position nicht genügend hinterfragt haben. Verzweiflung, wenn sie erkennen, dass sie über ihre Selbstüberschätzung scheiterten. Schuldgefühle gegenüber ihrer Familie, die sie erneut aus ihrem Umfeld reißen müssen.

Wir wählen ab, nicht neu

Viele Stellenwechsel werden vollzogen, da wir auf „Biegen und Brechen“ weg wollen. Wir wählen unseren Arbeitgeber ab. Warum? Das kann mannigfache Gründe haben. Der Frust staut sich an, bis viele sogar kündigen, ohne eine neue Stelle zu besitzen. Sie überschätzen sich selbst, da sie ja sehr erfolgreich in ihrer Aufgabenstellung sind. Häufig erkennen sie nicht einmal, dass ihr Anteil am Erfolg mit der Geringste war. Ihre Kollegen, ihre Mitarbeiter und viele andere mehr trugen zu dem Gelingen bei. Sie reiben sich an ihrer Aufgabe und an sich selbst auf. Jeder andere Arbeitgeber erscheint ihnen im rosigensten Licht. Was sie besitzen, erkennen und schätzen sie nicht.

Jeder Zeitdruck bedeutet Stress

Keiner verfolgt die Entwicklung des Arbeitsmarktes solange er „fest im Sattel sitzt“. Noch weniger wird die Entwicklung in Frage kommender Unternehmen beobachtet. Wer aus Frust gekündigt hat, steht so unter Druck, dass er kurzfristig handeln muss. Unter hohem Druck handelt er unüberlegt und akzeptiert den erstbesten und somit selten den optimal zu ihm passenden Arbeitgeber. Auch wer sich aus ungekündigter Stellung, aber dem Druck wegzuwollen bewirbt, wartet nicht genügend lange ab. Die wirtschaftliche Entwicklung weder der Branche noch des zukünftigen Arbeitgebers werden unter die Lupe genommen. Auch Wohnortgegebenheiten interessieren kaum.

Es lockt der Titel und mehr Geld

Fast jeder möchte beeindrucken. Wir Männer noch viel mehr als die Damenwelt. Warum bezahlen Menschen für falsche „Dokortitel“? Warum lassen sich manche sogar adoptie-

Überlegungen vor einem Stellenwechsel

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

ren? Natürlich nur von verarmten Adeligen aus den besten Kreisen. Bietet uns ein Unternehmen einen beeindruckenden Titel und ein höheres Salär, werfen wir alle Bedenken über Bord. Dollarnoten glitzern hierfür in den Augen. Die Bezahlung sei ihnen nicht das Wichtigste, tönen doch viele, die dann als erste ausschließlich aufgrund der Bezahlung umgehend den besser dotierten Anstellungsvertrag unterzeichnen. Arbeitsplatzsicherheit, Branchenentwicklung, alles interessiert dann nicht mehr.

Der Strohhalm

Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten greifen, wie Ertrinkende nach allem, was sie retten könnte. Der erfolgreiche Manager von der Konkurrenz soll es richten. Diesem wird ein derart überwältigendes Angebot gemacht, dass er nicht nein sagen kann. Sofern er das Unternehmen rettet, war er das viele Geld wert, wenn nicht, kommt es darauf dann auch nicht mehr an. Die extreme Schieflage wird ihm natürlich so verkauft, dass es schon ein bisschen kriselt, das wäre aber für einen Köhler wie ihn, kein Problem.

Ein Beispiel ist ja wohl der Rechtsstreit zwischen Lutz Claassen und Solar Millennium, wo Claassen nach 74 Tagen als Vorstandsvorsitzender zurückgetreten war und 265 Millionen Dollar Schadenersatz fordert. Das spricht natürlich zunächst nicht für Herrn Claassen, denn als zukünftiger Vorstandsvorsitzender hätte er vorab intensiver prüfen müssen.

Jeder Wechsel kostet Kraft und Geld

Ein Arbeitgeberwechsel bedeutet im Allgemeinen ein höheres Gehalt. Selbst Arbeitslose sind ja oft nur dann bereit, eine neue Stelle anzutreten, wenn das Gehalt stimmt. Halten wir den Anstellungsvertrag in Händen, verkünden wir der staunenden Familie, wie erheblich wir unser Einkommen aufbesserten. Wir sonnen uns im Lichte des Erfolgs. Was hierbei häufig unterbleibt ist die Gegenrechnung. Welche Aufwände entstehen uns? Die nächst folgende Gehaltserhöhung fällt aus, da wir ja unter dem Jahr eingestellt wurden. Der Umzug kostet weitaus mehr Geld, als uns vom neuen Arbeitgeber erstattet wird. Die Küche passt nicht mehr. Und wenn schon, dann richten wir uns doch ganz neu ein. Die Eingewöhnung und diverse Ab- und Anmeldungen kosten uns viel Zeit und Kraft.

Der aufstiegsorientierte Wechsel

Sinnvoll hingegen ist stets der strategisch geplante, aufstiegsorientierte Stellenwechsel. So ein Wechsel steht keinesfalls unter Zeitdruck. Er erlaubt ausführliche Recherchen. Nur wer langfristig denkt erreicht große Ziele. Viele kurven doch nur hektisch herum.

Überlegungen vor einem Stellenwechsel

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Anforderungen an die Branche

Ein Branchenwechsel kann, wie beispielsweise bei Personalmanagern, vorteilhaft sein. Im Allgemeinen sollten Sie aber in der Branche bleiben, sofern sie zu Ihnen passt. Auch Branchen haben ja so einen gewissen „Stallgeruch“, den man auch annimmt. Branchenwechsel machen dann Sinn, wenn Sie Ihren fachlichen Horizont erweitern. Keinen Sinn machen Branchenwechsel, wenn Sie jedes Mal quasi bei „0“ anfangen.

Anforderungen an das Unternehmen

Das von Ihnen gewählte Unternehmen bestimmt Ihren zukünftigen Weg entscheidend. Waren Sie viele Jahre erfolgreich im Mittelstand tätig, ist der Wechsel in einen Konzerns relativ wenig problematisch. Nur das Berichtswesen fordert Sie besonders heraus. Die Meetings werden zunehmen und Ihre Entscheidungskompetenz dafür ab. Langjährig in Konzernzentralen erfolgreich tätige Manager bekommen häufiger Probleme, wenn sie in den Mittelstand wechseln möchten, denn hier ist die Welt schon eine andere, da die Meetings abnehmen, die Anforderungen an Ihre Entscheidungskompetenz jedoch erheblich zu. Das gilt auch für Ihre Mitarbeit in Details und den Umfang Ihrer Verantwortung.

Anforderungen an Ihren zukünftigen Chef

Bevorzugen Sie einen kooperativen Führungsstil, wollen Sie auch so geführt werden. Achten Sie deshalb sehr darauf, welchen Stil Ihr zukünftiger Vorgesetzter praktiziert. Sie, Ihr Vorgesetzter und auch der Stil des Unternehmens müssen zusammenpassen. Ein besonderes Konfliktthema stellt auch häufig die Delegation von Aufgaben dar. Hier gibt es sehr unterschiedlich strukturierte Vorgesetzte und nicht jeder hiervon überlässt Mitarbeitern, außer der Arbeit der Ausführung, auch Entscheidungsfreiheit. Manche entscheiden alles im Detail und delegieren dann vorwiegend das Scheitern.

Erfordernisse aus dem Unternehmenswechsel

Bei einem Stellenwechsel geben wir erhebliches von unserem erworbenen Wert auf. Dieser Wert bezieht sich ja besonders auf die Position im jetzigen Unternehmen. Man arbeitet in einem eingespielten Team. Der Vorgesetzte kennt einen bestens. Das beinhaltet Ihre Stärken und Schwächen. Ihr Vorgesetzter wird Sie kaum absichtlich „ins Messer laufen lassen“, denn Ihr Misserfolg würde auf ihn ebenfalls zurückfallen. Bei einem neuen Arbeitgeber müssen Sie diesen Prozess vollständig neu durchlaufen. Es kann lange dauern, bis Sie sich hinsichtlich aller Anforderungen so angepasst haben, dass Sie wieder eine vergleichbare Leistung und damit auch Effizienz erbringen können.

Überlegungen vor einem Stellenwechsel

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Formulieren Sie schriftlich Ihre Anforderungen

Wie sollte Ihr Chef delegieren? Was passiert, wenn er Ihnen plötzlich zu viel zumutet? Beziehen Sie hier auch mit ein, was Sie in Ihrer heutigen Aufgabe unzufrieden macht. Warum wollen Sie überhaupt wechseln? Was darf nicht gegeben sein, damit Sie nicht wieder enttäuscht werden? Nehmen Sie Ihre Fragen mit in das Vorstellungsgespräch.

Personalmanager lassen Sie bei der Auswahl mitwirken

Eine beliebte indirekte Form ist die Frage nach Ihren Schwächen und Stärken. Was Sie hier nennen, gibt Aufschluss über das, was Sie mögen und nicht mögen, denn stark ist man vorwiegend nur in dem, was man selbst gerne wahrnimmt. Die Frage nach den Schwächen übergehen ja die meisten generös oder betonen alternativ ihre Ungeduld, die sie noch besser in den Griff bekommen müssten. Nach Meinung der Bewerber ist das natürlich eine Stärke, da sie vorandrängen.

Scheitern über unzureichende Information

Personalberater machen es sich zu einfach, wenn sie häufig als Gründe des Scheiterns vieler Führungskräfte mangelnde Recherchen benennen. Denn wer müsste denn die Führungskraft über Branche und Situation des Unternehmens umfassend informieren? Das gilt natürlich auch für die Personalmanager, wenn diese Kritisches verschweigen.

Die Delegation der Schuld

Der US-amerikanische Ingenieur Edward A. Murphy ist der rechtmäßige Urheber von Murphys Gesetz, das besagt, dass in komplexen Systemen Fehlerquellen stecken und über menschliches Versagen mindestens auch ein gravierender Fehler auftritt. Ein besonders komplexes System stellt die Selektion in der Personalbeschaffung dar. Die Unternehmenskultur, das Klima in der Abteilung, selbst einzelne von diesem abweichende Kollegen, alles kann dazu führen, dass eine Entscheidung fehlerhaft war. Der Neue scheitert, indem er das Handtuch wirft, oder vom Betrieb entlassen wird. Oft reicht hierfür sogar ein Missverständnis aus. Oder einer mobbt Sie ganz gezielt. Auf jeden Fall, Sie haben mitgewirkt, also sind Sie an Ihrem Scheitern auch mitschuldig. Allein schon deshalb fragen Personalmanager gern: „Welche Anforderungen stellen Sie an Ihren zukünftigen Arbeitgeber?“ Ja, nichts geschieht ohne Hintergedanken.

31. Die Gesichter eines Unternehmens

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance

Das gilt auch für Unternehmen. War der erste Eindruck eines Bewerbers schlecht, wird der sich in diesem auch später nicht mehr erneut bewerben. Das Unternehmen ist für ihn megaout - und das gilt auch dann, wenn das Unternehmen ihn benötigt, zum Beispiel als Kunde. Manche Personalmanager behandeln Bewerber als Bittsteller.

Interviewer, so unterschiedlich wie alle Menschen

Bewerber werden üblicherweise von einem Personalmanager und dem zukünftigen Fachvorgesetzten interviewt. Diese möchten herausfinden, welcher der Bewerber sich am besten für die ausgeschriebene Position eignet. Die Selektionskriterien orientieren sich natürlich auch an der Unternehmenskultur, dem Unternehmensstil. Interviews sollten in Unternehmen niemals einem Verhör entsprechen.

Frustrierte Mitarbeiter

Auch in modernen Glaspalästen finden sich oftmals enttäuschte Mitarbeiter, die sich frustriert durch den Betriebsalltag und somit durch ihr Leben quälen. Die, die es rechtzeitig erkannten, traten erst gar nicht in solche Unternehmen ein, oder haben diese, wenn sie diesen Fehler begingen, schnellstens wieder verlassen. Geblieben sind Menschen, die am Arbeitsmarkt wenig oder nicht benötigt werden, sowie diejenigen, die nicht umziehen können, da ihre Kinder noch die Schule besuchen oder ihr/e Lebenspartner/in durch den ausgeübten Beruf regional fest gebunden ist. Auch wer sich durch den Neubau eines Hauses oder den Erwerb einer Wohnung hoch verschuldet hat, wird es sich reiflich überlegen, ob er das Risiko eingehen kann. Das gilt ebenfalls bei einem bereits höheren Lebensalter, sofern nicht ein langjähriger Vertrag angeboten wird.

Der Unternehmensstil

In verbindlichen Führungsrichtlinien steht genau, wie die Mitarbeiter zu führen sind. In den 10 Geboten steht das, was den Menschen als Todsünde streng untersagt ist. Jeder sündigt nach Belieben. Und die Führungsrichtlinien interessieren auch nicht alle. Achten Sie darauf, wie selbstsicher sich die Mitarbeiter im Unternehmen verhalten. Wirken sie geborgen? Fühlen sie sich zu Hause? Oder leisten sie nur Frondienste? Ich weise Sie häufiger auf Warnzeichen hin. Es gibt wirklich fantastische Unternehmen, aber es gibt auch manche, die sich lediglich „toll“ fühlen ohne es tatsächlich zu sein.

Die Gesichter eines Unternehmens

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Stellenangebote ohne Ende

Werden ständig Stellenanzeigen geschaltet, kann es sich hierbei um ein schnell wachsendes Unternehmen handeln. Checken Sie was in der Branche vor sich geht. Es kann aber auch sein, dass dort die Mitarbeiter mit den Füßen abstimmen. Wer fluktuieren kann, fluktuiert so schnell er kann. Es kann aber auch sein, dass nur ein Fachbereich ständig neu sucht. Da gibt es dann ein Führungsproblem. Wenn Rauch aufsteigt, sollte der Rauchmelder aufheulen. Achten Sie besonders auf mögliche Brandherde in dem Unternehmen, bei dem Sie sich bewerben.

Selbst ist der Mann / Frau

Das angebotene Gehalt scheint ok. Der angebotene Arbeitsplatz ist entsprechend der Funktion ausgestattet. Nur, es gibt niemanden, der Ihnen die Arbeit abnimmt. Hier arbeiten die Führungskräfte 12 Stunden am Tag und das am besten 6 Tage lang. Mitarbeiter kosten Geld. Da soll doch die Führungskraft selbst „Hand anlegen“. Strunk in Köln, heute Bosch, wurde vom Inhaber selbst aufgebaut. In diesem Familienunternehmen hing am Schwarzen Brett ein Aushang, der es den Abteilungsleitern untersagte, selbst mehr als vier Stunden täglich sachbearbeitend mitzuarbeiten. Ein kluger Mann, der Herr Strunk. Das war allerdings vor einigen Jahrzehnten. Natürlich benötigen Führungskräfte dank moderner Informationstechnologie manche Dienstleistung heutzutage nicht mehr. Trotzdem sollten sich die Unternehmen fragen, ob die besonders Qualifizierten delegierbare Arbeiten selbst verrichten sollten. Denn, wer selber „schafft“ verliert die Orientierung. Er denkt nur noch an das Abarbeiten dringend zu erledigender Vorgänge. Für Ablaufoptimierungen bleibt ihm ebenso wenig Zeit wie für weitblickende Strategien und durchdachte Taktiken.

Elitäre Unternehmen

Der Ton ist stets sehr leise. Jedenfalls innerhalb der Geschäftsführungsetage. Die Kleidung entspricht ebenso wie die Mitarbeiter optisch höchsten Ansprüchen. Alles wirkt wie ausgeschleckt. Als würde hier keiner im Schweiß seines Angesichts banaler Routinearbeit nachgehen. Allerdings sitzen tief unten in den Katakomben diejenigen, die nicht zu den Herausgehobenen gehören. Die fleißigen Arbeiter. Nicht Elitäre werden hier niemals die Leiter des Erfolgs nach oben klettern können. Wer sich ungern „herausgehoben“ durchs Leben schlängelt, wird sich hier niemals wohl fühlen.

Konservative Unternehmen

Alles ist gediegen. Zweckbauten statt Prunk. Eine einfache, solide Büroausstattung. Die Computer sind nicht unbedingt die modernsten. Aber anforderungsgerecht. Nur, wenn

Die Gesichter eines Unternehmens

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

man in die Produktionshallen geht erlebt man eine Überraschung die Bearbeitungsmaschinen vom Modernsten. High-Tech wohin man schaut. Die Mittel flossen nicht in die Show, sondern in das, was wertschöpfend ist. Die Mitarbeiter wirken grundsolide, wie die Hallen und Räume, in denen sie arbeiten. Man investiert nur das, was man besitzt, das ist die Philosophie.

Dynamische Unternehmen

Die Computerbranche hat es vorgemacht. Die Internetbranche hat es getoppt. Heute Tellerwäscher, morgen Millionär - und einige schafften es zum Milliardär. Aber auch hier gilt, nur was auf marktfähigen Produkten beruht, wächst langfristig. Die Schaumblasen, die viele als festen Boden sahen, tragen kein Unternehmen. Fantastisch ist es, in wachsenden Unternehmen zu arbeiten, die auf festem Boden längerfristig stetig wachsen. Hier können Sie gestalten und mitwirken, nicht das Vergangene muss weitergeführt werden. Neues ist immer erwünscht. Experimentierfreude, die Freude am eigenen Können, der sichtbare Erfolg. Vorwärtskommen, ohne abwarten zu müssen, bis der Vorgänger in Pension geht. Aufgaben an sich reißen zu können, ohne dass ein anderer auf Besitzstände pocht. Keine Stellenbeschreibungen, dafür aber die Freiheit selbst zu denken und aktiv zu handeln, zumindest solange, wie das, was Sie tun, erfolgreich ist und bleibt.

Statische Unternehmen

Es ist wie in der Kirche. Nichts verändert sich. Der Glaube besteht ewig, auch wenn Widersprüche längst erwiesen sind. Der Papst ist unfehlbar, immer. Langsam geht es rückwärts. In der Kirche treten die aus, die nicht alles glauben. In Unternehmen sind es vorwiegend diejenigen, die etwas verändern möchten. Bequem lebt, sich unter diesen Umständen einrichten kann. Fügsame! Unbequem lebt, wer mit Grausen sieht, wie das Schiff in den Stromschnellen zu kentern droht und der tödliche Wasserfall sich immer schneller nähert. Beamte sind gefragt, jedoch keine leistungsorientierten, mitdenkenden Menschen. Nicht nur im Öffentlichen Dienst ersetzen Präsentationen mittels Power-Point die Leistungserbringung. Die klassische Bürokratie reduziert sich zugunsten von Qualitätsmanagern und Leistungsoptimierern, die die Qualität der „erbrachten Leistung“ darzustellen haben. Nur, wenn ich einen alten „Gaul“ anders tituliere, bleibt er doch nur ein hinkendes altes Pferd.

Konzerne

Auch Großes besteht aus Kleinem. Konzerne bestehen oft aus vielen Einzelunternehmen, die überschaubar sind und die exzellent geführt sein können. Trotz Berichtswesen. Konzerne bieten viele Vorteile. Man kann im Konzern wechseln ohne zu fluktuieren. Man lernt das Berichtssystem großer Unternehmen kennen. Und man lernt wie so etwas sowohl funkti-

Die Gesichter eines Unternehmens

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

oniert als auch nicht funktioniert. Man erkennt scheinbar unnötig Kosten Verursachendes, das aber nötig ist, da auch große Schiffe und Konzerne nur von einem Kapitän geführt werden. Auch wenn viele Schiffsoffiziere mitsprechen, mithandeln und in ihren Ressorts mitentscheiden. Viele Hierarchien, auch wenn schon lange der Trend besteht, in der Führung schlanker zu werden. Sicherheit, zumindest in der Vergangenheit, denn kommt ein Dickschiff ins Straucheln, ist es genauso gefährdet wie jeder kleine Mittelständler. Fast, denn oft hilft die Politik, denn es gilt ja Arbeitsplätze zu erhalten. Wählerstimmen natürlich ebenso.

Großunternehmen

Wirken vergleichbar zu Konzernen, sind aber meist überschaubarer und somit auch leichter zu steuern. Großunternehmen waren oft früher Mittelständler. Mit dem richtigen Produkt und einer soliden Arbeitsweise wuchsen sie heran. Ideale Ausbildungsstätten für Absolventen, die ihr Handwerk richtig lernen wollen. Hier treffen Sie auf professionelle Führungskräfte, von denen sich vor allem bei den Mittelständlern mit weniger als 300 Mitarbeitern nur wenige finden lassen.

Mittelständler

Für die Macher ideal. Hier zählt die Leistung jedes Einzelnen. Wer nicht mitmachen will oder kann, scheitert beim Mittelständler schnell. Inhaberfamilien stellen oft über Generationen hinweg Geschäftsführer, die dem Unternehmen verbunden sind. Nichts für Strategen, die gerne in großem Maßstab planen und denken wollen.

Sie haben keine Zeit für Fehlgriffe

Es klingt nicht schlimm, wenn jemand sagt er habe sich vertan. Falsch entschieden. Bei der Wahl seines Unternehmens ist es allerdings wie in der Partnerwahl, solche Fehler kosten nicht nur viel Geld und Kraft - sie rauben Lebensfreude.

32. Zu welchem Unternehmenstyp passen Sie?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Es gibt keine schlechten Unternehmen

Erstaunlich für Sie, da ich Ihnen ja auch durchaus Problematisches aufgezeigt. Überhaupt nicht erstaunlich für Sie, wenn Sie bewusst hierüber nachdenken. Die Tiefsee ist lebensfeindlich, heißt es. In der Tiefsee gibt es über hundert Grad heiße Fontänen, die zudem ein tödliches Gas ausstoßen. Und trotzdem, in der Tiefsee wimmelt es von Leben. Wale, Tintenfische, Krebse und natürlich viele Bakterien fühlen sich in der Tiefsee pudelwohl. Sie können hier überleben. Die Wüste lebt. Ein wirklich netter Song von Peter Schilling. Ein Dokumentarfilm zeigt das vielfältige Leben vorwiegend kleinerer Tiere in den Wüstengebieten östlich des Kaskadengebirges und in der Sierra Nevada (USA). Die Sierra Nevada gilt als extrem lebensfeindlich und trotzdem, das Leben behauptet sich erfolgreich. Die Erkenntnis für Sie: Es gibt keine Lebensräume, die nicht für spezialisiertes Leben optimal geeignet sind. Tiefseetiere können niemals in der Wüste überleben. Wüstentiere überleben jedoch ebenso wenig in der Tiefsee. Es gibt keine schlechten Unternehmen. Unternehmen verhalten sich wie extrem unterschiedliche Lebensräume. Sie bieten demjenigen ein ideales Biotop, der zu diesem Lebensraum passt.

Elitäre Unternehmen

Unternehmensberatungen, der Traumjob für sehr viele High-Potentials. Für viele überzeugte Naturwissenschaftler eher ein Albtraum. Lebensfeindlich für alle, die sich in diesem Umfeld nicht bewegen können. Hier spielt der Stil die wirklich entscheidende Rolle. Ihr Spezialwissen erwerben die Juniorberater in Projekten mit den Seniorberatern. Erst dann dürfen sie selbst auch verantwortlich in Projekten bei den Kunden wirken. Selbstsicherheit ist gefragt. Perfektion auch in den Ergebnispräsentationen bei Kunden. Ein Biotop für elitäre Überflieger, aber eher unbefriedigend für mehr ruhige Macher.

Konservative Unternehmen

Die Unternehmen, die für Menschen passen, die gerne aufgabenorientiert arbeiten. Die sich nicht stündlich auf neue Gesichter und Gegebenheiten einstellen möchten, die die Schau nur der Schau willen ablehnen. Die nicht im elitären Gewande vor anderen Arbeitsergebnisse präsentieren wollen. Die sich selbst eher in den Hintergrund stellen. Idealer Lebensraum für fleißige, gewissenhafte, genügsame Menschen.

Dynamische Unternehmen

Wer Stellenbeschreibungen als das sieht, was sie ja tatsächlich sind, ein Korsett, in dem man sich weder entfalten, noch frei wirken, noch etwas bewegen kann, für solche Mitarbeiter ist diese Unternehmensform das reinste Paradies auf Erden. Hier geht es weniger

Zu welchem Unternehmenstyp passen Sie?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

darum, Bestehendes zu bewahren oder gar zu verteidigen. Mitarbeiter sind gefragt, die sehen wollen, was sich hinter dem Horizont befindet. Wagemutige, Risikobereite und vor allem Menschen, die wieder aufstehen können, wenn sie über unwägbar Risiken gestolpert sind. Innovative, Kreative und Macher werden sich in solchen Unternehmen ideal aufgehoben fühlen. Endlich können sie zeigen was sie können, ohne ständig an die Grenzen zementierter Reviere zu stoßen und zurechtgewiesen zu werden. Nichts für Beamte und ähnlich tickende Menschen.

Statische Unternehmen

Das klingt nur für Elitäre und dynamische Menschen entsetzlich. Beruhigte Lebensräume, in denen man denken kann und durch nur wenig hierbei nachhaltig gestört wird. Was wäre Einstein ohne das Patentamt geworden. In einem dynamischen Unternehmen hätte er niemals die innere Ruhe gefunden, die er für die Entwicklung der Relativitätstheorie doch so dringend benötigte. Biotope für die Mitarbeiter, deren Phantasie die Beschränkungen ihres Unternehmens verlassen kann. Und natürlich für alle, die sich vor Neuem fürchten, die sich nicht von einer Aufregung in die andere treiben lassen wollen, die gewissenhaft, aber stressfrei und ohne ständige Hektik arbeiten möchten.

Konzerne

Hier wird eine Typenbestimmung schwierig. Konzerne können ja so Vielfältiges beinhalten. Es gibt in Konzernen die unterschiedlichsten Unternehmensfelder. Das kann von der Produktion von Waffen bis zur Biotechnologie und anderem gehen. Konzerne verhalten sich wie Kontinente. Sie müssen einfach überlegen, sind Sie mehr der Südländer, der die leichte, fröhliche Lebensart, die Leichtigkeit des Seins, sucht? Oder sind Sie mehr der Nordtyp, der eher schweren und gelassenen Schrittes durch sein Berufsleben schreitet. Wenn Sie wissen, in welchem Bereich eines Konzerns Sie sich am besten entfalten können, bietet der Konzern Ihnen einen idealen Start, da Sie im selben Unternehmen Ihre Richtung jederzeit problemlos ändern können.

33. Quo Vadis?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wohin gehst Du?

Die Frage, die Personalmanager, Fachvorgesetzte und Berater dringend interessiert. Christus antwortete angeblich auf diese Frage des Petrus: „Nach Rom, um mich ein zweites Mal kreuzigen zu lassen. Bewerber hingegen wissen selten, was sie erwartet. Personalmanager wollen wissen, ob der Bewerber zur Unternehmenskultur passt. Fachvorgesetzte interessiert, ob der Bewerber über erforderliche Fachkenntnisse verfügt und wenn noch nicht, welchen Aufwand die Vermittlung dieser bedeutet. Darüber hinaus interessiert sie natürlich dringend, ob der Bewerber linientreu ist. Keiner wird sich freiwillig einen „Wadenbeißer“ oder „Sägemeister“ ins Haus holen.

Woher kommst Du?

Sag mir was du isst, und ich sage dir wer du bist. So einfach ist das natürlich nicht. Aber Menschen handeln in einem erheblichen Umfang nach fertigen Denkmustern. Diese wurden mit den Genen vererbt. In der Kindheit weiter geprägt und im späteren Erwachsenenleben nochmals verfestigt. An ihrem Verhalten sollst Du sie erkennen. Menschen sehen sich idealisiert. Sie erzählen dem Interviewer, wie sie sich sehen, wie sie gerne sein möchten. Ihr Verhalten in der Vergangenheit beweist aber anderes. Nur wer die Vergangenheit eines Menschen kennt, kann auf seine Zukunft schließen.

Die Spurenleser

Kämpfende Indianer verwischten die eigene Spur oder gingen in ihr ein Stück zurück. Auch gefährliche Tiere, wie verwundete Büffel, wenden eine vergleichbare Taktik an. Sie schlagen einen Bogen und lauern auf den Waidmann an einer unerwarteten Stelle. Schon fast logisch, dass auch Bewerber überlegen, wie sie sich besser darstellen können. Schwächen in Stärken ummünzen und wenn das nicht geht, zumindest gut kaschieren. Das wissen die Spurenleser unter den Personalmanagern und -beratern natürlich auch. Und Erfahrene besitzen ein Auge dafür, wenn die Spur verwischt oder verfälscht wurde. Seht euch vor den falschen Propheten, die in Schafskleidern zu euch kommen, inwendig aber sind sie reißende Wölfe (Matthäus 24,4). Ein Bibelspruch für die Mitarbeiterselektion. Die Selektion benötigt sehr viel Menschenkenntnis und nur bedingt Fachkenntnisse. Und die Kenntnis des menschlichen Verhaltens setzt Erfahrung voraus. Viel Erfahrung. Erstaunlich, dass viele Unternehmen diese Aufgabe unerfahrenen Referenten übertragen.

Ihre Leistungsspur

Schlechte Schulnoten können Sie später durch berufliche Leistung kompensieren. Schlechte Noten können darauf hinweisen, dass Sie als Überflieger gelangweilt waren.

Quo Vadis?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sie können ebenso bedeuten, dass Sie in dieser Zeit total andere Prioritäten hatten. Sie können beweisen, dass Ihre Aufnahme- und Ihre Merkfähigkeit nicht optimal sind. Und natürlich ebenso, dass Sie intellektuell in der Schule total überfordert waren. Die Schule ist, bildlich gesprochen der Keller, das Fundament auf dem Sie bauen. Ihr Studium beweist dann schon viel mehr, welche Neigungen Sie vermutlich haben. Obwohl viele ja gar nicht wissen, was sie denn nun studieren sollen. Trotzdem, im Studium kristallisieren sich, auch durch Fächer und Noten, Neigungen heraus. Schlechte Schulnoten, schlechte Noten im Studium - jetzt wird es schon enger. Schrempp soll ja ein schlechter Schüler gewesen sein, erzählte mir ein Kandidat. Ich weiß nicht, ob das stimmt, aber seine Ergebnisse bei Daimler sprechen nicht dagegen. Neben der Schule und dem Studium hat man natürlich weitere Interessengebiete. Und diese sind ziemlich aussagefähig, denn das ist das, was Sie definitiv gerne tun. Soziales Engagement in der Jugendarbeit, oder ein Engagement, das einen hohen, auch körperlich riskanten Einsatz erfordert, wie Rettungsschwimmer im DLRG. Oder eine eher „ruhige Kugel“ im Gesangsverein oder ähnlich schönen Künsten. Bundeswehr oder Zivildienst. Da bin ich voreingenommen, das gebe ich gerne zu. Gammeldienst kann man in beiden Diensten ableisten, wenn man das wirklich will. Nur, Gammeldienste ergeben auch eine Beurteilung nicht gerade positiver Art. Anstrengende Waffengattungen beim Bund, oder ein wirklicher sozialer Einsatz, beides vermittelt dem Beurteiler den Eindruck, dass Sie sich für andere einsetzen, dass Sie sich nicht schonen, dass Sie leistungsbereit und zudem leistungswillig sind. Führte Sie Ihre erste Anstellung schnurstracks in eine Behörde oder ein behördenähnliches Unternehmen? Wählten Sie Unternehmen, die hohe Leistung einfordern? Wie lange standen Sie Anforderungen durch? Wechseln Sie, weil Sie unterfordert, oder weil Sie überfordert sind? Klagen Sie über Ihren Vorgesetzten, weil dieser einen Laissez-faire-Stil bevorzugt? Oder stört Sie eher dessen autoritärer Stil? Warum kommen Sie mit Ihren Kollegen nicht zurecht? Werden Sie gemobbt? Wenn ja, warum wohl Ihrer Meinung nach? Tausend Fragen, tausend Antworten - aber aus jeder ergeben sich Mosaiksteine.

Ihre Verhaltensspur

Menschen können denken. Als denkende Wesen können sie ihr Verhalten steuern. Wie groß dieser Anteil wirklich ist, ist unter den Wissenschaftlern umstritten. Nach meiner Beobachtung ist der Spielraum des Einzelnen nicht besonders groß. Unser Unterbewusstsein steuert uns viel mehr, als wir gerne wahrhaben wollen. Auch Verhalten kann man ergründen. Eine Katze lässt das Mäusen nicht. Niemals. Ein Choleriker wird auch bei größter Anstrengung niemals sanftmütig werden. Ängstliche bleiben auch bei Training gegen Flugangst ängstlich. Sie können es lediglich besser wegstecken. Erfolgreiche Autosuggestion nennt man so etwas. Kommen Menschen unter Druck, platzen Mutige früher als eher Ängstliche. Mutige platzen zudem meist erheblich leiser. Ihr Druck hat sich nicht so lange aufgestaut. Der Ängstliche platzt erst, wenn Überdruck den Deckel bersten lässt. Auch der private Bereich spielt hier stark mit herein. Kann sich ein bereits viermal

Quo Vadis?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Geschiedener wirklich binden? Oder taumelt er als haltloser Geselle durchs Leben? Wie geht ein Familienvater mit seiner Familie um, nimmt er auf diese Rücksicht? Was bedeuten ihm seine Kinder, seine Ehefrau, wie steht er zu seinen Eltern? Welche Art von Literatur liest ein Mensch gerne, hierbei kann man auf seine Wesensart schließen. Bevorzugt er Schönegeistiges, Leichtes oder Schwermütiges?

Die Spur Ihres Ehrgeizes

Lassen Sie sich weiterbilden, oder werden Sie selbst aktiv, in Eigenregie sogar? Gehen Sie auf bequeme Veranstaltungen, gehässiger Weise könnte man sagen, auf Kurse wo Sie stricken und häkeln lernen? Gewerkschaftseigene Schulungsunternehmen boten solches zumindest vor Jahren als Fortbildungsmaßnahme an. Sind Sie ein geübter Urlauber? Bevorzugen Sie dabei vorwiegend Langzeiturlaube? Sind Sie bereit, sich abends mit trockener Fachliteratur auseinanderzusetzen, oder benötigen Sie selbst für banale Programme wie PowerPoint Schulungskurse? Sind Sie bei Stellenwechseln auch umgezogen, um schneller voranzukommen, oder warten Sie nur auf Unternehmen, die in Ihrer Region präsent sind? Wollen Sie wirklich etwas bewegen? Sind Sie bereit, hierfür auch Risiken einzugehen? Welche Risiken gingen Sie ein? Haben Sie Ihrem Chef jemals widersprochen, auch wenn dies unerwünscht und vielleicht sogar höchst gefährlich für Sie war?

Ihre Loyalitätsspur

Es gibt den typischen zweiten Mann. Das kann natürlich auch die „zweite“ Frau sein. Das sind Menschen, die lieber zuarbeiten und sich dabei selbst im Hintergrund halten. So wie Frau Beate Baumann, die als Büroleiterin der Frau Merkel dieser ihr gesamtes privates Leben unterordnet. Ihr Ehrgeiz gilt dem Wohlergehen der Bundeskanzlerin. Dafür wird sie selbst niemals, außer bei der fälligen Verleihung des Bundesverdienstkreuzes, im Rampenlicht stehen. Oder der andere Fall, die Ehrgeizlinge, die alles ihrem Ehrgeiz opfern, oder jedenfalls fast alles, niemals jedoch ihr höchst persönliches Wohlergehen, denn dafür sorgen sie rechtzeitig und höchst umsichtig, selbst in Unternehmenskrisen. Ihre Loyalität ist gefragt. Erst wenn Sie ganz oben angelangt sind, können Sie Ihrem Ehrgeiz freie Bahn lassen. Natürlich müssen Sie sich gegenüber den Aufsichtsräten loyal verhalten. Eine Hand wäscht die andere. Nur so werden beide Hände sauber. Ihrer Loyalitätsspur gilt das besondere Interesse des zukünftigen Vorgesetzten. Dumm nur, wenn sein eigener Vorgesetzter „heimlich“ seinen Nachfolger sucht, obwohl er ja noch gar nicht im Rentenalter ist. Natürlich wird er dem Eingestellten das Leben schwer machen. Er wird dafür sorgen, dass der Neue scheitert, bevor er ihm gefährlich werden kann und seinen ersten Spatenstich tätigen konnte.

Quo Vadis?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ihre Fachkenntnisse

Natürlich benötigen Sie die auch. Das ist ein „Muss“, über das man kaum reden muss. Der fachliche Teil ist allerdings bei den meisten Bewerbungsgesprächen recht schnell abgehandelt. Es sei denn, dass es sich wirklich um Positionen für extreme Spezialisten handelt. „Verliebt“ sich der Fachvorgesetzte als Spezialist in einen Spezialisten vergisst er, was er sich vorgenommen hatte, nämlich das Für und Wider sorgfältig abzuwägen. Spezialisten unter sich bekommen vor Begeisterung rote Backen und glänzende Augen. Erfahrene Personalmanager und Personalberater räumen dann ganz schnell das Feld.

Karrierefrauen

Wenn ich der Lesbarkeit wegen nur von „Mann“ spreche, meine ich ebenso „Frau“. Es gibt Bewerbungsratgeber speziell für Frauen, da die ja anders „ticken“ würden. Nur, Unternehmen „ticken“ immer gleich wenn sie wichtige Funktionen besetzen. Frau oder Mann, Rekruter vergleichen vorrangig die Anforderungen zur Eignung.

34. Zu welchem Vorgesetztentyp passen Sie?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Es gibt ihn, den idealen Vorgesetzten

Was den einen Mitarbeiter massiv stört, ist für den anderen ein idealer Vorgesetzter. Es gibt Menschen, die stört der Schirm, der ihnen die Sicht nach oben versperrt, andere können nur unter einem Schutzschirm arbeiten. Es könnte ihnen ja sonst, „der Himmel auf den Kopf fallen“. Das ist weder Gut noch Böse, es ist anders. So wie es kleine, große, dünne und dicke Menschen gibt, gibt es auch verschiedene Charaktere, unterschiedliche Bedürfnisse und Wünsche. Kein Chef kann das alles abdecken. Es verhält sich wie mit den verschiedenartigen Lebensräumen, für jeden Mitarbeiter sieht der passende Chef ein klein wenig anders aus. Für jeden Chef gibt es ebenso die Art von Mitarbeitern, die zu ihm passen. Beide müssen sich nur finden.

Autoritäre Vorgesetzte

Wer die Sicherheit sucht, ist mit einem autoritären Vorgesetzten meistens gar nicht so schlecht bedient. Dieser Chef entscheidet zwar alles selbst, aber er nimmt dem Mitarbeiter damit auch erhebliche Risiken ab. Der Mitarbeiter führt aus, er muss also selbst weder großartig vorausdenken noch planen. Letztlich bewegen sich Mitarbeiter eines autoritären Chefs in einem Rahmen, in dem sie zwar nichts selbstständig entscheiden dürfen, die dafür aber durch den autoritären Chef auch effizient abgeschirmt werden.

Der Laissez-fair-Chef

Nichts für Ängstliche. Für alles und jedes ist man selbst zuständig. Keiner nimmt einem die Entscheidungen und das Risiko ab. Ständig ist man gezwungen darüber nachzudenken, ob man das, was man gerade so durchführt, auch wirklich tun darf. Risiko ohne Ende, denn wenn es schiefgeht ist man selber schuld, man kann nichts nach oben delegieren, denn da oben befindet sich nichts, was wirklich greifbar ist. Ein idealer Chef, um selbst alle Fertigkeiten zu erwerben, die man als Führungskraft benötigt. Man lernt abzuschätzen, was wird denn im Unternehmen von mir tatsächlich erwartet? Für was bin ich zuständig? Was kann ich dem Unternehmen wirklich nutzen? Überlebt man so mehrere Jahre, in denen man natürlich unter höchstem Stress steht, besitzt man das Rüstzeug, um selbst ein bedeutend besserer Vorgesetzter zu werden. Für mutige und ebenso risikobereite Mitarbeiter durchaus die bevorzugte Spielwiese.

Der strategisch orientierte Vorgesetzte

Klingt zunächst gut, muss aber keinesfalls gut sein. Dieser Vorgesetzte umgibt sich mit Mitarbeitern, die mit ihm gemeinsam Zukunftsvisionen entwickeln können. Strategisch wenig begabte Mitarbeiter haben in diesem Umfeld keine Chance. Visionen sind sein Ding.

Zu welchem Vorgesetzten typ passen Sie?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Manches hiervon bleibt naturgemäß ziemlich nebulös, anderes wird, vor allem in langen Nachtsitzungen, durchgerechnet und formuliert. Ein Chef für Menschen, die an Großem mitwirken wollen, die aber auch die Frustration ertragen, dass Großes häufig geplant - aber selten realisiert wird. Ideal für Überflieger, die belastbar sind und selbst sowohl strategisch als auch taktisch begabt sind. Nichts für Menschen, die eine konkrete Arbeit bevorzugen, eine Aufgabe, an der sie sich selbst auch wirklich festmachen können.

Konfliktscheue Vorgesetzte

Er geht allem aus dem Weg was die Harmonie stört. Er ist harmoniesüchtig. Risiken vermeidet er, wo er das auch immer vermeiden kann. Er wird niemals Neues und Riskantes initiieren und das gegen den Widerstand seiner Kollegen oder gar seines Vorgesetzten durchboxen. Er ist für alle der Berechenbare. Der Wert eines Mitarbeiters bemisst sich auch am Stellenwert seines Chefs im Unternehmen. Es gibt Menschen, denen der Wert ihres Vorgesetzten gleichgültig ist, da sie selbst nicht anspruchsvoll sind. Für solche Mitarbeiter ein guter Vorgesetzter, denn er lässt sie in Ruhe arbeiten und stört sie nicht mit ständig neuen Ideen. Somit ist das Arbeiten bei ihm frei von Hektik. Nichts für Mitarbeiter, die im Unternehmen aufsteigen wollen, die selbst ehrgeizig sind und vorankommen möchten. Ideal aber für Harmoniesüchtige.

Ihr idealer Vorgesetzter

Es gibt ihn natürlich nicht, den Vorgesetzten, der wirklich passgenau Ihren Wünschen und Vorstellungen gerecht werden kann. Aber Sie sollten sich zumindest den Typus suchen, mit dem Sie vernünftig arbeiten können. Ihre Leistung wird von Ihrem Chef maßgeblich mit bestimmt und somit auch das, was Sie bei ihm lernen. Mit dem richtigen Chef steigt Ihr eigener Wert. Und kein Chef ist nur dieses oder jenes. Jeder besitzt von allem ein klein wenig.

35. Gehaltsverhandlung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Gehaltsverhandlung mit Strategie

Es gab und es gibt auch zukünftig Funktionen, in denen jedes geforderte Gehalt bezahlt wird. Es verhält sich ebenso wie in der Kunst. Was begehrenswert erscheint und selten ist, ist nach oben fast unbegrenzt verhandelbar. Wie beispielsweise die Bilder von Picasso. Vor jeder Gehaltsverhandlung, ob im Unternehmen oder im Rahmen einer Bewerbung, müssen Sie erst einmal analysieren, welchen Wert Sie für das Unternehmen darstellen. Nur wenn Sie Ihren Wert = Nutzen kennen, können Sie auch zielgerichtet verhandeln. Erst wenn Sie wissen, wie bedeutsam Ihr Know-how für den neuen Arbeitgeber ist, sind Sie für eine Verhandlung Ihres Einkommens beim neuen Arbeitgeber vorbereitet.

Wie definiert der neue Arbeitgeber Ihren Wert

Entscheidend ist für ihn der Nutzen, den er sich von Ihrer Einstellung erwartet. Ihr Nutzen definiert sich für den Arbeitgeber darüber, was Sie ihm kosten und bringen. Kein Arbeitgeber der Welt wird Ihnen mehr bezahlen, als Sie ihm an Profit einspielen. Viele Unternehmen haben eine Begrenzung darin, dass das bestehende Gehaltsgefüge ihnen den Rahmen vorgibt. Verdient der Neue mehr als die vorhandenen Mitarbeiter, bekommt das Unternehmen Probleme, die häufig genug zu einer Fluktuation führen. Es lanciert zwischen Marktgehältern und denjenigen, die das Unternehmen bezahlt.

Wo hat ein Unternehmen Spielraum

Das Gehalt ist nur ein Bestandteil dessen, was Unternehmen an Vergütungen bieten. Freier als im Rahmen der Gehaltsbestandteile sind Unternehmen im Bereich der variablen Vergütungen. Hier findet dann auch der Ausgleich zwischen der Forderung des neuen Mitarbeiters und dem Möglichen statt.

Vorselektion nach Gehaltsforderung

Taktisch nicht besonders klug von Unternehmen ist es, wenn sie in Stellenanzeigen die Gehaltsvorstellung abfragen. Der Vorstandsvorsitzende eines in seinem Markt führenden Unternehmens selektierte neue Mitarbeiter vorwiegend nach einer Gehaltsobergrenze. Somit stellte dieses Unternehmen niemals die wirklich am besten Geeigneten ein. Fast schon überflüssig zu erwähnen, dass sich dieses Unternehmen kontinuierlich aus dem Markt beförderte. Bessere bezahlende Konkurrenten erfreuen sich bester Gesundheit.

Gehaltsangabe in der Bewerbung

Unternehmen wollen die Besten und die sollen dann auch noch am wenigsten kosten.

Gehaltsverhandlung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Reines Wunschdenken, das so in der Praxis natürlich keineswegs funktionieren kann. Selbst geborene Altruisten erkennen zunehmend, dass Leistung Gegenleistung erfordert. Viele Bewerber „brüten“ über der Frage, was er / sie als Gehaltsforderung nennen sollen. Über illusorische Gehaltsforderungen haben sich schon viele aus dem Rennen geschossen. Keinen Gehaltswunsch anzugeben, wenn es in der Stellenausschreibung ausdrücklich gefordert wird, ist allerdings auch nicht sehr klug. Einen Ausweg bietet die Angabe des aktuellen IST-Gehaltes mit dem Hinweis, dass man angemessen mehr verdienen möchte.

Goldgräberstimmung

Es gab Zeiten, da forderten einfache Buchhalter mit lediglich guten Kenntnissen in SAP R/3 FI Gehälter, wie sie üblicherweise höchstens Buchhaltungsleiter bekamen. Sie erhielten diese Gehälter auch, da um die Jahrtausendwende viele Unternehmen nicht nur ihre Buchhaltung gezwungener Weise auf SAP umstellten und die Spezialisten hierfür am Arbeitsmarkt so gut wie nicht zu bekommen waren. Goldgräberstimmung! Viele dieser Spezialisten verdienten somit eine Reihe von Jahren überhöhte Gehälter. Danach kam allerdings die böse Überraschung, als man sie nicht mehr benötigte und die Unternehmen den Spieß umdrehten und diese Mitarbeiter wieder abbauten. Es ist nicht erstrebenswert für eine kurze Zeit ein überhöhtes Gehalt zu bekommen.

Unternehmen, die Mitarbeiter unter deren Wert einstellen

Nicht empfehlenswert ist es, wenn Sie sich unter „Wert verkaufen“, um eine begehrte Stelle zu bekommen. Unternehmen, die Mitarbeiter „unter Wert“ einstellen praktizieren solches auch im Rahmen der Gehaltsfindung für ihre Mitarbeiter. Das heißt, Sie werden in diesem Unternehmen niemals ein Gehalt erhalten, das Ihrem Marktwert entspricht. Natürlich gibt es manche Stellen für die man zu „jung“ oder noch zu „unerfahren“ ist, aber wenn ein Unternehmen einem echten Nachwuchstalente eine Aufgabe überträgt, die noch eine „Schuhnummer“ zu groß erscheint, fordert es trotzdem die Bewältigung der übertragenen Aufgabe ein - und dem sollte dann auch das Gehalt entsprechen. Bei einem „Entwicklungssprung“ bietet sich alternativ eine Bewährungszeit an. Das Unternehmen könnte eine Gehaltsanpassung nach Probezeit vertraglich zusichern.

Unternehmen, die weit über dem Marktwert entlohnen

Solange diese sich das leisten können, ist das eine schöne Sache für die Mitarbeiter. Leisten kann sich das aber ein Unternehmen nur dann, wenn seine Gewinne hoch sind. Hohe Gewinne sprechen sich im Markt herum und die Konkurrenz springt dann auf. Und spätestens dann müssen die Einkommen wieder an den Markt angepasst werden. Ein Sonderfall ist es, wenn ein Unternehmer ihm direkt unterstellte Führungskräfte außerordentlich hoch entlohnt. Das kann sowohl eine extreme Leistungsanforderung, oder ein hohes

Gehaltsverhandlung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Risiko des Scheiterns bzw. schlicht und einfach „Prügelzulage“ bedeuten.

Marktübliche Gehälter

Wer sich zu teuer einkaufen lässt, wird von den meisten Unternehmen sukzessive an das firmeninterne Gehaltsniveau angepasst werden. Das bedeutet, Erhöhungen seiner vergleichbaren Kollegen werden einige Jahre durchschnittlich höher ausfallen. Ebenso rechnen Unternehmen natürlich mit ein, dass die kommende Gehaltsrunde für den Neuen ausfallen wird, da er dann ja erst kurz im Unternehmen tätig ist.

Fortschreibung von Erhöhungen

Sonderfälle sind die Fortschreibung zukünftiger Gehaltsrunden mit prozentualen Aufschlägen, die sich nach den Lebenshaltungskosten oder Tarifverträgen richten. Auch Sonderzahlungen wie Tantiemen können hiervon betroffen sein.

Branchen mit traditionell geringen Einkommen

Wer auch finanziell Karriere machen möchte, sollte nie in die Branchen wechseln, die traditionell außerordentlich geringe Gehälter bezahlen. Denn, selbst wenn er bei seinem Einstieg ein „hohes“ Gehalt verhandelt hat, wird er sukzessive mit der Brancheentwicklung konfrontiert und somit längerfristig nach unten nivelliert werden.

Branchen, die hohe Vergütungen bezahlen

Hier gibt es zwei Fälle, die man beachten sollte. Es gibt kurzfristige Höhenflüge, wie die Internetblase vor einigen Jahren, in der phantastische Gehälter bezahlt wurden. Und es gibt Branchen, die es sich leisten können, aufgrund ihrer zukunftsfähigen Produkte sich die Besten in ihr Unternehmen zu holen und auch entsprechend zu vergüten.

Leistungen der betrieblichen Altersversorgung

In die Vergütung mit einrechnen sollten Sie auch Leistungen der Altersversorgung. Es gibt Unternehmen, die eine enorme Altersversorgung zum Jahreseinkommen hin gewähren und andere, die sich die Kosten und den Aufwand hierfür sparen.

Sonderfälle

Der Vorstandsvorsitzende der Landesbank Baden-Württemberg fiel einer politischen Intrige zum Opfer. Die FDP sah anlässlich der anstehenden Vertragsverlängerung die Chance gekommen, dem Ministerpräsidenten einiges an Kränkungen heimzuzahlen. Inner-

Gehaltsverhandlung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

halb von nur wenigen Tagen musste somit ein neuer Vorsitzender gefunden werden. Der Neue aus Berlin setzte eine Forderung durch, die zwar den Rahmen sprengte, die aber notgedrungen zugesagt wurde, da „politisch“ unumgänglich. Alle stimmten zu.

Absolventen, die eine Erstanstellung suchen

Für Absolventen ist der Einstieg in der zu ihnen passenden Branche und dem ebenso passenden Unternehmen vorrangig. Branche und Unternehmen hängen von den Zielsetzungen des Einzelnen ab. Wer selbst etwas bewegen will, darf nicht in Unternehmen mit einer festgefahrenen Struktur. Für solche eignen sich Unternehmen wie SAP oder andere in dynamischen Industrien besser. Ebenso bedeutsam ist die Aufstiegsförderung und -entwicklung, die ja gerade für junge Menschen wichtig ist.

Gehaltsfragen im Interview mit dem Personalberater

Ob Manager oder Spezialist, interviewt Sie ein Personalberater, wird er Sie immer nach dem derzeitigen Einkommen und Ihrem aktuellen Gehaltswunsch fragen. Ich habe nur einige wenige Kandidaten erlebt, die mir weder ihr aktuelles Gehalt nannten noch ihren Gehaltswunsch. Das führte zuverlässig zum Gesprächsabbruch. Ein Personalberater wird vom Unternehmen bezahlt und ist diesem verpflichtet. Ein qualifizierter Personalberater vertritt aber fast gleichrangig die Interessen der Kandidaten, die er seinem Klienten vorschlagen wird. Alles andere wäre auch nicht besonders klug, denn Kandidaten, die mit seiner Hilfe unter ihrem eigentlichen Wert ihre neue Stelle antraten, erfahren irgendwann das Gehaltsgefüge im Unternehmen und sind dann dauerhaft frustriert, da sie sich über den „Löffel barbiert“ fühlen.

36. Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Stellenmärkte

Nur ein Drittel aller offenen Stellen für Führungskräfte und hochkarätige Spezialisten werden über Stellenausschreibungen besetzt. Der Rest geht über Direktsuche, Beziehungen der im Unternehmen Beschäftigten und weitere Wege. Wer Karriere machen möchte, sollte dieses beachten und auch weitere Bewerbungs- und Karrierewege nutzen.

Hochqualifizierte lassen sich finden

Manch einer benötigt es für sein Selbstwertgefühl. Andere warten einfach auf die große Chance, die nie wiederkehrt. Auf jeden Fall eine tolle Sache, wenn einem ein Personalberater weitgehend die Arbeit der Bewerbung abnimmt. Und bei gefragten Führungskräften und Spezialisten funktioniert dies ja auch bestens. Hier klingelt das Telefon durchaus öfters im Monat.

Job-Search

Karrieresüchtige warten aber nicht nur auf den heiß begehrten Anruf, sie werden selbst aktiv und überlegen, welche Branchen für sie interessant sind und welche Unternehmen besonders für sie infrage kommen könnten. Ruft ein Personalberater im Executive Search bei ihnen an, erkundigen Sie sich sofort für welche Branchen er vorwiegend arbeitet und bringen dann auch ihr eigenes Anliegen vor. Somit ein aktiver Job-Search mit einer hohen Effizienz. Ebenso prüfen sie bei Stellenanzeigen welche Beratungen für eine bestimmte Branche oder für ein bestimmtes Unternehmen häufiger Mitarbeiter suchen. Auch diese Beratungen sprechen sie dann gezielt und eigeninitiativ an.

Executive Search

1988 startete ich als geschäftsführender Partner in einer damals schon einige Jahre bestehenden Beratung, die ausschließlich Executive Search durchführte. Im Executive Search wurden in diesen Jahren tatsächlich nur oberste Positionen gesucht und besetzt. Abteilungsleiter suchten wir höchstens ausnahmsweise für langjährige Kunden. Besetzungen vollzogen sich in einem elitären Rahmen. Seriosität und höchste Verschwiegenheit waren das oberste Gebot für die Unternehmen, die Kandidaten und besonders die mitwirkenden Berater.

Zwanzig Jahre Executive Search

Seit dem Jahre 1988 wandelte sich dieses Beratungssegment ganz erheblich. Anstatt einer überschaubaren Anzahl an exklusiven Beratungen betätigen sich heute in diesem Bera-

Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

tungsmarkt einige tausend Berater. Natürlich gibt es immer noch Top-Adressen, wobei das keineswegs von der Größe der Beratung abhängt. Die anspruchsvollsten Beratungen bestehen oft nur aus einem knappen Dutzend Mitarbeitern mit einer akademischen Ausbildung. Top-Anspruch und Qualität erfordern eine Mindestgröße, die Einzelkämpfer eher selten erbringen können. Sehr große Beratungen im Executive Search betreiben häufig wenig anspruchsvolles „Massengeschäft“, mit der Folge, dass sich die Qualität der Beratung eher negativ entwickelt.

Tausende Berater drücken das Niveau

Rechtsanwälte wissen es schon lange, wie es sich mit einem Überangebot lebt. Rechtsanwalt darf sich jedoch nur der nennen, der die Voraussetzungen erfüllt. Personalberater darf sich hingegen jeder titulieren. Und so tummeln sich hier sehr viele Menschen, die beruflich gescheitert sind. Wer nichts kann wird Wirt - oder Personalberater, bin ich manchmal geneigt zu sagen. Eine qualitativ hochwertige Dienstleistung setzt voraus, dass diese Leistung auch angemessen bezahlt wird. Unterbleibt dies, da Unternehmen gerne sparen möchten, leidet die Qualität der Dienstleistung, denn der Personalberater muss sehen, wie er mit dem zu geringen Betrag zurechtkommt. Er arbeitet deshalb nicht mit angestellten Searcherinnen, sondern kauft diese Leistung billig ein.

Searcherinnen

Anspruchsvolle Beratungen beschäftigen eigene Searcherinnen mit einer vorwiegend akademischen Ausbildung. Diese Damen sind Profis und kosten entsprechend Geld. Die Damen werden von ihren erfahrenen Kolleginnen in die Geheimnisse ihres Aufgabengebietes eingewiesen. Erst nach längerer Erfahrung sind sie selbst Profis. Beratungen, die sich das nicht leisten können, kaufen die erforderliche Searchleistung im Bedarfsfalle ein. Sie haben nur geringen Einfluss auf die Qualität, die sie erhalten. Die Folgen sind überaus negativ. Sowohl für die auftragsgebenden Unternehmen als auch für die Menschen, die häufig höchst unqualifiziert angesprochen werden.

So verhalten Sie sich, wenn Sie eine Searcherin anruft

Ich habe Ihnen die Entwicklung in der Direktsuche aufgezeigt, damit Sie verstehen, warum Sie so viele sinnlose Anrufe von sogenannten „Headhuntern“ erhalten. Sie dürfen während der Arbeitszeit angerufen werden und auf die zu besetzende Stelle aufmerksam gemacht werden. Dies darf jedoch nicht umfassend erfolgen. Die Searcherin wird Sie fragen, ob Sie Interesse an der Stelle haben und wenn ja, ob Sie der Personalberater abends oder auch am Wochenende privat anrufen darf. Sofern Sie Interesse haben, sollten Sie Ihre private Telefonnummer preisgeben. Sie können hierzu auch eine Zeit nennen, in der Sie besonders gut erreichbar sind. Erfolgt der Anruf unpassend, da beispielsweise gerade

Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ihr Chef mit Ihnen spricht, bitten Sie um einen späteren Anruf. Bieten Sie keinen Rückruf an, da die Damen permanent telefonieren und auch Ihre Telefonnummer nur ungern preisgeben.

Der Personalberater ruft Sie privat an

Ich habe im Laufe der Jahre sicher einige tausend Telefoninterviews durchgeführt. Die meisten der Gespräche waren außerordentlich positiv und in vielen konnte ich zu den telefonisch Interviewten sogar einen Kontakt aufbauen, der über viele Jahre hielt. Selbst heute noch erhalte ich Anrufe von Damen und Herren, die sich seinerzeit nicht verändern wollten, aber ebenso meine Kontaktdaten notiert haben. Für jeden, der beruflich weiterkommen will, bietet ein Kontakt zu einem Berater eine Chance, dass dieser ihn wiederum kontaktiert, wenn er eine entsprechende Position zu besetzen hat. Kluge Netzwerker nutzen solche Kontakte für Ihre eigene zielorientierte Karriere. Häufig drehten Interviewte den „Spieß“ um und fragten mich wie sie ihre berufliche Laufbahn denn am sinnvollsten weiter gestalten sollten.

Einige Erfahrungen aus Telefoninterviews

In Telefoninterviews können Sie einiges falsch machen. Nachfolgend schildere ich Ihnen deshalb eigene Erlebnisse aus solchen Interviews, damit Sie hieraus lernen können und vergleichbare Fehler nicht begehen. Als sehr unerfahren schätzt Sie der Berater ein, wenn Sie sich als erstes erkundigen, wer Sie denn empfohlen hätte. Erfragen dürfen Sie jedoch den Background des Beraters, denn Sie sollen ihm ja Vertrauliches offenlegen - und das erfordert auf der anderen Seite auch Seriosität.

Ein Telefoninterview über vier Stunden

Für ein inhabergeführtes Unternehmen mit knapp 1.000 Mitarbeitern suchten wir in Direktsuche einen Technischen Leiter mit direkter Unterstellung zum Inhaber. Der Inhaber brachte selbst mehrere Namen mit der Bitte ins Gespräch, diese Herren mit einzubeziehen. Mit einem hiervon telefonierte ich abends von acht bis Mitternacht. Am nächsten Morgen rief ich den Inhaber an und sagte ihm, dass es mir trotz eines mehrstündigen Telefonates nicht möglich war die Eignung dieses Herrn zu eruieren. Meine Empfehlung war deshalb folgerichtig die Absage. Politiker reden ja gerne so, dass man sie nicht „festnageln“ kann. Manager, die ebenso im Nebulösen bleiben erhalten jedoch eine Absage. Allein aufgrund des Telefoninterviews schied dieser Kandidat somit aus. Wer sich nicht präzise ausdrücken kann oder es auch nicht will, ist für Führungsaufgaben nicht geeignet, da er sich aus kritischen Situationen ebenso „herauswinden“ wird. Manager sollten sich stets präzise, zielgerichtet artikulieren.

Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ehefrauen geben so manches preis

Ruft ein Personalberater abends oder am Wochenende bei einem Kandidaten an, erreicht er meistens Ehefrauen bzw. Lebensgefährtinnen und die erzählen ihm in nur zwei Sätzen oft mehr, als den meisten angerufenen Kandidaten bewusst ist. Erfahrene Personalberater erkennen schnell, wer „Geisteskind“ sie vor sich haben und sie erkennen ebenso, ob der Angerufene Interesse hat. Frauen verstellen sich nämlich im Regelfall weniger und signalisieren somit auch, ob Interesse besteht. Das setzt sich ebenso bei fortführenden Telefonaten fort. Achtet der Berater auf das, was ihm die Ehefrau unbewusst mitteilt, erkennt er hierbei ebenso, ob das Interesse des Kandidaten an einer Veränderung schwindet oder wächst.

Die Ehefrau als Stellvertreterin

Für eine Geschäftsführerposition rief ich einen Kandidaten in Nürnberg an. Er war nicht anwesend aber seine Ehefrau, eine Lehrerin, eröffnete mir, dass sie von ihrem Ehemann beauftragt worden wäre das Telefoninterview mit mir zu führen. Ich versuchte ihr klarzumachen, dass auch meine Zeit ziemlich begrenzt ist und ich deshalb nur bereit wäre, direkt mit ihrem Ehemann ein Telefoninterview zu führen. Dies verneinte sie weiterhin konsequent mit dem Ergebnis, dass dieser Herr ausschied.

Mei Mo isch net do

Wenn Du geschwiegen hättest, wärst Du ein Philosoph geblieben. Passt nur bedingt, beinhaltet aber letztendlich dieselbe Auswirkung. Ehefrauen repräsentieren im oberen Management das Unternehmen ebenso in der Außenwirkung wie ihr Ehemann. Eine Ehefrau, die sich so artikuliert, blamiert somit nicht nur ihren Ehemann, sondern auch dessen Unternehmen, wenn sie geschäftliche Anrufe entgegennimmt oder an Veranstaltungen des Unternehmens teilnimmt. Stellen Sie sich vor, abends ruft ein wichtiger Kunde aus dem Ausland an und wird im breitesten Schwäbisch abgefertigt.

Kleinkinder sind ja so süß

Auch in manchen Managerhaushalten wird der Anrufbeantworter vom Kleinkind besprochen. Kommt eine süßliche Hintergrundmusik hinzu, weiß der gestresste Anrufer, dass er bei einer glücklichen Familie angerufen hat. Meist legt er dann auf. Anrufbeantworter repräsentieren Sie nach außen ebenso als wenn Sie den Anruf selbst entgegennehmen. Für den ersten Eindruck, heißt es, gibt es keine zweite Chance.

Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die besonders Wichtigen

Wer für den Personalberater mehrfach nicht zu sprechen ist, obwohl er sich zu Hause befindet, signalisiert, dass er wenig bis kein Interesse an dem Anruf besitzt. Nur sehr unerfahrene Berater versuchen es dann noch mehrfach - ergebnislos.

Und darüber freut sich der Personalberater

Die Ehefrau ist informiert, der Angesprochene ist erreichbar und für ein Telefoninterview aufgeschlossen und er hat sich zudem erkennbar hierauf vorbereitet. Und er nimmt sich in einem ungestörten Raum auch die notwendige Zeit hierfür.

Auch Personalberater sind ja bloß Menschen

Ein kleines Dankeschön ist auch im Geschäftsleben das „Schmiermittel“ der Wahl. Ich habe in meiner Zeit als Manager und Personalberater sehr vielen Menschen „kostenlos“ geholfen. Im Regelfall waren alle hierüber hoch erfreut. Auf ein kleines Dankeschön wartete ich dann aber häufig vergeblich. Das muss ja kein Geschenk sein - ein netter Brief tut es ebenso. Aber selbst dies unterblieb in vielen Fällen.

Die Regeln zum Nachfassen

Sie haben in meinen Empfehlungen immer wieder gelesen, dass Sie nicht unnötig nachhaken oder anrufen sollen, da dies im Allgemeinen nur störende Anrufe sind. Viele Bewerbungstipps von Nichtfachleuten, und die schreiben erstaunlicherweise offensichtlich die meisten, beinhalten ja, dass Sie nachfassen sollen, da Sie hiermit Interesse zeigen würden. Stellen Sie sich einen Personalmanager vor, der zu einer Ausschreibung hunderte Bewerbungen erhielt. Ob der sich wohl darüber freut? Es gibt jedoch eine Ausnahme, das ist der Executive Search. Hier dürfen Sie immer nachfassen - aber vorrangig nicht beim Unternehmen, sondern beim Personalberater.

Der Ablauf verzögert sich

Im Executive Search sind Sie das, was in jeder Arztpraxis der Privatpatient ist. Sie werden umfassend und bestens betreut. Sofern es zu Verzögerungen im Ablauf kommt, wird der Berater Sie hierüber meistens kurzfristig informieren. Aber gelegentlich „hängen“ auch Berater in der Luft, wenn der Kunde sich nicht entscheiden kann oder will. Sie warten, und der Berater wartet ebenso. Hier dürfen und sollten Sie immer anrufen, bevor Sie sich verunsichert fühlen.

Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sie erhielten eine Absage

Bei einer Bewerbung auf eine Stellenanzeige werden Sie die Gründe für Absagen schon wegen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes so gut wie nie erfahren. In der Direktsuche ist Ihre Chance hierfür weitaus besser. Ein qualifizierter Berater stellt nur sehr wenige Kandidaten beim Kunden vor. Meistens lediglich zwei bis drei. Der Berater ist bei der Erstpräsentation der Kandidaten beim Klienten anwesend. Er hält sich hier zwar im Gespräch zurück, beobachtet dafür aber umso genauer. Nach jeder Präsentation findet zwischen dem Klienten und ihm eine Bewertung statt. Und zwischen den einzelnen Präsentationen zudem ein telefonischer Gedankenaustausch. Der Berater kennt somit alle Entscheidungsprozesse des Klienten und wirkt hierbei, wenn auch sehr zurückhaltend, mit. Im fachlichen Bereich liegen die Absagegründe nicht mehr, wenn der Berater sein Handwerk versteht und nur Geeignete vorschlägt. Letztlich geht es bei der Entscheidung um die Chemie, die Frage, passt man zusammen. Ein guter Berater rät ab, wenn ein Kunde aus dem Bauchgefühl heraus Bedenken äußert.

37. Interviews im Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Personalberater gibt es (zu) viele

Wie in jedem Beruf gibt es fähige und weniger fähige Personalberater. Den einen ist die Personalberatung Profession, den anderen dient sie lediglich als Gelderwerb. Personalmanager werden Personalberater, um einer drohenden Arbeitslosigkeit zu entgehen. Eher nur wenige wurden es, da sie in diesem Beruf ihre Erfüllung sahen.

Was zeichnet einen qualifizierten Personalberater aus

Ganz sicher Enthusiasmus, denn diese Tätigkeit ist ziemlich anstrengend und enthält darüber hinaus ein hohes Frustrpotential. Das muss erst einmal durchgestanden werden. Und dann einschlägige Erfahrungen aus einem oder besser mehreren Unternehmen. Personalberater, die nicht selbst auf der Karriereleiter eines Unternehmens nach oben kletterten sind wenig qualifiziert, denn das Können eines Personalberaters besteht ja besonders darin, dass er in der Lage ist, die betrieblichen Notwendigkeiten und die Erfordernisse aus der bestehenden Struktur des jeweiligen Unternehmens zu erkennen. Auch Unternehmen sind ja der Auffassung, dass Personalberater die besten Kandidaten zu finden haben und dann das Unternehmen letztlich die Selektion alleine übernimmt. Eine Ansicht, die zumindest ein qualifizierter Personalberater so nicht teilt, denn er trifft ja die Vorauswahl, so dass das Unternehmen nur noch unter den Kandidaten auswählen kann, die er bereits ausgewählt und als Geeignete vorgeschlagen hat.

Wie verhalten Sie sich gegenüber einem Personalberater

Normal, der Personalberater und Sie sind in der Auswahl gleichberechtigte Partner. Lassen Sie sich nicht zu sehr beeindrucken, wenn Sie bei einem der feineren Berater in dessen Büro interviewt werden. Ein ansprechendes Büro und eine entsprechende Ausstattung sind natürlich Standard, wenn der Berater im Executive Search tätig ist. Es gibt heutzutage nur noch sehr wenige Personalberater, die nur mit der Suche von Führungskräften ausgelastet sind. Die meisten Berater suchen ebenso Spezialisten. Die Büros der Berater richten sich aber stets am obersten Level aus - und das mag für Spezialisten schon beeindruckend wirken. Aber das ist nur der äußere Schein. Der Personalberater trifft die Vorauswahl, das bedeutet für Sie, die Hürde müssen Sie natürlich schon nehmen, wenn Sie ein weiterführendes Interview anstreben. Stellen Sie selbst die richtigen Fragen, profitieren auch Sie selbst vom Interview.

Empfang

Für Personalberater sind Sie das „Produkt“, dem die allerhöchste Aufmerksamkeit zuteilwird. Sie werden in seriösen Beratungen freundlichst empfangen und zwar ohne jegliche

Interviews im Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wartezeit, wenn Sie selbst pünktlich waren. Das ist normaler Standard. Sind Sie etwas zu früh, werden Sie mit einer führenden Tageszeitung plus Getränken versorgt, so dass Sie die zwangsläufig entstehende Wartezeit überbrücken können. Natürlich werden Sie von den Damen unverzüglich eingeschätzt und der erste Eindruck wird vom Berater häufig schon abgefragt, bevor Sie ihn selbst sehen. Sie dürfen sich gegenüber den Damen charmant aber nicht anbiedernd verhalten.

Das Interview

Wählen Sie ruhig ein Getränk aus. Wer sich das nicht „traut“ wirkt eher unsicher. Der Berater wird das Interview mit Ihnen alleine bestreiten. Zumindest in der Regel. Ausnahmsweise kann, mit Ihrer Erlaubnis, ein Juniorberater zu „Lernzwecken“ mit anwesend sein. In eher seltenen Ausnahmen nimmt auch der suchende Klient teil. Das Interview geht über ein bis maximal zwei Stunden. Mehr ist die Ausnahme. Das Interview findet in Form eines Gespräches statt. Stressinterviews sind die Ausnahme. Erfahrene Berater wissen, dass solche Interviews erkenntnislos bleiben. Ein professionelles Interview werden Sie als angenehm empfinden. Der Berater agiert so, dass Sie den Eindruck gewinnen, dass er Sie versteht. Er geht auf Sie ein. Sie sollten sich hierdurch aber nicht „einlullen“ lassen, denn wenn Sie dem Berater vertrauen, da er ja so nett zu Ihnen ist, hat der sein erstes, wichtiges Ziel erreicht. Sie werden offen mit ihm diskutieren, auch über für Sie unangenehme Sachverhalte, die Sie in Ihrer Aufgabe belasten, oder in früheren Anstellungen belastet haben. Der Berater hat den Auftrag von seinem Klienten, den besten Mann / Frau für die zu besetzende Position zu finden. Der „Beste“ muss aber weder der Klügste noch der Fleißigste, noch der Anpassungsfähigste sein. Er muss mit den Gegebenheiten beim Klienten optimal klarkommen und das fachlich und auch in den weichen Faktoren. Qualifizierte Berater unterscheiden sich schon hier von den nur wenig qualifizierten. Wenig qualifizierte wollen schnellstmöglich die Stelle besetzen. Sie raten Ihnen zu. Qualifizierte weisen Sie auf negative Punkte hin. Sie müssen mit denen „leben“ können. Gerade über das Negative, das verschwiegen wurde, scheitern letztlich die meisten.

Der Klient

Klienten sind Menschen. Der eine sieht nur das Positive in seinem Unternehmen, der andere bewertet zu Vieles im eigenen Unternehmen erheblich zu negativ. Der Berater sollte erkennen, was tatsächlich das Unternehmen auszeichnet. Das ist der Grund, warum qualifizierte Berater nur wenige Klienten betreuen. Eine erfolgreiche Stellenbesetzung verlangt gute Kenntnisse des Unternehmens. Klienten erwarten, dass Berater ihr Unternehmen gegenüber den Kandidaten positiv darstellen. Sie verlangen nicht, dass der Personalberater Kandidaten anlügt. Qualifizierte Berater übermitteln den Kandidaten das, was sie als wahr sehen. Wer seinen Klienten kennt, weiß dessen Vorteile ebenso wie die „Baustellen“. Neue Mitarbeiter, die scheitern, kosten viel Geld und bedeuten Image-

Interviews im Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

schaden. Das gilt für den Berater ebenso wie für das Unternehmen. Statistiken zeigen, dass ein erschreckend hoher Prozentsatz neuer Mitarbeiter wieder scheitert. Nach über zwanzig Jahren Erfahrung im Executive Search behaupte ich, dass das vorwiegend Selektionsfehler waren. Schuld sind häufig die, die auswählen. Den größten Schaden haben leider die Auserwählten, die ja hierbei mitwirken. Wirklich mitwirken kann aber nur derjenige, der die Verhältnisse bestens kennt. Ob hochrangige Kandidaten im Executive Search oder Bewerber auf Stellenanzeigen, keiner von diesen ist befähigt, alle Gegebenheiten vollständig richtig einzuschätzen.

Sie wirken mit

Sie wirken intelligent mit, wenn Sie dem Berater sagen, was Sie auszeichnet. Wenn Sie ihm sagen, was Sie nicht so gerne mögen. Wenn Sie ihm Ihre Stärken und auch die Bereiche nennen, die Sie ungern wahrnehmen. Das sind dann auch meistens Ihre Schwächen, denn das was Ihnen nicht liegt, vernachlässigen Sie. Wer dem Berater den Supermann vorspielt, obwohl er eher recht ängstlich ist, schadet sich hierdurch selbst. Erfahrene Berater erkennen natürlich häufig, dass bestimmte Angaben nicht stimmen. Wenig erfahrene Berater aber nicht. Vor allem fachliches Know-how kann der Personalberater nur sehr bedingt richtig einschätzen, da er selbst ja nicht auf jedem Gebiet Spezialist sein kann. Stellt sich im Interview mit dem Klienten dann heraus, dass angegebene Fachkenntnisse tatsächlich fehlen, werden Sie spätestens beim Klienten scheitern.

Fortführendes Interview beim Unternehmen

Fischhändler auf dem Wochenmarkt preisen ihre Ware sehr lautstark an. Wer den anderen übertönt, überzeugt die Marktbesucher und verkauft seinen Fisch. Personalberater halten sich beim Klienten zurück. Sie übernehmen die Vorstellung und greifen dann nur noch ein, wenn eine wichtige Information nicht erwähnt wird. Das Interview beim Unternehmen ist ein Interview zwischen zweien, die sich kennenlernen sollen. Der Klient hat natürlich einen Vorsprung, da er den Bericht des Personalberaters zu Ihrer Person schon gelesen hat. Trotzdem wird er Sie bitten, Ihren Lebenslauf darzulegen. Er möchte Sie in Aktion sehen und erleben. Als Kandidat können Sie hierbei unabsichtlich mehrere gravierende Fehler begehen. Ein häufiger ist, dass der Klient des Beraters Sie fragt: „Was wissen Sie über unser Unternehmen?“ Und Sie treuherzig antworten „fast nichts“. Damit haben Sie den Personalberater blamiert, der Sie ja vorab über das Unternehmen informieren sollte und last not least sich selbst. Qualifizierte Bewerber informieren sich stets vorab.

Klassische Fehler, die Sie begehen können

Personalberater im Executive Search begleiten Sie im fortführenden Interview. Sie verein-

Interviews im Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

baren Zeit und Ort. Der Berater wird Ihnen einen Gedankenaustausch vor dem Termin anbieten, indem er Sie nochmals auf Wichtiges einstimmen kann. Dieser Austausch erfordert ein Treffen eine Viertelstunde vor dem Kundentermin. Für den Personalberater ist das gleichzeitig eine Reservezeit, falls Sie sich verspäten. Er selbst wird rechtzeitig da sein, wenn nicht „gerade die Welt untergeht“, wie ich das gerne selbst definiere, wenn das eintritt, was niemals hätte eintreten dürfen. Ich selbst parkte schon öfters auf der Autobahn in Sichtweite des Unternehmens und saß dann höchst gestresst auch schon Stauzeiten, die über Stunden gingen, ab. Fahren Sie frühzeitig los. Sie haben für diesen Termin einen hohen Aufwand betrieben. Das Interview sollte nicht darüber scheitern, dass Sie zum Termin zu spät kommen. Halten Sie im Interview Blickkontakt mit allen Beteiligten. Sprechen Sie diese immer mit Namen an. Natürlich sind Sie gestresst, aber da hilft die Sortierung der Visitenkarten aller Teilnehmer entsprechend deren Sitzordnung. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie bereits eingestellt sind, wenn Sie zum fortführenden Interview eingeladen werden. Denn jetzt beginnt erst die eigentliche Arbeit für Sie. Viel Glück!

Interviews sind etwas für Könner

Wenn Sie sich eine Talkshow ansehen, können Sie unterschiedliche Typen studieren. Da gibt es den Besserwisser, den Schwafler, den Selbstgefälligen. Menschen, die andere nie ausreden lassen. Andere mit endlosen Pausen, die Nachdenken signalisieren sollen. Und es gibt Menschen, die umgehend positiv auf Sie wirken. Wie verhalten sich diese? Sie werden, wenn Sie kurz bewusst darüber nachdenken, zu der Erkenntnis kommen, dass sich diese ganz natürlich verhalten. Sie merken ihnen keinen Stress an. Sie warten, bis sie an die Reihe kommen. Sie unterbrechen andere nicht. Sie reagieren niemals ärgerlich, sie bleiben stets gelassen und überzeugen mit wohldosiertem Stimmeinsatz. Es sind Menschen, die anderen zuhören können, die dem Gesprächspartner vermitteln, dass sie interessiert, was er sagt, dass sie sich auf seine Ausführungen konzentrieren. Lernen ist zu einem gut Teil nachahmen. Oft lernen wir ja auch daraus, wenn uns andere zeigen, wie man es nicht machen sollte. Lernen Sie aus Talkshows „Verhalten“.

Schreiberlinge im Interview

Politiker sind in ihren überaus wichtigen Statements noch vorsichtiger und nebulöser, wenn Sie im Fernsehen übertragen werden, oder Pressevertreter anwesend sind. Wer etwas zu sagen hat, liebt es, wenn ein anderer das als wichtig und notierenswert ansieht. Nur, es gibt Menschen, die notieren alles und zudem mit tiefgebeugtem Kopf. Wer nichts notiert, signalisiert Interesselosigkeit. Wer zu viel notiert, signalisiert höchste Unsicherheit, die ja oftmals damit überspielt werden soll. Und vor allem, wer alles mitschreibt vernachlässigt den Kontakt. Wir gewinnen und überzeugen andere vorwiegend mittels einer persönlichen Kommunikation. Sympathie entsteht durch Blickkontakt. Gemeinsame Wellen bauen sich ebenso auf und werden zudem durch eine sich angleichende

Interviews im Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Körpersprache der Interviewpartner unterstützt. Wer allerdings seinen Interviewpartner spiegelt, wie es einige Ratgeber empfehlen, wird hiermit Schiffbruch erleiden. So einfach lassen die sich nicht „übertölpeln“.

Verstellen Sie sich nicht

Verhalten Sie sich authentisch, verstellen Sie sich nicht. Niemand ist perfekt. Auch Ihnen wird zugebilligt, dass Sie nicht in allen Punkten bereits perfekt sind. Sie spielen auf einem Ihnen wenig bekannten Terrain. Die Interviewer wissen das.

Nach dem Kampf ist vor dem Kampf

Das Interview sowie beim Personalberater als auch beim Klienten haben Sie überlebt. Sie könnten sich zurücklehnen, wäre da nicht die Spannung, wie geht es nun weiter? Hier handeln Personalberater recht unterschiedlich. Ich gehöre zu den Netten, jedenfalls dann, wenn ich im Interview einen eindeutigen Trend erkennen konnte. In diesem Falle rufe ich abends den Kandidaten an, um ihm ein erstes Feedback zu geben. Das ist natürlich nicht ganz uneigennützig, denn im Gegenzug bekomme ich auch einen Eindruck von dem, was der Kandidat gerade empfindet. Reizt ihn die Stelle wirklich? Hat er mit seiner Familie darüber gesprochen, dass es nunmehr ernst werden könnte. Ist seine Familie mit einem Umzug in einen anderen Lebensraum einverstanden? Vor allem aber kann der interessierte Kandidat seine Fragen dazu stellen, wie es denn nun weitergeht. Je nach dem Tempo, das ein Unternehmen geht, kann das durchaus einige Tage, im Ausnahmefall sogar einige Wochen, dauern. In Urlaubszeiten kann es sich auch darüber hinaus verzögern. Alle müssen sich somit gedulden.

Das Zweitinterview beim Klienten

Dieses findet nur im Ausnahmefalle ebenfalls im Beisein des Personalberaters statt. Im Regelfall ist es ein Gespräch mit den Entscheidern beim Kunden, dem meist auch die Vorstellung des Fachbereiches folgt. Je nach Funktion auch ein Betriebsrundgang. Auch dieses Gespräch ist noch ein „Auswahlgespräch“. Es gibt meistens nur noch zwei bis allerhöchstens drei Kandidaten. Aber es sind noch mehrere im Rennen. Je nach Möglichkeit schließt sich beim Kunden noch ein gemeinsames Mittagessen an. Manche Klienten entscheiden schon jetzt und händigen einen Anstellungsvertrag aus. Bei anderen werden die Konditionen nochmals detailliert besprochen und verhandelt.

Drittes Treffen mit Ehefrau

Bei Führungsfunktionen im oberen Managementbereich durchaus empfehlenswert, ein Gespräch zum Kennenlernen auch mit der Ehefrau des Kandidaten beziehungsweise mit

Interviews im Executive Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

dem Ehemann der Kandidatin. Verbunden mit einem gepflegten Essen lernt man den Partner ungezwungen kennen. Das stärkt von Anfang an die Bindung zum künftigen Arbeitgeber und ist durchaus auch noch ein „Auswahlfaktor“.

Der Anstellungsvertrag

Vor langer, langer Zeit war ein gegebenes Wort noch ein zu haltendes Wort. Heutzutage lassen sich Bewerber Verträge aushändigen und reagieren hierauf nur mit sehr langer Verzögerung - und dann auch oftmals ablehnend, da sie weitere Angebote abgewartet haben. Das passiert auch in der Direktsuche, wenn auch hier sehr selten und wenn, dann meistens bei den Spezialisten. Kein gutes Verhalten, denn es schädigt ja auch weitere Mitbewerber und man hat auch in diesem Unternehmen keine Chance auf eine zukünftige Anstellung mehr. Zudem ist meist die Branche klein und ein solches Verhalten wird zumindest bei Positionen im oberen Management im Markt auch diskutiert.

38. Diverse Musteranschreiben

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Formatiertes Anschreiben - siehe nächste Seite

Anschreiben Vertriebsleiter Original

Leiter Vertrieb - FAZ 20.05.

Sehr geehrte Frau Forster,

die von Ihnen ausgeschriebene Stelle interessiert mich sehr, da ich den Verkauf von der Pike auf gelernt habe. Aufgrund meiner Kommunikationsstärke und langjährigen Erfahrung bin ich in der Lage, die unterschiedlichen Zielgruppen kompetent und auf Augenhöhe zu beraten, führe die Geschäfte zum Abschluss, was während meiner Laufbahn stets zu einer deutlichen Steigerung des Umsatzes und der Kundenzufriedenheit sowie zur Gewinnung von Neukunden und Projekten geführt hat. Auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen freue ich mich.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

Von uns optimiertes Muster:

Anschreiben Vertriebsleiter

Leiter Vertrieb - FAZ 20.05.

Sehr geehrte Frau Forster,

seit 10 Jahren bin ich als Vertriebsleiter in der Telekommunikationsbranche für ein Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern tätig. Mit meinen zwanzig Mitarbeitern betreue ich das Vertriebsgebiet Deutschland. Im Durchschnitt konnten wir den Umsatz jährlich in der Größenordnung von ca. 20% steigern. Unsere Steigerungsraten liegen rund 8% über dem Branchendurchschnitt. Unsere hundertfünfzig Key-Account-Kunden betreue ich persönlich. Gespräche bei Kunden führe ich vorwiegend auf der Ebene Geschäfts- bzw. Bereichsleitung.

Als Gesamtprokurist und Mitglied des oberen Führungskreises berichte ich an den Vorstand Vertrieb. In Ihrer Stellenanzeige bieten Sie die Herausforderung, die meiner beruflichen

Zielvorstellung in einer idealen Weise entspricht. Auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen freue ich mich sehr.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

Diverse Musteranschreiben

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Anschreiben Projektleiter Original

Hans Mustermann

Musterstraße 13
83456 Musterhausen
0876 / 25 00 09
hans.mustermann@aol.com

Koch Management Consulting

Birkenstraße 6
71549 Auenwald

Musterhausen, 05. Juni 2012

Projektleiter in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 20.05.2009

Sehr geehrte Frau Forster,

als Projektleiter einer mittelständischen Unternehmensberatung liegen meine Prioritäten in den Bereichen: Optimierung von Geschäftsprozessen, Identifikation von Kostensenkungspotentialen und der Restrukturierung mittelständischer Unternehmen.

Nach meinem Abitur, der Ausbildung zum Bankkaufmann (IHK) und dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Abschluss zum Diplom-Betriebswirt (FH) kam ich über die Tutorenschaft an der Fachhochschule München als Firmenkundenbetreuer zu einem führenden Kreditinstitut.

Maßgeblich habe ich dort den strategischen Aufbau des deutschen Marktes in der Region Oberbayern mit gestaltet. In einem äußerst harten Verdrängungswettbewerb erzielte ich in einem sehr kurzen Zeitraum nachweisbare Erfolge in der eigenverantwortlichen Definition von Ziel- und Topkunden. Nachhaltig sicherte ich so den Auf- und Ausbau des Kundenbestandes und es gelang mir, den Bruttoertrag um mehr als das Dreifache zu steigern.

Durch meine ausgeprägte Analysestärke konnte ich auch die potentiellen Risiken im Kundenportfolio steuern und minimieren. Die strikte Umsetzung meiner individuellen Kundenstrategie half mir jederzeit die vereinbarten Umsatz-, Kosten- und Ertragsziele zu erreichen.

Pragmatisches Handeln auf der Grundlage langfristiger Strategien ist mein bevorzugter Lösungsweg. In vielfältigen Aufgabenstellungen habe ich, basierend auf fundiertem Fachwissen initiativ, teamorientiert und ausgeprägt umsetzungsstark gute Erfolge erzielt.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

Diverse Musteranschreiben

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Von uns optimiertes Muster (um Platz zu sparen, ohne Absätze):

Anschreiben Projektleiter

Projektleiter - FAZ 20.05.

Sehr geehrte Frau Forster,

als Projektleiter in einer Unternehmensberatung restrukturiere ich mittelständische Unternehmen durch die Optimierung von Geschäftsprozessen und Identifikation von Kostensenkungspotenzialen.

In fünf Unternehmen konnte ich die Aufwände für Personal sowie in den Kosten, die den Geschäftsprozessen direkt zuordenbar sind, teilweise ganz erheblich reduzieren.

Rechnerisch ergab sich pro Unternehmen eine durchschnittliche Kostenreduktion von annähernd € 2 Millionen jährlich. Nach dem Abitur absolvierte ich eine Ausbildung zum Bankkaufmann. An der Fachhochschule München studierte ich Betriebswirtschaftslehre mit Abschluss als Diplom-Betriebswirt (FH). Nach dem Studium gestaltete ich als Firmenkundenbetreuer eines führenden Kreditinstitutes den strategischen Aufbau in der Region Oberbayern mit. Trotz eines äußerst harten Verdrängungswettbewerbes konnte ich den Bruttoertrag um mehr als das Dreifache steigern. Hierbei erreichte ich die vereinbarten Umsatz-, Kosten- und Ertragsziele und konnte zudem die Risiken im Kundenportfolio minimieren. Ich arbeite gerne pragmatisch innerhalb langfristiger Strategien in Teams. Ich freue mich auf ein persönliches Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

Anschreiben Technischer Leiter Original

Technischer Leiter - FAZ 20.05.

Sehr geehrte Frau Forster,

für die ausgeschriebene Position bewerbe ich mich als besonnener, führungsstarker Technischer Betriebsleiter mit beachtenswerten Ergebnissen in der

- Steigerung der Effizienz und Produktivität durch Restrukturierungen
- Kosten- und Qualitätsmanagement
- Lean Management
- Optimierung Supply Chain

basierend auf subjektivem Unternehmertum, Verhandlungsstärke, generalistischem Erfahrungshintergrund und sozialer Kompetenz.

Diverse Musteranschreiben

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Nach dem Maschinenbau-Studium (Fertigungstechnik) habe ich als Leiter Verfahrens- und Werkplanung als Fertigungsleiter und zuletzt als Technischer Betriebsleiter gearbeitet.

Nachdem ich bereits sehr viele Umstrukturierungen erfolgreich vorgenommen habe, suche ich jetzt eine neue berufliche Herausforderung.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

Von uns optimiertes Muster:

Anschreiben Technischer Leiter

Technischer Leiter - FAZ 20.05.

Sehr geehrte Frau Forster,

durch Restrukturierung konnte ich als Technischer Leiter in 2 Zweigwerken mit jeweils annähernd 300 Mitarbeitern Einsparungen mittels Optimierung der Produktionsabläufe in einer Höhe von annähernd € 3 Millionen erzielen. Im Stammwerk optimierte ich die Wertschöpfungskette im Produktionsprozess erheblich, indem ich die Ablaufstrukturen stark straffte. Hierbei wurde ich von 20 Mitarbeitern in zwei Projektteams unterstützt. 5 Technische Mitarbeiter sind mir direkt zugeordnet sowie 12 Mitarbeiter in der Materialflusssteuerung. Mit meinen Mitarbeitern optimierte ich den Produktionsablauf im Sinne eines höchst effizienten Lean Management. Hierbei wurden vorhandene Führungsstrukturen reduziert und streng auf die wirklichen Erfordernisse ausgerichtet. Im Bereich des Kosten- und Qualitätsmanagements konnte ich mit meinen Mitarbeitern den Ausschuss in der Größenordnung von durchschnittlich 8% reduzieren. Mit Diplomatie, aber auch der notwendigen Nachhaltigkeit in der Umsetzung, konnten wir Produktionskosten erheblich senken. Insgesamt in 5 Jahren in einer Größenordnung von über € 20 Millionen. Während meines Maschinenbaustudiums (Fertigungstechnik) arbeitete ich in den Semesterferien in England in einem Maschinenbauunternehmen als technische Hilfskraft. Hierbei erwarb ich sichere Englischkenntnisse in Wort und Schrift. Ich suche letztmalig eine Herausforderung in einem größeren Unternehmen. Die ausgeschriebene Position entspricht meiner Vorstellung in idealer Weise. Ich freue mich sehr auf ein persönliches Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Mustermann

39. Bewerben um einen Ausbildungsplatz als Abiturient

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die demografische Entwicklung führt zu einem Nachwuchsmangel

Deutschland ist das klassische Exportland. Ob wir uns dabei auf dem Platz „1“, oder erst auf einem der nachfolgenden Plätze befinden, spielt keine große Rolle. Deutschland muss sich zu einer Wissensgesellschaft wandeln, denn viele andere Ressourcen besitzen wir nicht. Seit 2010 reduziert sich die Anzahl der Erwerbstätigen stetig, da mehr Menschen ausscheiden als neue ins Arbeitsleben eintreten.

Was Sie in der Schule bereits beherzigen sollten

Viel zu schwer, stöhnen die Schüler selbst in der Abiturklasse bei durchaus lösbaaren mathematischen Aufgabenstellungen. Für Physik gilt eine hierzu identische Feststellung. Die Interessen der Schüler entwickelten sich vielseitiger, sie wurden kommunikativer. Nur ihre Bereitschaft, sich intensiver in Schwieriges zu vertiefen, nahm erheblich ab. In der Schule wird so mancher mitgeschleppt. Das Niveau regulierte sich nach unten. Die Anforderungen im Arbeitsleben hingegen steigen permanent. „Viel zu schwer“ reicht als Entschuldigung nicht. Entweder man wächst mit, oder man bleibt zurück. Sehr brauchbare Rechtschreibkenntnisse sind ebenso wie Mathematik und Physik die Bausteine, auf der Sie Ihr gesamtes weiteres Berufsleben aufbauen werden. „Früh krümmt sich, was ein Häkchen werden will.“ Lernen Sie das Notwendige und nicht nur das, was Ihnen leichter fällt. Ihre „eins“ in Sport, Musik oder Geschichte zählt natürlich auch, aber auf diesen Einsen bauen nur wenige ihr Berufsleben auf. In der Arbeitswelt von heute und noch viel mehr von morgen zählt besonders Ihre Sozialkompetenz in Verbindung mit der Beherrschung der erwähnten Basisfächer.

Die Anforderungen erhöhen sich stetig

Bereits seit einigen Jahrzehnten nehmen die einfachen Tätigkeiten in Deutschland ab. Deshalb wird es auch für Ungelernte immer schwieriger eine Anstellung zu finden. Auch der Facharbeiter wandelte sich sukzessive vom einstigen Hand- zum Kopfarbeiter. In den Büros vollzieht sich eine vergleichbare Entwicklung, alles wird anspruchsvoller. Die erbrachten Abiturleistungen in Mathematik lassen immer mehr zu wünschen übrig. Studenten belegen vor dem Studium Kurse, um das von der Schule Versäumte nachzuholen. Ausbildungsbetriebe beklagen nicht nur mangelnde Mathematik- und Physikkenntnisse, auch die Rechtschreibung beherrschen nicht alle so, dass sie Mindestanforderungen genügt.

Studieren oder erst einen Beruf erlernen?

In der Vergangenheit genügte ein Lehrberuf, um sein Leben bestreiten zu können. Der

Bewerben um einen Ausbildungsplatz als Abiturient

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

permanente Wandel erfordert zukünftig höchste Anpassungsfähigkeit von allen. Die Fachkenntnisse aus einem vor Jahren erlernten Beruf reichen zukünftig nicht aus. Ein fundiertes Grundlagenwissen ist Basis und Voraussetzung, um mit den steigenden Anforderungen stetig mithalten zu können. Wachsende Anforderungen benötigen ein sicheres Fundament, damit Sie sich in jede Richtung weiter entwickeln können. Eine anspruchsvolle Berufsausbildung vermittelt Ihnen breites Grundlagenwissen. Wenn Sie nach der Berufsausbildung studieren, werden Sie sich im Studium in vielen Bereichen viel leichter tun. Sie werden Ihr Studium schneller und besser abschließen. Auch die Risiken eines Studiums minimieren sich durch eine vorgeschaltete Ausbildung.

Bevor Sie sich bewerben, sollten Sie sich informieren

Jede Branche hat einen eigenen „Stallgeruch“. Bei den Banken geht es vornehmer zu als beispielsweise im Baugewerbe. Aber nicht nur die Art des Stils ist entscheidend, sondern die Fragestellung, wie wird sich diese Branche zukünftig weiter entwickeln? Gerade beim Berufsstart sollte man ja nicht bereits in einer schrumpfenden Branche seine ersten Schritte vollziehen. Auch der Branchenstil bestimmt über Ihren Erfolg. Der eine liebt es geschneigelt durch sein Leben zu gehen, dem anderen sind Anzug und Krawatte ein Gräuel. Prüfen Sie vorab also auch, ob Sie zu der Branche passen. Einzelne Unternehmen sind auch in der gleichen Branche unterschiedlich erfolgreich. Schauen Sie sich also im Internet die Unternehmen näher an, die Sie interessieren. Manche nennen dort Umsatz- und Mitarbeiterzahlen, das ist recht aufschlussreich. Andere preisen die Stellung und das Wachstum ihres Unternehmens im Markt. Auch das vorherrschende Klima zeigt sich dem Prüfenden schon auf der Website. Hölzern, vornehm, schludrig? Unnahbar oder dem Menschen erkennbar zugeneigt? Und natürlich der Beruf, den Sie erlernen möchten. Können Sie auf diesem Berufsbild später zielstrebig mit einem Hochschulstudium, einer Techniker- oder Meisterausbildung aufbauen? Ermöglicht Ihnen der erlernte Beruf zukünftig ein breites Einsatzfeld im Unternehmen oder auch den Wechsel zu einem branchenfremden Unternehmen? Wie vollzieht sich die eigentliche Ausbildung in den in Frage kommenden Unternehmen? Auch hier gibt es erhebliche Unterschiede. Sie sollten das beste Unternehmen wählen.

Was erwarten die Unternehmen von Ihnen?

Vorausschauende Unternehmen bilden bereits für den kommenden Wandel aus. Sie beziehen hierbei die Globalisierung ebenso mit ein wie die Technologisierung. Beides verlangt eine stetig höhere Qualifikation, Flexibilität und somit auch Fleiß. Für die Unternehmen sind die Schlüsselqualifikationen somit außer Lernwillen besonders die Fähigkeit zum selbstständigen, verantwortungsbewussten Arbeiten. Und natürlich die viel gepriesene Teamfähigkeit, also wie Sie sich anpassen können. Eine immer größere Rolle spielt die Kommunikationsfähigkeit, zu der auch die sichere Beherrschung von mindestens einer

Bewerben um einen Ausbildungsplatz als Abiturient

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Fremdsprache, wie Englisch zählt. Die Unternehmen erwarten natürlich von Ihnen, dass Sie wissen, wo und für was Sie sich bewerben. Sie sollten also bereits den Beruf „kennen“ und Basiswissen zum Unternehmen besitzen. Stellen Sie Ihre persönliche Motivation und Engagement dar.

Wie bewerben Sie sich?

Die Personalmanager beklagen bei Bewerbern um Ausbildungsplätze Nachlässigkeit. In der Ausbildung sollen Sie Qualitätsarbeit leisten. Ob Sie hierzu bereit und fähig sind, beweist schon die Sorgfalt, die Sie für Ihr Anschreiben und den Lebenslauf aufwenden.

Ihr Anschreiben

Ihr Anschreiben sollte fehlerfrei erkennen lassen, wer Sie sind und wie Sie sind. Erzählen Sie ruhig etwas Näheres zu sich und begründen Sie Ihren Berufswunsch und warum Sie sich gerade in dieser Branche und diesem Unternehmen bewerben.

Ihr Lebenslauf

Ihr Lebenslauf sollte über Standardangaben hinaus auch außerschulische Aktivitäten und Interessen beinhalten. Es gibt ja ansonsten noch wenig, aus dem Ihre Neigungen zu erkennen sind. Erzählen Sie etwas zu Ihrem Elternhaus und Geschwistern und fügen Sie auch ein Bewerbungsfoto bei. Hören Sie nicht auf Ratgeber, die Ihnen empfehlen, all dies wegen dem Gleichbehandlungsgesetz wegzulassen. Wer sich als rechthaberisch zu erkennen gibt, hat schon von Beginn an „schlechte Karten“. Er fällt durch das Raster. Ihr Lebenslauf ist naturgemäß noch recht kurz. Manche versuchen das zu kompensieren. Schreiben Sie das rein, was rein sollte. Träume und Sehnsüchte gehören nicht hierzu.

Ihr Bewerbungsfoto

Für einen Ausbildungsplatz benötigen Sie kein „Fotografenfoto“. Sie sollten sich aber auch nicht mit einem schlechten Automatenfoto begnügen. Sie finden in diesem Bewerbungshandbuch zum Bewerbungsfoto viele Hinweise.

Ihre Zeugnisse

Ihr letztes Schulzeugnis. Falls Ihnen das Abiturzeugnis schon vorliegt natürlich dieses. Praktikantenzeugnisse, falls Sie ein Praktikum während der Schulzeit abgeleistet haben. Viele Schüler arbeiteten in den Schulferien, um Ihr Taschengeld selbst aufzubessern. Lassen Sie sich hier nach Möglichkeit ebenfalls eine Beurteilung Ihrer Leistung geben. Auch solches spricht für einen besonderen Einsatzwillen und somit auch Ihren Fleiß.

Sie werden zum Vorstellungsgespräch eingeladen

Viele Unternehmen schalten heutzutage Eignungstests vor das eigentliche Interview. Manche bitten Sie auch als Ausbildungsplatzbewerber in ein Assessment Center. Bei großen Unternehmen ist das standardisiert. Bei mittelständischen organisiert. Und bei den kleineren Unternehmen geht es dann gelegentlich unorthodoxer zu. Die Anforderungen, die kleinere Unternehmen stellen, sind ebenfalls ziemlich hoch, denn hier soll sich der Auszubildende, noch stärker als in den großen Unternehmen, aktiv mit einbringen. Sauberkeit, Fleiß, Qualität, das sind in der Ausbildung Werte. Meistens sind Sie ja nicht der einzige Ausbildungsplatzbewerber. Je nach der Größe und dem Bedarf des Unternehmens werden wenige oder auch sehr viele eingeladen. Bereits beim Empfang fallen den Interviewern Bewerber positiv oder auch negativ auf. Besonders auffallend ist natürlich ein Outfit, das als nicht angemessen empfunden wird. Ebenso ein herausstechendes Imponiergehabe, oft mit materialistischem Auftreten. Interviewer sind nicht frei von subjektiven Eindrücken und fällen deshalb negative Urteile. Hierbei spielt es keine besonders große Rolle, ob Sie das selbst als Vorurteil empfinden. Wer durch das Raster fällt, ist draußen. Er wird auch nicht erfahren warum das so war. Individualität ist etwas Schönes. Aber zunächst ist in der Ausbildung Anpassung verlangt. Die Interviewer versuchen Ihre Sozialkompetenz zu eruieren. Sie interessiert natürlich besonders Ihr Entwicklungspotenzial und generell Ihre Eignung für den erwähnten Beruf. Verhalten Sie sich höflich, nicht verschlossen, aber auch nicht unendlich redselig.

Bewerben um einen Ausbildungsplatz als Abiturient

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Anschreiben für einen Ausbildungsplatz als Abiturient

Peter Hermann • Lilienweg 9 • 71549 Auenwald

Telefon 07191 / 32 44 098 • peter.hermann@t-online.de

Frau

Rosalinde Maier

Leiterin Ausbildung

Fortschritt GmbH

Industriestraße 198-205

71501 Backnang

2. April 2012

Ausbildungsplatz Elektroniker für Geräte und Systeme

Sehr geehrte Frau Maier,

die Elektronik fasziniert mich schon seit der Zeit als ich als Kind den ersten Elektronikbalkkasten geschenkt bekommen habe. In nunmehr fast 6 Jahren konnte ich mir im Bereich Elektronik, speziell im Bereich elektronischer Steuerungen, einschließlich ihrer Programmierung recht fundierte Grundkenntnisse erwerben.

Derzeit schreiben wir die letzten schriftlichen Arbeiten für das Abitur. In den vergangenen Jahren waren meine Noten in Mathematik und Physik entweder gut oder sehr gut. In den anderen Fächern liege ich über dem Klassenschnitt.

Da mich die Elektronik so begeistert, verfolge ich seit Jahren wie Ihr Unternehmen sich im Hochtechnologiemarkt mit stetigem technologischen Fortschritt entwickelt. In so einem interessanten und wachsenden Unternehmen wäre ich ebenfalls sehr gerne tätig und bewerbe mich deshalb um einen Ausbildungsplatz.

In meiner Freizeit engagiere ich mich in der Jugendarbeit unseres Sportvereins. Als begeisterter Rettungsschwimmer erwarb ich vor 2 Jahren den Grundschein der Deutschen Lebensrettungsgesellschaft (DLRG). Seit 3 Jahren widme ich mich begeistert der Schwimmausbildung von Jugendlichen und Kindern.

Englisch beherrsche ich bereits ziemlich gut, da ich die Schulferien häufig bei einer befreundeten Familie in England verbringen durfte. Französisch liegt mir nicht so sehr, wie auch meine Note mit befriedigend zeigt. Vormittags stehen in den nächsten beiden Wochen noch Prüfungsarbeiten an. Danach kann ich jederzeit zu einem Vorstellungsgespräch kommen. Ich freue mich schon sehr darauf.

Mit freundlichen Grüßen

Peter Hermann

Bewerben um einen Ausbildungsplatz als Abiturient

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Lebenslauf

Hans Frohgemut

Wasserweg 12

70569 Stuttgart

Telefon: 0711 / 32 44 098

hans.frohgemut@aol.com

Geboren am 22. Dezember 1982 in Stuttgart

Eltern Oberregierungsrat / Hausfrau

Schulen

09/89 - 06/93 **Grundschule in Stuttgart**

09/93 - 06/02 **Max-Hebele-Gymnasium in Stuttgart**

Leistungsfächer: Mathematik und Physik

Abiturnote: 2,1

Wehrdienst

09/02 - 06/03 **Luftwaffe in Penzing**

10-monatiger Grundwehrdienst / 4 Wochen in den USA

Studium

10/03 - 07/09 **Universität Stuttgart**

Diplomstudium Mathematik

Diplomarbeit: sehr gut (1,0)

Gesamtnote: gut (1,9)

Vertiefungsfach: Statistik / Nichtparametrische Regression

Thema der Diplomarbeit:

Anwendung von neuronalen Netzen, Projection Pursuits
und CARTs für die Schätzerkonstruktion unter R

Praktische Erfahrungen

01/06 - 06/06 **Mathematisches Institut A**

Design und Implementierung von Routinen zur Einbindung
von LaTeX- Bausteinen in Matlabgrafiken mit psfrag

09/06 - 03/07 **Institut für Strahlwerkzeuge**

- Design und Implementierung einer Schnittstelle zwischen einem

Windows- und einem RTOS-Rechner mit Tiefensensor in Borland C
- Auswertung von Messreihen via VB in Excel

04/07 - 07/07 Übungsgruppenleiter: Wahrscheinlichkeitsrechnung für Informatiker

04/08 - 07/08 Übungsgruppenleiter: Wahrscheinlichkeitsrechnung für Informatiker

07/08 Konzeption und Leitung einer Prüfungsvorbereitung für
Wirtschaftswissenschaftler

Ehrenamtliche Tätigkeiten

10/03 - 07/09 Mitglied in der Fachschaft Mathematik

- Mithilfe bei Tagen der offenen Tür
- Erstsemesterveranstaltungen
- Prüfungsprotokollverwaltung und studienunterstützende Aufgaben
- Konzeption und Durchführung einer Informationsveranstaltung für Studenten im vierten Semester zum Hauptstudium in Mathematik

IT-Kenntnisse

Betriebssysteme	Unix, Linux, DOS, WIN XP
Programmierung	PHP 5, Pearl, Visual .NET C++, Visual Basic, HTML, CSS, LaTeX, R, Matlab. mySQL 5, Java Script, Borland Pascal 6.0, C, Inline Assembler, Visual .NET C#, Maple
In Anwendung	Open Office, MS Office, gängige Editoren

Sonstiges

Sprachen	sehr sicheres Englisch, gute Französischkenntnisse
Hobbys	Schach, Literatur, Musik

Stuttgart 01. Juli 2012

(Unterschrift)

40. Bewerben als Absolvent

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Absolvent, Ihr erster Schritt auf der Karriereleiter

Vielleicht hat es Sie frustriert, in diesem Bewerbungshandbuch immer wieder die Worte „Führungskraft“ oder „Spezialist“ zu lesen. Sie sind diese Führungskraft und ebenso dieser Spezialist. Ohne poetisch werden zu wollen: Als Samenkorn tragen Sie die notwendigen Voraussetzungen für beide Laufbahnen in sich. Nach Ihrer Neigung werden Sie sich entscheiden, ob Sie eher Verantwortung für die Arbeitsleistung anderer übernehmen möchten, oder ob Sie sich auf das konzentrieren, was Sie besonders gut können, wo Sie nach einigen Jahren Erfahrung der Beste sein werden. Gelegentlich höre ich ja die stolze Aussage, ich bin eine Führungskraft, also besser als ein Spezialist. Das ist so natürlich hanebüchener Unsinn. Auch Führungskräfte sind letztlich Spezialisten. Spezialisten in der Führung ihnen anvertrauter Menschen. In Unternehmen werden, von den wirklichen Top-Positionen abgesehen, Spezialisten und Manager längst vergleichbar vergütet, denn sie sind auch vergleichbar wertvoll. Langer Rede kurzer Sinn: In wenigen Jahren werden Sie eine Führungskraft oder ein Spezialist sein. Deshalb gelten für Sie heute schon alle Gesetze, die ich versuche, Ihnen in jedem Ratschlag dieses Bewerbungshandbuchs aufzuzeigen. Auch ein Bergsteiger orientiert sich vor dem Aufstieg am Gipfel und nicht am „Fuß des Berges“. Ready to go?

Kolumbus irrte und gewann trotzdem

Mit Christoph Kolumbus begann die Kolonialisierung Amerikas. Entdeckt hatten es schon rund 500 Jahre vor ihm die Isländer. Anstatt einer Westroute nach Indien, entdeckte er Amerika. Auch gut, oder sogar wesentlich besser, könnte man sagen. Nach meiner eigenen Erfahrung und sehr vielen Lebensläufen, die ich studiert und auch mit den Betroffenen persönlich nachvollzogen habe weiß ich, dass fast jeder berufliche Werdegang ähnlich verläuft. Jeder startet zunächst recht hoffnungsfroh. Mit guten Winden, exzellenten navigatorischen Kenntnissen und Glück erreicht er die Gestade, die ihm als Vision für sein weiteres Leben einst vorgeschwebten. Hierbei spielt es keine große Rolle, ob es wirklich die anvisierten Kontinente sind. Keine Karriere wird von demjenigen alleine bestimmt, der diese machen möchte. Es gibt in jeder Karriere günstige Winde ebenso wie Orkane und starke Gegenwinde. Strömungen, die Sie nicht beeinflussen können, werden Sie von der geplanten Route abbringen. Wenn Sie Pech haben, werden Sie Schiffbruch erleiden - ohne, dass Sie hieran Schuld waren. Aufstehen ist verlangt, weiterkämpfen - niemals resignieren.

Bewerben als Absolvent

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Bewerben als Absolvent

IT-Projekt Materialwirtschaft - Stuttgarter Zeitung 27.06.

Sehr geehrte Frau Message,

als Diplom-Mathematiker erwarb ich im Studium vertiefte Kenntnisse in der Statistik und hier insbesondere im Bereich der Nichtparametrischen Regression.

Über die von Ihnen gewünschten Kenntnisse in der Statistik verfüge ich somit ebenso wie über langjährige und fundierte Kenntnisse in der Programmierung.

Bereits im Alter von 9 Jahren programmierte ich Spiele auf meinem C 64. Seit dieser Zeit fesselte mich die Entwicklung von Programmen zunehmend. Diese wurden natürlich im Lauf der Jahre komplexer und technisch anspruchsvoller.

In der Physik verfüge ich ebenfalls über sehr fundierte Grundlagen, da ich im Grundstudium die Physik als weiteres Vertiefungsfach wählte. Während des Studiums habe ich einige Anwendungen für Studenten geschrieben, die vielfältige Analysen gestatten. Diese Anwendungen konzipierte und realisiere ich selbst.

Die technisch orientierte Informationstechnologie ist für mich das erstrebenswerte berufliche Ziel. Der von Ihnen ausgeschriebene Aufgabenbereich ist für mich besonders aufgrund der komplexen Anwendungsentwicklungen interessant.

In vielen Projekten habe ich mich für Studenten auch aus anderen Fachbereichen engagiert. Hierbei habe ich sowohl alleine als auch in unterschiedlich großen Teams gearbeitet. Ich weiß deshalb, dass mir beide Arbeitsweisen sehr liegen.

Englisch beherrsche ich fließend. Ich hielt mich mehrfach im englischsprachigen Ausland auf und die Fachliteratur für Mathematik ist fast ausschließlich in Englisch.

In Französisch verfüge ich über arbeitsfähige, schnell ausbaubare Kenntnisse.

Auf ein persönliches Gespräch freue ich mich sehr und stehe Ihnen hierfür gerne jederzeit zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Hans Frohgemut

Bewerben als Absolvent

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Lebenslauf

Hans Frohgemut

Wasserweg 12
70569 Stuttgart
Telefon: 0711 / 32 44 098
hans.frohgemut@aol.com

Geboren am 22. Dezember 1982 in Stuttgart
Eltern Oberregierungsrat / Hausfrau

Schulen

09/89 - 06/93 **Grundschule in Stuttgart**

09/93 - 06/02 **Max-Hebele-Gymnasium in Stuttgart**
Leistungsfächer: Mathematik und Physik
Abiturnote: 2,1

Wehrdienst

09/02 - 06/03 **Luftwaffe in Penzing**
10-monatiger Grundwehrdienst / 4 Wochen in den USA

Studium

10/03 - 07/09 **Universität Stuttgart**
Diplomstudium Mathematik

Diplomarbeit: sehr gut (1,0)
Gesamtnote: gut (1,9)
Vertiefungsfach: Statistik / Nichtparametrische Regression

Thema der Diplomarbeit:

Anwendung von neuronalen Netzen, Projection Pursuits
und CARTs für die Schätzerkonstruktion unter R

Praktische Erfahrungen

01/06 - 06/06 **Mathematisches Institut A**
Design und Implementierung von Routinen zur Einbindung
von LaTeX- Bausteinen in Matlabgrafiken mit psfrag

Foto

etwas größer
als ein
Passfoto
ungefähr
4 x 6

09/06 - 03/07 Institut für Strahlwerkzeuge

- Design und Implementierung einer Schnittstelle zwischen einem Windows- und einem RTOS-Rechner mit Tiefensensor in Borland C
- Auswertung von Messreihen via VB in Excel

04/07 - 07/07 Übungsgruppenleiter: Wahrscheinlichkeitsrechnung für Informatiker

04/08 - 07/08 Übungsgruppenleiter: Wahrscheinlichkeitsrechnung für Informatiker

07/08 Konzeption und Leitung einer Prüfungsvorbereitung für Wirtschaftswissenschaftler

Ehrenamtliche Tätigkeiten

10/03 - 07/09 Mitglied in der Fachschaft Mathematik

- Erstsemesterveranstaltungen
- Prüfungsprotokollverwaltung und studienunterstützende Aufgaben

IT-Kenntnisse

Betriebssysteme	Unix, Linux, DOS, WIN XP
Programmierung	PHP 5, Pearl, Visual .NET C++, Visual Basic, HTML, CSS, LaTeX, R, Matlab, mySQL 5, Java Script, Borland Pascal 6.0, C, Inline Assembler, Visual .NET C#, Maple
In Anwendung	Open Office, MS Office, gängige Editoren

Sonstiges

Sprachen sehr sicheres Englisch, gute Französischkenntnisse

Hobbys Schach, Literatur, Musik

Stuttgart 01. Juli 2012

(Unterschrift)
Hans Frohgemut

4I. Bewerben in der Schweiz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Kleines ganz groß

Viele Deutsche würden ja gerne in der Schweiz arbeiten. Da lebt es sich schöner. Weniger rigorose Steuergesetze, darum transportieren auch viele dorthin ihr Geld. Nur knapp 8 Millionen Einwohner; davon arbeiten 3/4 im Dienstleistungssektor. Banken und Urlauber. Deutsche dürften dank des Herrn Steinmeier noch weniger „beliebt“ sein als seither schon. Nur wenige Konzerne und Großunternehmen. Und wenn, dann oft in Form einer Holding. Kapital fühlt sich in der Schweiz wohl. Hohe Lebensqualität, die ihren Preis hat, dafür auch höhere Einkommen und was für viele Mitarbeiter noch wesentlich wichtiger ist, bedeutend weniger Sozialabgaben. 26 Kantone, vier Amtssprachen, kein Mitglied der Europäischen Union. Mitglied beim Schengener Abkommen, der EFTA, der UNO und der Welthandelsorganisation.

Aufenthaltsbewilligung und -genehmigung

In Zeiten, in denen die Schweiz ausländische Arbeitskräfte benötigt, kein Problem. Von Zeit zu Zeit entwickeln die Schweizer Ängste vor Überfremdung – hierbei spielen auch zunehmend viele deutsche „Gastarbeiter“ eine herausragende Rolle. Arbeitgeber kümmern sich jedoch sehr fürsorglich, damit alles papiermäßig klappt.

Bewerbungsunterlagen

Die Form unterscheidet sich nur geringfügig von deutschen Gepflogenheiten. Anschreiben, Lebenslauf, Lichtbild, Zeugnisse. Eher wichtig, in welcher Sprachregion sich jemand bewirbt. Also gegebenenfalls deutsch, französisch oder italienisch schreiben. Was gewünscht wird, ergibt sich jedoch überwiegend aus der Stellenausschreibung. 70% sprechen Schweizerdeutsch. Etwa 20% französisch. Italienisch etwa 7%.

Das Anschreiben

Nicht länger als eine Seite. Übersichtliche Absätze. In der Regel drei bis vier. Verständliche Sätze. Keine Schachtelsätze. Wichtig auch hier, dass ein Ansprechpartner konkret angeschrieben wird. Also möglichst nicht an die „Sehr geehrten Damen und ...“. Das Anschreiben wie gewohnt mit Datum und Betreff versehen und mit Unterschrift. Inhaltlich sollten Sie wie aus dem Anschreiben in Deutschland gewohnt verfahren. Also, Qualifikationsabgleich zu den Anforderungen in der Stellenausschreibung.

Der Lebenslauf

Wie auch in Deutschland üblich, in übersichtlicher, tabellarischer Form verfassen. Der

Bewerben in der Schweiz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Aufbau kann sowohl chronologisch, aber auch anti-chronologisch erfolgen. Lücken in Ihrem Lebenslauf interessieren ja nicht nur die Schweizer besonders, auch in Deutschland sollten die immer erläutert werden. Auch im Lebenslauf sollten Antworten zu den Anforderungen der Stellenausschreibung gegeben werden. Wenig nützliche Zusatzqualifikationen müssen nicht angesprochen werden, das ist ja auch eine Frage der Übersichtlichkeit und des hierfür notwendigen Platzes. Mehr als zwei Seiten sollte Ihr Lebenslauf nicht umfassen. Ansonsten wie gewohnt:

- Persönliche Daten
- Ausbildung / Studium
- Berufserfahrung
- Besondere Kenntnisse (IT / Sprachen)
- Hobbys

Das Schweizer Notensystem benotet „umgekehrt“. Bitte bei Notenangaben beachten.

Das Lichtbild

Hier legt der Schweizer Wert auf Aktualität, die sich durch das Erstellungsdatum dokumentieren darf. Wer das Bewerbungsfoto einklebt muss es nicht mit seinem Namen versehen. Ich empfehle ja grundsätzlich mit Klebestreifen - ohne Namen.

Weder Datum noch Unterschrift

Keine Unterschrift, das unterscheidet sich doch deutlich von Deutschland. Offensichtlich sehen die Schweizer das nicht so rechtsverbindlich wie wir.

Grafologische Gutachten

Sind in der Schweiz weiter verbreitet. Also darauf achten, ob eine Handschriftenprobe verlangt wird. Gegebenenfalls wird eine solche auch ausdrücklich nachgefordert.

Referenzen

Auch diese haben in der Schweiz eine weit größere Bedeutung als in Deutschland. Wichtig ist hier die Angabe der Kommunikationsdaten der möglichen Referenzgeber.

Zertifikate über Zusatzqualifikationen

Sollten Sie nur dann beilegen, wenn diese für die ausgeschriebene Stelle relevant sind. Ansonsten, wie auch in Deutschland, lieber ein Blatt mit Weiterbildungsmaßnahmen.

Bewerben in der Schweiz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vorstellungsgespräche

In strukturierten Auswahlgesprächen wird die Eignung abgeglichen. Die erste Instanz ist auch hier wie in Deutschland die Personalabteilung. Die zweite Instanz dann die Fachabteilung. Im Vorstellungsgespräch interessiert auch, ob sich der Bewerber mit dem Unternehmen vorab auseinandergesetzt hat. Die Standardfrage ist auch hier: „Warum haben Sie sich auf die ausgeschriebene Stelle beworben?“. Ehrlichkeit ist gefragt. Authentizität. Und eine realistische Einschätzung dessen, was der Bewerber im Vergleich zur Stellenanforderung tatsächlich schon mitbringt.

Probezeit

Die Probezeit beträgt in der Regel nach Schweizer Recht einen Monat. Eine Verlängerung auf drei Monate kann aber vertraglich vereinbart werden.

Arbeitszeit

Ist mit 40 Wochenstunden meist länger als in deutschen Tarifverträgen. Für Kader, die Bezeichnung für Führungskräfte in der Schweiz, gelten dieselben Regeln wie für Führungskräfte in Deutschland. Mehrarbeit ist also eher normal.

Bekannt seit Wilhelm Tell

Die Schweizer sind freiheitsliebend. Seit Ende des 19. Jahrhunderts ist deshalb Wilhelm Tell ein Nationalheld. Als schweizerischem Freiheitskämpfer und Tyrannenmörder hat ihm besonders Friedrich Schiller ein bleibendes Denkmal gesetzt. Die Schweiz hat mit dem Schweizer Offiziersmesser ebenso Weltruhm erlangt. Keiner braucht es wirklich. Aber es ist sowohl ein willkommenes Souvenir als auch ein Statussymbol ganz besonderer Art. Jeder männliche Schweizer ist ein Allzeitsoldat - das dokumentiert sich in Wehrübungen und Waffenbesitz. Offiziersränge werden in der Selektion offensichtlich nur so bewertet, wie wir die Feuerwehr einschätzen.

Persönlichkeitsmerkmale und Wesensart

Ein klein wenig hat sich das ja schon aus der Wertschätzung der Grafologie ergeben. Die Schweizer legen viel Wert auf die Persönlichkeit und die Wesensart des Bewerbers.

Insiderwissen über das Unternehmen

Immer wieder lese ich, dass Insiderwissen das non plus ultra einer Bewerbung sei. Selbst derjenige, der sich auf der Ebene Geschäftsführung oder Vorstand bewirbt, kommt eher selten an „Insiderwissen“. Allerdings sollte jeder zugängliche Quellen studieren. Also Internet, frei erhältliche Broschüren, vielleicht sogar Geschäftsberichte.

Noch ein paar abschließende Bemerkungen

Wer eine Bewerbungsunterlage erhält, möchte mit einem Blick erkennen, ob sich der Bewerber Mühe gab, ob er eine erhebliche Sorgfalt aufwandte. Da die Bewerbungsratgeber ja alle seit Jahrhunderten voneinander abschreiben, ist ihnen noch nicht aufgefallen, dass es heute erstklassige Digitalkameras und zudem Bildbearbeitungsprogramme gibt. Ich kenne keinen Personalmanager, und ich kenne viele aus unterschiedlichsten Branchen, der unterhalb der Geschäftsleitungsebene, nur mit einem Fotografenlichtbild zufrieden ist. Ein Foto soll aussagefähig und angemessen sein. Es soll einen sympathischen Eindruck vermitteln und vor allem aussagen, ob der Bewerber zum Job passt. Die Unterlagen sollen sauber sein. Das gilt für die gesamte Präsentation. Eine superteure Bewerbungsmappe spricht dafür, dass der Bewerber zu viel Geld hat. Ich kenne niemanden, der hierauf wirklich Wert legt. Wer Bewerbungen selektiert fordert und erwartet somit eines, er möchte blitzschnell erkennen, was Geisteskind er vor sich hat. Was der Bewerber im Vergleich zur angeforderten Qualifikation auch tatsächlich mitbringt. Nehmen Sie ihm die Arbeit ab, indem Sie das „aufzeigen“, was er wissen will. Natürlich wird es noch den einen oder anderen Personalchef geben, der Bewerbungsratgeber ernst nimmt. Solche prüfen dann auf Kommafehler und ähnlich Bedeutsames mehr. Frage: Möchten Sie in einem solchen Unternehmen wirklich arbeiten? Falls ja, sollten Sie manches, was ich Ihnen aus der Praxis berichte nicht ganz so ernst nehmen, wie das, was in Standardbewerbungsratgebern steht.

42. Bewerben im Ausland

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Global denken, international arbeiten

Die Welt rückt zusammen. Von einigen Entwicklungsländern einmal abgesehen, ist heute fast jeder Punkt auf der Erde innerhalb von ein, zwei Tagen erreichbar. Englisch ist unbestritten die Weltsprache. Aber auch Spanisch oder Französisch wird vielerorts als erste Fremdsprache gesprochen. Chinesisch ist im Vormarsch. In der „kleiner“ werdenden Welt arbeiten Menschen heute vielfach im Ausland. Die Auslandseinsätze können von der Muttergesellschaft initiiert worden sein, häufig beruhen sie aber auf eigenem Antrieb und somit auch eigener Bewerbung.

Die Karrierestufen erklimmen Sie im Ausland oft schneller

In Deutschland zählen ein lückenloser Lebenslauf und möglichst erstklassige Zeugnisse. Im Ausland zählen viel stärker der gezeigte Wille und die bewiesene Qualifikation. Experimentierfreude, die zu Lücken im Lebenslauf führte, wird nicht negativ gesehen. Gerade in den USA liebt man den Selfmademan, der es vom Tellerwäscher zum mehrfachen Millionär brachte. Eine gescheiterte Selbstständigkeit steht für Neuanfang. In Deutschland wird man damit als Versager für den Rest seines Lebens abgestempelt.

Bewerbung per E-Mail ist überwiegend Standard

In Deutschland bevorzugen immer noch viele Unternehmen schriftliche Bewerbungen. Im angloamerikanischen Raum ist die Bewerbung per E-Mail hingegen längst Standard. Dinosaurier, die den Umgang mit diesem Medium nicht beherrschen, sind chancenlos. Jobs finden sich auf Virtuellen Stellenmärkten und ebenso auf Unternehmenswebseiten. Auf Unternehmenswebseiten finden Sie „Jobs“ unter „Jobs“, „Career Opportunities“ oder auch „Employment“ etc. Geben Sie den Suchbegriffe mit dem Landesnamen ein. Also, „Jobs+England“. Spielen Sie einfach einige Schlagwortkombinationen so durch.

Stellenmärkte und Stellenbörsen

Viele der in Deutschland bekannten Stellenbörsen sind ebenso international tätig. In so ziemlich jedem Land gibt es zudem auf diese Region spezialisierte Stellenbörsen. Über „Schlagworte“ können Sie in Google die meisten problemlos selbst eruieren. Die in Deutschland gewohnten Stellenmärkte in den überregionalen Tageszeitungen finden Sie so im Ausland vergleichbar nicht. Die benötigen Sie dort aber auch nicht.

Arbeitsvermittler

In Deutschland wurde das Vermittlungsmonopol der Bundesanstalt für Arbeit erst in den

Bewerben im Ausland

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

letzten Jahren gelockert. Deshalb entwickelte sich der Vermittlungsmarkt im Ausland nicht nur erheblich früher, er ist zudem oft auch erheblich effizienter. Dem einstigen Vermittlungsmonopol der verwaltenden Mammutbehörde Arbeitsamt, verdanken wir manch negative Entwicklung im Bereich arbeitssuchender Menschen. Die Vermittler im Ausland bezahlen die Unternehmen. Der Prozess der Bewerbung verläuft identisch zu Unternehmen. Da die Agenturen nur bei Erfolg bezahlt werden, ist es zwingend erforderlich, dass Sie diese bereits mit Ihrer Bewerbung überzeugen. Manche der Agenturen betätigen sich zusätzlich auch noch als Zeitarbeitsvermittler. Ein K.O.-Kriterium kann es sein, wenn Sie sich aus dem Inland im Ausland bewerben, da die Unternehmen und Agenturen die hierdurch entstehenden Aufwände scheuen. Sofern es Ihnen möglich ist, sollten Sie deshalb eine Adresse direkt im Land angeben. Arbeitssuchende könnten sich auch einige Wochen im Land aufhalten und dann vor Ort intensiv Kontakte zu den interessanten Unternehmen und Agenturen suchen.

Sondierungstelefonate

In Deutschland oft eher nur wenig effizient, im Ausland ein zielführender Schritt, um sich zunächst zu erkundigen, ob das Unternehmen entsprechenden Bedarf hat. Das Verschieken von Initiativbewerbungen ist im angloamerikanischen Bereich unüblich. Erkundigen Sie sich im Telefonat auch, an wen Ihre Bewerbung gehen soll. Dass Sie notwendige Daten korrekt erfragen, dürfte selbstverständlich sein. Also Schreibweise des Namens und ob ein Bewerbungsformular auszufüllen ist.

Bewerbungsunterlagen

In Deutschland aufwändig, im Ausland genügt meist ein Anschreiben plus Lebenslauf. Hier kommt es für den Bewerber also noch mehr darauf an, den Leser von seiner Qualifikation so zu überzeugen, dass er eine Einladung zu einem Interview erhält. Die Pluspunkte, die man in Deutschland durch exzellente Zeugnisse sammeln kann, gibt es im Ausland also nicht. Hier hilft nur Ihre eigene, überzeugende Darstellung. Denken Sie daran, deutsche Berufsbezeichnungen und akademische Abschlüsse zu erläutern, damit der Beurteiler hiermit etwas anfangen kann.

Die schriftliche Bewerbung

Nehmen Sie kein Luftpostpapier, das eignet sich für Bewerbungen ziemlich schlecht, da es schon aufgrund des zu dünnen Papiers nicht besonders ansprechend wirkt. Verwenden Sie normales weißes Papier, das auch schwerer als 80 Gramm sein darf. Nur in den USA entspricht marmoriertes, oder farbiges Papier dem guten Ton. Beschreiben Sie die Blätter nur einseitig. Bauen Sie Ihre Argumentation in kurzen, aussagefähigen Sätzen auf. Verwenden Sie möglichst eine einheitliche Schriftgröße. Dass diese gut lesbar sein sollte,

Bewerben im Ausland

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

ergibt sich schon daraus, dass Sie gefallen wollen. Kritisch kann es werden, wenn Sie sich von einem Muttersprachler helfen lassen und somit eine Erwartungshaltung wecken, die Sie nicht werden erfüllen können. In den USA ist fast jeder ein Manager. Ein Trend, der sich auch bei uns abzeichnet. In anderen Ländern sollte man nicht zu stark in der Selbstdarstellung auftragen. Sie dürfen sich möglichst positiv darstellen, sie sollten aber nicht maßlos übertreiben.

Studienabschlüsse

Studiengänge in Deutschland sind breit angelegt, deshalb dauern sie auch so lange. Studiengänge im Ausland konzentrieren sich stärker auf das berufliche Know-how. Vergleichen und beschreiben Sie Ihren Abschluss zur Qualifikation eines BA oder MA. Personalmanager der international tätigen Unternehmen wissen natürlich um die Wertigkeit eines deutschen Studienabschlusses. Leider trifft das für andere nicht zu.

Covering Letter (England), Cover Letter (USA)

Deutschland ist das Land der DIN-Normen, bekanntlich auch im Schriftverkehr. Im Ausland sieht man das nicht so eng. Benötigt werden natürlich Ihre vollständige Anschrift mit Telefon, Mobiltelefonnummer, E-Mail und gegebenenfalls Ihr Fax. Das kann mittig, links- oder rechtsbündig stehen. Dasselbe gilt auch für das Datum. Danach Name des Empfängers, anschließend die Postadresse des Unternehmens. Als Betreff können Sie Ihre Wunschposition einsetzen. Danach folgt Ihr Text, Ihre Erfolge möglichst mit „Action Words“. Stellenanforderungen zu Ihren Skills. Ihr Abschluss beinhaltet eine Schlussformel, vergleichbar zu der bei uns üblichen. „Yours sincerely“ (GB) oder „Sincerely“ (USA) plus natürlich Ihre Unterschrift. Und zuletzt sollten Sie noch vermerken, dass Sie Ihren CV beigefügt haben.

Curriculum Vitae (CV)

Beginnen Sie mit Ihren Kommunikationsdaten (Anschrift, Telefon, E-Mail-Adresse). Beschreiben Sie in 2 bis 3 Zeilen Ihre persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. Verdeutlichen Sie danach, welche Position Sie anstreben und was Sie erwarten. Danach folgt Ihr beruflicher Werdegang, beginnend bei der aktuellen Beschäftigung. Vermerken Sie Unternehmensnamen, Beschäftigungsdauer und Positionsbezeichnung. Anschließend folgt Ihre Ausbildung beginnend mit Ihrem jüngsten Hochschulabschluss. Unter Skills benennen Sie Ihre Sprachkenntnisse und Ihr fundiertes IT-Know-how. Dann folgen Hobbys mit persönlichen Interessen und anschließend Ihre Referenzen. Ein gutes Layout überzeugt immer stärker als ein technisch nachlässig verfasster CV. Im Ausland orientiert sich der CV meist wesentlich stärker an einem Werbeprospekt. Er verkauft ein Produkt, und das sind Sie und je überzeugender er sie anpreist, umso besser Ihre Chancen. Benötigen Sie mehrere

Bewerben im Ausland

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Seiten, sollten Sie das Wichtigste an den Anfang stellen. Warum? Viel zu Lesen kostet Mühe und das verlangt Interesse. Ihre Schlüsselqualifikationen herauszustellen verlangt Mühe, die sich für Sie auszahlt. Denn auch im Ausland erkennen Beurteiler nichts, was Sie nicht angegeben haben. Mit der ersten Seite erzeugen Sie Interesse dafür, die zweite Seite ebenfalls zu lesen. Da Sie Ihre Seiten lose schicken ist es sinnvoll, diese durchzunummerieren und unten auf jeder der einzelnen Seiten mit Ihren Kommunikationsdaten zu versehen. Fotos beizufügen ist im Ausland, oft um Diskriminierung zu vermeiden, nicht üblich. Denken Sie daran, die ausländische Vorwahl beim Telefon und Fax mit anzugeben. Der CV wird, im Gegensatz zur Handhabung in Deutschland, nicht unterschrieben. Eine Art Bewerbungsmappe kennt man nur in den USA. Da wird allerdings lediglich ein DIN A3-Bogen mittig gefaltet und dieser enthält dann die Bewerbungsunterlage.

Referenzen

In vielen Ländern dieser Erde sind Arbeitszeugnisse, wie wir Sie kennen, unbekannt. Dort spielen dann Referenzen eine viel bedeutendere Rolle. Die werden im Bereich normaler Mitarbeiter meist telefonisch eingeholt. Bei Führungskräften werden nach dem erfolgreichen Interview häufig noch zusätzlich schriftliche Referenzen verlangt. Selbst Arbeitskollegen / Freunde könnten, nach vorheriger Zustimmung, befragt werden. Informieren Sie Ihre Referenzgeber und holen Sie vorab immer deren Zustimmung ein.

Nachhaken

Wer nachhakt zeigt Interesse. In Deutschland werden Anrufe häufig negativ bewertet. Aber auch wer nachhakt sollte sich darauf vorbereiten. Keinesfalls ist nur ein Smalltalk angesagt. Hier geht es um intelligente Fragen, die die Qualifikation nochmals vermitteln.

Das Telefoninterview

Weithin üblich ist es, dass zunächst ein Telefoninterview mit Ihnen geführt wird. Bei gegebenen technischen Möglichkeiten erfolgt das in Form einer Videokonferenz. Im Telefoninterview erfahren Sie einiges zum Unternehmen. Sie sollten sich aber auch bereits vorher möglichst umfassend über das Unternehmen informiert haben. Fixieren Sie vorab schriftlich die für Sie wirklich bedeutenden und relevanten Fragen. Stellen Sie sich gedanklich auf für Sie kritische und ebenso unbequeme Fragen ein. Spielen Sie das Interview gedanklich hinsichtlich der eventuell gestellten Fragen durch. Erstellen Sie sich hierzu mit allen Eventualitäten einen schriftlichen Gesprächsleitfaden. Ihr Gesprächsleitfaden sollte die Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens beinhalten sowie Angaben zum erzielten Jahresumsatz, den Hauptprodukten, Marktentwicklungen sowie wichtige Konkurrenten. Soweit für Sie erkennbar, auch das Entwicklungspotenzial. Basiert die Philosophie des Unternehmens auf Leitsätzen eines bedeutenden Gründers, kann die Kenntnis hierüber überaus nützlich

Bewerben im Ausland

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

sein. Somit ebenfalls gezielt nachforschen.

Das Interview

Die Einstellung eines neuen Mitarbeiters verursacht hohe Aufwände und Kosten. Je wichtiger die Position, um die es geht, umso mehr Interviews finden auch statt. Für Sie wichtig ist wiederum eine gute Vorbereitung. Das beinhaltet natürlich ein ansprechendes Outfit, aber auch eine mentale Einstimmung, die zum Sieg führt. Findet ein Assessment Center statt, werden Sie vorab darüber informiert werden. Dasselbe gilt für Tests, die einen erheblicheren Umfang haben. Tests abzulehnen ist nicht unbedingt empfehlenswert, denn das könnte zu Ihrem Ausscheiden führen. Im Vorstellungsgespräch werden natürlich Ihre Fachkenntnisse und Erfahrungen nochmals beleuchtet. Aber im Wesentlichen geht es um Ihr Persönlichkeitsprofil. Fachkenntnisse sind in gewissem Umfange vermittelbar. Ein Persönlichkeitsmanko kann jedoch auf keinem Wege kompensiert werden. Es bedeutet immer ein K.O.

Interviewer sind auch bloß Menschen

Lassen Sie sich nicht einschüchtern. Stressinterviews sind zwar nicht mehr in Mode, aber es gibt immer noch einige Interviewer, die von deren Nutzen überzeugt sind. Es gibt nette Interviewer und es gibt Typen, die Ihnen unsympathisch sein werden. Mit unsympathischen Menschen meidet man normalerweise den Blickkontakt. Das ist im Interview kontraproduktiv. Sie müssen sich allen Interviewern stellen. Auch Interviewer lassen sich beeindruckend, wenn sich ein Interviewter gezielt auf den in der Runde fokussiert, der die Rolle des Bösewichts spielt - oder einer ist. Wer sich stellt, stellt sich selbstbewusst auch allen Schwierigkeiten in seinem Job. Falsch ist es zudem, wenn Sie Angst vor dem Höchstgestellten in der Runde zeigen. Viele Interviewte weichen gerne dem offensichtlichen Chef im Blickkontakt aus. Dass Ihre Körpersprache keine Unsicherheit vermitteln sollte, ist Ihnen bewusst.

Interviewablauf

Üblich ist nach der Begrüßung ein wenig Smalltalk mit gegenseitigem Kennenlernen. Dem folgt häufig ein kurzer Vortrag des Bewerbers zu seinem Können und zu seiner Motivation, sich zu bewerben. Die Interviewer stellen hierzu meist vertiefende Fragen. Anschließend stellt das Unternehmen sich mit Produkten und Arbeitsbedingungen vor. Ohne Vertiefung kann im ersten Interview die Frage nach dem Gehaltswunsch folgen. Erst in einem späteren Abschlussgespräch wird das Gehalt fixiert.

Bewerben im Ausland

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Einige Hinweise zum Dress Code

Angemessen sollte er sein. Angemessen richtet sich nach der angestrebten Funktion. Achten Sie auf gute Körperpflege. Vermeiden Sie ein Frühstück mit Knoblauchbutter. Damen sollten kein aufdringliches Parfüm und Herren kein Rasierwasser benutzen.

Und den Dank sollten Sie niemals vergessen

Ein Dank ist das Schmiermittel der Wahl. Das gilt weltweit. Wir bedanken uns zu selten. Der fehlende Dank wird sehr wohl registriert und in der Gesamtwertung berücksichtigt.

Muster für Cover/ing Letter und CV

Landestypische Vorlagen finden Sie im Internet und auf Stellenbörsen im jeweiligen Land.

Bewerben im Ausland

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Anschreiben (Cover Letter / Covering Letter)

Gerhard-Hermann Koch
Birkenstraße 6
D-71549 Auenwald
Tel. +49 (0) 07191 / 23 00 05
E-Mail: gerhard.koch@karrierehandbuch.de

März 03, 2009

Mr.

Hiring Manager

.....

.....

Dear Mr. ...

Einleitung: Warum kontaktieren Sie den Empfänger? Erwähnen Sie die Bezeichnung, der zu besetzenden Position. Insgesamt maximal ein Absatz.

Hauptteil: Zwei bis drei Absätze in denen Sie dem Unternehmen mitteilen, was Sie zu bieten haben. Das sollte so interessant sein, dass Ihr Lesenslauf ebenfalls gelesen wird.

Das verlangt, dass Sie Ihre Erfahrungen und Fähigkeiten konkret auf das Inserat beziehen. Heben Sie Ihre Erfolge möglichst quantifiziert und qualifiziert hervor. Erkennbar muss vorrangig sein, wie sehr Sie die Anforderungen der Stelle erfüllen.

Schlussteil: Bedanken Sie sich vorab, für die Chance, sich vorstellen zu dürfen.

Sincerely,

Gerhard-Hermann Koch (Unterschrift)

Enc.: resume and cover letter

Bewerben im Ausland

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Lebenslauf (CV, Resume)

Personal Details (kein Foto, für USA auch kein Geburtsdatum / Familienstand)

Gerhard-Hermann Koch
Birkenstraße 6
D-71549 Auenwald
Tel. +49 (0) 07191 / 23 00 05
E-Mail: gerhard.koch@karrierehandbuch.de

Personal Profile / Summary

Stellen Sie in zwei bis drei Zeilen dar, aufgrund welcher Fähigkeiten und Erfahrungen Sie für diese Stelle der Geeignete sind.

Objective Welche Position streben Sie an. Was erwarten Sie vom Unternehmen?

Experience / Work Experience / Professional Experience

Beruflicher Werdegang. Starten Sie mit der aktuellen Beschäftigung. Immer mit vollständiger Bezeichnung des Unternehmens und Ihrer Position plus natürlich, den Zeitraum, in welchem Sie dort beschäftigt waren. Besonders erwähnenswert sind die Erfolge, die Sie verzeichnen konnten. Beschreiben Sie diese, indem Sie Ihren eigenen Anteil hervorheben.

Education Beginnen Sie mit dem jüngsten und höchsten Abschluss. Erwähnenswert ist zudem der Erwerb Ihrer Hochschulreife, nicht jedoch die Grundschule. Geben Sie Qualifikationen an, die auf Weiterbildung beruhen.

Skills Speziell Sprachkenntnisse und IT-Know-how

Activities / Engagement / Hobbys

Persönliche Interessen und Hobbys.

References Benennen Sie zwei Referenzgeber mit Kontaktdaten
kein Datum / keine Unterschrift

43. Stärken oder Schwächen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

An ihren Taten sollt Ihr sie erkennen

Was auf einem Gebiet Stärken sind kann in anderen Bereichen Schwächen entsprechen. Der mutigste aller Soldaten, der Kämpfer, der Hitzkopf, der unbedachte Draufgänger wird selten der beste Soldat sein. Es sei denn, genau eine dieser Eigenschaften ist notwendig, wenn es zum Beispiel darum geht, eine lebensbedrohliche Einkesselung aufzusprenken. Fischen, denen das Vorderhirn entfernt wird, sind in ihrem Fortleben höchst gefährdet, da sie ihre Furcht verlieren und den überlebenswichtigen Schutz des Schwarms verlassen. Gab ein solcher mit seiner Handlung die Initialzündung und folgt ihm der ganze Schwarm, verhielt er sich wie manche Erfolgreichen, die das Risiko nicht ahnend, reich wurden.

Schreib- und Leseschwäche

Ein Sohn aus einer bedeutenden Unternehmerdynastie leidet an einer Schreib- und Leseschwäche. Trotzdem absolvierte er sehr erfolgreich ein Fachhochschulstudium. Seine Behinderung kompensierte er, indem er sein Gedächtnis auf Hochleistung trimmte. Trotz dieser Behinderung stieg er zum Leiter der Informationstechnologie in einem mittelständischen Unternehmen auf. Er kompensierte seine Schwäche vollständig. Das beweist doch sehr anschaulich, dass es vorrangig auf den Erfolgswillen ankommt.

Die deutsche Rechtschreibung

Sie gilt zu Recht als eine der kompliziertesten. Die Sprache der Dichter und Denker verlangt sicherlich auch nach besonders anspruchsvollen grammatikalischen Feinheiten. Schreiben ist Kommunikation. Wir schreiben nicht des Schreibens willen, sondern um zu kommunizieren, einem anderen etwas mitzuteilen, ihn zu etwas zu bewegen. Ein Ex-Kollege freute sich immer sehr, wenn er ein falsch gesetztes Komma fand. Er selbst war nicht in der Lage, einen vernünftigen Satz freihändig zu formulieren. Deshalb „tobte“ er sich im Finden von Kommas und Rechtschreibfehlern aus. Es ist ja so, dass auch die Besserwisserei letztlich auf eigenen Schwächen basiert. Sie wird kompensiert, indem wir einem anderen beweisen, dass wir besser sind. Oberlehrer finden Sie überall. Natürlich ebenso unter den Personalfachleuten, die dann Ihre Bewerbung mit Korrekturen und stilistischen Anmerkungen versehen. Sprache ist Kommunikation. Ärzte, Entwicklungsingenieure und viele andere fähige, hochintelligente Menschen sind nicht fit in der Rechtsschreibung. Na, und?!

Stärken oder Schwächen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unerfahrenheit ist eine Schwäche

Auch das stimmt natürlich. Aber Erfahrene neigen zu eingefahrenen Denkmustern. Das hat früher nicht funktioniert. Das müssen wir erst gar nicht nochmal probieren. Unerfahrene sind offener für Neues. Erfahrung erwirbt man ja durch ausprobieren. Das eine wird gelingen. Das andere wird schiefgehen. Auf den Lernerfolg kommt es an. In Fachteams sollten erfahrene und weniger erfahrene Mitarbeiter gemeinsam wirken. So werden bessere Arbeitsergebnisse erzielt als durch nur erfahrene Teammitglieder.

Das Lebensalter wird zu einer Schwäche

So langsam neigt sich der überbordende Jugendwahn dem wohlverdienten Ruhestand zu. Junge Menschen sind schneller. Sie sind kreativer, jedenfalls recht häufig - aber sie sind noch recht unerfahren. Sie wissen nicht wo sich der Schalter befindet und ebenso wenig wie man den Schalter effizient umlegt. Bei vielen Vorgängen erzielen Unerfahrene und Erfahrene in derselben Zeit gleichwertige Ergebnisse. Nur Unerfahrene wirken dynamischer da sie alle Umwege sportlich zurücklegen, die die Erfahrenen erst gar nicht gingen.

Ich bin zu aggressiv

Sanfte können die Welt verändern. Mahatma Gandhi hat es bewiesen. Sein Weg war lang. Aggressive, höchst ungeduldige Menschen verändern die Welt ebenso. Ihr Weg ist kürzer. Gelegentlich sind sie erfolgreich. Gelegentlich stürzen sie die ganze Welt ins Unglück. Aggressive, machtbesessene Menschen werden oft zu alles beherrschenden Diktatoren. Aber ohne Aggressivität gibt es auch kein Vorankommen. Die Manager und die Teams in Unternehmen dürfen niemals nur aus Sanftmütigen bestehen. Ebenso wenig ist es vorteilhaft, wenn lauter Aggressive den Ton angeben.

Ich bin zu ungeduldig

Ja, die Lieblingsantwort der meisten Bewerber im Interview. Ungeduld ist ja was Schönes, wenn sie die Sache, um die es geht, wirklich voranbringt und alle mitnimmt. Ungeduld wird als unschön empfunden, wenn sie einen selbst durch andere trifft. Ein Chef, der jede Stunde nach den erzielten Ergebnissen fragt, erzeugt mit hoher Sicherheit eine exorbitante Fluktuation. Er nützt seinem Unternehmen nicht wirklich, denn er vertreibt die Besten, nämlich diejenigen, die am Arbeitsmarkt begehrt sind.

Ich kann mich schlecht durchsetzen

An sich eine Eigenschaft, die zunächst überhaupt nicht erstrebenswert erscheint. Aber auch diese wirkt sich im richtigen Umfeld vorzüglich aus. Spezialisten sind eher kopfge-

Stärken oder Schwächen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

steuert. Sie wollen sich nicht mit anderen auseinandersetzen müssen, vor allem dann nicht, wenn die ausschließlich fachbezogene Basis verlassen wird. Ein durchsetzungsstarker Spezialist ist übrigens in vielen Aufgabenstellungen fehl am Platze. Spezialisten sollen denken, Ergebnisse bringen, nicht kämpfen.

Meine Kreativität hält mich von der Arbeit ab

Kinder sind kreativ. Wer ihnen einige Zeit zusieht staunt, was denen alles einfällt. Der graugesichtige Buchhalter hat seinen Glauben an Veränderungen längst verloren. Seine Kreativität wurde wie ein Stein im Gebirgsfluss über die Jahre abgeschliffen. Wie kreativ ein Mensch ist, hängt hauptsächlich davon ab, wie kreativ er sein darf. Natürlich gibt es Menschen, die überschäumen, die von einer Idee zur anderen hüpfen. Die gilt es zu bremsen, entweder indem man sie zwingt, ihre Ideen auch umzusetzen, oder indem man jemanden an ihre Seite stellt, der ihre Ideen systematisch sammelt. Das hängt natürlich auch stark davon ab, wo der ideensprudelnde Kreative arbeitet und was seine Ideen, nach sorgfältiger Analyse des Nutzens, tatsächlich wert sind.

Ich kann nicht gut formulieren

Nicht jeder ist zum Schriftsteller berufen. Aber jeder sollte in der Lage sein, seine Gedanken so zu übermitteln, dass der Empfänger diese auch versteht. Wer nicht gut formulieren kann, muss über ein Gedankengerüst arbeiten. Strukturieren Sie in Stichworten zunächst Ihre Gedanken und formulieren Sie diese erst dann in Sätzen aus. Vom Gerüst zum Satz, das ist viel einfacher. Das gilt ja übrigens auch für das Anschreiben, das vielen Bewerbern enorm schwer fällt. Man sitzt wie in der Schule vor einem leeren Blatt und soll einen überzeugenden Aufsatz schreiben. Erstellen Sie erst Ihren Lebenslauf und Sie haben damit ein gutes Gerüst, an welchem Sie sich entlang arbeiten können und wo Sie vor allem auch recht leicht erkennen, welche Leistungen Sie bereits vollbracht haben. Beim Aufsatz, Sie werden sich sicherlich erinnern, folgt auf die Denkblockade plötzlich der Moment, wo Ihnen die Worte aus der Feder fließen.

Denkblockaden blockieren mich

Immer wenn es darauf ankommt, fällt uns niemals die richtige Antwort ein. Denkblockaden blockieren uns, weil wir uns auf das konzentrieren was gerade Sache ist. Wir geben unseren Denkprozessen nicht ausreichend freie Bahn. Häufig machen sich Denkblockaden unter Stress besonders negativ bemerkbar. Die Angst, der Überdruck, blockiert uns so massiv, dass wir wie gelähmt sind. Erst mehrere Stunden später wissen wir wieder, wie wir hätten reagieren sollen. Isometrische Übungen, die man ja auch ganz unauffällig am Arbeitsplatz und selbst in einer Besprechung machen kann, helfen uns Denkblockaden zu durchbrechen. Ebenso ist Autosuggestion nützlich. Da benötigen Sie keine Volks-

Stärken oder Schwächen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

hochschulkurse. Stellen Sie sich einfach Ihren Kontrahenten in einer für ihn peinlichen Situation vor. Denkblockaden, die nicht von außen erzeugt werden, können Sie aufheben, indem Sie mit Methoden zur Ideenfindung arbeiten. Das geht von Zettelwirtschaft bis zu aufwändigen Netzplantechniken. Alles ist natürlich mit und ohne Computer möglich.

Ich bin nicht stressstabil

Die erste Frage hierzu muss doch immer lauten, wäre ein anderer in vergleichbarer Situation dem hieraus entstehenden Stress besser gewachsen. Manche muten sich zu viel zu. Ihre persönliche Messlatte setzen sie viel zu hoch an. Sie überfordern sich. Menschen, die hart arbeiten, die permanent durch ihre Tätigkeit überlastet sind, neigen dazu, mit Krankheiten zu reagieren. Sie flüchten in die Krankheit, denn die ermöglicht ihnen einen „ehrenhaften“ Ausstieg aus einer belastenden Lebenssituation.

Ich habe einfach nur Angst

Angst ist fast immer eingebildet. Sie spielt sich im Kopf ab. Wir steigern uns hoch. Wer vor allem und jedem Angst hat, sollte sich erst einmal aufschreiben, was ihm denn Angst macht. Das Ganze mit Datum versehen und nachprüfen, ob das Ereignis, das ihn ängstigte, auch eingetreten ist. Ebenso hilfreich für ihn ist, wenn er seine Angst qualifiziert und quantifiziert. Für Versicherungen gibt es eine bewährte Strategie, die besagt, versichere immer nur das, was dich wirklich in deiner Existenz bedroht. Wer ängstlich ist, kann für sich diese Bewertungsform ebenso erfolgreich nutzen. Psychologen bekämpfen ja gerne Angst mit Angst. Das soll ja auch funktionieren.

44. Die Form folgt der Funktion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Darwin erkannte es

In manchen Teilbereichen ist die Wissenschaft heute bedeutend weiter, aber er war der erste Naturwissenschaftler, der die wesentlichen Beiträge zur Evolutionstheorie, der Selektion der Arten, lieferte. Der Brite Charles Robert Darwin (1809 bis 1882). Heute wissen wir, dass sich das Leben an fast alle Gegebenheiten anpassen kann, gleichgültig, wie lebensfeindlich diese auch scheinen mögen. Leben auf dem Mars? Scheint ebenso möglich wie auf dem Jupitermond Europa. Wir sind also nicht allein.

Fledermäuse haben große Ohren

Und die benötigen sie dringend, denn sonst könnten sie nicht mit Ultraschall jagen. Die Beute der Fledermäuse, wie einige Nachtfalter, erkennt Ultraschall und fällt dann scheinbar tot zu Boden. Die Löwin muss schneller laufen als die Gazellen, da sonst der Clan der Löwen verhungert. Wer sich nicht stetig fortentwickelt stirbt aus.

Designer berücksichtigen das Evolutionsprinzip

Die Form folgt der Funktion. Selektion gibt es nicht nur bei Tieren und Pflanzen, es gibt sie ebenso im Design von Gebrauchsgegenständen und Transportmitteln. Das Cockpit eines Fahrzeugs ist zwar immer ein klein wenig anders gestaltet, aber in den wesentlichen Funktionen herrscht dann doch eine einheitliche Linie.

Das schöne Anschreiben

Nach tausenden von Bewerbungen, die durch meine Hände gingen, weiß ich, dass es auch im Rahmen eines Anschreibens nichts gibt, was es nicht gibt. Ich will hier nicht auf die besonders Fleißigen und Gewissenhaften eingehen, die in das Anschreiben ihr Leben, oder zumindest ihr berufliches Leben, packen. Vier DIN A4-Seiten eng beschrieben. Kleiner Schriftgrad, damit alles Platz hat. Keine Absätze. Wenig Seitenrand, damit es der Drucker gerade noch druckt. Da geht doch jedem Personalfachmann das Herz auf, falls er noch eines besitzt. Buchhaltungsfachleute, jenseits der fünfzig, die Jugendlichkeit demonstrieren, indem sie ihr Anschreiben mit bunten Fahnen zieren. Schon beeindruckend. Welchen Nutzen haben bunte Streifen? Welche Nutzen haben sie vor allem, wenn sie weder zur Funktion des Bewerbers noch zu seinem Alter passen?

Der zweckmäßige Lebenslauf

Ausgezeichnet von vielen, aber wohl weniger von Kennern aus der wirklichen Praxis. Ein richtig kleines Kunstwerk wäre sie, die Bewerbungsmappe, die die führenden

Die Form folgt der Funktion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

„Sach“Autoren als die Schönste in ihrem gut 500 Seiten starken Bewerbungshandbuch preisen. Erfahrene Personalfachleute würden den Lebenslauf auseinandernehmen, denn er ist zwar in der Optik schön, für Belange der Selektion aber unzweckmäßig. Warum kaufen wir immer wieder dieselbe Automarke, wohl auch, weil uns die Form der Bedienung vertraut ist. Beurteiler haben wenig Zeit, sie wollen sich nicht erst in komplizierte Darstellungen hineindenken. Sie bevorzugen das, was ihnen vertraut ist. Fakten, Fakten, Fakten. Nur das will Focus liefern. Fakten darf man hübsch verpacken, aber niemals so, dass die Verpackung den Inhalt erschlägt. Das ist kontraproduktiv. 200 Bewerbungsmappen, was wünscht sich wohl derjenige, der diese prüfen darf?

Notwendige Inhalte

Ich habe einen erfahrenen Geschäftsführer bei seiner Bewerbung beraten, der die von mir vorgegebene einseitige Darstellung trickreich zu erreichen suchte. Engere Zeilenschaltung, minimal verkleinerte Schrift, alles damit irgendetwas, was keinen Beurteiler interessiert, noch Platz hat. Die Feministinnen werden über mich herfallen, aber wie flaniert eine junge Dame auf der Königsstraße? Auch hier folgt die Form der Funktion, das weiß die junge Dame ebenso, wie die Herren, die sie zu beeindrucken sucht.

Weniger ist mehr

Schlüsselworte, was fordert das Unternehmen, was ist meine Antwort hierzu, wie präzise entspreche ich den Anforderungen? Wie kann ich das wortoptimiert darstellen? Hunderte Bewerbungen warten auf das Sichten, drückende Schwüle, da muss es noch nicht einmal Freitagnachmittag sein, damit die Lust schwindet. Viele Bewerber glauben doch, dass Personalmanager alles an ihnen interessiert, ihre Wünsche, ihre Sehnsüchte, ihre Bereitschaft zur künftigen Höchstleistung, obwohl sie seither durch Mittelmäßigkeit auffielen. Aber das wollen sie ändern. Auch wenn ich Sie enttäuschen muss. Der Personaler widmet Ihnen nur wenig Zeit. Alles Überflüssige stört ihn. Unter dicker Schale bleibt ihr guter Kern verborgen.

Das Arbeitsamt bezahlt Ihnen eine Grafikerin

Kein Witz, es stand in einer Tageszeitung. Ein Arbeitsamt unterstützt Bewerber, die sich den Dienstleistungen einer Grafikerin anvertrauen. Diese gestaltet dann „professionelle“ Bewerbungsunterlagen. Da waren die Empfänger wohl beeindruckt. Schönschreiben anstatt Inhalte, auch Arbeitsämter erkennen das Wesentliche nicht.

Lebensläufe, Biotope für Kreative

Was für das Anschreiben gilt, lässt sich beim Lebenslauf noch leicht toppen. Kreativ-

Die Form folgt der Funktion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

tät ohne Ende. Sich abheben, damit das eigene Ego auch sichtbar wird. Lebensläufe von Outplacement- und Karriereberatern sind für erfahrene Personalmanagern ohne große Anstrengung erkennbar. Ist das einer, der gerne andere für sich arbeiten lässt, auch wenn das das Geld seines Arbeitgebers kostet? Oder ist er selbst nicht einmal fähig, so etwas simples wie einen Lebenslauf auf die Reihe zu bekommen? Ich weiß, Sie haben sich einem Fachmann anvertraut - aber wenn ich böswillig bin, urteile ich doch höchstens so, der konnte nicht einmal einen Fachmann von einem Nichtskönner unterscheiden. Wer sich „bewerben“ lässt, sollte wenigstens die wichtigsten Prinzipien kennen.

Schlagworte, anstatt Fakten

Trotz einiger Jahrzehnte als Personalfachmann ist es mir nicht einmal vom Ansatz her möglich, aufgrund von Stichworten anforderungsgerechte „Schlüsselworte“ zu produzieren. Warum formulieren Outplacementberater wohl so allgemein? Die müssen „produzieren“, verstehen oft nur „Bahnhof“ und kaschieren dies dann durch besonders Wohlklingendes. Nach sicherlich einigen hundert von mir gesichteten, von Outplacementberatern getunten Unterlagen, gestatte ich mir ein vernichtendes Urteil. Eine Einschränkung gibt es, die von echten Profis getunten Unterlagen erkenne ich nicht. Das ist ja das, was Profis auszeichnet. Es kann doch nicht so schwer sein, so zu formulieren, dass eine herausragende Leistung auch erkennbar wird. Ich war Leiter der Informationstechnologie. Klingt gut. Aber wie komplex, wie groß war Ihr Unternehmen? Setzen Sie nur Standardsoftware ein? Was haben Sie als IT-Leiter erreicht? Eingesparte Kosten? Oder haben Sie nur eine outgesourcte IT-Leistung kaufmännisch verwaltet?

Fakten, anstatt Schlagworte

Diplom-Kaufmann stand da in einem Lebenslauf. Passt, schrieb der Bewerbungsratgeber daneben. Das erinnert mich doch an Mann und Frau. Wer nur nach Frau oder Mann selektiert, schreibt auch bei Frau oder Mann daneben „passt“. Großer Mann, kleiner Mann? Attraktive Frau? Intelligenter Mann? Powerfrau? Emanze? Prolet? Könner? Versager? Die Arten von Mann oder Frau sind so vielfältig, wie die Spezies der Diplomkaufleute. Nicht positiv bewerten es selbst Diplomkaufleute, wenn für Vierzigjährige das Wichtigste immer noch der „Diplomkaufmann“ ist. Da sollte es schon mehr geben. Spezialist für ... Führungskraft mit ... Ergebnisse mit Umfang ... Leistungen?

Bewerber spielen keinen schönen Fußball

Der Sieg zählt, nicht das Spiel. Der Weg ist das Ziel. Wird vermutlich berechtigt Seneca zugeschrieben. Nur, was nützt Ihnen der Weg, wenn Sie eine Absage erhalten. Gewinnen ist das Ziel. Die Form folgt der Funktion. Was will der Personaler von Ihnen wissen. Und zwar so, dass er wirklich berechtigt daneben schreiben kann „passt“. Er will wissen,

Die Form folgt der Funktion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

was Sie können, welche Qualifikation Sie im Vergleich zum Anforderungsprofil besitzen. Natürlich freut es ihn auch, wenn Sie im Kirchenchor singen, oder sogar besondere Verantwortung als Gemeinderat für Ihr Dorf übernommen haben. Er wird solches aber eher registrieren, wenn es für Sie kontraproduktiv ist.

Unerlaubte Fragen

Da geht doch vielen Bewerbungsratgebern so richtig das Herz auf. Einige Jahre nahm ich als Ehrenamtlicher Arbeitsrichter an der Arbeitsrechtsprechung teil. Kommt es zum Arbeitsgerichtsprozess, interessieren sich die Richter für alles, was der Arbeitgeber Böses tat. Ich lag mit „meinem Richter“ öfters im Clinch, da ich fälschlicherweise davon ausging, dass Arbeitsrichter „Recht“ sprechen. Er belehrte mich aber, dass es sich um ein „Arbeitnehmerschutzgesetz“ handle. Unerlaubte Fragen darf ein Arbeitgeber niemals stellen. Und wenn doch? Dann dürfen Sie folgenlos lügen. Ich rate hierzu nicht, aber das steht wieder auf einem anderen Blatt. Lügen haben kurze Beine, behauptet der Volksmund.

45. Grafologie

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

In der Personalauswahl spielt die Grafologie in Deutschland eine sehr untergeordnete Rolle - Unternehmen in der Schweiz setzen sehr viel stärker auf die Grafologie. Grafologen unterscheiden die Schrift nach mehreren Zonen

Die Oberlängen - b, d, h, k, l, t

Betonte Oberlängen stehen für intellektuelle Interessen und Begeisterungsfähigkeit, aber auch für Oberflächlichkeit.

Die Mittelzone

Die Größe der Schrift wird in der Mittelzone gemessen. Je ausladender sie ist, umso mehr Selbstwertgefühl besitzt der Betreffende. Großschreiber können aufgeblasen, stolz oder ichtsüchtig sein. Sie können aber auch einen großen Freiheitsdrang besitzen und voller Tatendrang sein.

Die Unterlängen - g, j, p, q, y

Aus den Unterlängen sind die Triebausprägung sowie materielle Interessen ablesbar.

Die Größe der Schrift

Die Größe der Schrift = Selbstwertgefühl, stolz, großmütig, aufgeblasen und Tatendrang.

Die Verbindung der Buchstaben

Werden viele Buchstaben verbunden, weist dies auf eine hohe Ausdauer hin. Die Gesamtinterpretation reicht zudem von Wohlwollen bis Verslossenheit.

Die Schräglage

Eine nach links neigende Schrift weist auf Selbstbezogenheit und eine übertriebene Selbstbeherrschung hin. Eine nach rechts geneigte Schrift signalisiert Interesse und Wärme.

Aufrechte Schrift

Schreiber mit einer aufrechten Schrift gelten als besonnene Menschen mit wenig Temperament und Nüchternheit bis hin zur Teilnahmslosigkeit.

Grafologie

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Schriftweite

Eine weite Schrift kündigt von Tatendrang und Unternehmungslust. Eine enge Schrift gilt als beherrscht.

Unterschrift

Die Unterschrift ist für Grafologen das Wichtigste, da die Signatur für Wünsche und den Ehrgeiz sowie das Selbstbewusstsein eines Bewerbers stehen würde. Einen Manager erkennen Sie daran, dass er druckstark schreibt, vereinfacht und Buchstaben wegspart und zudem Buchstaben mit einer starken Rechtsneigung verbindet. Zutreffende Aussagen können über einige Wesensmerkmale getroffen werden.

Und noch einige Erkenntnisse von Grafologen

Wer seine Kinderschrift behält, gilt als geistig nicht sehr rege. Intelligente Menschen verknapfen ihre Handschrift und gestalten Buchstaben kreativ um. Wer unleserlich schmiert, gilt als selbstherrlich.

Aussagekraft

Grafologische Gutachten, die ohne weitere persönliche Daten erstellt wurden, erbrachten keine „brauchbaren“ Ergebnisse. Die Wissenschaft versagt der Grafologie jegliche Anerkennung, da die Ergebnisse nicht validiert werden können.

Und einige Erkenntnisse von mir

Während des Studiums hat uns jedenfalls ein Professor mit der Deutung der Schrift diverser bekannter Persönlichkeiten, deren Lebensabschnitte bekannt waren, verblüfft. Lebenshöhe- oder Tiefpunkte, wie eine neue Liebe, oder der Tod eines Angehörigen, bzw. Freundes, konnten in der Handschrift nachvollzogen werden. Trotzdem untersuche ich Schriften auf nur sehr wenige Merkmale und verwende die erzielten Erkenntnisse nur mit allergrößter Zurückhaltung und Vorsicht, denn Normierungen in derart komplexen Bereichen sind sowieso nicht möglich. Wenn ich Menschen so gut kannte, dass ich sie beurteilen konnte und dann ihr grafologisches Gutachten las, fand ich selten eine vollkommene Übereinstimmung. Zu vergleichbar negativen Ergebnissen kamen auch wissenschaftliche Untersuchungen.

46. Erfolgreiche Fragetechniken

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wer fragt, der führt - das gilt auch im Rahmen eines Interviews

Mit Fragen können Sie ein Gespräch gezielt auf den Gegenstand Ihres Interesses lenken. Sie können mit Ihren Fragen den Gesprächspartner dazu animieren, mehr zu sagen, als er beabsichtigte Ihnen mitzuteilen. Wer fragt, führt - und wer führt, gewinnt!

Die offene Frage

Offene Fragen beginnen meist mit „wie“, „wer“, „wo“, „was“, „inwiefern“ etc. Diese Fragen dienen der Beschaffung von Informationen und sie helfen Ihnen, den Partner zu öffnen, da er solche Fragen nicht nur mit „ja“ und „nein“ beantworten kann.

Die geschlossene Frage

Geschlossene Fragen können mit „ja“ oder „nein“, oder ausweichend beantwortet werden, wie beispielsweise, „kennen Sie Herrn Meier von Meier und Co.?“ Stellen Sie zu viele geschlossene Fragen, wird Ihr Gesprächspartner genervt reagieren.

Die Alternativfrage

„Passt Ihnen der Termin am nächsten Montag besser oder lieber am Mittwoch?“ Auch bei Alternativfragen ist Vorsicht geboten, denn Sie könnten eine Ablehnung erhalten.

Die Suggestivfragen

Mit Suggestivfragen versuchen Sie den Gesprächspartner in die von Ihnen gewünschte Richtung zu lenken. Beispielsweise, „sind Sie nicht auch der Meinung, dass?“ Suggestivfragen werden oft als Mittel der Manipulation eingesetzt und so empfunden, Ihr Gesprächspartner stimmt Ihnen vielleicht zu, auch wenn er nicht überzeugt ist.

Die Gegenfragen

Mit Gegenfragen nehmen Sie Ihrem Gesprächspartner den Wind aus den Segeln. Fragt Ihr Gesprächspartner beispielsweise, „warum sind Ihre Preise so exorbitant hoch?“ Könnten Sie antworten, „meinen Sie die mengenbezogenen Preise oder die Einzelpreise?“ Mit einer Gegenfrage können Sie auch Zeit gewinnen, wenn Sie eine Antwort nicht wissen oder noch weitergehende Informationen benötigen, um qualifiziert antworten zu können.

Präzise Fragen

Versteht Ihr Gesprächspartner Ihre Frage nicht, reagiert er genervt oder sogar gereizt. Deshalb sollten Fragen immer kurz und präzise gestellt werden. Auf eine Frage hin sollten Sie Ihren Gesprächspartner antworten lassen und ihn nicht mit Worten oder Gesten unterbrechen bzw. in eine bestimmte Richtung manipulieren.

Erfolgreiche Fragetechniken

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Frage „warum“

Kinder können Eltern mächtig nerven, wenn sie ständig fragen, „warum?“ Fragen mit „warum“ ermöglichen tausend ungezielte Antworten und nerven. Fragen Sie lieber, „aus welchen Gründen würden Sie lieber die ...?“ oder „worauf führen Sie die Fehlerhäufigkeit der Anlage zurück?“

Die Entschärfungsfrage

Gespräche, die mit „ich möchte mich beschweren“ beginnen, rufen meist Unmut hervor. Es klingt besser, wenn Sie fragen, „könnten Sie mir bei der Lösung des Problems helfen?“

Ausweichende Antworten

Als Vorgesetzter fragen Sie Ihren Mitarbeiter nach dem Projektstand - und er antwortet mit einem gänzlich anderen „hochinteressanten“ Thema. Wenn Sie eine ehrliche Antwort wollen, sollten Sie ihm dann zunächst die Angst vor Sanktionen nehmen.

Unangenehme Fragen

Kompromittierende oder ausfragende Fragen werden meist als unangenehm empfunden. Je nach Ihrem Verhältnis zu dem Gesprächspartner können Sie weich bis hart antworten, beispielsweise: „Sie gestatten mir, dass ich diese Frage übergehe“, oder „diese Frage habe ich Ihnen doch schon früher / vorher beantwortet“, oder „meinen Sie die Frage strategisch oder prophylaktisch“, oder „unfaire / unverschämte Fragen beantworte ich prinzipiell nicht“. Elegant übergehen Sie die Frage mit: „Ich werde auf diese Frage später ausführlich eingehen“.

Fazit:

Bei einer geschickten Gesprächsführung erfahren Sie was Ihr Gesprächspartner erwartet.

47. Businesskleidung für die Dame

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Rückschlüsse aus der Kleidung

Aus einem entsprechenden Aussehen wird sehr wohl auf die Kompetenz geschlossen. Wer eine bestimmte Position erreichen will, sollte sich entsprechend dieser kleiden und zwar nicht erst dann, wenn er die Position tatsächlich übertragen bekommt. Als Unternehmerin haben Sie in Sachen Dress Code einen größeren Spielraum als ein angestellter Manager bzw. eine weibliche Führungskraft in hoher Position. Freiberuflerinnen kleiden sich ebenfalls entsprechend der Bedeutung ihrer Funktion. Die Kleidung einer Top-Freiberuflerin ist vergleichbar der einer Geschäftsführerin. Je nach Branche ist hierbei die Kleidung klassisch-konservativ bis ...

Damen in Gesellschaft

Eine Einladung mit Vermerk zur Kleiderordnung „festlich-elegant“ bedeutet, dass Sie als Dame mit einem knielangen Cocktailkleid oder dem „kleinen“ Schwarzen dem Anlasse entsprechend gekleidet sind. Bei dem Vermerk „smart-casual“ sind Sie mit Kostüm oder Hosenanzug korrekt angezogen. Anstatt einer Bluse, dürfen Sie auch ein Shirt tragen. Für die Wahl Ihrer Handtasche sollten Sie sich nach dem Beginn richten. Je später dieser ist, umso kleiner sollte die von Ihnen gewählte Tasche sein. Zur Begrüßung erheben Sie sich auch als Dame. Sie sollten allerdings ohne Hast aufstehen und somit auch Signale der Unterwürfigkeit vermeiden.

Managerinnen der obersten Führungsebene

Zu stark betonte weibliche Attribute können sich nachteilig auswirken. Das Haar sollte deshalb eher glatt bis maximal Schulterhöhe geschnitten sein. Je höher der Status, umso dunkler sollte die getragene Kleidung sein. Die klassischen Farben der Macht sind Schwarz, Anthrazit oder Dunkelblau und Weiß. Die Stoffstrukturen sind hierbei am besten glatt und keinesfalls gemustert. Die Schnittführung ist gerade und die Jacke sollte das Gesäß bedecken. Die Unterwäsche entspricht ihrem Namen und ist somit nicht sichtbar. Die Röcke besitzen in etwa Knielänge, zu kurze oder zu lange Röcken mindern den Status. Auch die Kombination der getragenen Farben signalisieren Status. Eine weiße Bluse zum dunklen Anzug verkörpert den höchsten Machtstatus. Absolute Herrscher tragen auch gerne Rot – Sie müssen ja nicht unbedingt unsere Bundeskanzlerin imitieren, indem Ihr Jackett zu kurz ist und auch der Inhalt in Hosenanzügen unvorteilhaft zur Geltung kommt.

Businesskleidung für die Dame

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Schuhe und Strümpfe

Eine Top-Managerin trägt keine Socken, sondern ausschließlich Strümpfe. Die Schuhe sind geschlossen und aus schwarzem oder dunkelblauem Leder. Der Absatz ist nicht zu dünn und etwa fünf Zentimeter hoch. Die Schuhe sollten nicht zu modisch sein, sondern seriös wirken.

Das Make-up

Auch für das Make-up steht Ernsthaftigkeit an erster Stelle - also nichts zu Glänzendes. Auch für den Lippenstift sollten Sie dezente, nicht glänzende Farben wählen. Jüngere Managerinnen wählen einen glanzlosen Nagellack, ältere Damen dürfen rot verwenden.

Der Schmuck

Der Schmuck, bestehend aus Uhr und Ringen, entspricht dem Status durch die gewählte Marke. Weder Uhr noch getragene Ringe dürfen protzig wirken und die Anzahl der Ringe ist begrenzt. Auch der Ohrschmuck sollte eher dezent wirken. Eine kurze Perlenkette verleiht Status.

Accessoires

Kontaktlinsen sind Brillen vorzuziehen - aber wenn Brille, dann eine möglichst „offene“. Die Aktentasche sollte DIN-A4-Inhalte aufnehmen können und möglichst aus Leder sein, idealerweise verfügt die Tasche über eigene Standfestigkeit.

Geckenhaft gekleidete Modeschöpfer

Empfehlen der deutschen Frau und ebenso den Managerinnen was sie zu tragen haben. Vielleicht sehe ich das als Mann zu einseitig, aber von einem geckenhaft angezogenen Modeschöpfer würde ich sicherlich nur mit äußerster Vorsicht einen Rat annehmen. Die neueste, freizügig ausladende Damenmode in der Politik, die zeigt was man hat, kann ja schon in der Geschichte nachvollzogen werden. Waren die Zeiten schlecht, öffnete sich das Outfit. Ob das im Einzelfall immer von Vorteil ist, sei dahingestellt. Es verhält sich meines Erachtens wie beim Parfüm, was edel wirkt, ohne bewusst wahrgenommen zu werden, ist für die Managerin von Welt immer vorteilhaft. Aufdringliches, Kleidung, die Frau zeigt, wird nur sehr selten als damenhaft bewertet und sollte deshalb denen vorbehalten bleiben, die es dem Anscheine nach nötig haben.

48. Businesskleidung für den Herrn

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Jeder kann sehen, nur wenige können fühlen

Überwiegend urteilen die Menschen mehr nach den Augen als nach dem Gefühl. Jeder sieht, was du scheinst, wenige fühlen was du bist, und diese wagen es nicht der Meinung der Menge zu widersprechen. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli. Niemand kann nur ein bisschen falsch angezogen sein. Hier gilt entweder oder. Männer sollten Mut zur Farbe beweisen, konnte Frau in Frauenzeitschrift lesen und begann sofort damit, ihren Mann zum herzallerliebsten Clown auszustaffieren.

Macht muss man sehen

„Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“ Antoine de Saint-Exupery in der Kleine Prinz. Um das Wesentliche geht es aber häufig zunächst gar nicht. Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance - und der erste Eindruck ist bekanntermaßen Ihr Outfit, die Kleidung die Sie tragen. Eine schöne Frau vermittelt uns auch beim nur flüchtigen Hinsehen ihre Schönheit. Ein mächtiger Mann, naturgemäß auch eine mächtige Frau, vermittelt uns Macht. Natürlich ist das das Zusammenspiel von Ausstrahlung und der getragenen Kleidung. Aber gehen Sie einmal im „Räuberlook“ in der Stuttgarter Königsstraße zu Wempe. Kein Verkäufer wird Sie ad hoc wahrnehmen, obwohl Sie doch so bedeutend sind. Der schöne Schein ist es, der anderen vermittelt, dass wir bedeutende Menschen sind.

Was sagt der englische Herrensneider

Jeremy Hackett weiß wie sich Gentlemen so kleiden, dass sie diesem Bild entsprechen. Britisch dezent, elegant und unauffällig, das ist Markenzeichen dieser Gesellschaftsklasse. Gentlemen kleiden sich klassisch schlicht, aber die Stoffe sind von auserlesener Qualität. In der Regel gilt, dass overdressed sich immer negativer auswirkt als etwas underdressed. Niemals kleidet sich Mann komplett neu ein. Er kombiniert edles Altes mit Neuem.

Was gehört in die Garderobe

Zunächst einmal qualitativ Herausragendes. Dieses darf allerdings überschaubar sein. Einige blaue Blazer. Einige graue und ebenso blaue Anzüge. Vielleicht auch einer mit klassischen Nadelstreifen. Sowie einige weiße und blaue Hemden und natürlich erstklassig gearbeitete Schuhe. Gute Schuhe sind Markenzeichen der Erfolgreichen.

Businesskleidung für den Herrn

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

So kleiden Sie sich für ein Vorstellungsgespräch

Orientieren Sie sich an der Kleiderordnung der Branche. Als Führungskraft sollten Sie dieser stets entsprechen und im Management wird überwiegend Anzug getragen. Aufstiegspotential und Leistungswillen beweist auch der Spezialist mittels Anzug. Auch Ihre Uhr sollte Ihren Status dezent unterstreichen. Also nichts Protziges.

Dienstlicher Bereich

Als Herr sollten Sie immer eine dem Unternehmen angemessene Kleidung tragen. Diese sieht in einer gediegenen Bank anders aus als in einem Start-up-Unternehmen. Starten Sie in einem Unternehmen, sollten Sie sich zunächst so kleiden wie Sie es anlässlich Ihres Vorstellungsgesprächs bei Ihren zukünftigen Kollegen gesehen haben. Im Zweifel lieber ein Touch gehobener. Den Neid sollten Sie allerdings auch nicht herausfordern. Sie wollen ja dazugehören und müssen das auch signalisieren.

Kundenbesuche

Kleiden Sie sich stets entsprechend dem Anspruch des Kunden und der besuchten Hierarchie - tendenziell aber eher geringfügig bescheidener. Mit einem zweiten Hemd in Reserve sind Sie auf der sicheren Seite, auch wenn etwas schiefging.

Herren in Gesellschaft

Steht in der Einladung: „Festlich-elegant“ sind Sie mit einem dunklen Anzug korrekt angezogen. Bei „smart casual“ können Sie einen Blazer wählen (blau mit dunkler Hose) oder in einem Anzug kommen - Anzug ohne, jedoch Blazer mit Krawatte ist stilvoll. Bei dem Vermerk „s.t.“ (sine tempore) müssen Sie pünktlich sein, ansonsten dürfen Sie bei einer Cocktailparty erscheinen, wann es Ihnen genehm ist.

Maniküre und Duftnoten

Gepflegte Hände sind längst auch in der Welt besonders erfolgreicher Männer „in“. Nur beim Duft müssen Sie aufpassen. Der beste Duft ist der, den man nicht wahrnimmt.

Die Fliege

Weltberühmte Clowns tragen sie mit Knollennase als unverkennbares Markenzeichen.

49. Überlebenswichtige Tischsitten und Manieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Tradition und Fortschritt

Die, die aus elitären Schichten stammen, beherrschen es, wie man sich benimmt. Die, die aus einfacheren Verhältnissen stammen, beherrschen es häufig nicht. Die Tischsitten und Manieren, die einen Herrn oder Dame von Welt auszeichnen. Hochwohlgeboren und von mäßigem Verstande, titulierte vor einiger Zeit ein Professor im Spiegel einige aus der Zunft der Eliten. Nicht nett, oft wahr, aber ebenso häufig ein Vorurteil. Auch die Kinder der Eliten können intelligent sein. Aus Absolventen rekrutiert sich die Führungselite von morgen. Und zu dieser gehören auch ein paar Verhaltensregeln, die Sie zwingend beachten sollten.

Handeln Sie rechtzeitig, bevor es Sie quält

Niemand reagiert irritiert, wenn Sie als Bewerber nach einer stundenlangen Anfahrt ein dringendes Bedürfnis verspüren. Schlecht ist es nur, wenn Sie das solange aufbewahren, bis Ihre Gesprächspartner Sie interviewen möchten. Also, etwas früher anreisen und nach der Anmeldung Notwendiges erledigen.

Angebotene Getränke

Was kann man da schon falsch machen? Nach meiner Erfahrung eine ganze Menge. Selbst gestandene Manager treten manchmal ganz bescheiden auf und lehnen deshalb angebotene Getränke ab. Das wirkt unsicher und wenn Sie Pech haben wird das sogar als unhöflich empfunden. Also, greifen Sie „intelligent“ zu. Intelligent, werden Sie sich fragen? Ja, denn manch einer greift gerne nach dem Kaffee, nicht vorausahnend, dass der Interviewer gerne über Stunden interviewt. Peinlich, wenn man zwischendurch wegen dem Kaffeefreund unterbrechen muss. Selbst bei einer trainierten Blase kann Kaffee Schweißperlen auf die Stirn zaubern. Wenn die Raumtemperatur zudem sehr hoch ist, kann das recht unangenehm sein. Manche stürzen sich auf die süßen Säfte. Keine Ahnung, ob das Kraft spenden soll. Nach meiner eigenen Erfahrung und natürlich der aus vielen langen Interviews, empfehle ich Ihnen generell, trinken Sie möglichst ausschließlich „stilles“ Wasser. Ein Kandidat für eine Hauptabteilungsleiterstelle scheiterte definitiv, da er bei sehr großer Hitze zu viel und zu schnell kohlesäureversetztes Wasser trank und deshalb „aufstoßen“ musste. Menschlich verständlich aber im Interview ...

Die leidige Frage, wer wird zuerst begrüßt

Früher schien das einfach, der Dame gibt man zur Begrüßung zuerst die Hand. Im Rahmen der Gleichberechtigung hat sich das geändert. Der Ranghöchste wird als erster begrüßt. Wie erkennen Sie ihn? Der Personalmanager empfängt Sie ja in den meisten Fällen

Überlebenswichtige Tischsitten und Manieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

als erster. Er wird sich selbst so stellen, dass er Ihnen die Richtung zu der Person weist, die für ihn und somit auch für Sie die Wichtigste ist. Also, nicht zuerst die Dame, sondern der Ranghöchste. Später, im Interview, ist das dann gerne der, der dirigistisch wirkt, ohne dass er das Geringste spricht. Gelegentlich lassen Hochgestellte andere reden. In anderen Fällen ziehen sie die Diskussion an sich. Das ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Also immer auf die Hierarchie achten. Blickkontakt zu allen. Auch zu den besonders Hochgestellten, denen manche Bewerber gerne blickmäßig ausweichen.

Sie werden zum Mittagessen eingeladen

Bewerber, die von weit her anreisen, und dann die Mittagspause im Unternehmen verbringen, werden von besonders fürsorglichen Unternehmen zum Mittagessen eingeladen. Auch hier gilt, nehmen Sie die Einladung an und bedanken Sie sich für die Einladung. Bleiben wir bei der großen Hitze. Marscherleichterung beim Essen. Na ja, eigentlich nicht. Lassen Sie den Hemdenkragen geschlossen auch wenn der Gastgeber Ihnen anderes vormacht. Krempeln Sie auch keinesfalls die Hemdenärmel hoch. Des Jacketts dürfen Sie sich entledigen, wenn es Ihnen angeboten wird. Sie erkennen, dass es schon deshalb wichtig ist, unter der Jacke ein Langarmoberhemd tragen. Keinen Alkohol, auch wenn Ihr Gastgeber Alkohol anbietet. Sie stehen vermutlich auch schon so unter genügend „Strom“. Da sollten nicht noch weitere Blockaden hinzukommen. Outen Sie sich als „Wasserfan“. Häufig gibt es ja mehrere Menüs zur Auswahl. Nehmen Sie nicht Ihr Lieblingsgericht, wenn das schwer verdaulich ist. Wählen Sie etwas Leichtes. Und denken Sie daran, auch Essen kann Probleme machen. Vor allem danach, wenn Sie sich satt und zufrieden zurücklehnen wollen. Oder wenn es sich gar zu vernehmbar im Körperdurchlauf bemerkbar macht. Strategen beweisen auch beim Trinken und Essen, dass sie Strategen sind und nicht nur ohne vorausschauendes Denken handeln. So wie Sie essen arbeiten Sie auch. Runterschlingen, oder sorgsam? Überlegt, oder nur wenig überlegt?

Sie werden zum Abendessen eingeladen

Niemand kann alles wissen und beherrschen, das weiß auch derjenige, der Sie zum Abendessen einlädt. Im Übrigen, wer keinen Hummer mag, hat auch keine Übung darin, diesen fachgerecht zu zerlegen. Das gilt selbst für Elitennachwuchs. Aber es sollte erkennbar sein, dass Sie sich bemühen, alles richtig zu machen. Die Sitzordnung weist der Gastgeber meist durch kleine Gesten an. Da müssen Sie halt darauf achten. Lassen Sie Ihr Jackett an - aber nicht Ihr Mobiltelefon. Wirklich wichtige Menschen reden leise. Wenn Ihre Stimme volltönend alle anderen in den Schatten stellt, gehören Sie auch zukünftig nicht zu den Wichtigen. Für das Essen gilt, nehmen Sie ein Essen mittlerer Preisklasse und keinesfalls etwas, das Ihre Denkfähigkeit herabsetzt - das gilt besonders auch für Alkohol.

Überlebenswichtige Tischsitten und Manieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Serviette und Besteck

Die Serviette gehört auf Ihren Schoß und das Besteck, sofern Sie nicht gerade damit essen, auf den Tisch. Bedrohen Sie niemanden, indem Sie mit dem Messer oder der Gabel herumfuchteln. Von außen nach innen arbeitet man sich auch beim Besteck mit jedem neuen Gang vor. Sie müssen nicht leeressen, wie es nach dem Kriege üblich war. Stillen Sie Ihren Appetit und lassen Sie den Rest zurückgehen. Greifen Sie niemals über den Teller eines anderen Gastes und legen Sie angebrochene Brötchen nicht in den Brotkorb zurück. Ein Thema ist sicher auch der Schutz Ihrer teuren Seidenkrawatte vor Soßenspritzern. Wählen Sie „soßenfreie“ Menüs, denn die Serviette gehört auf den Schoß.

Smalltalk

Manche Gastgeber warten darauf, dass Sie ein charmanter Unterhalter sind. Denn speziell, wenn Sie später mit Kunden ausgehen, sollten Sie ja diese unterhalten können. Bereiten Sie sich also vor der Anreise zum Interview gedanklich auch auf solche Fälle vor. Ein zu viel an Vorbereitung hat noch nie geschadet. Ganz im Gegenteil es macht Sie bedeutend selbstsicherer. Sprechen Sie nicht mit vollem Mund. Und wenn Sie husten oder nießen müssen wenden Sie sich vom Tisch ab. Und zücken Sie Ihr blütenweißes Taschentuch. Geblühtes trägt Mann heute nicht mehr in der Hosentasche.

Vermeiden Sie Peinlichkeiten

Religion und Politik sind Themen, da können Sie recht schnell „ausrutschen“. Tönen Sie also nicht zu laut, dass Sie ein Anhänger der freien Marktwirtschaft sind. Reden Sie nicht pausenlos und schon gar nicht von Ihren Erfolgen. Sie säßen nicht beim Essen, wenn die anderen nicht erkannt hätten, was für ein erstklassiges Profil Sie mitbringen. Und mutieren Sie niemals zum Alleinunterhalter. Denn hierdurch befördern Sie sich schnell ins Abseits. Rauchen ist so ungesund wie Zahnstocher.

Wie man sich Gegner erwirbt

Ich habe es erlebt, ansonsten würde ich es wahrscheinlich kaum glauben, da geht der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens mit einem Kandidaten und einigen seiner altgedienten Prokuristen zu dessen Vorstellung. Und der schon fast eingestellte Manager erzählt dem Inhaber die ganze Zeit, wie großartig dieser sei, da er doch das Unternehmen ganz alleine aufgebaut hätte. Die Gesichter der Prokuristen sprachen Bände. Da der Kandidat sich aber nur auf den Inhaber konzentrierte entging ihm dieses vollständig. Seine Chancen auf eine Anstellung sanken mit jedem Satz immer mehr ins Bodenlose, denn die Prokuristen waren sich einig, der kommt uns nicht ins Haus. In jedem Unternehmen berät sich der Vorsitzende grundsätzlich mit seinen nachgeordneten Managern, wenn er jemand

Überlebenswichtige Tischsitten und Manieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

für eine hohe Position einzustellen gedenkt. Und die können Sie somit auch ablehnen.

Ein glänzender Abschluss

Ein direkter Dank nach dem Essen für eine Einladung macht immer Eindruck. Ein späterer schriftlicher Dank ebenso. Besonders, wenn er nochmals mit einem Dank für das Essen verbunden wird. Wegen einem zu häufigen Dankeschön ist meines Wissens noch keine Karriere gescheitert. Wohl aber darüber, wenn ein angebrachter Dank vergessen wurde. Wenn Sie danken, dann möglichst stilvoll.

Sie sind nicht der Einzige

Auch zum Essen können noch mehrere Mitbewerber eingeladen werden. Aber sie können hierbei durch besonderen Stil Mitkonkurrenten ausstechen.

50. Vom Bewerber zum Mitarbeiter

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Verhaltenselite

Der bequeme Hirte erteilt seiner Schafherde und den Hunden den Auftrag, eine Bergwiese mit Steilhängen, Schluchten sowie gefährlichen Sturzbächen abzuweiden. Jedes der Schafe begibt sich nun zu der Stelle, die ihm gerade am besten gefällt. Der Hirte hat, wie seine Hütehunde, keine Übersicht mehr über das wilde Treiben. Aber in seinem tiefen Glauben an das Können seiner Schafe vertraut er ihnen. Also macht er ein Nickerchen. Und seine Hütehunde tun es ihm natürlich gleich. In welchem Zustand befindet sich die Bergweide nachdem er wieder aufwacht? Sie ist sicher nicht sorgfältig abgeweidet und einige Schafe stürzten in den Tod. Ein Hirte, der es sich bequem machte. Verhaltenselite anstatt Leistungselite.

Die Leistungselite

Der gute Hirte erteilt seiner Schafherde und seinen Hunden den Auftrag, eine Bergwiese mit Steilhängen, Schluchten sowie gefährlichen Sturzbächen abzuweiden. Jedes Schaf begibt sich nun... Nein, es begibt sich nicht, die rastlosen Hütehunde treiben alle Schafe zu der Stelle, die der planende Schäfer hierfür vorgesehen hat. Stück für Stück wird die Wiese sorgfältig abgeweidet. Jedes Schaf wird behütet. Keines stürzt sich zu Tode und keines ertrinkt in den Fluten reißender Bergbäche. Abends melden die Hunde dem Schäfer: Auftrag ausgeführt, Bergwiese abgeweidet.

Und was wollen die Schafe?

Es gibt viele, die wollen gar nichts außer Fressen und in Ruhe gelassen werden. Es gibt die Träumer, die von noch saftigeren Wiesen in weiter Ferne träumen. Es gibt die, die nicht mit der Herde grasen wollen, weil sie was Besseres sind. Es gibt Querulanten, die schon deshalb dagegen sind, weil die anderen das wollen. Es gibt Querdenker, die diskutieren wollen und das Abweiden der Wiese vergessen. Es gibt Schafe, die sich als Hütehund fühlen und den anderen Weisungen erteilen. Es gibt die Sorglosen, die nah an Schluchten und Bergbächen ihr Futter suchen. Es gibt die besonders Ängstlichen, die sich nur in der Mitte der Herde wohlfühlen. Es gibt die Schafsböcke, die es allen zeigen wollen. Die sich als die Stärksten fühlen. Es gibt noch winzig kleine Lämmer, die nicht ohne ihre Mütter überleben können. Und es gibt Schafe, die selbst anspruchslos, pflichtbewusst die Bergwiese abweiden.

Vom Bewerber zum Mitarbeiter

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Kraft des Wassers

Eine Mühle kann nur kraftvoll betrieben werden, wenn das Wasser gebündelt wird. Ein Fluss entwickelt nur eine reißende Strömung wenn er in einem engen Bett fließt. Nur die zielgerichtete Bündelung, die das Viele zusammenfasst, erzeugt Kraftvolles.

Wie funktioniert ein Unternehmen?

Bei Unternehmen verhält es sich ebenso. Unternehmen, die sich ständig verzetteln, fallen gegenüber der zielgerichtet handelnden Konkurrenz zurück. Wie bei großen Dampfern benötigt es zwar einige Zeit, aber dann gehen selbst Riesendampfer unter. Natürlich sind die Gegebenheiten in einem Unternehmen wesentlich komplexer, wer aber die Grundprinzipien vernachlässigt, wird längerfristig Schiffbruch erleiden.

Der pflegeleichte Mitarbeiter

Ein unerschrockener, altruistischer Kämpfer für alle Belange seines Vorgesetzten, ein für sich selbst anspruchslos und immer bescheiden auftretender Mitarbeiter. Auch Vorgesetzte haben Träume und die sind oft, wie auch die ihrer Mitarbeiter, unerfüllbar, da unrealistisch. Träume müssen nicht immer Schäumen entsprechen, aber der im Interesse des Unternehmens mutig, vorwärtsdrängende Mitarbeiter wird auch gegenüber seinen Vorgesetzten nicht jederzeit nur willfährig auftreten. Die Idealvorstellung, die im Mittelstand offener als in Konzernen geäußert wird, ist doch ein Mitarbeiter, der fleißig seiner Aufgabe nachkommt und selten stört.

Wann stört ein Mitarbeiter

Ein Lippenbekenntnis mancher Vorgesetzten, man darf auch sie infrage stellen. Wer das ausprobiert, wird subtil oder auch lautstark sein blaues Wunder erleben. Mitarbeiter, die es sich erlauben, Anweisungen ihrer Vorgesetzten zu kritisieren, machen sich doch häufig nur unbeliebt. Im Extremfall sind sie nicht „aufstiegsfähig“. Volkstribune waren das nur solange, wie sie nicht die absolute Macht besaßen. Besaßen Sie erst die Allmacht, mutierten sie schnell zu kritikunfähigen Herrschern. Mao Zedong, Hitler, Stalin, Mussolini, diese Aufzählung lässt sich beliebig erweitern. Bei den meisten Führungskräften ist deren Machtanspruch nicht so leicht erkennbar. Nur wenige besitzen absolute Macht. Aber viele von ihnen handeln machtorientiert.

Vom Bewerber zum Mitarbeiter

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Kreative Mitarbeiter

Es gibt in manchen Unternehmen kaum etwas das mehr stört als ideensprudelnde Kreative. Schuster bleib bei deinen Leisten. Ein kreativer Buchhalter, der etwas verändern will? Entsetzlich, allein der Gedanke daran erzeugt bei dem Buchhaltungsleiter Schüttelfrost. Ein Auftragsbearbeiter, der langjährig bestehende fehlerhafte Abläufe ändern will. Mein Gott, sie können doch unseren Kunden eine derartige Änderung nicht zumuten. Entwicklung beim Daimler unter Schrempp. Unwichtig, wir basteln den Weltkonzern. Unter Zetsche dürfen sie wieder, denn der liebt die Technik, die Schrempp kalt ließ. Es gibt Chefs, wo Sie kreativ sein dürfen, vor allem dann, wenn Sie auf seiner Linie sind.

Vorwärtsdrängende Mitarbeiter

Wer fleißig ist, wer intelligenter als sein Chef ist, darf ihn gerne tüchtig unterstützen. Aber bitte aus dem Hintergrund, nie vordrängeln, im Rampenlicht steht nur der Chef. Wer gegen diese Grundregel verstößt, weckt in seinem Vorgesetzten Existenzängste. Da will ihn einer überholen. Da will einer beweisen, dass er es besser als er kann. Wer Angst um seine Existenz hat, schaltet hoch, aber nicht um besser zu werden, er wird seine Fantasie und Kräfte mobilisieren, um den Gefährlichen zu eliminieren.

Entscheidungsfrohe Mitarbeiter

War die Entscheidung mit ihm vorbesprochen, wünscht sich das jeder Vorgesetzte. Eigenmächtige Entscheidungen, selbst in dem dem Mitarbeiter anvertrauten Bereich, sind für einige Vorgesetzte ein Gräuel. Da könnte ohne ihre Allmacht etwas schiefgehen. Und noch schlimmer, der Vorgesetzte des Vorgesetzten erkennt ein neues Potenzial. Selbst „richtige“ Entscheidungen müssen von solchen Chefs deshalb korrigiert werden.

Unfähige Mitarbeiter

Der Albtraum eines jeden Vorgesetzten, dass seine unpräzise formulierten Anweisungen genauso umgesetzt werden, wie sie der Mitarbeiter versteht. Der Mitarbeiter soll gefälligst mitdenken, muss er denn alles selber machen. Unfähige Mitarbeiter sind überwiegend das Produkt unfähiger Vorgesetzten. Weder war seine Auswahl zutreffend noch seine Förderung ausreichend. Anstatt den unfähigen Vorgesetzten zu eliminieren, wird der Mitarbeiter entlassen.

Vom Bewerber zum Mitarbeiter

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Abwartende Mitarbeiter

Sind meistens beliebt. Sie handeln dann, wenn sie vom Vorgesetzten aktiviert werden. Nur wenn der Chef des Chefs mangelnde Ergebnisse beklagt, schätzt er sie nicht mehr. Wer brav seine Arbeit erledigt, hat in Unternehmen die besten Überlebenschancen. Das sind dann diejenigen, die für vierzig Jahre Pflichterfüllung ausgezeichnet werden. Und voller Stolz hängen sie nach ihrer Frühverrentung die Urkunde an die Wand. Sie waren es, die das Unternehmen trugen, die ihm in guten und in schweren Zeiten die Treue hielten, bis der Konkurs oder die Frühverrentung dieses Glück beendeten.

Zutragende Mitarbeiter

Vorgesetzte müssen informiert sein, die Halbwertszeit uninformatierter Vorgesetzter ist gering. Denn, wenn eine Störung auftritt, wird der Vorgesetzte des Vorgesetzten hauptsächlich bewerten, ob der hierfür Verantwortliche auch darüber informiert war. Das ist übrigens einer der Hauptgründe für die vielen „Babbelrunden“ der meisten Führungskräfte. Informiert sein rettet Leben. Uninformierte werden gerne abgesägt. Die Beliebtheit des eifrigen Zuträgers ist auch in modernen Zeiten ungebrochen. Regierungschefs benötigen diese ebenso wie Führungskräfte aller Hierarchiestufen. Zuträger werden befördert. Sie haben ihre Loyalität ja stets unter Beweis gestellt. Loyalität ist wichtig. Wesentlich wichtiger als Können. Wer anderes behauptet, lügt.

Mitarbeiter, die es beweisen können

Unbeliebt sind Mitarbeiter, die die Anweisungen ihres Chefs gewissenhaft notieren und dann auch noch die Frechheit besitzen, diese vorzulegen, wenn es schiefging. Eine Steigerung stellen die Bedenkenträger dar. Frühzeitig werden per Mitteilung Bedenken zu allem und jedem geäußert. Natürlich höchst vorsichtig formuliert. Trat der Worst Case ein, hatten sie frühzeitig gewarnt. Ansonsten bleibt die Hausmitteilung in der Schublade. So kann man auch Kollegen in Misskredit bringen.

Vom Bewerber zum Mitarbeiter

Was interessiert Ihren zukünftigen Vorgesetzten im Interview wohl am meisten? Ich denke, es sind die Fragen nach Ihrem zukünftigen Verhalten, Ihrer Loyalität. Aus dem Verhalten, Ihrer Loyalität in der Vergangenheit, schließt er auf Zukünftiges.

51. Ihr Start beim neuen Arbeitgeber

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Der erste Arbeitstag

Viele Mitarbeiter treten ihren ersten Arbeitstag unbeschwert nach dem Motto an, „ich bin pünktlich da und alles andere ist dann die Angelegenheit des Arbeitgebers“. Eine solche Einstellung funktioniert ja auch ohne direkt erkennbar nachteilige Folgen. Wesentlich klüger verhalten sich die Menschen, die sich auf diesen Tag vorbereiten. Dies kann durch eine gezielte Vorbereitung auf bestimmte Anforderungen erfolgen, diese könnten durch Branchenwechsel oder einen erheblichen Aufstieg gegeben sein. Ein höherer Verantwortungsbereich erfordert ja meist auch ein andersartiges Wissen. Auch eventuell noch fehlende Fachkenntnisse könnten Sie bereits vorab erwerben.

Einstimmung

In größeren Unternehmen treten zu Quartalsbeginn oft viele neue Mitarbeiter ein. Die Unternehmen veranstalten deshalb einen Informationstag mit wichtigen Hinweisen. Anschließend werden die neuen Mitarbeiter den zukünftigen Vorgesetzten „übergeben“.

Vorstellung

Der Vorgesetzte stellt den neuen Mitarbeiter in seinem Verantwortungsbereich vor. Dies kann mittels eines Durchganges erfolgen oder indem alle zusammenkommen. Je nach Funktion wird die Vorstellung „förmlich“ oder etwas „familiärer“ erfolgen. Neue sollten sich hierbei „freundlich, aufgeschlossen und zurückhaltend“ darstellen. Der erste Eindruck, den Sie hierbei hinterlassen, prägt Ihren zukünftigen Status mit.

Die Duz-Fraktion

In jedem Unternehmen gibt es formelle Gruppierungen und informelle Seilschaften. Die Informellen beziehen ihre Stärke daraus, dass sich möglichst viele beteiligen. Sie sollten Versuche, Sie in diese Kreise mit einzubeziehen, höchst misstrauisch sehen. Halten Sie sich zurück - dies gilt natürlich insbesondere für das Duzen unter Kollegen. Fehler, die Sie zu Beginn begehen, können Sie nur sehr aufwändig wieder ausbügeln. Besonders gefährlich für Sie werden diese Gruppen, wenn sie sich abends treffen. Am Biertisch wird dann alles durchgehechelt, was in der Firma falsch gelaufen ist. Schuld hieran sind natürlich immer die anderen bzw. die unfähigen Vorgesetzten.

Ihr Start beim neuen Arbeitgeber

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Verletzte Empfindlichkeiten

Neue Besen kehren gut - wirbeln aber unter Umständen auch viel zu viel Staub auf. Unter Personalberatern heißt es häufig: „Eingestellt wegen seiner Fachkenntnisse, entlassen wegen seiner Persönlichkeit“. Selbstbewusst: ja - Überheblichkeit: nein.

Stallgeruch

Fast jedes Top-Management lebt im Unternehmen bestimmte Gepflogenheiten vor. Dies kann den Kleidungsstil, die Ausdrucksweise und vieles andere mehr betreffen. Wer in einem Unternehmen akzeptiert werden möchte, muss diesen Stil annehmen. Es sind ihm nur kleinere Abweichungen erlaubt, größere überfordern die Toleranz. Wer dazugehören will, darf sich nicht von den Verhaltensweisen der anderen entfernen. Als Neuer sollten Sie deshalb die Gepflogenheiten der anderen sorgsam studieren. Dies gilt insbesondere für die Verhaltensweisen der besonders erfolgreichen Manager.

Der Pate

Der Pate ist eine offizielle Vertrauensperson, die Sie bei der Einarbeitung unterstützt. Sie sollten diesen annehmen, da Sie die Untiefen in einem Unternehmen nicht kennen. Lassen Sie sich aber auch nicht von Ihrem „Paten“ gekonnt auf das Glatteis führen. Paten sind vertrauenswürdige Kollegen und fungieren nur selten als Zuträger. Übermittelt Ihr Chef ungern Verhaltensregeln, überträgt er diese für ihn unangenehme Aufgabe lieber dem Paten.

Mentoring

Starten Sie als junge, unerfahrene Führungskraft, kann Cross-Mentoring nützlich sein. Hierbei werden Sie durch eine erfahrene Persönlichkeit in der Startphase unterstützt. Mentoren sollten dem Unternehmen möglichst nicht angehören - sie sind also Berater.

Der Vorgänger

Den Vorgänger niederzumachen, indem man ihn für alles zum „Schuldigen“ aufbaut, ist ein besonders schlechter Stil - denn einige Altlasten gibt es in jedem Unternehmen. Wer so vorgeht, spielt ein übles Spiel und das wird auch von anderen so empfunden. Als Führungskraft sollten Sie Ihren Vorgänger loben und seine Leistung würdigen.

Ihr Start beim neuen Arbeitgeber

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Kommunizieren Sie viel

Kommunikation ist die beste Möglichkeit um die meisten Fallstricke zu vermeiden. Unter Kommunikation sollten Sie jedoch niemals gewöhnlichen Klatsch verstehen. Diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern Zielvereinbarungen und mit Ihrem Chef von Ihnen ausgearbeitete Vorschläge zur Lösung anstehender Problemstellungen. Auf diese Weise können Sie die meisten für Sie unsicheren Thematiken besprechen und Sie vergeben sich auch definitiv nichts, wenn Sie dieses überlegt wahrnehmen.

Ratschläge

Halten Sie sich mit unerbetenen Ratschlägen zurück, denn nicht jeder schätzt solche. Besonders verärgert reagieren die Vorhandenen, wenn Sie von Ihnen erfahren müssen wie ungeschickt sie agiert haben und was sie hätten alles besser machen können. Bringen Sie neue Ideen überlegt ein, aber überlassen Sie die Lorbeeren den anderen. Könnner realisieren Ihre Ideen indem Sie diese behutsam an Mitarbeiter übermitteln. Vergleichen Sie niemals das Chaos hier mit der Perfektion Ihres alten Unternehmens.

Feedbacks

Besonders in Ihrer Einarbeitungsphase sind Sie auf ehrliche Feedbacks angewiesen. Indirekt bekommen Sie genügend Feedbacks, wenn Sie stets bewusst hierauf achten. Beobachten Sie Ihre Vorgesetzten und Kollegen, wenn Sie Ihre Vorschläge einbringen. Aus Ihren Gesichtern und Reaktionen können Sie meist ablesen, was sie davon halten. Aber auch offene Gespräche mit Ihrem Vorgesetzten sollten Sie aktiv selbst suchen. Bitten Sie ihn um Hilfe und Bewertung bestimmter Absichten, fühlt er sich geehrt.

Ungeschriebene Gesetze

In jedem Unternehmen gibt es viele ungeschriebene Gesetze und Besonderheiten. Wer diese bewusst oder auch absichtlich nicht beachtet, bekommt meist Probleme. Sie können über Millionenbeträge verfügen, der Standort einer Statue könnte eines formellen Vorstandsbeschlusses bedürfen - ein Beispiel aus meiner eigenen Zeit als Manager. Schließen Sie auch niemals die Firmenwaschanlage, wenn dort die Vorsitzenden Ihres Vorstandes und Ihres Aufsichtsrates schon seit Jahren ihre Fahrzeuge waschen lassen.

Ihr Start beim neuen Arbeitgeber

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Kollegen

Behandeln Sie Ihre Kollegen pfleglich, aber zeigen Sie auch Ihre Grenzen auf. Kollegen haben es so an sich, dass sie jeden Neuen zunächst austesten müssen. Das Rudel ordnet sich in diesem Falle neu - man nennt so etwas „Hackordnung“. Stellen Sie sich diesem clever, mutig aber vor allem jederzeit taktisch geschickt.

Frustrierte

In jedem Unternehmen gibt es eine Reihe Mitarbeitern, die seit langem frustriert sind. Treten neue Mitarbeiter in die Firma ein, versuchen sie, diese für sich zu gewinnen, indem sie die Neuen vor Fallstricken und bestimmten „cholerischen Chefs“ warnen. Dieses hiebt natürlich immer unter dem Siegel „absoluter Verschwiegenheit“. Lassen Sie sich auf solche Dialoge niemals ein - bilden Sie sich Ihr eigenes Urteil.

Pünktlichkeit

Wer unpünktlich ist, verhält sich immer unhöflich, auch wenn er selbst der Chef ist. Für Führungskräfte und die, die solche werden wollen, ist Pünktlichkeit ein Muss. Wer zu spät zu einer Besprechung kommt, verschwendet die Arbeitszeit anderer. Wer pünktlich ist, setzt die Ressourcen des Unternehmens verantwortungsvoll ein.

Manipulation

Gelegentlich werden an den „Neuen“ auch Manipulationskünste erprobt und getestet, indem man diese in voller Absicht und mit Genuss in die „offenen Messer“ laufen lässt. Lassen Sie sich nicht dazu missbrauchen für andere den „dumpen“ Helden zu spielen. Neue überschauen solche Spiele nicht und sie gehen deshalb für sie auch nicht auf.

Kritik

Manche Chefs kritisieren nicht angemessen - und dies besonders bei Führungskräften. Die werden ja „dafür bezahlt“ oder „müssen es aushalten“, lautet die Argumentation. Manche Kritik darf man als Neuer „einstecken“ ohne sein Gesicht hierbei zu verlieren. Wird es Ihnen zu viel, müssen Sie Ihren Mann stehen - manche Chefs brauchen das so.

52. Lieber ein Ende mit Schrecken

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sie haben sich vertan

Keiner wollte sie haben, aber ich bin auf sie hereingefallen. Erzählte ein Kollege. Pech in der Liebe, Glück im Spiel, heißt es ja bekanntlich. Ich bezweifle das aber. Pech mit dem neuen Arbeitgeber. Hierzu gibt es keinen Bonmot der Trost spendet. Man muss sich durchbeißen und beweisen, dass man Standing hat. Ändern, was einen bei seiner Arbeit, seinem Fortkommen behindert. Großartige Sprüche, aber wie? Ich kenne dazu nur ein Sprichwort: Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende. Was aber, wenn Sie sich bereits mehrfach vertan haben. Jobhopping?

Flache Steine springen

Als Kind haben Sie es sicherlich auch häufiger ausprobiert. Wenn Sie einen flachen Stein flach über die Wasseroberfläche werfen, dann springt dieser mehrfach hoch. Das ist ein physikalisches Gesetz. Ein Gesetz im Rahmen eines Stellenwechsels scheint es zu sein, wer sich vertan hat, wechselt kurz hintereinander mehrfach. Aus der scheinbaren Notwendigkeit heraus entscheidet man sich viel zu schnell. Und durch die Schnelligkeit werden wiederum schwerwiegende Fehler begangen. Eine längere Zeit arbeitssuchend, das ist doch nichts für einen wirklichen Könner. Aber so einfach funktioniert die Welt nicht. Erforderlich ist strategisches Können. Überlegen Sie erst einmal, ob es Alternativen im Unternehmen für Sie gibt.

Ihr Chef ist ein Ekel

Der „moderne“ Chef führt seine Mitarbeiter so, dass bestmögliche Ergebnisse für das Unternehmen erzielt werden. So zumindest die hierzu gängige Theorie. Ekelhaft kann ein Mensch aus vielen Gründen sein. Vielleicht mag er sich selbst nicht leiden. Die Bitternis eines Menschen gräbt sich ja häufig in sein Gesicht ein. Vielleicht ist er aber auch der Meinung, er hätte sich bei Ihrer Einstellung vertan? Sie entsprechen nicht seinen fachlichen oder gar seinen menschlichen Erwartungen? Vielleicht werden Sie von ihren Kollegen oder anderen Vorgesetzten gemobbt? Das kann sich so im Hintergrund abspielen, dass Sie selbst es nicht wahrnehmen. Sie sollten reagieren, bevor Sie lange Frust schieben und dann die Konsequenz durch andere gezogen wird. Wie Sie optimal reagieren hängt natürlich von den Ursachen für diese Situation ab. Diese müssen Sie sorgsam analysieren.

Ihr Chef hat Angst, dass Sie ihn ablösen sollen

So etwas passiert in Unternehmen häufiger. Und es wird von den Vorgesetzten Ihres Chefs sogar begrüßt und gefördert. Ein Unfähiger soll abgelöst werden. Also baut man einen Nachfolger auf, wohl wissend, was den erwarten wird. In so einem Fall ist Ihre Situ-

Lieber ein Ende mit Schrecken

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

ation so gut wie hoffnungslos. Ihr Vorgesetzter kann nicht gekündigt werden, da er meist sehr lange im Unternehmen ist. Seine Vorgesetzten warten ab, wer sich von den beiden durchsetzen wird. Einer wird das Handtuch werfen, sie hoffen natürlich, dass das nicht Sie sind. Im Grunde kann ich Ihnen nur raten, verlassen Sie das Unternehmen wieder. Das sind Spiele im Management, die heute Ihren Chef und morgen Sie treffen. Verlassen Sie das Unternehmen solange Sie am Arbeitsmarkt gefragt sind.

Der Vorgesetzte Ihres Vorgesetzten mobbt Sie

Sie haben sich einmal oder mehrfach nicht so verhalten, wie es nach dessen Meinung im Unternehmen Usus ist. Vielleicht tragen Sie die falsche Kleidung? Alle tragen blaue Anzüge und Sie leisten sich den Luxus grüne zu bevorzugen. Vielleicht missfiel ihm, dass Sie sich in einer Frage gegen seine Allmacht stellten? Zumindest bei einem Unternehmen, das ich kennenlernte, reichte ein einziger und unbedeutender Fehler bereits aus. Gehen Sie bevor es für Sie zu spät ist. Sie können die getroffene Einschätzung nicht korrigieren.

Ihre Kollegen mobben Sie

Neid ist ja einer der stärksten Triebfedern des Menschen. Neid erzeugt Hass. Und beides führt dazu, dass Sie von Ihren Kollegen gezielt gemobbt werden. Viele kluge Menschen beschäftigten sich damit, wie man Mobbing begegnet. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass es hierfür nur ein probates Mittel gibt. Sie müssen den, oder die, stellen, die Sie mobben. Zurückweichen hilft niemals. Überlegen Sie, warum werden Sie gemobbt? Entweder Sie stellen für andere eine „echte“ Gefahr dar, da Sie als der große Alleskönner angekündigt wurden, oder die anderen neiden Ihnen vielleicht ein höheres Gehalt als sie selbst haben. Gehen Sie auf jeden Fall in die Offensive, denn ansonsten erzielt das Dauer-mobbing schon dadurch Erfolg, dass Sie permanent schlecht geredet werden.

Ihre Aufgaben entsprechen nicht dem Zugesagten

Das Schweizer Offiziersmesser lehrt es uns. Jeder benötigt es, da es natürlich ein erstklassiges Image hat und darüber hinaus sehr viele nützliche Funktionen besitzt. Kein Käufer wird diese jemals alle benötigen. Ich besitze auch so etwas Schickes. Manche Firmen verhalten sich da ähnlich. Der neue Mitarbeiter soll besser als die schon vorhandenen Kollegen sein. Der soll diesen gefälligst alles beibringen, was denen noch an Fachwissen fehlt. Also stellt man jemanden ein, der für diese Aufgabe von vornherein „viel zu groß“ ist. Das wird ihm natürlich verheimlicht. Passiert Ihnen solches, werden Sie das ja erst nach einiger Zeit erkennen, denn in der Einarbeitung fällt das ja noch nicht so auf - und danach haben Sie sich vielleicht schon daran gewöhnt oder sind bereits umgezogen. So die Rechnung. Was tun? Ist es ein großes Unternehmen, sollten Sie abwarten und sich intern umsehen. Vielleicht ergibt sich ja die Chance intern entsprechend zu wechseln. Notfalls

Lieber ein Ende mit Schrecken

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

können Sie auch eine etwas längere Zeit warten und versuchen in dieser andere Vorgesetzte auf Ihr Talent aufmerksam zu machen. Hierfür eignet sich die aktive Teilnahme als Referent an internen Schulungsmaßnahmen zu Fachthemen.

Sie sind überfordert

Es wird sich sehr schnell zeigen, ob Sie Ihrer Aufgabenstellung entsprechen. Überfordert kann ein Mitarbeiter fachlich sein, das lässt sich meistens gut durch Schulungsmaßnahmen korrigieren. Schwieriger wird es, wenn Ihre Überforderung im Führungsbereich liegt. Sie kommen mit Ihren Mitarbeitern nicht klar. Deren Leistung geht erkennbar zurück. Sie verweigern die Mitarbeit. Da finden Sie ja viele Beispiele im Lieblingssport der Deutschen. Im Sommermärchen noch ein Märchenprinz, bei Bayern München dann schnell gescheitert. Eine Überforderung in der Führung kann vielleicht durch Ihren Vorgesetzten ausgeglichen werden, wenn der Sie behalten möchte, da Sie ein erstklassiger Fachmann sind. Sind Sie da aber auch nur mittelmäßig, sollten Sie das Feld räumen, bevor ein anderer die Konsequenzen zieht. Deshalb ist es ja auch so extrem wichtig, dass Bewerber im Einstellungsinterview bei der Wahrheit bleiben. Wer sich überhört darstellt, kann durch das Unternehmen scheitern. Wer sich unter Wert darstellt scheitert, weil er schnell unzufrieden wird.

Kranke Unternehmen

Viele Unternehmen sind schon pleite, obwohl sie noch kräftig investieren. Man will überleben, um jeden Preis. Vielleicht schaffen wir es ja doch noch mit den richtigen Fachleuten. Die müssen wir deshalb schnellstens beschaffen. Die Wahrheit erfahren Sie in solchen Fällen erst, wenn Sie im Unternehmen den Zugriff auf die Zahlen haben, die man Ihnen vorher nicht zeigen wollte. Prüfen Sie, wie gut Ihre Chancen sind. Erkennen Sie hohe Einsparpotenziale sollten Sie zunächst Ihr ganzes Können einsetzen. Von einem amerikanischen Unternehmensaufkäufer wurde berichtet, dass dieser in den Unternehmen, die er zu kaufen gedachte, erst einmal spazieren geht. Stehen überall nur die Mitarbeiter beschäftigungslos im Unternehmen herum, kauft er dieses, selbst dann, wenn die Zahlen sehr schlecht sind, denn es hat Einsparpotenziale. Ansonsten hängt es natürlich von Ihrer Position ab, wie Sie sich intelligent aus der Schlinge ziehen. Als Vorstand oder Geschäftsführer haben Sie schlechte Karten. Von diesen erwartet man, dass sie vorab die Branche und natürlich auch das Unternehmen einer sorgfältigen Prüfung unterziehen.

Lieber ein Ende mit Schrecken

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Verlagerung von Werken

Wer sich bewirbt geht davon aus, dass das Werk, in dem er tätig sein wird, sich längerfristig an diesem Standort befindet. Dass dies nicht der Fall sein muss, beweist uns ja recht anschaulich Nokia, das trotz guter Zahlen das Werk in Bochum nach Rumänien verlagerte. 4.000 Arbeitsplätze gingen so verloren. Solche Entscheidungen können kurzfristig erfolgen. Es muss also keinerlei Versäumnis bei den Rekrutern, die Sie motivierten und einstellten, vorliegen. Das ist dann Pech. Kismet, Schicksal. Nicht vorhersehbar, auch nicht für Sie.

Ihre Familie spielt nicht mit.

Auch das passiert. Sie haben die Erfordernis des Umzugs mit Ihrer Familie abgestimmt. Alle stimmten mehr oder weniger begeistert zu - und dann, wenn es zum Schwur kommt, lässt Sie Ihre Familie im Regen stehen. Sie können es ohne Anhang versuchen, indem Sie pendeln und hoffen, dass Ihre Familie zur Einsicht kommt, oder es bleibt Ihnen nur die Kündigung.

53. Arbeitszeugnis

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Grundsätzliches

Mitarbeiter kündigen häufig, da sie mit ihrer Situation unzufrieden sind. Nicht jeder Vorgesetzte reagiert auf eine Kündigung souverän. Vorgesetzte drängen zudem Konkurrenten aus dem Unternehmen. Manche Vorgesetzte schätzen grundsätzlich nur pflegeleichte Mitarbeiter. Ein Zeugnis sollte immer das enthalten, was zu erwarten gewesen wäre und es sollte auf einem DIN A4-Bogen ohne Ausbesserungen geschrieben sein. Interne Zeugnisrichtlinien sollten sich an den bekannten Definitionen orientieren.

Aufbau eines Zeugnisses

Vor- und Nachname sowie das Geburtsdatum.

Akademische Grade wie Dr. oder Professor, da diese Namensbestandteile sind.

Ein- und Austrittsdatum

Bezeichnung der Funktion.

Aufgabengebiete mit den wesentlichen Inhalten.

Entwicklung im Unternehmen sowie innerbetriebliche Weiterbildung.

Unterstellung sowie dem Mitarbeiter unterstellte Bereiche und Mitarbeiter.

Leistungsbeurteilung mit Bereitschaft, Befähigung und Arbeitserfolgen.

Soziales Verhalten gegenüber tangierten internen und externen Personen.

Kompetenz in der Führung von Mitarbeitern.

Grund der Beendigung

Bedauern über den Austritt.

Dank für die Zusammenarbeit.

Gute Wünsche für die Zukunft.

Datum und Ort, Funktion und Unterschrift.

Überflüssig sind

Die Angabe des aktuellen Wohnortes sowie die zusätzliche Angabe des Geburtsnamens bei Frauen und der Firmenstempel auf dem Zeugnis.

Arbeitszeugnis

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Zeugnisbewertung

Zeugnisse sollten wie ein Bild auf Harmonie und Stimmigkeit bewertet werden. Gute Bilder entsprechen dem, was wir intuitiv als in sich stimmig erkennen. Zeugnisse können aber auch mit unwichtigen Details überfrachtet sein. Selbst nach den Zeugnisrichtlinien „miserable“ Zeugnisse können „gut“ gemeint sein. Grundsätzlich gilt, es gibt keine einheitliche Zeugnissprache, die jeder kennt. Nachteilige Sachverhalte können jedoch sehr wohl durch Überzeichnung oder Weglassen übermittelt werden.

Führung

- war stets vorbildlich - sehr gute Führung.
- war vorbildlich - gute Führung.
- war stets einwandfrei - vollbefriedigende Führung.
- war einwandfrei - befriedigende Führung.
- war ohne Tadel - ausreichend befriedigende Führung.
- gab zu keiner Klage Anlass - ausreichende Führung.

Leistung

- stets zu unserer vollsten Zufriedenheit - sehr gute Leistungen.
- stets zu unserer vollen Zufriedenheit - gute Leistungen.
- zu unserer vollen Zufriedenheit - vollbefriedigende Leistungen.
- stets zu unserer Zufriedenheit - befriedigende Leistungen.
- zu unserer Zufriedenheit - ausreichende Leistungen.
- im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit - mangelhafte Leistungen.
- bemühte sich den Anforderungen gerecht zu werden - ungenügende Leistungen.

a. Alternative Bewertungen

- Seine / Ihre Leistungen waren stets sehr gut.
- Wir waren mit seinen / ihren Leistungen jederzeit sehr zufrieden.
- Er / Sie entsprach unseren Erwartungen immer in allerbesten Weise.
- Er / Sie erledigte alle Aufgaben zu unserer größten / höchsten Zufriedenheit.
- Seine / Ihre Leistungen waren stets sehr gut.

Arbeitszeugnis

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

b. Passive Formulierungen

Er / Sie hatte zu erledigen - anstatt: er / sie erledigte

c. Kombinationstechniken

Er / Sie arbeitete genau und mit größter Sorgfalt - entspricht: Pedant es sei denn: er / sie arbeitete als Buchhalter.

d. Wortklaubereien

Er / Sie erzielte einen nicht unerheblichen Umsatz.

Besondere Hervorhebungen

Seine Fähigkeiten in Konzeption, Planung und Realisierung waren ausgezeichnet.

Er / Sie vertrat das Unternehmen in externen Fachgremien äußerst kompetent.

Er / Sie trug in besonderem Maße zum Unternehmenserfolg bei.

Seine analytischen Fähigkeiten sind überragend.

Zwischenzeugnisse

Das Abschlusszeugnis sollte die gesamte Tätigkeit beinhalten.

Lediglich auf ein separates Ausbildungszeugnis kann verwiesen werden.

Berichtigungsanspruch und Wohlwollenspflicht

Vor einem Arbeitsgericht kann eine Berichtigung verlangt werden. Diese ist durch den Antragsteller darlegungs- und beweispflichtig. Der Wahrheitsgrundsatz ist ebenso zu beachten wie die Wohlwollenspflicht. Die Wohlwollenspflicht verlangt nicht, dass die Unwahrheit gesagt wird. Ein schlechtes Zeugnis kann wohlwollend sein indem Negatives unerwähnt bleibt. Ein Anspruch auf Berichtigung erlischt im Allgemeinen, wenn er nicht innerhalb von 10 Monaten geltend gemacht wird.

Schadensersatzansprüche

Schadensersatzansprüche können seitens des Arbeitnehmers entstehen, wenn er aufgrund der zu negativen Bewertung keine Stelle findet und ebenso durch den neuen Arbeitgeber, dem durch ein zu positives Zeugnis ein Schaden entstanden ist.

Arbeitszeugnis

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Zeugnis

Herr Paul Muster, geboren am 25. Januar 1950, trat am 1. Juni 1985 als

Leiter des Geschäftsleitungsbereiches Produktion

in unser Unternehmen ein.

Als Prokurist gehörte er der Geschäftsleitung an, die ferner aus den beiden Geschäftsführenden Gesellschaftern sowie den Prokuristen für Konstruktion und Verwaltung besteht.

Herrn Muster waren die Mechanische Fertigung sowie der Werkzeugbau mit der jeweiligen Arbeitsvorbereitung zugeordnet. Ferner die Montagebereiche für alle Produktgruppen, der Schaltschrankbau und das E-Teile-Lager. Herr Muster war für rund 500 Mitarbeiter in diesen Bereichen verantwortlich.

Als Produktionsleiter optimierte Herr Muster kontinuierlich alle Fertigungsabläufe. Diese sowohl produktionstechnisch als auch in der fertigungstechnischen Verbesserung der zu produzierenden Maschinen bzw. Maschinenteile. Im Laufe seiner langjährigen Mitarbeit konnte er hierdurch die Fertigungskosten bei erheblich verbesserter Effizienz nachhaltig reduzieren. Komplexe Projekte mit einer erheblichen Bedeutung für unser Unternehmen initiierte, konzipierte und realisierte Herr Muster insbesondere in neuen Technologien. Seine Fähigkeiten in der Konzeption, Planung und Realisierung waren gleichermaßen hervorragend.

Seine Mitarbeiter führte und förderte Herr Muster jederzeit so, dass auch diese überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen konnten. Herr Muster hat sich in jeder Beziehung und in umfangreichem zeitlichem Umfang für das Unternehmen und dessen Belange eingesetzt.

Als Mitglied der Geschäftsleitung vertrat er das Unternehmen nach innen und außen in hervorragender Weise. Besonders hervorzuheben ist seine persönliche und fachliche Akzeptanz bei seinen Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Er hat erheblich dazu beigetragen, dass das Unternehmen eine positive Entwicklung in einem zeitweise sehr schwierigen Marktumfeld realisieren konnte. Herr Muster berichtete an die Geschäftsführenden Gesellschafter.

Nachdem Herr Muster sich außerhalb unseres Unternehmens beruflich erheblich verbessern konnte, nahm er diese Chance wahr. Wir verlieren in ihm eine herausragende Führungskraft und einen integren Menschen, der sich hervorragend in unser Geschäftsleitungsteam integriert hatte. Wir danken Herrn Muster für seine langjährige überaus erfolgreiche Mitarbeit und wünschen ihm auch weiterhin in beruflicher und privater Hinsicht sehr viel Erfolg.

Musterhausen, 30. März 2012

Geschäftsführender Gesellschafter

54. Hinweise zu unserer Website Karrierehandbuch.de

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Know-how für Könnner

In diesem eBook finden Sie über 600 Seiten Sach- und Fachwissen zu fast allem, was Sie für Ihre erfolgreiche *Bewerbung und Karriere* benötigen. Auf unserer Website finden Sie zusätzlich etwa 1.500 Seiten zum selben Thema. Die Website und das eBook sind jedoch nicht identisch. Sie finden auf der Website weiteres Know-how und zudem viele nützliche Links zu weiterführenden Informationen und natürlich auch Links zu Stellenbörsen etc.

Die Website und das eBook werden kontinuierlich weiter entwickelt. Sollten wir für Sie wichtige Fragen weder im eBook noch auf der Website beantwortet haben,

bitten wir Sie um eine eMail an: gerhard.koch@karrierehandbuch.de.

Beachten Sie bitte auch die Suchfunktion auf der Website unten. Sie führt Sie direkt zu vielen Antworten.

Wir nehmen auf der Website *Karrierehandbuch.de* und im eBook *Karriere ultimativ* maximal 50 Unternehmen, die unsere Arbeit sponsern, auf. Unsere Sponsoren ermöglichen es uns, Ihnen dieses Know-how kostenlos anzubieten.

Wir danken Ihnen deshalb, wenn Sie unser Gesamtsystem an Ihr Personal- und Marketing empfehlen.

***Ihr perfektes Power-Business System,
da für Qualifizierte unentbehrliches
virtuelles Know-how mit ~ 2.500 Seiten
auf Karrierehandbuch.de & KarriereUltimativ.de
mehr als 1.000.000 Besucher p.a. – gesamt über 4.500.000***



Gerhard-Hermann Koch

| K | A | R | R | I | E | R | E |

handbuch

Professionelles Know-how für
die erfolgreiche Karrierestrategie
und -taktik für Aufsteiger !

Auszug aus einem Leserbrief:

„... ebooks bringen die auf dem
Deckblatt angekündigten Inhalte
fachlich und sprachlich exzellent
auf den Punkt.

... es ist wie aus dem wahren Leben
geschrieben.“

Unübertroffenes Praxis-Know-How
Unentbehrlich für Ihre erfolgreiche Karriere

Editorial Karrierehandbuch

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Es gibt Menschen,
die ohne eigenes Zutun Karriere machen.
Gehören Sie nicht zu diesen Glücklichen,
kann etwas Strategie und Taktik
nicht schaden.

Meine Erkenntnisse und Erfahrungen gebe ich
an all diejenigen weiter,
die wirklich daran interessiert sind,
ihre Karriere aktiv zu gestalten.

Zu einer Karriere gehört wesentlich mehr Glück
als die meisten Menschen glauben.

Ein, zwei Fehlgriffe und Sie entfernen sich
bereits aus der Ideallinie jeder Karriere.

In langjährig leitender Verantwortung
sowie langjähriger Beraterpraxis
habe ich so viele Karrieren erlebt
und auch scheitern sehen,
dass ich jedem nur empfehlen kann –
nützen Sie alle realen Möglichkeiten.

Jäger und Gejagte wechseln –
gewinnen wird stets der,

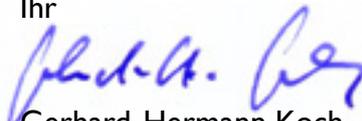
der der Evolution im Karrieremanagement
besser entspricht.

In dieser Sammlung relevanter Themen
zeige ich Ihnen

Instrumentarien und Beweggründe
beider Seiten auf.

Viele meiner Tipps
hätte ich zu Beginn meiner Karriere
gerne selbst gekannt.

Ihr



Gerhard-Hermann Koch

01. Karrierekompetenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Karrierestrategie

Sie sollten zur richtigen Zeit, mit der richtigen Kompetenz, am richtigen Ort sein. Dies können Sie Ihrem Glück und somit dem Zufall überlassen, oder strategisch planen. Durch eine strategisch geplante Karriere erhöhen sich Ihre Chancen erheblich, wobei immer auch ein bisschen Glück hinzukommen muss, damit es wirklich klappt.

Karriereziel

Eine Karriere können Sie nur sinnvoll planen, wenn Sie Ihr berufliches Ziel kennen. Sie sollten Ihr Wunschziel also vorab möglichst präzise und schriftlich definieren. Planen Sie hierbei Zwischenschritte und überprüfen Sie periodisch die Zielerreichung. Das menschliche Gehirn akzeptiert nur konkrete und zudem positive Zielsetzungen. Berücksichtigen Sie hierbei auch, welche Aufgaben Sie mögen und welche nicht. Eine Karriere gegen die wirklichen Interessen gelingt nur in den seltensten Fällen. Am besten unterziehen Sie sich vorab einer Selbstanalyse sowie einer Fremdanalyse.

Potenziale

Jeder Mensch besitzt Bereiche in denen er besonders gut oder ziemlich schlecht ist. In allem, was Sie begeistert ausüben, werden Sie wahrscheinlich erfolgreich sein. Sie sollten sich also beruflich so orientieren, dass Ihr zukünftiger Beruf möglichst viele Bestandteile von dem enthält, was Sie überwiegend gerne wahrnehmen. Beziehen Sie hierbei auch Ihre Persönlichkeit und Ihre Wesensart mit ein. Wer außerordentlich schüchtern ist, wird selten ein guter Verkäufer werden und eher konfliktscheue, ängstliche Menschen eignen sich nicht für eine Führungsaufgabe.

Selbstvertrauen

Wir steuern uns mental so, dass wir nur das erreichen, was wir für erreichbar halten. Eher unbekümmerte Menschen nehmen eine Aufgabe oder Verantwortung an und wachsen mit dieser Aufgabe, indem sie alle auftretenden Widerstände überwinden. Ängstliche Menschen überlegen sich vorab, was alles schief gehen könnte und beim Abwägen und Prüfen aller potenziellen Gefahren verlässt sie der Mut. Zu einer Karriere gehört immer die Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen.

Unabhängigkeit

Wer mehrere Kinder hat und von seinem eigenen Einkommen leben muss, kann oft nicht die Risiken eingehen, die für eine Karriere notwendig sind. Ebenso derjenige, der sich mit

Karrierekompetenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

einem Haus riesige Belastungen aufgebürdet hat. Besonders leicht handhaben wir Risiken, wenn wir über Sicherheiten verfügen. Viele verfügen über eine solche, aber sie haben sich das niemals bewusst gemacht. Ohne Mobilität sind die Chancen für eine Karriere ebenfalls recht eingeschränkt. Bei internationalen Unternehmen kann eine weltweite Mobilität erforderlich sein. Die betrifft sowohl mehrmonatige Dienstreisen als auch mehrjährige Auslandsaufenthalte.

Karrieretypen

In den Führungsetagen findet sich das gesamte Spektrum der menschlichen Spezies. Es gibt den durchsetzungsstarken Macher ebenso wie den stillen Intellektuellen. Es finden sich stets abwartende Zauderer und allzeit unbekümmerte Entscheider. Es gibt keinen standardisierten Erfolgstyp, der für eine Karriere prädestiniert ist es müssen vorrangig die Unternehmenskultur und der Managertyp zusammenpassen.

Karrierewege

Der geschickte Handwerker ist auf sein Können ebenso stolz, wie ein fähiger Wissenschaftler. Für den Handwerker sind der Meistertitel und die Selbstständigkeit erstrebenswert. Der Professor strebt nach wissenschaftlicher Anerkennung und weltweiter Reputation. Am Beginn ihrer Berufslaufbahn haben beide ihren Weg für ihre Karriere gewählt. Beide verfügen über andersartige Fähigkeiten und erwarben unterschiedliche Kenntnisse und Fertigkeiten.

Erfolgswege

Viele Wege führen nach Rom - nur wenige ermöglichen jedoch eine Karriere. Wer auf einer Autobahn die falsche Richtung einschlägt, kann dies korrigieren. Korrekturen sind auch im Rahmen einer Karriere möglich - aber sie kosten Zeit. Die hierfür benötigte Zeit ist für jede Karriere ein durchaus bedeutsamer Faktor. Am einfachsten machen Sie Karriere, wenn Sie eine erfahrene Führungskraft fördert. Eine solche hilft Ihnen die Wege zu gehen, die eher erfolgreich sind.

Karriereförderer

Die meisten Menschen lernen in ihrem Leben viele potenzielle Förderer kennen. Sie erkennen diese aber nicht oder sehen hierzu keine Notwendigkeit. Eine Karriereplanung ist stets ein Langfristprojekt mit durchaus offenem Ausgang. Wer eine Seereise ohne Navigationsgerät beginnt, landet höchstens zufällig am Ziel. Förderer helfen Ihnen durch die Untiefen in Ihrer Karriere hindurch. Sie sollten einen potenziellen Förderer annehmen und auch für diesen nützlich sein.

Karrierekompetenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ihr Vorgesetzter

Viele Mitarbeiter wurden von ihrem Vorgesetzten ausgewählt und eingestellt. Auch Vorgesetzte messen ihre Kompetenz daran, dass sie fähige Beurteiler sind. Sie werden deshalb zunächst alles daran setzen, um Ihren Erfolg sicherzustellen. Sie sollten verhindern, dass der gegenseitige Nutzen längerfristig verkümmert.

Ex-Chefs

Wer ein Unternehmen verlässt, bricht oft alle Kontakte und Bindungen hierzu ab. Erstens wird er niemals dorthin zurückkehren und zweitens denkt keiner daran, dass bei einem eventuellen erneuten Stellenwechsel eine Referenz benötigt wird. Jede ehemalige Führungskraft, die das Unternehmen „anständig“ verlassen hat, kann auf eine höhere Position zurückkehren, wenn man sich an sie als Köhner erinnert.

Personalberater

Wer 50 Personalberater „gesammelt“ hat, kennt wahrscheinlich keinen näher. Suchen Sie sich gezielt einige wenige Personalberater aus, die speziell in Ihrer Branche oder auch Hierarchie tätig sind und halten Sie mit diesen Kontakt. Ein echter Kontakt hat immer einen erkennbaren Nutzen für beide Seiten.

Netzwerkprofis

Seit es elektronische Businessnetzwerke gibt ist Netzwerken besonders in. Effizientes Netzwerken verlangt jedoch immer nach einem gegenseitigen Nutzen. Wer dieses nicht beachtet, sammelt lediglich Namen, die letztlich nutzlos sind.

Karrierechancen

In schrumpfenden Unternehmen gehen die fähigsten Manager meist zuerst, was bleibt ist eine behäbige, oft überalterte und überbesetzte Führungsschicht. Diese blockieren jede Aufstiegsmöglichkeiten, da sie überwiegend unkündbar sind. Sie sollten deshalb bei einem Wechsel ein wachsendes Unternehmen bevorzugen. Nur wer selbst noch recht jung ist kann abwarten, bis Führungspositionen altersbedingt freiwerden. Besonders empfehlenswert ist solches aber nicht, da ein langjähriges Abwarten auch nicht gerade für die eigene Dynamik spricht.

Karrierekompetenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unternehmenswahl

Wer im falschen Unternehmen arbeitet, verkümmert wie eine Pflanze in der Wüste. Die Unternehmenskultur muss zu Ihnen passen, damit Sie Karriere machen können. Sie benötigen ein Umfeld, das Ihren Möglichkeiten in idealer Weise entspricht. Nur in einem zu Ihnen passenden „Biotop“ können Sie sich optimal entfalten.

Beharrlichkeit

Wer den Kopf herausstreckt, kann diesen möglicherweise auch verlieren. Viele Menschen halten sich daran und bewegen sich nur unter der Grasnarbe. Wer Karriere machen möchte, muss sich in eine exponierte Stellung begeben und in dieser lange aushalten und viele Fehlschläge hinnehmen und ertragen können.

Lebenspartner

Wenn Ihr Partner der Auffassung ist, dass Sie vorrangig der Familie gehören, werden Sie schon deshalb selten eine herausragende Karriere absolvieren können. Andererseits gibt es Partner, die einen mehr antreiben als es je ein Chef könnte. Im Regelfall wird einer von zwei Partnern eigene Interessen zurückstellen müssen. Dies kann natürlich ebenso der Mann sein, wenn die Frau Karriereambitionen hat.

Elternhaus

Nicht zuletzt spielen auch die Wertevorstellungen des Elternhauses eine Rolle. Beispielsweise erwähnt sei hier die Familie, die seit Generationen die „Militärs“ stellt und es deshalb schon fast Verpflichtung ist, eine militärische Laufbahn einzuschlagen. Dies gilt natürlich ebenso für Politiker oder nach Sicherheit strebende Beamtenfamilien.

02. Karriereziel

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wissenschaft und Handwerk

Es gibt viele sogenannte wissenschaftliche Tests zur Ermittlung der Persönlichkeit. Die meisten hiervon basieren auf Testverfahren, die für die Psychiatrie entwickelt wurden. Manche entsprechen qualitativ den Tests, die regelmäßig in der Regenbogenpresse erscheinen und mit denen die Leser ihre Partnerschaftsfähigkeit, Intelligenz oder ihr Sozialverhalten und anderes mehr testen können.

Selbstanalyse

Jeder von uns besitzt ein bewusstes Bild von seiner Person mit allen Facetten - unser Partner, unsere Freunde, Chefs und Kollegen besitzen ebenfalls ein Bild von uns und das Bild, das diese von uns besitzen, nennt man Fremdbild. Aus Selbstbild und Fremdbild können Sie recht zuverlässig Ihr Realbild ermitteln.

Abneigungen

Wir besitzen Vorlieben und Abneigungen gegen die Erfordernisse unseres Lebens. Die Abneigungen betreffen sowohl den privaten als auch den beruflichen Bereich. Wenn wir unseren beruflichen Weg suchen, sollten wir unsere Abneigungen vorab ermitteln und analysieren, ob unser Wunschberuf möglichst frei von diesen ist. Unser zukünftiger Berufsweg sollte uns mit Freude und nicht mit Abneigung erfüllen.

Berufliche Interessen

Niemand kann eine Karriere gegen seine Interessen und somit gegen sich selbst machen. Wer sein Berufsziel nicht sorgfältig entsprechend seiner beruflichen Interessen und Fähigkeiten wählt wird beruflich nicht so erfolgreich sein wie er es sein könnte.

Nutzen Sie Ihre Potenziale

Schwächen besitzen wir meist in den Bereichen, die wir ungern ausüben. Stärken wiederum in Tätigkeiten und Aufgaben von denen wir begeistert sind. Seine Stärken auszubauen bereitet jedem Menschen uneingeschränkte Freude. Die Reduktion vermeintlicher Schwächen kostet hingegen meist viel Energie, ist deshalb wenig erfolgsversprechend und somit auch sehr selten erfolgreich.

Karriereziel

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Selbstanalyse

Welche Stärken besitze ich?

Wo muss ich an mir arbeiten?

Was stört mich an mir selbst besonders?

Fremdanalyse

Erkannte Stärken

Bereiche, die zu verbessern sind

Eigenschaften und Verhaltensweisen, die zu beanstanden sind

Zielvereinbarung

Mein berufliches Ziel:

Vorhandene notwendige Kenntnisse

Fehlende erforderliche Kenntnisse

Maßnahmenplan,

um fehlende Kenntnisse zu erwerben:

03. Karrieremanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Karrierestrategie

Ein hohes berufliches Ziel erfordert eine professionelle Strategie mit einer Untergliederung der einzelnen Schritte in maximal drei- bis fünfjährige Zeiträume. Hierbei sollten geplante Maßnahmen ebenso visualisiert werden wie das Ziel.

Persönliches Leitbild

Ein Leitbild ist als steter Ansporn für viele Menschen außerordentlich nützlich. Als Leitbild können Persönlichkeiten mit Vorbildfunktion gewählt werden - oder auch Tiere bzw. Pflanzen mit besonders erstrebenswerten Eigenschaften.

Persönliche Eignung

Führungskräfte müssen Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden können und sie müssen komplexe Sachverhalte auf Wesentliches verdichten können. Führungskräfte verfügen über eine positive Ausstrahlung und eine natürliche Dominanz und sie können auch Fehlschläge ertragen und mit diesen frustrationsfrei umgehen.

Führungsbefähigung

Nur derjenige, der durchschnittliche Menschen dauerhaft so motivieren kann, dass sie Überdurchschnittliches leisten, besitzt eine uneingeschränkte Führungsbefähigung.

Engagement

Wenn ein Bauer sät, muss er viele Monate warten können, bis er ernten kann. Auch Nachwuchskräfte werden für Vorleistungen erst nachträglich belohnt, denn nur wer seine Qualifikation vorab für das Unternehmen sichtbar aufzeigt, bekommt die Chance, seine Eignung dann auch tatsächlich beweisen zu dürfen.

Förderkreise

In progressiven Unternehmen besitzt die Potenzialförderung einen hohen Stellenwert. Manche Maßnahmen im Rahmen von Förderkreisen sind Pflichtveranstaltungen - andere basieren auf Eigeninitiative und entsprechendem persönlichem Engagement. Nachwuchskräfte haben hier viele Möglichkeiten, ihr Können unter Beweis zu stellen.

Karrieremanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Führungskreise

In großen Unternehmen gibt es für die einzelnen Hierarchieebenen Führungskreise. Sitzungen der verschiedenen Führungskreise finden gelegentlich auch überlappend statt. Hierdurch ergibt sich die Chance, vor Mitgliedern eines höheren Kreises vorzutragen und dies ist die willkommene Gelegenheit, um Aufstiegs Potenzial zu beweisen.

Nutzen

Niemand wird aufgrund seiner sympathischen, netten Persönlichkeit befördert. Entscheidend ist immer, ob jemand für ein Unternehmen bedeutsame Fähigkeiten besitzt und ob diese Fähigkeiten für die vorgesehene Aufgabe angemessen sind. Gewinnen wird der, der für das Unternehmen den größten Nutzen verspricht.

Vorgesetzte

Aus unterschiedlichsten Gründen fördern oder blockieren Vorgesetzte Karrieren. Für Vorgesetzte sind Mitarbeiter, die zur Kommunikation unfähig sind, ein Gräuelfeld, da eine umfassende Information für jeden Vorgesetzten überlebensnotwendig ist und umfassend bedeutet nicht nur vollständig, sondern auch vor allem frühzeitig. Häufig versuchen Vorgesetzte aber auch einen Mitarbeiter mit allen Mitteln zu halten. In diesen Fällen hat eine Nachwuchskraft nur dann die Chance zu einer Veränderung, wenn sie einen Manager der nächsten Hierarchiestufe auf sich aufmerksam machen kann.

Kollegen

Ein Mitarbeiter wird nur aufsteigen, wenn sein Rang unter den Kollegen hoch ist. Ein hoher Rang kann sich fachlich oder auch aus der Persönlichkeit her begründen. Wird ein Kollege als „Weichei“ gesehen - kann er keine Alpha-Rolle einnehmen. Es bringt für die Karriere also nichts, wenn man stets nur nett und hilfsbereit ist. Zu nett zu sein kann somit eine Schwäche sein und wird es wohl meistens auch.

Beförderungskiller

Wer seinen Chef oder die Kollegen vor anderen schlecht macht, verliert. Ebenso derjenige, der in seinen Mitarbeitern stets nur das Negative sieht. Nur wer seinen Verantwortungsbereich im Griff hat, wird befördert.

Netzwerke

Netzwerke ersetzen Können nicht - sie befördern Können aber sehr wohl. Wer nicht in

Karrieremanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

das Netzwerk hineingeboren wird, muss es sich schon selbst bauen. Am einfachsten und effizientesten entsteht ein Netzwerk auf der Basis eines Buches, auf dem mein persönliches Netzwerk steht - und das Sie ab sofort führen sollten. Schreiben Sie in dieses Buch strukturiert alle wichtigen Personen, die Sie kennen und zudem alle für Sie bedeutsamen Persönlichkeiten, die Sie kennenlernen müssen. Nehmen Sie dieses Buch öfters in die Hand und erweitern Sie es kontinuierlich - wenn Sie wirklich Karriere machen wollen, ist dies Ihr wichtigster Begleiter. Gut geeignet hierfür ist das Tool OneNote von Microsoft, da übersichtlich und mit viel Platz für Notizen zu jedem Kontakt. Und vor allem, pflegen Sie Ihr persönliches Netzwerk bei jeder passenden Gelegenheit - also nicht nur an Weihnachten mit der sowieso obligatorischen Weihnachtskarte.

Projektleitung

Projektleitungen bedeuten Ärger und ergeben selten einen sofort erkennbaren Nutzen. Potenzielle Führungskräfte erproben ihr Können trotzdem in vielen Projekten, denn dort üben sie gerade die Fähigkeiten, die sie später als Manager benötigen. Nur selten wird jemand Manager, der sich nicht in komplexen Projekten bewährt hat.

Betriebliche Weiterbildung

Ihr Wissen weiterzugeben, erscheint vielen sehr zu Unrecht als Zeitverschwendung, denn gerade Führungskräfte zeichnet die Eigenschaft aus, dass sie Wissen vermitteln. Ein Engagement in der Weiterbildung beweist somit auch eine Führungseigenschaft und beinhaltet zudem die Chance, über den Fachbereich hinaus bekannt zu werden. Nachwuchskräfte sollten diese Möglichkeit aktiv aufgreifen und sich freiwillig einbringen.

Externe Arbeitskreise

In externen Arbeitskreisen können ebenfalls Führungsbefähigungen erprobt werden und häufig genug wird ein Konkurrenzunternehmen auf einen Experten aufmerksam und in Arbeitskreisen werden zudem nützliche Kontakte zu Managern aus anderen Unternehmen geknüpft, die den fachlichen und karrieremäßigen Horizont erweitern.

Veröffentlichungen

Im wissenschaftlichen Bereich wird niemand befördert, der nicht hinreichend seine fachliche Qualifikation durch wissenschaftliche Arbeiten bewiesen hat. Für Manager ist es im Allgemeinen jedoch vorteilhafter, wenn über sie geschrieben wird und nicht, wenn sie selbst in Serie bedeutsame Fachartikel veröffentlichen, denn solches weist eher auf einen Spezialisten hin.

Eigene Weiterbildung

Wer eine Führungsposition erringen will oder sich als Führungskraft zu behaupten hat, muss sich permanent und umfassend weiterbilden und vor allem weiterentwickeln. Dieses kann eher nicht über externe Kurse oder langandauernde Maßnahmen erfolgen, denn für derartige Kurse fehlt Aufsteigern und Managern meist die erforderliche Zeit. Hier muss autodidaktisch das notwendige Wissen zielgerichtet erworben werden. Hierfür bieten sich Fachbücher und Zeitschriften ebenso an wie Hörbücher.

Redekunst

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie frei und überzeugend reden können. Jeder, der in eine höhere Managementposition aufsteigen will, muss rhetorisch und dialektisch auf hohem Niveau - selbst bei Fernseauftritten - überzeugen können.

Stellenwechsel

Ein Aufstieg kann im Fachbereich, im Unternehmen oder auch extern erfolgen. Ambitionierte Berufsziele erfordern jeweils dann einen externen Wechsel, wenn interne Aufstiegsmöglichkeiten definitiv auf längere Sicht nicht gegeben sind. Länger bedeutet hier einige Jahre, nicht Monate.

Wechselhäufigkeit

Die erlaubte Wechselhäufigkeit kann nicht allgemein gültig definiert werden. Was für einen Buchhalter zu häufig ist, kann für einen IT-Spezialisten zu wenig sein. Wo Flexibilität im Denken und Handeln gefragt ist, ist die Frequenz kürzer. Verbessert ein Wechsel die berufliche Qualifikation, ist er meist in Ordnung. Selbstbewusste Menschen wechseln häufiger, die Verweildauer sollte aber zunehmen.

04. Karriereturbo

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Erkenntnis

„Der frühe Vogel frisst den Wurm“ - eine Erkenntnis, die auch für Karrieren gilt. Es gilt die richtige Chance abzuwarten, diese dann aber auch wahrzunehmen. Gute Chancen gibt es nicht sehr viele und verpasste kommen niemals wieder.

Förderer

Eine Karriere ohne einen Förderer ist nur in seltenen Ausnahmefällen möglich. Wenn erfolgreiche Karrieren demnach Förderer voraussetzen, stellt sich die Frage, was motiviert denn eine Führungskraft dazu, einen anderen langfristig zu fördern? Wer seinen Förderer nicht unterstützt, wird weder gefördert noch jemals befördert. „Eine Hand wäscht die andere“, dieses gilt für den Förderer und den Geförderten.

Nachfolge

Der unproblematischste Aufstieg ist sicherlich im Bereich der Nachfolge gegeben. Krisen können auftreten, wenn der Nachfolger zu früh erkennbar eigene Wege geht. Auch erfolglose Vorgänger wünschen sich, dass ihr „Lebenswerk“ fortgesetzt wird.

Wachsende Unternehmen

Schnell wachsende Unternehmen benötigen meist mehr Führungskräfte als sie haben. Dies ist für junge Menschen die Chance, rasch in Führungspositionen aufzusteigen. Aber auch dem Anschein nach weniger Befähigten erschließen sich hier Chancen, die sie in einem langsam wachsenden Unternehmen niemals bekommen würden.

Schrumpfende Unternehmen

Ist ein Unternehmen gezwungen, Personal abzubauen, gehen die Vorsichtigen zuerst. Dies ist die Chance für Taktiker, die nach einer Risikoanalyse erst einmal abwarten. Besonders erfolgversprechend ist das Abwarten für Manager aus der zweiten Reihe. Entschwinden obere Manager, da das Unternehmen „nicht mehr zu sanieren ist“, schlägt die Stunde für all diejenigen, die seither nachgeordnet gearbeitet haben. Zudem ist die Gefahr durch neu von außen kommende Manager eher gering, denn wer heuert schon in einem Unternehmen an, dessen Zukunft ungewiss ist.

Großunternehmen

Zu den großen Unternehmen drängt es auch die meisten Hochschulabsolventen. Viele

Karriereturbo

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

junge Akademiker bedeuten auch eine extreme Konkurrenz an guten Leuten. Die Chancen für den Einzelnen reduzieren sich hierdurch naturgemäß erheblich.

Größere Mittelstandsunternehmen

Die schnellsten Karrieren sind in größeren Mittelstandsunternehmen möglich. Im Mittelstand werden die Unternehmen häufig von Inhaberfamilien geführt. Auch in nachfolgenden Generationen finden sich herausragende Unternehmer.

Mittlere Mittelstandsunternehmen

Bei weniger als 500 Mitarbeitern sind alle Verantwortungsbereiche umfassend. Nur wer selbst zu hohem Engagement bereit ist, wird hier dauerhaft bestehen. Aufsteigen wird, wem es gelingt, sich das Vertrauen der Inhaber zu sichern. Wer aufsteigt, erwirbt sich in wenigen Jahren ein umfassendes Wissen in der Leitung komplexer Aufgabenbereiche bis hin zur selbstständigen Unternehmensführung.

Kleinere Mittelstandsunternehmen

Familienfremde können im Unternehmen eine hohe Vertrauensstellung erreichen, ein Aufstieg in die Geschäftsführung ist meist mit einer Kapitalbeteiligung verbunden. Die Aneignung erforderlichen Fach- und Führungswissens erfordert Eigeninitiative, da die vorhandenen Führungskräfte auch im Detail mitarbeiten und stark belastet sind. Wer Freude an dynamischen Arbeitsprozessen besitzt und selbst gerne aktiv gestaltet, wird seine „Macherqualitäten“ in der Kultur solcher Unternehmen entfalten können.

Beratungen

Die „großen“ Namen ziehen naturgemäß viele Hochschulabsolventen an. Diese sollten sich darüber klar sein, dass sie in fünf Jahren ein enormes Know-how ansammeln können - oft aber auch erheblich zerschlagen werden. Strategen sammeln zielgerichtet das erforderliche Rüstzeug und wechseln dann frühzeitig in eine Führungsposition bei einem soliden Mittelstandsunternehmen. Wenig sinnvoll ist es für langjährige Angehörige der Bundeswehr nach Ablauf ihrer Verpflichtungszeit zunächst als Ex-Offiziere in Beratungen zu wechseln. Das kostet meist nur zusätzlich weitere Zeit, die sie für einen beruflichen Aufstieg in der Wirtschaft dringend benötigen würden, um nicht zu alt zu werden.

Passform

Manche Menschen entsprechen von ihrer Erscheinung her einem bestimmten „Typus“. Es gibt Branchen, in denen sich nur Menschen eines speziellen Typs entwickeln können. Stra-

Karriereturbo

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

tegen ziehen deshalb auch diese Überlegungen in ihre Karriereplanung mit ein und suchen deshalb die zu ihrem Typ jeweils besonders passende Branche sorgfältig aus.

Promovierte

Hat der Vorsitzende einen „Doktor“, findet man einen solchen im Vorstand gehäuft. Es gibt sicherlich Fachbereiche, in denen eine Promotion zwingend erforderlich ist, da beispielsweise ein besonders hoher naturwissenschaftlicher Anteil gegeben ist. Durch die Promotion wird nachgewiesen, dass jemand wissenschaftlich arbeiten kann, eine Eignung als Führungskraft wird damit allerdings nicht unter Beweis gestellt. Positiv wird sich ein Dokortitel immer bei Repräsentationsaufgaben auswirken.

Burschenschaften

Als Kaderschmieden sind Burschenschaften in der Industrie eher die Ausnahme. Was durchaus zählen kann, ist die enge Bekanntschaft mit einem „Aufsteiger“.

Mitgliedschaften

Eine Mitgliedschaft bei den Rotariern oder Lions ist sicherlich nicht von Nachteil. Heutzutage funktionieren Karrieren jedoch eher selten über solche Beziehungen. Mitglied in den wirklich bedeutenden Industrieclubs kann sowieso nur werden, wer sich bereits karriere-mäßig oder gesellschaftlich ganz weit oben befindet.

Golf, Tennis und Co.

Kommt jemand über diese Schiene in eine Führungsaufgabe, geht dies im Regelfall eher auf seine „elitäre“ Herkunft zurück als auf die Mitgliedschaft in solchen Clubs.

Elitäre Kreise

Wer in höchste Kreise hineingeboren wird, macht fast immer eine Karriere. Beziehungen ebnen Wege, die keinem offenstehen, der nicht dazugehört.

Netzwerke

Wer Karriere machen möchte, sollte frühzeitig ein oder mehrere Netzwerke aufbauen. Namen sammeln genügt hierbei nicht, „Netzwerken“ bedeutet Beziehungen pflegen. Von vielen vernachlässigt ist hierbei meist auch ein ganz schlichtes „Danke schön“ für gewährte Hilfestellungen oder auch bei ansonsten hierfür geeigneten Anlässen.

Karriereturbo

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Seilschaften

Die Funktionsweise von Seilschaften kann man am einfachsten in der Politik studieren. Wer hier nicht den Steigbügel für seinen Vormann hält, wird ebenfalls nicht abgesichert. Im Absturzfalle sorgen seine Ex-Kollegen jedoch gerne für ein nachgeordnetes Ämtchen, das jedoch finanziell meist bestens ausgestattet ist. Der „Herr“ sorgt ja bekanntlich für die Seinen.

Ausdauer

Ein guter Wein wird erst durch einen jahrelangen Reifeprozess zum Spitzenwein. Ähnlich verhält es sich auch mit jungen Führungskräften, ein jugendlicher Schwung alleine genügt bei den immer komplexer werdenden Anforderungen nicht mehr. Wer nicht dazu bereit ist, stetig lernend Erfahrungen zu sammeln, wird scheitern.

Angepasste

Wer seine eigenen Wege gehen oder sich nicht bedingungslos unterordnen will, eignet sich in sehr vielen Unternehmenskulturen nicht für eine Karriere. Am besten lässt sich dieses bei den Raubtieren beobachten, das Alphamännchen vertreibt jeden, der sich nicht seinem Machtanspruch vollkommen unterwirft. Im Wirtschaftsleben bedienen sich die Manager hierbei subtilerer Methoden.

Einsatz

Eine Karriere erfordert stets Vorleistungen durch einen herausragenden Einsatz. Wer nicht dazu bereit ist, dauerhaft weit Überdurchschnittliches zu leisten, sollte es sich sorgfältig überlegen, ob eine Karriere für ihn erstrebenswert ist.

Die im dunklen Wald pfeifen

Wer alle Gefahren bedenkt, wird vor lauter Achtsamkeit niemals Karriere machen. Ein gutes Stück „Unbekümmertheit“ gehört zu einer jeden erfolgreichen Karriere.

05. Karrierewege

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Erfolgswege

Erfolgswege sind alle Wege, die erfolgreich sind. Also auch unkonventionelle. Die meisten Menschen gehen die Wege, die andere zuvor erfolgreich gegangen sind. Dagegen spricht wenig, aber es spricht noch mehr dafür, auch neue Wege zu finden. Viele vertrauen in Ihrer Karriere auf das Glück oder Vitamin B - das reicht nicht immer. Als cleverer Strategie konzipieren Sie sich selbst Ihre Erfolgsstrategie und realisieren diese konsequent und überwinden die hierbei auch auftretenden Widerstände. Erfolgreich zu agieren setzt zudem voraus, dass Sie einen Handlungsspielraum besitzen und diesen wiederum haben Sie nur dann, wenn Sie agieren anstatt nur zu reagieren.

Stellenanzeigen

Stellenanzeigen sind immer noch eine klassische Suchmethode für Unternehmen. Den schnellsten Überblick über den Stellenmarkt erhalten Sie über Stellenanzeigen. Umfangreiche Stellenmärkte finden Sie in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, der Süddeutschen Zeitung, der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung sowie der Stuttgarter Zeitung - bzw. auch in den führenden ausländischen Tageszeitungen. Viele Stellenangebote werden über Personalberater in Zeitungen oder Stellenbörsen ausgeschrieben. Auf Chiffreanzeigen sollten Sie sich nur unter Abwägung des Risikos bewerben, das Sie bei einem ungekündigten Arbeitsverhältnis hierbei eingehen wollen.

Stellenbörsen boomen – leider gibt es aber zu viele

Besonders Stellenportale werden von Unternehmen als erfolgreicher Weg gesehen. Leider werden trotzdem manchmal Angebote für Stellenbörsen nachlässig erstellt und häufig zudem nicht sorgsam gepflegt bzw. nach Stellenbesetzung wieder entfernt. Auch Bewerber stellen ihre Unterlagen meist in viel zu viele Stellenbörsen ein. Sie handeln nach dem Motto „viel hilft viel“ und vernachlässigen die Qualität. Manch einer möchte auf diesem Wege auch nur seinen aktuellen Marktwert ermitteln. Aktuell sind meist die Stellenangebote, die auf Unternehmenswebsites zu finden sind. Hinzu kommt, dass Unternehmen auch Stellenangebote einstellen, die sie nicht, oder noch nicht über andere Wege wie Zeitungen oder Personalberater suchen. Auch Personalberater suchen häufig umfangreich über die über eintausend Stellenportale.

Personalberater

Für Bewerber ist die Einbeziehung eines oder auch mehrerer Personalberater sinnvoll. Viele Personalberater besitzen zudem eine eigene Website mit Stellenangeboten. Andere sammeln interessante Initiativbewerbungen und greifen auch auf diese zurück.

Karrierewege

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Direct Search

Die Königsdisziplin der Personalberater ist die Direktsuche oder Direct Search. Vor einigen Jahren wurden nur Top-Positionen über Executive Search besetzt. Inzwischen konnte sich dieser Suchweg aber auch im mittleren Management sowie für hochkarätige Spezialisten durchaus erfolgreich etablieren. Nach einem Grundsatzurteil des Bundesarbeitsgerichts dürfen Personalberater Mitarbeiter am Arbeitsplatz anrufen und die zu besetzende Position kurz beschreiben.

Karriereberater

So mancher „Schlaumeier“, der seinen eigenen beruflichen Aufstieg nicht schaffte, betätigt sich als Karriereberater - und so qualifiziert ist häufig auch seine Beratung. Einen Karriereberater ohne eigene Erfolgsstory sollten Sie niemals beauftragen. Ebenso sollten Sie nicht jede angegebene Erfolgsquote kritiklos glauben.

Outplacementberater

Outplacement ist in - viele Unternehmen realisieren hierüber möglichst geräuschlos in größerem Umfang erforderliche Personalabbaumaßnahmen. Outplacementberatungen sind deshalb teilweise enorm gewachsen. Ihre Berater rekrutieren sie vorwiegend aus ehemaligen Mitarbeitern von Personalabteilungen, die selbst der „Verschlankung“ ihrer Unternehmen zum Opfer fielen.

Bundesagentur für Arbeit (BA)

97% der Stellensuchenden sind wegen dem Arbeitslosengeld bei der BA gemeldet. Allerdings nutzen nur 17% der Unternehmen die kostenlose Stellenvermittlung und nur etwa 30% der offenen Stellen sind dem Arbeitsamt überhaupt bekannt. Die Effizienz der Job-Center beweist sich schon im politischen Streit um diese.

CIM Centrum für internationale Migration

Das CIM wurde von der Bundesagentur für Arbeit und der deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit gegründet und dient der Personalvermittlung im Rahmen der deutschen Entwicklungsarbeit - es wird deshalb staatlich subventioniert. Für angehende Führungskräfte und Spezialisten kann das CIM eine interessante Adresse sein.

Karrierewege

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Business-Clubs

Die Managernetzwerke wie Performers Circle helfen bei der Suche nach Businesskontakten. Sie bekommen jedoch zunehmend Konkurrenz durch die Virtuellen Businessclubs. Bei Performers Circle findet die Kommunikation ausschließlich in Englisch statt.

Online-Communities

Die Online-Plattformen wie Facebook, LinkedIn und XING haben sich das Konzept des Sozialen Netzwerks zunutze gemacht. Daneben gibt es noch kleinere Communities. In Deutschland ist XING mit mehreren Millionen Nutzern sicher die Wichtigste. Hier suchen Personalvermittler und zunehmend auch Personalberater nach geeigneten Bewerbern für ihre Kunden. XING ist doch längst die Plattform vieler Freiberufler, die hier ihr Glück versuchen.

Zeitarbeitsunternehmen

Die BIG V der Branche sind Randstad, Adecco, Manpower, Persona und DIS. Den höchsten Anteil an Akademikern beschäftigt die DIS AG mit rund 20%. Die Übernahmekoten von Zeitarbeitern durch die Unternehmen liegen bei 50%. Also auch für Absolventen eine sinnvolle Chance, in ein Unternehmen zu kommen. Zeitarbeitsunternehmen bieten sowohl unbefristete als befristete Beschäftigungen an. Die Vergütung ist häufig um bis zu 20% geringer als in traditionellen Anstellungen.

Eigene Stellengesuche

Ein Stellengesuch ist nur dann erfolgreich, wenn Sie die Zielgruppe erreichen. Die Auswahl der richtigen Zeitung ist somit der erste Schritt zum Erfolg. Der zweite Schritt ist die Wahl der richtigen Stichworte für Ihre Kompetenzen. Ein eigenes Stellengesuch ist ein sinnvoller, jedoch zu selten genutzter Weg. Auf Karrierehandbuch.de finden Sie hierzu eine Reihe von Stellengesuchen und zwar sowohl die Originale als auch eine jeweils von mir optimierte Darstellung.

Initiativbewerbung

Initiativbewerbungen sind unaufgeforderte und somit auch störende Bewerbungen. Sie müssen deshalb besonders perfekt gestaltet sein, um beachtet zu werden. Das von vielen Karriereberatern empfohlene Telefonat vor einer Initiativbewerbung ist meistens nicht empfehlenswert - denn ein unerbetener Anruf stört noch mehr. Anrufen darf, wer für das Unternehmen besonders interessante Kenntnisse und Erfahrungen besitzt - alle anderen sollten sich vorzugsweise schriftlich bewerben.

Karrierewege

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Karriere im Ausland

In der Wirtschaftsleistung ist Deutschland immer noch die Nummer 1 in Europa. Weltweit belegt Deutschland einen der ersten Plätze. Nur gefühlt, sind wir nicht Spitze. Am Weltmarkt entscheiden nicht die gezahlten Löhne, sondern die Kosten pro Stück. Wir benötigen somit Produkte, die trotz der hohen Lohnkosten nachgefragt werden. Unsere einzigen Ressourcen hierbei sind unsere hochqualifizierten Menschen und somit besonders unsere intelligenten Nachwuchskräfte - gehen Sie also ruhig einige Jahre ins Ausland und kommen Sie dann mit Ihrer internationalen Erfahrung wieder.

Netzwerke

Erfolgreiche Menschen verfügen immer über ein oder mehrere Netzwerke. Manche Menschen werden in Netzwerke hineingeboren, gehören Sie nicht zu diesen, müssen Sie spätestens ab heute beginnen, Ihr persönliches Netzwerk aufzubauen.

Nebenberufliche Existenzgründung

Wer erkennt, dass sein Unternehmen oder er selbst „scheitert“ kann frühzeitig beginnen, sich nebenberuflich eine tragfähige Existenz aufzubauen.

Traineeprogramme und Post-Praktika

Beide Wege eignen sich für Absolventen, um in den Beruf zu starten.

Interimsmanagement

Ab Mitte 50 für arbeitslos gewordene Manager der oft einzig verbleibende Weg.

06. Karrierekiller

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die zehn größten Karrierekiller

Mit einer reißerischen Überschrift „verkaufen“ sich selbst Karrierekiller besser. Letztlich spielt es doch gar keine große Rolle, ob jemand über die zehn größten oder die zehn kleinsten der möglichen Fehler stolpert. Nur das Resultat zählt. Im Rahmen Ihrer Karriere können Sie an vielem Unwägbareren scheitern. Nur das Allerwenigste hiervon können Sie selbst beeinflussen. Insoweit lautet jeder vernünftige Rat zur Karriere: Bleiben Sie gelassen.

Die Spielregeln bestimmen andere

Ihre Karriere gleicht einem Schachspiel. Und Sie sind lediglich eine Figur in diesem. Ob Bauer, Läufer, Springer, Turm, Dame oder König, Ihre Möglichkeiten sind begrenzt. Die beiden Schachspieler ziehen ihre Figuren entsprechend ihrem jeweiligen Können. Ob Sie von einem Unfähigen oder nur strategisch geopfert werden, obliegt nicht Ihnen. Auch Vorstände und Geschäftsführer dürfen nur innerhalb bestehender Regeln agieren. Die Spielregeln werden von Kapitaleignern bestimmt, nur die sind weitgehend frei.

Wählen Sie sorgfältig aus, wo Sie mitspielen möchten

Eröffnen Sie ein exklusives Modegeschäft in einem sozial schwachen Stadtviertel, werden Sie diese falsche Standortwahl wahrscheinlich mit einer Pleite bezahlen. Arbeiten Sie in einem für Sie unpassenden Umfeld, passiert Ihnen Vergleichbares. Die richtige Standortwahl ist für Ihren Berufserfolg der entscheidende Parameter. In einem zu Ihnen passenden Umfeld blühen Sie auf, im falschen verkümmern Sie.

Denker oder Macher?

Am besten ist es natürlich, wenn Sie ein denkender Macher sind. Aber ernsthaft: Wechselt ein Denker in ein Unternehmen, das Macher bevorzugt, scheitert er. Arbeitet ein Macher in einem Umfeld welches Denker benötigt, scheitert er ebenfalls. Sie können dies beliebig erweitern. In vielen Unternehmen zählt die Durchsetzung. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter optimal zielorientiert, aber ohne Druck führen, haben in solchen Unternehmen so gut wie keine Chance auf einen weiteren Aufstieg. Geborene Militaristen wiederum scheitern häufig bei einem mitarbeiterorientierten Stil. Ihre Kultur sollte also der Kultur Ihres Arbeitgebers möglichst perfekt entsprechen.

Unfähig ist stets der Schwächere

In der Probezeit werden Mitarbeiter entlassen, die nicht ins Umfeld passen. Eine Entlas-

Karrierekiller

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

sung kann sowohl persönliche als auch fachliche Gründe haben. Nur, ehrlicher wäre das Eingeständnis einer fehlerhaften Mitarbeiterauswahl. Die Stellenbesetzung funktioniert wie ein Puzzlespiel. Freie Felder werden besetzt. Jedes neue Puzzlestück muss in den hierfür vorgesehenen freien Raum passen. Und wer hat den Überblick über das Gesamtfeld? Sicher nicht der Bewerber. Bewerber wirken in der Auswahl mit. Sie sollten deshalb immer ehrlich sein, denn wenn es schiefgeht, sind sie es, die die Folgen fast alleine zu tragen haben.

Peinlichkeiten vernichten Karrieren

Auf der Karriereleiter stolpert zuverlässig derjenige, der sich lächerlich macht. Noch schlimmer für ihn, wenn sein Verhalten auch seinen Vorgesetzten düpiert. Wer einem Vorgesetzten dessen „Gesicht“ nimmt, verliert nicht nur bei Asiaten. Bewahren Sie Ihren Vorgesetzten möglichst vor Fehlern, falls Sie Risiken erkennen. Wer seinem Chef in kritischen Situationen tapfer zu Seite steht, wird aufsteigen. Wer triumphiert, weil er diesem Nichtskönner das von ganzem Herzen gönnt, wird sich an seinem Triumph nicht allzu lange frohen Herzens erfreuen können.

Hochmut kommt (manchmal) vor dem Fall

Die Liste Hochmütiger, die als unbesiegbare Götter im Olymp thronen, ist lang. Hochmut macht sich besonders gerne bei denjenigen breit, die abgesichert sind. Wer auch im Falle seines selbstverschuldeten Scheiterns eine fürstliche Abfindung von mehreren Millionen erhält, kann sich seinen Hochmut doch risikofrei leisten. Natürlich stolpert gelegentlich auch ein Überflieger im unteren Führungsbereich. Das passiert jedoch erst, wenn er sich bei seinen Vorgesetzten unbeliebt machte. Spezialisten sind ja auch gerne „hochmütig“ und sie können sich das vermeintlich ebenfalls leisten, da sie ihr hohes Spezialistentum scheinbar unersetzbar macht.

Unzufriedene machen selten Karriere

Das nicht zu Ihnen passende Studium, die falsche Berufswahl, der verkehrte Arbeitgeber, vieles macht unglücklich und beeinträchtigt dann die Karriere.

Wer die Spielregeln verletzt, wird des Unternehmens verwiesen

In jedem Unternehmen gibt es Gesetze, die nicht gebrochen werden dürfen. Am gefährlichsten für Neue sind aber meistens die „ungeschriebenen Gesetze“. Dazu gehört an erster Stelle die Anpassung an die gepflegte Unternehmenskultur. Diese kann die Kleiderordnung beinhalten, die Arbeitszeit und vieles andere mehr. Neue Mitarbeiter sollten erst einmal sorgsam beobachten, bevor sie selbst agieren. Und sie sollten sich nicht von

Karrierekiller

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

anderen für Zweifelhafte instrumentalisieren lassen.

Wer stehenbleibt, fällt zurück

Oder, wie es Altkanzler Helmut Kohl formulierte: Die Karawane zieht weiter. Wer zurückbleibt steigt entweder ab oder muss das Unternehmen verlassen. Ingenieure, die sich nicht weiterbilden, entsprechen schnell nicht mehr dem Stand der Technik. Bei den Kaufleuten geht das nur ein klein wenig langsamer. Weiter- und Fortbildung in eigener Regie wird heute von jedermann erwartet. Wenn Sie Ihr Unternehmen hierzu auffordert, wurden Sie bereits abgehängt und soweit sollten Sie es erst gar nicht kommen lassen.

Ist Teamfähigkeit wirklich wichtig?

Ein Team benötigt verschiedene Charaktere. Natürlich auch Teamplayer. Ein Team aus Teamplayern bringt allerdings oft nur recht wenig zustande. Es braucht ebenso Menschen, die wenig teamorientiert nach vorne drängen. Bequeme, Unbequeme, Kluge, Unbedachte, Macher und starke Köpfe. Im Fußball besteht ein Team nicht nur aus gleichgeschalteten „Freunden“.

Ist Bescheidenheit wirklich eine Zier?

Wer sich begeistert über sein eigenes Können stets lautstark lobt, nervt. Und wer andere nervt, macht keine Karriere. Der wird dann ausgebremst. Ein überragender Fleiß muss sich nicht negativ auf die Karriere auswirken. Fleißige sollten sich allerdings selbst fragen, warum sie so gerne fleißig sind. Schon manche Führungskraft, die aufgrund ihres Fleißes befördert wurde, entwickelte sich zum unglücklichen Manager. Wer die Perfektion anstrebt, kann sich eher als Spezialist verwirklichen. Hier darf er perfekt arbeiten.

Auf brüchigem Eis ist Vorsicht geboten

Großwildjäger wissen, dass tote Großkatzen gefährlicher sind als lebende. Schon mancher unvorsichtige Waidmann, der sich den finalen Schuss sparte, fiel seiner mangelnden Vorsicht zum Opfer. Was können Sie hieraus lernen? In jedem Unternehmen findet ein permanenter Kampf statt. Das ist Evolution. Die Starken überleben und steigen auf. Unvorsichtige fallen ihnen zum Opfer. Wer seinen Träumen vom schnellen Aufstieg zu früh Ausdruck verleiht, stellt oft fest, dass aus diesen, dank neidischer Kollegen, Albträume wurden. Auch wer zu offensichtlich zu den Großen im Unternehmen gehören möchte, wird von diesen schnell zurechtgewiesen und wieder auf seinen Platz gestellt.

Karrierekiller

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Undank ist des Helfers Lohn

Alle Kollegen unterstützen ihn nach besten Kräften, den beliebten Aufsteiger. Und dank der Kollegenhilfe erreicht er auch sein Ziel. Ab da ist er der Chef. Wer das nicht sofort begreift, wird hart zurechtgewiesen. Autorität muss sein. Alle Erfolge gehören ab sofort nur ihm. Misserfolge delegiert er unverzüglich. Die Revanche erfolgt schnell. Man lässt ihn ungerührt in „offene Messer“ laufen.

Die Ungeduld treibt ihn voran

Nach Schwächen im Bewerbungsgespräch gefragt, hören Interviewer stets, dass der Kandidat noch an seiner außerordentlichen Ungeduld arbeiten müsse. So werden, zumindest in seiner eigenen Vorstellung, aus Schwächen Stärken. Ungeduld wird dann zum Fallstrick werden, wenn der Abgang des langjährigen Vorgesetzten sich verzögert, wo doch der freiwerdende Stuhl schon im Visier ist.

Das Internet als Karrierekiller

Im Internet findet sich bei jüngeren Menschen auch nicht Karriereförderndes. Personalmanager haben wenig Zeit, sie werden eher selten hiernach fahnden. Seien Sie nicht traurig, wenn Sie nicht in einem Unternehmen arbeiten dürfen, indem die Schnüffelei schon beginnt, bevor Sie überhaupt angestellt wurden. So entsteht niemals ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis das Bestand hat.

07. Erfolgsmotivation

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wahrnehmung

Jeder Mensch orientiert sich an der Wirklichkeit, die er sich selbst erschaffen hat. Diese Wirklichkeit reicht von der „0-Bock-Mentalität“ bis zur „Leistungsmotivation“. Menschen mit nur negativen Erwartungen an ihre Zukunft, reagieren dementsprechend und tragen somit dazu bei, dass ihre „Erwartungen“ sich dann auch tatsächlich erfüllen. Wer von Kollegen oder Chefs annimmt, dass diese ihn nur ablehnen oder mobben, wird seine gesamte Energie einsetzen, um die vermeintlichen Angriffe abzuwehren, mit dem Ergebnis, dass er sich irgendwann in der befürchteten Situation befindet. Wer etwas Bestimmtes erwartet, befürchtet oder erhofft, reagiert vorwiegend hierauf. Viele Menschen nehmen zudem nur das bewusst wahr, was sie „gerade“ interessiert. Informationen, die nicht ihren aktuellen Interessen entsprechen, werden ausgefiltert. Nur wer der Wirklichkeit offen begegnet, erkennt erfolgsversprechende Aspekte.

Motivation

Das Wort Motivation leitet sich aus dem lateinischen „motus“, die Bewegung, ab. Ohne ein erstrebenswertes Ziel ist weder eine Eigen- noch Fremdmotivation möglich. Widerstände werden nur überwunden, wenn das Verlangen hierzu genügend hoch ist.

Negative Motivation

Menschen können durch Strafandrohung zum gewünschten Handeln bewegt werden. Dies funktioniert aber jeweils nur so lange, wie der ausgeübte Druck bestehen bleibt. Wer so führt beklagt oft, dass während seiner Abwesenheit niemand arbeiten würde. Diese Art der Führung von Mitarbeitern wird schnell auch dadurch „unwirtschaftlich“, da der Aufbau der erforderlichen Kontrollsysteme erheblichen Mitteleinsatz verlangt. Die erzeugten Frustrationen führen zudem an anderen Stellen zu neuen Problemen.

Belohnungssysteme

Wer Mitarbeiter durch „Belohnung“ anspricht, geht von dem aus, was ihn motiviert. Die Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter müssen dem jedoch nicht entsprechen. Also muss zunächst herausgefunden werden, was diese denn „bewegen“ könnte. Wird dieses vernachlässigt, verpufft die Belohnung ohne das erwünschte Ergebnis.

Motivationsstrategie

Wir handeln nur, wenn wir hinreichend bedeutsame Bedürfnisse befriedigen möchten. Je erstrebenswerter unser Ziel ist, umso ausgeprägter ist unser Wille es zu erreichen. Jede

Erfolgsmotivation

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Handlung kostet Energie, das Ziel muss somit höherwertiger als der Aufwand sein. Wer sein nachdrücklich angestrebtes Ziel nicht erreicht, reagiert hierauf frustriert. Oft wird das Ziel nicht erreicht, da der vorhandene Wille zur Erreichung des Zieles nicht der wirklich gewünschten Vorstellung im Unterbewusstsein entsprochen hat. Durch ein Versagen aufgestaute Aggressionen entladen sich nach außen oder innen. Ein optimaler Aggressionsabbau gelingt dem, der diese in neue „Energien“ umwandelt.

Fremdmotivation

Eine Motivation ist einfach möglich, wenn anzustrebende Ziele deckungsgleich sind. Schon unsere Vorfahren haben in gemeinsam ausgeübten Jagden dieses Prinzip genutzt. Eine Einigung lässt sich meist auch erzielen, wenn sich Ziele deutlich überschneiden. Schwierig wird es dann, wenn die erstrebenswerten Ziele sehr unterschiedlich sind. Bei einer gemeinsamen Zieldefinition ist die Motivation zur Zielerreichung am höchsten. Wer als Führungskraft nur einseitig fordert, erreicht einen motivationslosen Einsatz.

Selbstwertgefühl

Chefs, die das Selbstwertgefühl anderer absichtlich oder unabsichtlich verletzen, zerstören deren Selbstvertrauen sowie ihre Arbeitsfreude und ihren Leistungswillen. Mitarbeiter dienen niemals Organisationen sondern arbeiten für ihr Beziehungsumfeld und dies besteht aus ihrem Chef, den Kollegen, ihren Mitarbeitern und den Geschäftspartnern. Wer dies nicht beachtet, tötet jede Kreativität, jede Begeisterung und Lebensfreude. Wer dazu beiträgt, dass negative Energien durch Frustrationen aufgebaut werden, schädigt nicht nur seine Mitarbeiter sondern auch sich selbst und sein Unternehmen.

Selbstvertrauen

Führungskräfte, die nur sehr wenig oder gar kein Vertrauen zu sich selbst besitzen, sind auch nicht bereit, das Selbstvertrauen ihrer Mitarbeiter weiter zu entwickeln. Nur diejenigen unter den Chefs, die selbst Könnern sind, ertragen und fördern Könnern.

Freudlosigkeit

Permanentes Jammern und Probleme selbst da zu suchen, wo gar keine sind, ist „in“. Wer vorwiegend darüber nachdenkt, dass er seine Pflicht tut, hat bereits ein Problem. Das Problem sind jedoch viele selbst und nicht der Chef, die Kollegen oder Mitarbeiter. Fragen Sie sich doch einmal selbst: Sind Sie wirklich noch von Ihrer Arbeit begeistert? Können Sie Ihr Können, Ihre analytischen Fähigkeiten und Ihre Kreativität voll entfalten? Sind Sie überwiegend zufrieden mit sich selbst und Ihrer bestehenden Lebenssituation? Sofern Sie diese Fragen hauptsächlich bejahen, weichen Sie bereits von der „Norm“ ab. Falls Sie

Erfolgsmotivation

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

überwiegend unzufrieden sind, analysieren Sie hierfür die wirklichen Gründe und stellen Sie diese dann sukzessive Punkt für Punkt durch geeignete Maßnahmen ab.

Sender

Der Mensch ist das, was er denkt - eine nicht neue, jedoch bedeutsame Erkenntnis. Andere Menschen spüren auch die von uns vermittelten nonverbalen Botschaften. Sie erkennen somit auch ohne Worte, wie wir ihnen gegenüber eingestellt sind. Ebenso senden wir umfassende Botschaften über unsere derzeitige Stimmungslage. Andere können meist recht einfach erkennen, ob wir deprimiert oder motiviert sind. Unsere Einstellung zu uns selbst prägt somit auch die Einstellung der anderen zu uns. Wir sollten uns schon deshalb engagiert darum bemühen, stets positiv zu denken. Eine Änderung unseres „Denkens“ erreichen wir nur über unsere emotionale Ebene.

Selbstbild

Menschen tragen die unterschiedlichsten Masken um sich nicht offenbaren zu müssen. Die aufgesetzte Maske entspricht der jeweiligen Erwartungshaltung an die Person. Menschen verhalten sich somit entsprechend der empfundenen Erwartungshaltung. Sie sind deshalb ebenso der lockere Kumpel in Gesellschaft als auch der gewissenhafte Wissenschaftler während der Arbeit oder der treusorgende Familienvater am Abend. Eine bestimmte Erwartungshaltung an uns reicht aus, um uns langfristig zu formen. Unsere Erwartungshaltung beeinflusst und verändert jedoch andere Menschen ebenso. Erwartet ein Lehrer von einem bestimmten Schüler überdurchschnittliche Leistungen, wird dieser Schüler solche auch bei einer nur durchschnittlichen Begabung erbringen.

Konsequenzen

Wer einen auch überdurchschnittlich befähigten Mitarbeiter für unfähig hält, wird diesen Mitarbeiter Schritt für Schritt zu einem solchen entwickeln und formen. Wer einen anderen Menschen als kompetent und hochbegabt einschätzt, fördert diesen hingegen erheblich weiter, selbst wenn er dies keinesfalls ist. Viele Vorgesetzte behandeln ihre Mitarbeiter so, wie es ihrem Vorurteil entspricht. Deshalb entwickeln sich Mitarbeiter bei einem positiv und beim anderen negativ.

Missverständnisse

Führungskräfte verbringen eine erhebliche Zeit damit, Informationen aufzunehmen. Sie strukturieren, analysieren, bewerten diese Informationen bevor sie entscheiden. Ihre Entscheidung treffen sie aufgrund des „Bildes“, das sie sich gemacht haben. Sofern sie jedoch ihr „Bild“ nicht dem Mitarbeiter zutreffend vermitteln können, wird dieser nicht entspre-

Erfolgsmotivation

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

chend ihren Vorgaben und tatsächlichen Absichten handeln. Genau an dieser Schnittstelle entwickelt sich die Klage über „unfähige“ Mitarbeiter. Versagt hat jedoch der Vorgesetzte, der dem Mitarbeiter die Botschaft übermittelte. Wer einem anderen etwas vermitteln möchte, muss sich ein „Bild“ darüber machen, wie der Empfänger die Information tatsächlich aufnehmen, begreifen und umsetzen wird.

Bildhaftigkeit

Je klarer das Bild in Ihrem Kopf ist, umso verständlicher können Sie es übermitteln. Wenn Sie auf einer digitalen Uhr die Zeit ablesen, setzt diese Ihr Gehirn analog um. Wenn Sie eine komplexe Situation erläutern, sollten Sie dies ebenfalls „bildhaft“ tun. Bilder entstehen durch „bildhafte“ Beispiele und ebenso durch reine Vorstellungskraft. Wenn Ihnen jemand schildert, wie er mit dem Auto von Stuttgart nach Heilbronn fuhr, so können Sie sich die beiden Orte merken oder sich die Fahrstrecke bildhaft vorstellen. Im letzteren Falle werden Sie die Information zutreffender und dauerhafter aufnehmen. Machen Sie sich also stets selbst ein „Bild“ und übermitteln Sie vorwiegend „Bilder“. Auch die Motivation ist durch die „Bilder“ positiver Beispiele besonders nachhaltig. Motivationsguru empfehlen deshalb, die Visualisierung dessen was Sie sich wünschen. Tragen Sie stets selbst als „Vorbild“ zur weiteren Entwicklung Ihrer Mitarbeiter bei.

08. Karrierepsychologie

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wenig beeinflussbare Karrierefaktoren

Seit nunmehr vier Jahrzehnten beobachte ich wie das System Karriere funktioniert. Eher selten basiert eine Karriere nur auf perfekter Strategie und eigenem Können. Andere Menschen und nicht vorhersehbare Ereignisse bestimmen Karrieren mit. Der Faktor Zufall spielt somit eine wichtige Rolle dabei, ob jemand Karriere macht. Wer nicht zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist, hat geringere Chancen aufzusteigen. Wer zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist, muss sich schon erheblich anstrengen, um seinen Aufstieg zu verhindern, aber auch dies schaffen manche erstaunlich mühelos. Sie sollten deshalb die Fehler vermeiden, die Ihre Karriere verhindern könnten oder beenden können.

Aufstiegsorientierter externer Stellenwechsel

Menschen sind beharrlich, dies gilt selbst dann, wenn jemand Karriereambitionen hat. Auch hochqualifizierte Menschen „verändern“ sich vorwiegend nur bei äußerem Druck. Dieser Druck kann durch Vorgesetzte oder die wirtschaftliche Lage erzeugt werden. Kommen aufstiegsorientierte Menschen mit ihrem Vorgesetzten nicht mehr zurecht und erkennen, dass sie dieses nicht ändern können, orientieren sie sich eher extern. Dasselbe gilt, wenn sie erkennen, dass ihr Unternehmen voraussichtlich scheitern wird. Erst der äußere Zwang zum Wechsel zwingt sie, sich mit externen Aufstiegschancen intensiver auseinanderzusetzen und einen Unternehmenswechsel anzustreben.

Vom Markt wenig nachgefragte Führungskräfte

Die erstaunlichsten Karrieren gelingen häufig höchst „mittelprächtigen“ Managern. Die wirklichen Top-Kandidaten werden angesprochen und wechseln deshalb auch. Der an sich kaum begehrte „Mittelprächtige“ steigt dann mangels Konkurrenz auf. Sicherlich spielt hierbei noch mit hinein, dass selbst eher schwache Vorgesetzte keine starken Kronprinzen aufbauen, da sie ja hierdurch ihren eigenen Job gefährden.

Die Freibeuter

Schon so mancher Mittelständler holte sich seinen Wunschnachfolger vom Markt. Leider haben nicht wenige dieser Manager vorwiegend eigensüchtige Interessen. Diese fördern deshalb zukünftig vor allem diejenigen, die ihnen für ihr Vorhaben nützlich erscheinen.

Externe Manager sind begehrenswerter

Langjährig tätige Manager gelten bei manchen Unternehmern als betriebsblind und zudem weiß man ja auch schon, was diese alles nicht so perfekt können. Deshalb versuchen viele

Unternehmer zunächst externe Kandidaten zu gewinnen, da man in diese ja auch alle seine Wunschvorstellungen hineininterpretieren kann. Ist der Neue einige Zeit tätig, sieht man, dass auch dieser nur „mit Wasser kocht“.

Risiken in inhabergeführten Unternehmen

Viele tausend inhabergeführte Unternehmen benötigen externe Nachfolger, da die eigenen Kinder nicht geeignet sind oder andere Interessen verfolgen. Bei inhabergeführten Unternehmen ist eine Einarbeitung meist sichergestellt und hierdurch ergeben sich schon häufig die ersten riskanten Stolpersteine, da viele geschäftsführende Gesellschafter und hierbei besonders diejenigen, die ihr Unternehmen aufgebaut haben, einen oft eigenwilligen Führungsstil pflegen. Gelegentlich haben sich Inhaber erst beim dritten Geschäftsführer damit abgefunden, dass auch ein anderer Führungsstil akzeptabel ist und durchaus erfolgreich sein kann. Auch ein Beirat kann erhebliches Konfliktpotential beinhalten, wenn in ihm vorwiegend Politik gemacht wird und nicht die Interessen des Unternehmens im Vordergrund stehen. Durchaus nicht selten mischt auch eine fest etablierte Unternehmensberatung mit. Zunächst kam diese in das Unternehmen, um Restrukturierungen durchzuführen, doch nach einiger Zeit beteiligen sich die Berater eifrig an der Unternehmensführung. Für jeden Neuen ein undurchdringliches Gemenge unterschiedlichster Interessen. Stört er die Interessen einer dieser Gruppen, kann er hierüber durchaus scheitern.

Der Proporz

Speziell in Familiengesellschaften mit mehreren Inhaberfamilien spielt der Proporz eine durchaus entscheidende Rolle - jeder will angemessen repräsentiert werden. Bei angestellten Managern zählen nicht vorrangig das Können und die Befähigung; bedeutsamer für ihre Auswahl ist, welchen Familienstamm sie repräsentieren. Die Wirkung des Proporz lässt sich am offenkundigsten in der Politik studieren und dies besonders in Zeiten großer Koalitionen, wo jeder um Pöstchen kämpft.

Beeinflussbare Karriere faktoren

Jeder kann maximal das erreichen, was er im Unterbewussten tatsächlich anstrebt. Wird jemand gegen seine innerste Überzeugung in eine höhere Position befördert, wird er scheitern, obwohl er alle notwendigen Anforderungen bestens erfüllt. Unsere Limitierung setzen wir - ohne dies bewusst wahrzunehmen - somit selbst.

Beachten Sie die Spielregeln

Die eigene Selbstüberschätzung ist der allergrößte Feind einer jeden Karriere. Studieren und beachten Sie die Spielregeln Ihres Unternehmens sehr sorgfältig, denn wenn Sie diese verletzen, werden Sie unter Umständen sogar scheitern. Optimieren Sie kontinuierlich Ihre Arbeitsmethodik, Sie fallen ansonsten zurück. Lernen Sie von Ihren betrieblichen Konkurrenten, sie helfen Ihnen besser zu werden. Erforschen Sie die Erwartungshaltung Ihres Chefs, denn diese zählt stets vorrangig. Realisieren Sie zuerst bedeutsame Projekte, denn für die von Ihnen bewiesene Sorgfalt in unwichtigen Themen werden Sie eher selten befördert werden. Leiten Sie aus der Vergangenheit Zukünftiges ab, lernen Sie auch aus Misserfolgen. Konzentrieren Sie sich nicht auf zu viele Baustellen, sie verlieren sonst den Überblick. Bewegen Sie sich stets innerhalb Ihrer Ressourcen, Verschwender schätzt niemand. Offensichtlich als nicht mehr entscheidend angesehen wird von vielen die Forderung, die Integrität über das eigene Ego zu stellen, sich anständig und korrekt zu verhalten. Manager dienen dem Unternehmen und dieses besteht hauptsächlich aus Menschen und nicht nur aus Aktionären, die vorwiegend an dem Aktienkurs interessiert sind. Handeln Sie stets so, dass Ihr Unternehmen und alle sonst am Ergebnis des Unternehmens Beteiligten hieraus den höchsten Nutzen erzielen.

Innere Gelassenheit

Aus dem Gleichgewicht gerät vorwiegend der, dessen Erwartungen enttäuscht wurden. Machen Sie sich bewusst, dass Sie bestimmte Dinge nicht werden ändern können und engagieren Sie sich nicht gegen Sachverhalte, die durch Sie nicht beeinflussbar sind. Versuchen Sie zu verstehen, warum sich andere Menschen scheinbar falsch verhalten. Zwingen Sie andere nicht über konstruierte Horrorszenarien Ihrer Vorstellung zu folgen. Analysieren Sie jeden Sachverhalt zuerst hinsichtlich seiner Dringlichkeit und Relevanz.

Verhalten und Karriere

Kluge Chefs verwenden das Wort „Bitte“ und vermeiden stets die Befehlsform. Wenn Sie Forderungen an andere stellen, sollten Sie deren Sichtweise beachten. Spielen Sie niemals Mitarbeiter, Vorgesetzte oder Kollegen gegeneinander aus. Kritisieren Sie emotionsfrei und maßvoll und werden Sie hierbei nie persönlich. Suchen Sie mit dem Betroffenen den besseren Weg und bleiben Sie versöhnlich. Reagieren Sie auf Fehler so, dass sich Ihre Mitarbeiter getrauen diese einzugestehen. Bauen Sie tragfähige Beziehungen zu den Menschen Ihres betrieblichen Umfeldes auf. Nehmen Sie auch Rücksicht auf persönliche Problemstellungen Ihrer Mitarbeiter. Widmen Sie Ihren Gesprächspartnern Ihre volle Aufmerksamkeit, nehmen Sie sie ernst. Machen Sie nie jemanden „klein“, unterstützen Sie andere dabei, ihr Gesicht zu wahren. Loben Sie lieber einmal zu viel als zu wenig und niemals nach dem Gießkannenprinzip. Benützen Sie das Zauberwort „Danke“, wann und

wo immer es angebracht erscheint.

Vermeiden Sie Fallstricke

Analysieren Sie Ihr Unternehmen wie ein meisterlicher Schachspieler sein Spielbrett. Ihr eigener Zug hängt stets davon ab, wo Ihre Mitspieler stehen und wie diese agieren. Tragen Sie Rivalitäten angemessen aus, auch wenn Sie gerade die Oberhand haben, denn in der sicher kommenden Revanche bestimmt vielleicht Ihr Rivale die Spielregeln. Agieren Sie stets überlegt und setzen Sie nicht jedes mögliche Mittel bedenkenlos ein. Gewinnen Sie Ihre Gegner zu Verbündeten, ein häufig missachteter Wahlspruch. Bringen Sie nicht alle anderen gegen sich auf, indem Sie wild um sich schlagen. Operieren Sie variantenreich, mal nett, mal behutsam, mal kraftvoll und entschieden. Achten Sie auf Gefahrensignale, indem Sie Ihre Sensoren stets ausgefahren lassen. Wer nicht erkennt, wer gerade an welchem Faden zieht, hängt bald selbst an einem. Pflegen Sie Schlüsselbeziehungen, damit Sie niemals „kalt“ erwischt werden. Gönnen Sie sich keine Freiheiten zum Nachteil anderer, dies könnte sich rächen. Verletzen Sie die Befindlichkeiten anderer nicht und vor allem nicht dadurch, dass Sie diesen im Beisein Dritter sagen, was Sie von ihnen und ihrem Können halten. Vernetzen Sie sich selbst in Ihrem Beziehungsumfeld, bauen Sie Ihre Seilschaft auf, denn im Falle eines Absturzes bietet Ihnen dies zumindest eine gewisse Sicherheit.

09. Psychologisches

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Psychologisches für Führungskräfte

Menschen erlernen manche Berufe nur aufgrund einschneidender Schlüsselerlebnisse. Viele werden ja beispielsweise Arzt, da nahe Verwandte lebensgefährlich erkrankten. Psychiatern sagt man nach, dass sie dieses Fach aufgrund eigener Probleme studierten. Wie dem auch sei, ein wenig Psychologie ist auch für Führungskräfte durchaus nützlich, denn sie erklärt uns das Verhalten von Mitmenschen sowie dessen mögliche Ursachen.

Erkennen was andere fühlen

Spiegelneuronen seien es, die uns das erahnen lassen, was noch gar nicht passiert ist. 1992 wurden sie entdeckt, als ein Neurologe Gehirnströme eines Affen untersuchte. Spiegelneuronen bilden spiegelbildlich die Gefühle von anderen Menschen in uns ab. Hierbei reicht ein kurzer Blick, um sich den darauffolgenden Ablauf vorstellen zu können. Warum mutieren wir dann nicht zu Marionetten? Dies verhindert offensichtlich eine neurale Schranke im Gehirn, die solche Signale nicht an unsere Muskeln weiterleitet.

Wer zögert verkürzt sein Leben

Gefühle sowie unsere Primärfunktionen werden durch das limbische System gesteuert. Dies betrifft beispielsweise Angstreaktionen bei Gefahr sowie Hunger oder Durst. Lebensbedrohliche Situationen erfordern ein blitzschnelles Erkennen und Reagieren und zwar schon dann, wenn erst der Ansatz zu einer solchen Situation erkennbar ist. Offensichtlich spielen hierbei Spiegelneuronen im limbischen System eine wichtige Rolle. Das limbische System sitzt in einer alten Gehirnregion unserer Großhirnninnenfläche.

Auch Fiktives kann als Realität empfunden werden

Berührt uns etwas, kann das sowohl positive als auch negative Emotionen erzeugen. Krabbelt eine gefährlich aussehende Spinne auf der Hand eines Filmschauspielers, reagieren auch wir als unbeteiligte Zuschauer mit einer exorbitanten „Gänsehaut“. In unserem Gehirn übernahmen in diesem Falle die Spiegelneuronen die Regie. Der Unterschied zwischen Fiktion und Wirklichkeit wurde für uns aufgehoben. Menschen, die froh gestimmt sind, stimmen uns ebenfalls fröhlich, Ängstliche beeinflussen uns so, dass unsere positive Grundstimmung verfliegt und trauernde Menschen stimmen uns ebenso traurig. Wir leiden mit ihnen solidarisch mit.

Auch nur dem Anscheine nach Gefährliches schürt Ängste

Gefährliches lässt uns beim bloßen Zusehen schon erschrecken. Ein Schiff sinkt, die Men-

schen versuchen verzweifelt ihr Leben zu retten. Stuntmen springen von Dächern. Szenen, an denen wir unbeteiligt sind - aber wir reagieren auf sie als wären wir selbst unmittelbar im Geschehen involviert. Wir gehen total mit. Unser Gehirn spiegelt Handlungen eines anderen Menschen in einer Simulation, wobei uns Teile der Handlung ausreichen, um uns den Rest vorstellen zu können. Dies erklärt beispielsweise auch die Wirkungsweise mentaler Trainingstechniken.

Empathie entspricht Einfühlungsvermögen

Spiegelneuronen sollen bei der Empathie ebenso eine entscheidende Rolle spielen, wie bei unserer Sprachentwicklung. Davon gehen einige Gehirnforscher aus. Sie helfen uns ebenfalls dabei, einen anderen Menschen ganzheitlich zu erfassen und dessen Gefühle zu verstehen und uns dabei klarzuwerden, wie er handeln wird. Dabei müssen wir nicht notwendigerweise, dessen Gefühle auch selbst teilen. Und wir überschreiten oder vermischen hierbei auch keine persönlichen Grenzen. Wer die Gefühle, Sorgen und Wünsche anderer Menschen wahrnehmen kann, gilt als sozial kompetent. Empathie wird als „Soft Skill“ von Managern gefordert.

Was wir empfinden nehmen andere wahr

Jeder kennt es. Beginnt einer mit ausgedehntem „Gähnen“ fallen andere synchron ein. Natürlich könnte das auch an der verbrauchten Luft oder zu langen Konferenzen liegen, vermutlich sind aber hierfür eher die Spiegelneuronen in unserem Gehirn verantwortlich. Selbst unsere Hunde gähnen ja mit, wie Verhaltensforscher erkannten. Spiegelneuronen befinden sich auch in Gehirnregionen, die unsere Bewegungen steuern. Beobachten wir, wie sich jemand in den Finger schneidet, werden diese Neuronen aktiv. Wir empfinden Schmerz oder Ekelgefühle, wenn wir Handlungen anderer beobachten. Und wir können offensichtlich die Absichten anderer Menschen intuitiv nachvollziehen, indem wir Aktionen anderer innerlich imitieren und gleichzeitig spiegelbildlich abbilden. Spiegelneuronen sind offensichtlich die neurologische Basis für unser intuitives Wissen und unser Verständnis dessen, was andere Menschen in unserer Nähe fühlen und sie lassen uns die Freude oder auch den Schmerz anderer Menschen mitempfinden. Auch die „anregende“ Wirkung von Pornografie basiert ja letztlich hierauf.

Alles fließt zu uns

Ein Vorgesetzter, der mit höchster Taktzahl Hektik verbreitet, stresst alle erheblich. Auch hohe Nervosität verbunden mit erheblicher Unruhe überträgt sich auf andere. Freudiges stimmt uns selbst freudig. Traurige Gesichter stimmen uns ebenso traurig. Wir fühlen, ob jemand in guter Stimmung ist, oder ob er gerade Angst empfindet. Wir erkennen, ob jemand himmelhochjauchzend verliebt ist, oder sich angeödet fühlt. Und wir erkennen

solches selbst dann, wenn er uns etwas Gegenteiliges erzählt. Menschen imitieren Verhaltensweisen, dies vollzieht sich bei Stimmungen sowie in den Gesichtszügen und in der Körperhaltung. Das Gegenüber wird gespiegelt. Je verbundener wir uns einem anderen fühlen, umso stärker spiegeln wir ihn.

Wir sind, was wir denken das wir sind

Schimpanzenbosse stehen in der Hierarchie ganz oben, weil sie die Stärksten sind. Aber auch trickreiche Schimpansen schaffen den Sprung an die Spitze der Gruppe, wenn sie anderen mit lautem Geschrei und Imponiergehabe Stärke nur vorspielen. Selbst Menschen lassen sich so überzeugen. Schau anstatt Können funktioniert oft.

Durchsetzen kann sich nur, wer sich stark fühlt

„Kraftmeier“ sind in Unternehmen mit einem mitarbeiterorientierten Stil nicht gefragt. Durchsetzungsstarke hingegen schon. Studieren Sie vorab den vorherrschenden Stil. Wie verhalten sich hier die strategisch und taktisch erfolgreichen Führungskräfte? Gegen persönliche, unsachliche Angriffe sollten Sie sich angemessen zur Wehr setzen. Denn wenn Sie sich öfters über „den Tisch ziehen lassen“, verlieren Sie Ihr Gesicht. Nur wenn Sie Ihr Fachgebiet perfekt beherrschen und Ihrer Aufgabe gerecht werden, dürfen Sie anderen tatkräftig den Weg weisen und sich auch gegen diese durchsetzen. Wenn Sie niemanden verletzen möchten, werden Sie sich niemals durchsetzen können. Sie werden zwangsläufig andere Menschen verunsichern, wenn Sie selbstsicher auftreten. Kritisieren Sie bestehende Abläufe, kritisieren Sie ebenfalls die hierfür Verantwortlichen. Selbst mit konstruktiver, berechtigter Kritik werden Sie sich so keine Freunde schaffen. Sie werden Ihre Mitarbeiter und Kollegen für Ihre Ziele instrumentalisieren müssen, wenn Sie in Ihrer Verantwortung als Führungskraft vollumfänglich entsprechen wollen.

Angst vernichtet Ihr Selbstvertrauen

Viele Menschen sind eher ängstlich veranlagt und verstecken sich lieber in der Menge. Führungskräfte verlassen den Schutz der Gemeinschaft, sie riskieren erheblich mehr. Wer sich selbst schützen muss, sollte sein Umfeld ständig beobachten und analysieren. Welcher Ihrer Mitspieler spielt sich gerade frei und erhöht so seine Aufstiegschancen? Wird er hierdurch Ihre eigenen Perspektiven eliminieren? Können Sie ihn stoppen? Wer torpediert Sie bewusst und versucht Sie damit elegant ins Leere laufen zu lassen? Halten Sie den Gegendruck aus, wenn Sie selbst von Konkurrenten unter Druck gesetzt werden? Sind Sie bereit, Schwächen Ihrer Konkurrenten für Ihren eigenen Aufstieg zu nützen? Halten Sie längere Durststrecken durch ohne in Ihren Anstrengungen nachzulassen?

Bewusste Imagepflege stärkt Ihr Selbstvertrauen

Fleiß ist kein Karrierehindernis. Fleißige vernachlässigen aber oft ihre Imagepflege und ohne das sorgfältig gepflegte Image eines Gewinners ist kein Aufstieg möglich. Führen Sie ein Tagebuch mit allem, was Ihnen perfekt gelungen ist. Lesen Sie es oft. Autosuggestion funktioniert. Wer sich als den Größten preist, glaubt es irgendwann. Erst wenn Sie von sich selbst überzeugt sind, können Sie andere hiervon überzeugen. Und Ihr Glaube an Ihr überragendes Können, lässt Sie zu einem Köhner werden. Sie brennen auf alle Herausforderungen, an denen Schwächere scheitern würden.

Ihr Unvermögen macht Sie erst menschlich

Die allerbeste Freundin ist die, der Frauen alles erzählen, was schiefgegangen ist. Wer sich als Manager identisch verhält, sollte sich eine allerbeste Freundin suchen, die braucht er nämlich dringend, wenn er von taktisch Klügeren eliminiert wurde. Offenbarte Schwächen machen verwundbar - siehe Siegfried in der Nibelungensage. Ihre Schwächen werden von Konkurrenten ausgenutzt und sie übertragen Ihnen dann die Aufgaben, bei denen sich Ihre Schwächen besonders negativ auswirken werden. Thematisieren Sie Ihre Schwächen also niemals im Beisein neidischer Mitstreiter. Die Spiegelneuronen, unser eigenes Vorstellungsvermögen, gemachte Erfahrungen, vieles beeinflusst uns, ohne dass wir hierauf Einfluss haben, manches obliegt jedoch Ihrer Kontrolle und dieses können Sie dann auch so steuern, dass es Ihnen nützt.

10. Persönlichkeitspsychologie

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Psychologie

Die Psychologie als Lehre vom Seelenleben untergliedert sich in mehrere Bereiche. Nachfolgend wird lediglich der Bereich der Persönlichkeitspsychologie angesprochen.

Individuum

Jedes Individuum wird geprägt von Angeborenem und von Umgebungseinflüssen. In welchem Grad dies jeweils geschieht, ist unter Wissenschaftlern umstritten.

Persönlichkeit

Das Wort Person leitet sich aus dem lateinischen persona ab und meinte ursprünglich die von Schauspielern zur Darstellung eines Charakters in Rollen benutzten Masken. Somit ist unter dem Begriff Person die äußere Erscheinung plus Charakter zu verstehen. Präzise definiert der Begriff Persönlichkeit den Charakter wertfrei von Attributen. Die Definition eines Charakters beinhaltet hingegen die Bewertung der Persönlichkeit.

Persönlichkeitstheorie

Nach Eysenck unterscheidet sich die Persönlichkeit in vier Kategorien. Als erstes in den kognitiven Sektor - womit die Intelligenz gemeint ist. Dann in den conativen Sektor - womit der Charakter angesprochen wird. Ferner in den affektiven Sektor - der das Temperament darstellt und in den somatischen Sektor - womit die Konstitution definiert wird. Bereits Hippokrates lehrte, dass entsprechend den vier Grundelementen Luft, Wasser, Feuer und Erde vier menschliche Temperamentformen bestehen. Diese definierte der römische Arzt Galenus in Sanguiniker, Phlegmatiker, Choleriker und Melancholiker - diese Unterscheidungen sind bis heute üblich.

Motivationsstruktur der Persönlichkeit

Wurde von Sigmund Freud mit drei Motivations- /Antriebssystemen definiert: Dem ES, das ICH und das ÜBER-ICH als sogenannte Freud'sche Triade bekannt. Das ES als Quelle psychobiologischer Energie verkörpert Liebe und Hass. Das sich Fügen in das Unvermeidliche durch Erkenntnis stellt das ICH dar und die bewusste Kontrolle über die vorhandenen Triebe verkörpert das ÜBER-ICH.

Charakter

Unter Charakter ist vorrangig die Wertqualität einer Persönlichkeit zu verstehen. Das griechische Wort Charakter bedeutet das Eingrabene oder Eingeschnittene. Das Wort Charakter weist somit auf etwas Festgelegtes und Bleibendes hin, während der Begriff Persönlichkeit etwas definiert, was grundsätzlich veränderbar ist. Der Begriff Charakter ist wesentlich älter als der Begriff der Persönlichkeit. Das Wort Charakter wird häufig in Form einer sittlichen Bewertung gebraucht. Mit Charaktererziehung ist z. B. die sittliche Heranbildung von Menschen gemeint.

Das 5-Faktoren-Modell zur Kennzeichnung der Persönlichkeit

Extraversion:

gesprächig, bestimmt, energisch, aktiv, offen, dominant enthusiastisch sozial, abenteuerlustig.

Verträglichkeit:

mitfühlend, nett, bewundernd, herzlich, warm, großzügig, vertrauensvoll, freundlich, kooperativ, feinfühlig.

Gewissenhaftigkeit:

organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich, praktisch, vorsichtig, zuverlässig, überlegt.

Neurotizismus:

emotional instabil, gespannt, ängstlich, nervös, launisch, besorgt, instabil, empfindlich, reizbar, furchtsam, sich selbst bemitleidend, mutlos, verzagt.

Offenheit für Erfahrungen (= Intellekt oder Kultiviertheit)

breit interessiert, fantasievoll, intelligent, originell, wissbegierig, intellektuell, künstlerisch, geschickt, erfinderisch, geistreich, weise.

Motivationen

Durch psychophysische Prozesse passt sich ein Individuum an seine Umgebung an. Diese Prozesse finden bis zu einem gewissen Grade ununterbrochen statt, wobei jede Persönlichkeit durch ihre Vergangenheit und die erwartete Zukunft mitbestimmt ist - während sie im Jetzt der realen Gegenwart lebt. Somit bestimmen Rückblick und Vorausblick die aktuellen Lebensthematiken. Aus unbewussten und bewussten Motivationen leiten wir unsere Lebensziele ab. Selbst wer vermeintlich nur relaxed wird von Motivationen gesteuert und gelenkt.

Persönlichkeitstypen

Reformer oder Perfektionisten

Dies sind Menschen mit festen Idealen und Prinzipien. Sie treffen schnelle Urteile und streben Verbesserungen an. Häufig besitzen sie auch einen Hang zur Intoleranz und zum Perfektionismus.

Helfer und Fürsorgliche

Dies sind treue, fürsorgliche Menschen, die Anteil am Leid anderer nehmen. Sie können sich selbst vernachlässigen und zum Märtyrer werden.

Macher und Statusmenschen

Diese Menschen stehen gerne im Mittelpunkt und sind ehrgeizig und zielgerichtet. Sie besitzen einen Hang zum Äußeren und neigen zur Eitelkeit.

Künstler oder Romantiker

Diese Menschen besitzen Fantasie, große Emotionen und sind kreativ. Sie neigen jedoch zur Realitätsflucht und zur Depression.

Denker und Beobachter

Dies sind Menschen mit großem Wissensdurst und analytischen Fähigkeiten. Als Detailversessene neigen sie häufig zur Introvertiertheit.

Loyale

Loyale Menschen sind die geborenen Netzwerker. Sie sind vertrauenswürdig und kooperativ. Als Autoritätsgläubige neigen sie zu Ängsten.

Vielseitige und Abenteurer

Sie besitzen eine hohe Energie, sind vielseitig und oft charismatisch. Sie neigen zu impulsiven Handlungen und zum Extremen.

Führer oder Chefs

Diese Menschen besitzen ein hohes Selbstbewusstsein. Sie lieben Herausforderungen und führen gerne andere Menschen. Sie besitzen oft einen Hang zur Aggressivität.

Friedliebende

Diese Menschen sind meist beliebt, da sie für Harmonie sorgen. Sie ziehen sich gerne zurück und idealisieren oft andere.

Wesensmerkmale

Wesensmerkmale können aus den gezeigten Verhaltensweisen abgeleitet werden. Das Gesamtverhalten eines Menschen wird von seinen Ordnungsprinzipien gesteuert. Somit stellt dessen hierarchische Organisation das Zentrum seiner Persönlichkeit dar.

Sozialkompetenz

Die menschlichen Kompetenzbereiche untergliedern sich laut dem Anthropologen Heinrich Roth in Selbstkompetenz, Sozialkompetenz und Sachkompetenz. Grundlagen für die Beurteilung der Sozialkompetenz sind die Kommunikation, Kooperation, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Koordinierungsfähigkeit. Bedeutsam sind Durchsetzung, Empathie, Sensibilität und die interpersonale Flexibilität. Sozialkompetente Menschen interagieren mit anderen so, dass ein Maximum an positiven bei einem Minimum an negativen Konsequenzen erzeugt wird.

II. Körpersprache

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Gefühle erzeugen Bewegungen

Wir entwickeln im Laufe unseres Lebens einen Blick für geringste Veränderungen im Ausdruck, der Gestik, in der Haltung oder auch in der Körperbetonung anderer. Jede seelische Bewegung ist eng verbunden mit einer körperlichen Bewegung. Alle Bewegungen eines Menschen werden gesteuert von dessen individuellem Leitbild. Unsere gefühlsmäßige Stimmung erzeugt Nervenströme, die auf 550 Muskeln wirken. Unser Körper verrät wie wir uns fühlen, ob „wir vor Lachen bersten“ oder „vor Weinen beben“, ob „wir vor Vergnügen hüpfen“ oder „vor verhaltenem Zorn zittern“.

Schutzmechanismen

Jeder Mensch legt sich im Lauf seines Lebens eine zweite „Schutz“-Natur zu. Gutmütige Menschen wirken so oft nach außen besonders forsch und nasskalt. Die Verhaltensänderungen dienen dazu, vorhandene Schwächen zu kaschieren. Wenn ein Mensch ständig behauptet, dass er eine bestimmte Eigenschaft besitzt, ist dies nicht selten ein unmittelbarer Hinweis zu einer besonderen Schwäche. Beispiele: „ich in meiner Bescheidenheit“ oder „ich bin ein Ehrenmann“.

Der Kopf

Ein vollaufgerichteter Kopf vermittelt dem Gesprächspartner hohes Selbstwertgefühl. Wer den „Kopf hochhält“ ist innerlich frei und hat nicht vor „diesen zu verlieren“. Durch vereinzelt oder auch andauerndes Kopfnicken signalisieren wir Zustimmung. Mit einem zur Seite geneigten Kopf zeigen wir, dass wir auf eigene Aktivität verzichten. Ein hängender, gesenkter Kopf signalisiert Willenlosigkeit, Unterwürfigkeit und Demut. Ein gesenkter, gespannter Kopf mit zentriertem Blick verkündet Kampfbereitschaft.

Das Gesicht

Jeder Ausdruck eines Gesichtes kann fast immer mehrdeutig bewertet werden. Senkrechte Falten über der Nasenwurzel stehen für ein geistig fixiertes Wollen. Senkrecht und waagrecht ineinanderfließende Falten können dann auftreten, wenn jemand verunsichert ist - beispielsweise bei Fragen, die ihn verwirren. Ein Gesicht kann „süßlich“, „sauer“, „bitter“ oder auch „prüfend“ wirken.

Die Augen

Die Augen vermitteln rund 80% aller Sinneseindrücke von der Aggression bis zur Liebe. Ein Blick kann mehr bewirken als tausend Worte, er kann fesseln, begeistern und töten.

Körpersprache

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Blicke können sowohl Zustimmung als auch Missbehagen oder Ablehnung signalisieren. In Verbindung mit einem Lächeln kann wortlos eine Einladung ausgesprochen werden. Ein Auge kann tadeln, Vertrauen übermitteln, einen anstrahlen oder sich verschleiern. Der Öffnungsgrad der Augen signalisiert Erstaunen, Freude, Neugier oder Begreifen. Verengte Augen weisen auf hohe Konzentration oder auf eine Schutzmaßnahme hin. Es kann aber auch Misstrauen, Lauern, sich bedroht fühlen oder Missgunst bedeuten. Wer schräg von oben über die Schultern hinwegblickt signalisiert Geringschätzung. Ein stumpfes Auge mit einem offenen Mund lässt auf eine geistige Stumpfheit schließen. Entscheidend für jegliche Interpretation eines Blickkontaktes ist auch dessen Dauer. Ein zu langer Blickkontakt wird in den meisten Kulturkreisen als aggressiv empfunden. Wer dem Aggressor entgegentreten will, wird dessen Blickkontakt erwidern und halten. Starke Persönlichkeiten können Blickkontakt herstellen und / oder ihn halten.

Der Mund

Hängende Mundwinkel können ein Zeichen für einen extremen Pessimisten sein. Beim Lachen verzieht sich der Mund von offen bis hin zu verspannt und verklemmt. Menschen lachen in vielen Formen - und „am Lachen erkennt man den Narren“. Lebensfrohe Menschen erkennt man überwiegend an ihrem Gesicht, denn mit den Jahren prägt sich die innere Einstellung in unserem Gesicht und speziell im Mundbereich ein.

Die Schultern

Bis vor wenigen Jahrhunderten waren wir als Jäger und Krieger mit Speeren bewaffnet. Um Waffen effizient führen zu können benötigten wir starke Arme und Schultern. Auch die künstliche männliche Schulterverbreiterung geht auf dieses Wissen zurück. Soldaten tragen Epauletten, da sie hierdurch erkennbar ihre Schulterlinie verbreitern und manch ein Zivilist kaschiert seine „Schmalbrüstigkeit“ mittels des Jacketschnittes. Kreuzen wir unsere Arme über der Brust, verschließen wir uns vor einem anderen. Eine schlappe Haltung verträgt sich nicht mit einem gefestigten, sicheren Menschen. Hochgezogene Schultern, bei einem leicht gekrümmten Rücken und einem angezogenen Kinn entsprechen einer Schutzhaltung, wenn sich jemand von anderen bedroht fühlt.

Die Arme

Mit unseren schlaff herunterhängenden Armen zeigen wir an, dass wir entspannt sind. Durch das Hochreißen der Arme signalisieren wir Triumph und eigene Überlegenheit. Das Heben der Arme lässt uns größer erscheinen und zelebriert einen hohen Rang. Vorgestreckte Arme können Ablehnung, Abwehr oder sogar hohe Aggression bedeuten. Ebenso können sie natürlich eine Umarmung einleiten oder jemanden herbeiwinken.

Körpersprache

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Hände

Die männliche Hand ist ungefähr doppelt so stark wie die des schwachen Geschlechts. Ein Händedruck wie ein Schraubstock signalisiert, ich packe zu und lasse nicht mehr los. Für unsere Vorfahren waren starke Hände zum Führen von Waffen überlebenswichtig. Hände schwitzen nicht - es sei denn, ein Mensch steht unter einem erheblichen Stress. Durch Gestikulieren drücken Hände viele Gefühle, vom Flehen bis zur Abwehr, aus. Die einzelnen Finger haben, je nach Kulturkreis, sehr unterschiedliche Bedeutungen. Wer einen anderen zuerst berühren darf, signalisiert hiermit seine Überlegenheit. Wer die Hand auf den Unterarm eines Mitmenschen legt, versucht ihn zu gewinnen.

Die Brust

Die männliche Breitbrüstigkeit ist ein Signal für ein überragendes Luftvolumen. Wem die Luft ausging, der unterlag im Kampfe ebenso wie bei der Jagd nach Beute. Besonders breite Brüste sind somit auch ein Signal für attraktive männliche Partner. Mit der „Hand aufs Herz“ signalisieren wir Loyalität und eine hohe Verbundenheit. Ein aufgewölbter Brustkorb bedeutet eine starke Persönlichkeit oder Aufgeblasenheit.

Der Rücken

Der Rücken ist die Körperregion die kontinuierlich am stärksten beansprucht wird. Unsere aufrechte Haltung schwindet mit dem Alter und ebenso bei ständiger Angst. Ein gekrümmter Rücken signalisiert auch eine anhaltende Niedergeschlagenheit. Frustrationen und seelische Belastungen führen oft zu unerträglichen Rückenschmerzen. Wer mit auf dem Rücken gekreuzten Händen daher schreitet signalisiert Überlegenheit. Die Haltung eines mächtigen Mannes ist stets ein wenig aufrechter und selbstbewusster.

Der Bauch

Ein dicker Bauch verlagert nicht nur den Schwerpunkt von Sumo-Kämpfern nach unten. Hierdurch werden diese unbesiegbarer, da sie schwerer umgeworfen werden können. Manche Frauen sehen dies bei ihren Männern allerdings erheblich unfreundlicher. Wer sich bedroht fühlt, schützt seinen Bauch oft durch ein umfassen mit den Armen.

Die Hüften

Stemmen wir unsere Hände in die Hüften, signalisieren wir eine starke Abwehrhaltung. Oft wird hiermit auch eine hohe Autorität oder entschlossene Stimmung vermittelt. Über die Hüften und die Art ihrer Betonung wird Geschlechterspezifisches übermittelt.

Körpersprache

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Beine

Unsere Beinhaltung sagt sehr viel über unsere Stimmungslage und unser Befinden aus. Ein breitbeiniger Stand zeigt das Bedürfnis nach der eigenen Selbstbehauptung. Stehen die Füße etwa zwei Handbreit auseinander signalisiert dies Standfestigkeit. Ein ständiges „nach oben wippen“ signalisiert eine aggressive, angriffslustige Einstellung. Politiker, die von einem Bein aufs andere wippen, verkünden meistens gerade „Standfestigkeit“. Einfach zu erkennen ist das Stapfen eines müden, niedergeschlagenen Menschen oder das Latschen eines Menschen, der sich mit der ihm zugeteilten Rolle abgefunden hat. Selbstbewusste Menschen gehen, prominieren oder schreiten bis hin zum Stolzieren. Wenig dominante Menschen neigen mit vorgebeugtem Oberkörper zum Trotten. Manchen Menschen sieht man an, dass sie mit beiden Füßen im Leben verwurzelt sind. Ungeduldig pochende Füße verraten uns viel über den Seelenzustand ihres Besitzers. Geschlossene Beine deuten auf Ängstlichkeit und eine hohe Dienstbeflissenheit hin. Übereinandergeschlagene Beine demonstrieren ein hohes Maß an Unbekümmertheit und werden eher nicht als damenhaft empfunden.

Die Körpergröße

Große Menschen sind im Kampf schwerer zu besiegen als kleine Zeitgenossen. Rückt ein großer Manager einem kleinen Kollegen zu dicht auf den Leib, weicht dieser. Im Top-Management findet sich ein überragender Anteil an hochgewachsenen Menschen. Viele von denen geben auch unumwunden zu, dass ihre Größe für sie aufstiegsfördernd war.

12. Vom Umgang mit Vorgesetzten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Stellen Sie nie Ihren Vorgesetzten in den Schatten

Bei der Auswahl des zukünftigen Mitarbeiters legt jeder Vorgesetzte hohe Maßstäbe an. Im fachlichen Bereich werden selbst die Kenntnisse beleuchtet, die leicht erwerbbar sind. Besonders sorgsam schätzen aber viele Vorgesetzte das voraussichtliche Verhalten ein. Keiner stellt freiwillig einen Mitarbeiter ein, der ihn wahrscheinlich übertrumpfen wird, denn auf diese Weise würde er ja seine eigene Position im Unternehmen gefährden. Bei wichtigen Einstellungsentscheidungen wirken gelegentlich zukünftige Kollegen mit. So demonstrieren Unternehmen, dass sie dem potenziellen Neuen gegenüber sowohl wahrhaftig sind, als auch vorhandenen Mitarbeitern hohes Vertrauen entgegenbringen. Welche Interessen teilnehmende Kollegen verfolgen, beweist ihre „konstruktive“ Kritik. Aber auch vorhandene Mitarbeiter können sich leicht höchst unangemessen verhalten, indem sie nur so sind, wie sie sind. Denn auch mit einem authentischen Verhalten verhält sich der falsch, der mit mehr Geist und Witz seinen Vorgesetzten übertrumpft. Ein hohes Risiko gehen diejenigen ein, die von ihrem Vorgesetzten geschätzt werden und sich in ihrer vermeintlichen Favoritenrolle von den Kollegen zu weit entfernen. Überflieger laufen Gefahr, dass sie von ihren Kollegen wieder auf den Boden „der Tatsachen“ zurückgeholt werden, indem diese gezielt die „Favoriten“ diffamieren.

Kleider machen nicht nur Könige

Bei Königen wird jeder Auftritt in der Öffentlichkeit auf das Sorgsamste durchgeplant. Hierzu gehört besonders, dass die Königin dem Monarchen nicht die „Schau“ stiehlt. Die Königin der Herzen, Lady Diana, verletzte dieses Prinzip, schon allein dadurch, dass ihr als hübsche Frau die Herzen zuflogen und Prinz Charles neben ihr „alt“ aussah. Beim Militär erkennt jeder Eingeweihte problemlos den Dienstgrad seines Gegenübers. In Unternehmen geschieht die Abgrenzung viel subtiler, aber fast ebenso effizient. Das Management trägt Anzug mit Krawatte. Je feiner das Tuch, umso höher der Rang des jeweiligen Trägers. Das beinhaltet natürlich auch die Wertigkeit der Krawatte. Ab Seide befindet sich der Träger überwiegend bereits im höheren Management. Auch die Accessoires geben Auskunft über den Wert, den sich der Besitzer zubilligt. Die mittleren Manager legen meist sehr viel Wert darauf, dass Kollegen an ihrer Uhr, oder ihrem Auto erkennen können, wie hoch sie auf der Karriereleiter gekommen sind. Wer es jedoch übertreibt, kann hierüber auch leicht seinen Vorgesetzten düpiieren.

Die große Bühne gehört alleine dem Chef

Das höchste Lob gebührt stets dem Besten - und das ist immer Ihr Vorgesetzter. Wer lobt baut nicht nur Mitarbeiter auf, auch Vorgesetzte wissen ein Lob zu schätzen. Wer zu offensichtlich schmeichelt, macht sich unbeliebt, zumindest bei Konkurrenten. Um jeden

Vom Umgang mit Vorgesetzten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vorgesetzten scharen sich, meist andächtig lauschend, seine Untergebenen. Wie in einem Wolfsrudel wird unter diesen listenreich der jeweilige Rang ausgefochten. Bei Hühnern spricht man von Hackordnung, bei Menschen achtet man auf den Verteiler. Wer steht an erster Stelle, und wie folgen die anderen - und wer fehlt vielleicht ganz? Die Rangordnung wird nicht nur unter Konkurrenten täglich neu in Frage gestellt. Wer dem Chef huldigt, stellt ihn in den positiven Mittelpunkt seiner Informationspolitik. Menschen möchten sozial anerkannt und beliebt sein, deshalb ratschen und tratschen sie. Das indirekte Lob - und noch mehr, die indirekte Kritik, erreicht immer den Adressaten. Vorgesetzte registrieren ständig, wer ihnen treu dient und wer sie angreifen könnte. Das ist auch der Grund, warum sie nicht die Besten zur ihrer Rechten und Linken dulden. Das wäre zu gefährlich, denn starke Untergebene, die sich verbünden, gefährden ihre Macht.

Köner sind für Nichtsköner immer gefährlich

Chefs wären nicht Chefs, wenn sie nicht irgendetwas besonders gut gekonnt hätten. Mancher wartete allerdings nur geduldig ab, bis Bessere fluktuierten oder aufstiegen. Wirklich qualifizierte Chefs können ihre Mitarbeiter locker führen und gezielt fördern. Je geringer jedoch seine Qualifikation ist, umso weniger wird er Köner um sich dulden. Deshalb sollte man bei solchen Vorgesetzten lieber nicht durch Herausragendes glänzen. Wer durch seinen Vorgesetzten gefördert wird, steigt zuverlässig und meist leichter auf. Holen Sie sich den Ratschlag Ihres Vorgesetzten, auch wenn Sie es selbst besser wissen. Je öfters Sie ihn fragen, umso mehr wird er Ihre Kompetenz erkennen und Sie schätzen. Denn seine Ratschläge sind ja immer die des herausragenden Köners und Vorgesetzten. Nur Dumme versuchen sich klüger zu geben. Klugen nützt gespielte Ratlosigkeit oft mehr. Spielen Sie sich unbedarft in den Vordergrund, werden Sie bestenfalls zurechtgewiesen. Wer dient, wird positiv bemerkt. Es ist Ihre Geste, die Ihren Vorgesetzten glänzen lässt. Seine herausragende Ankündigung, wenn er eine Rede hält. Der Applaus schon vorab. Wenigstens in der Inszenierung einer großen Show sind unsere Politiker einsame Spitze. Zu behaupten, dass Nichtsköner nur von Gleichen umgeben sind, wäre jedoch vermessenen.

Erst Mitarbeiter machen Menschen zu Vorgesetzten

Es ist falsch den Wert eines Vorgesetzten nach der Anzahl seiner Mitarbeiter zu bemessen. Denn je mehr Mitarbeiter ein Vorgesetzter direkt führen kann, umso geringer dürfte die Qualifikation dieser Mitarbeiter sein. Meister beim Daimler führen mehr Mitarbeiter als beispielsweise der Strategievorstand in diesem oder einem beliebig anderen Konzern. Besonders die Verantwortungsbewussten neigen dazu, alle Aufgaben selbst zu erledigen, denn kein Mitarbeiter kann das so gut wie sie selbst. Schaffen sie das zeitlich nicht mehr, kontrollieren sie mindestens die erzielten Ergebnisse nochmal auf das Sorgfältigste nach. Aufsteiger zeichnen sich dadurch aus, dass sie möglichst wenig selbst erledigen. Sie

Vom Umgang mit Vorgesetzten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

delegieren, wenn immer das möglich ist - aber achten darauf, dass sie im Erfolgsfalle die Anerkennung hierfür einstreichen, denn die Ausführenden arbeiteten nach ihrer Weisung, da sie die Konzeption und Planung inklusive Ausführung „detailliert“ vorgegeben hatten. Geht das Projekt schief, stellen sie die Weichen rechtzeitig so, dass sie das nicht trifft. Wer selbst arbeitet, macht nur schwer Karriere, denn er vernachlässigt das Wichtigste, die Kontakte zu denjenigen, die letztendlich über seine Karriere entscheiden werden.

Sprechen Sie die Sprache Ihres Vorgesetzten

Der eine studiert, der andere macht in der Zwischenzeit eine beachtliche Karriere. Studierende sind nicht zwangsläufig erfolgreicher, zumindest in der freien Wirtschaft. Aber sie beherrschen im Allgemeinen alle Stilfragen besser und reden „akademischer“. Wer seinen Chef seine höhere Ausbildung zu oft spüren lässt, wird das bald bereuen. Ebenso derjenige, der seinen Vorgesetzten im Beisein anderer sprachlich „vorführt“. Sprechen Sie so, dass Ihr Gesprächspartner Sie versteht, das verlangt natürlich auch, dass Sie sich auf sein Bildungsniveau einstellen. Sprechen Sie nur dann Dialekt wenn Sie mit dem „gemeinen“ Volk reden, jedoch nie, wenn Sie Gebildete überzeugen möchten. Das gilt allerdings nicht für Politiker auf Bundes-, Landes- oder Regionalebene, die sollen ja „als eine(r) aus dem Volk“ das Volk repräsentieren. Ausgewählt werden sie allerdings von den Parteien entsprechend dem jeweiligen Proporz – und dementsprechend fällt auch leider deren Qualifikation aus.

Den Überbringern schlechter Nachrichten drohte der Tod

Ganz so schlimm ist es heute nicht mehr, aber wer schlechte Nachrichten verkündigt, macht sich nur selten beliebt. Vorgesetzte wünschen Erfolgsmeldungen. Sie haben ihren „Laden im Griff“. Schlechte Nachrichten schmälern ihren höchstpersönlichen Erfolg. Dem entspricht, wenn ihre Ideen oder Strategien von Untergebenen kritisiert werden. Überlassen Sie das den Wichtigtuern. Sie loben auch das Falsche und tun das Richtige.

Die Gedanken sind nicht immer frei

Kinder zum eigenständigen Denken zu erziehen ist nicht ganz ungefährlich für diese. Jeder sollte eine eigene Meinung haben. Diese entgegen dem Mainstream zu äußern, ist jedoch selten empfehlenswert. Aufwiegler landen, nicht nur früher, oft sehr hart. Auch wer seine Gefühle offen äußert, läuft Gefahr, für das Falsche Stellung zu beziehen. Das Falsche kann zwar objektiv das Richtige sein, aber es entspricht nur Einzeldenken. Nur was alle denken ist richtig. Die Schwarmintelligenz irrte sich selbst dann nicht, wenn es schiefging. Es wurde dann eben das bestmöglich erreichbare Ergebnis erzielt. Auch die Schafe orientieren sich an demjenigen der vorangeht, das ist der Leithammel. Beobachten Sie doch einmal, wie sich in Sitzungen die Teilnehmer gegenseitig abtasten, bevor sich einer aus der

Vom Umgang mit Vorgesetzten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Deckung wagt und einen „vorsichtigen“ Vorschlag formuliert. Die hochpostulierte Gruppenarbeit bringt weitaus geringere Ergebnisse als der Einzelne, der ein Thema vorantreibt und letztlich beim Scheitern auch hierfür selbst einsteht.

Wer Wind sät, wird Sturm ernten

All die Witzbolde, die sich über Schwächere lustig machen, laufen höchste Gefahr, dass sie Menschen kränken, die durchaus ihr eigenes Schicksal beeinflussen können. Diskutieren Sie nie mit Ihren Vorgesetzten Themen außerhalb des Unternehmens, die Rückschlüsse über Ihre Person zulassen. Sofern Ihr Vorgesetzter, seit den Jahren als er als Arbeiter im Unternehmen startete, Gewerkschaftsmitglied ist, können Sie sich ganz schnell ins Abseits stellen, wenn Sie über die im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften und das bedauernswert betriebsratsverseuchte Arbeitsklima lästern.

Positive Menschen gewinnen fast immer

Welcher Vorgesetzte umgibt sich gerne mit Griesgrämigen, die alles schlechtreden? Vorgesetzte möchten über Erfolge sprechen - und gab es in der Vergangenheit keine, dann wenigstens über die erfolgreiche Zukunft ihres Verantwortungsbereiches. Selbst positive Menschen stimmen uns ebenfalls positiv. Sie beeinflussen uns unbewusst. Wir genießen ihre Gegenwart. Sie gestalten für sich und andere ein schöneres Leben. Menschen fliehen aus dem Unangenehmen und Hässlichen. Sie wollen nicht ständig mit Negativem konfrontiert werden. Hier gibt es nur eine Ausnahme: die Medien. Diese helfen uns jedoch, uns besser zu fühlen, da es anderen noch schlechter geht.

13. Vom Umgang mit Kollegen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vertrauen Sie Ihren Kollegen niemals uneingeschränkt

Kollegen sind Konkurrenten, keine Freunde, sie verfolgen ihre eigenen Interessen. Jeder strebt nach oben, an das Licht, das gilt für Pflanzen, Tiere und Menschen. Wer in seiner Gattung am erfolgreichsten ist, wird meistens reich belohnt werden. Die Manager erhalten ein repräsentatives Büro sowie einen attraktiven Dienstwagen plus natürlich ein bedeutend höheres Einkommen und somit ein höheres Ansehen. Der Stärkste darf sich im Tierreich seinem Harem widmen und sich fortpflanzen. Ist es bei Menschen nicht ebenso? Um Erfolgreiche scharen sich doch die Damen. Wer einem anderen etwas Gutes tut, erwartet zumindest dessen Dankbarkeit. Do ut des. Ich gebe, damit Du gibst. Ein wichtiger Grundsatz des sozialen Verhaltens. Oder: manus manum lavat. Besser bekannt unter: Eine Hand wäscht die andere. Nicht wenige, die um den Aufstieg mit Ihnen konkurrieren, legen Hilfsbereitschaft jedoch als Schwäche aus. Und erkannte Schwächen darf man auch ausnutzen. Wenn Sie sich auf gefährlichem Terrain bewegen, wägen Sie Schritt für Schritt ab. Den Kollegen, die ja dasselbe Ziel verfolgen, sind viele geneigt eher zu vertrauen. Doch selbst die Zusammenarbeit mit guten Kollegen ist kein ungefährliches Terrain, denn Sie wissen niemals, wenn der Kollege seine Chance sieht, sie elegant „ins Messer“ laufen zu lassen und Sie somit als Konkurrenten erst einmal auszuschalten. Trotzdem, Mitkonkurrenten halten Sie fit, ohne Konkurrenz werden wir faul.

Privates und Geschäftliches sollten Sie strikt trennen

Es gibt nur sehr wenige Gelegenheiten, bei denen Sie sich mehr schaden können, als mit den regelmäßigen abendlichen Treffen mit Kollegen in fröhlicher Runde. Was Sie hier an Erkenntnissen über Ihren Chef oder auch zu anderen Themen mehr oder weniger alkoholisiert ausplaudern, kann Ihre Karriere vernichten. Es gibt immer Neider, die sorgfältig alles sammeln, was Ihnen schaden könnte. Auch zarte Bande, die Sie in lockerer Runde knüpfen, stellen Hypotheken dar, die irgendwann eingelöst werden müssen. Und das ist dann selten vorteilhaft. Wenn Du geschwiegen hättest, wärest Du ein Philosoph geblieben. Boëthius. Wer sich erst gar nicht in eine gefährliche Situation begibt, gerät auch nicht in Gefahr, dort Vertrauliches auszuplaudern, das er besser für sich behalten hätte. Auch langfristig oft hinderliche „Duzfreundschaften“ lassen sich so vermeiden.

Halten Sie Ihre Absichten stets geheim

Menschen, die Erfolgreiches ausplaudern, ernten selten die Früchte ihrer Arbeit. Weniger begabte Kollegen klinken sich dann ein, wenn sich die Erfolge abzeichnen. Im Gegensatz zu den Plauderern bereiten sie sich für eine optimale Darstellung vor und präsentieren diese dann als Leistung, die im Wesentlichen auf sie zurückgeht. Die Unbekümmerten sind dann oft zu bescheiden, um das sofort richtig zu stellen. Redselig sind meist Men-

Vom Umgang mit Kollegen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

schen mit einem schwach ausgeprägten Selbstbewusstsein. Sie wollen mit ihren Erfolgen ihren Stellenwert bei anderen festigen oder steigern. Manche möchten sich auch lediglich bei ihren Kollegen hierdurch beliebt machen. Taktiker hingegen legen eher falsche Spuren, als dass sie offen Vorhaben diskutieren. Je unklarer Ihre Kollegen sich über Ihre Strategie sind, umso weniger können sie Abwehrlinien aufbauen und Sie somit ausbremsen. Erkennen Ihre Kollegen später Ihre wahren Absichten, haben Sie Ihr Projekt schon vollständig durchgezogen und „last not least“ die Lorbeeren für Ihre erfolgreiche Arbeit selbst eingeheimst.

Ihre Ehrlichkeit nützt den Unehrllichen

Trickreich, wie so ein Schimpanse verheimlicht, dass er Nahrhaftes gefunden hat. Erst schaut er sich um, ob ihn einer beobachtet hat, wenn nicht, vergräbt er schnell seinen Fund, um ihn später in Ruhe zu verspeisen, falls dies nicht sofort möglich ist. Lobt ein Vorgesetzter in seiner Laudatio, dass sich ein Mitarbeiter zu jeder Zeit pflichtbewusst und stets ehrlich für die Interessen des Unternehmens eingesetzt hat, vermuten wir doch umgehend, dass dieser Mitarbeiter wohl einfach strukturiert ist. Ehrlichkeit ist eine ziemlich stumpfe Waffe und wer immer pflichtbewusst handelt, vernachlässigt die Wachsamkeit, die er benötigt, um sich tatsächlich zu behaupten. Wer nach „oben“ strebt, sollte stets ehrlich sein, wenn ihm dieses nicht schadet. Aber nirgends steht geschrieben, dass er alles mitteilen muss, was ihm bekannt ist. Klüger kann es sein, ständig von seinen hehren Absichten und Zielen zu sprechen, obwohl man diese überhaupt nicht verfolgt. Die anderen folgen einer falschen Fährte. Jeder erfolgreiche Schwindler scheint doch an das zu glauben, was er verkündet. Bernhard L. Madoff war mit dieser Masche erfolgreich, da er Interessierte ablehnte, wenn diese für eine Verwaltung in seinem Fond mit unter 20 Millionen zu „arm“ waren. Alle Eitlen wollten deshalb zum Club der Erlesenen gehören. Koste es, was es wolle.

Auch Schwache gewinnen, wenn sie geschickt taktieren

Ergibst Du Dich, oder ich ergebe mich. Schluchzte der kleine Junge der „unten“ lag. Vergleichbar starke Konkurrenten, können ihren Zwist auf der Stelle austragen. Schwache sollten lieber klein begeben und versuchen den Kollegen für sich zu gewinnen, denn wer einem aggressiven Kollegen ausweicht, muss sich irgendwann doch stellen. Ehrenstreitigkeiten wurden nur unter Satisfaktionsfähigen mit der Waffe ausgetragen. Die Duelle endeten häufig mit Tod oder schwerer Verletzung eines der Kontrahenten. Wenn Sie voraussichtlich nicht gewinnen, ist ein „unehrenhaftes“ Verweigern intelligenter. Die Folgen einer Niederlage sind meist negativer. Wer sich dem „Duell“ verweigert, gewinnt Zeit, um sich neue Strategien zu überlegen und den Gegner zu verunsichern. Eine unserer größten Schwächen liegt doch darin, dass wir mit Rachsucht auf uns angetanes Unrecht reagieren. Kollegen streben tagtäglich nach kleinen Vorteilen. Dass sie uns hierbei Nach-

Vom Umgang mit Kollegen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

teile zufügen, muss nicht einmal beabsichtigt gewesen sein. Angemessen zu reagieren ist in erregtem Zustande nicht leicht, aber immer besser. Gute Schachspieler planen Züge voraus. Schlechte nützen jede scheinbare Chance.

Im realen Leben gewinnen leider häufig die Schurken

Beim Pokern gewinnt, wer die Karten austeilt. Jedenfalls dann, wenn er hierbei betrügt. Aber auch im Management kommt es darauf an, die Karten für andere zu mischen. So wie Kollegen Ihre Schwächen ausloten, können auch Sie deren Schwächen nützen. Wer Manager werden will, sollte mehrere große Projekte erfolgreich geleitet haben. Strategen meiden Projektleitungen dann, wenn diese voraussichtlich scheitern werden. Diese Projekte können aber nützlich sein, wenn starke Konkurrenten auf diese Weise, geschwächt werden können. Hier kommt es darauf an, rechtzeitig darauf hinzuweisen, wie überaus erfolgreich der Kollege X in vergleichbaren Projekten bereits gewirkt hat. Der gelobte Kollege wird vor Stolz kaum widersprechen, und der Verantwortliche delegiert das Projekt an den, der sich in vergleichbaren Aufgabenstellungen bewährte. Gewissenhafte Mitarbeiter überlegen mögliche Alternativen für eine Entscheidung vorab. Sie tragen dann die bestmögliche Entscheidung vor und lassen anderen so keine Chance, aus mehreren Alternativen selbst auszuwählen, was diese unnötig unter Druck setzt. Besser ist es, Sie überlegen sich Alternativen, die für Sie durchgängig annehmbar sind und vermitteln, Kollegen oder Ihrem Chef so das Gefühl, selbst entschieden zu haben.

Hilfsbereite schwächen sich selbst

Der Speer dringt tief mit der Spitze ein. Der Kluge konzentriert seine Kraft auf das, was das Unternehmen voranbringt und somit kurz- oder auch mittelfristig ihm nützt. Der Hilfsbereite verzettelt sich und vergeudet so seine Kräfte für Nebensächliches. Dasselbe gilt auch für Menschen, die jede ihrer Aufgaben mit großer Sorgfalt erledigen. Sie bohren nicht in dem sichtbar Wichtigen tief, sie bohren im Unsichtbaren sehr breit. Intensives Arbeiten an einem Thema zahlt sich aus, extensives an tausend Themen nicht. Ängstliche und ebenso die treuen Mitarbeiter verlassen die vertraute Umgebung ungern, auch wenn sie sich bei einem Wechsel stärker einbringen und sogar aufsteigen könnten. Treue gegenüber dem Chef, den Kollegen oder Mitarbeitern kann den Aufstieg verhindern.

Überlassen Sie die Schmutzarbeit den anderen

Die Personalmanager sind häufig nur dann und deshalb bei Fachvorgesetzten beliebt, wenn es gilt, unangenehme Personalangelegenheiten zur Durchführung zu delegieren. Der Schuldige an der Gehaltskürzung oder Kündigung ist dann der Personalmanager, wohingegen das strahlende Licht des Fachvorgesetzten, der die Maßnahme forderte, nicht beeinträchtigt wird. Keine Missetat soll sein hehres Image fürderhin belasten. Eine beliebte

Vom Umgang mit Kollegen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Taktik unter „Kollegen“ ist es, einen Schuldigen vorab gezielt aufzubauen. Für denjenigen, der dies nicht erkennt, kann das Ende der eigenen Karriere nahe sein. Die Schuld geschickt auf Konkurrenten zu lenken, ist also nicht die schlechteste Taktik. Auch Kirchen übertragen ja die Schuld des Einzelnen auf den „himmlischen Erlöser“. Und wer nicht sofort widerspricht, stimmt bekanntlich zu.

Der fleißigste Kollege ist leider meistens der Unfähigste

Je selbstsicherer ein Mensch ist, umso weniger lässt er sich unter Druck setzen. Kompetente erledigen ihre Arbeit schnell, oft schon dadurch, dass sie delegieren. Inkompetente versuchen durch erhöhten Fleiß ihre Inkompetenz zu kompensieren. Sie müssen mehr und härter als andere arbeiten, um mit diesen Schritt halten zu können. Selbstsichere sind weder in Eile, noch wirken sie total gestresst. Sie genießen das Leben und lassen die für sich arbeiten, die es scheinbar nötig haben. Wer die Drecksarbeit für andere erledigt macht sich hierbei meistens schmutzig. Er ist kein Strahlemann mehr. Handlanger findet man unter den Kollegen, die sich hervortun möchten. Diese können Sie so recht einfach manipulieren. Sie dürfen sich nur nicht dabei erwischen lassen.

14. Vom Umgang mit Mitarbeitern

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ohne Indianer, kein Häuptling

Viel Sterne, viel General, wird gerne unter Offizieren in der Bundeswehr gewitzelt. Die Vorgesetzten mit vielen Mitarbeitern fühlen sich doch häufig wie „viel General“. Dumm für Stabsstellenleiter, dass dort nur sehr wenige Mitarbeiter benötigt werden. Weitsichtige Unternehmen eröffnen deshalb den Referenten, oft Hochschulabgängern, die Aufstiegsmöglichkeit zum Hauptreferenten. Das sind dann die besonders Erfahrenen. Wer Vorgesetzter ist genießt es doch, dass er allein schon hierdurch bedeutend ist. Einige vergessen darüber, dass sie verantwortlich für die Arbeit ihrer Mitarbeiter sind.

Wie verschaffen Sie sich als Vorgesetzter Respekt

Sicher am einfachsten, indem Sie Ihren Mitarbeitern beweisen, dass Sie der Beste sind. Theoretisch ist das leicht, praktisch leider oft fast unmöglich, denn keiner kann alles. Das Fachwissen eines jeden Menschen ist begrenzt, oft zudem recht überschaubar. Vorgesetzte, die ihren Mitarbeitern ständig beweisen wollen, dass sie auch im Detail besser sind, verlieren den Respekt ihrer zu den Belehrungen schweigenden Fachleuten. Vorgesetzte sollen führen. Nicht nur Menschen, sondern häufig auch komplexe Projekte. Wir machen den Weg frei. Der Werbeslogan einer Bank. Das ist originäre Aufgabe der Vorgesetzten, die Voraussetzungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter „arbeiten“ können. Vorgesetzte, die immer präsent sind, laufen Gefahr, dass Aufgaben rückdelegiert werden. Wichtige Vorgesetzte sind wie Unikate selten, in diesem Falle nicht ständig erreichbar.

Arbeiten Sie mit dem Können Ihrer Mitarbeiter

Was macht ein Dirigent? Er bedient sich des machtvollen Klanges seines Orchesters. Einzelne Künstler können exzellent spielen, aber erst alle vermitteln Überwältigendes. Bereits eine kleine Gruppe von Mitarbeitern erfordert das Können eines Dirigenten, denn nur so werden sie für ihr Unternehmen herausragende Arbeitsergebnisse erzielen. Stoppen Sie deshalb Primadonnen, die sich zu Lasten anderer in den Vordergrund spielen. Natürlich profitiert jede Mannschaft von denen, die in einer „überirdischen Liga“ spielen. Nur, wenn diese nicht in das Team eingebunden sind, leidet die Leistungserbringung. Lassen Sie Konkurrenz zu, das spornt auch Mitarbeiter zum sportlichen Wettbewerb an. Aber unterbinden Sie das Streben Einzelner, sich zu Lasten der anderen zu profitieren. Vorgesetzte sind Leiter eines Teams. Ihr Können beweist sich in der Leistung ihres Teams.

Nur die stetige Anpassung sichert Ihre eigene Zukunft

Die Karawane zieht weiter, orakelte Helmut Kohl. Oder wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. Unbewegliche Manager wollen verwalten, sie scheuen das Gestalten.

Vom Umgang mit Mitarbeitern

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Lieber reden sie stundenlang von der glorreichen Vergangenheit ihres Fachbereiches und ruinieren so langsam aber sicher die Effizienz in ihrem Verantwortungsbereich. Anpassung verlangt Anstrengung. Sich stetig wandelnde Anforderungen stressen Vorgesetzte und Mitarbeiter gleichermaßen. Besonders unter Stress fallen Menschen in bewährte Routine zurück und behindern so die notwendigen Anpassungsprozesse. Top-Manager predigen den ständigen Wandel. Klugen Top-Managern aber ist bekannt, dass sie nicht zu viel auf einmal ändern dürfen, um nicht alle gegen sich aufzubringen. Mitarbeiter klagen, dass ihre Arbeit unbefriedigend sei und ihre Fähigkeiten nicht fordert, doch versuchen Sie als Vorgesetzter einmal, die Unzufriedenen mit Neuem zu fordern? Das Jammern wird vorübergehend leiser werden. Das Grundrauschen jedoch bleibt. Die eingefahrenen Wege sind ja auch erprobte Wege, die seither gut funktionierten. Neues erzeugt Widerstand, selbst wenn Betroffene den Wert des Neuen erkennen. Menschen sind als Gewohnheitstiere nur wenig darauf erpicht, Neues auszuprobieren. Wer als Vorgesetzter neu berufen wurde, sollte zunächst die alten Rituale beibehalten. Denn die abzuschneidenden alten Zöpfe stehen bei den Mitarbeitern auch für Identität.

Unkraut überwuchert Nutzpflanzen, nicht nur im Garten

Nicht nur in der Politik erlangen die allergrößten Schreihälse die höchsten Positionen. Nützliches, das im Verborgenen blüht, wird von dem Unkraut im Garten überwuchert. Vorgesetzte, die Fehlentwicklungen geschehen lassen, erleben oft schnell ihr Waterloo. Wehren Sie den Anfängen, damit nicht Ihre wirklichen Leistungsträger resignieren. Mitarbeiter, die erkennen, dass Wichtigtuer und Zuträger auch noch gefördert werden, wohingegen sie selbst für Fehler bestraft werden, die auf gewissenhafter Arbeit basieren, ziehen sich in das sprichwörtliche Schneckenhaus zurück. Sie kündigen innerlich. Damit Sie die Kontrolle über Entwicklungen in Ihrem Verantwortungsbereich behalten, sollten relevante Fäden bei Ihnen zusammenlaufen. Damit ist nicht Zuträgerei gemeint. Besonders Ihre Leistungsträger sollten Sie eng mit einbeziehen und auch um Rat fragen. Die Zuträger verfolgen ja meist leicht durchschaubare eigensüchtige Interessen und wer sich für diese instrumentalisieren lässt, frustriert seine dringend benötigten Mitkämpfer.

Höchstleistung erfordert eigenen Nutzen

Was uns stolz macht spornt uns auch zu einer besonderen gemeinsamen Leistung an. Keiner Ihrer Mitarbeiter wird hierbei aber wirklich an seine Leistungsgrenze gehen. Nur wenn dem Mitarbeiter bewusst ist, dass ihm seine eigene Leistung auch nutzt, mobilisiert er alle versteckten Kraftreserven. Erst dann strengt er sich wirklich an. Emotionale Appelle rütteln auf, bringen aber niemand hierdurch zur Höchstleistung. Die meisten Mitarbeiter denken doch bei allem was Sie sagen zunächst an sich selbst. Was nützt mir das? Was erfordert das von mir? Welchen Nachteil habe ich hierdurch? Eine gefährliche Motivation sind vage Versprechungen, die Sie nicht einzuhalten gedenken. Sie speichern

Vom Umgang mit Mitarbeitern

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

solches lediglich für den Moment der Aktion in Ihrem Kurzzeitgedächtnis. Der Mitarbeiter archiviert jede Art von Zusagen, also auch vage, im Langzeitgedächtnis. Er wartet von nun an auf die Einhaltung. Wartet er zu lange vergeblich, entzieht er Ihnen „innerlich“ seine Gefolgschaft und wartet dann auf die Chance zu seiner Revanche.

Ihre Mitarbeiter erwarten Beistand

Menschen suchen Vorbilder. Sie möchten jemandem nacheifern. Und sie suchen Sicherheit. Die Menschen, die bereit sind, persönliche Risiken wirklich einzugehen und zu tragen, sind wie alle Unikate äußerst selten. Auch Mitarbeiter verstecken sich lieber hinter der breiten Schulter ihres Vorgesetzten, wenn die „Stürme“ toben. Der soll es dann richten. Manche Vorgesetzte verweigern ihren Mitarbeitern diesen Schutz, indem sie diese dann „im Regen stehen lassen“, wenn sie der Unterstützung durch den Vorgesetzten bedürfen. Mitarbeiter registrieren ein solches Verhalten genau und richten sich zukünftig danach, was für Sie als Vorgesetzten bedeutet, dass keiner mehr bereit ist, Risiken einzugehen. Aufgaben, die Risiken beinhalten, werden von nun an gemieden mit der Konsequenz, dass sich ungelöste Risiken solange addieren bis es irgendwann zum „Big Bang“ kommt. Ebenso gefährlich für Sie ist es, wenn Sie sich in einer Trutzburg vollkommen isolieren. Die Mitarbeiter besitzen keinen Ansprechpartner und ebenso keinen, der entscheidet. Es ist doch ein Irrglaube, dass Mitarbeiter „scharf“ darauf sind, eigenständig zu handeln. Noch gefährlicher ist es jedoch, wenn Sie sich hierdurch von Informationen abschneiden. Sie bekommen dann nicht mehr mit, welcher Ihrer Kontrahenten gerade Fäden zieht, bis Sie selbst an einem Faden zappeln. Suchen Sie sich Bundesgenossen unter ihren Mitarbeitern und nicht nur unter den mit Ihnen konkurrierenden Kollegen.

Die Form behindert das Miteinander

Gehe nicht zu Deinem Fürst, wenn Du nicht gerufen wirst. Es sind die großen Augen, die Sie immer neugierig machen sollten. Für viele ist Ihr Sekretariat eine große Hürde. Sie sollten sich deshalb regelmäßig bei Ihren Mitarbeitern „informell“ sehen lassen. Wenn Sie aufmerksam durch die Reihen gehen, fallen Ihnen die Mitarbeiter am Blick auf, die offensichtlich ein Anliegen an Sie haben. Gehen Sie auf diese wenig formell mit einem kleinen Smalltalk zu und Sie erfahren von manchen Schwierigkeiten, die Sie oft leicht lösen können, von denen Sie aber ansonsten niemals Kenntnis erhalten hätten. Ihre Kritik sollte immer lösungsorientiert sein, vermeiden Sie es, den Mitarbeiter zu kränken oder niederzumachen. Mit Fairness gewinnen Sie als Vorgesetzter enorm. Und nur so erfahren Sie rechtzeitig von den Themen, die Sie ansonsten kalt erwischen.

Vom Umgang mit Mitarbeitern

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Nur wenige Vorgesetzte erreichen Kultstatus

Der Personenkult ist ja unter den Mächtigen immens verpönt, zumindest solange der Personenkult sich nicht um ihre Person dreht. Personenkult muss nicht schlecht sein. Menschen benötigen etwas, an das sie glauben können. Das ist ein Lebensbedürfnis. Ermöglichen Sie es Mitarbeitern, an Sie zu glauben, denn erst das macht Sie mächtig. Wer Mitarbeiter jedoch ständig durcheinanderwirbelt wird wenig erfolgreich sein. Strahlen Sie Gelassenheit und Zuversicht aus. Handeln Sie in jeder Situation souverän. Gemeinschaften sind immer leichter zu überzeugen als einzelne, kritische Personen. Und die Gemeinschaft kann auch kritische Menschen einbinden, oder sie isolieren.

Auch qualifizierte Vorgesetzte können scheitern

Es gibt genügend Beispiele, wo sich Mitarbeiter gegen ihren Vorgesetzten stellten. Das passiert äußerst selten bei Vorgesetzten, deren Leistungsanspruch gering ist. Es passiert häufiger bei Vorgesetzten, die ihre Mitarbeiter permanent überfordern. Irgendwann hat sich der Druck so aufgestaut, dass er sich gemeinschaftlich entlädt. Entweder wird der Betriebsrat oder der nächsthöhere Vorgesetzte „munitioniert“. Soweit sollten Sie es als Vorgesetzter niemals kommen lassen. Agieren Sie rechtzeitig. Entweder Sie passen sich an, indem Sie Ihre Leistungsanforderungen zurücknehmen, oder Sie eliminieren gezielt diejenigen, die die Meinungsbildner in der Gruppe sind. Das letztere ist gefährlich, denn mehrere „Stäbe“ gleichzeitig zu brechen ist schwer.

15. Vom Umgang mit sich selbst

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Schützen Sie Ihren guten Ruf

Mit einem sehr hohen Ansehen in der Gesellschaft schüchtern Sie Mitmenschen ein. Der gute Ruf ist es, der Sie unantastbar macht. Keiner traut sich, über Sie herzufallen. Verlieren Sie Ihren guten Ruf, werden Sie selbst zum Freiwild ausgewiesener Feiglinge. Politiker untergraben ja gerne das Ansehen ihrer Gegner. Unterlassen Sie solches, denn wer mit Schmutz auf andere wirft, macht sich ganz schnell selbst schmutzig. Solches ist unter dem Niveau, das Sie auszeichnet. Menschen, die wir einschätzen, beurteilen wir nach dem äußeren Anscheine, nach dem, was wir erkennen können. Wir müssen in der Gesellschaft anderer Menschen leben und wir hängen somit von diesen ab. Deshalb dürfen wir auch niemals die Pflege unseres Rufes vernachlässigen. Wer über den Dingen steht, erwirbt schnell den Ruf der Arroganz, der Anmaßung. Aber solches muss sich nicht nachteilig auswirken, denn es verschafft einen Nimbus. Auch ein guter Ruf wird mit der Zeit langweilig. Erfinden Sie sich gelegentlich neu.

Berechenbare sind manipulierbar

Ein Mensch ohne eigenen Standpunkt lässt sich von Meinungen anderer manipulieren. Er pendelt hin und her. Keiner kann sich am ihn ausrichten. Er flackert im Mainstream. Wer einen festen Standpunkt besitzt, und diesen dann auch noch vorbehaltlos äußert, läuft jedoch Gefahr, dass er für andere zu berechenbar und so zur leichten Beute wird. Hilfsbereit zu sein, ohne Nähe zu suchen, Berechenbar in vielem, jedoch nicht in allem, verschafft Ihnen sowohl Sympathien als auch die notwendigen Bewegungsfreiräume

Die Erwartungshaltungen anderer formen Sie

Jeder hat Erwartungen an Sie. Kinder fordern den lieben Papi, der Zeit für sie hat. Ihre Freunde erwarten den prima Kumpel, der ihnen uneigennützig jederzeit hilft. Ihre Frau / Ihr Mann sieht Sie als den idealen Lebenspartner, und auch diesen Ansprüchen müssen Sie gerecht werden, so wenig vollkommen Sie sich auch gelegentlich fühlen mögen. Sie spielen die Rolle, in der Sie Ihre Mitmenschen sehen. Sie sollten deshalb Ihr Bild gelegentlich einmal verändern, indem Sie es umformen, so hält das alle in Spannung. Sie müssen dabei ja nicht gleich zu einem gewieften, skrupellosen Hochstapler mutieren. Das Beispiel erfolgreicher Hochstapler zeigt uns jedoch, welche Manipulationskünste möglich sind, wenn die Menschen an einen glauben und sich so leicht täuschen lassen.

An Ihren Taten sollt ihr sie messen

Der Maulheld, wer kennt solche nicht? Beim Sportfischer werden die Fische stetig größer und der Taucher befriedete den menschenfressenden Tigerhai allein mit gutem Zureden.

Vom Umgang mit sich selbst

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Den selbst erzählten Heldentaten begegnen wir mit gesundem Misstrauen, zu oft schon fühlten wir uns „auf den Arm genommen“. Machen Sie es so, wie die Wildwesthelden. Lassen Sie andere Ihr Loblied singen, suchen Sie sich einen glaubwürdigen Chronisten. Am besten für Sie ist es natürlich, wenn Ihr Chef in höchsten Tönen Ihr Können preist, da man ihm keinen Eigennutz unterstellt. Nichtsdestoweniger erwartet auch er eine Gegenleistung. Sie sollten deshalb auch seinen zukünftigen Erwartungen entsprechen.

Meiden Sie die Glücklosen

Dicke Freunde färben ab, hat die Wissenschaft bewiesen. Sie werden selbst zunehmen. Umgeben Sie sich mit den vom Leben Geschlagenen, werden Sie selbst schwermütig. Joggen Sie mit den Besten. Nur so werden Sie schneller. Suchen Sie Ihre Freunde und Bekannte unter den Menschen, die Sie privat und auch beruflich weiterbringen können. Umgeben Sie sich mit heiteren, gelassenen Menschen, die nicht alles trüb und grau sehen. Lassen Sie sich nicht in den Sumpf der unablässig Trübsal blasenden mit hinunterziehen. Ein idealistischer Lebensmut und eine positive Grundeinstellung sind Voraussetzung dafür, dass andere Menschen Ihre Gegenwart als angenehm und für sich als positiv empfinden.

Zaudern Sie nicht zu lange, nehmen Sie Chancen wahr

Die Entscheidungen, die wir sehr lange vor uns herschieben, sind selten die allerbesten. Unser Bauch denkt mit. Natürlich sollten Sie nicht alles tun, was Ihr Bauch sich so denkt, denn der peilt ziemlich grob über den Daumen. Trotzdem, das Bauchgefühl kann passen. In den Jahrmillionen unserer Evolution überlebten ja nur die, die blitzschnell handelten. Gute Chancen bekommt man im Leben nicht allzu oft. Sind sie da, muss man sie nutzen. Sind Sie in einer Angelegenheit sehr unsicher, sollten Sie sich nicht hierfür entscheiden. Haben Sie aber eine Entscheidung getroffen gilt „Augen zu und durch“. Halbherziges lässt Sie auch dann Scheitern, wenn Sie mit Mut und Zuversicht gewonnen hätten. Tatkraft kommt von Kraft. Von Zeit zu Zeit fühlen wir uns erschöpft und ausgebrannt, dies wirkt sich auch auf unsere Handlungen aus. Wir fühlen uns viel zu kraftlos um Neuem gegenüber aufgeschlossen zu sein. Hier empfiehlt sich dringend eine Auszeit.

Spezialisten streben nach Perfektion

Das Manko vieler frisch vom Spezialisten zu Führungskräften beförderten ist, dass diese die gewohnte Perfektion und Zuverlässigkeit nicht plötzlich ablegen können. Führungskräfte kämpfen tagtäglich mit Imponderabilien. Sie verfügen nicht über die Zeit, alle „Wenn und Abers“ abzuwägen. Sie entscheiden aufgrund unsicherer Informationen. Aber auch für Spezialisten gibt es einen Grad der Sorgfalt, der sich negativ auswirkt. Die Informationstechnologie zeigt uns doch, dass es mit unfertigen Produkten auch geht. Sie delegiert das Austesten der Hardware und Software an den frustrierten Anwender. Die

Vom Umgang mit sich selbst

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unternehmen, die in dieser Branche zu sorgfältig arbeiten, bremsen sich selbst aus. Sie nehmen am Fortschritt nicht teil und überleben deshalb nicht. „Time is money“. Aber auch im menschlichen Miteinander ist zu perfekt vor allem kontraproduktiv. Der Neid wenig Perfekter hat schon manchen, der zu perfekt arbeitete, ausgebremst. Geben Sie ab und zu einige kleine Schwächen zu, das macht Sie doch erst menschlich. Leisten Sie sich gelegentlich verzeihliche Fehler. Holen Sie sich Rat bei den Fehlbaren.

Arbeiten Sie nicht im Schweiße Ihres Angesichtes

Leicht wie eine Feder schwingt sich der Trapezkünstler ohne Sicherung durch die Luft. Er leistet schwerste Arbeit, aber niemand sieht das dem elegant fliegenden Athleten an. Das Publikum klatscht begeistert. Sie anerkennen die Leistung. So möchten auch sie sein. Und das ist das Erfolgsgeheimnis derjenigen, die den Weg zu Spitzenleistungen bewältigten. Es muss leicht aussehen, auch wenn es schwer fällt. Hochbegabte Mathematiker leben mit ihren Formeln. Sie fliegen ihnen zu. Sie handhaben sie spielerisch, ohne Anspannung. Den Fußballspieler, den Sportjournalisten als Helden von „einem anderen Stern“ titulieren, agiert doch ebenso, andere spielen ihm den Ball zu, er schießt nur fintenreich die Tore. Auch hochbefähigte Spezialisten und effiziente Führungskräfte wirken unangestrengt. Ihre Arbeit ist ihnen keine Last. Sie vermittelt ihnen täglich höchste Erfolgserlebnisse. Wer unter seiner Arbeit stöhnt und ächzt, erinnert doch eher an einen armen Ochsen, der fremdbestimmt den schweren Karren durch unwegsames Gelände ziehen muss. Wie sehr Sie sich in schwierigen Projekten auch quälen mögen, es muss leicht aussehen. Nur wer unangestrengt aussieht, wirkt auf die anderen souverän. Er hat alles im Griff. Wer seine Arbeit stets frohgestimmt wahrnimmt, signalisiert so seiner Umgebung, dass er noch große Leistungsreserven besitzt. So erkennen alle seine Überlegenheit.

Planen Sie alles bis zum Ende

Keiner honoriert Ihren Fleiß. Andere interessiert doch nur, dass Sie das Ziel erreichen. Der Weg ist das Ziel. Eine Aussage, die Konfuzius (551-479 v. Christus) so niemals traf. Die bessere Interpretation ist wohl: Ich habe meinen Willen auf den Weg gerichtet. Den Gedanken weitergeführt wird daraus, dass er das Ziel auch erreichen wollte. Wer es nicht schafft, jammert doch über all die Widrigkeiten, die ihn davon abhielten. Steine, die man ihm in den Weg warf. Schicksalsschläge, die ihn aus der Bahn warfen. Ohne vorherige Fahrtroutenbestimmung kommen Sie weder mit dem Auto noch mit Ihrer Arbeit sicher zum Ziel. Planen Sie deshalb Projekte vorab immer vollständig durch. Nur so sind Sie gewappnet, wenn unerwartete Störungen auftreten und können sich an der festgelegten weiteren Route orientieren und vermeiden zeitfressende Umwege. Mit Probehandeln legen Sie Handlungsmuster für eine erfolgreiche Realisierung fest. Sie vermeiden somit auch die Häme, die zuverlässig folgt, wenn Sie unfähig waren „über den Tellerrand hinauszudenken“ und deshalb eine veritable Bruchlandung hinlegten.

Vom Umgang mit sich selbst

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Beschränken Sie sich auf das Erreichbare

Ehrgeizige Eltern wollen für ihre Kinder immer nur das Beste. 60% Gymnasiasten? Wie soll das gehen. Die Intelligenz ist nicht upgradebar und auch der Fleiß ist limitiert. Jeder Mensch hat Grenzen, die er nicht überschreiten kann, egal wie er sich anstrengt. Natürlich erreichen die meisten ihre Grenzen niemals, denn das würde Kraft kosten. Jeder wäre aber gerne ein Spitzensportler, aber bitte ohne sich hierfür plagen zu müssen. Der Ehrgeiz treibt nicht wenige dazu, sich komplett in ihrer Persönlichkeit zu verbiegen. Auf den Schleimspuren, die sie hinterlassen, können sich Nachfolgende die Beine brechen. Aber es ist auch die Lebenszufriedenheit, die durch falschen Ehrgeiz beeinträchtigt wird. So manch einer hadert so lange mit seinem Schicksal, bis er es nicht mehr ändern kann. Sich beschränken können, das sollten wir wieder lernen. Nicht jeder kann Chef werden. Und, ob das Leben so hoch oben an der Spitze so angenehm ist, erfahren Sie frühestens, wenn Sie dort angelangt sind. So manch einer wäre dann gerne wieder weiter unten. Führungskräfte erkaufen sich ihren Erfolg meist mit Verzicht auf Freizeit und Familie. Die Familie muss diesen Verzicht frohen Herzens mittragen, denn sonst scheitern auch die besten Ehen. Erkennen, was Sie nicht ändern können, das ist der erste Schritt zu einem glücklichen Leben. Zuschauer haben ohne eigenes Risiko meist erheblich mehr Spaß als die Gladiatoren in der Arena.

16. Vom Umgang mit Externen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Jeder Mitarbeiter repräsentiert sein Unternehmen

Jedes Unternehmen steht in einem umfassenden Geflecht externer Beziehungen. Alle Mitarbeiter wirken somit immer inner- und außerhalb ihres Unternehmens. Produkte sind zu verkaufen, Fertigungsmaterialien einzukaufen und natürlich auch dringend benötigte Mitarbeiter aus dem Personalmarkt frühzeitig zu beschaffen. Viele sind schon ohne störende Kunden, Lieferanten und Dienstleister ausgelastet. Manch einem ist nicht bewusst, dass er sein Unternehmen repräsentiert. Wer nur unternehmensintern arbeitet, aber abends am Stammtisch das Wort führt, kann den Ruf seines Unternehmens im positiven Sinne fördern und ebenso schädigen. Das Unternehmens- und Arbeitgeberimage wird stets durch alle Mitarbeiter geprägt. Offiziell vertritt das Unternehmen derjenige, der eine entsprechende Funktion besitzt. Das kann ein höherer Manager sein, der mit externen Stellen Klärungen durchführt. Es kann aber ebenso der „normale“ Mitarbeiter sein, der Waren ein- oder verkauft. Top-Manager bilden Netzwerke im Olymp. Sie treffen sich unter ihresgleichen in Davos oder in anderen elitären Zirkeln. Ihre Kontakte mögen überwiegend oberflächlich sein, wenn aber ein Vorstand mit einem anderen Vorstand nur plaudert, bewirkt das viel.

Lassen Sie Ihren Geschäftspartner zu Ihnen reisen

Sie sind stets in einer besseren Position, wenn Ihr Geschäftspartner zu Ihnen kommt. Erstens verhandelt er dann auf einem ihm nicht vertrauten Terrain, zweitens muss er kräfteverzehrend anreisen. Der entstehende Stress reduziert seine Verhandlungsstärke. Und, im eigenen Unternehmen können Sie den Ablauf der Verhandlung besser steuern. Reist Ihr Geschäftspartner bereits am Vorabend an, können Sie ihn mit einer grandiosen Abendveranstaltung beeindrucken und somit für Ihre Belange vorab positiv einnehmen. Jeder strebt nach Anerkennung. Das gilt natürlich auch für Verhandlungskommissionen. Ein hierarchisch höher angesiedelter Manager des Gastgebers bestreitet deshalb mit den Gästen das anspruchsvolle und somit anstrengende und „feuchte“ Abendprogramm. Am nächsten Morgen erwartet die ausgeruhte Verhandlungsdelegation des Gastgebers, die noch unausgeschlafenen Gäste. Das kann man sogar noch toppen, indem man die Verhandlungsmannschaft umfassend mit Spezialisten zu allen Themen ausstattet. Diese werden vollkommen frisch erst eingesetzt, wenn ihr Spezialistenthema ansteht. Das wirkt sich wie bei Auswechselspielern beim Fußball aus. Die sind dann noch topfit.

Kooperieren anstatt sich zu bekämpfen

Strategie und Taktik, also die langfristige Ausrichtung sowie die kurzfristige Planung, sind die Instrumente westlich geprägter Unternehmen. Unternehmen verbinden wirtschaftliche Interessen, wer sich gegenseitig hilft wird stärker, wer sich bekämpft schwächt sich

Vom Umgang mit Externen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

und seinen Gegner zum Vorteil eines weiteren, der nur darauf wartet. Der Wirtschaftskrieg mit ruinösem Preiskampf und mit anderen geeigneten Mitteln dient dazu, den Konkurrenten zu schwächen oder ganz aus dem Markt zu werfen.

Fast nichts im Leben gibt es umsonst

Erfahrene Fische lassen sich nicht ködern. Die Forelle schwimmt um den Wurm herum, so verlockend er auch sein mag, sie kennt die Konsequenzen und beißt deshalb nicht an. Erfahrene Manager handeln vergleichbar. Sie haben es oft selbst erfahren und miterlebt, dass Schnäppchen Köder sind, die sie in die bereits versteckt aufgestellte Falle locken sollen. Fast nichts erhalten wir umsonst. Hinter den meisten Gratisangeboten steckt etwas, das dem Schenkenden nützlich ist. Ehrliche Gratisangebote zeigen den Gebernutzen auf, unehrliche Gratisangebote verstecken die Verpflichtung, die der Annehmende eingeht.

Den anderen über den Tisch ziehen

Dumme gerieren sich Dümmeren gegenüber überlegen. Klügere nehmen sich zurück. Trotzdem lassen sich auch gewiefte, intelligente, erfahrene Verhandlungspartner über den „Tisch ziehen“, wenn sie entsprechend getäuscht werden. Keiner rechnet damit, dass er plump angelogen wird und deshalb sind dreiste Lügen oftmals so erfolgreich. Die Lüge muss nur groß genug sein, um geglaubt zu werden. Wer nur ein bisschen schwindelt fliegt meistens auf. Bei den Chinesen ist die List Bestandteil der Weisheit. Listige benötigen einen hohen Intellekt, denn nur ein solcher ermöglicht ihnen Listen. Sie sollten misstrauisch werden, wenn ein Vertragswerk einem „Werk“ entspricht. Ehrlich gemeinte Verträge sind kurz und sie sind zudem verständlich formuliert. Nur Juristen nutzt Juristendeutsch. Sie entwickelten deshalb eine „Geheimsprache“, die sie in der Formulierung und Analyse von Verträgen unentbehrlich machen soll. Anstellungsverträge im Management werden beidseitig oft von Juristen ausformuliert. Die Forderung nach vertrauensvoller Zusammenarbeit ist zunehmend weniger wert. Auch hier gilt, wer ohne Hintergedanken handelt, spielt mit „aufgedeckten Karten“.

Verhandeln ist ein Kräftemessen

Schwache reden zuerst. Starke können abwarten. Verhandeln ist ein Kräftemessen. Dass ein gegenseitiger Nutzen zu erreichen sei, klingt in der Theorie ja ganz nett. In der Praxis denkt jeder der Verhandlungspartner zuerst an seinen eigenen Vorteil. Viele Unternehmen sehen Verhandlungen als Diktate ihrerseits, die zu befolgen sind. Am besten können Sie das in der Automobilzulieferindustrie studieren. Hier diktieren die Hersteller die Preise, denen die Lieferanten nur noch zustimmen dürfen. Friss, oder stirb. Diese unmissverständliche Forderung lässt viele der Zulieferer ausbluten. Von partnerschaftlichen Verhandlungen zu sprechen, empfinden sie deshalb als Hohn. Wirklich verhandeln können

Vom Umgang mit Externen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sie nur aus einer vergleichbar starken Position heraus. Die Stärke kann vorhanden sein. Aber ebenso wirksam lediglich vorgespielt werden. Den Feind über die eigene Stärke zu täuschen, ist ja nicht nur eine probate Kriegsliste. Verhandlungspartner gehen davon aus, dass andere entsprechend Schema F denken. Ihre Listen durchschauen Sie nur dann, wenn Sie eingefahrene Denkmuster verlassen. Wer dem ehrlichen Gesicht des anderen vorbehaltlos vertraut, hat schon verloren. Das Erkennen von Listen ist im Westen ungeübt, nicht jedoch im asiatischen Bereich. Selbst Jesus Christus lehrt ja. „Seid sanft wie die Tauben und klug wie die Schlangen“. Und den Schlangen unterstellen Menschen ja gerne einen besonderen Listenreichtum. Dem Starken verschafft seine Kraft die Macht, um seine Interessen durchzusetzen. Der Schwache muss sich der List bedienen, wenn er nicht überfahren werden will.

Durch Aussitzen gewinnen

Politiker und Gewerkschafter sind die wahren Meister im Verhandlungsmarathon. Sitzen bleiben, bis der Verhandlungspartner sich nicht mehr aufrechterhalten kann. Nach kurzer Zeit sind alle Sachargumente und gegenseitige Vorwürfe ausgetauscht. Was jetzt kommt, ist nur noch die ganz große Show für die jeweiligen Anhänger, die es dadurch zu beeindrucken gilt, „dass man bis zur Erschöpfung gekämpft hat“. Es geht nicht um das zu erzielende Ergebnis, das steht meistens schon vorab fest, denn jeder an der Verhandlung Teilnehmende kennt die Spielräume des Gegenübers. Dass man die den Kontrahenten schon vor der Sitzung möglichst „weich klopft“, gehört zum bewährten Ritual bei den Tarifverhandlungen im Öffentlichen Dienst. Drohungen und Trillerpfeifen sind die Instrumente im psychologischen „Vorspiel“.

Joint-Venture, die Spielwiese für Industriespionage

Industriespionage treiben alle. Nicht umsonst überwachen die allermeisten Staaten den gesamten Datenverkehr der Welt. Da geht es keinesfalls nur um Terroristen. Aber selbst Joint-Venture-Projekte werden benutzt, um Informationen zu erhalten. Das betrifft sowohl den militärischen Bereich als auch konkurrierende Unternehmen. Ziehen sich Verhandlungen extrem in die Länge, um immer wieder Fragen zu klären, sollten Unternehmen darauf achten, dass sie keine Geschäftsgeheimnisse ausplaudern. Die spionierende Seite wird die Verhandlungen erst abbrechen, wenn sie genügend Informationen bekommen hat. Ein Grund zum Scheitern findet sich dann ja schnell.

Risiken durch die Informationsgesellschaft

Wer falsch spielt ging in der Vorzeit des Internets kein großes Risiko in der Form ein, dass seine Schwindeleien durch die Medien Millionen von Menschen bekannt wurden. Das hat sich durch das Internet grundlegend geändert. Jeder, der sich betrogen fühlt, hat nun-

Vom Umgang mit Externen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

mehr mühelos die Möglichkeit, potenzielle Verbraucher umfassend zu warnen. Die „verletzbaren Stellen“ von Verhandlungspartnern sind im Internet recherchierbar. Sie können genutzt werden, um die Gegenseite subtil massiv unter Druck zu setzen. Unternehmen sollten deshalb ihre medienwirksamen Schwachstellen vorab ermitteln, um gegebenenfalls geeignete Maßnahmen ohne jeglichen Verzug einleiten zu können. So wie man positive Bewertungen über die eigenen Produkte selbst gezielt im Internet in den entsprechenden Bewertungsportalen streuen kann, ist auch Ihre Konkurrenz in der Lage „Falschmeldungen“ über Ihre Produkte ohne großen Aufwand zu platzieren.

Mitentscheidend ist das richtige Timing

Wer es besonders eilig hat, befindet sich schon allein hierdurch auf der Verliererstraße. Unter keinem Termindruck zu stehen, ist für das Verhandlungsergebnis entscheidend. Der besonders hungrige Hecht schnappt sich die arglose Forelle, ohne darauf zu achten, dass versteckt hinter ihm der gefräßige Wels lauert. Großer Hunger macht unvorsichtig. Wer zu lange wartet, läuft Gefahr, dass er die sich ihm bietende Chance nicht nützt. Wer zu schnell bei nur jeder kleinen Möglichkeit zugreift, wird niemals in der Lage sein, die Chance mit dem entscheidenden Vorteil wahrzunehmen, dafür ist er zu beschäftigt. Abwarten und nachbauen, das ist die Taktik vieler wirtschaftlich aufstrebender Nationen.

17. Vom Umgang mit Konflikten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Weshalb kommt es zu Konflikten?

Alle Menschen sind gleich. Zumindest im Rahmen des Gleichbehandlungsgesetzes. Alle Menschen können allerdings nicht das Gleiche. Unser Leben wäre eintönig, wenn es keinerlei Unterschiede zwischen den einzelnen Menschen geben würde. Jeder besitzt einen Charakter, selbst derjenige, den wir als charakterlos bezeichnen. Wir unterscheiden uns in unserer Wesensart ebenso wie in unseren Bedürfnissen. Menschen besitzen Stärken und Schwächen. Manche Dinge mögen und schätzen sie, andere lehnen sie ab. Sympathie und Antipathie prägen unsere Verhaltensweisen.

Die Ebenen der Zusammenarbeit

Jedes Gespräch und Diskussion findet auf der Sachebene und Beziehungsebene statt. Natürlich sind die Gewichte der beiden Ebenen jeweils sehr unterschiedlich verteilt. Auch in einer betont sachlichen Diskussion können uns unterschiedliche Auffassungen in die Beziehungsebene gleiten lassen, wenn wir uns nicht ernst genommen fühlen. Unser durchdachter Lösungsvorschlag wird von einem Kollegen auseinandergenommen, oder er macht sogar einen Gegenvorschlag, den wir umgehend als unüberlegt bewerten. Damit greift er unsere Kompetenz und somit auch unser Selbstwertgefühl massiv an. Können Kollegen nicht miteinander, werden sie sich schon deshalb gegenseitig blockieren.

Die Sachebene

Im Unternehmen werden Arbeitsaufgaben diskutiert, Projektstände besprochen und Fragestellungen vielerlei Art erörtert. Hier wird überwiegend die Sachebene berührt. Es geht nicht um das Wie einer Zusammenarbeit, sondern vordergründig um das Was. Die Sachebene tangiert immer auch die Beziehungsebene. Wir sind alle nur Menschen und zutiefst menschlich ist es, selbst Sachargumente schnell sehr persönlich zu nehmen.

Die Beziehungsebene

In der Beziehungsebene spielen Gefühle und die jeweilige Stimmung eine wichtige Rolle. Es geht hier um das Wie einer Zusammenarbeit und somit auch darum, ob unser Selbstwertgefühl von den Vorgesetzten oder Kollegen beeinträchtigt wird. Wir besitzen ein feines Gespür dafür, ob dieses absichtlich oder unabsichtlich erfolgt. Aber auch bei unabsichtlichen Beeinträchtigungen reagieren wir „gebremst“ emotional.

Wir grenzen uns von anderen ab

Selbst Pilzkulturen grenzen sich voneinander ab. Tiere verteidigen verbissen ihr Revier.

Vom Umgang mit Konflikten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Auch wir Menschen ziehen als Erstes verbindliche Grenzen, wie privat den Gartenzaun. Wir ziehen Grenzen zu Menschen, die nicht mit uns verwandt sind, die nicht im gleichen Dorf, Stadt, Land oder auch Sprachraum wohnen. Wir grenzen uns ab durch den Verein, die Zugehörigkeit zu den Lions, Rotariern, Businessclubs, die Religion und durch die Unternehmenszugehörigkeit. Wer unsere Grenzen missachtet, verletzt unser abgestecktes Revier und wird bekämpft.

Konflikte gehören zum Überleben

Jede Population kämpft für ihre Art, um das eigene Überleben und ihren Nachwuchs. Wir trachten nach unserem Vorteil und beharren auf den eingenommenen Positionen. Wir sind natürlich die Guten, wohingegen diejenigen, die unsere Grenzen verletzen, die Bösen sind, die es vehement zu bekämpfen gilt. Konflikte bedürfen zweier Parteien. Weicht der andere nicht, steigern wir unsere Anstrengungen zur Abwehr kontinuierlich. Wir fokussieren uns vollständig bis hin zum Tunnelblick auf das, was uns feindselig scheint. Unsere Wahrnehmung verengt sich zunehmend. Wir steigern uns in unser Recht hinein. Der Konflikt beginnt sukzessive zu eskalieren bis irgendwann der Punkt erreicht ist, von dem es keine Rückkehr mehr gibt. Es kommt endgültig zum offenen Schlagabtausch.

Der Streit dient der Positionsbestimmung

Streiten liegt uns im Blut. Es gibt ja sogar eine „Streitkultur“, die es einzuhalten gilt, wenn man selbst zu den gebildeten und beherrschten Menschen zählen möchte. Im Streit formulieren wir Vorwürfe. Wir öffnen uns und unsere Wortwahl entgleist. Es gibt keinen positiven Streit. Jeder Streit vergiftet zunächst einmal das Miteinander. Dies gilt besonders, wenn wir im Streit den anderen „klein“ machen, ihn erniedrigen. Natürlich fühlen wir uns erleichtert, wenn wir unseren Emotionen freien Lauf lassen. Die Atmosphäre ist wie nach einem Gewitter gereinigt. Blitzeinschläge schlagen aber ebenso Wunden wie unbedacht gewählte, zu tiefst kränkende und verletzende Worte. Streit ist ein Machtkampf. Wer setzt sich durch? Männer versuchen es mit Lautstärke, Frauen bleiben natürlich überwiegend objektiv und besonnen, versichern alle Frauen. Jede Partei sammelt ihre Bataillone. Durch eigene Verbündete suchen wir Rückendeckung und Bestätigung, dass wir selbst Recht haben und der andere sich im Unrecht befindet.

Konflikte eskalieren in Stufen

Spannungen bauen sich auf

Wie bei einem Gewitter bauen sich Spannungen erst allmählich auf, bevor es blitzt. Fronten prallen aufeinander. Eingenommene Positionen verhärten sich zunehmend. Ärger bahnt sich an. Die Debatten werden heftiger. Ein Ausgleich ist noch möglich.

Vom Umgang mit Konflikten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Debatte verhärtet sich

Polemik ersetzt Argumente. Aus positivem Denken wird Schwarz-Weiß-Denken. Teilnehmer stehen auf und setzen sich wieder. Jeder versucht nun Druck auszuüben. Die Beiträge werden kürzer, aber dafür immer hitziger, bis hin zum Gesprächsabbruch.

Der Angriff dominiert die Debatte

Nonverbale Angriffe erfolgen durch gezielten Einsatz körpersprachlicher Drohgebärden. Zunehmendes Misstrauen und Dominanzstreben ersetzt das Zusammengehörigkeitsgefühl.

Die Beteiligten suchen sich Koalitionspartner

Mitstreiter sollen den eigenen Standpunkt erhärten. Aus der ursprünglichen Diskussion auf der Sachebene entwickelt sich allmählich der Anspruch nur selbst recht zu haben.

Gesichtsverlust und Drohstrategien

Angriffe unter der Gürtellinie. Unterstellung von Verrat. Ekel vor dem anderen. Öffentliche Angriffe auf die Ehre. Inszenierte Demaskierung. Verbannen und Ausstoßen. Wüste Beschimpfungen und Drohungen ersetzen jetzt die Argumente vollständig. Wir nehmen den Gegner jetzt als Feind und nicht mehr als einen Menschen wahr. Die Glaubwürdigkeit des Konfliktpartners wird untergraben und herabgesetzt.

Aus begrenzter Schädigung wird sukzessive ein Vernichtungskrieg

Den Feind zu schädigen, auch wenn man hierdurch begrenzt selbst geschädigt wird, wird als Sieg gesehen. Dem Ding, nicht dem Menschen, gilt es Schaden zuzufügen. Die zunächst partielle Schädigung entwickelt sich zum reinen Vernichtungskrieg. Es spielt keine Rolle mehr, ob wir auch selbst mit in den Abgrund gerissen werden.

Deeskalation

Die Deeskalation ist vor, während und nach Konflikten ein sehr wichtiger Beitrag. Konflikte bahnen sich ja oft über eine längere Zeit an. Es ist wie bei einem Vulkan. Erst wenn sich genug Druck aufgestaut hat, kommt es zu einem gewaltigen Ausbruch. Menschen verlieren ihre Beherrschung erst, wenn die Aggression überhandnimmt. Während des Aggressionsaufbaues wird häufig bereits das Umfeld mit einbezogen. Dieses kann unterstützend wirken. Du musst Dich endlich einmal dagegen wehren. Oder auch einen beruhigenden Charakter haben. Das ist doch alles nur halb so wild. Wichtig ist es, genau hinzusehen. Läuft tatsächlich etwas falsch? Was sind die Fakten? Gerade Vorgesetzte erkennen aufgrund ihrer Erfahrung und vielerlei „Rauchzeichen“, wenn es irgendwo menschlich zu brennen anfängt. Aussitzen klappt dann kaum mehr. Um Ruhe zu bitten dürfte nicht oder nur selten über eine längere Zeit funktionieren. Hier ist die klare Aussprache gefragt. Der Vorgesetzte klärt die Differenzen zwischen den beiden Streithähnen. Er macht seinen

Vom Umgang mit Konflikten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Lösungsvorschlag, der diskutierbar sein kann. Notfalls befriedet er eine eskalierende Situation, indem er einen der Kontrahenten aus dem Wirkungsbereich des anderen entfernt, oder ihn notfalls sogar versetzt.

Konflikte auf der Sachebene stoppen, bevor sie entgleisen

Konflikte auf der Sachebene eskalieren ja leider über die Zeit ebenfalls zu persönlichen. Im Anfangsstadium sind sie aber wesentlich leichter zu beheben, da frei von Animosität. Nicht zuletzt geht es auch bei Konflikten auf der Sachebene um Grenzverletzungen. Ich führe diese Arbeit immer konkret mit diesem Ablauf und mit der Genauigkeit aus. Oder, ich bewerte diesen Vorgang umfassend anders als mein mitarbeitender Kollege. Unsere Vorstellungswelt, geprägt aus den Erinnerungen bereits gemachter Erfahrungen, spielt uns ja auch im Bereich der Sachebene durchaus konfliktverursachende Streiche. Aus sachlichen Fragestellungen wird dann ganz schnell die Frage „wer hat hier recht“. Wer kann sich durchsetzen und wen unterstützt dann auch noch der Vorgesetzte? Manche Motivationen sind anders als das, was letztlich als Zankapfel hochgespielt wird. Jemand fühlt sich übergangen und will den Chef hiermit zwingen, ihn wahrzunehmen. Das ist dann wie bei kleinen Kindern, die besonders nerven, wenn Gäste anwesend sind. Sie fühlen sich vernachlässigt und kämpfen deshalb mit allen Mitteln um Aufmerksamkeit. Die Vorgesetzten sollten jedoch neutral bleiben und sich nicht instrumentalisieren lassen.

Langandauernder Streit führt zur Vernichtung

Ehestreitigkeiten eskalieren bis zur Scheidung. Es geht hier nicht mehr um Versöhnung. Man will den Partner loswerden und redet ihn deshalb selbst vor den Kindern schlecht. Aus Wortgefechten werden Tätlichkeiten. Frau wirft mit zerbrechlichen Gegenständen und Mann zertrümmert auch schon mal die Einrichtung. Dem anderen Schaden zufügen ist das Gebot der Stunde, selbst wenn man sich hierdurch ganz erheblich selbst schädigt. Aber nicht nur im Privaten eskaliert so mancher Streit, auch im Büro gibt es Feinde. Da ist der Kollege, den wir schon lange nicht mehr leiden können. Da ist die alte Petze, die ein Verhältnis mit dem Chef hat. Und da ist der, den auch alle anderen „mobben“. Der Prügelknabe, der uns wenigstens das Gefühl eigener Überlegenheit vermittelt.

Die meisten Konflikte sind irrational

Gleichgültig, wie ein Konflikt entsteht, ob es der Streit um ein gemeinsames Ziel ist, ob wir uns nicht darüber einigen können, wie wir das gemeinsame Ziel erreichen, oder ob wir uns übervorteilt fühlen, da der andere mehr bekommt als wir erhalten. Es spielen über die reine Sachebene hinaus immer auch unsere Gefühle mit hinein. Die meisten Konflikte entstehen und eskalieren deshalb auf der Beziehungsebene. Wir können jemanden nicht leiden, oder der andere erfüllt unsere Erwartungen nicht. Besonders die

Vom Umgang mit Konflikten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Beziehungskonflikte werden ja deshalb auch am heftigsten ausgefochten. Hier geht es um Schuld. Und zwar ausschließlich um die Schuld des Konfliktpartners. Und das macht es uns besonders schwer, wieder auf den Boden der Tatsachen zu finden. Die Verletzungen lassen es uns unmöglich erscheinen, einander die Hand zu reichen.

Zum Frieden führt ein langer Weg

Nur recht selten gelingt es uns, unseren Gegner dauerhaft aus dem Weg zu räumen. Wie in der Blutrache, der Vendetta, können wir uns gegenseitig so lange bekämpfen, bis der Konflikt sich dadurch bereinigt hat, dass es nichts mehr zu bekriegen gibt. Die meisten Menschen werden feststellen, nachdem sich die Gemüter abkühlten, dass ein Streit unsere Seele zerstört, wir fühlen uns nicht mehr wohl in unserer Haut. So langsam strecken dann auch verbitterte Streithähne wieder Friedensfühler aus. Wie schaffen wir Frieden, ohne Gesichtsverlust, wo wir doch absolut im Recht sind? Erst jetzt kann ein Friedensgespräch mit einiger Aussicht auf Erfolg geführt werden.

Die Schlichtung

Ein Konflikt ließe sich am einfachsten bereinigen, wenn der Schuldige sich zu seiner alleinigen Schuld bekennen und uns „unter Tränen“ um Verzeihung bitten würde. Der andere! Und damit ist doch schon klar, warum dies so gut wie nie klappen wird. Wir weigern uns den eigenen Anteil zu erkennen, solange der nicht offenkundig ist. Die Schlichtung bedarf des Einverständnisses beider Parteien, um erfolgreich zu sein. Manchmal gehört die Schlichtung aber nur zur Show, wie bei den Tarifverhandlungen.

Aufnahme beider Standpunkte

Im ersten Schritt sollte der Schlichter die unterschiedlichen Standpunkte aufnehmen. Dies möglichst visualisiert und vor allem sachbezogen, damit nicht bei der Aufnahme die Emotionen erneut hochkochen und somit ein zusätzlicher Konfliktstoff entsteht. Jede Diskussion bei der Aufnahme der Streitpunkte sollte deshalb unterbunden werden.

Herausarbeiten der Gemeinsamkeiten

Es soll ja durchaus Konflikte geben, in denen die Gemeinsamkeiten so weit überwiegen, dass sich der Vermittler schon fragt, um was sich die Konfliktparteien eigentlich streiten. Alle Punkte, in denen sich die Parteien einig sind, müssen deshalb festgehalten werden.

Herausarbeiten der Differenzen

Für beide sichtbar sind alle strittigen Sachverhalte zu ermitteln und aufzuschreiben. Beide sollen und dürfen ausreden. Diskussionen sollten auch hier unterbunden werden.

Vom Umgang mit Konflikten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ermitteln von Lösungsansätzen

Jetzt dürfen beide Konfliktparteien sich selbst konstruktiv einbringen. Was wäre zu tun, um die einzelnen Punkte so zu entschärfen, dass sie für beide Parteien akzeptabel sind. Hier kann dann gegebenenfalls auch sofort das Einverständnis beider eingeholt werden. Schön, wenn auch nicht realistisch wäre es, wenn alle Punkte sich so abhaken ließen. Bleiben Streitpunkte, ist der Schlichter als derjenige gefragt, der den Kompromiss sucht. Unter Abwägen der jeweiligen Interessenlagen und Einschätzung derer Berechtigung, wird er kompromissfähige Alternativlösungen suchen und beiden Parteien vorschlagen. Das Vermeiden von Emotionen wird hierbei wohl sein schwierigster Part werden.

18. Erfolgreich mit List

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

List ersetzt Kraft

Fuchs, lobte sich stolz der Dreijährige, wenn er etwas besonders Schlaues wusste. Schlau wie der Fuchs, listig wie die Schlange, klug wie der Rabe, die Liste lässt sich beliebig erweitern. Auffallend hierbei ist, dass nur wenig starke Tiere mit Attributen wie schlau, listig, klug bedacht werden. Bei den Gefährlichen erwarten wir keine List.

Mächtig durch Listen

Machiavelli, Rasputin und noch weitere gewiefte Männer der Geschichte mehr, beweisen recht anschaulich, wie man mit List an die Macht kommt und sie behält. Natürlich hat List mit Täuschung zu tun. Listige lügen nicht, sie spiegeln etwas vor, das andere erst aufgrund ihres Glaubenwollens dann auch für bare Münze nehmen.

Unerwartetes ist siegreich

Napoleon gewann viele seiner Schlachten, da er cleverer als seine Gegner handelte. Er überlegte zunächst, welche Vorgehensweise würde der andere keinesfalls erwarten. Stalin war davon überzeugt, dass Hitler es niemals wagen würde, Russland anzugreifen. Die Wehrmacht griff blitzschnell an und schlug den unvorbereiteten Gegner in mehreren Schlachten.

Ausgeruhte kontra Abgearbeitete

Selbst ausgeruht in Verhandlungen zu gehen, ist eine besonders effiziente Taktik. Besonders wenn die Verhandlungspartner von der langen Anreise ermüdet sind. Das kann man mit endlosen Monologen oder sehr leisem Sprechen noch toppen.

Wichtiges hebt man hervor, Unwichtiges ist nicht erwähnenswert

Geschäftsleute preisen, was ihre Produkte gegenüber der Konkurrenz auszeichnet. Sie verschweigen jedoch in welchen Punkten Konkurrenten bedeutend besser sind. Das nennt man Werbung.

Untergraben der Selbstsicherheit

Die Marktführerschaft verleiht Selbstsicherheit. Und Selbstsicherheit steht für „teuer“. Jeden stolz präsentierenden Verkäufer verunsichert zutiefst ein mehrfaches „Na und?“. Die erheblich reduzierte Selbstsicherheit wirkt sich positiv auf Preisverhandlungen aus.

Erfolgreich mit List

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wo Rauch ist, könnte auch Feuer sein

Gerüchte verhalten sich wie kleine Feuer. Sie können sich rasant ausbreiten. Wer unbedeutend erscheinenden Gerüchten nicht entschieden entgegentritt, kann plötzlich mit einer kaum mehr beherrschbaren Situation konfrontiert sein.

Durch Loben lächerlich machen

Ständiges, erkennbar übertriebenes Lob gibt den Gelobten der Lächerlichkeit preis. Höchstes, unberechtigtes Lob zerstört den Ruf stärker als es eine Intrige je könnte.

Scheitern oder Gesichtsverlust?

Beide Verhandlungspartner bezogen Position. Grenzpfähle wurden eingerammt. Jetzt Nachzugeben bedeutet Gesichtsverlust. Das Scheitern zeichnet sich ab. Ein Abbruch bedeutet für beide Parteien erhebliche Nachteile. Beide verlieren. Wie kann man sich aus einer derartig festgefahrenen Situation doch noch befreien? Nur ein „Unbelasteter“ kann hier vermitteln. Die Gastgeber rufen ihren Vorgesetzten. Dem Hinzukommenden kann die Gegenseite ohne Gesichtsverlust entgegenkommen. Auch er kann natürlich neue Verhandlungsspielräume eröffnen.

Vom Nutzen der Umdeutung

Der eine sagt dieses. Der andere versteht jenes. Umdeutungen erfolgen ohne Absicht, oder auch gezielt. Wer den umgedeuteten Sachverhalt nicht sofort richtig stellt riskiert, dass das Umgedeutete zu seinem Nachteil in der Abschlussvereinbarung stehen wird.

Scheinkäufe führen zum Erwerb

Beliebt in Galerien. Zeigt jemand beim Betrachten eines Bildes ein Kaufinteresse, schiebt sich ein Galeriebesucher dazu und preist den Künstler in höchsten Tönen, er hätte ja schon Bilder von diesem und überlege sich nun auch dieses zu erwerben. Der ahnungslose erste Betrachter erwirbt schnell das Bild, um es sich zu sichern.

Die Verpackung verkauft

Träume verkaufen sich besser als der Produktnutzen. Jedenfalls bei teurer Kosmetik. Nur die aufwändigste Verpackung verspricht ein herausragend „attraktives“ Produkt. Auch schöne Damen veredeln sich durch exquisite Outfits von Valentino und anderen.

Erfolgreich mit List

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unerwartetes erweckt Aufmerksamkeit

milch & zucker, das ist doch kein Name für eine Werbeagentur. Oder vielleicht doch? Ein total unlogischer Name lässt uns überlegen. Und je länger wir darüber nachdenken, umso stärker prägt sich Name und Botschaft ein. Ganz schön clever, diese Werbefuzzis.

Schweigsame kontra Beredsame

Wer selbst redet, erfährt nichts. Wer schweigt, ermuntert den anderen zum Reden. Wir ertragen keine Stille mehr. Es kostet uns hohe Überwindung, Stille zuzulassen. Der Starke schweigt, der Schwache verplappert auch seine Schwächen.

Aufstieg gleich Ausstieg

Beförderte, die der höheren Position nicht gerecht werden, müssen fast immer gehen. Den Konkurrenten beim Aufstieg zum Abstieg unterstützt zu haben, zahlt sich jetzt aus.

Auch Kompliziertes ist einfach

Einfachste Sachverhalte sind kompliziert darzustellen. Erst akademisch Durchgefärbtes findet die Billigung vieler Bildungsbürger, obwohl sie es meistens selbst nicht verstehen. Wer überzeugen will, meidet Kompliziertes, das liest und versteht nämlich kaum einer.

Kraft oder Raffinesse

Der Schwache siegt dann über den Starken, wenn er dessen Schwachstellen nützt. Die Eitelkeit ist die Schwachstelle, die der Schwache am effizientesten nützen kann. Eingebildete denken nicht im Traum daran, dass sie über ihre Eitelkeit stürzen könnten. Die Eitelkeit eines Menschen lässt sich jedoch wie der Nasenring eines Ochsen nutzen. Wer die Eitlen lobt, kann sie über das Lob dorthin führen, wo er sie haben möchte. Stolzgeschwellt laufen sie in alle Fallen, die bereits sorgsam für sie vorbereitet wurden. Die Damenwelt beherrscht diese Taktik besser als die doch hier eher unbedarften Männer.

Nur würdig oder kreditwürdig?

Bittet man seine Bank um einen kleinen Kredit, wird die Kreditwürdigkeit überprüft. Ein sehr großer Kredit ist leichter zu haben. Denn einen solchen benötigen nur die, die im wirtschaftlich bedeutenden Umfang tätig sind. Also die Schmidens und Schneiders.

Erfolgreich mit List

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Trittbrettfahrer gibt es auch in der Wirtschaft

Eine unvergleichlich wertvolle Produktmarke nützt auch dem, der sie nicht besitzt. Er muss nur für sein Produkt einen Namen wählen, der eine Verwechslung sichert.

Geradlinigkeit mündet im Routinedenken

Wer rational denkt, entscheidet geradlinig. Wer geradlinig entscheidet handelt auch so. Mitarbeiter lieben die Anweisungen, die sie ohne große Mühe nachvollziehen können. Neue Mitarbeiter werden durch den Vorgänger oder langjährige Kollegen eingearbeitet. Neue werden deshalb, ohne darüber nachzudenken, die bewährte Routine übernehmen.

Dem Druck standhalten oder ihn zurückweisen

Von vielen Seiten stehen wir unter Druck. Vorgesetzte fordern, Kollegen wünschen und unsere lieben Mitarbeiter tragen uns ständig neue, unausgeorene Ideen vor. Gewissenhafte widmen sich allem. Nur wer die gewohnte Pflichtroutine verlässt, weist Unsinniges umgehend zurück, ohne sich tiefergehend damit zu beschäftigen.

Den Anderen um den Verstand reden

Wer unablässig redet, lullt uns ein. Zudem verlieren wir schnell den „roten Faden“. Plötzlich und total unerwartet werden wir mit einer Fangfrage geschickt manipuliert. Sie sind doch auch der Ansicht, dass ...? Und schon haben wir ja gesagt, ohne zu denken. Gefangen im Spinnennetz, in welchem wir uns durch Zappeln noch tiefer verstricken. Sehr gerne wird diese Taktik benützt, um uns „unser Geld aus der Tasche zu ziehen“.

Wer wegläuft, bleibt am ehesten unverletzt

Der eine verlässt sich auf seine durchtrainierten Muskeln, der andere flieht die Gefahr. Der Fliehende kommt außer Atem, der Starke verliert unter Umständen sein Leben. Stolz oder Angst. Ängstliche leben meist länger und werden zudem seltener verletzt.

Sind getunte Bewerbungen Betrug?

Wer sein Haus verkauft, lässt es doch gerne vor dem Verkauf etwas „aufhübschen“. Wer behauptet, fundierte Fachkenntnisse zu besitzen, ohne sie zu besitzen, betrügt. Kommt das heraus, droht dem bereits eingestellten Schwindler die fristlose Kündigung.

Erfolgreich mit List

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Für andere die Kastanien aus dem Feuer holen

Menschen, die selbst ihr Leben für andere opfern, sind das Kanonenfutter für Klügere. Auch wer andere clever vor seinen Karren spannt, verheizt diese für seine Interessen.

Der Dieb lässt seine Beute fallen

Lassen verfolgte Diebe die Beute fallen, können sie sehr häufig doch noch entkommen. Den Häschern ist das Einsammeln einzelner Geldscheine meist wichtiger als der Dieb. Auch betrügerische Führungskräfte oder Mitarbeiter verhalten sich hierzu vergleichbar, wenn sie geringes Fehlverhalten eingestehen, damit ihr großer Betrug unentdeckt bleibt.

Die Opfer verdienen unser Mitleid

Am einfachsten können wir andere Menschen in der Rolle eines Opfers ausplündern. Gelingt es „Opfern“ zudem, anderen Schuldgefühle zu vermitteln, kassieren sie immer.

Rosttäuscher erzielen höhere Gewinne

Auch Schindmähren kann man mit Hafer „tunen“. Geschäftsleute rücken ihre Waren in das richtige Licht. Selbst seine alten Äpfel kann man so noch zum Glänzen bringen. Wir möchten doch alle anderen - und vor allem das andere Geschlecht - beeindrucken. Muscleshirts sind die männliche Antwort auf Wonderbras. Oder war es umgekehrt?

Dem Unschuldslamm misstraut keiner

Selig sind die geistig Einfältigen, denn das Himmelreich ist ihrer. Einfältige täuschen nicht. Bei scheinbar Unbedarften sind wir wenig wachsam. Sie nützen so die Gunst der Stunde. Auch Vorgesetzte misstrauen dem Mitarbeiter weniger, der dem Understatement huldigt. Wer sich stets sorgsam bedeckt hält, bis sein Kontrahent „sein Pulver verschossen hat“, kann seine Gegenargumente gezielt aufbauen und hat hierdurch einen taktischen Vorteil.

Ist der Homo oeconomicus faul?

Die allermeisten Menschen stellen sich als Erstes schon die Frage, was nützt das mir? Kommen sie zum Ergebnis, dass sie keinen oder einen zu geringen Nutzen bekommen, werden sie sich dafür auch nicht unangemessen anstrengen. Klug ist das und nicht faul. Warum soll ein Sozialhilfeempfänger arbeiten, wenn er durch eigene Arbeit kaum mehr oder sogar weniger verdient?

Erfolgreich mit List

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Widerstand gilt es zu brechen

Der Widerstand anderer fordert uns heraus. Sie beugen sich nicht unserem Willen. Die geballte Staatsmacht akzeptiert, wie auch Wirtschaftsunternehmen, ungern Widerstand. Nur die unbelehrbarsten Querulanten stellen sich gegen die „Allianz der Guten“. Auch wer öffentlich mitmacht, kann insgeheim opponieren. Das soll gesünder sein.

Keiner kämpft nur für eine gerechte Sache

Was nützt es mir? Kein Nutzen, keinerlei Vorteil. Warum soll ich dann mitmachen? Keiner fängt einen Krieg an, nur weil der „gerecht“ ist. Gerechte Kriege sind Vorwand, um eigene wirtschaftliche Interessen hinter einer „ehrenhaften Mission“ zu verstecken. War das beim Irak anders? Oder ging es auch hier um Sicherung der Erdölversorgung?

Es gibt keine subjektiven Sachzwänge

Politiker benötigen Wissenschaftler. Die lenken von ihren mangelhaften Leistungen ab. Warum wandern vorwiegend Unqualifizierte nach Deutschland ein und Qualifizierte ab? Erderwärmung, Waldsterben, Schweinegrippe. Das sind die weitaus wichtigeren Themen. Wirtschaftlich kann alles den „Bach runtergehen“, aber wir alleine retten das Weltklima. Allerdings hört das Retten ganz schnell auf, wenn es ein scheinbar interessanteres Thema gibt: den Atomausstieg. Dann dürfen wieder Kohlekraftwerke die Luft verpesten.

Rufmord ersetzt eigene Leistung

Wer selbst besser als der andere ist, hat es nicht nötig, dessen Ruf zu untergraben. Wer den anderen durch eigene Leistung nicht überrunden kann, greift zum Rufmord. Dass sie hierbei ihre „eigene Kaste“ beschädigen, interessiert besonders Politiker wenig.

Mit Begehrenswertem korrumpieren

Wer verfällt ihr nicht? Selbst Adam konnte ihr nicht widerstehen. Sein Sündenfall beförderte uns aus dem Paradies. Mit willfährigen Schönen Willfährige gewinnen. Solches funktioniert nicht nur bei Gewerkschaften und Betriebsräten erfolgreich.

Auch was das Licht scheut, kann nützlich sein

Irgendwann nützt einem der beiden Komplizen, die sich unsauber bereichert haben, die Aufdeckung mehr als sie ihm schadet. Dann schlägt die Stunde der Wahrheit. Wer sich damit verteidigt, dass er nur nahm, was ihm zustand, verliert sein Ansehen.

19. Ermutigen oder Entmutigen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Warum Leistungsträger zunehmend resignieren

Sozialsysteme laden Schmarotzer ein. Treten Fleißige diesen nicht entschieden entgegen, bedienen die sich solange immer ungenierter, bis das ganze System hierunter kollabiert. Unser Sozialstaat, mit ineffizienten Behörden, entwickelt sich zum Schmarotzerparadies. Irgendwann resignieren verbliebene Leistungsträger, da sich Leistung für sie nicht mehr lohnt.

Inkompetente erkennen ihre Inkompetenz selten

Sigmund Freud forderte die „ungeschminkte Selbsterkenntnis“ und hier irrte er, denn wer sich „ungeschminkt selbst erkennt“, ist zu wirklich Größerem nicht mehr fähig, da er weder Visionen entwickeln noch sich die Umsetzung dieser auch zutrauen würde. Ein wenig Selbstüberschätzung sei uns also erlaubt. Trottel sind stets nur die anderen. Nach Tests beurteilen sich die Probanden am besten, die am schlechtesten abschnitten. Die Unfähigen erkennen den Grad ihrer Unfähigkeit nicht. Sie überschätzen sich selbst. Je intelligenter ein Mensch ist, umso realistischer erkennt er auch sein Unvermögen. Das ist ja auch das besonders Gefährliche an unfähigen Vorgesetzten in Unternehmen. Die stellen so lange ihre eigenen Klone ein, bis sie ein Imperium aus ihresgleichen umgibt.

Vieles reduziert unsere Leistungsfähigkeit

Wenn sich unsere überforderten Lehrer nach sechs Wochen Sommerferien beklagen, dass sie sich „noch überhaupt nicht erholt hätten“, beweist das fehlenden Leistungswillen. Mitarbeiter beklagen mangelnde Wertschätzung und unzureichende Leistungsmöglichkeiten, wenn sie befragt werden, welche Faktoren ihre Leistungsbereitschaft beeinträchtigen. Tiefer gehende Fragen ergeben schnell, dass sich ein erheblicher Anteil der Überlastung aus familiären Problemen ergibt. Also psychische Belastungen durch Partner und Kinder.

Glaubwürdigkeit ist ein hehres Gut

Politiker verhalten sich besonders schamlos, wenn sie vor der Wahl versprechen, was sie nach der Wahl keinesfalls einzuhalten gedenken. Da dem Volk bekannt wäre, dass Wahlversprechen niemals stimmen, würden sie ja hierdurch niemanden belügen. Führungskräfte sollten Versprechen nur dann geben, wenn diese ernsthaft erfolgen. Mitarbeiter haben ein enormes Gedächtnis, selbst für nur oberflächliche Zusagen. Sie messen die Glaubwürdigkeit ihres Vorgesetzten an Taten, nicht an seinen Worten.

Ermutigen oder Entmutigen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Lob oder Tadel?

Den Abschlag lernen alle zukünftigen Meister des Golfsports auf der Driving Range. Gelegentlich treffen sie am Anfang den Ball, noch häufiger schlagen sie aber daneben. Ein exzellenter Abschlag gelingt auch dem Anfänger, das ist dann aber ein Zufallstreffer. Der nachfolgende Schlag geht vermutlich ebenfalls wieder ins Leere und zwar auch dann, wenn der Golflehrer ein Lob ausspricht. Tadelte der Golflehrer hingegen den Fehlschlag, wird der nächste Schlag wieder treffen. Aber nicht wegen dem Tadel, sondern weil auf einen schlechten Schlag häufig ein guter folgt und auf einen guten Schlag ein schlechter. Beherrscht ein Mitarbeiter seine Aufgabenstellung nicht, hilft weder Tadel noch Lob. Lob oder Tadel können höchstens bewirken, dass sich ein Mitarbeiter mehr anstrengt, sie bewirken aber nicht, dass er etwas dauerhaft beherrscht, was er definitiv nicht kann. Lob oder Tadel sind somit gleichermaßen wirkungslos, wenn der Gelobte oder Getadelte das Ergebnis nicht beeinflussen kann. Vorgesetzte sollten sich deshalb zunächst fragen, was fördert, behindert oder verhindert sogar die Leistungserbringung des Mitarbeiters.

Ein Lob kann sich kontraproduktiv auswirken

Der gelobte Mitarbeiter freut sich und lehnt sich erst einmal selbstzufrieden zurück. Der nicht gelobte Kollege ärgert sich und strengt sich mehr an, um gelobt zu werden. Je hungrier ein Tiger ist, umso stärker wird er sich anstrengen, um Beute zu machen. Der satte Tiger ruht am Wasser. Wir strengen uns an, um ein Bedürfnis zu befriedigen. Befriedigt ein Lob einen Mitarbeiter so, dass hierdurch ein Bedürfnis befriedigt wird? Dompteure erzielen eine Verhaltensänderung durch Futtergaben, nicht nur durch Lob. Mensch und Tier vermeiden nach Möglichkeit jedoch alles, was für sie unangenehm ist. Eine Strafe, oder die Furcht vor einer Bestrafung, löst so eine Verhaltensänderung aus. Demnach lässt sich doch sowohl mit Lob als auch mit Tadel eine Mehrleistung erzielen.

Vorgesetzte loben, Mitarbeiter werden gelobt

Wer lobt oder tadelt, setzt auch den Maßstab dafür, wie gut ihm eine Arbeit gefiel. Vorgesetzte loben aus einer erhöhten Position. Beim Tadel wird das noch sichtbarer. Ich bin mit dem Ergebnis nicht zufrieden. Sie sollten sich erheblich mehr anstrengen. Ein Lob unter hierarchisch Gleichgestellten hingegen vollzieht sich partnerschaftlich. So ein Lob wird begründet: Ihre Arbeit gefiel mir gut, da Sie Wesentliches erkannten.

Die Langzeitwirkung des Tadels

Menschen, die ständig nur getadelt werden, obwohl sie sich stetig mehr anstrengen, werden nach einiger Zeit resignieren. Deshalb ist fortgesetzter Tadel so gefährlich. Jeder Vorgesetzte sollte sich darüber klar werden, was der Einzelne leisten kann. Jemand, der

Ermutigen oder Entmutigen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

sich im Rahmen seiner Möglichkeit anstrengt, verdient eher ein Lob, als derjenige, der Besseres leisten könnte, aber auf seinem untersten Level arbeitet.

Jede Kritik verfolgt eine Absicht

Jede Kritik ist auch mit Lob oder Tadel verbunden. Kritik soll dem Kritisierten helfen, etwas noch besser zu machen und Fehler zu vermeiden. Sie dient seiner Entwicklung. Häufig erfolgt die Kritik jedoch nur mit der Absicht, den anderen „kleiner“ zu machen. Kritisierte erkennen die dahinterstehende Absicht Sie haben hierfür ein feines Gespür. Eine vernichtende Kritik wird abgelehnt. Sie verändert somit auch niemals das Verhalten.

Die Dauerleistung zählt vorrangig

Den Genieblitz, das Außergewöhnliche, das loben alle Vorgesetzten uneingeschränkt. Die höchst lobenswerte, hohe Dauerleistung, wird aber nicht zur Kenntnis genommen. Besonders Menschen, die unter einem hohen Stress tätig sind, verdienen häufiger Lob. Es hilft ihnen schon, wenn sie erkennen, dass ihr Vorgesetzter ihre Leistung auch sieht. Ich plage mich hier Tag und Nacht bis zum Umfallen ab und keinen interessiert das. Jeder hat diese Klage schon im Unternehmen und ebenso in seiner Familie gehört. Die im Dunklen sieht man nicht, heißt es in der Dreigroschenoper von Bertold Brecht. Man sieht die Gallionsfigur, auch wenn die, wie bei Schiffen, nur einen „Holzkopf“ hat.

Führungskräfte sollen ermutigen

Alles ist nur grau und trüb. Die Konjunktur schwächelt und die Elite schwächelt mit. Wer fortgesetzt angestrengt arbeitet, möchte ermutigt und nicht entmutigt werden. Meine Kinder sollen es einmal besser haben. Und nicht nur die Kinder sind gemeint. Wir arbeiten hart, damit wir es einmal besser haben. Wer uns die Zukunft nimmt, nimmt uns den Mut zum Weitermachen. Lethargie und Mutlosigkeit greifen um sich. Die vielleicht wichtigste Aufgabe der Führungskräfte ist es jedoch, Mut zu machen. Stimmen Sie als Manager nicht ein in den Klagechor derjenigen, die sich bemitleiden.

Der Erfolg belohnt den Erfolgreichen

Wer eine Arbeit erfolgreich erledigt hat, dem ist bewusst, dass er gut gearbeitet hat. Und das selbst dann, wenn er durch den Vorgesetzten nicht ausdrücklich gelobt wurde. Ihren Zuspruch benötigen diejenigen, die Schwierigstes in kleinen Schritten voranbringen. Beharrlichkeit und Zielorientierung, das sind doch die Eigenschaften, die wir benötigen. Weiterkämpfen, auch wenn es aussichtslos scheint. Durststrecken unverzagt durchstehen. Das sind die wertvollen Mitarbeiter. Nicht die ewigen Nörgler, die es immer schon wussten. Nobody is perfect. Menschen machen Fehler, die meisten jedoch die, die nichts

Ermutigen oder Entmutigen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

tun. Aussitzen nennt man das in der Politik. Unternehmen, die aussitzen, bestraft der Markt. Wer ständig nur jammert und nörgelt, zermürbt sich selbst und sein gesamtes Umfeld.

Dauerhafte Entwertung zerstört unser Selbstvertrauen

Den Finger in die Wunde legen. Anderen bezüglich ihrer Schwächen die Wahrheit sagen. Besonders empfindlich reagieren wir auf Kritik, die auf uns selbst bekannte Schwächen abzielt. Der getroffene Hund jault auf. Ständig absichtlich verletzte Menschen ziehen sich zurück. Mangelndes Selbstvertrauen schlägt sich somit sofort auf die Arbeitserledigung nieder. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter fortgesetzt herunterputzen, um sich selbst zu erhöhen, sind unfähig und gehören abgesetzt, bevor sie nur noch von Duckmäusern umgeben sind.

Jedes Feedback beinhaltet Kritik

Sie grüßen, der andere eilt wortlos an Ihnen vorüber. War das ein Feedback? Wenn ja, war es ein negatives. Er ist mit Ihnen keinesfalls im Reinen. Er missachtet Sie deshalb. Manche Führungskräfte sind lediglich gedankenlos - viele auch ständig in Gedanken. Sie passieren deshalb ihre Mitarbeiter, ohne denen die geringste Beachtung zu schenken. Ein Feedback spiegelt die Realität wieder. Wer diese nicht beachtet, lebt in Illusionen. Irgendwann wird die Realität die Illusionisten auf den Boden der Tatsachen zurückholen. Vorgesetzte, die emotionslos ihren Job erfüllen, sind für Mitarbeiter nicht berechenbar. Der Mitarbeiter kann in ihrem Gesicht nicht lesen. Er erkennt nicht, ob sein Chef gerade gut gelaunt oder schlecht drauf ist. Er weiß nicht, woran er selbst mit ihm ist. Wenn er mit seinem Vorgesetzten zusammen sitzt, fühlt er sich niemals ganz entspannt. Angespannte Menschen empfinden Stress und sind deshalb in ihrer Leistung gehemmt. Emotionslosigkeit ist deshalb ein Machtinstrument, das längerfristig „nach hinten losgeht“.

Jedes Pendel schlägt zurück

Machtbewusste, die sich ihrer Macht nicht sicher sind, lieben Machtinstrumente. Sie pflegen deshalb intensiv ihr Netzwerk und spielen Menschen gegeneinander aus. Eine Meisterschaft hierin, kann man unserer Bundeskanzlerin keinesfalls absprechen. Verunsichern, indem man nichts tut. Aussitzen, als Instrument der eigenen Macht. Mamas „Klügster“ wurde er noch 2011 titulierte. Da war auch noch der Atomausstieg „in“. Mit der NRW-Wahl 2012 mutierte er zu Mamas „Sargnagel“. Die Schuld galt es deshalb schnellstens zu „delegieren“, denn Misserfolge dürfen keinesfalls auf die Kanzlerin abfärben. Die wichtigste Aufgabe eines Vorgesetzten ist die zutreffende Auswahl seiner unterstellten Führungskräfte, denn danach wird er selbst ganz wesentlich bewertet.

Schwarz verschaffte ihm einen psychologischen Vorteil, schrieb ein Westernschriftstel-

<http://www.tzm.de/jobs-karriere.html>

Ermutigen oder Entmutigen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

ler über den Killer, der gekommen war, um selbstverständlich den Guten zu killen. Auch Manager beeindrucken durch Symbole ihrer Macht. Das übergroße Chefbüro, das manchem schon Furcht einflößende Vorzimmer mit den gestylten Sekretärinnen. Durch das Vermeiden von Berechenbarkeit werden Mitarbeiter stark verunsichert. Wer ständig eine bestimmte Wirkung erzielt, beabsichtigt diese Wirkung zu erzielen. Umgänglich oder unnahbar. Nichts ist dem Zufall überlassen. The Show Must Go On. Verunsicherte Mitarbeiter sind leichter zu handhaben, denn sie begehren niemals auf. Die besonders qualifizierten Nachwuchskräfte schauen diesen Spielen ein Weilchen zu, bevor sie angewidert das Unternehmen verlassen. Es bleiben die, die sonst niemand will.

Top-Manager stellen sich ungern in Frage

Mitarbeiter sind zu kritisieren, um sie weiterzuentwickeln. Dieser Aussage stimmen wahrscheinlich die meisten Führungskräfte vorbehaltlos zu. Erstaunlich hierbei ist, dass so gut wie keine Führungskraft Wert darauf legt, selbst kritisiert zu werden. Natürlich streben auch die Führungskräfte nach Wertschätzung und Anerkennung. Diese sollte sich aber durch Lob und nicht durch kritische Anmerkungen vollziehen. Je höher die Hierarchie, umso wichtiger der Denkmalschutz und die Denkmalspflege. An die britische Königin dürfen Untertanen keine Fragen stellen. Warum wohl nicht? Würde durch Fragen erkennbar, wie intelligent die Befragte antwortet und somit ist? Warum dozieren so manche Top-Manager pausenlos und dulden keine Widerrede? Das eigene Handeln zur Diskussion stellen, das entspräche doch einer Majestätsbeleidigung. Die Ja-Sager passen sich dem an. Sie widersprechen auch dem Unsinnigsten niemals. Die mutigsten unter ihnen, nicken zwar, halten sich aber nicht an das Vereinbarte. Die Überlebensdauer derjenigen, die dem Big Boss widersprechen, ist überschaubar. Längerfristig entsteht in solchen Unternehmen eine leistungsunwillige Behördenkultur. Beamte binden Vorschriften. Führungskräfte sollten nach Markterfordernissen agieren.

Keine Vertrauenskultur ohne Vertrauen

Unternehmensleitbilder haben viel mit der Bibel gemeinsam. Fast jeder kennt sie, nicht alle halten sich an das, was im Unternehmensleitbild festgeschrieben wurde. In den Leitbildern steht, wie die Unternehmen gerne sein möchten. Wir alle wünschen uns doch Offenheit. Allerdings meistens nur von den anderen. Unsere eigene Geheimniskrämerei dient doch ausschließlich hehrsten Zwecken. Vertrauen gegen Vertrauen. Wie sollen wir jemandem unser Vertrauen schenken, der im Gegenzug uns nicht im Geringsten vertraut. Misstrauen und Machtspiele beherrschen doch viel eher den betrieblichen und oft auch den familiären Alltag. Wie beim erfolgreichen Netzwerken sollte man selbst erst einmal einzahlen, bevor man wiederum vom Konto etwas abheben kann. Kollegen, die gegen uns votieren könnten, übergehen wir doch meist lieber, anstatt sie mit einzubeziehen. Sich argumentativ mit anderen Ansichten auseinanderzusetzen kostet Kraft. Diese Kraft ist aber

Ermutigen oder Entmutigen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

gut investiert, denn der zuverlässig kommende Widerstand, kostet noch wesentlich mehr Zeit und Energie. Auch Kollegen sind nachtragend, wenn sie sich absichtlich übergangen oder sogar ganz bewusst getäuscht fühlen.

Das Eigenkapital ist vorrangig zu bedienen

Die Kosten sind zu hoch. Die Gewinne brechen ein und damit die Erfolgsbeteiligung. Unnötiges ist umgehend abzubauen. Hierunter fallen auch menschliche Betriebsmittel. Wie sehen wohl die Mitarbeiter, die dem Ganzen hilflos ausgeliefert sind, solches? Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht. Wie oft wurden Mitarbeiter schon belogen? Vor Shareholder Value saßen die Menschen in einem Unternehmen in einem Boot. Heute sind zu viele Mitarbeiter in zu vielen Unternehmen doch nur noch der Ballast, der zum Austrimmen benötigt wird. Das Eigenkapital zählt, nicht das Humankapital.

Schöne neue Welt

Fast alle Menschen sind eigensüchtig. Bedürfen sie deshalb fortgesetzter Kontrolle? Unter gefährlichen Raubtieren gibt es welche, die vorwiegend als Einzelgänger leben. Menschen sind soziale Wesen. Sie kooperieren, um zu überleben. Sie sind aufeinander angewiesen und helfen sich deshalb auch unter Zurückstellung der eigenen Interessen. Die einen verhalten sich altruistisch, die anderen entsprechen eher den Zumwinkels.

20. Ein Lob dem Lob

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Nicht jedes Lob erfreut uns

Werden wir gelobt, fragen sich die meisten doch sofort, was bezweckt der damit? Wir unterstellen also stets, dass ein Lob mit Hintergedanken verknüpft sein könnte. Lobt uns jemand, dem wir keine Wertschätzung entgegenbringen, lehnen wir es ab. Nur das Lob eines in der Sache selbst Kompetenten, besitzt für uns einen Stellenwert. Registrieren wir falsche Untertöne, erkennen wir ein unehrliches, ein vergiftetes Lob. Wer lobt, gibt selbst den Maßstab für das Lob vor, er fühlt sich dem anderen überlegen.

Wer gelobt wird, ist tüchtig

Nichts gesagt, ist genug gelobt. Eine wahrscheinlich nicht nur schwäbische Erkenntnis. Wer gelobt wird, kann etwas besonders gut. Sein Wert wird durch das Lob bestätigt. Und was wertvoll ist, kostet auch Geld. In diesem Falle das Geld seines Unternehmens. Das hält wohl so manche Vorgesetzte davon ab, zu freizügig mit dem Loben umzugehen.

Das Lob als effizienter Wegbegleiter

Das hast Du aber gut gemacht. Ein kleines Kind so gelobt, strengt sich noch mehr an. Beim nächsten Mal will es das noch besser hinbekommen. Aus seinem Wollen wird so sukzessive ein Können. Schritt für Schritt begleiten wir es durch Loben zum Erfolg. Eine Anerkennung für etwas, was wir leisteten, verstärkt unsere Leistungsbereitschaft. Jedes Lob erfreut unser Herz. Es lässt uns aufblühen und nicht emotional verhungern.

Das offizielle Lob

Zu einem „offiziellen Lob“ werden tüchtige Mitarbeiter gerne ins Chefbüro beordert. Mit welchen Gefühlen plagt sich wohl ein Mitarbeiter, den die Sekretärin „terminiert“. Er wird wohl erst sein Gewissen durchforsten, ob und was er wohl falsch gemacht hat. Es sollte ihm deshalb vorab übermittelt werden, um was es bei diesem Termin geht. Vorfreude ist ja bekanntlich eine der Freuden, die man frohen Herzens genießen kann. Teams registrieren misstrauisch, ob einer von ihnen für die Teamleistung gelobt wird. Erfolgt solches unbedacht, kann sich das Lob gegen den Kollegen, die Kollegin, kehren. Das Team bezieht immer Stellung, wenn es eine unberechtigte Bevorzugung vermutet. Die Konsequenz kann sogar sein, dass ein mehrfaches Loben einer Person dazu führt, dass der Betreffende vom Team geschnitten oder im Extremfalle sogar gemobbt wird.

Das terminierte Lob

Selbst die Fälligkeit eines Lobs sollen einige Chefs in ihren Zeitplänen terminieren. Loben

Ein Lob dem Lob

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

nach Terminkalender also. „Die Strafe folgt auf dem Fuße“. Eine Redensart, die ja durchaus erkenntnisreich ist. Jegliche erzieherische Wirkung wird verfehlt, wenn die Strafe erst erfolgt, wenn das strafbewehrte Ereignis gedanklich verjährt ist. Der Wert eines Lobes bemisst sich ebenfalls danach, ob das Lob zeitnah erfolgt und ob der Lobende selbst erkannt hat, was der Gelobte tatsächlich geleistet hat.

Das zweckorientierte Lob

Das haben Sie aber toll hinbekommen. Ein beliebter Chefspruch, der bereits ankündigt, dass Weiteres nachfolgt. Der Gelobte kann sich also auf die nächste Aufgabe einstellen, vor der sich die Vorausschauenden unter seinen Kollegen bereits erfolgreich drückten. Ein Lob reduziert die Widerstandskraft des Gelobten, das machen sich Chefs zunutze. Ein ehrlich gemeintes Lob ist zweckfrei. Es ist nicht überhöht oder gar geschmeichelt und es ist inhaltlich so formuliert, dass es ohne Wenn und Aber positiv empfunden wird.

Je intelligenter der Mensch, umso behutsamer das Lob

Kinder freuen sich auch über ein plattes Lob. Intelligente, selbstbewusste Mitarbeiter bestrafen sich bei Fehlern härter als Sie es je könnten und sie loben sich auch selbst. Einfachere Mitarbeiter benötigen eher Ihr regelmäßiges Lob. Es bestätigt ihre Arbeit. Sehr selbstbewussten Mitarbeitern ist ein offizielles Lob oft persönlich eher peinlich. Beim Lob ist es wie bei den Giften, es kommt vor allem auf die richtige Dosierung an, damit eine heilsame Wirkung erreicht werden kann. Maßhalten, also auch beim Lob.

Loben, um zu kritisieren

Manche Vorgesetzte verpacken massive Kritik in ein vordergründig erteiltes Lob. Mitarbeiter fühlen sich auf diese Weise eher veralbert als kritisiert oder gar gelobt. Das gilt auch für das eingeschränkte Lob. Das haben Sie gut gemacht, aber in dem und jenem Bereich hätten Sie es doch noch erheblich perfekter ausführen können. Na ja, verglichen mit dem, was Sie uns früher geboten haben, ist das doch jetzt schon recht ordentlich, auch wenn man es natürlich noch längst nicht mit der Sorgfalt ihrer Kollegen gleichsetzen kann. Da müssen Sie doch noch ganz erheblich besser werden.

Ein Lob ist persönlich zu übermitteln

Irritierend ist es doch eher, wenn uns ein Dritter ein angebliches Lob übermittelt. Wenn der Vorgesetzte mit uns zufrieden war, warum sagt er es uns nicht selbst? Loben Sie direkt. Ihre effiziente Projektleitung hat mir außerordentlich gefallen. Hiermit nützen Sie dem Unternehmen sehr bei der weiteren Durchdringung des asiatischen Raumes. Auch Ihre Kollegen lobten Ihre beispielhafte Koordinierung. Verstärkend wirkt ein Lob, wenn

Ein Lob dem Lob

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sie den Gelobten ausführlich darstellen lassen, mit welchen Methoden und Überlegungen er das herausragende Ergebnis erreichte. Erst wenn der Jäger selbst erzählt, wie gewieft er den Bären erlegte, strahlen seine Augen.

Das durch Dritte übermittelte Lob

Ein Lob sollte direkt erfolgen. Oft lässt sich das aber nur schwer bewerkstelligen. In einer Bereichsleitersitzung berichten Sie von einem Projekt eines Ihrer Mitarbeiter, der hiermit schon beachtenswerte Ergebnisse für das Unternehmen erzielen konnte. Alle sind des Lobes voll. Der Mitarbeiter kann aber nur durch Sie hiervon erfahren. Wer seine Mitarbeiter lobt, lobt sich hiermit auch selbst. Wer seine Mitarbeiter als „unfähige Flaschen“ hinstellt, outet vor allem seine mangelnde Führungsbefähigung. Fähige Führungskräfte wählen die richtigen Mitarbeiter aus und fördern diese stets so, dass ihre Mitarbeiter ihre Arbeit auch erfüllen können. Sie führen ihre Mitarbeiter auf diese Weise zu deren Höchstleistung heran. Wie erwähnt, so agieren nur die Fähigen. Unfähige Vorgesetzte demotivieren ihre Mitarbeiter unablässig. Sie unterbinden jede Kreativität, jedes Vertrauen untereinander und zerstören deren Handlungskompetenz. Jeder Vorgesetzte hat die Mitarbeiter, die er verdient. Er hat sie sich selbst herangezogen.

Die offizielle Ehrung

Nicht nur in der Antike war und ist die offizielle Ehrung das, was erst den Manne ziert. Das gilt natürlich auch für Damen. Die Lobrede pries die lebenden und toten Helden. Die Feierlichkeit, begleitet von der Anwesenheit herausragender Persönlichkeiten, adelt doch den Gelobten über alle Maßen. Der Geldpreis mag recht angenehm sein, aber er hat nicht das Gewicht, das die Öffentlichkeit für den Ausgezeichneten darstellt. Nicht wenige Laudationes preisen jedoch die Funktion und nicht den Gepriesenen selbst. Das fällt vielleicht den Anwesenden auf, jedoch kaum dem stolzgeschwellten Gelobten.

Zu viel Lob führt zu einem zu großen Ich

Die Wissenschaft erforschte, dass ein Lob sehr viel bewirkt. Der Praktiker erlebt, dass sich mit einem Tadel eine vergleichbare Ergebnisverbesserung erzielen lässt. Wissenschaftler beklagen die auf Vorurteilen beruhende Ignoranz der Praktiker. Wahrscheinlich liegt die Wahrheit dazwischen. Ein Lob wirkt, ein Tadel ebenso. In Volksgruppen, in denen wenig gelobt wird, malen sich Kinder selbst recht klein. In westlichen Bevölkerungsgruppen malen sich Kinder hingegen übertrieben groß. Exzessives Lob erhöht auf jeden Fall die Einschätzung einer Person von sich selbst. Wer zu viel gelobt und geehrt wird, entwickelt ein ihm nicht angemessenes „Ich“. Das ist recht deutlich bei den Ehrungen von Politikern für Politiker zu beobachten. Ehrendoktor hier, Ehrenprofessur dort. Und das Gewürdigte bezahlt von uns, dem Steuerzahler. Natürlich verbinden wir mit der Ehrung

Ein Lob dem Lob

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

auch eine Erwartung. So manch ein Politiker erhielt den Friedensnobelpreis, obwohl er für den Frieden noch nicht das Geringste tat.

Wir loben das, was wir als erstrebenswert ansehen

Schon Kinder loben wir unterschiedlich. Mädchen werden für ihr Bravsein gelobt. Jungens für ihren Wagemut, ihre Cleverness und die von ihnen bewiesene Klugheit. Migranten haben wiederum ganz andere Leitbilder, die durch Lob gefördert werden. So prägen wir schon im Kindesalter Verhaltensweisen, die wir als positiv ansehen. Den Begriff des Tadels haben viele aus ihrem Sprachgebrauch vollständig verbannt. Wir geben ein Feedback. Wir kritisieren und wenn wir kritisieren, dann konstruktiv. Grundlos in den Himmel gelobte Kinder strengen sich nicht mehr besonders an, sie werden ja auch so für Nichtigkeiten gelobt. Die Frustrationsschwelle sinkt stetig. Viele lechzen nur noch nach Bestätigung ihrer Großartigkeit. Ihre Ehre wird verletzt, selbst wenn sie kaum wissen, was Ehre bedeutet und was die Ehre von ihnen verlangt.

Selbst Leistung kann Spaß machen

Das verschwitzte, erschöpfte, strahlende Gesicht eines Menschen, der im Sport etwas Herausragendes leistete. Das stille Leuchten im Gesicht des Wissenschaftlers, dem eine bahnbrechende Erkenntnis gelang. Eigene Kreativität erleben und entfalten. Anspruchsvolles leisten, Qualität anstatt nur nach Anerkennung für nichts zu heischen. Trotzdem, das ehrliche Lob hat das Potenzial, unser Verhalten positiv zu beeinflussen.

21. Kritik an der Kritik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Kritik kann verletzen

Ein Leitfaden zur Kritik bedarf wie die Zigarettenwerbung eines Warnhinweises. Kritik ist ein Angriff auf unser Ego. Auch dann, wenn „konstruktiv“ darübersteht. Wer in totalitären Staaten Kritik übt, wird blitzschnell mit den Folgen konfrontiert. Ob Iran, Nordkorea und andere, es werden die Massen von der Führung mobilisiert, um Kritisierende auszugrenzen und sie, falls unauffällig möglich, auch zu eliminieren. In einem demokratischen Rechtsstaat, wie unserem, funktioniert das etwas subtiler. Der Andersdenkende wird sofort durch den Aufschrei aller Gutmenschen diffamiert und auf diese Weise neutralisiert. Das kann auch schon mal einen FDP-Vizekanzler oder einen Literatur-Nobelpreisträger treffen. Die „Berufs“-kritiker, die sich natürlich immer „uneigennützig“ zu allem und jedem äußern müssen, empfinden wir ja oft als höchst unsympathisch, da wir die zugrundeliegende eigennützige Motivation erkennen.

Kritiker sind unbeliebt

Es gibt keine beliebten Kritiker. Viele empfinden Kritik doch eher als herumnörgeln. Nur die „Verbraucher“ billigen dem Buch- oder Filmkritiker einen Stellenwert zu. Die Autoren jedoch nicht. Die schießen gerne damit zurück, dass ihre Kritiker nur deshalb Kritiker wurden, da ihnen das Talent für eigene Werke vollständig abgehe. In der Ansehensskala der Berufe stehen Kritiker nicht gerade auf dem ersten Platz.

Angriff und Abwehr

Wer kritisiert, greift an. Wer kritisiert wird, verteidigt sich. Kritik schlägt Wunden. Fast jedem Vorgesetzten ist es unangenehm, einen seiner Mitarbeiter zu kritisieren. Unangenehmes versuchen wir schnell hinter uns zu bringen und deshalb kommen wir auch sofort zum Kern der Sache. Und genau hierdurch verschärft sich die Kritik. Es fehlt der versöhnliche Beginn. Wir widmen uns umgehend dem Sachverhalt. Beim Autofahren wissen wir, dass ein Motor erst warmgefahren werden sollte. In einem Kritikgespräch düsen wir trotz des Kaltstarts sofort mit Vollgas los. Das belämmerte Gesicht des kritisierten Mitarbeiters bringt uns noch mehr auf. Der nimmt die Kritik nicht an und nervt uns auch noch mit seiner Verteidigung, anstatt in sich zu gehen und es zukünftig so zu erledigen, dass wir zufrieden sind. Dabei geht es ja überhaupt nicht darum, dass Mitarbeiter Kritik nicht annehmen. Kritisierte versuchen durch Erklärungen doch lediglich „ihr Gesicht“ zu wahren. Vorgesetzte, die auch den kritisierten Mitarbeiter ausreden lassen, die zuhören, die seine Argumente aufgreifen, erzeugen so das Klima für ein sachliches Gespräch.

Kritik an der Kritik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Menschen machen Fehler

Nicht an allem und jedem sind Vorgesetzte schuld, auch wenn deren Vorgesetzte die ihnen unterstellten Manager gerne an deren Führungsverantwortung erinnern. Wer nichts macht, macht auch nichts verkehrt. Stimmt so wohl nicht wirklich. Trotzdem sollten wir hierüber nachdenken, denn der Umkehrschluss ist nämlich, wer viel macht, kann auch vieles verkehrt machen. Wer fleißig unter Stress arbeitet, wird wahrscheinlich erheblich mehr Fehler produzieren als derjenige, der wenig tut. Wer dies in seiner Kritik nicht einbezieht bestraft seine wirklichen Leistungsträger, wohingegen diejenigen, die nur sehr wenig ohne jeglichen Zeitdruck leisten müssen, indirekt für ihre Minderleistung belohnt werden. Und das kann nicht das Ziel sein.

Wer Ärgernisse nicht abstellt, muss sich weiter ärgern

Wie oft ärgern sich Vorgesetzte über die immer gleichen, wiederkehrenden Fehler. Anstatt sich einmal die Zeit zu nehmen, die Ursache zu analysieren und den Fehler dann auch endgültig abzustellen, ärgern sich manche Vorgesetzte über Jahre hinweg. Oft ist der „unfähige“ Mitarbeiter gar nicht schuld. Fehler passieren aus der Ablauforganisation, die dem Mitarbeiter vorgegeben ist und in der er fast zwangsläufig Fehler produziert. Viele Fehler passieren aus Unwissenheit. Niemand hat den Mitarbeiter eingewiesen. Natürlich passieren Fehler auch aus Nachlässigkeit. Schuld daran kann Routine sein, die dazu verleitet, nicht mehr achtsam zu arbeiten und natürlich auch pure Faulheit.

Die indirekte Kritik

Deine Rede sei klar, verständlich und genau. Das gilt doch auch besonders für Kritik. Herumnörgeln, das ist ja genau das Verhalten, das Mitarbeiter am meisten frustriert. Wenn es etwas zu kritisieren gibt, dann ist der Sachverhalt sehr präzise anzusprechen. Ross und Reiter sind zu nennen. Von einem allgemeinen Herumgeschimpfe fühlen sich eher die Gewissenhaften gerügt, die Nachlässigen schütteln eine pauschale Kritik ab.

Auch der Zeitpunkt ist entscheidend

Wer einen Mitarbeiter kritisiert, wenn dieser gerade unter einem besonders hohen Stress steht, wird es kaum erleben, dass seine Kritik auf einen fruchtbaren Boden fällt. Ebenso ist es nicht besonders klug, Kritikgespräche auf den Freitagnachmittag zu legen.

Kritik ist etwas sehr Intimes

Wer einen anderen in der Gegenwart Dritter kritisiert, verletzt diesen besonders. Die Kritik sollte aber niemals einen Mitarbeiter in seinem Selbstbewusstsein treffen. Im

Kritik an der Kritik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Beisein Dritter schweigen Kritisierte entweder oder wehren sich vehement. Das hängt von der jeweiligen Persönlichkeit, dem Zeitpunkt und auch dem Ort ab. Kritik in einer lauten Umgebung erfolgt „schreiend“ und somit auch die Verteidigung. In einer ruhigen Atmosphäre lässt sich Kritik behutsam aufbauen und nur dann wird es Ihnen gelingen, Ihre Kritik sachlich und ohne persönlich zu werden, vorzubringen. Wie wir in den Wald hineinschreien, so hallt es auch zurück. Das ist ein Naturgesetz.

Ihre Stimmung überträgt sich

Wer gereizt kritisiert erhält gereizte Antworten, sofern der Mitarbeiter sich das traut. Stimmungen übertragen sich sofort. Stehen Sie selbst unter einem erheblichen Druck, überträgt sich ihre innere Unruhe und Nervosität umgehend auch auf ihren Mitarbeiter. Das Ergebnis des Kritikgespräches hängt deshalb sowohl von Ihrer augenblicklichen Kondition als auch der Ihres Mitarbeiters ab. Zudem spürt der Mitarbeiter, ob ihm sein Vorgesetzter wohlwollend gegenübersteht. Die Gedankenkraft besitzt durchaus Kraft. Kritik, die Sie üben, wenn Sie schlecht gelaunt sind, ist ungerecht und kontraproduktiv. Häufig wird ja Kritik aus der Situation heraus geübt. Die Emotion kocht hoch und die Kritik erfolgt dementsprechend, wobei sie dann meist recht persönlich wird. Also, erst einmal durchatmen. Zur Besinnung kommen - und dann gelassen kritisieren.

Kritik sollte stets lösungsorientiert erfolgen

So mancher Vorgesetzte fühlt sich erheblich besser, wenn er seine Kritik loswurde. Nur, was hat er damit erreicht? Kritisieren sollte niemals ein reiner Selbstzweck sein. Mit Kritik soll der kritisierte Zustand abgestellt werden. Eine Lösung ist zu suchen. Wer diese Lösung mit seinem Mitarbeiter sucht, nimmt seiner Kritik die Schärfe. Chef und Mitarbeiter finden gemeinsam, sachorientiert und engagiert zu einer Lösung. Warum hat der Mitarbeiter in letzter Zeit so viele Fehler gemacht? Ist er überlastet? Hat er familiäre Probleme? Ist er gesundheitlich angeschlagen? Ist er gerade frustriert? In einem sachlichen Gespräch kann der Mitarbeiter aufzeigen, was die Ursache ist, ohne damit „sein Gesicht“ zu verlieren. Er muss sich somit auch nicht verteidigen.

Kritik an Externen

Nicht nur unsere Mitarbeiter machen Fehler. Solches passiert auch bei Kunden und Lieferanten. Bei Lieferanten holen wir ja schnell den Holzhammer heraus. Ein Verhalten, das sich niemals auszahlt, denn irgendwann revanchiert sich auch der Mitarbeiter des Lieferanten, den Sie unangemessen „in den Senkel stellten“. Souveränität, das ist die erste Forderung an Manager. Gerade gegenüber Externen ist das entscheidend, denn Sie haben es nicht im Griff, was aus Ihrer Kritik wird. Sie können diese auch später nicht mehr abmildern. Die Scheibe ist zerdeppert. Noch erheblich weniger ratsam ist es, Mitarbeiter

Kritik an der Kritik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

eines Kunden zu kritisieren, selbst wenn Sie als Chef den Weg über den Vorgesetzten des Mitarbeiters gehen. Angesagt ist die Problemlösung und nicht die Kritik am Mitarbeiter des Kunden.

Die konstruktive Kritik

Alle Führungskräfte kritisieren ja immer konstruktiv und verlangen solches deshalb auch von ihren Mitarbeitern. Soweit zumindest die reine Theorie. Und die Praxis? Der Mitarbeiter erkennt einen fehlerhaften Ablauf außerhalb seiner eigenen Befugnis. Er weist hierauf hin und sagt uns vielleicht auch noch, was konkret nicht richtig läuft. Damit sind wir aber nicht zufrieden. Wer kritisiert darf dieses nur konstruktiv tun. Also verlangen wir die Schilderung des fehlerhaften Ablaufes plus Lösungsvorschlag. Damit ist der Mitarbeiter aber überfordert. Im Übrigen wäre das aus seiner Sicht sowieso die ureigene Aufgabe seines Vorgesetzten. Erkennt er den nächsten Fehler, wird er sich deshalb zurückhalten. Das ist ja schließlich überhaupt nicht „sein Bier“.

Jede Kritik hat ein Ende

Loslassen können. Das ist leicht gesagt und fällt vielen Menschen doch am schwersten. Vorgesetzte sind ja auch bloß Menschen und das Loslassen fällt ihnen somit schwer. Trotzdem, ist das Kritikgespräch vorüber, darf der Vorgesetzte nicht „nachkarteln“. Man hat sich ausgesprochen, gemeinsam einen Lösungsweg gefunden und vereinbart. Die „Absolution“ ist somit erteilt. Zumindest bis zum Auftreten des nächsten Fehlers. Als Vertrauensbruch empfindet es der Mitarbeiter, wenn der Vorgesetzte weiterhin auf dem gemachten Fehler „herumreitet“ und ihn zudem hintenherum schlecht macht. Kritik kann destruktiv sein. Eine gemeinsame Ursachenforschung hingegen ist konstruktiv.

22. Manipulation erkennen und ihr widerstehen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wie werden wir beeinflusst?

Jeden Tag werden wir vielfach beeinflusst. Dies geschieht direkt durch Gespräche, oder indirekt durch das Fernsehen, durch Vorträge, durch Lesen, durch Bilder und auf vielen weiteren Wegen mehr. Jedes kritische Hinterfragen setzt voraus, dass wir verstehen, wie unsere Gedanken und Handlungen stabilisiert, verändert oder neu gebildet werden. Der Suggestion, Manipulation und Propaganda sind wir unablässig ausgesetzt. Die Beeinflussung kann positiv oder missbräuchlich erfolgen. Ihr widerstehen kann nur der, der erkennt, wo, wie und warum sie stattfindet.

Unsere Ansichten formen sich fortgesetzt um

Unsere Familie, unser Arbeitsumfeld mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, Medien, Werbung und weiteres wirkt sich fortgesetzt in unserer Gedankenwelt aus. Alle versuchen unsere Aufmerksamkeit zu erhalten. Sie weisen an, sie schmeicheln, sie provozieren, indem sie etwas behaupten, sie drohen oder sie wecken Bedürfnisse. Sie versuchen uns durch Überzeugen oder Durchsetzen zu Handlungen zu bewegen, die für uns nützlich sein können, oder auch lediglich ihren eigenen Interessen dienen.

Überzeugen mit Persönlichkeit und Stimme

Höchste kommunikative Kompetenz besitzen die Menschen, die andere aufgrund ihrer Stimme und Persönlichkeit überzeugen können. Das sind die beiden wichtigsten Faktoren. Die übermittelten Inhalte stehen in der Überzeugungspyramide hingegen weiter unten. Wichtiges zu wiederholen beeinflusst uns nicht nur bei der Autosuggestion nachhaltig. Ein Gesprächspartner, dem es gelingt, seine Idee einem Mitmenschen so zu vermitteln, dass dieser die Idee als seine eigene betrachtet, gelangt „widerstandslos“ an sein Ziel.

Unsicherheit erhöht Glaubwürdigkeit

Ringt jemand um Worte, empfinden wir das oft als viel glaubwürdiger als Geschliffenes. Bildhaft Übermitteltes ist immer wirkungsvoller als abstrakte Sachverhaltsschilderungen. Bilder werden in der rechten und linken Gehirnhälfte im Langzeitgedächtnis verankert. Die permanente Reizüberflutung stumpft unsere Aufnahmefähigkeit ganz erheblich ab. Das Wichtige und Wesentliche wird überlagert von Spektakulärem und Katastrophen. Unsere Vorfahren wussten bedeutend weniger, aber das Wenige oft bedeutend besser.

Wer informiert „formt“ uns

Jede Information beeinflusst uns. Sie formt unsere Gedankenwelt oft vollständig um.

Manipulation erkennen und und ihr widerstehen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Autoritäten und die Medien sagen uns, was wir denken und wie wir handeln sollen. Auch Medien manipulieren uns, indem sie unliebsame Themen bewusst ausklammern und andere Themen, inklusive gezielt ausgewählter Bilder, in den Vordergrund stellen. Fotos erscheinen uns besonders wahrhaftig. Selbst im Zeitalter von Photoshop & Co., wo das Retuschieren doch schon seit Jahren Teil des Prozesses ist. Desinformation auch deshalb, da Medien überbewerten, verdrehen und ab und an auch verfälschen.

Politiker manipulieren das Volk

Wer die Sprache des Volkes spricht, gewinnt die unkritische Masse leicht für sich. Kritische Stimmen werden durch Verdrehen ihrer Argumente schachmatt gestellt. Extremes erweckt Aufmerksamkeit. Schlagworte werden tausendfach wiederholt. So verwischt sich ganz allmählich die Grenze zwischen Wahrem und Unwahrem. Hinterlist und Verleumdungen durch Behauptungen, oder das Umdrehen dessen, was der politische Gegner sagte, sind für viele Politiker stets das Mittel der Wahl.

Warum die Mehrheitsmeinung immer wahr ist

Die Mehrheitsmeinung ist oft nur das, was einer als die Mehrheitsmeinung ausgibt. Widerspricht ihm niemand, glaubt die Mehrheit diese Aussage schließlich vorbehaltlos. Andersdenkende stellen ihre Ansicht zurück. Gegen die Mehrheit verliert der Einzelne. Auch kritische Menschen möchten bei den Siegern und nicht bei den Verlierern sein. Deshalb setzen sich dreiste Lügner oftmals so leicht als die wahren Heilsbringer durch. In der Masse lebt es sich immer sicherer. Andersdenkenden fehlt es an Bekennermut.

Die Manipulation in Talkshows

Wer die Teilnehmer einlädt, gibt allein schon hierdurch die Diskussionsrichtung vor. Mit der Auswahl des Publikums im Saale lässt sich die Stimmung weiter manipulieren. Claqueure unterstützen die Teilnehmer, die es in den Vordergrund zu spielen gilt. Provokateure und Agitatoren verunsichern diejenigen, die zu kritisch sein könnten. Der Talkmaster genießt Vertrauen. Er kann dieses manipulativ sehr gezielt einsetzen, um die Talkrunde von vornherein in die von ihm gewünschte Richtung zu steuern.

Manipulationen dienen eigennütigen Interessen

Journalisten, Politiker, Sekten und sogar Religionen bedienen sich der Manipulation. Die einen verschweigen bewusst, die anderen verfälschten selbst das Überlieferte. Durch stetiges Wiederholen sollen wir zu willfährigen Geschöpfen geprägt werden. Mit Ängsten, wie vor dem Klimawandel, sind wir als Wähler für die Partei zu gewinnen. Wir werden politisch instrumentalisiert, indem uns über die Wortwahl „Feindbilder“ eingebläut wer-

den. Terrorist anstatt Freiheitskämpfer. Gast- anstatt Fremdarbeiter.

Die Angst bricht unseren Widerstand

Die Angst vor der Realität ist immer Angst vor der selbst empfundenen Realität. Betrachten zwei Menschen ein Gemälde, erkennt jeder der beiden etwas anderes. Wir sehen im Rahmen unserer Prägung. Der eine sieht vorwiegend das Positive, der andere erkennt vorrangig das Negative. Ungewissheit ängstigt jedoch beide. Ihren Besitz zu verlieren, ängstigt viele Menschen mehr als der Verlust ihres Lebens. Wer einen anderen Menschen zu einer bestimmten Handlung veranlassen möchte, bedient sich deshalb auch dessen Angst. Mit drohendem Jobverlust lässt sich doch ganz prächtig Furcht erzeugen. Auch die Angst, sich lächerlich zu machen, lässt sich gezielt einsetzen. Das vom Einzelnen Empfundene muss nicht der Realität entsprechen, Auch Heilung lässt sich mit Placebos erzielen. Wir müssen lernen realistischer zu sein, um uns nicht von nur eingebildeten Vorstellungen ins „Bockshorn“ jagen zu lassen. Wer sich von ungewissen Gefühlen ängstigen lässt, muss lernen, diese zu analysieren. Was konkret ist Sache? Welches Risiko besteht denn für mich tatsächlich hierdurch?

Ohne Ausdruck kein Eindruck

Wer sich nicht gewinnend ausdrücken kann, kann andere weder überzeugen noch neugierig auf das machen, was er ihnen vermitteln möchte. Er übermittelt zu wenig. Wer vertrauenswürdig wirkt, beeinflusst hierdurch Überzeugungsprozesse nachhaltig. Hinzu kommen die Stimme sowie die hierzu stimmige oder nicht stimmige Körpersprache. Die Glaubwürdigkeit basiert auf dem Gesamtbild, das uns der Sprecher übermittelt. Die inhaltliche Relevanz folgt erst danach. Warum nahm die „Schweinegrippe“ kaum jemand erst. Nicht nur weil einige Ärzte der Gefahr widersprachen, es fehlte auch die überzeugende Persönlichkeit, die uns glaubhaft die drohende Pandemie aufgezeigt hätte.

Überzeugendes ist eindeutig und kurz

Ein ausdrucksloser Auftritt, begleitet von Unsicherheit und ständigem äh, äh, äh, vermittelt uns weder ausreichende Kompetenz noch Glaubwürdigkeit in der Sache. Aneinandergeordnete Gedankenketten ergeben keine stichhaltige Argumentation. Wer zudem gepresst und monoton spricht vermittelt uns ebenso wenig Sicherheit wie ein diffus und oftmals recht verzweifelt durch die Zuhörerschaft irrender Blick.

Manipulation erkennen und und ihr widerstehen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Alle Medien nützen ihre indirekte Macht

Wer die Themen auswählt, gewichtet sie schon allein hierdurch. Wer einen Zeitrahmen für die zu behandelten Themenkreise vorgibt, setzt bedeutsame Akzente. Die Kameraschnittführung kann ebenso wie die Zuteilung von Redebeiträgen gezielt einzelne Teilnehmer erheblich bevorzugen oder auch massiv benachteiligen. Selbst die zu veröffentlichenden Leserbriefe unterliegen ja vorab einer Zensur. Missliebige erscheint erst gar nicht bzw. wird in den Blogs der Zeitungen gelöscht. Wer nicht in den Medien präsent ist, ist keine Person mit Bedeutung und Gewicht. Dass besonders Politiker der untersten Gewichtsklasse sich stark um die Medienpräsenz bemühen erklärt sich auch hieraus. Politiker, die sich missliebige verhalten, werden von den Medien durch Liebesentzug bestraft, sprich zukünftig missachtet.

Die Schweigenden fördern falsche Stimmungsbilder

Wer mit dem Wolfsrudel heult, gehört zum Rudel. Ohne Rudel droht Verhungern. In Fernsehsendungen orientieren sich anwesende Zuschauer lieber an der Mehrheit, auch wenn sie anderer Meinung sind. Die externen Zuschauer werden so durch nicht der Wahrheit entsprechende Stimmungsbilder in ihrer Meinungsbildung beeinflusst. Nur im vertrauten Kreise trauen sich viele Menschen ihre wahre Meinung kundzutun.

Auch Filme prägen Einstellungen

In den Krimis und anderen Spielfilmen ebenso, gibt es doch Gute und Schlechte. Die Klugen und Edlen finden sich immer in denselben Berufsgruppen jedoch niemals im Unternehmertum, das den „Karren“ für alle Gutmenschen erst am Laufen hält. Auch die Kameraführung vermittelt hier stets Bilder, die diese Aussagen stützen. Arroganz vermittelnde Schnitte beim Unternehmer. Schokoladeseite bei den „Guten“.

23. Motivation

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unser Bedürfnis zum Überleben

Jeder Mensch, jedes Tier kämpft um sein Überleben. Das ist der wichtigste Antrieb, der uns gemeinsam von Urbeginn an zu eigen ist. Bei Tieren sprechen wir hierbei von angeborenen Verhaltensmustern. Tiere benötigen zum Überleben ausreichend Nahrung. Die Intensität der tierischen Nahrungssuche entspricht jeweils dem Grad des Hungers. Fressfeinde müssen rechtzeitig erkannt und der Kontakt mit ihnen vermieden werden. Die Tiere müssen sich ausreichend fortpflanzen, damit sie als Gattung nicht aussterben.

Die Maslowsche Bedürfnishierarchie

Abraham Maslow erstellte 1943 eine fünfstufige Bedürfnispyramide. Die erste Stufe beinhaltet die physiologischen Grundbedürfnisse, also das, was unsere körperliche Existenz sichert wie Atmung, Schlaf, Nahrung, Wärme, Gesundheit und Sexualität. Die zweite Stufe beinhaltet unsere Sicherheit mit Schutz vor Gefahren, Recht und Ordnung, sicheres Einkommen bzw. finanzielle Absicherung und festen Wohnraum. Die sozialen Bedürfnisse stehen in der dritten Stufe mit Familie bzw. Partnerschaft, Intimität, Freundeskreis, Kommunikation. Die Individualbedürfnisse mit höherer Wertschätzung, Status und Respekt, Anerkennung, Wohlstand, Einfluss und Geld sowie private und berufliche Erfolge, finden sich in der hierarchisch vierten Stufe. In der obersten Stufe, der Selbstverwirklichung, streben wir nach Individualität, Talententfaltung, Perfektion, Erleuchtung und nach ständiger Selbstverbesserung. Die Motivationstheorie wird in neueren Forschungen differenzierter dargestellt. Um die Wirkungsmechanismen zu verstehen, eignet sich das Fünfstufenmodell gut.

Fleißige und weniger fleißige Mitarbeiter

In unseren Grundmustern findet sich doch die ganze Vielfalt einer langen Evolution. Bei Tieren erkennen wir sofort, dass es innerhalb einer Rasse Unterschiede gibt. Manche sind geschickt, manche ungeschickt, manche leistungsorientiert, manche faul. Die Führungskräfte werden mit unterschiedlich strukturierten Menschen konfrontiert. Auch hier gibt es die eher Passiven, die Antriebsarmen, Desinteressierten und Faulen, die ihrer Arbeit aus dem Weg gehen. Andererseits gibt es die Engagierten und Fleißigen, die sich selbst motivieren und Ziele setzen, die freudig ihrer täglichen Arbeit nachgehen, die Interesse an ihrer Aufgabe besitzen und nicht nur ihrem Entgelt wegen arbeiten.

Vermeidungsmotivation

Sind faule Mitarbeiter wirklich faul? Die Mehrzahl der Mitarbeiter führt doch nur wenig „motivierende“ Aufgaben aus. Sie erledigen Routinearbeiten und empfinden ihre Arbeit

Motivation

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

somit häufig als unbequeme Notwendigkeit, um ihre Existenz zu sichern. Im privaten Umfeld blühen die meisten dann auf und zeigen, was sie leisten können. Dort finden sie die Anerkennung, die ihnen ihr Arbeitsumfeld nicht bieten kann. Wer keine oder nur eine minimale Befriedigung in der zu leistenden Arbeit findet, wird deshalb nur das leisten, was als „Normalleistung“ zwingend erforderlich ist. Seine Motivation erfolgt somit überwiegend durch die Vergütung und ebenso durch die Angst vor „Bestrafung“, mittels Kündigung bei nachweisbarer Minderleistung.

Identifikation mit dem Unternehmen

Mitarbeiter, die durch ihre wenig anspruchsvollen Aufgaben kaum zu motivieren sind, identifizieren sich trotzdem mit dem Unternehmen, sofern dieses einen guten Ruf besitzt. „Halt dei Gosch, i schaff beim Bosch.“ Von dem herausragenden Ruf des Unternehmens profitieren alle Mitarbeiter in ihrem eigenen Ansehen und schmücken sich somit hiermit. Dass höchstens 15% der Mitarbeiter in den deutschen Unternehmen motiviert seien, verkündet eine Unternehmensberatung seit Jahren. Wer die Dienste dieser Beratung in Anspruch nähme, verfüge jedoch anschließend über 50% engagierte Mitarbeiter. Es gibt wohl Unternehmen, die dieser „uneigennütigen“ Aussage Glauben schenken.

Demotivation durch Rationalisierung

Menschen sind beharrlich. Jede Organisationsänderung stört den gewohnten Ablauf. Notwendige Änderungen sind einsichtig, werden aber trotzdem ungern durchgeführt. Kündigen Unternehmen betriebsbedingt, reduziert sich die Motivation aller Mitarbeiter. Am stärksten betroffen fühlen sich meistens diejenigen, die man weiterhin benötigt. Die nicht betroffenen Leistungsträger verfügen zudem über das höchste Know-how. Und diese Qualifizierten können sich am Arbeitsmarkt am leichtesten neu orientieren. Werden dann noch einige Top-Manager mit exorbitanten Abfindungen verabschiedet, bewegt sich die Identifikation und die Leistungsmotivation der Mitarbeiter weiter nach unten. Einkommenskürzungen wirken vergleichbar. Vor allem, wenn einige daran verdienen, dass sie den einfachen Mitarbeitern Geld wegnehmen, um es dann selbst einzustecken.

Was kennzeichnet die Motivation?

Durch Motivation wird ein Verhaltensprozess ausgelöst. Die hieraus basierende Aktivität wird auf ein Ziel hin ausgerichtet und bis zur Zielerreichung beibehalten. Die Intensität und Ausdauer bestimmen Kraft und Überwindung von Widerständen.

Die Leistungsmotivation

Eine Leistung definiert sich aus der Handlung und dem hieraus resultierenden Ergebnis. Der Leistungsbegriff beinhaltet ferner, dass eine Person etwas Anspruchsvolles leistet. Leistungsmotive entstehen vielfach aus einer Vorbildfunktion. Vorgesetzte leisten mehr als Mitarbeiter. Eltern leisten mehr als Kinder. Oder einem fordernden sozialen Umfeld. Sie basieren auf Erfahrungen. Ein vergleichbares Projekt wurde erfolgreich realisiert. Sie findet sich auch im Angeborenen. Hoher Antrieb oder eine lethargische Veranlagung. Wurde bei Vergleichbarem ein negatives Ergebnis erzielt, sind Misserfolgsmotive vorab zu erkennen und zu beseitigen, da ansonsten die Motivation zur Vermeidung greift. Menschen mit hoher Leistungsmotivation schreiben ihre Erfolge anderen Ursachen zu als Menschen mit niedriger Leistungsmotivation. Niedrige Leistungsmotivation geht oft einher mit der fehlenden realistischen Einschätzung dessen, was sie bewältigen können. Solche Personen wählen entweder die leichtesten Aufgaben oder die schwierigsten, an denen sie definitiv scheitern werden. Eine hohe Leistungsmotivation ist verbunden mit einer ebenso hohen Ausdauer und zudem einer recht hohen Frustrationstoleranz. Wer herausragende Fähigkeiten mit einer entsprechenden Anstrengung verbindet, erzielt bestmögliche Ergebnisse. Fleiß allein genügt also im betrieblichen Alltag nicht. Faule Intelligente richten weniger Schaden an, als Dumme, die besonders fleißig sind.

Emotionen beeinflussen unseren Handlungswillen

Eine emotionale Erregung lässt uns handeln oder löst zumindest einen Impuls hierzu aus. Aufgrund unserer Emotionen wiederholen wir die Handlungen, die uns angenehm sind und vermeiden solche, die in uns Unlustgefühle auslösen. Emotionen kontrollieren wir, indem wir die voraussichtliche Realisierungschance mit einbeziehen. Also hemmende oder fördernde Umstände. Erst die Erfolgsaussichten lassen uns dann wirklich handeln. Wäre Dominik Brunner, der Held von München, kein trainierter Kickboxer gewesen, würde er vermutlich heute noch leben, denn er hätte sich wohl stärker zurückgehalten.

Triebe und Anreize bestimmen unser Handeln

Nur wenige Menschen verabschieden sich freiwillig aus der sozialen Gemeinschaft. Wir besitzen ein Bedürfnis nach sozialer Bindung und Beziehung zu anderen Menschen. Menschen sind neugierig. Sie erforschen ihr soziales Umfeld und neigen ebenso dazu, dieses zu manipulieren. Viele Menschen sind ehrgeizig. Sie überwinden Hindernisse, steigen auf Berge, nur weil sie da sind, und wollen in ihrem Umfeld die Besten sein. Menschen wollen kontrollieren. Manche nur sich selbst, andere wollen aber Macht über Mitmenschen und ihr gesamtes Umfeld ausüben. Wer nach der Macht strebt, bestimmt über diejenigen, die ihm zugeordnet sind und sich seinem Willen beugen.

Motivation

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Leistungsmotivierte reizt die Anforderung

Die Chance, selbstgesetzte Ziele zu erreichen, ergibt höchste Leistungsmotivation. Die eigene Kraft erleben, Einfluss auf die zu erzielenden Ergebnisse zu besitzen, die eigene Arbeit selbstbestimmt gestalten zu dürfen, das ergibt erst Zufriedenheit. Materielle Anreize führen hier zu keiner weiteren Leistungssteigerung. Sehr wohl aber das Erleben der eigenen Kompetenz, dem Wunsche nach beruflicher Entfaltung, kreativ sein zu dürfen und weitestgehend eigeninitiativ handeln zu dürfen.

Geld- und Sicherheitsmotiv

Leistungsorientierte schätzen den Faktor Entgelt vorwiegend als Leistungsmaßstab. Sind die materiellen Bedürfnisse hingegen erfüllt, motiviert mehr Geld sie nur wenig. Wichtiger ist dann die Stellung, die man in der Gesellschaft einnimmt, das Prestige. Für die meisten Menschen bedeutet ihr Entgelt hingegen eine verbesserte Sicherheit vor Armut, dem sozialen Absturz und vielen nur eingebildeten oder realen Gefahren.

Das Lob

Nichts gesagt, ist genug gelobt. Eine Erkenntnis, nicht nur aus dem Schwabenlande. Ein Lob kostet nichts. Nicht einmal eine besondere Mühe und es erhellt unser Leben. Gerade Mitarbeiter, die unter Stress stehen, die unter höchstem Zeitdruck arbeiten, freut ein Lob, denn es zeigt ihnen, dass auch ihr Vorgesetzter erkennt, was sie leisten. Selbst „faule“ Menschen können Sie durch Lob motivieren. Es sollte allerdings nicht nur daher gesagt werden, vielmehr sollte eine echte Leistung hervorgehoben werden.

24. Effizienzsteigerung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Effiziente Arbeitstechniken

Effizienz = Nutzen - Aufwand, so würde es mein Sohn als Mathematiker definieren. Es ist also der erzielten Nutzens zum hierfür erforderlichen Aufwand. Manager streben hohe Effizienz in ihrer eigenen Arbeit und der ihrer Mitarbeiter an. Intelligente und offenkundig auch weniger schlaue Menschen schrieben hierzu Bücher. Mit möglichst wenig Mühe seine Arbeit zu erledigen, ist für viele sehr erstrebenswert. Das gelingt zumindest partiell denjenigen, die ihren Computer hierfür klug einsetzen.

Programme zur Arbeitsprozessoptimierung

Von diversen Herstellern gibt es Programme zur Optimierung von Arbeitsprozessen. So gut wie kein Unternehmen kann sich heute ohne diese im Wettbewerb behaupten. Alle Geschäftsprozesse werden mit kompletten Unternehmenslösungen abgebildet. Hierfür setzt man Standardsoftware von SAP, Microsoft und anderen Herstellern ein. Da fragt man sich doch, warum quellen so viele Schreibtische mit Merktzetteln über?

Wieso benötigen wir Merktzettel?

Die Meister des Chaos beherrschen angeblich ihr Chaos ohne jegliche Organisation. Sie handeln nach dem Arbeitsmotto, erst wenn es irgendwo brennt, wird gelöscht. Chaoten sitzt ja durchaus die Angst im Nacken, auch wenn sie dieses niemals zugeben, denn sie müssen damit rechnen, dass im unpassenden Moment die „Bombe“ hochgeht. Das ist der Grund, warum so viele Menschen Merktzettel schreiben und diese liebevoll auf ihrem Schreibtisch drapieren - oder, damit nichts verlorenggeht, auch aufspießen.

Ihr digitaler Merktzettel

Warum einfach, wenn Sie Merktzettel auch ein bisschen aufwändiger verwalten können. Da gibt es im Internet doch tatsächlich schon Anbieter für die Pflege Ihrer Merktzettel. Wenn Sie in Google den Begriff „Merktzettel“ eingeben finden Sie hiervon mehrere. Heute sind ja viele Menschen geneigt, ihr Seelenleben dem Internet anzuvertrauen. In einigen Lebensbereichen gibt es ja hierfür durchaus auch einige vernünftige Gründe, wie zum Beispiel die Partnersuche über das Internet oder auch die Freundedatenbanken. Nur, diese Anbieter behandeln vertrauliche Daten überwiegend vertraulich. Merktzettel hingegen beinhalten ja auch sehr häufig besonders vertrauliche Inhalte.

Managementgurus empfehlen Zeitfenster

Zeitfenster einbauen, in denen Sie ungestört arbeiten können, empfehlen die Gurus. Ich

Effizienzsteigerung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

habe es in mehreren Jahrzehnten nicht geschafft, Zeitfenster wirklich abzusichern. Und ich vermute, dass es den meisten Verantwortlichen ebenso wenig gelungen ist. Also schreiben wir jeden Gedanken, der nicht vergessen werden darf, auf Merktzettel. Wir produzieren pausenlos Stichwortzettel, um wichtige Informationen zu behalten. Irgendwann verlieren wir den Überblick. Spätestens dann werfen wir nach flüchtigem Überfliegen viele Zettel weg, ohne den Inhalt bewusst wahrzunehmen. Tabula rasa.

Wann sollten Sie spätestens aktiv werden

Sie müssen dringend etwas ändern, wenn Ihre Ablage überquillt und Sie mehr Zeit mit Suchen verbringen als Sie am Ende tatsächlich Vorgänge effizient abarbeiten. Sie sollten dringend aktiv werden, wenn Ihnen die unstrukturierten Merktzettel über den Kopf wachsen und wenn Sie sich diesen letztlich hilflos ausgeliefert fühlen. Wenn Sie beginnen, vieles selbst zu erledigen, da Ihnen die Zeit zur Delegation fehlt. Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie Aufgaben delegieren, diese aber von Ihren Mitarbeiter nicht erledigt werden bzw. Sie keine Rückmeldung hierzu bekommen.

Was sollten Sie erreichen?

Sie sollten erreichen, dass Sie die Vielzahl kleinerer Aufgaben visuell im Griff haben. Sie sollten durch eine visuelle Gliederung Ihre Aufgaben besser durchdringen können. Dieses gilt vor allem auch für komplexere Aufgaben, auf die Sie sich in einem längeren Zeitraum durch Sammlung relevanter Daten mit Hilfe von Mitarbeitern vorbereiten. Sie sollten Ihre Aufgaben mit einem visuell erkennbaren Zeitraster versehen können. Sie sollten befähigt sein, Ihre Aufgaben datenmaschinell nach Dringlichkeit zu sortieren. Sie sollten mit einem Blick mögliche Engpässe und ebenso Lösungswege erkennen. Sie sollten erkennen, welche Aufgaben Sie delegieren können und deren Erledigung sollten Sie dann mühelos mit einem eingebauten Rapportsystem nachprüfen können. Sie sollten auf eine einfache Art und Weise Stoffsammlungen realisieren können. Sie sollten Informationen für andere Personen diesen zugeordnet sammeln können. Sie sollten Relevantes sofort bereit haben, wenn Sie Ihr Chef überraschend anruft.

Rundumlösung auf dem PC mit MS-Word

Meine Lösung ist simpel - und wie alles Einfache überaus praktisch in der Anwendung. Erstellen Sie zuerst einen neuen Ordner. Ich habe meinen Ordner „Aufgaben“ genannt. Erstellen Sie in diesem leeren Ordner ein Hauptdokument. Meines heißt „Cockpit“. Verknüpfen Sie Ihr „Cockpit“ auf dem Desktop so, dass Sie es per Klick aufrufen können. Versehen Sie Ihr „Cockpit“ mit Tabellen und diese mit mehreren Spalten und Zeilen.

Ihre in Ihrem Cockpit geführten Tabellen

Welche Art von Tabellen Sie benötigen hängt von Ihren speziellen Erfordernissen ab. Empfehlenswert dürfte zumindest eine Tabelle „To Do“ sowie eine für „Aufgaben“ sein. In „Stoffsammlungen“ sammle ich themenbezogene Ideen und nützliche weitere Inhalte. Sie sollen experimentieren, bis Sie Ihre optimale Organisationslösung gefunden haben.

Nutzen Ihres Cockpits

In den Tabellen befinden sich nur die „Überschriften“ zu den jeweiligen Dokumenten. Die Dokumente selbst befinden sich per Hyperlink „verlinkt“ im Ordner „Aufgaben“. Natürlich können Sie auch Dokumente anderer Programme per Hyperlink einbinden. Ebenso können Sie Websites verknüpfen. Besonders nützlich ist eine Tabelle „Ordner“. In vier Spalten und vier Zeilen können Sie Ihre 16 wichtigsten „Ordner“ einbinden. Zeitsparend auch dann, wenn Sie eine Anlage in eine E-Mail kopieren möchten. Outlook weist die Anlage richtig zu, wenn Sie im Textfeld auf „Einfügen“ klicken. Selbst Programme können Sie in Ihrem Cockpit einbinden und einfach aufrufen.

Prioritäten setzen

In der ersten Spalte der Tabellen ist es sinnvoll eine Ordnungsfunktion zu haben. „A“ steht für „Wichtig“ und „Dringend“; „B“ für „Wichtig“ aber nicht „Dringend“. „C“ für zu „Erledigen“, aber weder besonders Bedeutsam noch besonders Dringend. So können Sie Prioritäten schnell ändern und dann datenmaschinell neu sortieren. Bei „C“-Aufgaben sollten Sie stets überlegen, ob Sie diese nicht delegieren können. Es empfiehlt sich, die Prioritäten „A“ bis „C“ zusätzlich mit einer vertieften Sortierung zu versehen, denn auch in den Prioritätengruppen gibt es unterschiedlich Wichtiges.

Organisation

In MS-Word können Sie sich eine Dokumentenvorlage für Ihre Aufgabenblätter anlegen. Auf diese Weise können Sie identische Aufgabenblätter mühelos und schnell erstellen. Sind „Aufgaben“ abgeschlossen, löschen Sie im „Cockpit“ die verlinkende „Überschrift“ sowie das hierfür von Ihnen angelegte „Aufgabenblatt“ in Ihrem Ordner „Aufgaben“. Wenn Sie dieses archivieren möchten, gehört es der Übersicht wegen in eine Altablage.

Datensicherung und Mitnahme

Ihr Hauptdokument „Cockpit“ plus die einzelnen Aufgabenblätter befinden sich im Ordner „Aufgaben“. Diesen „Ordner“ können Sie sichern und kopiert mitnehmen. Einzelne Aufgabenblätter können separat für Besprechungen ausgedruckt werden.

25. Effizientes Selbstmanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Muse und Freizeit sind nicht das Gleiche

Obwohl früher alles besser war, starben die Menschen durchschnittlich 20 Jahre früher. Wir werden immer älter, da wir über eine effizientere medizinische Versorgung verfügen. Wir ernähren uns gesünder und belasten uns weniger durch körperlich schwere Arbeit. Unsere Arbeitszeit verkürzte sich erheblich. Gegenüber den fünfziger Jahren um ca. 20%. Die Urlaubszeiten verdoppelten sich. Wer krank wird, darf seine Krankheit auskurieren. Und trotzdem, früher hatten die Menschen mehr Muse. Warum empfinden wir das so? Die Antwort ist einfach, sie mussten sich so gut wie keinen Freizeitaktivitäten widmen. Im Wort „Aktivitäten“ steckt ja schon das Problem. Freizeit wird immer anstrengender.

Multitasking beherrschen die Wenigsten

Multitasking ist in aller Munde. Schneller und nochmals schneller und alles gleichzeitig. Doch was ist Multitasking? Unser Gehirn arbeitet linear. Führt es einen Prozess aus, stoppt es einen anderen, in den wir uns dann erst wieder mühsam hineindenken müssen. Multitasking ist selten effizienter. Es ist aber immer mit erheblichem Stress verbunden. Wer eine Sache nach der anderen erledigt, arbeitet somit meistens erheblich schneller.

Zeitdiebe bleiben straffrei

Es sind die täglichen Überflüssigkeiten wie Spam per Mail, unerwünschte Telefonate und vieles anderes mehr, das uns in unserer Arbeit nur behindert, ohne uns etwas zu nützen. Es sind die, die an Parkautomaten ihre Parkkarte erst „ziehen“, wenn sie an der Reihe sind und dann warten, bis der Preis angezeigt wird, bevor sie ihren Geldbeutel zücken. Es ist der Kollege, der uns Zeit mit einem Schwätzchen zu seiner Entspannung stiehlt. Er langweilt uns entsetzlich, wir wissen aber nicht, wie wir den Schwätzer loswerden. Abwimmeln gelingt uns nicht immer, aber immer öfter, wenn wir es konsequent versuchen.

Routinearbeiten dienen unserer Entspannung

Rund achtzig Prozent sind Routine und das selbst bei hochqualifizierten Menschen. Achtzig Prozent, für die wir ein Gehalt bekommen, das sich an Höherem bemisst. Nach einem Sprint benötigen selbst Hochleistungssportler Zeit zur Regeneration. Unser Gehirn verhält sich hierzu identisch. Auch es benötigt „Zeit zum Durchhängen“, bevor es wieder sprintet. Nur, achtzig Prozent Routine sind hierfür erheblich zu viel.

Wer über seine Work-Life-Bilanz nachdenkt, ist unzufrieden

Niemand, der in seiner Arbeit aufgeht, der in ihr wirklich seine Passion gefunden hat,

Effizientes Selbstmanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

denkt über seine Work-Life-Bilanz nach. Seine Aufgabe stellt für ihn die Erfüllung dar. Wer nicht glücklich mit seiner täglichen Arbeit ist, sucht Erfüllung in anderen Bereichen. Der Kassierer, der sich in seiner Bank langweilt, strahlt bei einer vergleichbaren Aufgabenstellung als Vereinskassierer den ganzen Abend vor lauter Begeisterung und Glück. Unglücklich in seiner Arbeit ist derjenige, der seine Berufung noch nicht gefunden hat. Betroffene sollten sich fragen, was ihnen besser gefallen könnte, was sie wirklich wollen.

Aus Träumen können Visionen werden

Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen. Das riet Helmut Schmidt den Visionären. Beamte haben keine Visionen und Helmut Schmidt kam früher aus diesem Bereich. Als Spitzenpolitiker war er dann wiederum ausschließlich von Beamten umgeben. Viele Menschen träumen nur von dem, was sie tatsächlich gerne machen würden. Aus ihren Träumen und Visionen wird selten Realität. Denn Träumen geht leicht, das Realisieren ist jedoch mit enormen Schwierigkeiten verbunden. Nur wenige haben den Mut und die Ausdauer, aus Träumen Realität werden zu lassen. Diese wenigen machen dann aber das, was sie mit Freude und Begeisterung erfüllt.

Visionäre bedürfen der Realisten

Visionen sind das eine. Der wirtschaftliche Erfolg das andere. Wer Visionen hat, benötigt einen harten Kritiker. Erst ein solcher klopft die Risiken unerbittlich ab. Es bedarf also sowohl des Träumers mit seinen Visionen als auch des Realisten. Und jede Vision ist in messbare Teilziele zu gliedern. Diese sind präzise festzulegen. Träumen geht leicht. Visionen in Pläne zu gießen ist schon erheblich schwieriger. Wer die von ihm erstellten Pläne realisiert, benötigt vor allem Durchhaltevermögen.

Ausdauer ist das Geheimnis vieler Erfolgreicher

Zu Fuß nach Berlin, von Basel aus? Undenkbar. Und doch, wenn wir tagtäglich eine zu bewältigende Strecke zurücklegen, sind wir in spätestens 2 Monaten in Berlin. Mit kleinen Schritten werden aus Zielen, die zu fern erscheinen, erreichbare Ziele. Natürlich bedarf es der Überzeugung und Ausdauer, dass wir unser Ziel erreichen.

Tätig werden, aber wie?

Viele Menschen neigen zum Verzetteln. Jetzt haben sie hierzu Lust und hierzu keine. Dabei spielt es oft keine Rolle, ob das, was sie gerade tun, auch das Wichtigste ist. Natürlich kennen wir auch solche, die sagen, es ist viel zu tun, lassen wir es liegen. Warum sich unnütz Arbeit machen, wo doch der Zeitablauf vieles auch so erledigt. Jeder Mensch besitzt besondere Stärken in den Bereichen, die ihm tatsächlich liegen. Nicht besonders gut sind

Effizientes Selbstmanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Menschen in den Bereichen, die sie ungerne wahrnehmen. Wer seinen Arbeitsbereich gefunden hat sollte sich in diesem weiter spezialisieren. Besonders die Hochspezialisierten bieten ihren Mitmenschen einen hohen Nutzen. Wer Nutzen bietet wird in Anspruch genommen. Der spezialisierte Rechtsanwalt, der Zahnarzt mit dem Ruf des Könners. Der Handwerker, der tatsächlich was kann. Hier gilt, je größer der zu erwartende Nutzen, umso höher der wirtschaftliche Erfolg.

Stets Bereite oder lediglich Hilfsbereite

Jede Gemeinschaft benötigt ihn, den stets Bereiten. Der Dienstleister für andere. Er lässt sich fremdsteuern. Ist immer hilfsbereit, zu jeder Stunde, Tag und Nacht. Seine eigenen Angelegenheiten vernachlässigt er. Hierfür fehlt ihm schlicht die Zeit. Gesteuert wird er von anderen und am stärksten von dem, der am lautesten fordert. Hilfsbereitschaft kann ein Laster sein und es wird für den zur Last, der sie übertreibt. Lernen Sie „nein“ zu sagen, wenn Sie hierzu gehören. Auch wenn es Ihnen schwerfällt. Die, die Sie seither so leicht instrumentalisieren konnten, werden hierauf ungläubig, erstaunt und verärgert reagieren, wenn Sie plötzlich selbst über sich verfügen wollen. Es wird länger dauern, bis Ihr Umfeld wieder akzeptiert, dass Sie selbstbestimmt leben.

Ihre Effizienz können Sie managen

Wer gleichzeitig an mehreren Aufgaben arbeitet, wirkt selten herausragend effizient. Das lässt schon unsere Konzentration nicht zu. Wir müssen uns stets neu einarbeiten. Das Wichtige und Dringliche zuerst, auch wenn wir hierauf gerade keine Lust haben. Anschließend das Dringliche, das weniger wichtig ist und erst danach das Wichtige, das nicht dringlich ist. Prüfen Sie bei weniger Wichtigem und nicht Dringlichem immer, ob Sie solche Aufgaben komplett oder in bearbeitbaren Teilschritten delegieren können. Das erzielte Ergebnis lässt sich immer schneller kontrollieren, als die eigene Bearbeitung.

Ihre Aufmerksamkeit verdienen die, die Ihnen am meisten nützen

Wir konzentrieren uns auf alle, obwohl es nur wenige sind, die uns wirklich nützen. Das ist im Bereich der Mitarbeiter so und es gilt meist ebenso für unsere Kunden. Selektiv vorzugehen ist immer nützlicher. Diejenigen, die Ihnen am meisten nützen, verdienen Ihre besondere Aufmerksamkeit. Erst danach widmen Sie sich den anderen. Das Gleiche gilt doch ebenso für Freunde. Widmen Sie sich vorwiegend denjenigen, von denen Sie ebenfalls profitieren. Spielen Sie keinesfalls Mutter Theresa für alle, die an Ihr Mitgefühl appellieren, die Sie Zeit kosten und Sie zudem nur ausnützen. Polieren Sie also nicht Ihr eigenes Ego durch Ihre anscheinende Unentbehrlichkeit auf.

Sagen Sie nicht ja, wenn Sie nein meinen

Könnten Sie nicht schnell mal ...? Ständig werden wir mit Anweisungen, Bitten und Ideen konfrontiert, die von uns eine Aktion verlangen und uns Zeit kosten. Wer ständig abblockt, gilt schnell als faul, recht unhöflich oder gar als arrogant. Wer ständig ja sagt, kommt zur Ausführung seiner eigentlichen Arbeit nicht mehr. Viele sagen ja, ja. Der Kundige weiß, dass ein ja, ja eigentlich nein, nein bedeutet. Einen Ausweg bietet die Gegenfrage, reicht es Ihnen, wenn wir darüber Ende nächster Woche nochmals sprechen. Im Augenblick habe ich wirklich keine Zeit.

Ihr Nein bedarf einer Begründung, aber keiner Entschuldigung

Ihr Nein entspricht einer Ablehnung. Sie lehnen zwar lediglich die Aufforderung ab, der andere bezieht die Ablehnung aber auf sich. Seiner Bitte wurde nicht entsprochen. Begründen Sie die Gründe für Ihre Ablehnung deshalb immer sehr sachlich und ruhig. Sie sollten sich jedoch nicht dafür entschuldigen, dass Sie der Bitte nicht entsprechen. Der andere erbittet eine Leistung von Ihnen, auf die er jedoch keinen Anspruch hat. Ihre Entschuldigung würde das Eingeständnis von Schuld oder Unfähigkeit bedeuten.

Delegieren Sie das, was andere besser können

Ausführung delegieren, Ergebnis selbst präsentieren. Ihre Fachleute verstehen mehr von den zu erledigenden Aufgaben. Sie sind geübter und sicherer im Präsentieren. Also delegieren Sie Fachaufgaben und beschränken sich auf die Ergebnispräsentation. Oft erledigen Sie doch komplexe Aufgaben selbst, weil das keiner so gut wie Sie kann. So kommen Sie jedoch aus Ihrer zeitlichen Überforderung auch zukünftig nicht heraus.

Ihre Aufgabenliste

Erfahrene Manager gliedern die von Ihnen zu erledigenden Aufgaben nach Prioritäten. Manche erstellen hierzu „To-Do-Listen“, andere bevorzugen spezielle Ablageverfahren. Einige kombinieren aber auch beides. Jeder hat seinen eigenen „effizienten“ Arbeitsstil. Sie sollten also zunächst Ihren eigenen Arbeitsstil finden. Zeitplantechnik am Computer, oder mittels eines Organisationskalenders? Er sollte möglichst universal einsetzbar sein. Wer in zu vielen Organisationsformen plant, verliert schon hierdurch den Überblick. Auch hier gilt, was Ihnen zusätzlich Mühe bereitet, werden Sie nicht lange durchhalten. Die höchste Effizienz in der Zeitorganisation erzielen Sie nach wie vor durch Delegation. Delegieren Sie alles, was delegierbar ist. Erstens ermöglichen Sie so Ihren Mitarbeitern ein selbstständiges, verantwortliches Arbeiten und zweitens entlasten Sie sich selbst. Erstellen Sie für jeden Mitarbeiter eine „To-Do-Liste“, die Sie am Computer führen. Verlinken Sie diese in Ihrem „Cockpit“, damit Sie die Listen per Klick aufrufen können. Ruft Sie einer Ihrer

Effizientes Selbstmanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Mitarbeiter an, oder sucht Sie ein Mitarbeiter auf, haben Sie immer Ihre „To-Do-Liste“ für diesen parat. Solches beflügelt Ihre Delegationslust ungemein.

Morgenmuffel sind abends munter

Wir sind ja doch geneigt, die als fleißig anzusehen, die schon in aller Frühe tätig sind. Das ist natürlich ein Vorurteil, denn Morgenmuffel sind dafür abends länger fleißig. Jeder Mensch hat unabhängig davon, ob er leicht oder schwer aus den Federn kommt, eine Zeit, in der er besonders leistungsfähig ist. Die sollten Sie für sich ermitteln. Die meisten sind zwischen 9 und 11 Uhr und 15 bis 17 Uhr besonders leistungsfähig.

Großzügig wegwerfen

Aufräumen wird dann zu einer mühseligen Aufgabe, wenn zu viel Unnötiges herumliegt. Menschen sind Sammler. Manche Menschen sammeln alles, was sie erhaschen können. Mit dem entstehenden Chaos werden sie nur dann noch fertig, wenn sie tatsächlich alles, was sie voraussichtlich nie mehr benötigen, wegwerfen. Wem hierdurch das Herz bricht, kann sich auch damit behelfen, dass er alles in einen Karton packt und ein Jahr wartet, bis er diesen Karton, ohne ihn nochmals geöffnet zu haben, dem Sperrmüll mitgibt. Mutige wenden dieses Verfahren auch für viele Aufgaben aus dem Bereich „weder dringend noch wichtig“ an. Erstaunlich, wie vieles sich tatsächlich von alleine erledigt.

Effizienter Umgang mit Fax und E-Mail

E-Mails sind, ohne ständig zu stören, ein Segen für die schnelle, effiziente Kommunikation. E-Mails werden zum Fluch, wenn sie inhaltlich nutzlos sind und andere somit nur nerven. Aber selbst den Umgang mit „nützlichen“ E-Mails können Sie erheblich verschlanken. Antworten Sie präzise, poesiefrei, dafür informativ und das verlangt vor allem kurz. Wer knapp formuliert, formuliert präzise. Direktes wird jedoch oft als hart empfunden. Also bedanken Sie sich vorab, für die erhaltene Information und kommen Sie zur Sache. Bedanken Sie sich gegebenenfalls nochmals zum Schluss und präzisieren Sie genau, was Sie von dem Adressaten Ihres E-Mails erwarten. Er sollte dies niemals erraten müssen. Auch ein Fax können Sie mühelos mit einem handschriftlichen Vermerk retournieren. Das hat sogar den Vorteil, dass niemand in einem Vermerk Umfangreiches erwartet.

Beschränken Sie sich poesiefrei auf das Wesentliche

Manche Geschäftsbriefe sind Meisterwerke. Man merkt ihnen die Mühe an, die sich der Ersteller gegeben hat. Auch Werke für die Ewigkeit werden nur schnell gelesen und landen dann auf Nimmerwiedersehen in der Ablage oder im Papierkorb. Wie bei E-Mails gilt auch für Briefe: Sie sollten nur das Wesentliche kurz darstellen.

Effizientes Selbstmanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Teamsitzungen, Besprechungen & Co.

Angeblich lieben sie nur ganz wenige, die stundenlangen Besprechungen und Sitzungen. Warum sind dann Manager und Mitarbeiter stundenlang im Sitzungsmarathon geblockt? Es ist wohl wegen der Angst, dass irgendeiner nicht gehört wurde und dann querschießt. Schuld sollen alle sein, wenn etwas schief geht. Damit lebt es sich doch viel bequemer. Warum nicht „Sitzungen“ im Stehen abhalten. Die Zeitdauer reduziert sich unglaublich. Auch sauber vorbereitete Sitzungen, mit klarer Thematik in einer Agenda und definierter Zeitdauer tragen dazu bei, dass Sitzungen kürzer werden und zudem erfolgreicher sind.

Einbahnstraßen erlauben nur eine Richtung, so wie effizientes Arbeiten

Briefe, Vorgänge, zu führende Telefonate - alles kann man x-fach in Angriff nehmen. Jedes Mal kostet uns das Zeit, wenn wir es dann doch mangels „Lust“ nicht erledigen. Betrachten Sie doch einmal solche Aktivitäten als Einbahnstraße. Wenn Sie sich in der Einbahnstraße befinden, gibt es kein Zurück. Was angefangen wurde, wird erledigt.

Alles fließt

Das wussten schon die alten Philosophen. Aber ohne Anfang fließt nicht einmal die Zeit. Der Beginn ist immer das Schwerste an jeder komplexen Aufgabe, die zu bewältigen ist. Und das gilt besonders dann, wenn wir eine Arbeit vor uns haben, die wir nicht mögen. Aber auch hier stellen wir oft rasch fest, dass uns die Arbeit leicht von der Hand geht, sobald wir uns vollständig auf deren Durchführung konzentriert und eingestellt haben. Erst einmal gestartet, steigt auch rasch die Motivation und es schwinden die Vorbehalte. Wir vergessen die Zeit und es läuft exzellent, bis uns der Erste aus dem Konzept wirft. Wer außerhalb der gewohnten Routine arbeitet, benötigt hierfür zeitliche Freiräume. Diese können Sie sich recht einfach schaffen, wenn Sie über Ihre Zeit verfügen können. Die meisten Mitarbeiter und ebenso Manager haben diese Möglichkeit aber leider nicht. Sie müssen sich die erforderlichen, störungsfreien Zeiten durch Unerreichbarkeit sichern. Das funktioniert oft am besten, wenn sie sich in ein Besprechungszimmer zurückziehen. Weitere praktikable Wege sind ein sehr früher Arbeitsbeginn, wenn noch keiner stört oder die Verlegung solcher Aufgaben in die Abendstunden, notfalls sogar in die Freizeit. Ungestört im Unternehmen arbeiten können Sie an Feiertagen, da Sie hier keiner stört – ausgenommen vielleicht ein ruheloser Inhaber, der selbst nicht „loslassen“ kann.

Rückschläge erzeugen Frust

Wird das von uns erzielte Ergebnis vom Vorgesetzten oder den Kollegen zerrissen, fühlen wir uns schnell um den Erfolg unseres Fleißes und unserer Kreativität betrogen. Das ist eine falsche Sichtweise, denn konstruktive Kritik hilft Ihnen, besser zu werden. Wer Kritik

Effizientes Selbstmanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

annimmt und sie in seiner Arbeit berücksichtigt, verbessert das Ergebnis. Ihre Kritiker helfen Ihnen somit, tatsächlich das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Es ist also nicht Frust, sondern vielmehr Dankbarkeit gegenüber Kritikern angesagt. Auch Ihre Kritiker registrieren Ihren Umgang mit Kritik ja sehr genau und richten sich danach aus. Wer auf Kritik beleidigt reagiert, reduziert diese vermutlich zukünftig, aber er wird so stehen bleiben und nicht besser werden. Und das ist schlecht für ihn.

Ohne Fleiß, kein Preis

Genial oder fleißig? Angeblich ist ja der Fleiß die einzige Chance der nicht Genialen, doch noch etwas zuwege zu bringen. Nur, Geniale ohne Fleiß leisten meistens wenig. Nur den Hochbegabten, die zudem recht fleißig sind, verdanken wir Bahnbrechendes. Ein Fleißiger erreicht stets mehr als ein Genialer, der sich auf seiner Genialität ausruht.

Für Sie Unnötiges belastet Sie unnötig

Jeden Tag kämpfen pflichtbewusste Menschen darum, dass sie alle Aufgaben erledigen. Alle? Wichtig sind doch vor allem diejenigen, denen Sie beruflich nachkommen müssen. Alle anderen Aktivitäten gehören auf den Prüfstand. Wem nützt das und nützt das mir? Müssen Sie wirklich immer rennen, nur weil einer ruft? Müssen Sie überall dazugehören? Sind Sie nur wichtig, wenn Sie privat in Afrika waren oder gar dreimal China besuchten? Sie müssen ja nicht gleich in der „Tonne“ wohnen, aber benötigen Sie wirklich all den Schnickschnack, mit dem sich viele doch nur umgeben, weil es die Kollegen besitzen? Selbstbeschränkung hat einen riesigen Vorteil. Selbstbeschränkung verschafft Freiräume. Alles, was Sie nicht besitzen, müssen Sie auch nicht benützen, nur weil es so teuer war. Die Golfausrüstung im Keller, die Sie am Wochenende auf den Golfplatz zwingt und Ihnen so auch noch das freie Wochenende zerstört. Gehört nur der dazu, der golft? Bei vielen Veranstaltungen treffen Sie doch immer wieder die gleichen Wichtigtuere. Stellen Sie alle privaten Aktivitäten auf den Prüfstand. Eliminieren Sie die Langeweiler, die nur Ihre wertvolle Zeit in Anspruch nehmen, um sich so selbst zu zerstreuen.

Yes, we can

Optimistisch an Ihre berufliche Aufgabe und Ihr Leben herangehen. Bei jeder neuen Aktivität überlegen, wie werde ich das wohl in 10 Jahren bewerten? Schleppen Sie nicht zu viel von dem mit sich herum, was für Sie nur eine Last darstellt. Befreien Sie sich von Verpflichtungen, denen Sie nur zum Vorteil anderer nachkommen. Hiermit sind jedoch keine sozialen Aufgabenstellungen gemeint. Die bereichern Sie eher. Widmen Sie sich Ihren Kindern und nicht erst den Enkelkindern. Wem sind Sie wichtig? Das sind dann die Menschen, die Ihnen wichtig sein sollten. Die anderen verschwinden nämlich schnell, wenn Sie Ihnen offensichtlich nichts mehr nutzen. Probieren Sie es aus.

Effizientes Selbstmanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Reduzieren Sie Ihr Tempo

Sie müssen dabei nicht langsamer werden. Es reicht, wenn Sie Unnötiges reduzieren. In unserem genetischen Programm ist festgelegt, ob wir langsam oder schnell handeln. Nicht festgelegt aber ist, was die Last beinhaltet, die wir fürderhin zu tragen haben. Mit einem leereren Rucksack erreichen Sie schneller und weniger erschöpft Ihr Ziel. Füllen Sie Ihren „Rucksack“ deshalb nur mit Wichtigem. Entnehmen Sie Unwichtiges.

26. Die Effizienz der Teamarbeit

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wir, ein Volk der Teamplayer?

Teamplayer zeigen Eigenverantwortung und akzeptieren die Meinungen anderer. Sie können zuhören, schenken Vertrauen und sind in ihrer Wesensart verbindlich. Sie tolerieren Fehler, suchen den Konsens und hören auf die, die es besser wissen. Sie akzeptieren begründete Kritik und sind zu kritischer Selbsteinschätzung fähig. Sie verkraften Rückschläge ohne Schuldzuweisung und arbeiten jederzeit aktiv mit.

Das Team muss bessere Ergebnisse als der Einzelne erbringen

Um den Nutzen der Teamarbeit zu beweisen, wird oft die Fußballmannschaft zitiert. Hier erbringe das Team eine bessere Leistung als der Einzelne. Nicht erkennbar ist, ob jeder der Spieler tatsächlich an seine Leistungsgrenze geht, respektive, ob er sich doch lieber nicht vollständig verausgibt und lieber seine Sportsfreunde ackern lässt. Beim Seilziehen ist die Einzelleistung besser erkennbar. Einige rammen ihre Absätze tief in den Boden, wohingegen andere lediglich über dem Boden zu schweben scheinen.

Auch Erfolgsteams wechseln aus

Never change a winning team. Ein Weisheit, die im Sport zum Leitbild geadelt wurde. Nur, jeder erfahrene Sporttrainer weiß, dass solches keinesfalls dauerhaft funktioniert. Teams sind weiterzuentwickeln. Sie benötigen Impulse. Die Gegebenheiten ändern sich. Statische Teams agieren und handeln zunehmend statisch. Sie verlieren sowohl im Sport wie in Unternehmen. Kein Team gewinnt dauerhaft in der gleichen Zusammensetzung. Erfolgsteams müssen sich an den kontinuierlich ändernden Anforderungen ausrichten.

Unternehmen bestehen aus Menschen

Die Zeit der Einzelkämpfer sei vorbei. Menschen arbeiten heute in Gruppen und Teams. Mehrere entspricht zunächst einmal lediglich Quantität. Die Schwächeren profitieren von Teamarbeit, da ihre geringe Leistung im Teamergebnis nicht sichtbar gemacht wird. Und, wie reagieren Köhner, wenn das, was sie leisten, in der Gesamtleistung untergeht? In vielen Teams treiben doch eher Einzelne die Arbeit voran. Viele schwimmen nur mit. Oft machen Teammitarbeiter letztlich das, was sie ohne Team auch erledigen würden. Der Teamverantwortliche muss als „Erster unter Gleichen“ ihm meist wenig bekannte Menschen zu einem Team zusammenschweißen und Konflikte umgehend bereinigen.

Die Effizienz der Teamarbeit

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Das Team

Teams finden sich im Sport, sie bilden sich in Unternehmen und in Verwaltungen. Und jeder versteht doch etwas anderes darunter. In Wirtschaftsunternehmen sprechen wir von Projektteams, Problemlösungsteams und Entscheidungsteams. Ferner Kreativitätsteams, Null-Fehler-Teams und der bewährten Gruppenarbeit. Im Wesentlichen zeichnet sich Teamarbeit dadurch aus, dass mehrere Personen eng miteinander zusammenarbeiten. Sie treffen sich in sogenannten Teambüros. Sie halten sich an Spielregeln, die gemeinsam vereinbart und durch den Teammoderator gefördert und strikt überwacht werden. Die Aufgaben werden auf die Teammitglieder in gemeinsamer Abstimmung aufgeteilt. Und natürlich ist jedes Teammitglied auch teamfähig, da das vorab ebenso geklärt wurde, wie die Frage, ob der Betreffende zu den Befürwortern oder Gegnern der Teamarbeit gehört.

Die Gruppenarbeit

Im Gegensatz zu den Teams stammen Gruppenmitglieder aus nur einem Bereich. Die Gruppe wird geleitet von einem Gruppenleiter mit disziplinarischer Befugnis. Er besitzt also nicht nur eine fachliche Weisungsbefugnis. Damit hat die Gruppe nicht nur eine gemeinsame Aufgabe, sondern auch eine höhere Handlungs- und Entscheidungskompetenz. Da die Gruppe meist schon lange zusammenarbeitet, kennt der Gruppenleiter die Stärken und Schwächen jedes seiner Mitarbeiter. Dementsprechend kann er die Aufgaben optimal an seine Mitarbeiter verteilen.

Das Projektteam

Mehrere Mitarbeiter, meist aus unterschiedlichen Abteilungen, arbeiten für einen befristeten Zeitraum zusammen, um bereichsübergreifende Themen zu bearbeiten. So werden unterschiedliches Wissen und Erfahrungen für das Projektziel gebündelt. Jeder der Mitarbeiter arbeitet an einer meist präzise definierten Teilaufgabe mit. Es gibt einen Projektleiter, der die Arbeit koordiniert und die Einzelleistung überwacht. Der schwierigste Part für viele Projektleiter ist ihre ständig geforderte Wachsamkeit. Auf jede Störung müssen sie sofort reagieren. Das Team darf nicht behindert werden. Da Projektteams aus verschiedenen Bereichen zusammengesetzt sind, kommt hierzu noch ein hoher Abstimmungsaufwand mit den jeweiligen Vorgesetzten.

Die Effizienz der Teamarbeit

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Das Problemlösungsteam

Kommt es zu erheblichen Störungen, wird ein Problemlösungsteam eingesetzt. Manche bezeichnen ein solches auch als „Task Force“. Ein Begriff der ursprünglich aus der englischen Militärsprache stammt und einen Einsatzverband bezeichnet. Auch die deutschen Behörden übernahmen diese krisenorientierte Definition gerne für ihre Katastrophenschutzeinheiten. Es klingt auf jeden Fall bedeutsam.

Das Entscheidungsteam

Trifft ein Team eine Entscheidung, so wäre diese bedachter und ausgewogener als eine Einzelentscheidung. Das ist richtig. Allerdings wird sie auch wesentlich stärker nach den vielen unterschiedlichen Einzelinteressen ausgerichtet sein. Das ist der Grund, warum Entscheidungen unserer Regierung so verwässert sind. Je nach Zusammensetzung sind die Interessen von Schwarz & Rot, oder wie jetzt Schwarz & Gelb, inklusive deren jeweiligem Klientel unter einen Hut zu bringen. Gerade bei Entscheidungen setzen sich starke Teammitglieder vehement durch. Notfalls auch mit emotionalen und persönlichen Angriffen. Trifft eine Führungskraft alleine eine Entscheidung, oder wird eine solche von einem kleinen Team, wie durch den Vorstand getroffen, ist eine kurzfristige Korrektur meist möglich. Je größer das Team ist und je unvertrauter untereinander die Teammitglieder sind, umso schwieriger sind die Entscheidungsfindung und auch jegliche spätere Korrektur. Die sofortige Reaktion auf unerwünschte Entwicklungen ist somit eingeschränkt.

Die Teamleistung reduziert sich

In jedem Team agieren einige Mitglieder dynamisch. Sie sind die Bestimmenden. Andere werden sich unbewusst oder auch bewusst zurückhalten. Der französische Ingenieur Ringelmann experimentierte hierzu vor über 100 Jahren und stellte fest, dass sich die Gruppenleistung gegenüber der Einzelleistung asymptotisch reduziert. Menschen einer Gruppe, das gilt ebenso für die von ihm mit untersuchten Zugtieren, leisten weniger als die Summierung aller Einzelleistungen hätte ergeben müssen. Heute spricht man vom „sozialen Faulenzen“. Nach meinen Beobachtungen dürfte noch viel entscheidender hierfür sein, dass sich die meisten Menschen ungern in den Vordergrund spielen. Besonders die Bescheidenen meiden das „Rampenlicht“.

Die Effizienz der Teamarbeit

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vorteile der Teamarbeit

Professionelle Teams steuern sich selbst. So reduziert sich der Kontrollaufwand. Teams besitzen mehr Fachwissen und eine höhere Kompetenz als der Einzelne. Sind kreative Prozesse erforderlich, führen unterschiedliche Mitarbeitertypen zu besseren Ergebnissen. Das gilt auch hinsichtlich von Ideenfindungssystemen. Der Informationsfluss untereinander und zu den Fachbereichen ist erheblich besser und zudem auch gewährleistet. Das Problemverständnis des Einzelnen verbessert sich, da er mehrere unterschiedliche Sichtweisen kennenlernt. Die Teammitarbeiter fühlen sich stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden. Der Einzelne bekommt einen besseren Einblick in die angestrebte Zielsetzung. Mit den Teammitgliedern wird persönlich gesprochen, sie werden nicht lediglich per E-Mail informiert. Die ideale Teamgröße von fünf bis sieben Mitarbeitern hat sich seit Jahrhunderten beim Militär bewährt. Die relativ höchste Kampfkraft entfaltet eine Gruppe von sieben Soldaten. Also, somit die klassische Teamgröße.

Kritik an der Teamarbeit

Lean Management, ein Konzept, das Toyota für seine Automobilfertigung entwickelte, um die Effizienz und Qualität in der Entwicklung und Produktion, unter Beachtung des Kunden und der eigenen Wertschöpfung, zu optimieren. Inzwischen vielfach adaptiert als Führungs- und Organisationskonzept zur Reduzierung einiger hierarchischer Ebenen. Der Abteilungsleiter wird durch das Team ersetzt. Auch er ist jetzt ein Teammitarbeiter. Wer ist nun im Team für die Durchsetzung des als negativ Empfundene verantwortlich? Das war früher Chefaufgabe. Wer in der Vergangenheit nur Fachaufgaben bearbeitete, soll jetzt plötzlich verantwortlich agieren. Starke Teammitglieder drängen Schwache an die Wand. Die Stärke kann auch durch das jeweilige Spezialistentum bestimmt werden. Geübte Einzeldarsteller prallen aufeinander und bestimmen vorrangig die Spielregeln. Nichtkommunikative gehen unter. Jede neue Teamzusammensetzung fängt bei „0“ an. Das Team muss sich erst einmal finden. Regeln sind aufzustellen und zu überwachen. Teamarbeit ist kostenträchtig. Sind mehrere für die Kosten „verantwortlich“ fühlt sich letztlich doch keiner wirklich zuständig. Auch eingesetzte professionelle Moderatoren kosten zumeist sehr viel Geld. Die Konfliktlösung in Teams ist wesentlich langwieriger, als wenn ein Vorgesetzter sein Veto einlegt. Gegebenenfalls auch mit einem „Basta“.

27. Kommunizieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wer spricht, outet sich

Ein umfangreicher, aktiver Satzsatz, eine differenzierte Art sich auszudrücken, eine klare Aussprache, ein hohes Sprechtempo, eine wirkungsvolle Stimme sowie eine aufrechte Körperhaltung, signalisieren uns Kompetenz und hohen sozialen Status. Hinzu kommen die Komplexität der Wortwahl, das Vermögen zur Abstraktion und die grammatikalische Formgewandtheit sowie die Beherrschung der Hochsprache.

Kommunikation erfordert Sprachschatz

Ohne Nachzudenken ordnen wir zu uns sprechende Menschen bildungsmäßig ein. Aufgrund ihrer Artikulation erkennen wir zudem einen guten Teil ihrer Wesensart. Menschen sprechen wie sie sind. Selbstsicher, hektisch, fahrig, gelassen, ausgeglichen. Wir erkennen die altväterlichen Typen, die mit getragener Stimme langsam reden und wir registrieren, ob sich jemand frei von Füllwörtern, eher hart wirkend artikuliert. Gehobene Kreise erziehen ihre Kinder über stilvolles Auftreten zur Verhaltenselite. Adel verpflichtet, das gilt ebenso für die Führungseliten in der freien Wirtschaft. Mimikry heißt somit das Schlüsselwort für jeden, der in diese Kreise aufsteigen will.

Sprachgewandte gewinnen

Menschen, die überzeugend auftreten, verfügen meist über einen sicheren Sprachstil. Da sie dieses genau wissen, wirkt ihr gesamtes Auftreten überzeugend und gewinnend. Unsere Sprachgewandtheit entscheidet oft ganz erheblich über unseren Lebenserfolg. „Wenn Du geschwiegen hättest, wärst Du ein Philosoph geblieben“. Intelligent „gucken“ können viele Menschen. Nur, wenn sie dann den Mund aufmachen, erkennen wir welche „Geisteskind“ wir da vor uns haben und wenden uns gelegentlich entsetzt ab. Politiker reden ja lieber Dialekt, um ihre Volksnähe zu demonstrieren und einige auch, da sie der deutschen Hochsprache nicht mächtig sind. Mit einer zudem quengelnden Stimme wirken sie für die intelligenteren Bürger zumeist nicht sehr überzeugend.

Präzision und Ausdrucksform

Nur mit einem umfassenden Sprachschatz können sich Menschen präzise ausdrücken. Ohne Präzision sind Ausführungen meistens langatmig und zudem oft unverständlich. Unumständlich Vorgetragenes wirkt weder überzeugend noch besonders glaubwürdig.

Glaubwürdigkeit erfordert Wahrhaftigkeit

Den Versprechungen unserer Politiker schenkt so gut wie keiner mehr Glauben. Für

Kommunizieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Politiker eine Bankrotterklärung, die aber mangels Alternativen folgenlos bleibt. Politiker reden den „Menschen nach dem Maul“, damit sie wieder gewählt werden. Glaubwürdigkeit hingegen erfordert, dass man unangenehme Wahrheiten klar benennt. Keine Führungskraft überlebt in der freien Wirtschaft, wenn sie unglaubwürdig wurde. Auch wer ständig Sachverhalte schönfärbt, verliert längerfristig seine Glaubwürdigkeit.

Nur was verstanden wird, hat die Chance begriffen zu werden

Ich bin davon überzeugt, dass das Fachchinesisch, das manche Spezialisten benützen, selbst von Zuhörern, die im selben Fachgebiet tätig sind, häufig nicht verstanden wird. Niemand ist jedoch bereit, sich zu blamieren und seine „Unwissenheit“ einzugestehen. Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler, wissen erfahrene Fischer. Wer zu überheblich ist, um sich auf das Sprachvermögen seiner Zuhörer einzustellen, wird diese ebenso wenig gewinnen, wie der Angler den Fisch mit dem falschen Wurm.

Umständliches und Langatmiges nervt

Beabsichtigen Sie Ihre Meister in den Grundlagen des Arbeitsrechts zu unterweisen, stellen Sie schnell fest, dass sich die Begeisterung der Betroffenen in Grenzen hält. Menschen, die produktionsnah arbeiten, schätzen trockene Fachthemen nur wenig. Diese fürchten sich vor langatmigen Ausführungen, bei denen sie zudem sitzen müssen. Wenn Sie hier erfolgreich sein wollen, müssen Sie in den Dialog mit den Meistern treten. Lassen Sie sich die Probleme der Meister mit ihrer täglichen Führungsarbeit schildern und Sie werden über die Diskussion fast „unmerklich“ den Fachstoff vermitteln können.

Sprachbilder bringen Mehrwert

„Unser Produkt ist der Mercedes unter ...“. Eine Aussage, die Sie schon oft hörten. Mit einem Sprachbild lässt sich so die Qualität und die Marktstellung eines Produktes, „bildhaft“ darstellen. Sprechen Sie in „Bildern“, wann immer Ihnen dieses möglich ist. Auch Anerkennendes lässt sich mit Sprachbildern ausdrücken: „Der Fels in der Brandung.“ Sprachbilder und kurze Sätze zeichnen den effektiven Manager aus. Schachtelsätze, Füllwörter, Satzeinschübe und endlose Ergänzungen hingegen den Umstandskrämer.

Aktiv und zupackend - oder abwartend und vorsichtig?

Frauen suchen den Konsens, Männer sind eher auf Kampf aus. So die Volksmeinung. Ich kann dem nicht zustimmen. Frauen kämpfen ebenso, nur mit lautloseren Waffen. Darüber hinaus sind sie in der Verfolgung ihrer Ziele meist wesentlich ausdauernder. Frauen sind raffinierter. Männer sind leichter zu berechnen, da weniger trickreich. Ich habe es erlebt, dass eine nach meiner Einschätzung fachlich exzellente Managerin den angestrebten

Kommunizieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Job nicht bekam, da sie auf die Frage, ob sie sich diesen zutraue, mit „ich glaube schon“ antwortete. Im Auswahlteam befand sich übrigens eine Frau. An ihrer aktiven Sprache, erkennt man aktive Menschen. „Ich übernahm Verantwortung.“ Hingegen schon das vorab schuldfreie „ich wurde in die Pflicht genommen“, der Politiker.

Die Phrasendrescher

Höchst unangenehm wirken auf uns Menschen, die ständig in Superlativen schwelgen. Meist zeichnen sich solche zudem durch den exzessiven Gebrauch von Worthülsen aus. So mancher neu eingestellte Geschäftsführer „stolperte“ schon über zu viele Sprüche. Phrasen, Worthülsen und Füllwörter wirken auf Zuhörer nicht gerade überzeugend. Im Übrigen, vor lauter hohlen Phrasen geht oft das unter, was tatsächlich wichtig wäre. „Wenn Du redest, muss deine Rede besser sein, als es Dein Schweigen gewesen wäre.“ Manch einem „Laberer“ und eitlen „Selbstdarsteller“ möchte man das gerne zurufen.

Die unbedachten Dampfplauderer

Manche hören sich nur gerne selbst reden. Sendungsbewusste sind davon überzeugt, dass ohne ihren Beitrag das Problem niemals zu lösen ist. Das sind die Schlimmeren. Wer unbedacht vor sich hin sinniert riskiert, dass er für sich eine Katastrophe auslöst. Unbedachte Worte führten schon zu Kriegen mit Millionen Toten.

Wer andere gewinnen will, würdigt sie nicht herab

„Na ja, was der Koch da wieder behauptet.“ „Toll, wie uns Herr Koch das erläuterte.“ „Eine gute Idee, die uns in der Sache weiterbringt“ - oder ein Schlichtes: „Na, ja.“ Der Sprachstil der Führungskräfte untereinander und gegenüber ihren Mitarbeitern sagt mehr aus, als auf Hochglanzpapier gedruckte „verbindliche Führungsgrundsätze.“

Die Stimmung entscheidet über das Resultat mit

Ist der Entscheider nicht in der richtigen Stimmung, gehen die besten Vorschläge unter. Nicht nur bei Gehaltsverhandlungen gilt es deshalb, den richtigen Zeitpunkt zu treffen. Und das Vorgetragene sollte auch überzeugend sein. Wer verhuscht, mit ängstlicher, gepresster Stimme und eingezogenen Schultern vorträgt, wird eher nicht überzeugen. Sklaven durften ihren Herrn nicht ansehen, so erzwangen diese totale Unterwerfung. Wir stimmen aber Vorschlägen dann zu, wenn der Vortragende kompetent auf uns wirkt. Wer einen Sachverhalt vertritt, in dem er selbst nicht sicher ist, wirkt selten kompetent.

Die Wünsche des Gesprächspartner berücksichtigen

Ich möchte einen sicheren Arbeitsplatz. Ich wünsche mir ein gutes Gehalt. Ich, ich Überzeugen wird derjenige, der sich auf den anderen und seine Wünsche einstellt. Sie müssen sich auf die „Schlüsselworte“ Ihres Gesprächspartners einstellen und sie sollten sich im Rahmen seines Sprachniveaus ausdrücken. Also, ohne Überheblichkeit. Es geht nicht darum, zu gewinnen oder andere niederzumachen, das sind Pyrrhussiege. Natürlich dürfen Sie in Verhandlungen in konstruktiver Form darlegen, wo Ihr Limit ist. Sie sollten dieses aber niemals als „nicht mehr verhandelbares Statement“ abgeben. Verhandlungen sollten auch mit scheinbar „Schwächeren“ aggressionsfrei erfolgen, denn der heute Stärkere ist vielleicht morgen schon der entschieden Schwächere.

Abwimmeln ist keine gute Strategie

Ich habe jetzt keine Zeit. Vorgesetzte wimmeln so ihre Mitarbeiter gerne ab. Was erreichen sie damit? Der Mitarbeiter ist frustriert und bleibt zukünftig weg. „Gehe nicht zum Fürst, wenn Du nicht gerufen wirst.“ Ein häufig gehörtes Sprichwort. Führungskräfte sollen heute Förderer sein. Viele beweisen sich aber viel lieber als Verhaltenselite, denn das ist bequemer und sie können Untergebene mit ihrem Status beeindrucken. Auch Kunden werden gedankenlos abgewimmelt: „Das führen wir nicht im Sortiment.“ Wir sollten Anliegen positiv aufgreifen: „Ich werde es morgen in Ruhe durchlesen.“ „Reicht Ihnen meine Antwort übermorgen, da ich den Sachverhalt erst klären muss.“ Wer Wind sät, wird Sturm ernten!

28. Schriftverkehr

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Jeder Brief hat eine Wirkung

Leider aber recht häufig nicht die vom Schreiber beabsichtigte. Warum ist das so? Wir bereiten uns auf viele Dinge unseres Lebens gewissenhaft und sorgfältig vor. Briefe, und noch häufiger E-Mail-Korrespondenz, verfassen wir aber oft nachlässig. Wenn Sie an jemanden schreiben, möchten Sie diesen zu einer Handlung bewegen. Erreichen Sie dieses Ziel durch Nachlässigkeit nicht, erzielen Sie unter Umständen sogar eine nachteilige Wirkung. Und das ist sicher nicht das erwünschte Ergebnis.

Jeder Brief benötigt eine Architektur

Geschäftsbriefe sollten Sie wie Präsentationen zur Entscheidungsfindung aufbauen. Briefe, ohne logischen Aufbau, vermitteln dem Empfänger häufig Ihr Anliegen nicht. Sie haben sicher auch schon beruflich oder privat Briefe sowie E-Mails bekommen, wo Sie nach mehrmaligem Lesen nicht wussten, was der Schreiber von Ihnen will. Sie erhalten das Gewünschte nicht, wenn der Empfänger nicht begreift, was Sie letztlich tatsächlich von ihm wollen. Es muss für den Empfänger erkennbar sein, was Ihr Anliegen ist und wie er nach Ihrer Vorstellung konkret handeln sollte.

Langatmiges wird ungern gelesen

Behörden- oder Versicherungsschreiben lieben nur deutsche Juristen. Solche Schreiben werden überwiegend wegen ihrer rechtlichen Konsequenz beachtet. Ein Geschäftsbrief im besten Behördendeutsch wird äußerst ungern gelesen und zudem besteht auch noch ein hohes Risiko, dass er inhaltlich falsch verstanden wird. Verzichten Sie auf die Bürokratisprache, wenn Ihr Brief nicht im Papierkorb landen soll. Erregt Ihr Brief das Missfallen des Empfängers, trifft Sie dieses ebenso.

Briefe, die begeistern

Wir lesen was uns interessiert und zudem fesselt. Da Ihr Thema vorgegeben ist, haben Sie lediglich Einfluss darauf, wie überzeugend Sie Ihren Brief verfassen. Vermeiden Sie einen „offiziellen“ Ton. Er verleitet Sie zu einem bürokratischen Stil. Schreiben Sie so natürlich wie Sie sprechen - natürlich unter Wahrung der Form. Jeder Brief ist eine Werbung für Sie. Ob diese positiv ist, bestimmt Ihr Schreibstil.

Schreiben Sie ungekünstelt und persönlich

Wer „offiziell“ schreibt, schreibt automatisch bürokratisch. Er erhebt seine „Stimme.“ Phrasen schleichen sich ein. Worte mit „ung“ vergrößern den Abstand zum Empfänger.

Schriftverkehr

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Dieser gewinnt den Eindruck, dass sich der Absender sprachlich verbarrikadiert hat. Er liest ein hölzernes Automatischreiben und nicht das eines Menschen aus „Fleisch und Blut.“ Empathie bedeutet „sich in andere hineinzusetzen“. Lebensnotwendig für Sie, wenn Sie den Leser für sich einnehmen wollen. Wenn Sie Ihren Brief laut lesen, erkennen Sie die „Knackpunkte“, die Sie noch vor dem Versenden ändern sollten.

Kurze Sätze führen zum Erfolg

Manche Menschen sind von Natur aus bequem. Andere stehen unter einem hohen Arbeitsdruck und haben deshalb wenig Zeit, sich den einzelnen Vorgängen zu widmen. Sie sollten dem immer Rechnung tragen, indem Sie alles weglassen was überflüssig ist. Bei wichtigen Briefen empfiehlt sich eine mehrmalige Reduktion auf das Wesentliche. Reduce to the max. Ein durchaus merkwürdiger Slogan, auch für Ihre Korrespondenz. Schreiben Sie stets eindeutig. Schreiben Sie verständlich und immer widerspruchsfrei.

Schreiben Sie konkret

Je weniger wir einen Sachverhalt verstehen, umso nebulöser formulieren wir. Manche bedienen sich dieser Technik auch gezielt, damit sie nicht „festzunageln“ sind. Schon fast überflüssig zu betonen, dass hierzu unsere Spitzenpolitiker gehören. Unkonkretes wirkt selten kompetent. Konkretes hingegen vermittelt Kompetenz. Die Konkurrenz verfügt über bessere Produkte. Ein Satz mit wenig Aussagekraft. Der vergleichbare PKW der Konkurrenz hat 50 PS mehr und kostet 20% weniger.

Vergleichen Sie zu Bekanntem

Abstraktes prägt sich schlecht ein. Bekanntes können wir hingegen leicht behalten. Eine dosiert eingesetzte bildhafte Sprache bietet sich auch in Geschäftsbriefen an. Auch Formulierungen können Sie so wählen, dass sie zu einem „Aha-Erlebnis“ führen. In der Werbung werden die „Sinne“ angesprochen, warum nicht auch in Ihrem Brief? Ihr Brief sollte gelesen und behalten werden - und er sollte etwas für Sie bewirken.

Ein kleiner Smalltalk wirkt oft Wunder

Selten stimmen uns Briefe zuerst positiv ein. Im persönlichen Gespräch und in Telefonaten ist er längst „in“, der Smalltalk. Warum nicht auch in Ihrem Brief? Sie könnten mit einem Dankeschön beginnen. Positivem vorab Ausdruck geben. Und wenn Sie zu Ihrem Anliegen kommen, hat sich der Empfänger schon geöffnet.

Schriftverkehr

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Fortsetzung folgt

Machen Sie den Empfänger Ihres Briefes neugierig auf eine Fortsetzung der begonnenen Korrespondenz. Wecken Sie sein positives Vorstellungsvermögen, verhelfen Sie ihm bereits in Ihrem Brief zu einer konstruktiven Antwortidee.

Kleider machen Leute

Und die Optik Ihres Briefes repräsentiert Sie ebenso. Das beinhaltet den gewählten Briefbogen sowie eine lesbare Schriftgröße und einen formgerechten Briefaufbau. Harte Kritik und Unhöfliches sollten Sie selbst bei berechtigter Reklamation vermeiden. Ein konstruktiver Dialog beginnt nicht damit, dass Sie den anderen massiv bedrängen. Dass Sie die Formalien einhalten sollte selbstverständlich sein. Hierzu gehören nicht nur eine korrekte Anschrift, sondern auch eine Ansprache mit Namen, eine saubere Optik und eine angemessene Länge. Zu kurze Briefe wirken oft nicht sehr stilvoll.

Spezialisten denken in Abkürzungen

Und diese schleichen sich dann auch in ihre Briefe ein. Und das ist kontraproduktiv. Auch Fremdwörter, die vom Empfänger nicht verstanden werden, sind zu vermeiden. Wer besonders sachorientiert ist, vernachlässigt häufiger auch Höflichkeitsformen. Diese sind sowohl im Gesprochenen als auch im Geschriebenen der Schmierstoff, der ein reibungsloses Zusammenleben fördert und dieses letztlich möglich macht.

Vermeiden Sie den Überdross

Es gibt einen Punkt, an dem uns eine andere Person nur noch nervt. Dieser Punkt kann auch im Rahmen einer längeren Korrespondenz leicht überschritten werden. Strapazieren Sie die Empfänger Ihrer Briefe nicht übermäßig mit Unerwünschtem.

Erforderliche Rückfragen und Antwort

Auch Pflichtbewusste sind bequem. Wer es dem Empfänger schwer macht erlebt, dass erforderliche Rückfragen wegen fehlenden Kommunikationsdaten unterbleiben. Ebenso erfolgt manches Antwortschreiben nicht, wenn die Absenderdaten fehlen. Mitdenkende geben darüber hinaus auch ihre „unverfängliche“ E-Mail-Adresse an, da manche Empfänger lieber so antworten. Auch Ihre Faxnummer ist hilfreich.

Schriftverkehr

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Der Titel erhöht den Träger

Je unbedeutender der Soldat, desto mehr Wert legt er auf seinen militärischen Rang. Nichtsdestoweniger, gönnen Sie in Ihren Briefen jedem den Titel, der ihm zusteht. Auch unter Industriekapitänen gibt es welche, die den wohlverdienten Titel hochhalten. Unter Beamten, Politikern und kirchlichen Würdenträgern ist der Titel besonders heilig und wird, wie diverse Promotionen zeigen, deshalb auch „erschlichen“.

Wer auffallen will, schreibt einen Brief

Früher schleppte die Post Briefe bis zum Überdruß ins Haus. Heute sind sie selten. Und besonders wertvoll ist immer das, was selten ist. Schätzenswerte Unikate eben. Besonders die von Hand geschriebenen Briefe lösen vielfach eine große Freude aus. Zumindest dann, wenn die Handschrift tatsächlich lesbar ist. Handschriften wecken in vielen den „kleinen Grafologen“. Die üben sich dann begeistert in Schriftanalyse.

Geschriebenes überdauerte Jahrtausende

Nicht jeder Ihrer Briefe wird länger aufgehoben. Doch Briefe haben Beweiskraft. Und die Beweise können für oder gegen Sie sprechen. Auch nach Jahren. Liebesbriefe an eine Gespielin können bei Verheirateten schnell Folgen haben.

Vergessen Sie die Zukunft nicht

Besonders hilfsbereite Menschen haben ein durchaus gutes Gedächtnis und merken es sich lange, wem sie geholfen haben - und der Dank hierfür dann ausgeblieben ist. Referenzen erbitten Menschen mit Stil schriftlich bei ihrem ehemaligen Vorgesetzten. Sie freuen sich, wenn dieser sich hierzu bereit erklärt. Bedanken sich oft aber nicht. Im Management ist solches karriereschädigend. Denn hier kennt jeder fast jeden.

29. Netzwerken

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Netzwerken ist Beziehungspflege

„Frage nicht was dein Land für dich tun kann, sondern was du für dein Land tun kannst!“
John F. Kennedy. Ein im Sinne bestehender Tradition mit Kultstatus geadelter Ausspruch.
Einseitigkeit funktioniert nur bei leicht beeinflussbaren und leicht lenkbaren Menschen.
Win-win - eine Konfliktlösungsstrategie, einst von Harvard entwickelt und propagiert,
kann begrifflich für jeden Lebensbereich gelten. Leistung erfordert stets Gegenleistung.

Altruistisch handeln nur die, die einen lieben

Wer selbstlos handelt, stellt seine eigenen Interessen hinter das Wohl anderer. Dies kann bis zur Selbstaufopferung gehen. Altruismus im Gegensatz zu Egoismus. Seilschaften handeln niemals selbstlos. Auch hier wird eine Gegenleistung erwartet. Eine Hand wäscht die andere. Das gilt für wirtschaftliche und ebenso politische Eliten.

Ohne Einfluss, kein Nutzen

Menschen ohne Einfluss werden in Business-Netzwerken nicht sehr gerne gesehen. Solche Menschen bewegen sich in „sozialen Netzwerken“ oder in örtlichen Vereinen. Auch ein Verein ist ja ein Netzwerk. Über den Tennisverein machen aber nur noch wenige eine bahnbrechende Karriere. Das gilt ebenso für unbedeutende Golfclubs. In elitären Clubs trifft sich die Elite. Wer hierzu nicht bereits zählt, kommt nicht rein.

Viel ist immer wenig

Manche Netzwerk-Gurus verraten Ihnen Tricks, wie Sie zu vielen Kontakten kommen. Nur, beim Netzwerken ist viel immer wenig. Viele Adressen stehen auch im Telefonbuch. 50 Menschen, die Sie kennen, nützen Ihnen immer mehr als 500 reine Kontaktadressen. Ein Netzwerk fördert nicht nur den gegenseitigen Nutzen, es erfordert auch viel Pflege. Es verhält sich wie mit Ihren Gartenblumen. Ohne regelmäßiges Gießen verdorrt alles.

Ihre Strategie zum Netzwerkaufbau

Dass Mäuse gefangene Löwen aus Netzen freinagen, passiert nur in Kindermärchen. Ihr Netzwerk beinhaltet Menschen mit Einfluss und solche, die einflussreich werden. Netzwerke der Mächtigen haben oft lustige Namen wie „Spätzle-Connection“ oder „Kölner-Klüngel“, da tummeln sich dann aber vorwiegend Menschen mit Gewicht.

Geschlossene Kreise sind nicht jedermann zugänglich

Gehobene Gesellschaftskreise bleiben unter sich. Man heiratet selbst untereinander. Wie kommen Sie in geschlossene Kreise? Am leichtesten geht es während des Studiums. Auch intelligente Kinder einflussreicher Menschen studieren an öffentlichen Hochschulen und hier haben Sie die Chance enge Kontakte, die oft lebenslang halten, zu knüpfen. Unternehmerkinder können Ihnen helfen in Wirtschaftszirkeln Furore zu machen. Das gilt natürlich auch für Kinder ranghoher Politiker und von Gewerkschaftlern.

Ihre ehemaligen Chefs vergessen viele

Chefs sind Chefs, weil Sie besser als alle anderen waren, weil Sie mehr Glück hatten, oder weil sie seit langer Zeit in den „richtigen Kreisen“ bestens integriert sind. Selbst Könige beförderten nur die, die ihnen am besten und selbstlosesten dienten. Daran hat sich bis heute nicht allzu viel geändert. Keiner liebt die, die am Sessel sägen. Wer ein Unternehmen verlässt, hat hierfür Gründe, die oft auch negativer Art sind. Blicken Sie nicht zurück im Zorn. Pflegen Sie positive Kontakte zu Ex-Vorgesetzten, denn auch diese wechseln das Unternehmen - und holen die nach, die sie schätzen. Wer in guter Erinnerung ist, wird auch gerne für Aufstiegspositionen zurückgeholt.

Auch unter Ihren Kollegen befinden sich Aufsteiger

Der Konkurrenzkampf überlagert häufig zukunftsorientiertes, strategisches Denken. Was ist für Sie wichtiger, eine paar nutzlose Siege auf Nebenkriegsschauplätzen, oder ein langfristiger, erheblicher Nutzen durch einen Kollegen, der Sie schätzt? Kollegen aus Ihrer oder anderen Abteilungen werden intern oder extern aufsteigen. Netzwerke bildet man mit vergleichbaren Könnern, oder noch fähigeren Menschen. Verbünden Sie sich mit denen, die Sie auf dem Weg nach oben absichern können.

Entsorgen Sie nutzlose Kontakte

Nutzlos ist, was Ihre Zeit kostet und verhindert, dass Sie Wichtigeres wahrnehmen. Vernetzung ist immer nützlich, auch wenn das Wort sehr negativ besetzt ist. Gleichartige Interessen führen für alle Beteiligten zu nützlichen Zusammenschlüssen. Keine Beziehung funktioniert über Jahre oder gar Jahrzehnte, wenn sie ohne Gegenleistung bleibt. Geben ist seliger denn nehmen. Nur „nehmen“ funktioniert in Ihrem Netzwerk niemals.

Wer passt zu mir - oder wer ist für mich nützlich?

Das muss kein Widerspruch sein. Wer nicht zu Ihnen passt, bleibt Ihnen nicht erhalten. Das indische Kastenwesen bestimmt heute nicht darüber, ob jemand arm oder reich ist,

Netzwerken

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

allerdings wird die Kaste der „Unberührbaren“ auch in der Gegenwart noch ausgebeutet. Auch in Industrieländern gibt es gesellschaftliche Zuordnungen mit „oben“ und „unten“. Wer aufsteigen will, muss seine „Kaste“ also verlassen, das beherzigen kluge Frauen ja schon seit langem, indem sie, wann immer es ihnen möglich ist, nach „oben“ heiraten.

Wer wichtige Menschen kennt, ist selbst wichtig

Es gibt Wichtigtuer, die stets damit protzen, wen sie alles persönlich kennen würden, auch wenn sie nur beim Defilee einem Prominenten kurz die Hand schütteln durften. Ebenso wenig nützlich ist es, wenn in Referenzlisten viele wichtige Personen stehen, die jedoch kein Urteil abgeben können, da sie den Referenznehmer kaum kennen. Erfolgreiches Netzwerken verlangt, dass Sie einige wenige Wichtige näher kennen, Sie diesen wiederum aber gut bekannt sind und diese Sie darüber hinaus schätzen.

Netzwerke fördern den Informationsaustausch

Warum sind so viele Handwerker im Gemeinderat? Hier erfahren sie als die Ersten, was an Bauprojekten oder größeren Umbauten ansteht. Informationen sind besonders für Geschäftsleute wichtig. Sie frühzeitig zu beschaffen, zahlt sich somit meistens aus. Aber auch für Privatpersonen gibt es relevante Informationen. Sie möchten für ein Unternehmen arbeiten. Da sollten Sie prüfen, ob Sie dort einen Mitarbeiter kennen, der Ihnen Informationen geben kann. Wenn nicht, sollten Sie einen kennenlernen.

Erst geben, dann nehmen

Wenn Sie einen von Ihnen erwünschten Netzwerkpartner mit Know-how versorgen, haben Sie beste Voraussetzungen dafür geschaffen, dass auch dieser für Sie aktiv wird. Wer sich immer nur meldet, wenn er etwas benötigt, fällt schnell aus dem „Netzwerk“. Wenig professionelle Netzwerker vergessen keinen Geburtstag, der Anruf kommt stets. Nur, was bringt dies für einen Nutzen, außer einer weiteren unerwünschten Störung? Telefonisches Gratulieren genügt niemals, da sollte Ihnen schon was Besseres einfallen.

So erweitern Sie Ihr Netzwerk

Die Spinne wartet im Netz. So kann man Netzwerken, wenn man selbst wichtig ist. Ansonsten gilt die Aussage eines Buchtitels „Der Teufel schießt immer auf den größten Haufen“. Ist Ihrer noch klein, erfordert der Aufbau Ihres Netzwerkes erst einmal eigenen Einsatz.

Netzwerken

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Fragen Sie sich:

Kann ich etwas, das für andere besonders nützlich ist?

Für welche Personengruppe ist mein Know-how besonders wertvoll?

Kenne ich schon jemanden aus dieser Gruppe?

Wie bekomme ich in dieser Gruppe für mich weitere nützliche Kontakte?

Online-Netzwerke effizient nutzen

Online-Netzwerke verführen viele Menschen dazu, hunderte Kontakte zu sammeln. Sammeln kann zu einem Selbstzweck werden, der letztlich sonst keinen Nutzen hat. Als XING-Mitglied können Sie passende Kontaktpersonen nach Branchen suchen. Es reicht nicht, wenn Sie eine E-Mail schreiben, „Darf ich Sie als Kontakt hinzufügen“. Der Angeschiedene wird meist auf „ja“ klicken, ohne sich über Sie zu informieren, denn wenn er selbst „wichtig“ ist, hat er keine Zeit, ihre Zielsetzung zu hinterfragen. Immerhin erreichen Sie bei Xing über 10 Millionen Mitglieder unterschiedlichster Art.

Netzwerke als Jobbörse

Personalvermittler nutzen gerne XING, um kostenlos passende Kandidaten zu finden. Etablierte Headhunter nutzen XING höchstens begleitend. Ihre Suchstrategie ist anders. Headhunter suchen über Searcherinnen Führungskräfte und hochkarätige Spezialisten. Die Searcherinnen suchen über XING Ansprechpartner, die zu den Gesuchten führen. Ein sehr teurer, da aufwändiger und zudem anspruchsvoller Suchweg zu Spitzenkräften. Ich habe einen ganz einfachen Geschmack, von allem nur das Beste. Das gilt auch hier. Und erst recht, wenn es um die anspruchsvolle Entwicklung Ihrer eigenen Karriere geht.

Die Schwarmintelligenz

Im Schutz vieler lebt der Einzelne bequemer und gefahrloser. Aber er bleibt „Masse“. Wer den Kopf herausstreckt, kann ihn verlieren. Netzwerker strecken ihren heraus. Aber die Klügeren überlegen vorab, wo und wann. Netzwerke sind nützlich, um passende Kontakte zu eruieren – zu mehr meistens nicht.

30. Präsentieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Weniger ist mehr

Wer sich auf eine Präsentation vorbereitet, sollte sich dieses vorab verinnerlichen. Wir präsentieren, um gehört zu werden, wir präsentieren, um verstanden zu werden und wir präsentieren, um Entscheidungen so vorzubereiten, dass sie möglich sind. Eine Präsentation verfolgt also immer einen Zweck und diesen gilt es zu erfüllen.

Was ist kontraproduktiv?

Besonders sehr fleißige, pflichtbewusste Menschen neigen in Präsentationen dazu, alle möglichen Aspekte mit einzubauen, auch wenn diese wenig bedeutsam sind. Auch Risikoscheue bedenken alle möglichen „wenn“ und „aber“ in ihrer Präsentation. Beide Menschentypen werden somit unendlich viel Stoff sammeln und aufbereiten.

Reduce to the max

Ein Werbespruch der Agentur Weber, Hodel, Schmid für den Smart von Daimler. Der einzige Slogan, dem ich persönlich den allerhöchsten Kultstatus zugestehe, denn bei Präsentationen, Vorträgen und Diskussionen kann das entscheidend sein. Auch in Verhandlungen gewinnt der Verkäufer selten, der zu viel redet.

Stellen Sie sich auf Ihre Zuhörer ein

Manager sind es gewohnt schnell und analytisch zu denken. Weitschweifigkeit stört. Wenn Sie hingegen vor einem Gemeinderat präsentieren, gilt das nur sehr bedingt. Hier treffen Sie auf Menschen, die vorwiegend in anderen Disziplinen geübt sind. Welche Vorkenntnisse sind vorhanden? Welche Fachbegriffe werden verstanden? Wie viel „Sitzfleisch“ bringen sie mit? Fällt nach der Präsentation eine Entscheidung? Geht es lediglich um eine allgemeine Information zu einer veränderten Sachlage? Welches Interesse verfolgen die Zuhörer? Gibt es unterschiedliche Interessenlagen?

Sie lernen in der Vorbereitung

Wer eine Präsentation vorbereitet ist in vielerlei Hinsicht selbst noch „unwissend“. Zusammenhänge erschließen sich oft erst dann, wenn wir sie strukturiert erarbeiten. In der Vorbereitung Ihrer Präsentation entwickeln Sie sich zum absoluten Fachmann. Sie wissen danach thematisch mehr, als jeder Ihrer zukünftigen Zuhörer weiß.

Präsentieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Strukturieren Sie Ihre Stoffsammlung

Eine Präsentation besteht aus einer Einleitung, einem Hauptteil und dem Schluss. Wenn Sie vor Managern vortragen, sollten Sie Ihre Präsentation immer so gestalten, dass Sie diese in 5 Minuten halten könnten, selbst wenn eine Stunde angesetzt ist. Sie werden feststellen, dass sich jede Präsentation auf wenige Minuten kürzen lässt. Natürlich kostet das mehr Mühe, als einen Schwafelsatz an den anderen zu reihen.

Je weniger Sachverstand, umso mehr Multimediales

Auch in Präsentationen wird fehlendes Fachwissen gerne durch Technik ersetzt. Eigenes Unwissen wird dann durch einen exzessiven Medieneinsatz überspielt. Natürlich fördern Folien das Verständnis und helfen uns Sachverhalte zu behalten. Aber auch hier gilt: Der Meister kann sich beschränken, der Lehrling noch nicht. Im Übrigen gilt Murphy's Gesetz: Was schief gehen kann, das geht auch schief. Wie reagieren Sie, wenn der Beamer streikt? Das gilt es stets vorab zu bedenken.

Was Sie vorab geleistet haben, interessiert keinen

So manch ein Vortragender verschwendet bis zu einer halben Stunde Zeit damit, umfassend darüber zu informieren, seit wie langer Zeit er mit wie vielen Menschen an diesem Projekt arbeitete und wie viel wichtige Personen er hierzu gesprochen hat. Gerade die ersten 10 Minuten entscheiden ja darüber, ob die Zuhörer einschlummern.

Wer aktiv redet, überzeugt mehr

Es sind die Verben, die unsere Sprache und somit Ihre Präsentation lebendig machen. Zu viele Substantive wirken wenig energievoll. Synonyme fördern die Anschauung. Unbekanntes gilt es Bekanntem zuzuordnen. Sprachbilder wirken anschaulich. Kompetent und glaubwürdig wirkt, wer überzeugend und zudem gelassen spricht.

Distanz verschafft selten Sicherheit

So mancher versteckt sich gerne hinter seinem Schreibtisch. Da fühlt er sich geborgen. Distanz schafft vermeintlich Sicherheit - auch dann, wenn man etwas präsentieren muss. Wer bei seiner Präsentation lieber sitzenbleibt und nur Folie um Folie aufruft beweist, dass ihm die Begeisterung, Sicherheit und Überzeugung für seine Präsentation fehlen.

Wer überzeugt ist, steht wie ein Fels

Wer sich dem „Gegner“ mit offenem Visier stellt beweist, dass er sich vertraut. Wie

Präsentieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

sollen wir jemandem vertrauen, der nicht einmal selbst seiner Sache sicher ist? Mimik und Gestik, unsere gesamte Körpersprache, spiegeln unsere Einstellung wider. Wer von seiner Sache überzeugt ist, denkt nicht darüber nach, was schiefgehen kann. Ebenso wenig hat er Angst vor einem Blackout oder vor unangenehmen Fragen. Trotzdem sollten Sie sich schon vorab auf kritische Einwände und Fragen präparieren.

Dramaturgie fördert das Interesse

Fest wie ein Fels in der Brandung. Ja, aber das ist nach wenigen Minuten langweilig. Auch in Präsentationen wirkt Aktion dynamisch und macht die Präsentation lebendig. Blickkontakt hilft Ihnen und Ihren Zuhörern. Sie erkennen so frühzeitig, ob Ihre Präsentation ankommt und ob sich die Zuhörer angesprochen und eingebunden fühlen. Starten Sie langsam. Artikulieren Sie sauber und senken Sie Ihre Stimme zum Satzende. Wiederholen Sie häufiger Ihre Hauptargumente und das gemeinsam zu erreichende Ziel.

Ihr Glaube wird Berge versetzen

Die Zuschauer sind im Thema nicht so tief drin wie Sie. Viele Fakten sind ihnen fremd. Die Glaubwürdigkeit Ihrer Präsentation wird deshalb vorwiegend von Ihnen bestimmt. Wirkt Ihre Stimme überzeugend? Vermittelt Ihre Körpersprache hierzu Identisches? Ihre Ausstrahlung, Ihre nonverbalen Signale, die von Ihnen vermittelte Persönlichkeit bestimmen den Erfolg Ihrer Präsentation oft wesentlich entscheidender als Fakten.

Der Eindruck macht Gewinner

Lächerliches vernichtet jeden Vortrag. Eine offene Hose oder eine verkleckerte Krawatte kann Ihre Zuhörer so „fesseln“, dass Ihre gesamte Präsentation zur Nebensache wird. Fehlende Sprechpausen und zu schnelles Sprechen signalisieren „ich bin auf der Flucht“. Ihr Sprechtempo darf nicht schneller sein, als die Zuhörer folgen und verstehen können. Sprechen Sie einmal lauter, dann wieder etwas leiser. Betonen Sie so das Ihnen Wichtige. Formulieren Sie verständlich. Keine Abkürzungen, Fremdworte nur sehr bedingt dann, wenn Sie davon ausgehen können, dass diese vom Publikum auch verstanden werden.

Ihr Gesamtkonzept muss erkennbar bleiben

Wer sich in seinen Begründungen, in den Feinheiten tausender Möglichkeiten verliert, läuft Gefahr, dass seine Gesamtkonzeption und sein Ziel nicht mehr erkennbar sind. Achten Sie darauf, dass Ihre Zuhörer immer wissen, wo sie sich gerade befinden. Natürlich darf weder Ihre Präsentation farblos noch Ihre Grafiken unleserlich sein, aber das ist nur das Handwerkszeug. Viel entscheidender ist, dass Sie Ihre Zuhörer zielführend mitnehmen, damit zum Schluss eine Entscheidung getroffen werden kann.

Präsentieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Praxisorientierung oder Luftschlösser?

Was ist das Ziel Ihrer Präsentation? Was sind die Kosten? Was sind die Risiken? Welchen Nutzen haben die Zuhörer? Welche eigenen Vorteile haben sie hierdurch? Das sollte im Mittelpunkt stehen. Nicht glänzende Rhetorik oder modernste Technik. Technische Spielereien und viele Folien überfordern den Zuhörer schnell, er ermüdet. Hochwissenschaftliches oft ebenso, da die meisten Zuhörer dann schnell abschalten. Nah dran, an den Menschen seien sie, behaupten ja gerne unsere Spitzenpolitiker. In der Politik spielt es keine Rolle, ob das stimmt. In Ihrer Präsentation schon.

Die abschließende Diskussion

Auch von Managern - also Ihresgleichen - wird Ihre Präsentation gerne „zerlegt“. Wohlwollende Kollegen zerpfücken Argumente, weil sie der Sache dienen wollen. Weniger Wohlwollende hingegen, weil Sie Ihnen nicht den kleinsten Erfolg gönnen. Bleiben Sie sachlich. Wer unsachlich reagiert, zeigt allerhöchstens Schwäche.

Mit einem Handout fördern Sie Ihre Zielsetzung

Überreichen Sie Ihre Präsentation vorab, wird Ihre Unterlage bereits gelesen, während Sie Ihren Vortrag halten. Keiner konzentriert sich dann mehr auf Sie. Ein Handout ist dann besonders nützlich, wenn es den Stoff nacharbeitbar macht. Das werden Sie mit einer Reihe von „Folienkopien“ ganz sicher nicht erreichen. Sie sollten also Ihr Handout so umfassend erstellen, dass es auch ohne Ihre Präsentation für fachkompetente Teilnehmer inhaltlich voll verständlich ist. Es ist sollte den letzten „Kick“ für die zu treffende Entscheidung bringen.

31. Entscheiden

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Analysieren und entscheiden

Manch einer treibt wie ein welches Blatt im endlichen Strom seines Lebens dahin. Andere bestimmen wohin seine Reise geht. Er lässt alles passiv mit sich geschehen. Manager hingegen handeln. Sie wollen verantwortlich für sich und andere gestalten. Sie analysieren Situationen. Sie zergliedern Komplexes in überschaubare Einheiten. Sie prüfen Alternativen und beziehen deren Auswirkung ein, bevor sie entscheiden. Sie handeln zukunftsorientiert im Interesse ihres Unternehmens und der Gesellschaft.

Störungen in Abläufen

In Unternehmen treten tagtäglich Abweichungen zu gewünschten Abläufen auf. Manche hiervon, weil die Abläufe in ihrem Bearbeitungsfluss Spielraum besitzen, andere weil die Technik, oder noch viel häufiger, weil der Faktor Mensch versagt. Für Vorgesetzte, die mit eiserner Hand Fehler bereinigen, zählt der Mensch wenig. Sie führen sachorientiert, Mitarbeiter sind für sie oft nicht mehr als Betriebsmittel.

Klärung von Ablaufstörungen

Störungen in gewollten Abläufen müssen möglichst dauerhaft behoben werden. Sie sollten zukünftig kein weiteres, kurzzeitiges Krisenmanagement mehr erfordern. Wer Ablaufstörungen dauerhaft beheben möchte, benötigt den Rat seiner Mitarbeiter. Das wiederum setzt voraus, dass die Mitarbeiter offen, ohne Angst vor Strafe reden. Und schon sind wir wieder beim Führungsstil, den der Vorgesetzte bevorzugt. Ein mitarbeiterorientiert führender Vorgesetzter erhält offene, ehrliche Antworten. Der Chef, der sich lieber in der Bestrafung der Schuldigen übt, bekommt Schweigen.

Probleme, wohin wir schauen

Für einige besteht die Welt nur aus Problemen. Für andere aus Herausforderungen. Unabhängig hiervon, Probleme sind Abweichungen von dem, was erwünscht wird. Es handelt sich um Fehlerhaftes, wie einen überhöhten Ausschuss in der Produktion, oder auch zwischenmenschliche Reibereien, die den Betriebsablauf stören können. Der Chef kann ein Machtwort sprechen, um Streithähne zu befrieden aber das löst nur in den seltensten Fällen die im Hintergrund weiter schwelende Konfrontation. Auch der Ausschuss verringert sich nur kurzzeitig, wenn er Konsequenzen androht.

Wann ist ein Eingreifen erforderlich?

Hektiker reagieren hektisch. Wer hektisch reagiert, löst Probleme mit Gewalt. Logiker

Entscheiden

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

reagieren überlegt. Und kluge Logiker beginnen mit einer Situationsanalyse. Manager sollten reagieren, wenn eine Situation ihr Eingreifen, ihr Handeln erfordert. Ist ihr persönliches Handeln nicht erforderlich, dürfen sie die Klärung delegieren. Manager, die auf Druck sofort selbst tätig werden, vernachlässigen oft Wichtigeres.

Die Situationsanalyse

Situationen haben es so an sich, dass sie in den meisten Fällen unübersichtlich sind. Unverständliches erfordert erst Nachfragen: „Was meinen Sie hiermit konkret?“ „Was genau ist passiert?“ „Welche Anlagen sind konkret hiervon betroffen?“ „Wie genau zeigt sich die Abweichung?“ „Wie viel Einzelstücke wurden beschädigt?“ Konnten Sie die hohe Komplexität der Störung durch eine Strukturierung auflösen, erfolgt als weitere Fragestellung: Ist eine sofortige Maßnahme zwingend erforderlich?

Dringend und / oder wichtig?

Der Schreibtisch in Ihrem Heimbüro befindet sich in einem chaotischen Zustand. Ihre Ehefrau möchte Ihr Büro abstauben und fordert das Freiräumen der Fläche. Ihre Bewertung könnte von der Heftigkeit des Begehrens Ihrer Ehefrau abhängen. Als erfahrener Ehemann entscheiden Sie aber: Weder dringend noch wichtig! Ihr Chef hat sich mit Kunden angesagt. Er will Sie im Büro besuchen. Jetzt ist das Aufräumen plötzlich sowohl „dringend“ als auch sehr „wichtig“.

Delegieren dürfen Sie erst, wenn Sie die Priorität bestimmt haben

Ein Mitarbeiter meldet Ihnen, dass eine Garage auf dem Fabrikgelände brennt. Dringend und wichtig? Ja, wenn hierdurch ein hoher Schaden entstehen könnte. Nein, wenn lediglich ein geringer Schaden droht. In diesem Falle auch delegierbar. Auch einzelne Teilprozesse könnten Sie an mehrere Verantwortliche delegieren.

Die Prozessentwicklung

Beziehen Sie die voraussichtliche Entwicklung des gestörten Ablaufprozesses in Ihre Entscheidung mit ein. Das beinhaltet auch festzulegende Kontrollschritte.

Die Problemanalyse

Abweichungen in gestörten Abläufen können beschrieben werden und zwar hinsichtlich ihrer „Art“ als auch ihrem „zeitlichen Auftreten.“ Die Beschreibung sollte beinhalten:
- Was (konkret) ist nicht so wie es sein sollte? - Wo, an welchem Ort oder an welcher Person wurde es festgestellt? - Wann genau und in welcher Häufigkeit oder Intervall-

Entscheiden

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

len trat die Abweichung auf? - Welches Ausmaß - inklusive Entwicklungstrend - hat die Abweichung? Abweichungen werden immer durch Veränderungen verursacht. Die Erforschung der Ursachen erfordert somit das Erkennen dessen, was verändert wurde. Erkannten Sie eine oder mehrere der möglichen Ursachen, sind diese abzusichern. Fragen Sie: Warum zeigt sich nur die Ursache in diesem Ablauf? Warum nicht in vergleichbaren Abläufen? Diese Frage beinhaltet sowohl die „Zeit“ als auch „Orte“. Ist die Ursache weitgehend sicher eingekreist, folgt eine Entscheidungsanalyse.

Die Entscheidungsanalyse

Die meisten Entscheidungen werden ohne Abwägen von weiteren Alternativen getroffen. Manchmal kann das auch sehr vernünftig sein, vor allem dann, wenn es brennt. Die Untersuchung des Vorgehens von Feuerwehrkommandanten bei Bränden ergab, dass diese die ihnen als erstes einfallende Möglichkeit zur Brandbekämpfung wählen. Sie checken dann höchstens noch kurz, was hierdurch Nachteiliges passieren könnte. Wer nicht unter einem vergleichbaren Zeitdruck steht, kann überlegt entscheiden. Die erste Frage sollte lauten: Muss überhaupt eine Entscheidung getroffen werden? Wenn ja, habe ich die Wahl unter mehreren Alternativen und wenn ja, unter welchen?

Berücksichtigung der Begrenzungen

Entscheidungen können nur im Rahmen der verfügbaren Ressourcen getroffen werden. Auch gewünschte Resultate orientieren sich zwangsläufig an den vorhandenen Mitteln. Zur Verfügung stehende Mittel könnten einsetzbare Finanzmittel - also Geld - sein, die Anzahl der hierfür zur Verfügung stehenden Mitarbeiter, nutzbares Material und nicht zuletzt, das technisch Machbare. Hier besteht eine absolute Grenze, an der sich alle definierten „Wunschziele“ in Richtung der „Mussziele“ reduzieren.

Analyse potenzieller Probleme

Wer eine Entscheidung zu treffen beabsichtigt, muss die Auswirkung dieser beachten. Deutschland benötigt Zuwanderung. Was passiert durch die Arbeitsplatzverlagerung? Wir benötigen Kinder, also erhöhen wir das Kindergeld. Wer bekommt dann Kinder? Steuererhöhungen sichern die hierfür notwendigen Ausgaben. Wer bezahlt diese? Führen noch höher belastete Einkommen der Mittelschicht zu größerer Zukunftsangst? Bekommen Leistungserbringer mit erheblicher Zukunftsangst überhaupt noch Kinder?

Entscheiden

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Handeln Sie zuerst zur Probe

Eine Analyse potenzieller Auswirkungen entspricht einem gedanklichen Probehandeln. Alle potenziellen Auswirkungen werden vorab durchdacht und im Kopf durchgespielt.

Fragen Sie:

Was soll durch die Entscheidung geschehen?

Wo soll es geschehen?

Wann soll es geschehen?

Wie viel Mittel sollen eingesetzt werden?

Was soll erreicht werden?

Was muss vermieden werden?

Unternehmer handeln weitsichtig

In der Politik wird mit leichter Hand entschieden, denn hierfür bezahlen andere. In Unternehmen wird sorgfältig abgewogen. Hier geht es um die eigene Existenz. Natürlich handeln angestellte Manager anders als geschäftsführende Unternehmer. Das kann besser sein, da sie den Faktor „Unternehmensrendite“ mehr beachten. Geschäftsführende Unternehmer handeln meist noch stärker zukunftsorientiert. Sie möchten der nachfolgenden Generation ein zukunftsfähiges Unternehmen vererben. Unternehmer sind weniger rechenschaftspflichtig und deshalb oft risikofreudiger. Wenn es schiefgeht, war es ihr eigener „Kahn“, den sie auf den „Grund“ setzten.

Und die Erkenntnis für Sie?

Situationen erst sorgfältig analysieren. Eine umfassende Ursachenforschung betreiben.

Abweichungen analysieren. Alternativen prüfen. Potenzielle Entwicklungen einbeziehen.

32. Verhandeln

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Kinder kontra Eltern

Du bist der beste Papi der Welt. Welcher Vater fühlt sich nicht geschmeichelt, wenn sein wohlgeratener Sprössling in derartig in den „Vaterhimmel“ hebt. Die Mütter sind da weniger empfänglich, indem sie an der Ladenkasse dem Nachwuchs den Griff in das Regal mit den Süßigkeiten konsequent verwehren. Und wie reagieren die lieben Kleinen? Natürlich mit höchst nervigem Geschrei. Sie „verhandeln“ auf einer emotionalen Ebene. Rationale Argumente zählen nicht. Und sie machen sich auch Unbeteiligte zunutze. Andere Kunden sind genervt und deren vorwurfsvoller Blick hat schon häufig genug ein Nachgeben bewirkt.

Auch Gewerkschaften verhalten sich emotional

Warum erinnert mich das Verhalten der Gewerkschaften so fatal an kleine Kinder? Geschrei, Trillerpfeifen, Drohgebärden, das Instrumentalisieren von Massen indem sie Unbeteiligte in ihrem Streik als weitere, bewährte Waffe einsetzen. Bahnstreik, Kindergartenstreik, der Streik der Müllabfuhr, Fluglotsenstreik etc. Gewerkschaftler und Kinder agieren frei jeglicher Sachargumente, emotional.

Die emotionale Ebene und die Sachebene

Emotional geprägte Beziehungen basieren auf Vertrauen und Verständnis. Aber auch hier kann es Drohungen mit zunehmender Lautstärke geben. Die Sachebene verlangt nach nachweisbaren Fakten, Daten und Aussagen. Optimale Verhandlungsergebnisse für beide Seiten werden immer erzielt, wenn die Beziehungsebene funktioniert und Sachargumente ebenso zählen. Können sich hingegen zwei Verhandlungspartner nicht „leiden“ nützen auch fundierte Argumente wenig. Sie werden höchstens als nerviges Gerede abgetan.

Verhandlungsführung auf der Sachebene

Auch wer auf der Sachebene verhandelt benötigt den Willen zum Abschluss. Dies erfordert von ihm eine konsequente, zielorientierte Verhandlungsführung. Natürlich stets unter Einhaltung vereinbarter und auch ungeschriebener Regeln. Die jeweilige Interessenlage ist Gegenstand der Verhandlung, nicht Persönliches. Verschiedene Lösungsalternativen sind zu erarbeiten, anstatt Blockaden aufzubauen.

Verhandeln - hart oder weich?

Wer die Macht hat, diktiert oft von vornherein das Verhandlungsergebnis. Gibt der Unterlegene den Forderungen eines weit Überlegenen nicht nach, „marschiert“ dieser

Verhandeln

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

ein. Beobachtbar, wenn auf Staatenebene verhandelt wird. Hier zählt also weder Sympathie noch Sachargumente, sondern Machtpolitik. Hart in der Sache, weich zu Menschen. Das Erfolgskonzept für Verhandlungen. Ein Beispiel mag Ihnen die LBBW, die Landesbank Baden-Württemberg, bieten. Als vor Jahren einige „Staatsbanken“ fusionierten hatte die neue Landesbank ein paar Vorstandsvorsitzende zu viel an Bord. Also durfte einer nach dem anderen für einige Jahre Vorstandsvorsitzender werden. Politisch weich zu Hochgestellten auch dann, wenn es der Sache nicht dient oder sogar für diese höchst nachteilig ist.

Menschen sind unberechenbar

Computer arbeiten nur logisch. Von den vielen Gelegenheiten abgesehen, wo Ihr Computer keinesfalls so funktionierte, wie Sie es erwartet hatten. Menschen sind undurchschaubar, sie handeln ebenso unerwartet wie unlogisch. Bei Menschen entscheidet die Sympathie, das Bauchgefühl immer erheblich mit. Bauchentscheidungen müssen ja nicht falsch sein, vielfach sind sie sogar besser. Stimmungen bestimmen ebenso unser Handeln und damit auch, ob wir eher Nachgeben oder in der Sache hart bleiben. Denken Sie an Gehaltsgespräche.

Unser Reptiliengehirn ist schnell aufgebracht

Manche Verhandlungspartner lauern regelrecht auf das „richtige“ Stichwort, um dann loszupoltern. Solche Menschen wollen sich immer durchsetzen. Letztlich zählt ihr Ego mehr als das am Ende erzielte Verhandlungsergebnis. Wer ein Raubtier in die Enge treibt und seine Fluchtdistanz unterschreitet, wird angegriffen. Menschen handeln vergleichbar, wenn sie unter Druck stehen.

Gute Kompromisse, schlechte Kompromisse

Richter sind überwiegend der Auffassung, dass ein Vergleich dann gerecht ist, wenn sich beide Parteien durch den erzielten Vergleich ungerecht behandelt fühlen. Nur, der ungelöste Streit wird in solchen Fällen bei beiden Parteien bestehen bleiben.

Auch Verhandlungsorte sind überlegt zu wählen

Wer ernsthaft verhandeln will, bereitet sich auf die Verhandlung sorgsam vor. Hierzu gehört die Auswahl des für beide Seiten akzeptablen Verhandlungsortes. Verhandeln Unternehmen, sollte das ein „neutraler“ Ort sein. Alternativ können Verhandlungen, die über mehrere Sitzungen gehen, auch abwechselnd an den jeweiligen Unternehmensstandorten geführt werden. Ansonsten könnte sich ein Verhandlungspartner düpiert fühlen, da er in fremder Umgebung verhandeln muss. Auch bei Anzahl und Wertigkeit derjenigen, die an

Verhandeln

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

einer Verhandlung teilnehmen, sollte in etwa eine Ausgewogenheit bestehen. Also kein Vorteil durch Heimspiel.

Die Kleiderordnung

Mit der Art unserer Kleidung erweisen wir anderen Respekt - oder auch nicht. Unsere Kleidung macht uns selbstsicherer, sie kann auch das Gegenteil bewirken, wenn wir uns unpassend angezogen fühlen. Kleidung, die uns beengt, wie ein zu enger Hemdenkragen, kann uns in unserem Wohlbefinden beeinflussen. Auch zu dicke oder leichte Kleidung behindert uns. Das Denken kann sich erst entfalten, wenn es durch nichts beeinträchtigt wird.

Dopingskandale gibt es überall

Nicht nur im Sport spielt Doping eine unrühmliche Rolle. Gedopt wird vor, bei und nach Verhandlungen, so wie bekanntwerdende Orgien beweisen. Aber auch kleinere Geschenke öffnen bei manchen Verhandlungsführern das Ohr. Gottes Mühlen mahlen langsam, aber sorgfältig. Das wusste schon Wilhelm Busch. Wer sich bestechen lässt macht sich abhängig. Und dies oft für minimale Vorteile.

Objektiv und neutral?

Interessenvertreter handeln selten sachorientiert und schon gar nicht neutral. Sie vertreten Interessen ihrer Gruppe. Das Wohl der anderen interessiert wenig. Typische Beispiele finden sich besonders im Gesundheitswesen. Da geht es selten um das Wohl der Patienten, die Ärzteschaft kämpft für ihr eigenes Einkommen. Da unsere Politiker nicht selbst bezahlen müssen, bedienen sie lieber die Gruppen, die eine auch für sie „nützliche“ Lobbyarbeit betreiben oder sich besonders lautstark bemerkbar machen. Geschenke der Pharmazie an Ärzte sind keine Bestechung, erkannten unsere Bundesrichter (BGH) im Juni 2012. Ein Schelm, wer Böses hierzu denkt.

Verlierer oder Gewinner?

Wer zu nachgiebig verhandelt, wer seine eigenen Interessen aufgibt, verliert. Wer un-nachgiebig verhandelt nützt Schwächen der Verhandlungspartner aus. Nachgiebige sind als Verlierer längerfristig selten mit dem Ergebnis zufrieden. Gibt es bei den Verhandlungspartnern zudem eine enge Beziehungsebene kann eine solche Belastung diese unter Umständen dauerhaft zerstören. Siehe Ehe. Mit seinen „Kriegern“ setzte Ignaz Lopez die Zulieferer von Opel so unter Druck, dass diese ihre Qualität senken mussten, was letztlich zu Lasten von Opel ging. Die Qualitätsmängel an Fahrzeugen kosteten Opel den Ruf und zudem Milliarden. Auch wer mit „Sitzfleisch“ verhandelt, will über den ausgeübten

Verhandeln

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Druck gewinnen. Tarifverhandlungen werden zu einem hohen Prozentsatz lediglich ausgesessen.

Verhandeln ohne Verlierer

Interessengegensätze zu überbrücken, das sollte jedes Verhandlungsziel sein. Hiermit ist nicht der „Kompromiss“ gemeint und schon gar nicht der „faule“. Die emotionale Ebene muss vorab zugunsten der Sachebene verlassen werden. Lösungen müssen gemeinsam angestrebt werden und zwar ohne Vorbehalte. Gegenseitige Angriffe oder gar Schuldzuweisungen müssen strikt unterbleiben. Argumente dürfen natürlich sehr wohl bewertet und auch zerpfückt werden. Verhandeln ist zu einem gut Teil Konfliktlösung. Jeder kann sein Gesicht verlieren. Diese Gefahr besteht besonders dann, wenn feste Positionen verteidigt werden. Hingegen dürfen bestehende Rechtsnormen herangezogen werden, ebenso ein in der Branche üblicher Stil der Handhabung, bzw. bereits bewährte Verfahren. Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Verhandlungspartners.

Das Mitdenken für den Verhandlungsgegner erbringt oft weitere Aspekte, die Sie in Ihrer eigenen Verhandlungsführung „positiv“ einsetzen können. Es geht ja nicht um seine Vernichtung, sondern um einen sachlichen Ausgleich. Jede Verhandlung sollte zum Ziel haben, dass beide Seiten gewinnen. Vertrauen gegen Vertrauen. Anstand gegen Anstand mit einem fairen Ausgleich. Man sieht sich im Leben mehrfach. Haben „alle gewonnen“ freut man sich darauf.

33. Delegieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Was zeichnet eine Führungskraft aus?

Niemals steht bei den zwingend erforderlichen Eigenschaften „der Mut“ an erster Stelle. Warum wollen viele Mitarbeiter keine Führungskraft werden, obwohl sie die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen weitgehend erfüllen? Es ist der Mut, der ihnen fehlt. Und genau aus diesem Grunde heraus delegieren viele Führungskräfte äußerst ungern. Geht es schief, sind sie schuldig. Nur wenn sie es selbst erledigen, haben sie es im Griff. Nur für sie selbst äußerst Negatives delegieren clevere Führungskräfte gerne. Sollen sich andere die Finger schmutzig machen. Ihr Ruf darf nicht beschädigt werden.

Ihre Routineaufgaben sollten Sie delegieren

Führungskräfte sollten die Aufgaben delegieren, die nicht ihres Know-how bedürfen. Eine Führungskraft ist schon kraft Definition eine Person, die andere Menschen führt. Jeder seiner Mitarbeiter verantwortet das ihm übertragene Aufgabengebiet selbst. Besteht das Aufgabengebiet einer Führungskraft vorwiegend aus Routinearbeiten, sollte sie sich fragen, ob das nicht Aufgabenstellungen für ihre Mitarbeiter wären. Und zwar als dauerhafte Aufgabe und nicht als etwas, was einzeln zu delegieren ist. Nur die Führungskräfte, die ihrer Führungsverantwortung keinesfalls entsprechen, klammern sich an Routineaufgaben als Rechtfertigung für ihr Gehalt und ihren Status.

Nutzen Sie das Know-how Ihrer Spezialisten

Der Meister kann alles besser. Und er muss es dem Gesellen vormachen können. Das war früher so, als die Arbeiten sich in der Fertigung noch mechanisch vollzogen. An Bearbeitungszentren arbeiten heute Mitarbeiter mit hohem Spezialisierungsgrad. Auf seinem Spezialgebiet ist der einzelne Mitarbeiter seinem Vorgesetzten überlegen. Keiner kann das so gut und so schnell wie ich. Mit dieser stichhaltigen Begründung erledigen doch Manager vielfach selbst Aufgaben, die im Niveau unter denen ihrer hochkarätigen Spezialisten liegen. Natürlich kann das dann keiner so gut wie er selbst. Er hat ja in der Erledigung dieser ihm unangemessenen Aufgabe die meiste Routine. Delegieren Sie, was Sie nicht definitiv selbst ausführen müssen an Ihre Spezialisten. Fördern Sie diese, indem Sie sie fördern und damit „last not least“ besser machen. Nehmen Sie sich die Zeit nicht nur Aufgaben befehlend zu delegieren, sondern übertragen Sie Aufgaben immer mit einer vollständigen Hintergrundinformation.

Delegieren Sie auch einmalige Aufgaben

Auch fähige Führungskräfte werden mit Aufgaben konfrontiert, die nur einmal oder recht selten auftreten. Die meisten sind dann geneigt, diese schnell selbst zu erledigen. Ihre

Delegieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Überlegung ist nachvollziehbar. Bevor ich das dem Mitarbeiter xyz alles erkläre, habe ich es längst selbst erledigt. Hierdurch verhindert er aber auch, dass sich seine Mitarbeiter in Aufgaben außerhalb ihrer Routine erproben und an ihnen lernen können. Was für Vorgesetzte eine einfache Aufgabe ist, ist für weniger erfahrene Mitarbeiter eine Herausforderung, die sie begeistert ausführen, da sie ihnen Erfolgserlebnisse sichert. Ein Vorgesetzter fördert so seine Mitarbeiter und er beweist ihnen auch sein Vertrauen. Einfache, einmalige oder seltene Aufgaben sind klassische Aufgaben für Ihre Mitarbeiter. Geben Sie ihnen die Chance, sich an solchen Aufgaben zu erproben. Am besten für Sie, wenn Assistenten/innen selbstständig erkennen, dass das ihre Aufgabe ist. Es genügt dann eine mündliche Information an Sie über die selbstständige Erledigung.

Komplexe Aufgaben können Sie splitten

Wer sich mit Teilaufgaben in komplexen Projekten beschäftigt, verliert den Überblick. Gerade die komplexen Projekte erfordern, dass einer alles koordiniert und überwacht. Es gibt komplexe Aufgaben, die umfangreich sind, aber keinem Projekt entsprechen. Das sind dann die klassischen Aufgaben, die den „ganzen Mann“ erfordern und binden. Wer als Vorgesetzter tagelang nicht mehr gesehen wird, führt seine Mitarbeiter nicht. Also erst überlegen, in welche einzelnen Teile kann diese Aufgabe gesplittet werden. Welchen dieser Teilbereiche muss ich tatsächlich selbst erledigen, in welchem kann ich mir zuarbeiten lassen und welche kann ich als Einzelaufgabe komplett delegieren.

Aufgaben, die Ihnen Freude bereiten

Wir Menschen sind doch meistens in dem gut, was wir besonders gerne wahrnehmen. Auch Vorgesetzte haben ein Recht darauf, gelegentlich ihrem „Hobby“ nachzugehen. Erledigen Sie Aufgaben ruhig selbst, die Ihnen Ihren Alltag verschönern, auch wenn das ein anderer ebenso gut oder vielleicht sogar noch ein bisschen besser und schneller könnte. Den Stolz auf die eigene Leistung, den Sie bei einer erfolgreichen Erledigung fühlen, dürfen Sie genießen. Sie sollten Ihr „Hobby“ allerdings nicht so exzessiv ausleben, dass Sie Ihrer Führungsverantwortung durch Überforderung nicht mehr gerecht werden.

Prestigeaufgaben vermitteln Ihren Vorgesetzten Prestige

Aufgaben, auf denen die Augen derjenigen von ganz oben ruhen, bringen Prestige. Was sich unmittelbar im Fokus des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung befindet, bedarf häufig der eigenen Erledigung durch die Führungskraft. Die Aufgabe an sich mag nicht besonders schwierig sein, aber es ist opportun, sich darum zu kümmern. Herr Soundso hat sich persönlich darum gekümmert, das klingt dann eindrucksvoll. Auch die „Herren im Olymp“ müssen gelegentlich sich selbst und auch anderen ihre Bedeutung beweisen. Also, für Sie kein Gesichtsverlust sondern Ehrensache.

Delegieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Aufgaben, die an Sie gebunden sind

Die Königin von England verschönert ja durch ihr Erscheinen erst Veranstaltungen. So gibt es auch für Führungskräfte viele Veranstaltungen, die einfach ein Muss sind. Außer offiziellen Aufgaben in der Vertretung Ihres Unternehmens gibt es natürlich auch Pflichten, die kaum oder nur im begründeten Ausnahmefalle delegierbar sind. Sitzungen der entsprechenden hierarchischen Ebene oder auch Teamarbeit, die sich in der jeweiligen Hierarchie periodisch oder auch in einzelnen Projekten vollzieht. Wer sich hier unangemessen vertreten lässt, sieht sich mit einer schlechten Presse konfrontiert, wenn andere Höher- oder Gleichgestellte sich hierdurch düpiert fühlen.

Krisen können, müssen aber nicht wichtig sein

Es brennt, schon die pure Neugierde treibt auch Manager an den Ort des Geschehens. Wirklich gute Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie selbst bei Feuer einen kühlen Kopf bewahren. Ein Feuer bedarf der Betriebsfeuerwehr, gegebenenfalls auch der örtlichen Feuerwehr, aber erst bei einem erheblichen Risiko der Führungskraft. Es gibt tagtäglich viele Brandherde in jedem Unternehmen. Und es gibt immer welche, die „Feuer“ rufen, damit andere für sie handeln und die Verantwortung übernehmen. Es ist auch für eine Führungskraft legitim zu fragen, bin ich hier persönlich gefordert? Kann das nicht auch einer meiner Mitarbeiter verantwortlich in Eigenregie erledigen? Was ist denn die Auswirkung, wenn ich das delegiere und fehlerhaft gehandelt wird? Nur wenn ohne Ihr Eingreifen voraussichtlich ein höherer Schaden entstehen könnte, sollten Sie sich persönlich einschalten. Ansonsten sollten sich Ihre Mitarbeiter selbst in Schwierigem erproben können. Sie behalten allerdings die Entwicklung im Auge.

Wann sind Sie als Führungskraft erfolgreich?

Nicht wenige der Führungskräfte sind der Ansicht, dass sie sich ihr höheres Gehalt im Schweiß ihres Angesichts redlich verdienen. Manager verdienen mehr als ihre Mitarbeiter, denn sie tragen eine bedeutend größere Verantwortung für das Ganze. Manager verdienen nicht mehr, da sie mehr von vergleichbaren Aufgaben erledigen. Fällt eine Führungskraft krankheitsbedingt aus, sollte das eigentlich keiner merken. Die Führungskräfte müssen ihren Verantwortungsbereich so organisiert haben, dass alles im Tagesgeschäft auch ohne ihr permanentes Eingreifen „rund“ läuft.

Delegieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wer selbst mitarbeitet verliert die Übersicht

Arbeitet der Meister in einem Handwerksbetrieb mit, wird er bald derjenige sein, der alle fehlerhaften Arbeiten abends und in Wochenendeinsätzen reparieren muss. Fehler, die nicht entstanden wären, wenn er seine Mitarbeiter richtig eingewiesen und ebenso auf die korrekte Arbeitsausführung hin regelmäßig kontrolliert hätte. Ebenso verhält es sich im Management, wenn auch nicht ganz so schnell erkennbar. Der überlastete Vorgesetzte kontrolliert nicht mehr, er arbeitet selbst aktiv mit. Irgendwann ist er in der Situation, dass er nicht mehr die Zeit hat, über Delegation überhaupt noch nachzudenken. Er rennt immer schneller in seinem Hamsterrad.

Ihr Weg nach oben

Kaum einer Ihrer Vorgesetzten interessiert sich für die Schweißperlen auf Ihrer Stirn. Befördert wird derjenige, der erkennbar Herausragendes für das Unternehmen leistet. Ihr herausragender Fleiß in Routinearbeiten wird als selbstverständlich hingenommen. Ministrabel sind doch viel eher diejenigen, die selbst eher weniger fleißig arbeiteten, dafür aber vieles delegierten und sich nur um das selbst kümmerten, was wichtig war. Auf den Schultern ihrer Mitarbeiter nach oben. Geringschätzig formuliert von denen, die das nicht geschafft haben. Natürlich auf den Schultern Ihrer Mitarbeiter nach oben. Was ist daran schlecht, wenn Sie hierdurch Ihre besten Mitarbeiter fordern und fördern? Eines sollten Sie aber beherzigen. Delegieren verlangt auch Verantwortung zu übertragen. Erstellen Sie keine Liste über das was Sie delegieren könnten. Überlegen Sie sich lieber, was Sie definitiv selbst erledigen müssen. Den Rest können Sie dann getrost delegieren. Denn wer nicht delegieren kann, kann auch nicht führen, er entspricht einem Spezialisten.

34. Kreative

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wandel

Was für viele Menschen heute wahr ist, muss es bereits morgen nicht mehr sein. Bedürfnisse und Wertvorstellungen ändern sich ständig und mit diesen unsere Welt. Die Wege zu erforderlichen Lösungen können wir planlos oder systematisch suchen. Am effizientesten ist es, wenn wir uns auf sie in kreativ geplanten Prozessen einstellen. Die notwendigen Handlungen orientieren sich hierbei an dem erwünschten Resultat.

Evolution

Wer sich nicht so schnell wie sein sich veränderndes Umfeld bewegt, bleibt zurück. Wer bestehen will, muss willens sein, bisherige Erfahrungen kreativ zu überschreiten. Kreative Ideen alleine reichen aber nicht aus, sie müssen stets auch realisiert werden und das fällt Kreativen meist besonders schwer.

Denkprozesse

Denkprozesse, die von unseren Erfahrungen gesteuert werden, nennen wir konvergent. Prozesse, die unlogisch zu dem zu lösenden Problem erscheinen, nennen wir divergent. Jedoch nur unsere in die Zukunft gerichtete schöpferische Fantasie erahnt Kommendes. Freud definierte den psychischen Bereich in Bewusstes, Unbewusstes und Vorbewusstes. Unser Gehirn speichert Abläufe und Lösungen im Unbewussten und Vorbewussten, um diese dann bei Bedarf abzurufen und sie als Erfahrungswissen zu präsentieren.

Zensur

Jede Information, die unser Gehirn aufnimmt, verarbeitet oder auch wiedergibt, passiert eine Zensur in Form einer Blockade aus den gemachten Erfahrungen. Kinder handeln noch impulsiv, ungesteuert und damit meist auch sehr kreativ. Je älter ein Mensch wird, umso mehr wird er sich jedoch an Bewährtem orientieren.

Intuition

Intuition ist die Fähigkeit, zu den richtigen Schlussfolgerungen zu gelangen, ohne hierfür über alle Voraussetzungen in Form von Informationen zu verfügen. Intuition wird gerne gleichgesetzt mit Instinkt, Eingebung oder einer Offenbarung. Die Intuition dürfte erheblich von dem „vorbewussten Denken“ bestimmt werden. Intuition ist somit ein unbewusstes, kreatives Denken, das sich filterfrei vollzieht.

Kreative

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Kreativität

Gemeinhin wird Kreativität nur bei Künstlern und Werbeschaffenden vermutet. Diese Ansicht ist falsch - kreativ ist jeder, der frühere Erfahrungen überschreitet. Allerdings wird Kreativität bei vielen nicht gefördert und von diesen auch nicht geübt. Kreativität ist stets dort gefordert, wo die gewohnte Routine verlassen werden muss. Der Kreative schafft keine weiteren Kopien, er erstellt etwas Neues, Ungedachtes. Selbst die Wissenschaftler, die eine glänzende, schöpferische Leistung hervorbrachten, wandeln diese danach häufig nur noch in sich ständig wiederholenden Formen ab.

Fähigkeiten

Jeder kennt Geschichten von begnadeten Erfindern und Künstlern, die verarmt starben. Eine Begabung reicht demnach nicht aus, es müssen weitere Fähigkeiten hinzukommen. Wer Probleme lösen will, benötigt Sensibilität, um diese überhaupt zu erkennen. Er benötigt zudem ein vielseitiges Wissen, um die Probleme definieren zu können. Und er benötigt eine hohe geistige Beweglichkeit, um Lösungsansätze zu finden. Ferner muss er kritisches Urteilvermögen besitzen, um den richtigen Ansatz zu wählen. Weiter benötigt er Durchsetzungskraft, um seine Lösung auch realisieren zu können.

Durchsetzungsfähigkeit

Probleme können erkannt, analysiert und die passende Lösung gefunden worden sein, jede gefundene Lösung bleibt jedoch Makulatur, wenn sie nicht auch umgesetzt wird. Jede Organisation ist beharrlich und somit Änderungen gegenüber wenig aufgeschlossen. Somit stellt auch die Realisierungsphase eine eigenständige Problemlösungsphase dar.

Wissen

Probleme kann nur der lösen, der über das hierfür benötigte Wissen verfügt. Nur mit entsprechenden Kenntnissen und Erfahrungen sind Lösungen darstellbar. Zuviel Wissen über ein Objekt, kann allerdings zu Lasten der Flexibilität gehen. IQ-Tests messen die logische, konvergente Intelligenz, was dem Gelernten entspricht. Diese Art der Intelligenz entspricht keinesfalls einer hohen Problemlösungsfähigkeit. Die Erfahrung lehrt, dass hohe Intelligenz nicht gleich schöpferische Intelligenz ist. Problemlöser sollten eine gute allgemeine Intelligenz und vielseitiges Wissen besitzen.

Geistige Flexibilität

Ein flüssiges Denken ist ohne eine hohe geistige Flexibilität kaum möglich. Die gedankliche Flexibilität beinhaltet auch die Gabe Unlogisches zu denken um hierüber zu den Lösungs-

Kreative

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

ansätzen zu finden, die sich der Logik entziehen. Hinzukommen sollte ferner eine sehr gut ausgeprägte Kombinationsgabe. Spontane Menschen gelangen häufig zu erstaunlich unkonventionellen Lösungen.

Urteilsvermögen

Viele Menschen sprudeln nur so vor Ideen, Ein- und Absichten sowie Vorhaben. Besonders für diese ist es wichtig, dass sie ihre Einfälle pragmatisch überprüfen. Erst durch Umsetzung in wirtschaftliche Lösungen wird ihre Fantasie auch genutzt.

Problemsensibilität

Manche Menschen erkennen weder bewusst noch unbewusst selbst Offenkundiges. Problemsensible erkennen Probleme und können auch deren Bedeutung einschätzen. Zunehmend werden wir mit neuen Informationen und Erkenntnissen überschüttet. Hierbei müssen die Problemstellung und mögliche Lösungselemente erkannt werden.

Problemlösung

Jedes Problem besteht zunächst aus einer Problemstellung. Problemlösungen beginnen bei den im Gedächtnis gespeicherten Informationen. Hinzu kommt die bewusste Wahrnehmung des zu lösenden Sachverhaltes. Unsere Lösungsstrategien bestehen oft aus Erinnerungen an erfolgreiche Wege. Hierbei besteht stets die Gefahr, dass uns unsere Erfahrungen bequem machen. Ebenso kann zu viel Wissen über die Aufgabenstellung unseren Denkprozess blockieren. Viele lösen auftretende Probleme über Probieren nach dem Trial-and-Error-Prinzip. Dieses Vorgehen ist sicherlich das teuerste, aber auch für manche das bequemste. Häufig werden die Gedanken durch das berühmte „Brett vor dem Kopf“ blockiert. Diesem Gefühl der absoluten Ratlosigkeit und Geistesabwesenheit folgt meist in einem plötzlichen Aha-Erlebnis die Erkenntnis der verzweifelt gesuchten Lösung. Erfolgreiches Problemlösen erfordert somit auch eine hohe Frustrationstoleranz.

Kreative Problemlösung

Problemlösung erfordert Erkennung und Lösung über eine zielgerichtete Kreativität. Die Ausgangssituation wird zunächst mit der Frage beschrieben: „Was ist das IST“? Danach wird der anzustrebende Zustand definiert - also das „SOLL“. Es folgt die Beschreibung der Differenz zwischen dem IST und dem SOLL mit der Fragestellung „was haben wir nicht - welche Elemente sind erforderlich?“. In einer Untersuchung der Ursachen wird geprüft, wie das Problem entstanden ist.

Kreative

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Informationsbeschaffung

Kreative Prozesse sind ohne Kenntnis aller Aspekte der zu lösenden Aufgabe unmöglich. Somit erfordert Kreativität eine intensive Einarbeitung in das zu bearbeitende Thema. Nur wer die Ziele kennt, kann über neuartige Wege zur Zielerreichung nachdenken.

Überlegungsphase

Im Stadium des Überlegens, Nachdenkens und Abwägens werden Informationen ohne sie besonders zu gewichten oder zu klassifizieren immer wieder neu gemischt. Erst mit der Erkenntnis zeigt sich, welche Informationen tatsächlich relevant waren.

Annäherungsphase

Originelle Lösungen werden häufig über die wildesten Hirngespinnste gefunden. Unbewusste Denkprozesse dürfen in diesem Stadium nicht bewusst blockiert werden.

Reifephase

Kurz vor der Lösung steht oft eine Phase der Frustration und Verzweiflung. Erst wenn es gelingt abzuschalten, hebt sich plötzlich der Vorhang und der Durchbruch gelingt aus einer Phase der Entspannung heraus als plötzliche Eingebung.

Urteilsphase

In der Phase der Einsicht sollte man die gefundene Lösung bewerten und auf ihre Brauchbarkeit hin testen und, sofern notwendig, überdenken und verfeinern. Auch die Folgen durch potenziell hieraus entstehende Probleme sind zu bedenken.

35. Rhetorik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Kunst der Beredsamkeit

Rhetorik vermittelt das i-Tüpfelchen in der Meinungsbildung. Das wussten schon die alten Griechen und deshalb genoss die „Kunst“ der Rhetorik auch hohes Ansehen. Die Aufgabe der „Kunst der Beredsamkeit“ ist es, die Zuhörer von einer Aussage zu überzeugen und diese somit auch zu einer gewünschten Handlung zu bewegen. Schon zu Aristoteles Zeiten (*384 bis † 322) gab es Anleitungen zur Rhetorik. Im Zeitalter der Aufklärung (17. + 18. Jahrhundert) wurde die Rhetorik verworfen. Erst seit Mitte des 20. Jahrhundert beschäftigt sich die Wissenschaft wieder mit ihr.

Rhetorik heute

Die heute in Seminaren gelehrt Rhetorik orientiert sich vorwiegend an der Praxis. Es wird die Fähigkeit öffentlich zu sprechen vermittelt und ebenso intensiv trainiert. Hierzu gehört es natürlich auch, einen Vortrag informativ und verständlich zu gestalten. Und das wiederum beinhaltet das Überzeugen der Zuhörer im Sinne des Sprechers. Rhetorik lernt man am einfachsten in Gruppen und natürlich durch Reden und Reden.

Starten Sie klein

Wenn der bezaubernde, kleine Nachwuchs zum ersten Mal vor sich hinbrabbelt, sind doch alle „aus dem Häuschen“ und die stolzen Eltern strahlen um die Wette. Starten Sie Ihre Rhetorikkarriere vergleichbar. Familienfeste, Abteilungsfeiern und viele andere Gelegenheit bieten Ihnen die Chance, Ihre Fertigkeit zu optimieren. Allmählich treten Sie vor immer größeren Kreisen und ebenso vor Ihnen fremden Menschen auf und Sie stellen fest, dass Ihre Fähigkeiten ebenso zugenommen haben, wie sich Ihr Lampenfieber reduziert hat.

Ihre Sprachbeherrschung ist entscheidend

Wer überzeugen will, muss die Sprache des anderen sprechen. Das erscheint logisch. Nur die Sprache des anderen ist auch dessen sprachliches Niveau. Boulevardblatt oder Frankfurter Allgemeine Zeitung? Zwischen den beiden bestehen im Niveau Welten. Im Fußballverein reicht es wahrscheinlich, wenn Sie sich im Dorfjargon artikulieren. In Ihrem Unternehmen wird jedoch ein anderes Niveau erwartet, und das verlangt, dass Sie sich in derselben Sprachebene bewegen, zu der auch Ihre Zuhörer gehören.

Worte können berauschen

„Wollt ihr Butter oder Kanonen?“ Joseph Göbels, Kriegsverbrecher und Rhetoriker.

Rhetorik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Durch seine rhetorischen Fähigkeiten wurde er zu einem der Allergefährlichsten. Worte können uns beruhigen, sie können aufrütteln und sie können überzeugen. Worte können glaubwürdig klingen, sie können eine tiefe Betroffenheit auslösen, sie können aufdringlich, schroff, beleidigend und bössartig klingen oder sie vermitteln uns Seriosität, Einfühlsamkeit und Hilfsbereitschaft. Worte sind gefährlich, wie Waffen.

Unvorteilhaftes ist nachteilig

Wer überzeugen will, muss einleuchtend sprechen lernen. Die Wortwahl muss uns eine hohe Kompetenz vermitteln. Was überzeugen soll, darf nicht eingebildet klingen. Überzeugende Redner wirken echt, authentisch, natürlich, locker und liebenswürdig. Wer in seiner Rede Negatives in den Vordergrund stellt, erreicht kein positives Ziel. Unangenehmes, Unglaubwürdiges und geschliffen Glattes vermittelt uns Unbehagen. Bei Füllwörtern und Geschwafel schalten wir ebenso ab, wie bei zu Abstraktem.

Auch Kompliziertes ist einfach

Wer sich nicht auf die ihm Zuhörenden sprachlich einstellt, verhält sich unhöflich. Professoren machen es ihnen vor und Studenten lernen es eifrig, das Akademische. Hier gilt: Auch Banalstes, akademisch formuliert, klingt bedeutend und anspruchsvoll. Es hebt das Selbstbewusstsein, wenn man „Ungebildeten“ seine Bildung demonstriert. Strukturieren Sie Kompliziertes, zerlegen Sie es in begreifbare Einzelbestandteile und erläutern Sie es verständlich, frei von leeren Sprechblasen und akademisch Verbrämtem.

Sprechen Sie in Hauptsätzen

Gelassene Menschen genießen sie besonders, die verschachtelte, russische Literatur. Manager, Menschen die unter Stress stehen, ziehen kurze Sätze jedoch vor. Ein Schachtelsatz entwickelt sich zumeist, wenn der Redner seine Gedanken sammelt. Er zieht sie dann wie Perlen auf einer Schnur auf und das durchdringt dann keiner mehr. In der Kürze liegt die Würze und vor allem in der gebotenen Kürze liegt das Verstehen. Natürlich sollen Sie nicht in Stakkatosätzen reden. Das wirkt meistens unsympathisch. Auch die Satzlänge sollte sich an dem Auffassungsvermögen der Zuhörer orientieren.

Erst denken, dann reden

Manche benötigen ihn, den Druck, der sie zu Höchstleistungen auflaufen lässt. Eine Rede erzeugt für solche diesen Druck und sie werden zu begnadeten Rednern. Auch unser ehemaliger Außenminister Fischer gehörte mit einem Schuss Demagogie hierzu. Denkpausen, bevor Sie sprechen, können nützlich sein. Solche Pausen signalisieren Selbstbeherrschung und zudem, dass der Redner seine Gedanken sorgfältig abwägt. Denkpausen

Rhetorik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

können auch signalisieren, dass der Redner ziemlich schwerfällig denkt. Sie sollten Denkpausen nicht übertreiben, damit Sie Ihren Ruf nicht beschädigen.

Fremdwörter lassen uns fremdeln

Selbst unter Akademikern einer Disziplin können Fachbegriffe unverstanden bleiben. In Unternehmen hören ja oft Mitarbeiter verschiedener Fachbereiche einen Vortrag. Die Fachbegriffe aller Fachbereiche beherrscht aber so gut wie keiner der Zuhörer. Fachworte, und noch mehr Fremdwörter, sollten Sie überlegt und sparsam einsetzen. Das gilt natürlich noch mehr für Modewörter. Auch Abkürzungen sind unverständlich. Natürlich beweisen Sie durch den Einsatz fachspezifischer Begriffe, dass Sie dazugehören, allerdings sollten Sie das auch im Kreise ihrer Kollegen nicht allzu sehr übertreiben.

Kommen Sie zur Sache

Zur Sache Schätzchen. Der Titel stammt zwar aus einer Komödie mit Uschi Glas, er eignet sich aber ebenso für langatmige Redner, denen man das zurufen möchte. Wie soll ein Zuhörer begreifen, was Sie von ihm möchten, wenn Sie unfähig sind, „auf den Punkt“ zu kommen. Redner, die endlos reden, langweilen andere schnell. Die Zuhörer ermüden, sie verlieren das Interesse und er verliert ihre Sympathie.

Ihre Wortwahl verrät Sie

Frauen erkennen ihn schnell, den Chauvinisten. Fremde registrieren Fremdenfeindliches. Wer redet, lässt seine Gesinnung erkennen. Sie schimmert stets untergründig mit durch. Ihre Wortwahl verrät aber auch Ihren Bildungsstand und somit Ihren sozialen Status. Auch was Sie von den Menschen halten, zu denen Sie reden, ist oft leicht erkennbar. Ihre Sprache vermittelt Abwertendes ebenso wie das vertrauensvolle Miteinander.

Präzise Formulierungen bedingen Wortschatz

An den aktiven Wortschatz stellen Boulevardzeitungen keinen hohen Anspruch. Ihnen genügen Schlagwörter und Metapher. Schlagworte effekte ersetzen Inhalte. Für die überwiegend wenig gebildeten Leser, die solche Blätter lesen, reicht das. Führungskräfte gehören ebenso wie die Spezialisten zu den gebildeten Schichten. Sie wollen mit einem Vokabular angesprochen werden, das ihnen gerecht wird. Lesen Sie selbst Anspruchsvolles erweitert sich Ihr Wortschatz fast unmerklich. Schreiben Sie möglichst facettenreich, denn das fördert Ihren aktiven Sprachsatz.

Rauchige Stimmen sprechen unsere Sinne an

Dies gilt jedoch vorwiegend für Lieder von Chansonsängerinnen, wie Hildegard Knef. Von Ella Fitzgerald wurde die Knef als „die beste Sängerin ohne Stimme“ bezeichnet. Die Sinne ansprechen sollen Sie auch mit Ihrer Stimme. Das erfordert Stimmpflege. Überzeugend reden Sie in Ihrer natürlichen Stimmlage und mit sauberer Aussprache. Auch Ihre Aussprache können sie mit oder ohne Hilfe eines Profis effektiv trainieren. Übung macht auch hier den Meister und Übung bedeutet: Sprechen Sie „druckreif“.

Sie sprechen so wie Sie stehen

Gebeugte reden bedrückt. Auf Zehenspitzen stehend fehlt Ihnen der Resonanzboden. Wer fluchtbereit steht, spricht verhuscht. Angst essen Seele auf. Rainer W. Fassbinder. Nur wer aufrecht steht, kann sich stimmlich voll entfalten und somit auch frei sprechen. Ihre vermittelte Körpersprache ist zudem ebenso wichtig wie Ihr stimmlicher Ausdruck. Beides muss ein in sich stimmiges Bild ergeben. Nur so wirken Sie auch glaubwürdig.

Sie sprechen zu einem Gegenüber

Andere zu überzeugen verlangt, dass Sie die Wünsche der Zuhörer erst einmal kennen. Ohne Kenntnis deren Wünsche können Sie diese auch nicht zum Handeln motivieren. Sprechen Sie Ihre Zuhörer mit deren Schlüsselwörtern und mit einer zudem bildhaften Sprache an. Entwickeln Sie Bilder und formulieren Sie zielgruppenorientierte Vergleiche. Sprechen Sie klar aus, was Sie anstreben. Direkt in der Sache aber konstruktiv im Ton. Überzeugende Redner identifizieren sich mit Ihren Zuhörern. Sie sind einer von ihnen!

36. Stimmsicher zum Erfolg

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ihre Stimme unterstreicht Ihre Kompetenz

Kleider machen Leute. Die Stimme eines Individuums beeinflusst uns aber noch stärker. Stimmen vermitteln mehr als Inhalte. Das ist im Rahmen von Vorträgen längst erwiesen. Fachliche Kompetenz billigen wir nur demjenigen zu, der uns auch „stimmlich“ überzeugt. Piepsige Stimmen verbinden wir fast schon automatisch mit kleinen Kindern und Vögeln. Eine piepsige Stimme beeindruckt uns nur selten, sie löst eher ein „Helfersyndrom“ aus. Das „Piep“ „Piep“ einer kleinen Meise, oder der durchdringende Schrei eines Greifvogels, beides wirkt direkt auf unsere Psyche. Piepsende Erwachsene nehmen wir selten ernst, sie werden nachgeäfft - das gilt selbst für Chefs, spätestens dann, wenn sie gegangen sind. Hektische Stimmen machen uns nervös. Sie nerven. Wir versuchen ihnen auszuweichen. Wohlfühlstimmen wirken getragen. Sie sind das Werkzeug der Öffentlichkeitsarbeiter. Mit unserer Stimme können wir andere für uns gewinnen - und somit auch überzeugen.

Unsere Stimme transportiert Gefühle

Der Klang einer Stimme berührt uns meist mehr als die Worte. Unbewusst lesen wir die Stimme, sie vermittelt uns die Gefühlslage sowie den Status des zu uns Sprechenden. Der zornig schimpfende Chef, oder das nur gehauchte Flüstern zweier sich Liebenden. Die Schwingungen übertragen sich auf uns und beeinflussen uns so.

Leise sprechen sowohl Schüchterne als auch Wichtige

Als einer unter Gleichen können sich leise artikulierende Menschen nicht durchsetzen. Bedeutsame finden auch mit leiser Stimme Gehör. Sie setzen ihre „Stimmlosigkeit“ als Mittel ihrer persönlichen Macht ein. Je mehr sich der Zuhörende konzentrieren muss, um den Mächtigen zu verstehen, umso stärker empfindet er seine eigene Schwäche.

Große klingen auch mächtig

Das Grollen des Löwen. Das Rollen des gefährlichen Rottweilers oder das Gekläffe des kleinen Köters. Sie vermitteln uns schon rein akustisch, ob wir uns fürchten sollten. Hilfloses macht auch mit der Stimme auf sich aufmerksam. Diese ist dann meist leise. Nur der Mächtige kann es sich erlauben, unbekümmert seine Stimme zu erheben. Auch das Tempo, mit dem ein Individuum spricht, vermittelt seine Bedeutung. Groß Gewachsene verfügen zudem oft über ein wesentlich volleres Stimmvolumen.

Ihre Stimme vermittelt Ihr „Bild“

Telefonieren wir mit einem uns gänzlich unbekanntem Menschen, versuchen wir ihn uns

Stimmsicher zum Erfolg

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

bildhaft vorzustellen. Wir stufen ihn natürlich nach dem Geschlecht ein, wobei man auch hier falsch liegen kann. Und, wir überlegen unbewusst sofort, wie alt er wohl sein mag. Ebenso versuchen wir zu erkennen, ob er wichtig oder unwichtig ist, ob er was zu sagen hat. Und wir schätzen anhand seiner Stimme ein, wie wir ihn am besten handhaben können. Wie gut das funktioniert, wurde mir selbst klar, als ich mit einer Managerin auf einen Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch wartete. Ich hatte ihn vorher nicht gesehen. Obwohl mir auch kein Bild vorlag, sagte ich zu der Managerin, dass er klein und dick sei. Er kam, und er war klein und dick. Ich kannte nur sein Stimmbild aus einem Telefonat. Natürlich gibt es auch den klein gewachsenen Menschen, mit einer gewaltigen Stimme.

Klare Kante zeigen

Der Lieblingsspruch vieler Politiker, die ihre „Kante“ als das Maß aller Dinge ansehen. Natürlich muss jeder, der andere führen möchte, eine klar verständliche Ansage machen. Wer in Meetings bestimmt, wo es langgehen soll, bedient sich hierbei seiner Stimme. Die sollte natürlich selbstsicher sein, denn Unsicherheit in der Stimme vermittelt den Zuhörern, dass der Sprecher sich im vorgetragenen Sachverhalt keineswegs sicher ist. Wer seine Gefühle blockiert, vermittelt auch über seine Stimme keine Begeisterung. Auch emotional beherrschte Menschen können stimmlich Konfrontation oder eher Kompromissbereitschaft signalisieren. Das Ohr registriert auch feinste Zwischentöne.

Hell oder dunkel?

Tiefe Stimmen bei Frauen tönnen Männer eher nicht an. Ausnahmen bestätigen die Regel. Zu helle Stimmen bei Männern wiederum, lassen nur wenige Frauenherzen höher schlagen. Über die Stimme nehmen wir sowohl einen Bereich der Attraktivität als auch der Kraft des Besitzers wahr. Kranke oder geschwächte Menschen schwächeln auch in ihrer Stimme. Zu hohe Stimmen nehmen wir als kleinemädchenhaft wahr. Tiefe hingegen als männlich. Die weibliche Stimmlage ist die letzten Jahrzehnte „tiefer“ geworden, das erklärt sich auch daraus, dass Frauen größer wurden und ebenso mehr Resonanzkörper entwickelten. Frauen wurden zudem selbstbewusster. Die Emanzipation hat ja vieles stark verändert. Frauen können für sich selbst sorgen und haben es nicht mehr nötig, versorgt zu werden.

Trainieren Sie den Abruf Ihrer optimalen Stimmlage

Wer wütend ist, oder wem vor Angst die Nerven flattern, überträgt dies auch sofort auf seine Stimme. Er hat diese nicht mehr im Griff. Auch hier hilft ein gezieltes Training. Nützen Sie die Argumente, die Sie aufbringen, indem Sie diese gelassen wiederholen. Das gibt Ihnen Zeit, um innerlich ruhiger zu werden - und entschärft zudem Konflikte, da die von Ihnen ausgestrahlte Ruhe die Situation nicht aufheizt, sondern entspannt. Ihre

Stimmsicher zum Erfolg

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Stimmlage wirkt immer ruhig und ausgeglichen, wenn Sie sich selbst im Griff haben. Nicht jeder besitzt von Geburt an eine schöne und somit auch angenehme Stimme. Jeder kann aber in seinem Tonspektrum variieren und lernen, es ganz zu nutzen. Auch hier lernt man Sprechen, nur durch Sprechen. Erst Übung macht den Meister. Nicht umsonst bereiten sich junge Sänger in der Singschule auf ihre Sangeskarriere vor. Eine ausgebildete Stimme leistet erheblich mehr, als es eine ungeübte jemals könnte. Rauchen macht Ihre Stimme um Jahre älter. Die typische Kneipenstimme kann zwar auch erotisch klingen, wie beispielsweise bei der Chansonsängerin Hildegard Knef. Meistens wirken verrauchte oder mit Alkohol geschwängerte Stimmen eher abstoßend. Stilles Mineralwasser bekommt Ihrer Stimme am allerbesten. Trinken Sie viel davon.

Artikulieren Sie sich klar

Viele nuscheln bewusst, weil Sie Angst haben, sich festzulegen, wenn sie sich klar äußern. Verhuscht, wie ein kleines Mädchen. So überzeugen Sie kein anspruchsvolles Publikum. Sprechen Sie deutlich. Sprechen Sie unmissverständlich. Wiederholen Sie Wichtiges. Ohne Standpunkt, ohne Überzeugung, ohne Hingabe überzeugen Sie andere niemals.

Wichtiges gilt es herauszustellen

Wer Wichtiges herausstellen will, muss das ihm so Wichtige ausdrücklich betonen. Ein Fluss kann durch seinen Facettenreichtum faszinieren. Mal fließt das Wasser schneller, mal langsamer, mal fließt es leise, mal rauscht es stärker, um in den Wasserfall zu donnern. Ihre Stimme kann leiernd einem leblosen Gewässer gleich, die Zuhörer erstarren lassen. Es kann sie aber wie das lebendige Gewässer fesseln, aufmerksam machen und mitreißen. Unabhängig das Sagen zu dürfen, was Sie sagen möchten, ist natürlich Voraussetzung, damit Sie auch souverän klingen. Wenn Sie gezwungen werden Standpunkte zu vertreten, die Sie keinesfalls teilen, wird sich das auf Ihre Stimme und auf Ihr Auftreten niederschlagen.

Lampenfieber ist normal

Sie reduzieren es durch eine sichere Beherrschung Ihres Themas. Die Überzeugten reißt der Schwung eigener Begeisterung mit. Begeisterung wirkt sich auf die Stimme aus. Wer überzeugt ist, spricht überzeugend, seine Begeisterung wirkt Vertrauen erweckend. Wer abliest, beweist Unsicherheit. Ebenso derjenige, der im besten Schreibstil vorträgt. Sprechen, wie Sie sprechen. Manche vergessen das, wenn Themen scheinbar wichtig sind. Um ja nichts Falsches zu sagen, tragen sie alles so vor, dass nichts glaubwürdig ankommt. Der langsame Start eines Redners, der sich erst ganz allmählich in seinem Tempo steigert, vermittelt Dominanz, wenn er zudem kraftvoll vorträgt, nimmt er so seine Zuhörer mit.

Langweiler und Schleimer überzeugen selten

Sie können noch so perfekt vortragen, interessiert Ihre Zuhörer die Thematik nicht, bleiben Sie erfolglos. Im Vortragsstil und thematisch müssen Sie Ihre Zuhörer erreichen. Trainieren Sie sowohl Ihre Stimme als auch Ihre Ausdruckskraft. Nützen Sie hierfür jede sich bietende Gelegenheit. Sie können im Auto singen, in der Badewanne trällern, oder sich wie Eichelhäher als Stimmenimitator versuchen. Lernen Sie Ihre Stimme kennen. Wer einen Standpunkt besitzt, drückt diesen unmissverständlich durch seine Stimme aus. Seine arrogante Art brachte mich auf. Die Art und Weise wie er das Thema abhandelte, ließ mich tief in seine „Seele“ blicken und verriet mir seine wahren, unlauteren Absichten. Er hat eine sehr sympathische Stimme. Eine solche Aussage setzen wir häufig gleich mit, es handelt sich um einen sympathischen Zeitgenossen. Stimmen überzeugen, oder lassen uns ebenso zweifeln. Verführer spielen mit ihrer Stimme auf der Klaviatur der Gefühle. Jede Verführung beginnt ja auch über unsere Stimme. Tausend und eine Nacht lässt grüßen. Tendenziell bevorzugen wir Stimmen, die variantenreich sind. Mal lauter, mal leiser, mal schneller, mal langsamer, mal höher, mal tiefer. Die Melodie sollte zudem stimmen.

Erkennen Sie Ihre eigene Stimme wieder?

Wenn wir sprechen, nehmen wir unsere eigene Stimme ja durchaus sehr bewusst wahr. Hören wir unsere Ausführungen anschließend über ein Tonband ab, kommt sie uns fremd vor. Wir nehmen uns selbst anders wahr, das gilt ebenso für unsere Stimme wie Verhaltensweisen. Erstaunlich hierbei ist, dass viele Menschen ihre eigene Stimme nicht mögen, wenn sie diese beispielsweise auf ihrem Anrufbeantworter hören.

37. Dialektik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unfaire Dialektik

Viele, die von Dialektik sprechen, meinen die Methoden der „unfairen Dialektik“. Manche erlernen die Dialektik, um unfaire Dialektik zu erkennen und abzuwehren. Unfaire Dialektik greift Sie persönlich und nicht die Sache an, um die es geht. Werden Sie unfair angegriffen und attackiert, sollten Sie sich zur Wehr setzen. Nur wer die Dialektik beherrscht, kann auch „unfaire Dialektik“ angemessen parieren.

Dialektik

Mittels Dialektik werden Positionen problematisiert, damit die Gegensätze anschließend in einer tiefgründigen Diskussion überwunden werden können. Dialektik ist eine Kunst, die ein besonderes analytisches Vermögen voraussetzt. Ihre Regeln erkennen und verstehen können Sie auch anhand schriftlicher Darlegungen. Dialektik erlernen können Sie jedoch nur in Kursen und durch ständiges weiteres Üben.

Überzeugen

Dialektik ist die Kunst, mittels der wir unsere Gesprächspartner überzeugen können. Sie setzt hohe eigene Logik voraus, damit wir die richtigen Gedanken finden können und sie setzt zur Findung der richtigen Worte eine hohe Sprachbeherrschung voraus. Rhetorik ist die Kunst die richtige „Sprache“ zur „zutreffenden Zeit“ einzusetzen. Mittels Psychologie erkennen wir wie unsere Darlegungen aufgenommen werden.

Verstehen

Dialektik ist es, Gedanken so zu übermitteln, dass diese auch verstanden werden. Die „objektive“ Information des Sprechenden muss der Zuhörer „subjektiv“ verstehen. Hierbei kommt natürlich dem Wertesystem beider eine entscheidende Rolle zu. Stimmen Motivationsstrukturen nicht überein, werden Botschaften nicht verstanden. Sie erkennen dies an den körpersprachlichen Reaktionen Ihres Gesprächspartners. Häufig werden nur Informationen realisiert, die dem eigenen Vorurteil entsprechen.

Selbsterkenntnis

Wer sich nicht selbst „erkennt“ wird niemals Dialektik effizient einsetzen können. Wer wissen will, wie er „wirklich“ ist, muss auf die Reaktionen anderer achten.

Soziale Herkunft

Menschen mit unterschiedlicher sozialer Herkunft sprechen zwar die dieselbe „Muttersprache“, aber sie gebrauchen ihre Sprache außerordentlich unterschiedlich. Wer selbst gebildet ist, besitzt einen wesentlich größeren aktiven Sprachumfang und benützt komplexere Satzstrukturen sowie Präpositionen und Adjektive. Wer nicht die Sprache des anderen spricht, kann diesen auch nur schwer überzeugen.

Motivation

Wer motivieren will, muss wissen, wie er die Psyche des anderen ansprechen kann. Es gibt unbewusste Motivationsstrukturen wie beispielsweise die Sexualität und bewusste Faktoren die uns zu einem bestimmten Handeln motivieren können. Bewusste Dialektik nutzt Triebmotivationen durch Aufbau eines Sympathiefeldes. Wer dem anderen sympathisch sein möchte, stärkt dessen Selbstwertgefühl. Dies gelingt auch durch den Einsatz von sozialen Komponenten wie Blickkontakt. Hier spielt auch die empfundene Sinnhaftigkeit unseres Lebens eine starke Rolle. Blender bemühen sich oft um ein besonders sicheres Auftreten, um ihre eigene Ich-Schwäche so zu überspielen, dass sie der andere keinesfalls mehr erkennen soll.

Logik

Ohne Logik kann niemand gegen einen logisch geschulten Gesprächspartner bestehen. Unser Gehirn ist nur auf wenige logische Prozesse vorbereitet - wir handeln intuitiv. Jede Logik beginnt bei der Begriffsdefinition nach dem Inhalt und dem Umfang. Eine Definition muss stets eindeutig sein und sie darf keine Beispiele beinhalten. Ein logisch richtiger und vollständiger Beweis besteht aus Hauptsätzen und einem Bedingungssatz - ist der Schlusssatz logisch richtig sind auch die anderen wahr. „Wenn es regnet, werden wir nass“ - wir könnten auch durch Duschen nass werden.

Beweisführung

„Alle Menschen sind sterblich, ich bin ein Mensch also bin auch ich sterblich“. Dies entspricht einem sogenannten Dreisatzbeweis mit Subjekt und Prädikat. Eine Beweisführung folgt dem Muster mit Rechtfertigung (warum), Stützung (auf Grund von), Begründung (deshalb) und Ausnahmebedingung (außer wenn).

Dialektik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Theorien

Theorien können abstrakt sein und sich somit nicht auf Beobachtungen stützen oder sie beruhen auf Beobachtungen und sind somit auch beweisbar. Aus Theorien lassen sich auch mehr oder weniger gesicherte Prognosen herleiten.

Darstellung

Menschen können sich über die Sprache mit „Worten“ und „Stimmlage“ ausdrücken. Sie können sich aber ebenso gut über die Körpersprache emotional ausdrücken. Beim stimmlichen Ausdruck spielt auch die Modulation mit „schnell“ bis „langsam“ oder „höher“ bzw. „tiefer“ und „Pausen“ oder „keine Pausen“ eine wichtige Rolle.

Aktiver Wortschatz

Wer über einen umfangreichen aktiven Wortschatz verfügt, kann sich kürzer fassen. Mit einem großen aktiven Wortschatz kann man sich auch präziser ausdrücken. Wer sich präziser ausdrücken kann, gewinnt hierdurch in seiner Überzeugungskraft.

Körpersprache

Ihre Körpersprache übermittelt wesentlich mehr Botschaften als Ihre Worte. Ausdrucksformen der Körpersprache sind insbesondere auch Unsicherheitsgesten wie „verschränkte Arme“ (ich fühle mich bedroht) oder „das Ordnen der Kleidung“ (ich bin unsicher) oder auch „monotones Sprechen“ (ich möchte eigentlich nichts sagen) und andere unbewusste Gesten - insbesondere mit Mund und Augen - mehr. Hinzu kommen Sicherheitsgesten (gekreuzte Beine) und Distanzbewegungen um hiermit das eigene „Revier“ z. B. durch das Abwenden des Oberkörpers zu schützen.

Emotionaler Ausdruck

Nur mit einer emotionalen Stimmung erzeugen wir eine reaktive Emotion. Begeisterung steckt an, Trauer drückt uns nieder, Sympathie erzeugt Sympathie. Wer unfähig ist Gefühle zu zeigen, erzeugt ein Klima der Unsicherheit und Kälte. Er kann weder seine Mitarbeiter noch die Bedürfnisse seiner Kunden erkennen. Nur Menschen mit Emotionen wirken „menschlich“ und können andere motivieren.

Dialektik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vorbereitung

Dialektiker bereiten sich immer besser vor als es die anderen zu tun pflegen. Sie studieren intensiv alle ihnen zugänglichen Quellen zu dem vorgesehenen Thema. Sie formulieren ihre „Ansicht“ und stellen diese sich selbst gegenüber „in Frage“. Sie formulieren Definitionen, damit sie nicht an ihren Gesprächspartnern vorbei reden.

Voraussetzungen

Tragen Sie eine geeignete Kleidung, nicht überzogen aber ebenso wenig zu nachlässig. Schaffen Sie eine positive Atmosphäre - auch bezüglich des von ihnen gewählten Raumes. Gewinnen Sie mit „dem ersten Eindruck“, indem Sie alles unterlassen, was den anderen stören könnte wie Imponiergehabe, Misllaunigkeit oder Egozentrik und Langatmigkeit.

Gemeinsame Interessen

Betonen Sie gemeinsame Interessen zu Beginn und auch während der Sitzung. Legen Sie sich nicht zu früh fest und „nageln“ Sie auch nicht Ihren Partner fest. Suchen Sie einen entspannten Blickkontakt und bleiben Sie stets gelassen. Unterbrechen Sie Ihren Gesprächspartner nicht und sprechen Sie ihn mit Namen an.

Wer fragt, führt und wer „W“-Fragen stellt, fragt richtig - fragen Sie deshalb stets: „warum“, „was“, „wann“, „wer“, „weshalb“, „wo“ und „wie“.

Beginnen Sie jedes Gespräch mit unverfänglichen Sachverhalten oder Fragen. Bestimmen Sie den Ablauf des Gespräches durch gezielte Fragen und Hinweise. Stellen Sie Ihren Gesprächspartner in den Mittelpunkt Ihrer Darlegungen. Locken Sie ihn aus der Reserve und unterstützen Sie ihn in seinen Interessen, ohne Ihre Interessen preiszugeben - er wird dann bereit sein, auch Ihnen zu helfen. Stellen Sie selbst nicht zu viele Fragen, hören Sie aktiv zu und lenken Sie nur. Demonstrieren Sie Ihre Ansichten mit anschaulichen Beispielen und Vergleichen. Nennen Sie Ihre besten Argumente nicht zu früh - behalten Sie noch einige zurück. Erwecken Sie bei Verhandlungen den Eindruck, dass Sie „alle Zeit der Welt haben“. Vermitteln Sie Ihrem Partner Ihre Meinung als die „seine“ - das ist die wichtigste Kunst.

38. Manager

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Spekulative Manager

Diese Manager glauben an Wachstum und suchen deshalb ständig neue Chancen. Sie sind von ihrem Können überzeugt und besitzen ein ausgeprägt positives Denken. Als Manager sind sie überdurchschnittlich häufig kreativ und ebenso zielstrebig. Um die detaillierte Durchführung ihrer Projekte kümmern sie sich weniger gern. Sie verfolgen die große Linie, die Details überlassen sie gerne den Pragmatikern.

Übervorsichtige Manager

Niemals würden übervorsichtige Manager zugeben, dass sie sich nicht trauen Entscheidungen selbst zu treffen, wenn irgend möglich vermeiden sie solche. In ihrer Wesensart sind sie eher Zauderer, die abwarten, ob sich das Thema von alleine erledigt, bevor sie unter Termindruck eine unumgängliche Entscheidung treffen. Als Zauderer prüfen sie zuerst, was sich in der Vergangenheit bereits bewährt hat.

Abwartende Manager

Niemand soll ihnen Fehler oder von ihnen verschuldete Verluste nachweisen können. Sie gehen deshalb jeder Sache zuallererst und in aller gebotenen Tiefe auf den Grund. Alle Fakten sammeln und gewichten sie sorgfältig - ohne hieraus etwas zu realisieren. Neuen Ideen gegenüber sind sie aufgeschlossen, umsetzen werden sie diese jedoch nicht. Emotional haben sie sich stets unter Kontrolle, sie sind beherrscht und frei von Launen.

Detailversessene Manager

Diese Manager machen am liebsten alles selbst, da keiner es so gut kann wie sie. Müssen sie notgedrungen doch einmal etwas delegieren, dann mit präziser Vorgabe. Die Umsetzung der delegierten Aufgaben kontrollieren sie danach in jedem Detail. In die Entscheidungen ihnen unterstellter Führungskräfte regieren sie ständig hinein. Selbst die Mitarbeiter der ihnen nachgeordneten Führungskräfte „dirigieren“ sie selbst. Durch ihre perfektionistischen Vorgaben und Kontrollen zerstören sie jede Hierarchie. Als Detailversessene fordern sie selbst Unbedeutendes an, alles muss genehmigt werden. Da sie mit Details überfrachtet sind, erkennen sie das eigentlich Wichtige nicht mehr. Zur Wertschöpfung ihres Verantwortungsbereiches tragen sie deshalb meist wenig bei.

Strategische Manager

Die strategischen Manager folgen ihrem persönlichen Karriereziel konsequent. Ebenso strategisch gehen sie die Aufgaben in ihrem Verantwortungsbereich an. Sie überlegen sich

Manager

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

vorab, welches Ergebnis sie erreichen wollen, welche Mittel sie benötigen und wie sie sich im Falle einer unvorhergesehenen Störung verhalten. Strategie und Taktik sind ihre Stärken.

Verantwortungsbewusste Manager

Diese Manager übernehmen Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen. Sie tragen darüber hinaus Verantwortung für die ihnen zugeordneten Mitarbeiter. Sie besitzen Leistungsstreben, eine hohe Eigeninitiative, sind ausdauernd und beharrlich. Bei Misserfolgen setzen sie ihren Ehrgeiz daran, es das nächste Mal besser zu machen. Ihre Effizienz leiten sie aus dem für das Unternehmen erzielten Ergebnis ab.

Selbstsichere Manager

Selbstsichere Manager vertrauen sich selbst, sie besitzen ein hohes Selbstvertrauen. Mit ihrem Grundoptimismus und ihrer positiven Lebenseinstellung sind sie Vorbild. Frustrationen stecken sie selbst weg und geben diese nicht an Mitarbeiter weiter. Sie sind selbstbewusst, diszipliniert, gewinnend und frei von narzisstischen Zügen. Sie können sich natürlich durchsetzen und Verhandlungen zielorientiert führen. Anderen Menschen gegenüber sind sie verträglich und vermitteln ihnen Sicherheit.

Führungskompetente Manager

Manager besitzen in dem Bereich Fachwissen, in welchem sie zuvor tätig waren. In der Managementaufgabe tritt das Fachwissen zu Gunsten der Führung zurück. Führungskräfte benötigen eine gut ausgeprägte allgemeine und verbale Intelligenz. Sie müssen befähigt sein, Relevantes von Unwichtigem unterscheiden zu können. In neue Sachverhalte können sie sich überdurchschnittlich schnell einarbeiten. Sie können auch komplexe Informationen schnell auf das Wesentliche verdichten. Ihre Vorstellungen übermitteln sie ihren Mitarbeitern überzeugend und zutreffend. Kommt es trotzdem zu Missverständnissen, suchen sie die Schuld zuerst bei sich.

Kommunikative Manager

Menschen kommunizieren, um andere an ihrem Wissen teilhaben zu lassen. Dies ist die wesentlichste Voraussetzung für eine gemeinsame Zielerreichung. Die Fähigkeit zur Kommunikation ist wichtig, aber niemals allein ausschlaggebend. Wenn Herrschaftswissen ausschließlich über Beziehungsmanagement verfügbar ist, kann der Einzelne nur bestehen, wenn er sich diesen Gepflogenheiten anpasst.

Manager

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Integrative Manager

Als pflichtbewusste Manager dienen sie vorrangig der ihnen übertragenen Aufgabe. Persönliche Interessen werden zu Gunsten ihrer Verantwortung zurückgestellt. Sachorientierte, integrative Manager sind für jedes Unternehmen die Erfolgsbringer, da sie befähigt sind, den Einsatz aller Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel auszurichten.

Machtorientierte Manager

Manager streben nach Macht, weil sie nach ihrer Vorstellung gestalten wollen. Sie bestimmen wohin die „Reise“ geht und wie sich „Mitreisende“ einzubringen haben. Wer nach Macht strebt, strebt immer auch nach Einfluss auf andere Menschen. Dies kann sich von fürsorglicher bis hin zu menschenmissachtender Weise vollziehen. Wirtschaftlich gesehen sind nach Macht strebende Menschen meist erfolgreich.

Machtbesessene Manager

Wer seine Untergebenen antreibt und knechtet, macht ebenso häufig Karriere wie derjenige, der es versteht Kompetenz vorzugeben ohne welche zu besitzen. „Unterdrücker“ gedeihen ebenso wie „Schleimer“ nur in einer entsprechenden Kultur.

Leistungsorientierte Manager

Dass Manager nicht im höchsten Maße leistungsbereit sind, erscheint undenkbar. Der Weg nach „oben“ verlangt von Nachwuchsmanagern langjährige „Höchstleistung“. Wer nicht dauerhaft Höchstleistung erbringen möchte, sollte diesen Weg nicht gehen. Eine hohe, sachorientierte Leistungsbereitschaft ist für eine Karriere zwingend. Die Konzentration auf die Arbeit erfordert einen Lebenspartner, der dies mitträgt.

Durchsetzungsstarke Manager

Fleißige werden gelobt, befördert werden jedoch durchsetzungsstarke Macher. Nachteilig ist es, wenn Manager zu sehr auf Ausgleich und Harmonie bedacht sind. Wer niemanden benachteiligen und beschädigen will, schadet sich hierdurch selbst. Aggression, behutsam eingesetzt, setzt sinnvolle Kräfte zur Zielerreichung frei. Die geborenen Führer besitzen sowohl Machtstreben als auch eine Persönlichkeit, die die ihnen zugeordneten Mitarbeiter für die vorgegebenen Ziele einnimmt.

Konfliktscheue Manager

Wer bei seinen Mitarbeitern als „Weichei“ gilt, wird sich niemals durchsetzen können.

Manager

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Das Aufstiegs Potenzial für eine Vorgesetztenfunktion ist somit ebenfalls nicht gegeben. Kollegen nützen gerne diejenigen aus, die aufgrund ihrer Konfliktscheuheit bereit sind, auch ungeliebte Arbeiten zu übernehmen, selbst wenn diese keinesfalls die ihren sind.

Emotionale Manager

Sozialkompetenz ist die Kunst, sein Wissen und Können zielgerichtet einzusetzen, ohne sich wie der sprichwörtliche „Elefant im Porzellanladen“ zu benehmen. Wer die Emotionen seiner Mitarbeiter nicht erkennt und niemals eigene zeigt, wird in seiner Führung nicht so erfolgreich sein, wie er es tatsächlich könnte.

Nervenstarke Manager

Behalten auch bei Widerständen ihre Contenance und reagieren hierauf souverän. Ohne Stand- und Beharrungsvermögen ist keine erfolgreiche Karriere möglich. Auch das gelassene „aussitzen“ von Widerständen ist eine erfolgreiche Methode. Wer jedoch Probleme stets aussitzt, bleibt erfolglos und damit im Regelfall „sitzen“.

Unbeugsame Manager

Der Stamm beugt sich, der Pfahl wird eher brechen als dass er sich biegen lässt. Nachzugeben - ohne den eigenen „Standpunkt“ aufzugeben - das ist die Kunst. Wer jedoch zu stolz ist, um auch seine Auffassung auf den Prüfstand zu stellen, ist rechthaberisch, zudem halstarrig und verliert längerfristig immer.

Fehlbare Manager

Letztlich sind zwei Verhaltensweisen vieler Führungskräfte im betrieblichen Alltag zu beobachten. Die einen greifen „freiwillig“ Projekte auf, die sich in einer kritischen Phase befinden und zu scheitern drohen, die anderen ziehen sich bei einem solchen Projektstatus vollkommen zurück und achten auf ihre Absicherung. Keiner soll sie mit dem Scheitern in Verbindung bringen. Die für jedes Unternehmen nützlicheren sind die, die in schwierigen Phasen versuchen Projekte wieder auf den Erfolgsweg zu führen. Zwangsläufig wird sich allerdings ihr Name so auch vielfach mit gescheiterten Projekten verbinden. Führungskräfte sind ja wie die Pfadfinder in unwegsamem Gelände öfters auf ihnen unbekanntem Terrain unterwegs und das bedeutet, dass nicht jeder ihrer Wege geradlinig zum Ziel führt. Oft ist eine Umkehr erforderlich, Umwege sind zu gehen, um dann doch noch an das Ziel zu gelangen.

39. Managerinnen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Der uralte Kampf der Geschlechter um die Vorherrschaft

Die genetische Vielfalt einer Gesellschaft hängt auch von der sozialen Ordnung ab. Bei einer Vorherrschaft der Männer wandern Frauen zu. Die männliche Zuwanderung bei einer Vorherrschaft der Frauen ist 16x höher. Hierdurch erhöht sich die genetische Vielfalt des Codes auf dem Y-Chromosom. Genetisch besser für Männer scheint also das Matriarchat.

Lernen von den Kaiserpinguinen

Warum lernen wir nicht von den Kaiserpinguinen, bevor wir endlos lange diskutieren. Erst marschieren beide Geschlechter über 150 km weit über das antarktische Packeis, dann paaren sie sich in dieser unwirtlichen Gegend, anschließend brütet er das Ei aus. Arbeitsteilung zwischen den beiden Geschlechtern unter allerextremsten Bedingungen. Sie begibt sich geschwächt nach der Übergabe des Eies zurück zum Meer. Er hütet sorgsam das Ei über mehr als zwei Monate in der eisigen, sturmgepeitschten antarktischen Nacht. Mit der aufgehenden Sonne kehrt sie wohlgenährt und mit 3 kg Futtermitteln zurück. Sie übernimmt das Küken und er wandert hungrig zum Meer - danach wechseln sie sich ab. Den extremen antarktischen Winter hätte sie mit dem Ei niemals durchstehen können. Nur indem jeder tat, was er besser als der andere konnte, war die Aufzucht erfolgreich.

Die Dame wäre ministrabel

Die Leiterin eines Forschungsinstitutes sei ministrabel, wurde von der Presse verkündet. Soweit so gut. Gestört hat mich jedoch die Begründung. Sie hätte an ihrem Institut den Anteil an Frauen wesentlich erhöht. Reicht das denn wirklich für ein Ministeramt aus? Wenn man den Lebenslauf und das Wirken manches Politikers beobachtet, wohl schon – denn die Qualifikation zählt weniger als die Partei. Wenn Quotenfrauen in der Bundesregierung und den Landesregierungen nach der Quote rufen, ist das noch nachvollziehbar. Wenn dies durch einige Vorstände geschieht, lässt das auf engste Verflechtungen mit der Politik schließen. Männer werden massiv in vielen Bereichen benachteiligt, durch die Quotenregelung würde sich das noch weiter verstärken. Letztlich ein massiver Verstoß gegen die Gleichbehandlung.

Beförderung nach Können - nicht nach Geschlecht

Wichtige Positionen sollten immer mit dem am besten Geeigneten besetzt werden. Das kann dann sowohl „Frau“ oder „Mann“ sein. Denn niemand darf wegen seiner Rasse oder ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behin-

Managerinnen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

derung, des Alters oder seiner sexuellen Identität benachteiligt werden. Frauenquote? Frauenbeauftragte, ministrabel wegen Erhöhung des Frauenanteils? Das passt doch alles nicht so recht zum „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“. Und es passt keinesfalls zu dem, was der Wettbewerb unter den Besten erfordert.

Sind Frauen die besseren Manager?

In meiner langjährigen Berufslaufbahn lernte ich exzellente Managerinnen kennen. Ich traf aber auch eitle, selbstgefällige Frauen ohne jegliche fachliche Qualifikation. Die Herren Berlusconi und Sarkozy besetzen ja angeblich Kabinettsposten nach eigens definierten Qualifikationsanforderungen. Aufstieg mittels vollem Körpereinsatz. Hierzu rät übrigens auch ein Machthandbuch für Frauen. Die Autorin hat es nach ganz oben geschafft, schreibt sie. Mit welchem Können sie es geschafft hat, sei dahingestellt. Die Chefredakteurin von „brand eins“ hat eine unglaubliche Aufbauleistung bewiesen. Eine andere Dame wiederum heiratete den Verleger eines der bedeutendsten Buchverlage und übernahm nach dessen Tod zum großen Missfallen der Redaktion die Verlagsleitung.

Der Teufel trägt Prada

Die Komödie um eine teuflische Chefin, eine Satire auf die real existierende Modewelt. Teuflisch agierende Frauen erbringen ebenso hohe Einschaltquoten, wie die „Damen“, die körpereigene Feuchtgebiete ausbreiten. Auch im Wirtschaftsleben entfaltet sich das Ego von Männlein und Weiblein gleichermaßen. Eine Reihe gescheiterter Unternehmen zeigt uns wohin Größenwahn führt. Und sie beweisen uns zudem, dass Größenwahn keinesfalls geschlechterspezifisch ist. Im Fußball wird solange gefault, bis gepfiffen wird. Das gilt ebenso im Frauenfußball. Männer streiten sich mehr um Positionen als um Inhalte, wobei Ober meist Unter schlägt und anschließend gehen sie gemeinsam einen trinken und vertragen sich dann wieder. Damen streiten sich nach identischen Regeln, verhalten sich aber lange unversöhnlich. Das lässt sich nicht zuletzt auch bei nahen Verwandten, den Schimpansen, beobachten.

Klugschwätzer sagen uns was wir denken sollen

Im Spiegel schrieb eine Geschlechtsgenossin, dass der Exorzist beantworten möge, welcher Teufel Eva Hermann ritt. Die Bücher von Frau Hermann kenne ich nicht, aber Menschen, die derart „teuflische“ Vergleiche ziehen, sind mir zutiefst zuwider. Freiheit ist, wenn jeder sein Leben so leben kann, wie er es für sich für richtig hält. Jeder darf ebenso seine Sicht des richtigen Lebens vertreten. Andere können diese Sicht gut oder schlecht finden, aber eine teuflische Wortwahl verrät den Exorzisten, und diese Zeiten sollten wir doch seit den Hexenverbrennungen hinter uns haben.

Managerinnen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Berufstätige Frauen verlieren immer

Eine britische Wissenschaftlerin hat doch höchst Bemerkenswertes erforscht. Kinderlose Frauen würden bei Beförderungen übergangen, weil ihre Chefs sie für „kalt“, „komisch“ und „emotional fehlerhaft“ hielten. Ob sie wohl zuerst in den Spiegel blickte, bevor sie diese bahnbrechende Erkenntnis zu Papier brachte? Würden Frauen offen und explizit ihre Karriere verfolgen, würden sie im Job verschmäht und litten unter enorm unfairer Behandlung. Wären sie zudem im gebärfähigen Alter, erhielten sie keine Leitungsposition.

Sie sind die Chefin

Stellen Sie sich doch einmal vor, Sie wären der weibliche Inhaber einer Firma und müssten eine Führungsposition besetzen. Vermutlich würden Sie sich für den am besten Geeigneten entscheiden - gleichgültig welchen Geschlechts. Eine überschaubare Unterbrechung der Verfügbarkeit wäre für Sie keinesfalls ausschlaggebend, denn Sie benötigen die Führungskraft ja für sehr viele Jahre und das ist doch dann wesentlich entscheidender als überschaubare Fehlzeiten. Männer denken identisch, der Gesamtnutzen schlägt die Kurzzeitbetrachtung. Kein Unternehmen bezahlt für die gleiche Leistung mehr als hierfür notwendig ist. Gleichgültig, ob für Mann oder Frau. Die Männer wären doch schon lange arbeitslos, wenn „für gleiche Arbeit schlechter bezahlte Frauen“, ihre Position ausfüllen würden.

Frauen mit Kinder würden benachteiligt

Seit ich berufstätig bin beobachte ich, dass den Frauen mit Kindern viele Rechte eingeräumt wurden und zwar ohne Gesetz und ohne besondere Aufforderung. Natürlich gibt es Fälle, in denen Frauen nach der Babypause benachteiligt wurden. Und dass dies besonders Managerinnen trifft, ist ja eigentlich ziemlich naheliegend. Jeder, der selbst eine herausragend bedeutsame Führungsaufgabe wahrnimmt weiß, dass seine Funktion nicht unbesetzt bleiben kann, wenn er eine längere Zeit fehlt. Das gilt allerdings gleichermaßen für Männer und Frauen - siehe auch Sabbatjahr. Frauen mit Kindern benötigen Zeit für diese, zumindest dann, wenn sie ihre Kinder selbst betreuen und aufziehen möchten. Der Staat erzieht Kinder gerne in seinem Sinne in Kinderrippen, Tageskindergärten und unterrichtet sie zudem zur Staatstreue. Das erzielte Ergebnis vermittelt uns nicht zuletzt die Ex-DDR.

Das Rollenverständnis

Beim Golfen gibt es das Handicap. Hiermit erhalten schwächere Golfer die Chance, auf Augenhöhe mit besseren Spielern zu spielen. Handicaps werden „aufgerechnet“. Beim Bergsteigen jedoch gilt, wer den Gipfel nicht aus eigener Kraft erklimmen kann, muss

Managerinnen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

unten bleiben. Individuelle Besonderheiten finden also keine Berücksichtigung. Es gibt ebenso Berufe, die besonders hohe Anforderungen an die Ausübenden stellen. Das kann schwere körperliche Arbeit sein, oder auch Nässe, Kälte und anderes mehr. Frauen können eine Managementlaufbahn einschlagen, es zwingt sie aber niemand dazu. Wer viele Jahre in einer Managementposition tätig war, kennt die extreme Belastung. Wer in die Geschäftsleitung aufsteigen will, muss sich allen Herausforderungen stellen. Hierbei gibt es keinerlei Sonderrechte und natürlich auch keine Sonderbehandlung. Entweder man schafft es ohne „Wenn“ und „Aber“ - oder man sollte es bleiben lassen. Das gilt für alle gleichermaßen, ob mit oder ohne „Handicap“, ob Frau oder Mann. Die Frauenquote verstößt gegen die Gleichberechtigung und gegen das Recht von Unternehmern zu bestimmen, wer ihr Unternehmen leitet.

Schlechte Chance, gute Chancen

Bis jetzt hat noch niemand eine wissenschaftliche Untersuchung dazu durchgeführt, wie viel Männer in die Führungsetage aufsteigen wollten und es dann nicht schafften. Es ist ja verständlich, wenn Frauen das „Kinderkriegen können“ gerne vorschieben. Nur, der wahre Grund dürfte es in den allermeisten Fällen ganz sicher nicht sein. Oben sind nur wenige Plätze frei, das ist einer der Gründe, warum viele scheitern. Ob Mann oder Frau, wer nicht zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist, verliert.

Führungskräfte jammern nicht

Wer auf den Berg will, darf keine Nachsicht erwarten. Gleichgültig, ob Mann oder Frau. Ob es sinnvoll ist, auf den „Berg“ zu steigen, das muss jeder für sich selbst entscheiden. Ob sich das Lebensglück nur auf den beruflichen Gipfeln finden lässt? Ich glaube das nicht. Viele intelligente, weitsichtige Frauen kreuzten in den letzten Jahrzehnten meinen Weg. Häufig gewinne ich den Eindruck, je intelligenter und selbstbewusster eine Frau ist, umso weniger unzufrieden ist sie auch dann, wenn sie „nur“ eine Hausfrau mit Kind ist. Gegen ihren Willen muss keine Frau an den „Herd“, aber wenn Frauen mit den Schnellsten laufen wollen, sollen sie losrennen und wenn sie es dann, wie die meisten Männer ebenfalls, nicht schaffen, sollten sie das ohne großes Jammern und Schuldzuweisungen akzeptieren.

40. Guerillataktik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Verhaltensforschung

Raub- und Beutetiere optimieren ihre Überlebenschancen durch Rudelbildung. Entsprechend den jeweils arttypischen Regeln entwickelt sich eine Rangordnung. Dem ermittelten Alphatier haben sich alle anderen bedingungslos unterzuordnen. In jedem Rudel gibt es einige ernsthafte Anwärter auf die Position des Alphatieres. Alphatiere sichern ihre Macht, indem sie sich mit rangniederen Tieren umgeben. Auf diese Weise gelingt es ihnen, selbst die Konkurrenten auf Abstand zu halten, die ihnen ansonsten berechtigt ihre Rolle streitig machen und sie ablösen könnten.

Manager

Manager können auf unterschiedliche Art und Weise in Spitzenpositionen gelangen. Es gibt welche, die Kraft ihrer Geburt über die Voraussetzungen hierfür verfügen. Andere optimieren ihre Karriere über Netzwerke und Beziehungen - die meisten Managementpositionen werden auf der Basis einer überzeugenden Leistung besetzt.

Machterhalt im Management

Nicht wenige, die Macht erhalten, umgeben sich mit treu ergebenen Claqueuren. Wer seinen Chef stets mit leuchtenden Augen ansieht, outet sich hierdurch selbst. Kämpfe um Macht und Machterhalt werden möglichst über Anhänger ausgefochten. Diese werden gegeneinander ausgespielt und auch geopfert.

Aufsichtsräte

Überwiegend handelt es sich bei Aufsichtsräten um Manager anderer Unternehmen. Aufsichtsrat wird insbesondere derjenige, der einen hohen Nutzen verspricht. Dieser Nutzen orientiert sich nicht zuletzt an den Interessen des Benennenden.

Machterhalt im Aufsichtsrat

Aufsichtsräte bekommen - wie auch angestellte Manager - Mandate auf Zeit und sind somit auch immer von unterschiedlichen Interessengruppen abhängig. Verstoßen Aufsichtsräte gegen deren Erwartungshaltung, verlieren sie ihren Job. Auch Aufsichtsräte vertreten somit vorrangig die Interessen derer, die sie berufen.

Aufsichtsrat und Management

Der Aufsichtsrat legt die Vergütung für die Geschäftsführer und Vorstände fest. Er ent-

Guerillataktik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

scheidet darüber, wer einen Vertrag erhält und ob dieser verlängert wird. Vorstände und Geschäftsführer sind somit von ihren Aufsichtsräten abhängig. Aufsichtsräte werden wiederum von Vorständen und Geschäftsführern aus anderen Unternehmen vorgeschlagen und häufig genug auch von diesen berufen. Beide Gruppen verfolgen identische Interessen und sind aufeinander angewiesen.

Karrierebeschleuniger

Es stimmt nicht, dass Fleißige die Voraussetzungen für eine Karriere nicht erfüllen. Wer allerdings so beschäftigt ist, dass er die Pflege seines Umfeldes vernachlässigt, wird niemals aufsteigen, denn ein Aufstieg ohne einen Förderer ist nicht möglich. Gerne und bevorzugt befördert wird, wer eine hohe Anpassungsfähigkeit beweist. Wer sich seinen Vorgesetzten gegenüber allzeit loyal verhält, gilt als ministrabel.

Karrierehindernisse

Unangepasste Menschen werden ungern und höchstens durch ein herausragendes Können sowie langfristig überzeugenden Erfolgen in eine höhere Position berufen. Aufsteigen kann zudem nur der, dessen Rang unter seinen Kollegen bereits hoch ist. Jemand der als „Weichei“ gesehen wird, kann niemals eine Alpha-Rolle einnehmen.

Karriereblocker

Teamarbeit ist ein hervorragendes Mittel, um aufmüpfige Mitarbeiter zu stoppen. In einer Teamarbeit hat sich der Einzelne der Kompetenz des Teams unterzuordnen. Durch die Teamarbeit werden selbst Könnern auf das Vermögen des Teams reduziert. Das Team, und nicht der Klügste oder Erfahrenste, definiert das anzustrebende Ziel.

Status quo

Wer sein Karriereziel erreicht hat, tritt stets für eine gute Zusammenarbeit ein, denn nur eine solche sichert ihm dauerhaft die gerade erst neu gewonnene Macht. Potenzielle Konkurrenten werden zudem isoliert und als Ewiggestrige diffamiert.

Karriereknick

Eine langjährig erfolgreiche Ministerin aus Bayern hat überzeugend vorgeführt, wie man gegen ein gezielt und wohlüberlegt eingesetztes Mobbing verliert. Ihr Hauptfehler war, dass sie ihren Gegenangriff nur gegen die Vasallen richtete.

Guerillataktik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Mobbing

Manager können nicht gemobbt werden - schreiben zumindest all diejenigen, die das nicht besser wissen - denn hier befindet sich die Brutstätte allen Mobblings. Mobbing ist das Mittel der Wahl, um effizient von eigenem Versagen abzulenken.

Schuldige

Voraussehende bauen Schuldige frühzeitig auf und achten hierbei auf Beweisbarkeit. Jeder macht Fehler - das ist in komplexen Verantwortungsbereichen unvermeidbar. Wer Fakten sammelt, um diese dann zu einem stichhaltigen Ablauf zu verknüpfen, findet schnell Unterstützer unter denen, die ebenfalls „Dreck am Stecken“ haben.

Meute

Wird jemand zum „Abschuss“ freigegebenen, beteiligen sich hauptsächlich jene, die selbst meist unfähig zum eigenständigen und verantwortlichen Handeln sind. Sie agieren solange feige aus dem Hintergrund, wie das Opfer wehrhaft erscheint.

Beute

Eine erfolgreiche Jagd setzt immer voraus, dass die ausgewählte Beute mitspielt. Durchbricht diese unfairerweise das Schema des erwarteten Rollenverhaltens, ist ein Misslingen, der ansonsten stets erfolgversprechenden Methoden, möglich.

Überlebensstrategie

Verfallen zum Abschuss freigegebene Manager in Panik, haben sie bereits verloren. Eine Chance besitzen sie nur mit einer wohlüberlegten Strategie des Überlebens. Eine Meute lässt sich erst instrumentalisieren, wenn das Opfer vermeintlich keine Chance hat - und deshalb gilt für dieses: „noch hast du eine Chance, nütze sie!“

Angriffsstrategie

Das Überleben ist gewährleistet, wenn es gelingt, den Drahtziehern aufzuzeigen, dass sie selbst bei einem Gelingen ihres Vorhabens erhebliche Nachteile erleiden. Keiner der heimlichen Strippenzieher möchte persönlich in die Schusslinie kommen. Drohen Angegriffene mit einer „Dreckschlacht“, könnten ja alle „schmutzig“ werden. Noch besser ist es, wenn sie tatsächlich nachteilige Konsequenzen aufzeigen können. Diese können auch darin bestehen, dass ihr „Abbau“ das Unternehmen teuer kommt, da erstens die Abfindung hoch ist und zweitens kein adäquater Nachfolger bereit steht.

Guerillataktik

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Verteidigung

Wer sich erfolgreich verteidigen will, muss entweder den Entscheider für sich gewinnen, oder, wenn dies nicht möglich ist, diesen wissen lassen, dass er sich ebenso gefährdet. Inhaber kann man nicht demontieren, angestellte Manager sehr wohl und die wissen das. Es muss ihnen also bewusst gemacht werden, dass sie sich auf ein höchst gefährliches Vorhaben eingelassen haben und ein Einlenken deshalb auch für sie vorteilhaft wäre.

Inhaber

Auch Inhaber hängen häufig von dem Wohlwollen der Entscheider in Banken ab. Sie fürchten deshalb alles, was den Anschein ihrer Bonität gefährden könnte und zwangsweise entfernte Manager sind für die Banken nicht gerade positive Signale, wenn die Konjunktur schwächelt oder es dem Unternehmen schlecht geht.

Misslingen

Der kluge Mann baut vor, der „Worst Case“ sollte deshalb immer mit bedacht werden. Jüngere und Manager mittleren Alters sollten vorrangig ein neues Engagement anstreben. Für ältere Führungskräfte könnte auch eine Maximierung ihrer Abfindung reizvoll sein.

41. Ausstiegsstrategie

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Hire and Fire

Eine hochrangige Führungskraft wird für alle sehr überraschend, kurzfristig abgelöst. Jeder Manager kennt diese Situation vom Hörensagen oder sogar eigenem Erleben. Unternehmensleiter haben immer das Recht, Manager ohne Begründung zu entlassen. Dies ist solange in Ordnung, wie das in einer Form geschieht, die den „Geschassten“ nicht in seiner Persönlichkeit und in seiner weiteren beruflichen Laufbahn vernichtet.

Solidarität

Manager besitzen ein hohes Gefühl für Anstand und halten als Gruppe zusammen. Wie immer gibt es aber auch hierunter einige Ausnahmen, die rücksichtslos handeln. Es gibt für solche Führungskräfte nur ein Interesse das zählt, und das ist das ihrige. Wer ihnen tatsächlich oder auch scheinbar im Weg steht, wird skrupellos weggefegt. Ob das Unternehmen hierdurch Schaden nimmt, interessiert sie nicht im Geringsten. Was zählt ist nur der eigene Vorteil, der Nachteil für andere wird in Kauf genommen.

Intrigen

Manager mit einer sozial unangepassten und nur auf sich bezogenen Persönlichkeitsstruktur agieren überwiegend feige, denn sie selbst dürfen nicht „beschädigt“ werden. Sie operieren deshalb über Intrigen, wobei ihnen hierbei fast jedes Mittel Recht ist. Sie lassen ihr „Opfer“ von anderen in die Enge treiben und von Dritten „abschießen“. Die von ihnen instrumentalisierten „Jäger“ appellieren dann sogar an das Anstandsgefühl des „Opfers“ gegenüber den höher stehenden Interessen des Unternehmens.

Vertragsauflösung

Die meisten Unternehmen übertragen Abfindungsgespräche an ihre Fachleute und dies wird im Regelfall der Personalleiter sein, der ja meistens auch „unbelastet“ ist. Diejenigen, die die Modalitäten der Auflösung verhandeln müssen, sind überwiegend sehr sensible Menschen, die derartige Aufträge nur äußerst ungern übernehmen. Aber sie sind von der Unternehmensleitung abhängig und werden daran gemessen, wie erfolgreich, geräuschlos und wie schnell die Verhandlung abgeschlossen wird. Ihr Erfolg bemisst sich nicht zuletzt daran, wie hoch die Abfindungssumme ausfällt.

Verhandlungspartner

Als Manager in der Ebene Geschäftsleitung sollten Sie immer auf gleichrangige Gesprächspartner bestehen und diese befinden sich im Vorstand oder Aufsichtsrat. Bei diesen kön-

Ausstiegsstrategie

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

nen Sie dann an deren „schlechtes Gewissen“ appellieren und das drückt sich meistens recht positiv in einer wesentlich höheren Abfindung aus.

Abfindungsstrategie

Verhält sich Ihr Unternehmen korrekt - und so verhalten sich die meisten Firmen, ergibt sich die Abfindungshöhe letztlich über ein faires „Geben“ und „Nehmen“. Die Abfindung wird somit den Interessen beider Vertragsparteien wirklich gerecht, und das bedeutet auch, dass beide in ihren Vorstellungen „Nachlassen“ müssen.

Abfindungstaktik

Trennt sich ein Unternehmen von einem Manager, darf dies nicht „zu teuer“ werden. Sie jedoch vertreten Ihre Interessen und diese verhalten sich hierzu meist konträr. Sind Sie bereits älter, finden Sie wahrscheinlich keine gleichwertige Anstellung mehr - Ihre Strategie kann es also nur sein, die maximal mögliche Abfindung zu erhalten. Möchten Sie sich definitiv selbstständig machen, ist Ihre Strategie hierzu identisch.

Goodwill

Wer seine Karriere fortsetzen möchte, ist auf sein jetziges Unternehmen angewiesen. Die Welt im Management ist klein, wie klein ist den meisten nicht einmal bewusst. Tatsache ist, dass sich die meisten Manager einer Branche untereinander kennen. Dieses Kennen bezieht sich nicht nur auf das Top-Management, sondern auch auf die darunter liegenden Ebenen und sogar den Bereich hochkarätiger Spezialisten. Unternehmen, die Manager neu einstellen, checken meist auch ihre „Beziehungen“ zu dem Unternehmen aus dem der zukünftige Mitarbeiter gegebenenfalls kommt. Ob und in welcher Form dann hinterfragt wird, wird in Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt - eine „vorsichtige“ Nachfrage ist jedoch immer möglich. Dieses „Hinterfragen“ kann Sie sogar bei einem weiteren Wechsel einholen, denn man erinnert sich stets an Menschen, die mit einem „Big Bang“ ausgeschieden.

Unternehmensinteressen

Ein Unternehmen wird immer größten Wert darauf legen, dass eine Vertragsauflösung absolut geräuschlos gegenüber Kunden, Konkurrenten und Lieferanten erfolgt. Kein Unternehmen wird es sich freiwillig leisten wollen, dass seitens des Beziehungskreises durch einen Vertrauensschaden Nachteile für das Unternehmen entstehen. Nichts freut Konkurrenten mehr, als wenn sie potenziellen Kunden erzählen können, dass der Mitbewerber Probleme in der Abwicklung, Qualität oder Service bekommt. Der Aufwand, um solch einen Vertrauensschaden wieder zu beheben, ist stets hoch. Er wird im Zweifel die

Ausstiegsstrategie

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Aufwände für eine „angemessene Abfindung“ weit übersteigen.

Interessen des Betroffenen

Fast jeder, der unfreiwillig ein Unternehmen verlassen muss, hat hierdurch Nachteile. Wie hoch seine Nachteile sind, bestimmt nicht zuletzt seine „Ausstiegsstrategie“. Wer seine Interessen angemessen vertritt, wird letztendlich immer besser dastehen. Auch hier schätzt man zwar „Weicheier“ sehr, bewundert diese aber keinesfalls. Wer „hart“ verhandelt stellt damit auch klar, dass er „wehrhaft“ ist und auch bleibt.

Verhandlungsführer

Hochrangige Manager sollten sich in solchen Gesprächen möglichst vertreten lassen. Sie haben hierdurch den Vorteil, dass Sie die Ergebnisse in Ruhe bewerten und auch nachverhandeln können - wer sich selbst vertritt, ist ja „Entscheidungskompetent“. Hinzu kommt, dass niemand an Ihr „Anstandsgefühl“ appellieren kann, um damit „Kosten“ zu sparen und gleichzeitig eine kurzfristige Vertragsauflösung zu erreichen. Berater lassen sich nicht als „Gutmenschen“ vereinnahmen und sie vertreten Ihre Interessen dem Unternehmen gegenüber ohne jegliche persönliche Verpflichtung.

Freistellung

Die unternehmensseitige Verhandlung beginnt damit, dass Sie durch die Freistellung ja erhebliche Vorteile bekommen - Sie können sich bewerben, Urlaub machen etc. Tatsache ist aber meist, dass die Freistellung für viele Betroffene eher nachteilig ist, da sie viel zu viel Zeit zum Grübeln und für zerstörerische Selbstzweifel haben.

Druckmittel

Manche Gesprächspartner versuchen den Betroffenen unter Druck zu setzen, „entweder Sie stimmen der Freistellung - mit Gegenrechnung - zu oder wir versetzen Sie in die „Walachei“ und auf eine entsprechend „demütigende“ Abstiegsposition“. Im Regelfall ziehen solche Argumente nicht, da die Vertragslage dies nicht hergibt. Aber selbst wenn dies vertraglich möglich wäre, ist es für die Unternehmen keine echte Option, denn eine Versetzung kostet zusätzlich Geld und bindet zudem Mittel. Clevere Strategen lächeln also zu solchen Vorschlägen allerhöchstens gelangweilt.

Ausstiegsstrategie

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Personalimage

Entlässt ein Unternehmen einen Manager, freut dies naturgemäß stets einige Neider. Trotzdem beobachten alle was passiert, denn hierdurch dokumentiert sich Führungsstil. Ein entstandener Personalimageschaden wird sich langfristig immer nachteilig auswirken.

Medien

Niemand freut sich, wenn im „Manager Magazin“ oder in Fachzeitschriften steht, dass er das Unternehmens, aus welchen Gründen auch immer, verlassen muss. Andererseits wird somit die ganze „Headhunterbranche“ aktiviert und für Sie aktiv. Für Ihr Unternehmen wird eine solche Meldung noch sehr viel unangenehmer sein, denn hierdurch entsteht ein erheblicher Imageschaden unterschiedlichster Art. Durch solche Berichte werden zudem sowohl Banken als auch Börsianer unnötig zum Nachdenken animiert - und das ist dann doch wirklich nicht erstrebenswert.

Flankierende Maßnahmen

Als Betroffener sollten Sie sich Referenzen ehemaliger Kollegen und Chefs besorgen, die das Unternehmen bereits früher verlassen haben, Sie aber beurteilen können. Je nach Situation können und sollten Sie auch noch eine Kündigungsschutzklage einreichen, auch wenn diese aufgrund Ihres Status als Leitender kaum greifen wird. Setzt man Sie unter Druck, „munitionieren“ Sie alle, die Ihnen nützlich sein könnten. Das kann vom Sportverein über den Kirchenchor bis zum Lions Club gehen. Die Gegenseite wünscht Ruhe - also erfreuen Sie diese durch andauernde Unruhe.

42. Newplacement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Outplacement

Vor einigen Jahren informierte mich der Kaufmännische Leiter eines meiner Kunden, dass sie beschlossen hätten, den Leiter der Informationstechnologie zu entlassen. Sie würden dies über eine führende, renommierte Outplacementberatung realisieren. Die „renommierten Outplacer“ stülten die Mappe des IT-Chefs derartig überzogen, dass die Bewerbung von jedem Personaler wegen „übersteigerten Selbstbewusstseins“, umgehend und ohne den geringsten Selbstzweifel abschlägig beschieden worden wäre.

Outplacementberatungen

Jede Outplacementberatung ist stets nur so gut wie der Mitarbeiter, der Sie betreut. In den letzten Jahren ist dieser Zweig des Beratermarktes außerordentlich gewachsen. Es gibt Beratungen die inzwischen viele hundert Berater in ihren Diensten haben. Eine hohe Qualität aller Berater kann somit sicherlich nicht gewährleistet werden.

Karriereberater

Karriereberater arbeiten nicht für ein Unternehmen sondern für die Ratsuchenden. Es ist in Deutschland ein relativ junger Zweig, der sich im Umfeld von Personalberatungen etabliert hat und meist nur für das gehobene Management tätig wird.

Newplacement

Ein Newplacement geht über ein Outplacement oder die Karriereberatung hinaus. Professionelles Newplacement bedeutet „Full-Service“ und beinhaltet somit alle Aktivitäten für den Kandidaten bis hin zur Vertragsgestaltung und -unterschrift. Ein echtes Newplacement ist somit sehr aufwändig und deshalb auch „teuer“.

Honorar

Outplacementberater verlangen von den Unternehmen zwischen 20 und 23% des Jahreseinkommens eines Managers - mindestens aber € 18.000 plus MwSt.. Hinzu kommen Aufwände für Inserate und andere direkt zuordenbare Kosten. Karriereberater rechnen vorwiegend über Stunden- oder Tageshonorare ab. Hochkarätige Berater verlangen bis zu € 300 für eine Beratungsstunde.

Abfindung

Die früher gewährten Steuerfreibeträge für Abfindungen entfielen ab dem Jahre 2006.

Newplacement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Gekündigte Arbeitnehmer sollten deshalb verstärkt auf eine Outplacementberatung setzen, da die Kosten hierfür durch den Arbeitgeber übernommen werden können.

Nutzen für das Unternehmen

Die Trennung von einer Führungskraft sollte immer „fair“ und „geräuschlos“ erfolgen. Durch die Einschaltung eines Beraters können Störungen meist vermieden werden. Zudem kann häufig eine frühzeitigere Auflösung eines Vertrages erreicht werden, da der Betroffene durch die Unterstützung eines Beraters schneller eine Stelle findet. Ferner leidet das Personalimage nicht, da das Unternehmen sich „anständig“ verhält.

Nutzen für den Kandidaten

Ein Berater ist in der Lage, Stimmungstiefs erst gar nicht hochkommen zu lassen, da er den Betroffenen so engmaschig betreut, beschäftigt und diesen auch aufbaut, dass dieser zeitlich erst gar nicht dazu kommt, sein „Selbstwertgefühl“ zu verlieren. Hinzu kommt, dass viele Menschen in „eigener Angelegenheit“ häufig hilflos sind - dies trifft auch auf viele Personalmanager zu, die selbst als Profis überfordert wirken.

Auswahl des Beraters

Der Berater muss ein wirklicher Profi sein, der den Personalmarkt langjährig in der Tiefe aus eigener Arbeit kennt und er sollte zudem über Führungserfahrung verfügen.

Zielfindung

Die Suche nach einem neuen Engagement beginnt mit einer Analyse der Person. Diese beinhaltet das Fachwissen, die persönliche Eignung mit Stärken und Schwächen und vor allem auch alle Aspekte der angestrebten Tätigkeit beziehungsweise Funktion.

Familiäres

In einer Umfeldanalyse sollte grundsätzlich auch die Familie mit einbezogen werden. Ein Engagement wird nur dann erfolgreich werden, wenn sich die Familie wohlfühlt.

Entwicklungsmaßnahmen

Manager werden freigestellt - und beginnen sich mit Selbstzweifeln „aufzureiben“. Deshalb ist es wichtig, dass eine sinnvolle Beschäftigung für ihre Auslastung sorgt. Je nachdem welche Fachkenntnisse - auch in verwandten Disziplinen - noch fehlen, sollte deshalb ein anspruchsvolles, formelles Weiterbildungsprogramm erstellt werden.

Newplacement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Suchwege

Erst wenn das berufliche Ziel wirklich klar ist, werden die Suchwege festgelegt. Die klassischen Wege wie Bewerbung auf Inserate, Stellenbörsen oder auch ein Eigeninserat werden um die Wege in den verdeckten Arbeitsmarkt erweitert.

Bewerbungsmappe

Mit dem Kandidaten wird eine für ihn und sein Berufsziel passende Mappe erstellt. Hierzu gehört das Anschreiben, der Lebenslauf, das Lichtbild und die Zeugnisse inklusive der Ermittlung dessen, was ansonsten noch in welcher Form beizufügen ist.

Vertraulicher Bericht

Personalberater erstellen für ihre Klienten zu den Kandidaten „Vertrauliche Berichte“. Diese dienen als Entscheidungsgrundlage darüber, ob ein Kandidat eingeladen wird. Ein „Vertraulicher Bericht“ geht informativ über eine normale Bewerbung hinaus, da er eine Beurteilung zur Persönlichkeit, dem Potenzial und der Motivation enthält.

Zielfirmenermittlung

Kandidaten haben eine Vorstellung darüber, in welchen Firmen sie arbeiten möchten. Diese Aussage gilt natürlich auch für den von der Familie angestrebten Lebensraum. Der Berater sollte den Kandidaten bei der Erstellung der Zielfirmenliste unterstützen.

Eigeninserate

Damit Eigeninserate nicht verpuffen, müssen die Grundsätze zur Zielgruppenfindung, dem Aufbau und der Auswahl der richtigen Schlüsselworte sorgfältig beachtet werden.

Stellenanzeigen / Stellenbörsen / Firmenwebseite / Initiativbewerbung

Ein Berater unterstützt seinen Kandidaten in all diesen Suchwegen umfassend. Dies setzt jedoch voraus, dass er selbst die notwendigen Instrumentarien beherrscht und somit in der Lage ist, diese für seinen Kandidaten wirklich optimal zu nutzen.

Leitfaden für Telefoninterviews

Firmen führen oft vor einem persönlichen Interview ein Telefoninterview durch. Wer einem solchen Interview entsprechen will, benötigt hierfür einen Leitfaden, der die Daten seines Lebenslaufes beinhaltet und die Vorgehensweise definiert.

Newplacement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Interviewtraining

Sprachen lernt man indem man sie spricht - diese Aussage gilt auch für Interviews. Besser als alle Tipps sind ein Interview mit einem Personalprofi und anschließend eine konkrete Manöverkritik über alle Phasen, die gut oder schlecht gelaufen sind.

Referenzen

Endet ein Anstellungsverhältnis oder eine Berufung als Geschäftsführer bzw. als Vorstand aufgrund einer Veranlassung des Arbeitgebers, sind Referenzen wichtig. Diese können in Form eines Empfehlungsschreibens der Bewerbung beigefügt oder im Rahmen der Präsentation - dann eher auf Nachfrage - genannt werden.

Vertragsverhandlung

In eigener Sache zu verhandeln ist meist nicht einfach, vor allem dann, wenn man die aktuellen Gepflogenheiten nicht aus einer eigenen Praxis heraus gut kennt. Professionelle Berater verfügen über langjährige Erfahrung und unterstützen somit auch ihre Kandidaten hierin professionell inklusive der angemessenen Gehaltsfindung.

Nachbetreuung

Wer eine neue Stelle antritt, verfügt noch über keine Gesprächspartner denen er vertrauen kann - deshalb unterstützt ihn der Berater durch weiteres Coaching.

43. Gehaltsverhandlung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Reisende soll man nicht aufhalten

Ein Spruch, der leider in zu vielen Unternehmen fällt, wenn ein Mitarbeiter kündigt. Warum leider? Es kündigen meist die Mitarbeiter, die geistig besonders beweglich sind. Von Ausnahmen abgesehen, also diejenigen, die jedes Unternehmen dringend benötigt. Warum kündigen Mitarbeiter? Sofern es nicht im privaten Bereich veranlasst wurde, basieren Kündigungen vorwiegend auf Unzufriedenheit und lange angestauter Frustration. Ein sehr hoher Anteil an Frustration geht hierbei auf eine ungerechte Vergütung zurück. Verdienen vergleichbare Mitarbeiter überwiegend erheblich zu wenig, wird das eher akzeptiert, als wenn sich ein Mitarbeiter gegenüber seinen Kollegen benachteiligt fühlt.

Warum verdienen manche zu wenig?

Jeder rückt nur ungern Geld heraus, auch wenn es das Geld seines Unternehmens ist. Vorgesetzte fühlen sich häufig unter Druck gesetzt, wenn ein Mitarbeiter ein höheres und somit marktentsprechendes Gehalt fordert. Aus den unterschiedlichsten Gründen lassen sich neue Mitarbeiter bereits zum Teil erheblich unter dem Marktwert „einkaufen“. Die Anpassungen erfolgen dann oft viel zu langsam und somit auch erst über viele Jahre.

Leistung sollte angemessen honoriert werden

Wer vom Nachwuchs am lautesten schreit oder piepst wird auch am meisten gefüttert. Ein Gesetz, das für alles gilt, was da krecht und fleucht. Und somit auch für Menschen. Nicht jedem liegt es, sich lauthals bemerkbar zu machen. Feinsinnigen schon gar nicht. Gerade die wirklichen Leistungsträger kämpfen ja oft am wenigsten für ihr Einkommen. Sie sind der Ansicht, dass ihr Vorgesetzter ihre Leistung erkennen und honorieren wird. Erfolgt dies nicht, erbitten sie keine Gehaltserhöhung, sie orientieren sich lieber neu. Eini-ge kann man bei der Kündigung wieder „einfangen“. Das sind nicht immer die Besten.

Menschen scheuen Niederlagen

Eine Gehaltsverhandlung betrachten die meisten Mitarbeiter unter dem Gesichtspunkt: Sieg oder Niederlage. Hier geht es aber nicht darum zu siegen oder gar zu verlieren. Verhandlungsgegenstand ist Ihre „angemessene“, sprich leistungsgerechte Vergütung. Wer verhandelt strebt ja meistens ein Ergebnis an, das beiden Parteien nützen soll. Sie fordern keine Almosen, denn Sie bieten eine entsprechende Gegenleistung an.

Der Vorgesetzte ist der Chef

Über Jahrmillionen wurde auch unsere Spezies dadurch geprägt, dass es eine Rangord-

Gehaltsverhandlung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

nung gibt und diese bestimmt, wer das Sagen hat und wer sich unterwerfen muss. Das ist ein taktischer Nachteil für Sie. Hinzu kommt, dass Ihre Gehaltsverhandlung in einem der Stellung Ihres Chefs entsprechenden Büro stattfindet. Das schüchtert Sie wahrscheinlich nochmals ein. Ferner befinden Sie sich auf unvertrautem Terrain. Kein Heimspiel, keine Übung im cleveren Verhandeln und dann auch noch Bittsteller, das kann einem sensiblen Menschen schon vorab jegliche Zuversicht auf Erfolg kosten. Abermillionen von Gehaltsverhandlungen fanden nicht statt, da sich die Betroffenen das „Nein“ ihres Vorgesetzten schon vorab bildlich vorstellten und den Mut verloren.

Ihr Nutzen sollte höher als Ihre Kosten sein

Bewerber werden eingestellt, wenn Unternehmen sich hiervon einen Nutzen erwarten, der höher ist als die Aufwände und die Kosten des Mitarbeiters für das Unternehmen. Niemand wird also wegen seiner blauen Augen, oder weil er Geld benötigt, eingestellt. Ihr Nutzen wird erst nach einiger Zeit den durch Sie verursachten Kosten entsprechen. Das ist dann eine Vorleistung durch das Unternehmen, eine Investition in die Zukunft.

Wie könnte Ihr Chef denken?

Versetzen Sie sich doch einmal in die voraussichtliche Gedankenwelt Ihres Chefs. Eigentlich hätte ich ja gerade jetzt Wichtigeres zu tun als über sein Gehalt zu reden. Wie sieht denn sein Gehalt im Verhältnis zu vergleichbaren Kollegen tatsächlich aus? Liegt er vergleichbar oder gar höher, vertröste ich ihn auf die nächste Gehaltsrunde. Ist er unterbezahlt, argumentiere ich, dass wir uns in der aktuellen Situation für ihn kein höheres Gehalt leisten können. Was aber wenn er sich dann was anderes sucht? Hat er vor Ort denn überhaupt eine Chance sich zu verändern? Aha, er hat ein Haus, das verbessert meine Verhandlungsposition. Ist er mobil? Dann könnte er leichter gehen. Welches Know-how ginge mir verloren? Welche Kunden / Lieferanten vergrätze ich? Wie reagieren seine Kollegen, wenn ich ihn lediglich wegen ein paar Euros gehen lasse? Was kostet mich die Einstellung des Nachfolgers voraussichtlich an Arbeitszeit und Geld? Welche potenziellen Risiken bergen eine Neubesetzung für mich und das Unternehmen? Was denkt sich mein Chef über meine Führungsqualitäten, sofern er kündigen sollte?

Bewährte Abwehrstrategien der Vorgesetzten

Im Moment stehe ich sehr unter Stress, ich möchte Ihre Gehaltssituation aber sorgfältig und ausführlich mit Ihnen diskutieren. Können wir den Termin etwas hinausschieben? Wie Sie wissen, ist die wirtschaftliche Situation des Unternehmens äußerst angespannt. Wir sollten über Ihr Gehalt sprechen, wenn sich die Situation wieder verbessert hat. Sie wissen, wir führen unsere Gehaltsüberprüfung immer zu einem Jahrestermine durch. Ausnahmen hiervon sind mir leider nicht möglich, ich bitte Sie hierfür um Verständnis.

Gehaltsverhandlung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

So schießen Sie ein Eigentor

Meine Frau hat das dritte Kind bekommen, ich benötige deshalb ein höheres Gehalt. Ich habe mich unter meinen Kollegen umgehört und die verdienen alle mehr als ich. Ein anderes Unternehmen bot mir ein bedeutend höheres Gehalt plus Firmenwagen. Die Liste lässt sich fortsetzen. Argumentieren Sie mit einem höheren Gehaltsangebot, fühlt sich Ihr Vorgesetzter von Ihnen unter Druck gesetzt und oftmals sogar erpresst. Einer Erpressung wird er jedoch niemals nachkommen. Da verlöre er „sein Gesicht“.

Wenig nützliche Empfehlungen

In Ratgebern können Sie nachlesen, dass Sie Ihre Leistungen zusammenstellen sollen und auf Basis dieser Leistungen argumentieren. Am besten sei es, wenn Sie Ihrem Vorgesetzten gleich aufzeigen würden, was Sie bei einem höheren Gehalt noch alles mehr leisten könnten. Solches wird einen erfahrenen Vorgesetzten kaum beeindrucken. Chefs sind nicht dumm und schätzen solche Bekundungen als Lippenbekenntnisse ein. Ihr Vorgesetzter kann Ihre Leistung beurteilen und Ihr weiteres Potenzial einschätzen.

Verhandeln Sie mit dem Zuständigen

Übergehen Sie Ihren Chef, da der ja doch nicht kompetent ist, fühlt er sich missachtet. Er entzieht Ihnen dann für Ihre Gehaltsverhandlung sein Wohlwollen und Unterstützung. Gerade er kann ja Ihren Wert und Nutzen für das Unternehmen kompetent beurteilen. Bitten Sie ihn lieber, dass er sich für Sie einsetzt und einen Termin für Sie vereinbart. Er wird, obwohl er nicht der Entscheider ist, bei dem Termin meist anwesend sein. Und, er wird vor dem Termin von dem nächsthöheren Vorgesetzten gefragt werden, ob Ihr Wunsch nach einer Gehaltserhöhung auch durch Ihre Leistung berechtigt ist.

Der Zeitpunkt kann entscheidend sein

Wenn Sie wissen, dass in bestimmten Zeiträumen ein erheblicher Druck besteht, sollte Ihr Gehaltsgespräch nicht gerade in solchen Zeiten stattfinden. Ebenso haben Sie die besseren „Karten“, wenn Sie aktuell positiv aufgefallen sind. Zum Beispiel durch ein durch Sie abgeschlossenes bedeutendes Projekt. Günstig ist es auch, wenn es Ihrer Branche und Ihrem Unternehmen gut geht. Ein schlechter Zeitpunkt ist gegeben, wenn es dem Unternehmen schlecht geht. Das gilt auch, wenn sich die konjunkturellen Aussichten rapide eintrüben.

Ihre Gesprächseinstimmung

Treffen Sie einen wichtigen Geschäftspartner, kleiden Sie sich stets entsprechend. Sie

Gehaltsverhandlung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

bereiten sich auf wichtige Termine mental und in der Sache immer sorgfältig vor. Ein Gehaltsgespräch entspricht einem besonders wichtigen Geschäftstermin für Sie. Also gehen Sie in ein solches Gespräch selbst ausgeruht und hervorragend vorbereitet. Sieger strahlen aus, dass sie den Lorbeerkranz erhalten werden. Sie wirken überzeugend. Bittsteller hingegen signalisieren Schwäche. Sie „bitten“ und verhandeln deshalb nicht. Sie hingegen verhandeln, denn Sie sind kein Bittsteller sondern Ihr Gehalt mehr als wert.

Definieren Sie einen Zielkorridor

In Verhandlungen ist es unzweckmäßig sich verbindlich auf die Forderungshöhe festzulegen. Definieren Sie vorab für sich eine wünschenswerte und eine unterste Größenordnung. Orientieren Sie sich dabei an Vergleichswerten. Am besten eignen sich die Marktgehälter. Meistens ist es ja allen bekannt, ob die Vergütung in einem Unternehmen eher über oder unterhalb des allgemein üblichen Marktniveaus liegt. Beziehen Sie dieses mit ein.

Ihre Leistungen

Phantastisch ist es, wenn Sie Ihrem Chef etwas Außergewöhnliches zu bieten haben. Das könnte beispielsweise ein absolvierter Lehrgang sein, der in Ihrer Freizeit stattfand. Hiermit belegen Sie Ihre höhere Qualifikation, besonderen Ehrgeiz und Leistungswillen. Falsch ist es, zu betonen, dass Sie bei einem höheren Gehalt auch mehr arbeiten würden. Ebenso nimmt Ihnen keiner ab, dass Sie zukünftig besser und sorgfältiger arbeiten werden. Solche Versprechen wirken hilflos und sind mangels besserer Argumente kontraproduktiv.

Wer spricht, führt

Starten Sie nicht unmittelbar mit Ihrem Gehaltswunsch, führen Sie lieber einige gemeinsame Projekte an und betonen Sie den herausragenden Anteil Ihres Chefs. Ihr Chef ist nicht gegen Lob resistent, vor allem, wenn sein Vorgesetzter anwesend ist. Fragen Sie nach der Einstimmungsphase Ihren Chef nicht, was er vorschlagen würde. Er wird sich sofort seiner Verantwortung für das Ganze bewusst sein und deshalb mit dem Geld seines Unternehmens sehr sparsam umgehen wollen. Also kontraproduktiv. Am effektivsten argumentieren Sie vom Marktgehalt her, falls Ihnen dieses bekannt ist. Jedes Unternehmen möchte ja mit dem Markt mithalten und nicht schwächer dastehen. Sprechen Sie hierbei noch nicht konkret an, was Sie verdienen möchten. Lassen Sie Ihre Argumentation hinsichtlich marktüblicher Vergütung erst einmal in aller Ruhe wirken. Stimmt Ihr Vorgesetzter Ihren Ausführungen zu, sind Sie bereits auf dem richtigen Weg, denn nunmehr lässt sich feststellen, ob und wenn ja, wie viel Sie zu wenig verdienen. Den „Schwarzen Peter“ hat nun gegebenenfalls Ihr Vorgesetzter, falls er Ihre Forderung als zu hoch ansieht, denn nun muss er stichhaltig begründen, warum diese zu hoch ist.

Gehaltsverhandlung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ihr Vorgesetzter vertagt

Ist Ihrem Vorgesetzten bewusst, dass Sie unter dem Marktwert vergütet werden, wird ihn dieses Thema kaum mehr loslassen, auch wenn er zunächst einmal ablehnt. Unter dem Marktwert birgt ja das Risiko, dass Sie und weitere wechseln könnten. Sofern er ablehnt, sollten Sie vereinbaren, wann das nächste Gespräch stattfindet. Macht er hierfür keinen zeitlich angemessenen Vorschlag, wissen Sie woran Sie sind. Er legt dann offensichtlich keinen besonders hohen Wert auf Ihre weitere Mitarbeit.

Aufforderung zur Besserleistung

Es könnte natürlich auch passieren, dass Ihr Vorgesetzter vor einer Gehaltserhöhung bestimmte Forderungen ausspricht. Also, Sie sollten das und jenes mit übernehmen, oder Ihre Leistungen in diesem oder jenem Aufgabenbereich noch um einiges steigern. Die meisten Vorgesetzten neigen dazu, solche Forderungen sehr unpräzise aufzustellen. In solchen Fällen ist es dem Mitarbeiter kaum möglich die Erfüllung auch nachzuweisen. Ihre Taktik sollte es also sein, dass die Anforderungen an Sie möglichst konkret sind. Das und jenes ist „konkret“ bis zum „Datum“ durch Sie zu erfüllen und nachzuweisen.

Frauen verhandeln anders

Eine Top-Managerin verkündete sendungsbewusst, dass noch nie eine Mitarbeiterin bei ihr wegen einer Gehaltserhöhung vorstellig geworden wäre - jedoch viele Männer. Das mag viele Gründe haben, die zu untersuchen hier sicherlich den Rahmen sprengt. Tatsache ist, dass Frauen früher oft recht unsicher in Gehaltsverhandlungen wirkten. Das hat sich mit dem steigenden Selbstbewusstsein der Frauen aber sehr gewandelt. Frauen sind zudem noch stärker der Auffassung, dass ihr Vorgesetzter ihre Leistung erkennt und dann auch entsprechend würdigen sollte. Das ist öfters ein Trugschluss. Frauen argumentieren lieber in konjunktiver Form und signalisieren hierüber ihrem Gesprächspartner nicht gerade die Nachhaltigkeit ihres Wunsches auf Gehaltserhöhung. Frau sollte sich also ihres Wertes und ihrer Leistung für das Unternehmen bewusst sein und selbstsicher ohne „vielleicht“ oder „könnte sein“ in eine Gehaltsverhandlung gehen.

Erfolg durch Unterstützung

In den meisten Unternehmen ist der Betriebsrat ein angesehener, kompetenter Partner. Im höheren Bereich ist die Hinzuziehung des Betriebsrates zu Gehaltsverhandlungen aber nicht zu empfehlen, da letztlich in der Auswirkung wahrscheinlich eher kontraproduktiv. Die Betriebsräte entfalten ihre positive Wirkung in Fragen der betrieblichen Einstufung sowie in Themen die Leistungszulagen oder die Beurteilung von Mitarbeitern betreffen. Bei einer Gehaltsverhandlung werden sie von Unternehmen eher als störend empfunden.

Gehaltsverhandlung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Förderung und Aufstieg

Gehaltsverhandlungen finden ja auch oft unter dem Aspekt statt, ob und wie viel weiteres Potenzial sowohl auf Seiten des Unternehmens als auch des Mitarbeiters vorhanden ist. Hier geht es dann um die zukünftige Entwicklung im Unternehmen. Und natürlich originär auch darum, welche Förderung seitens des Unternehmens hierfür nötig und möglich ist. Was muss der Mitarbeiter selbst hierzu beitragen? Fragen also, die längerfristig unter Umständen viel wichtiger sind als eine kurzfristig interessante Gehaltserhöhung. Eine intensive Förderung auf eine Aufstiegsposition kann und wird im Regelfall weitaus mehr wert sein als eine überschaubare Anpassung. Strategen legen auf diesen Teil einer Gehaltsverhandlung ihr besonderes Augenmerk. Ein optimales Ergebnis erzielt der, der Wege eröffnet bekommt und mehr Gehalt erhält.

44. Stress

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Was ist Stress?

Stressoren lösen Stress aus. Objektive Stressoren sind Verletzungen, Operationen, schwere Erkrankungen, Lärm, Isolation sowie Überforderung oder Unterforderung, Durst, Hitze und Kälte. Subjektive Stressoren basieren vorwiegend auf negativen Denkmustern, in die sich die Betroffenen hineinsteigern sowie Ärger, Ungeduld, Angst, Schwarzsehen oder selbst erzeugtem, permanenten Leistungsdruck sowie Schlafentzug. Weitere Stressoren liegen im Bereich von Entscheidungskonflikten oder Zukunftsunsicherheit.

Welche Funktion hat Stress?

Eine Stressreaktion wird über Sinneseindrücke im limbischen System des Gehirns ausgelöst. Beim Angriff eines Raubtieres benötigen potenzielle Beutetiere absolute Höchstleistung. Um diese Höchstleistung zu erzielen, musste alle verfügbare Energie mobilisiert werden. Nur die Beutetiere überlebten, die sich in solchen Extremsituationen behaupten konnten. Diese Aussage gilt identisch für die Raubtiere, die die Beute zum Überleben benötigen. Diese natürliche Auslese ergab eine optimale Anpassung im Sinne erfolgreicher Evolution, denn nur das Tier mit der besten Anpassung von Herz- und Kreislaufsystem überlebte. Walter Cannon (1871-1945) prägte den Begriff „Fight-or-flight-Response“ als Reaktion von Tieren auf Bedrohungen durch ihre Fressfeinde oder auch durch ihre Artgenossen.

Stress entsteht im Kopf

Hoch entwickelte Lebewesen können aufgrund negativer sozialer Faktoren erkranken. Jeder empfindet den Grad der Belastung durch bestimmte Situationen unterschiedlich. Unbekannte Situationen stressen mehr als vertraute - am besten ist es, wenn man sich erst gar nicht überfordert und sich gut vorbereitet in belastende Situationen begibt. Stress findet im Kopf statt - und was im Gehirn passiert, können wir bedingt steuern. Jeder kann sich selbst unter Stress setzen, indem er sich eine belastende Situation immer wieder in sein Gedächtnis ruft und so diese in der Rückwirkung mehrfach durchlebt. Ebenso können wir uns stressen, wenn wir uns vorstellen, dass ein Vorhaben schief gehen könnte und wir uns dann auch noch unser Versagen in allen Einzelheiten ausmalen und möglichst hierbei noch die nachfolgenden Konsequenzen beleuchten. Rücken Sie Sachverhalte stets in die richtige Perspektive. Was würde denn passieren, wenn es zum „worst case“ käme? Würde hierdurch wirklich Ihre Existenz vernichtet?

Stress

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unser Gehirn verhält sich wie eine Festplatte

Eine Festplatte können wir beschreiben. Das können sowohl positive Erlebnisse sein als auch negative Erfahrungen. Negatives nistet sich so in unser Unterbewusstes ein. Alles, was wir gespeichert haben, bestimmt unsere zukünftigen Denkweisen und ebenso unsere Emotionen und Verhaltensweisen. In unserem Erwachsenenalter sind bestimmte Persönlichkeitseigenschaften festgeschrieben und nur noch sehr bedingt veränderbar. Aber selbst gemachte negative Erfahrungen können ins Positive verändert werden. Mit der richtigen Einsicht lassen sich Bewertungen und Überzeugungen neu bilden. Aus einem introvertierten Menschen lässt sich allerdings kein extravertierter formen, der von nun an überaus kontaktfreudig und gesellig auf seine Mitmenschen zugeht. Was man nicht ändern kann, sollte jeder für sich akzeptieren, anstatt dagegen anzukämpfen.

Welche Folgen hat Stress

Bei einer Kampf- oder Fluchtreaktion schüttet das Nebennierenmark die Hormone Adrenalin und Noradrenalin sowie die Nebennierenrinde Cortisol (Cortison) aus. Cortisol erhöht den Blutzuckerspiegel und Adrenalin und Noradrenalin Puls und Blutdruck. Bei einer Stressreaktion stellt der Körper eine erhöhte Energie durch Blutzucker bereit. Zudem wird das Herz-, Kreislaufsystem sowie die Atmung leistungssteigernd erhöht. Da sich durch Stress auch die kognitive Leistungsfähigkeit ganz erheblich erhöht, setzen sich manche Menschen bewusst unter Stress, um diesen Effekt zu erzielen. Die Ausschüttung von Stresshormonen ist nach oben hin nicht begrenzt, so dass es im Extremfall stressbedingt sogar zu einem Herzinfarkt kommen kann. Werden Blutzucker und Stresshormone durch eine erhöhte Aktivität nicht abgebaut, kann dies zu erhöhten Blutzuckerwerten führen, das Immunsystem wird beeinträchtigt und Herz und Kreislauf werden dauerhaft überlastet, wobei Magen und Darm durch ständige Unterversorgung mit Sodbrennen bis hin zu Magengeschwüren reagieren. Menschen, die dauernd unter Stress stehen, drohen Schlafstörungen sowie Depressionen. Kurzzeitfolgen sind Kopfschmerzen, Herzrasen sowie ein Druck auf Magen und Darm. Langfristiger Stress schädigt die Muskeln, erhöht den Blutdruck und führt zu einem Absterben von Nervenzellen durch aggressive Stoffwechselprodukte, mit der Folge, dass der Körper schneller altert und eventuell sogar Krebs ausgelöst wird. Ebenso kann eine chronische Müdigkeit durch lang anhaltenden Stress ausgelöst werden.

Wie erkennen Sie Stress

Lange bevor der Körper „auszubrennen“ droht meldet er dies mit vielen Warnsignalen. Es können sich plötzlich Konzentrationsstörungen bemerkbar machen, Denkblockaden oder Vergesslichkeit nehmen zu und der Betroffene ist rastlos, unruhig und nervös. Es ist für ihn kein Schlaf mehr möglich, da er an Einschlaf- und Durchschlafstörungen leidet und

Stress

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

deshalb meist morgens nicht erholt sondern wie „gerädert“ aufwacht. Viele reagieren mit Antriebsmangel, sie fühlen sich gelähmt, unlustig und kapseln sich ab. Andere reagieren sofort gereizt, reagieren über, sind unausgeglichen und schnell verstimmt. Unzufriedenheit mit der eigenen Leistung, Unfähigkeit, sich zu freuen und das Gefühl von Hilflosigkeit bestimmen den von Mühsal und Arbeitsunlust geprägten Tagesablauf. Angstgefühle, das Gefühl nicht mehr abschalten zu können, Grübeleien und quälende Sorgen belasten zunehmend das funktionale Zusammenleben mit anderen Menschen. Zigaretten, Alkohol, Schmerzmittel, Beruhigungstabletten werden vermehrt benötigt. Körperliche Symptome äußern sich in Schwindelanfällen, Ohrensausen, Schleier vor den Augen oder Kopfschmerzen und Muskelzittern, inklusive sexueller Funktionsstörungen.

Sie sind Burnout gefährdet, wenn Sie sich zunehmend fragen, ob Sie Ihre Arbeit noch im Griff haben

Sie in Ihrer Arbeit neue Ideen immer häufiger ungeprüft ablehnen

Sie sich dabei ertappen, dass Sie selbst keine Störungen mehr zulassen

Sie keine Freude mehr an Ihrer Arbeit haben

Sie selbst merken, dass Ihre Leistungsfähigkeit nachlässt

Sie sich immer häufiger in depressiven Phasen befinden

Sie einen Heißhunger auf Süßigkeiten entwickeln

Sie nicht mehr durchschlafen können

Sie morgens zerschlagen aufwachen

Sie abends Ihre innere Unruhe nur noch mit Alkohol betäuben können

Sie sich ständig leer und ausgelaugt fühlen und Ihnen alles zu viel wird

Sie Aufputzmittel benötigen, um zum alten Schwung zu finden

Sie immer häufiger unter Rückenbeschwerden leiden

Sie immer weniger Wert auf Ihr Äußeres und Ihre Umgangsformen legen

Sie Ihre Familie und Ihre Hobbys vernachlässigen

Wie vermeiden Sie Stress

Das richtige Arbeitsverhalten reduziert Stress oder kann ihn sogar vermeiden. Das beginnt bei Reduzierung der ständigen Erreichbarkeit durch Handy oder E-Mail. Und das beinhaltet ebenso eine richtige Arbeitsorganisation. Denn nur durch eine strukturierte Gestaltung des Tagesablaufes vermeiden Sie Stress durch Terminnot. Setzen Sie Prioritäten - und delegieren Sie alle Vorgänge, die Sie delegieren können. Andere werden das nie so gut können wie Sie, wenn Sie es ihnen nicht anvertrauen. Vertrauen, dem anderen

Stress

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

etwas zutrauen, damit beginnt Ihre eigene Stressfreiheit. Sie sind besonders unersetzlich, wenn Sie sich nicht mit Routinearbeiten auslasten. Und betrachten Sie Ihre Arbeit nicht als Last, sondern als tägliche Herausforderung. Sollte Ihre Aufgabe nur Last bedeuten, sollten Sie sich selbst schnellstens verändern.

Stressfaktoren, die in Ihrer Freizeit liegen

Reduzieren Sie die Reizüberflutung. Manche Menschen ertragen die Stille nicht mehr. Für viele ist die tägliche Hetze „überlebensnotwendig“. In die Urlaubszeiten packen sie alles, was sie das Jahr über scheinbar versäumt haben. Stress ist somit programmiert. Das beginnt bei eingepackten Fachbüchern oder auch Belletristik, die zu lesen sind. Und das beinhaltet ebenso den unentbehrlichen Fotoapparat, wo es schon bei der Bedienung der Elektronik mächtig hapert und es dann zu innerlichen Wutanfällen kommt.

Wie reagieren Sie als Vorgesetzter

Als Vorgesetzter sollten Sie darauf achten, dass Ihre besten Mitarbeiter nicht ausbrennen. Ihren Mitarbeitern ist meist bereits geholfen, wenn sie registrieren, dass ihr Chef ihre Problemsituation wahrnimmt und bestrebt ist, diese nicht als Dauerzustand zu etablieren. Ein ausdrückliches Lob ihres Vorgesetzten kann bei gestressten Menschen viel bewirken. Arbeitsplätze können oft mit geringem Aufwand so umgestaltet werden, dass sich der Mitarbeiter wohler und damit stressfreier fühlt. Beispielsweise durch Sichtschutz. Wer keinerlei Einfluss auf die Art seiner Arbeit und deren Ausführung hat, ermüdet. Wer in den Aktivitäten, die er gerade ausübt, mehr Wahlmöglichkeiten hat, bleibt fit. Letztendlich basiert Stress häufig auf Anpassungsdruck, den jeder Mensch und ebenso jedes Tier permanent durch seine Umwelt erfährt. Zum Problem wird der Anpassungsdruck erst dann, wenn wir uns buchstäblich körperlich oder geistig herunterarbeiten.

45. Referenzanfrage

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Referenzanfrage

für

von

Funktion / Unternehmen

Telefon

am

Eigenschaften, die einen Einsatz ausschließen:

Jede zu besetzende Funktion hat ganz spezielle Anforderungen, deshalb sind vorab sorgfältig mögliche KO-Kriterien zu definieren. Diese können im Bereich persönlicher Eigenschaften und auch im Bereich zwingend notwendiger Kompetenzen gegeben sein. Welche persönlichen Eigenschaften sind zwingend erforderlich? Welche besonderen Fachkenntnisse sind zwingend erforderlich? Welche Führungserfahrung ist zwingend erforderlich? Welche Faktoren würde eine Einstellung definitiv ausschließen?

Beurteilungszeitraum

Für welchen Zeitraum und Funktion können Sie eine Beurteilung abgeben?

Fachkompetenz

Welche besonderen Stärken konnten Sie erkennen?

Hat sie / er sich bemüht erkannte Schwächen abzustellen?

Wie effizient war ihre / seine interne Kommunikation?

Genügte ihr / sein externes Auftreten den Anforderungen?

Entsprach ihre / seine schriftliche Ausdrucksweise Ihren Anforderungen?

Managementfähigkeiten

Wurden die gesetzten Ziele zeitlich und kostenmäßig erreicht?

Wenn nein, waren ihre / seine Begründungen nachvollziehbar?

Wie beurteilen Sie ihr / sein Delegationsverhalten?

War sie / er bereit Verantwortung zu übernehmen?

Wie ging sie / er mit Misserfolgen um?

Arbeitsmethodik

Entsprach ihr / sein Arbeitsstil zeitgerechten Anforderungen?

Wie bewerten Sie ihre / seine analytische Befähigung?

<http://www.tzm.de/jobs-karriere.html>

Referenzanfrage

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wie ausdauernd verfolgt sie / er vereinbarte Ziele?

Sozialkompetenz und Führungsstil

In welche Unternehmenskultur passt sie / er am ehesten?

Wie war ihr / sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten?

Wie beurteilen Sie ihre / seine Teamfähigkeit?

Kann sie / er Mitarbeiter motivieren?

Verfügt sie / er über eine ausgeglichene und ausgleichende Wesensart?

Potenzial

Für welche Position besaß sie / er das erforderliche Potenzial?

War eine weiterführende Förderung / Beförderung kurz-/mittelfristig vorgesehen?

Welche Förderungsmaßnahmen wären hierfür notwendig gewesen?

Welche Position strebt sie / er selbst Ihrer Ansicht nach mittelfristig an?

Abschließende Fragen

Weshalb und wie verließ sie / er das Unternehmen?

Würden Sie ihr/ ihm die bei uns vorgesehene Position anvertrauen?

Gibt es weitere Sachverhalte, die wir für unsere Beurteilung kennen sollten?

Datum, Unterschrift

Referenzanfrage

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Referenz

Für Herrn Wolfgang Mustermann

gegeben von Herrn Dr. Klaus Gutmensch

Funktion Geschäftsführer Weitsicht GmbH

Telefon 0711 / 78 78 (0) 110

Herr Dr. Gutmensch bestätigt, dass Herr Mustermann ihm von 1988 bis 1995 direkt unterstellt war und er sehr eng mit ihm zusammengearbeitet hat. Herr Mustermann war in dieser Zeit verantwortlich für den Produktbereich Elektronik.

Herr Mustermann war zuständig für 5 Abteilungen mit insgesamt knapp 100 Mitarbeitern. Er hat den Bereich in einem etwas desolaten Zustand übernommen, da dieser längere Zeit führungslos war. Es ist ihm in kurzer Zeit gelungen, eine funktionsfähige Einheit herzustellen.

Herr Mustermann ist ein ausgezeichnete Fachmann im Bereich der elektronischen Steuerungen. Er besitzt auch in den unmittelbar tangierten Fachbereichen technisch viel Grundlagenwissen und konnte deshalb mit seinen Kollegen fachlich kompetent zusammenarbeiten.

In der Zeit seiner Verantwortung für diesen Bereich haben sich die Patentanmeldungen verdoppelt. Dies ging vorwiegend darauf zurück, dass er seine Mitarbeiter intensiv gefördert und ermuntert hat, auch neue Wege zu gehen. Seine Mitarbeiter führte er ausgezeichnet.

Herr Mustermann ging auf die Kunden seines Produktbereiches aktiv zu und intensivierte die Betreuungsarbeit erheblich. Insbesondere baute er eine effiziente Servicefunktion auf. Alle Kunden lobten stets seinen engen persönlichen Einsatz bei allen Fragestellungen.

Sein Produktbereich wird als Profitcenter geführt. Die Ergebnisse des Herrn Mustermann waren im erzielten Profit immer über dem vorgegeben Plan. Dies erreichte er sowohl durch eine erhebliche Ausweitung des Umsatzes als auch durch Verbesserung der Abläufe.

Mit ihm sowie dem Kaufmännischen Geschäftsführer habe Herr Mustermann stets ausgezeichnet, offen und kooperativ zusammengearbeitet. Im Rahmen seiner Kollegen hatte er eine wichtige und koordinierende Funktion ohne sich in den Vordergrund zu spielen.

Er hätte das Unternehmen verlassen um eine weiterführende Aufgabe in der Geschäftsleitung eines anderen Unternehmens zu übernehmen. Er bedauere den Austritt sehr und würde Herrn Mustermann gerne wieder beschäftigen.

Gerhard-Hermann Koch

46. Karriere macht, wer (sich) verkaufen kann

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Produkte, uns selbst, alles müssen wir verkaufen

Wir leben vom Verkauf. Wer seine Produkte nicht verkauft, verliert seine Substanz, kann keine Gehälter bezahlen, keine neuen Produkte entwickeln und geht Konkurs. Für Ihre Karriere gelten die Regeln des Verkaufs. Sie können die nachfolgenden Tipps als wichtige Erfolgsfaktoren auf Ihre eigene Karriere übertragen. Sie sind das Produkt, das es zu vermarkten gilt. Nur wer sich erfolgreich „verkauft“ macht auch Karriere.

Kennen Sie Ihre Zielgruppe?

Die Zeit läuft mir davon. Das gilt selbst für Menschen, die genügend Zeit besitzen. Wir sind nur bereit, Zeit in etwas zu investieren, das uns offensichtlich auch nützt. Nicht alle benötigen Ihr Produkt. Die einen, weil es ihnen keinen Vorteil bringt, andere wiederum, weil sie es sich finanziell weder leisten können noch wollen. Wer entspricht Ihrer Zielgruppe regional, intellektuell und von der Kaufkraft her? Erst wenn Sie wissen, was die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe sind, können Sie diese persönlich überzeugend ansprechen. Was haben die für Fragen? Mit welchem Sprachstil erreiche ich meine Zielgruppe am wirkungsvollsten?

Ihre Werbebroschüren

Höchst schludrig gestaltete Werbebroschüren vermitteln einen negativen Eindruck zu Ihrem Unternehmen und ebenso zu den von Ihnen hierin vorgestellten Produkten. Strukturiert und anspruchsvoll gestaltete Broschüren vermitteln ebenso einen Wert. In diesem Fall präsentieren Sie Ihr Unternehmen als exzellent geführte Organisation. Werbebroschüren, die angefordert, oder auf Messeständen mitgenommen wurden, werden beachtet und auch gelesen wenn sie den Leser ansprechen und interessieren.

Wie gestalten Sie Ihre Werbebroschüre?

Das Deckblatt entscheidet bereits, ob Ihre Werbebroschüre beachtet werden wird. Am besten wecken Sie hier mit nur wenigen Worten die Neugierde auf den Inhalt. Auf dem Deckblatt zählt noch stärker als im Inhalt der Nutzen für den Verbraucher. Was habe ich davon? Was nützt mir das? Um wie viel macht es mich begehrenswerter? Die Schönen und Erfolgreichen auf vielen Covern sollen uns ja vermitteln, dass wir ebenso schön und erfolgreich sind, wenn wir das Produkt xyz kaufen und benutzen.

Ein Handschuh für ein Unternehmen

Jeder pflegt seinen eigenen Stil. Lasst uns authentisch sein, verkünden alle Gurus. Ein

Karriere macht, wer (sich) verkaufen kann

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

„genormter“ Behördenstil ist das Schrecklichste, was sich ein Unternehmen selbst antun kann. Es darf aber auch nicht sein, dass lauter Individualisten ihrem Stil frönen und deshalb das Unternehmen dahinter nicht mehr zu erkennen ist. Unternehmen unterscheiden sich ja voneinander nicht nur durch Logos, Design oder Unternehmensfarben, auch der Sprachstil ist meistens recht unterschiedlich. Der Daimler spricht anders als der Porsche. Und BMW hört sich wieder anders an. Angebote, Briefe, Broschüren, die Website, ja die ganze Kommunikation sollte und muss aus einem Guss sein. Dieser Guss muss immer das Unternehmen optisch und sprachlich erkennbar machen. Und zwar, ohne dass wir bewusst hierüber nachdenken.

Schreiben Sie, wie Sie sprechen

Stellen Sie sich den Käufer Ihres Produktes bildlich vor. Als Stütze können Sie sich auch das Foto eines typischen Nutzers im Blickfeld auf Ihren Schreibtisch stellen. Sprechen Sie zu ihm in seinem Sprachniveau. Übersetzen Sie das in möglichst bildhafte Formulierungen. Kurz und knackig. Vermeiden Sie Substantive und Schachtelsätze. Gliedern Sie mit kurzen Überschriften, die Ihr Anliegen bereits auf den Punkt bringen. Lassen Sie im Text Unwichtiges weg. Hierzu zählen vor allem technische Feinheiten. Entsprechen Sie in Ihrem Schreibstil der Corporate Language Ihres Unternehmens.

Gefühlsbetont oder eher nüchtern?

Jedes Unternehmen hat einen „Unternehmensstil“. Der kann von sehr vornehm bis zu ziemlich direkt gehen. Auch Ihre Werbebroschüre muss zu dem Stil passen. Wenn Sie hehre Werte anpreisen, können Sie einen gefühlsbetonten Stil wählen. Bei Produkten für das Baugewerbe würde solches wohl eher lächerlich wirken. Das gilt natürlich auch für die optische Gestaltung Ihrer Broschüre. Warmherzig, oder eher sachlich kühl. Unser Outfit wirkt ja besonders im emotionalen Bereich. Das gilt für Ihre Kleidung ebenso wie für die Aufmachung Ihrer Werbebroschüre. Achten Sie auch darauf, wie sich Ihre Beschwerdeabteilung mit Kundenreklamationen auseinandersetzt. Mit der Reklamationsbearbeitung verliert man langjährige Kunden ziemlich schnell, wenn diese sich hölzern abgewiesen und „zurechtgestutzt“ fühlen.

Ihre Nutzenversprechen müssen konkret sein

Kennen Sie die Fragen, die seitens der Kunden auch an Ihre Kollegen gestellt wurden? Sie sollten sich auch diese Fragen besorgen. Formulieren Sie hieraus Ihre Antworten. Kurz, verständlich, erkennbar den Kunden ernstnehmend und zudem überzeugend. Vermeiden Sie plumpe Werbung. Werbung wirkt oft nur wenig vertrauenserweckend. Einem Menschen vertrauen wir, dafür muss der Mensch aber auch selbst sichtbar sein. Der Leser sollte Ihnen vertrauen. Vertrauen können Sie aufbauen, wenn Sie seine Nöte und

Karriere macht, wer (sich) verkaufen kann

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unsicherheiten ernst nehmen, ohne ihn im belehrenden Ton aufzuklären. Stoßen Sie den Leser nicht mit Fremdwörtern, die er nicht versteht, vor den Kopf. Der Kunde denkt nicht wie Sie, im fehlt Ihre langjährige Kenntnis des Produktnutzens. Sie müssen ihm den Nutzen also schon verdeutlichen. Das bedeutet für Sie ... , somit vermeiden Sie ... damit verbessern Sie ... , das unterstützt Sie effizient ... usw.

Schlagworte gehören in einen Textbaukasten

Jedes Unternehmen verwendet Begriffe, mit denen es beschrieben werden möchte. Stark, kraftvoll, langlebig. Und Worte die kontraproduktiv sind: Modisch, kurzlebig. Sammeln Sie solche zielführenden Worte ebenso, wie die zu vermeidenden Begriffe. Dieser Leitfaden sollte über das Intranet allen Ihren Mitarbeitern zugänglich sein.

Vermeiden Sie Selbstbeweihräucherung

Sie wissen, dass Sie der Größte sind. Aber interessiert das auch Ihren Kunden? Wer sich klein macht, hat nicht nur im Verkauf die oft weitaus besseren Erfolge. Ihr Produkt ist einzigartig. Ihr Unternehmen in seiner Branche absolut führend und Sie sind ein Spitzenverkäufer, das sollte man zwar ahnen - aber nicht hören.

Aufzeigen, nicht nur behaupten

Sie kennen die Probleme, die Kunden mit Ihrem Produkt erfolgreich gelöst haben. Zeigen Sie solche Beispiele auf. Natürlich wiederum kurz, prägnant, überzeugend. Für Kunden zählt ja nicht nur die kurzfristige Problemlösung sondern darüber hinaus auch besonders der gebotene Service. Eine Hotline, die nie erreichbar ist? Oder der Preis, den Ihr Unternehmen für hervorragenden Service erhalten hat?

Bilder und Gefühle beeinflussen uns gleichermaßen

Erzeugen Sie Bilder im Kopf, abstrakte Darstellungen sind nur schwer nachvollziehbar. Ziehen Sie Vergleiche zu Dingen, die wir kennen, die wir uns bildhaft vorstellen können. Fühle ich mich besser, wenn ich dieses Produkt erwerbe? Kann ich mein Leben damit erfolgreicher, gesünder, schöner, angenehmer gestalten? Sind andere auf mich neidisch? Wer diese Gefühle befördert, kommt zum Erfolg. Wer den anderen bedrängt, verliert.

Karriere macht, wer (sich) verkaufen kann

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wann wird Ihre Broschüre aufgehoben?

Die Überlebenszeit für Produktwerbung ist kurz. Zu kurz, wenn man die teuren Werbebroschüren als Maßstab nimmt. Medienwerbung wirkt allerdings noch kürzer. Ihre Broschüre sollte aufgehoben werden? Nur „Produkte“ wird hierfür kaum reichen. Es hängt natürlich vom Produkt ab. Aber bei manchen Produkten bietet es sich an, Testberichte zu dieser Produktart mit aufzunehmen, das führt zu längerem Nutzen. Optimal ist es natürlich, das Produkt im Kontext mit Wertvollem zu präsentieren.

Karrierehandbuch.de - Exzellente Arbeitgeber plus Know-how

Aufgehoben wird, was wir als hochwertig und für uns als besonders nützlich ansehen. Unsere kostenlosen eBooks stellen für aufstiegsorientierte, veränderungsoffene Menschen einen besonders hohen Nutzen dar. Die hierzu präsentierten „Exzellenten Arbeitgeber“ erhöhen diesen Nutzen nochmals. Zudem sind die Arbeitgeber über das umfassendste, professionelle und kostenlose Know-how dauerhaft im Fokus des gesamten hochqualifizierten Bewerbermarktes. Auch Ihre Personal- oder Produktwerbung wird effizienter, wenn sie aufgehoben wird.

Die fehlende Anschrift kann Ihre Mühe vernichten

Anstatt die attraktiven Möbel, die uns besonders gefallen haben, besichtigen zu können, suchen wir oft ratlos im Prospekt die Anschrift und Kontaktdaten des Möbelhauses. Wer lediglich Produkte anpreist, ohne dem Leser zu sagen, wie er jetzt handeln sollte, lässt diesen doch nur ratlos zurück. Ich freue mich auf Ihren Anruf 07191 / 23 00 05. Besuchen Sie uns in der Birkenstraße 6 in 71549 Auenwald. Fordern Sie bitte weitere, kostenlose Informationen an. Wir beraten Sie gerne persönlich bei Ihnen Zuhause.

47. Reflexion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Was wirklich bleibt

Frustrierend, das scheinbar sinnlose „Gewusel“ tausender Ameisen zu beobachten. Was bleibt wirklich bestehen von dem, dem wir heute so unnachgiebig nachjagen, als wären es für die Ewigkeit bestimmte Werte? In Interviews mit wechselwilligen Führungskräften konnte ich viel von dem erfahren, was diese sich einst erträumten. Bei sehr vielen „funktionierte“ die Karriere, aus ihren Träumen wurde Wirklichkeit. Andere scheiterten an ihren Vorgesetzten, Kollegen und häufig genug an sich selbst. Gescheitert sind auch all diejenigen, die auf ihrem Weg ihre Werte verloren haben.

Der ständige Termindruck bringt mich um

Gewissenhafte Menschen können sich unter einen enormen Leistungsdruck setzen. Nur sie können Aufgaben so lösen, dass die Ergebnisse ihrem Anspruch entsprechen. Perfektion selbst dort, wo die Aufgabe es keinesfalls erfordert. Höchstleistung der Höchstleistung wegen, auch dann, wenn diese objektiv gesehen bedeutungslos ist. Auf die Frage, warum sie auf hohe Berge steigen, antworten Bergsteiger ja meistens, weil sie da sind. Viele von denen, die immer die allerbesten sein müssen sind oft nur wenig selbstsicher. Sie müssen sich ihren „Wert“ immer wieder aufs Neue beweisen. Manche nehmen den Druck sportlich, sie benötigen ihn, um zu Höchstleistungen zu gelangen, anderen nimmt der permanente Überdruck die Luft zum freien Atmen.

Führungsebenen funktionieren wie Pflanzen

Die Wurzeln spüren es nur wenig, wenn der Sturm über das ungeschützte Feld fegt. Sie befinden sich geschützt vor den Unbilden der Natur tief unter der Erdoberfläche. Die Dolden peitscht der Wind. Sie wirbeln im Kreis und kämpfen ums Überleben. Die schwerste Last tragen jedoch die Stängel. Festverbunden mit den Wurzeln und belastet von der Dolde, sind sie den wütenden Elementen stets hilflos ausgesetzt. Die Dolden entsprechen dem Top-Management. Es trägt die Gesamtverantwortung. Das Mittelmanagement muss die Vorgaben des Top-Managements umsetzen. Sie werden immer daran gemessen, ob und wie gut ihnen die Umsetzung gelingt. Den Druck von „oben“ können sie nicht ungefiltert nach „unten“ weitergeben, dafür sorgen, außer der eigenen Einsicht, auch Betriebsräte und Gewerkschaften. Am stärksten belastet ist der Stängel - und das gilt ebenso für das Mittelmanagement.

Niemand kann es allen recht machen

Das Top-Management gibt die Ziele vor, die das Mittelmanagement erreichen soll. Die Mitarbeiter sind weitgehend willig, zumal wenn schlechte Zeiten es erfordern. Ihr Leben

Reflexion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

besteht auch noch aus Freizeit, der sie nicht alles unterordnen wollen. Der Betriebsrat vertritt nur die Belegschaft und deren „berechtigte“ Interessen. Manager sind ja stark. Sie können ihre Interessen deshalb auch selbst vertreten. Wer aufbegehrt, wenn der Druck übermächtig wird, erkennt seine Ohnmacht. Die Interessen der mittleren Manager werden von niemand effizient vertreten. Führungskräfte müssen ihre Lasten selbst tragen. Aber das tun sie ja „freiwillig“.

Mittlere Führungskräfte sind schutzlos

Das Top-Management ist überwiegend durch langjährige Verträge und Abfindungsklauseln abgesichert. Die meisten der oberen Führungskräfte, wie Bereichsleiter und Hauptabteilungsleiter, besitzen ebenfalls häufig mehrjährige Anstellungsverträge. Ungenügend abgesichert ist vorwiegend der Manager im mittleren Führungsbereich. Deren Interessen werden von keinem Interessenvertreter nachhaltig wahrgenommen. Sie sind Anfeindungen von oben und von unten gleichermaßen schutzlos ausgeliefert.

Die Gewissenhaften

Macht der Mitarbeiter einen Fehler, trägt die Verantwortung stets der Vorgesetzte. Er hat ihn mit der falschen Aufgabe betraut, er hat ihn nicht richtig eingearbeitet, er hat ihn überfordert, er hat dessen Arbeitsergebnisse nicht ausreichend kontrolliert. Schuldig ist nicht derjenige, der den Fehler verursachte. Schuldig ist die Führungskraft.

Die Unternehmerrinder

Die dritte Generation ruiniert das ererbte Unternehmen, ist oft zu lesen. Da ist sicherlich etwas dran, denn diese Kinder wuchsen selbst im Luxus auf. Sie sind es gewohnt, dass alles bestens so funktioniert, wie sie es sich wünschen. Aber es gibt auch die anderen - und die sind glücklicherweise in der Mehrzahl, nämlich diejenigen, die in ihre Aufgabe hineinwachsen und ihr gerecht werden. Die Tradition gilt es fortzusetzen, das Erbe für die Nachkommen zu bewahren. Man findet diese pflichtbewussten Familienunternehmer vorwiegend im Mittelstand.

Unser Dasein ist Sorge

Wir sorgen uns von morgens bis abends. Und unsere Sorgen machen uns ärgerlich. Ständig widerfahren uns Dinge, die sich so nicht hätten ereignen dürfen, die Folgen tragen immer nur wir, obwohl wir doch etwas weitaus Besseres verdient hätten. Unsere Kinder machen uns besorgt, werden sie auch ein so sorgenvolles Leben haben? Wir sorgen uns stets um unsere eigene Existenz und darum, wie es im Alter wird. Runter kommen sie immer. Ein Spruch für Fallschirmspringer und Flugzeugführer. Nur, sie sollten halt heil run-

Reflexion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

terkommen. Alle haben es besser als wir, davon sind wir zumindest überzeugt, wenn wir nur oberflächlich über die Welt nachdenken. 99 Prozent der Menschheit geht es schlechter als den Menschen, die in Wohlstandsländern wie Deutschland leben. Wer dieses hier liest, gehört ziemlich sicher zu dem einen Promille an Menschen, denen es auf dieser Welt am allerbesten geht. Trotzdem jammern wir jeden Tag und machen uns wegen allem und jedem Sorgen.

Die Gefrusteten

Wer etwas anstrebt ist neudeutsch formuliert gefrustet, wenn er es nicht erreicht. Wenn wir als Kinder etwas versuchten, und es dann nicht klappte, wussten wir, dass wir uns noch mehr anstrengen müssen. Wir empfanden keinen Frust, sondern wir entwickelten noch mehr Ehrgeiz. Relativieren wir unseren Frust, verfallen wir auch nicht in eine gedrückte Stimmung. Wir bleiben wohlgenut und hoffnungsfroh. Laut Medienberichten haben ja die allermeisten der Mitarbeiter innerlich gekündigt. Ich halte derartige Aussagen für ein Gerücht, das sich halt gut als Aufmacher eignet. Das Sommerloch gilt es zu füllen und irgendeine Unternehmensberatung möchte sich gerade auch mal wieder, natürlich höchst uneigennützig, ins Gespräch bringen. Mitarbeiter, die ihre Aufgaben langjährig wahrnehmen, klagen oft über die Routine. Nur, wer in einem Unternehmen ernsthaft versucht, Mitarbeiter zu bewegen ein andersartiges Aufgabengebiet zu übernehmen, erleidet hiermit häufig Schiffbruch. Langeweile und Routine sind das eine, sich einzuarbeiten in Neues, das andere. Es gibt nur wenige, die wirklich bereit sind, entstehende Unbequemlichkeiten auf sich zu nehmen, um wieder eine herausfordernde Aufgaben zu bekommen. Klagen fällt stets leichter als die unbefriedigende Situation mühevoll zu ändern. Und dies vor allem denjenigen, die am wenigsten bereit sind, Leistung zu erbringen.

Mir rennt die Zeit davon

Wer über seinen Grundwehrdienst nachdenkt, erinnert sich doch auch an die vielen Leerlaufzeiten. Die Zeit blieb stehen. Bewacht wurde höchstens das Nichts. Wer eine langweilige, unbefriedigende Tätigkeit ausübt, empfindet das Gleiche. Wer tausend Dinge nicht nur zu erledigen hat, sondern diese auch erledigen will, klagt hingegen, dass alles zu lange dauern würde, dass er nicht genügend Zeit hat, dass ihm die Zeit davonläuft. Unsere Arbeitszeit ist ebenso begrenzt wie unsere Lebenszeit. Wer auf sein Leben zurückblickt erkennt oft, wie verschwenderisch er seine Zeit mit dem verbrachte, was letztlich für ihn total bedeutungslos war. Viele Manager hetzen doch von Termin zu Termin. Ohne sie geht gar nichts. Und wenn der Herzinfarkt sie dann flachlegt, erkennen sie, dass alles weiterläuft. So wichtig waren sie nicht. Und die Welt ging durch ihr Fehlen auch nicht unter. Wir müssen relativieren. Und wir müssen loslassen. Gehetzt oder strukturiert? Zeitökonomie ohne Zeitplantechnik? Zeitplansystem, das hört sich doch gut an. Doch für diejenigen, die wirklich unter Strom stehen, kostet auch solches Zeit. Wer sich zur Ruhe

Reflexion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

zwingt, setzt sich selbst unter Stress, das beinhaltet ja schon das Wort „zwingen“. Relativieren, darf die Strategie nur heißen. Was ist wirklich so wichtig, dass ich es selbst erledigen muss? Was ist wirklich so bedeutsam, dass ich die Ergebnisse selbst kontrollieren muss? Wer niemals vertraut riskiert, dass seine Mitarbeiter immer nachlässiger arbeiten, denn die wissen ja, es wird durch den Chef nochmals auf das sorgfältigste überprüft und somit kontrolliert.

Erwartungshaltungen steuern uns

Der beste aller Menschen. Der Erste unter seinesgleichen, derjenige auf den man sich wirklich verlassen kann. Der herzallerliebste Papi, der seine nicht vorhandene Freizeit seinen Kindern „opfert“. Der gute Clubkamerad, der sich rührend allzeit um die Belange seiner Clubverpflichtungen bei den Lions oder Rotariern kümmert. Da sein für andere, damit unser immer makellooses Selbstbild keine Risse bekommt. Irgendwann erkennen dann viele, dass sie von anderen höchstens ausgenutzt werden. Sie wurden gebraucht und sie rannten für Belange, die niemals ihre eigenen waren. Gedanken zu sich, über sich, über das was man denn da treibt, niemals Zeit hierfür. Ausgebrannt, wenn der Urlaub kommt, krank, todmüde, ohne jeglichen Antrieb.

Auch Mäuse rennen im Hamsterrad

Längst ist es wissenschaftlich bewiesen, die Mäusebosse rennen nicht im Hamsterrad, es sind die rangniedereren, die jedoch keinen Sport treiben, sondern auf der Flucht sind. Fleiß ersetzt doch sehr häufig Können. Wer als Führungskraft der ihm anvertrauten Verantwortung entspricht und somit dieser auch gerecht wird, führt seine Mitarbeiter durch alle Unbilden und Risiken die im betrieblichen Alltag zwangsläufig auftreten. Seine Souveränität wirkt sich auch auf seine Mitarbeiter aus. Sie arbeiten selbstsicher und gelassen, da sie wissen, dass ihr Vorgesetzter sie auch bei Fehlern nicht niedermacht. Unfähige Vorgesetzte hingegen werden ihrer Verantwortung niemals gerecht werden. Sie können weder planen noch verstehen sie es Abläufe störungsfrei zu organisieren. Wie im Hamsterrad rennen sie hektisch und verunsichern hierdurch ihre Mitarbeiter.

Schuldig sein für alles, was schief läuft

Das hat sie nun davon, maulte der kleine Junge, dass ich frieren muss. Der Anlass hierfür war, dass die gestresste Mutter ihm versehentlich keine Handschuhe anzog. Schuld war also nicht seine Nachlässigkeit, sondern die Vergesslichkeit der Mutter. Und die Mutter wird sich schuldig fühlen, wenn der Kleine mit rotgefrorenen Fingern nach Hause kommt. So funktioniert das bei den Kleinen und ebenso bei den Großen. Immer schuldig und solange schuldig sein, bis wir unter dem Druck zusammenbrechen. Gelebte Realität für viele Menschen, die Verantwortung übernehmen und das nicht nur, wie viele unsere Politiker,

Reflexion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

als reines Lippenbekenntnis glorifiziert vor sich hertragen. Es gibt Manager in verantwortlichen Positionen, die sich unentwegt schuldig fühlen. Sie selbst begehen zwar nur wenige Fehler, aber sie tragen Verantwortung für andere. Wer sich immer nur für andere schuldig fühlt, vernichtet seine eigene Lebensfreude.

Ausgebrannt, innerlich leer, erschöpft

Ich habe es ja oft genug an mir selbst und an vielen anderen Menschen beobachtet, wie wir Leistungsträger uns fertig machen. Die Ärmsten der Armen erschienen mir häufig als die wesentlich Klügeren. Sie werden von den Leistungsträgern unterhalten und genießen die Freuden eines weitgehend unbeschwertes Lebens. Ihr „Gehalt“ kommt, wie auch bei Beamten, stets pünktlich. Für alle Erfordernisse ihres Lebens kümmert sich der treusorgende Staat. Ein beneidenswert unbeschwertes Leben.

Die Sinnlosigkeit des Seins

Für so manchen, scheint das Leben ohne Alkohol unerträglich. Darum wird auch im Management so häufig Alkohol getrunken. Unter Politikern ist der Alkoholmissbrauch ja vielfach obligatorisch. Wir essen zu viel und wir trinken zu viel, wenn wir unter fortgesetztem Stress stehen, wenn wir keine Kraft mehr haben, uns anders zu belohnen. Wer leergebrannt nach einem langen, harten Arbeitstag nach Hause kommt, bringt nicht mehr die Energie zum Sport oder zum Spazieren-gehen auf. Er setzt sich hin, isst und trinkt noch einige Gläser Rot- oder Weißwein. Menschen benötigen einen Ausgleich zum Stress des beruflichen Alltags und dieser Ausgleich kann nur im privaten Lebensbereich und somit in der Familie stattfinden.

Alles sträubt sich in mir

Wer mit höchstem Widerwillen morgens in sein Unternehmen fährt, harrt aus. Er arbeitet dort längst nicht mehr fröhlichen Herzens, er ist ein Gebrochener. Viele bleiben, weil sie keine andere Alternative für sich sehen. Weil sie ihrer Familie keinen Umzug zumuten möchten, jetzt da die Kinder ja noch in der Schule sind. Andere, weil sie hoch verschuldet sind. Weil sie gerade ein Haus gebaut haben. Bei manchen wird die Ortsgebundenheit auch von der Ehefrau veranlasst, da ihre Familie am Ort wohnt und sie deshalb nicht bereit ist, weit wegzuziehen. Alte Eltern sind zu betreuen, der Sport-, Gesangs- oder Tennisverein hält einen. Es gibt viele Gründe, die einen zwingen, wider besseres Wissen auszuharren. Eine Lebensweisheit lautet: Love it, change it or leave it. Ich empfehle “leave it”, wenn Sie nicht sukzessive verkümmern wollen.

Reflexion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Minderwertigkeitskomplexe können kompensiert werden

Von einem afrikanischen Stamm wurde berichtet, dass diese selbst Kleinwüchsigen gerne ihren größer gewachsenen Feinden die Füße oberhalb deren Knöchel abhaken. So kompensierten sie offensichtlich Minderwertigkeitskomplexe. Die anderen sind ja jetzt auch nicht mehr größer. Man spricht nun auf gleicher „Augenhöhe“. Auch unter den Top-Managern gibt es welche, die sich vergleichbar verhalten. Sie verletzen absichtlich ihre Mitarbeiter und besonders unterstellte Führungskräfte. Sind diese erst mal kleingemacht, kann sich das eigene Ego doch viel besser entfalten. Wer widerspricht, sich widersetzt wird bekämpft und gemobbt. Es geht nicht um die Sache, es geht nur um die Frage, wer ist der allergrößte Hecht im Karpfenteich.

Von Machthabern und Angsthäsen

Von Mitarbeitern werden sie oft verachtet, da sie scheinbarer Vorteile willen vor Hochgestellten „buckeln“. Glitschige Schleimspuren hinterlassen ja viele auf ihrem Weg nach oben. Letztlich scheitern solche aber meist an sich selbst. Sie opferten ihre eigenen Werte. Es bleibt von ihnen eine leere Hülle zurück. Sie werden zu „Ja-Sagern“, sie widersprechen niemals, sie äußern keine Kritik. Sie passen sich an. Sie passen nach einigen Jahren in jede Spalte und sei diese noch so winzig. Die Erfolgreichen verachten und benützen solche, da sie ihnen aufgrund ihres krankhaften Ehrgeizes dienen.

Karriere in einem kranken System

Es gibt in den Führungsetagen der Wirtschaft und auch der Politik Menschen, die sich bis zu ihrer eigenen Unkenntlichkeit an das System angepasst haben. Das sind bewährte, loyale Mitarbeiter, diejenigen, auf die man bauen kann. Nur, es baut ein anderer auf deren Schultern, denn sie sind nur ein Mittel zum Zweck für diejenigen, die selbst auf der Karriereleiter nach oben kamen. Wer in Öl badet, wird schmutzig, er wird es häufig genug nicht lange überleben, denn ein zu ausgiebiges Bad im Öl ist nicht ganz ungefährlich für uns Menschen. Wer in einem „kranken“ Umfeld lange mit den Wölfen heult, denkt irgendwann wie diese. Er nimmt das Wolfsgeheul als das Normale wahr. Er wird zum Wolf.

Entscheidungen verlangen, dass wir uns entscheiden

Es gibt viele, die entscheiden vorwiegend aus dem Bauch heraus. Forscher haben festgestellt, dass Bauchentscheidungen bei komplexen Fragestellungen oft zutreffender sind als sehr sorgsam zusammengestellte und gewichtete Einzelpunkte es je sein können. Es gibt Entscheidungen, die man besser aus dem Bauch heraus trifft. Jahrmilliarden Evolution wirken sich sehr wohl im Unbewussten, in unserem Unterbewusstsein aus. Wichtige Entscheidungen sollte man jedoch niemals nur aus dem Bauch heraus treffen. Am besten

Reflexion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

ist es, wenn eine Entscheidung fundiert auf einer sorgsamem Analyse beruht und unser „Bauch“ ohne heftiges Grummeln hierzu sein uneingeschränktes OK gibt. Wer Entscheidungsfakten sammelt, obwohl die Entscheidung längst getroffen wurde, verunsichert seine Mitarbeiter, da auf ihn und seine Entscheidungen niemals Verlass ist.

Angriffe basieren selten auf betrieblichen Notwendigkeiten

Manager sollten zu ihren Anweisungen stehen. Es gibt aber auch Feiglinge. Jede bereichsübergreifende Entscheidung tangiert auch Interessen anderer, die sich hierdurch benachteiligt sehen und sie deshalb zu verhindern suchen. Manche Führungskraft interessiert der Nutzen für das Unternehmen wenig. Ihr Streben gilt dem eigenen Nutzen, keiner soll und darf sie überrunden. Konkurrenten, die nach vorne drängen, werden ausgetrickst, es werden ihnen Knüppel zwischen die Beine geworfen, damit sie keinen Vorsprung gewinnen. Selbst Sachentscheidungen sind oft Entscheidungen gegen Interessen anderer. Selten werden selbst unumgängliche Sachentscheidungen einstimmig getroffen. Einen Bedenkenträger gibt es immer. Wird eine Entscheidung dann erzwungen, fühlen sich stets diejenigen düpiert, die gegen diese Entscheidung votiert hatten. Der für die Entscheidung verantwortliche Manager gewinnt so leicht Gegner. Diese streben bei passender Gelegenheit nach der längst überfälligen Revanche.

Erfolg oder Niederlage

Der Sieg hat tausend Väter. Um den Unterlegenen trauert höchstens eine Mutter. Erfolg zieht den Erfolg an. Ich glaube nicht, dass das so einfach ist. Erfolg ist immer nur das, was ich für mich als Erfolg bewerte. Die Messlatten sind unterschiedlich hoch. Zwischen denen, die sich als Sieger fühlen, und denen, die sich als gescheitert sehen, besteht oft kein, oder nur ein geringer Abstand. Unseren Erfolg definieren wir selbst. Objektiv gesehen kann das viel oder auch nur wenig sein. Egal, auf welchen Wegen wir den Erfolg suchen, verlieren wir uns hierbei selbst, waren wir niemals erfolgreich.

Resümee

Wer Führungskräfte und hochqualifizierte Spezialisten sucht, trifft ja auf Menschen, die die Konsequenz daraus ziehen wollen, dass sie unzufrieden mit ihrer Situation sind. Das gilt natürlich auch für Aufsteiger. Könnten die im eigenen Unternehmen aufsteigen, müssten sie nicht wechseln. Nach tausenden von Gesprächen komme ich schon zur Erkenntnis, dass nicht alles optimal in den Unternehmen läuft. Es sollte niemals passieren, dass ein wichtiger Mitarbeiter geht, weil er sich vernachlässigt, schlecht behandelt oder ungerecht bezahlt sieht. Das kostet die Unternehmen ein Vermögen.

48. Gewinner oder Verlierer?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

1. Wer die Spielregeln der Selbstdarstellung nicht befolgt, verliert !

Offenkundiges gewinnt. Wer stets zu bescheiden ist, um sein Können aufzuzeigen, verliert. Menschen sind bequem. Wir nehmen lieber wahr was leicht ist. Schweres wird gemieden. Die inneren Werte zu erkennen kostet Mühe. Aufgezeigtes Können erkennen wir mühelos. Gewinnen wird nur wer positiv auffällt. Erforderlich ist beides: „**positiv**“ und „**auffallen**“.

2. Wer die Spielregeln der Bewerbung nicht einhält, verliert !

Menschen sind bequem. Das prächtige Rad eines Pfaus beeindruckt uns ohne eigene Mühe. Das Lesen eines zu umfangreichen Anschreibens kostet Zeit und Kraft, es ist mühevoll. Ein Lebenslauf, der bedeutsame Fragen nicht beantwortet, muss aufwändig hinterfragt werden. Ein Lebenslauf, der Unnützes beinhaltet beweist, dass der Verfasser nicht zielgerichtet handelt. Wer anderen überflüssige Mühe bereitet, wird hiermit seine zukünftigen Vorgesetzten nerven.

3. Wer die Spielregeln beim Interview nicht beachtet, verliert !

Interviewer sind Menschen und als solche erwarten sie Antworten, die sie mühelos begreifen. Wer schwafelt verliert automatisch. Wer sich unverständlich ausdrückt, verliert aber ebenso. Interviewer wünschen präzise Antworten. Die sollten weder zu umfassend, noch zu kurz sein. Mitdenken ist verlangt, was will der Interviewer wirklich wissen? Was ist seine nächste Frage? Ihre Antworten beweisen, ob Sie zweckgerichtet handeln. Das ist oft wichtiger als Fachwissen.

4. Wer die Spielregeln des Aufstiegs nicht beherrscht, verliert !

Wir spüren es. Das ist ein Sieger. Gewinner wollen gestalten und nicht nur bewegt werden. Gewinner überzeugen, da sie sich ihres Könnens bewusst und von sich selbst überzeugt sind. Warum sollen wir jemanden einstellen oder befördern, der nicht einmal an sich selbst glaubt?

Lernen Sie die Spielregeln der Gewinner kennen !



Gerhard-Hermann Koch

| P | E | R | S | O | N | A | L |

& Produktmarketing

Erfolgreiche Strategien im Wettbewerb um die Begehrten !

Ihre Forderung an Ihr Produkt- und Ihr Personalmarketing ist identisch:

Den *Return on Investment* durch maximal erreichbare Langlebigkeit. Dies erreichen Sie stets durch das unentbehrliche und häufig benötigte Know-how in *Karriere ultimativ!*

Unübertroffenes Praxis-Know-How
Unentbehrlich für **Ihr** erfolgreiches **Power-Marketing**

Editorial

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Personalmarketing ist Produktmarketing
und
Produktmarketing ist Personalmarketing
über *Ihr eBook Karriere ultimativ* !

Ihr Ziel ist absolut identisch:
Bewerber & Kunden
langjährig zu *verankern*,
um im Sinne des
Return on Investment
einen maximalen Nutzen
für Ihr Unternehmen
zu erzielen !

Wir begehren, was wir sehen.
Deshalb werben Sie ununterbrochen.
Das ist für Ihre Produkt- und
Personalwerbung
gleichermaßen teuer
und wirkt gleichermaßen kurzzeitig.

Langfristig hingegen ist bereits
eine Anzeige effizient,
wenn Sie Ihr eBook
Karriere ultimativ
auf Ihre Website zum Download stellen
und in Ihren Anzeigen mitbewerben.

Wer sich Ihr eBook herunterlädt
nützt es sein Berufsleben lang
und ist über Ihr eBook bis zu 10 Zielen
600-fach direkt zu Ihnen verlinkt.

Ihr



Gerhard-Hermann Koch

I. Gedanken zum Employer Branding

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Was bedeutet Employer Branding?

Für die Unternehmensmarke hat sich die Bezeichnung „Corporate Brand“ schon längst etabliert. Ist die Markenbildung als „Arbeitgeber“ erst einmal abgeschlossen, spricht man von Employer Brand. Employer Branding bezeichnet den Weg dahin. Employer für Arbeitgeber und Branding als Prozess der Markenbildung.

Personalmarketing klassisch

Im Bereich Personalmarketing werden alle bereichsübergreifenden Maßnahmen gebündelt, die dazu geeignet sind, die vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und benötigte Mitarbeiter in einem einheitlichen, externen Auftritt zu rekrutieren. Strategisches Personalmarketing soll Ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und ebenso Ihre Bekanntheit bei potenziellen Bewerbern. Wirklich effizient ist solches jedoch nur dann, wenn Sie mit jeder Stellenanzeige oder Werbung die Leser motivieren können Ihre Website aufzusuchen. Dieses erreichen Sie dann, wenn Sie dort etwas anbieten, dessen Download attraktiv erscheint und das dann jahrelang genutzt wird, wie unentbehrliche eBooks zur „Karriere & Bewerbung“.

Warum ist das für den Mittelstand so wichtig?

Bereits vor der Weltwirtschaftskrise konnten bis Herbst 2008 viele Unternehmen ihren Bedarf an besonders qualifizierten Mitarbeitern nicht mehr decken. Mittelständler werden im Arbeitsmarkt selten oder gar nicht wahrgenommen. Im Gegensatz zu den Konzernen können sie sich weder teure Imagekampagnen leisten noch verfügen sie über riesige Werbeetats für ihre Produktwerbung. Nur wer wirbt, wird gesehen.

Identifikation mit dem Arbeitgeber

Ein Traumarbeitgeber zu werden, das ist doch der Traum jedes Personalmanagers. Der Weg ist lang und nicht alle Unternehmen werden ihn erfolgreich zurücklegen. Welche Vorteile besitzen Unternehmen als Traumarbeitgeber? Theoretisch sind ihre Mitarbeiter besonders loyal und verfügen über eine hohe Leistungsbereitschaft. Loyal bedeutet nicht zuletzt eine langjährige Betriebstreue. Lebensarbeitnehmer. Unternehmen passen die Anzahl der Mitarbeiter an betriebliche Notwendigkeiten an. Das bedeutet in der Praxis sowohl einen Personalaufbau in konjunkturreich guten Zeiten als ebenso einen Personalabbau in Zeiten, wo die Auftragseingänge das erzwingen. Die Mitarbeiter sind Botschafter ihres Unternehmens. Allerdings sind die Mitarbeiter keine kritikunfähigen Botschafter. Authentische Arbeitgebermarke, das klingt gut. Je größer ein Unternehmen ist, umso mehr „Klimainseln“ streben aber auseinander.

Gedanken zum Employer Branding

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Öffentlichkeitsarbeit, die nichts kostet

Es gibt weltweit tätige Unternehmen, die ohne teure Imagekampagnen auskommen. Sie benötigen so gut wie keine Öffentlichkeitsarbeit, denn ihre Produkte sind öffentlich. Dafür benötigt ein Unternehmen einen Kultstatus, vergleichbar zu berühmten Stars. 1976 gründete Steve Jobs mit zwei Freunden und 1.750 US-Dollar Startkapital Apple. Kündigt Apple heute in geschickter Inszenierung ein neues „bahnbrechendes“ Produkt an, übernimmt die gesamte Welpresse die Promotion und Werbung hierfür. iPad, iPod und andere Produkte haben nicht nur Kultstatus, sie haben auch einen einmaligen Charme. Höchste Effektivität für Ihr Unternehmen erreichen Sie aber auch über langjährig benötigtes Know-how, das sich „Bewerber & Kunden“ von Ihrer Website kostenlos downloaden können.

Mit einer Zunge sprechen

Ob Produktwerbung, Imagekampagnen oder Stellenanzeigen, alles kostet viel Geld. Schon deshalb ist es zwingend erforderlich, all diese Maßnahmen so zu gestalten, dass sie sich gegenseitig stützen. Es bedarf eines gemeinsamen Erkennungswertes. Eines immer identischen Handschuhs. Das ist die Produktwerbung von „Porsche“, das sind die Stellenanzeigen von „Porsche“. „Ein Handschuh“, obwohl damit nicht das Gleiche erreicht werden soll. Aber immer wieder prägt sich uns „Porsche“ ein. Öffentlichkeitsarbeit, ein Thema das im Mittelstand erheblich vernachlässigt wird. Die Mitarbeiter, die für das Personalmarketing, Produktmarketing oder die Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind, haben oft unterschiedliche Vorstellungen. Insoweit ist der gesamte Auftritt eines Unternehmens zunächst einmal Chefsache.

Mitarbeiter einstellen und behalten

Beim Geld hört die Freundschaft auf. Aber im Allgemeinen auch die Loyalität. Da nützt Ihnen Ihr unverwechselbares, glaubwürdiges und emotionales Bild nichts. Bietet einer Ihrer Konkurrenten Gehälter, bei denen man nicht nein sagen kann, verlieren Sie zumindest diejenigen ihrer Leistungsträger, die räumlich mobil sind. Was Ihre qualifizierten Mitarbeiter wirklich dauerhaft an Ihr Unternehmen bindet, ist eine hervorragende Altersversorgung, die ja heutzutage immer wichtiger wird. Das ist es, was viele Konzerne auszeichnet und was der Mittelstand vernachlässigt. Eine respektable Altersversorgung aufbauen zu können, lockt qualifizierte Bewerber und bindet vorhandene Mitarbeiter wesentlich stärker, als jede lobpreisende Eigendarstellung.

Gedanken zum Employer Branding

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Was gute Werbeagenturen beherrschen

Einheitlichkeit im Auftritt. Wichtig für die Wiedererkennung und somit Verstärkung. Auch der Stil von Inhalten, was von Führungskräften oft nur wenig beachtet wird, gehört ebenso hierzu, wie die Wiedererkennung aufgrund der gesamten Gestaltung. Stellenanzeigen, die Sie erstellt haben, fallen Ihnen natürlich auch unter vielen auf. Sie kennen ja Ihre Gestaltungselemente und achten deshalb auch besonders darauf. Erreichen Sie diese Wiedererkennung auch bei den nicht eingestimmten Lesern Ihrer Anzeigen? Viele Stellenanzeigen werden nur wenig beachtet, da im umfangreichen Text nichts erkennbar ist, was den Interessenten ad hoc fesseln könnte. Ein Wortgeschwafel. Wer wissen möchte, was Bewerber vorrangig interessiert, muss nur darauf achten, was die Bewerber in den mitgebrachten Anzeigen mittels eines Marker markierten. Hervorheben was wichtig ist, funktioniert nur dann, wenn unterbleibt, was nur stört. Das ist es, was gute Werbeagenturen auszeichnet. Deshalb genügen den Agenturen für eigene Stellenanzeigen ein paar Schlüsselworte und ansonsten viel, viel leerer Raum. Nur Stellenanzeigen für ihre Kunden kommen „staatstragend“ daher, da hier oft Schlagworte das fehlende Verständnis für das Anforderungsprofil ersetzen.

Schwächen Ihrer Konkurrenz sollten Ihre Stärken sein

Konkurrenz ist ein relativer Begriff. Auf dem Bewerbermarkt konkurrieren Sie mit anderen Unternehmen als mit Ihrer Produktpalette. Einen einheitlichen „Bewerbermarkt“ gibt es natürlich ebenfalls nicht. Ihre Facharbeiter und Angestellten suchen Sie überwiegend vor Ort. Um diese konkurrieren Sie mit ortsansässigen Firmen. Ihren Nachwuchs für hoch spezialisierte Aufgaben plus Ihre Führungsnachwuchskräfte suchen Sie an Hochschulen und Universitäten. Erfahrene Fachleute im technischen Bereich müssen Sie Ihrer Produktkonkurrenz abjagen. Das kann regional sein, wahrscheinlich aber deutschlandweit und häufig auch weltweit. Alle Parameter gilt es zu ermitteln. Für Mitarbeiter, die Sie vor Ort suchen, spielen Ihre Standortvorteile selten eine Rolle. Bei einem Wechsel suchen diese einen sicheren Arbeitsplatz, Aufstiegschancen oder schlicht und einfach ein höheres Einkommen. Die Nachwuchskräfte von Universitäten und Hochschulen interessieren vorrangig die gebotenen Entwicklungsmöglichkeiten. Möchten Sie Mitarbeiter von Ihrer Konkurrenz gewinnen, zählen viele Faktoren. Manche interessieren sich für einen sicheren Arbeitsplatz, andere lockt das Gehalt, die meisten interessieren sich für gebotene Aufstiegsmöglichkeiten, manche für den Lebensraum und einige für den Betriebskindergarten.

Bedürfnisse entsprechen Erwartungen

Was wissen Personalmarketingagenturen von den Besonderheiten Ihres Unternehmens? Nichts, vermutlich. Also befragen sie zuerst einmal einige Ihrer Mitarbeiter nach dem,

Gedanken zum Employer Branding

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

was sie an ihrem Unternehmen als Arbeitnehmer schätzen oder auch weniger mögen. Sie fragen Mitarbeiter, was ihr Unternehmen tun sollte, damit sie noch zufriedener sind. Hieraus formulieren sie dann das, was ihr Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnet. Sie werden Ihnen sagen, dass Sie ja keine „eiermilchlegende Wollmilchsau“ sein müssen, aber dieses und jenes würden andere Unternehmen wesentlich besser hinbekommen. Wenn Ihre Agentur gut arbeitet, wissen Sie, welche Eigenschaften Ihr Unternehmen auszeichnet und welche Gefühle Ihre Mitarbeiter gegenüber Ihrem Unternehmen hegen. Sie wissen nun, wer Sie sind, wie Sie sind, was Sie bieten und wie Sie auftreten sollten. Vermutlich kamen viele Ihrer Kollegen schon vor Ihnen zur Erkenntnis, dass sie das selbst nicht nur schneller, sondern auch sehr viel aussagekräftiger und preiswerter hinbekommen hätten.

Geld, Image oder Emotionen?

Geld oder Emotionen? Was wir besonders lieben akzeptieren wir auch ohne (viel) Geld. Nur was sich in Ihrem betrieblichen Alltag tagtäglich widerspiegelt ist auch authentisch. Ihre Leistungsversprechen an die Mitarbeiter und Bewerber müssen sich entsprechen. Ihre zukünftigen Kampagnen sollen authentische Emotionen auslösen. Einzigartigkeit vermitteln, anspruchsvolle Forderungen, die nur konsequent umgesetzt nützlich sind.

Ihr Maßnahmenplan

Als erstes entwickeln Sie eine „knackige“ Kernbotschaft, die sich jeder merken kann. Dann konzipieren Sie einen Arbeitgeberslogan, der Ihr Unternehmen beschreibt. Kernbotschaft und Slogan sind zukünftig wichtige Bestandteile Ihrer Stellenanzeigen. Slogan und Botschaft finden sich auf Ihrer Karriereseite und in den Medien wieder. Plattitüden, ohne vernünftige Aussagekraft, sollten Sie hierbei allerdings vermeiden. Emotionen ansprechen erfordert das Wissen darum, was denn Emotionen auslöst. Und zwar nicht für Sie, sondern für potenzielle Bewerber, was „berührt“ diese? Für Konzerne und große Unternehmen bietet sich die Teilnahme an Rankings an. Für die Mittelständler macht solches eher keinen Sinn, denn entscheidend ist hier, dass diejenigen, die Rankings studieren, auf ihnen bereits bekannte Unternehmen achten und das sind höchst selten mittelständische Unternehmen.

Unternehmen erwarten, Unternehmen fordern

Wer die Stellenanzeigen liest, bekommt viel Einblick in die Denkwelt der Verfasser. Alle sind sie Weltmarktführer, oder zumindest die Technologieführer in ihrer Branche. Von Bewerbern werden Glaubensbekenntnisse erwartet: In so einem tollen Umfeld und Unternehmen möchte ich auch arbeiten. Deshalb habe ich auch die Website des Unternehmens auswendig gelernt, bevor ich es wagte, mich überhaupt zu bewerben. In der Vergangenheit fühlte sich der Stellen suchende Bewerber häufig als Bittsteller. Anstatt

Gedanken zum Employer Branding

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

der Bewerber werden sich zukünftig die Unternehmen schmücken müssen. Bilder sagen mehr als tausend Worte. Nur, mit welchen wollen Sie effizient punkten, wenn Sie lediglich die weltbesten „Zahnräder“ anstatt tolle Luxusautos herstellen? Wer mit den Bildern motivierter Mitarbeiter wirbt, hebt sich positiv von anderen ab. Etwas, was ich persönlich bezweifle. So einfach strukturiert sind die Bewerber nicht. Weniger hingegen ist im Rahmen von Stellenanzeigen immer mehr. Die Form folgt der Funktion, empfehle ich allen Bewerbern, die sich erfolgreich bewerben wollen. Das gilt auch für Stellenanzeigen. Unternehmensfilme zur Mitarbeitergewinnung? Hier wirkt doch höchstens ein Placebo Effekt bei demjenigen, der an diese glaubt. Eine dauerhafte Selbstheilung ist möglich, wenn man sich zwei bis drei dieser Filme ansieht.

Besonderheiten bei Online-Anzeigen

Die erste Besonderheit ist sicherlich, dass sie Stellenanzeigen in Tageszeitungen den Rang ablaufen. Aber auch die finden sich nach dem Wochenende im Internet. Noch stärker, als bei gedruckten Anzeigen gilt hier, lassen Sie Überflüssiges weg. Das Internet ist das Medium der aktiven Generation. Aktive stehen unter Strom. Lange Texte in Stellenanzeigen zu lesen ist noch mühseliger. Kurze, aussagefähige Inhalte, mit dem, auf was es ankommt und direkter Verlinkung zu ihrer Stellenbörse, das ist das, was die „beschleunigte“ Internetgeneration zum Verweilen motiviert. Viele Internetanzeigen werden auch über die bekannten Suchmaschinen gefunden, Abkürzungen sind deshalb hier negativ, da diese damit wenig anfangen können. Farbe kostet bei Onlineanzeigen nichts. Sie haben somit ein Gestaltungselement, das Sie optimal einsetzen sollten. Wir sehen farbig und farbiges fällt uns eher auf. Hohe Kompetenz beweisen Sie bei Ihren Stellenanzeigen auch, wenn die jeweiligen Ansprechpartner mit Name, Funktion und ihrer Durchwahlnummer aufgeführt sind. Die vor Jahren eingeführte Geheimniskrämerei macht doch längstens keinen Sinn mehr, denn heute hat ja fast jeder Mitarbeiter ein XING-Profil mit allen Daten die Headhunter benötigen.

Ihre Karrierewebsite

Was fröhliche Mitarbeitergesichter und ihre Geschichten bewegen, weiß ich nicht. Wer eine Karrierewebsite aufsucht, verhält sich wie Sie, wenn Sie eine Bewerbung auf Brauchbarkeit prüfen. Sie wünschen sich eine übersichtliche Strukturierung und Inhalte, die Ihren Anforderungen entsprechen, denn Sie haben nur sehr eingeschränkt Zeit. Und der Interessent, der sich auf Ihrer Webseite orientiert? Handelt der anders? Wen motivieren wohl bewegende Fotos von Ihrer Weihnachtsfeier zur Bewerbung? Glauben Ihnen kritische Bewerber Ihre Darstellung eines positiven Betriebsklimas? Besser stellen Sie dar, wie es mit ihrer Weiterbildung und Förderung bestellt ist. Am meisten beklagen jedoch Interessenten die Unübersichtlichkeit bei der Suche von ausgeschriebenen Stellenangeboten. Hier gibt es viel Optimierungspotenzial.

Gedanken zum Employer Branding

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ihre Öffentlichkeitsarbeit

Eine gute Öffentlichkeitsarbeit bedarf eines Mitarbeiters, der sich damit auskennt. Das muss niemand sein, der das ausschließlich macht, aber es bedarf eines Profis. Es ist einfach zu sagen, teilen Sie der Presse Interessantes mit - aber in welcher Form? Öffentlichkeitsarbeit ersetzt Werbung. Nur, wer nicht wirbt, bleibt unberücksichtigt. Auch bei den Medien gilt überwiegend der Wahlspruch: Eine Hand wäscht die andere. Die News von Mittelständlern interessieren doch höchstens die Regionalpresse. Diese berichtet aber lieber, wenn die Neuigkeiten negativ sind. Erfolgsmeldungen interessieren zu wenige. Wirklich Interessierte erreichen Sie eher, wenn Sie auf Ihrer Website einen „sichtbaren“ Link zu Ihrer „Pressemappe“ setzen. Tage der „offenen Tür“ locken viele in Ihr Unternehmen. Aber das sind meist Menschen aus der Region oder Angehörige Ihrer Mitarbeiter.

Der Glaube kann Berge versetzen

Wer an sich und sein Unternehmen glaubt, vermittelt das in Bewerbergesprächen. Unsere Begeisterung und Überzeugung überträgt sich unmittelbar auf den Bewerber. Interessenten, die wir im Interview überzeugen können, gewinnen wir, wenn wir uns ihnen authentisch und glaubwürdig darstellen. Wenn wir Vertrauen wecken. Wenn Sie Bewerbern ihren hohen Stellenwert in Ihrem Unternehmen vermitteln.

Das Hauptproblem vieler Mittelständler ist,

wie erfahren Benötigte von Ihnen und wie bringen Sie diese dazu Ihre Stellenbörse aufzusuchen? Es ist doch ein Irrglaube, dass unbekannte Unternehmen unter vielen anderen gesehen werden. Unter mehr als 50zig Unternehmen haben wenig bekannte und kleinere Unternehmen doch kaum eine Chance aufzufallen. Beachtet werden Sie nur dann, wenn Ihr Unternehmen ein eBook anbietet, das begehrt ist und jahrelang genutzt wird. In diesem können Sie dann exklusiv nur Ihr Unternehmen vorstellen. Werben Sie in Ihren Zielgruppen mit unserem professionellen, kostenlosen und von Ihrer Website downloadbaren eBooks zur „Karriere & Bewerbung“, wird Ihre Präsentation gesehen und beachtet, da nur Ihr Unternehmen präsentiert wird.

2. So entwickeln Sie Ihre professionelle Arbeitgebermarke

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Warum benötigen Sie eine Arbeitgebermarke?

Produkte benötigen einen Markennamen, das ist unter den Marketingexperten unstrittig. Auch Unternehmen positionieren sich im Sinne eines „Unternehmensimages“ im Markt. Das „Arbeitgeberimage“ ist ein sehr bedeutsamer Bestandteil des Unternehmensimages. Arbeitgeber müssen sich als „attraktive“ Arbeitgeber nach innen und außen positionieren, damit sie für den bevorstehenden „War for Talents“ gerüstet und erfolgreich aufgestellt sind. Im Bewerbermarkt gut positioniert sein, verlangt auch von Bewerbern gefunden zu werden, denn nur in diesem Falle nützt Ihnen Ihre herausragende Arbeitgebermarke auch wirklich. Millionenfach gefunden werden Sie über unsere eBooks zur „Karriere & Bewerbung“, denn die werden von den Begehrten langjährig auf ihren Readern & Computern genutzt.

Welche Bereiche werden von einer Arbeitgebermarke beeinflusst?

- sie ist bedeutsam für die effiziente Gewinnung neuer Mitarbeiter
- die langjährige Bindung bereits vorhandener Mitarbeiter
- die Bereitschaft der Mitarbeiter zu eigener Weiterentwicklung
- die Leistungserbringung der Mitarbeiter und somit für den langfristigen Erfolg des Unternehmens sowie die im Unternehmen gelebte Kultur

Wie wirkt sie sich auf die Mitarbeitergewinnung aus?

Wer die „richtigen“ Mitarbeiter gewinnen möchte, muss die Qualität der eingehenden Bewerbungen erhöhen. Nicht so sinnvoll ist die Erhöhung der Quantität, obwohl diese natürlich bei einem herausragenden „Arbeitgeberimage“ ebenfalls stark zunehmen wird.

Welche Faktoren ergeben eine Arbeitgebermarke?

- die Identität und Werte des Unternehmens
- die erkennbaren Stärken und Schwächen in der Unternehmenskultur
- die Entlohnung
- die Attraktivität der Branche und Produkte
- die Karrierechancen
- die Personalentwicklung.
- die Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb
- die Darstellung des Unternehmens in der Presse

So entwickeln Sie Ihre professionelle Arbeitgebermarke

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Welche Bedeutung hat sie für die Wettbewerbsfähigkeit?

Optimale Produkte entwickelt nur, wer fähige Mitarbeiter im Unternehmen besitzt. Top-Service bietet nur der, dessen Mitarbeiter sich für das Unternehmen engagieren. Die Erfordernis von Höchstleistungen im Unternehmen setzt zunächst voraus, dass die Mitarbeiter höchsten Ansprüchen genügen und insgesamt sehr flexibel sind. Es genügt aber nicht nur Mitarbeiter zu gewinnen, vorhandene Mitarbeiter müssen gehalten und weiter qualifiziert werden. Auch das ist Teil der „Arbeitgebermarke“. Wer seine Know-how- und Leistungsträger verliert, verliert auch im Wettbewerb. Verliert ein Unternehmen unentbehrliche Spezialisten gar an einen Wettbewerber, verschärft sich dieser Prozess, da man selbst schwächer, der andere aber stärker wird.

Welche Wirkung besitzt Ihre Arbeitgebermarke beim Unternehmenswachstum?

Schon heute gelingt es den Unternehmen nicht mehr Stellen in der Entwicklung, der Informationstechnologie und besonders auch im Führungsbereich zu besetzen. Das trifft auf die im „Arbeitsmarkt“ unbekannten Unternehmen noch stärker zu. Die Altersstruktur in Deutschland entwickelt sich auch weiterhin sehr ungünstig. Bereits 2015 wird es ein Viertel weniger Arbeitskräfte im Alter zwischen 30 und 45 Jahren geben. Die Rekrutierung aus dem Ausland entwickelt sich rückläufig, da in den meisten heutigen Billiglohnländern eine eigene Industrie aufgebaut wird. Einige Länder haben ja bereits damit begonnen, migrierte Landsleute zurückzuholen. Dies gilt zukünftig auch für die aktuell „traumhaften“ Länder wie Spanien und Griechenland. Die hochqualifizierten Bewerber von dort besitzen keine Sprachkenntnisse und bis sie diese erworben haben, werden sie selbst wieder in ihren Heimatländern benötigt. Ein Reservoir, das nur wenige bis jetzt im Rahmen ihrer Arbeitgebermarke nutzen, sind BA-Studenten und Auszubildende, die das Unternehmen später verlassen haben. Eine spezielle „Informationsseite“ für diese auf der Karriereseite hält den Kontakt zu diesen und anderen ehemaligen Mitarbeitern.

Was erwarten Bewerber von einem Arbeitgeber?

- Hoch qualifizierte Menschen bewerben sich dann,
- wenn das Arbeitsklima von ihnen als stimmig empfunden wird
 - die Aufgabe als interessant und herausfordernd bewertet wird
 - die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten optimal sind
 - die Werte, für die der Arbeitgeber steht, zu ihnen passen
 - sie keine Angst vor einer Hire- und Fire-Mentalität haben
 - das Unternehmen für sie Zukunftsfähigkeit besitzt

So entwickeln Sie Ihre professionelle Arbeitgebermarke

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wer ist für die Arbeitgebermarke verantwortlich?

Die Entwicklung der „Arbeitgebermarke“ liegt an erster Stelle in der Verantwortung des Personalmarketings - letztendlich geht die Verantwortung aber weit darüber hinaus. Verlangt ist ja nicht nur die Pflege eines „Images“ sondern eine „Verhaltensänderung“ im Unternehmen. Die Qualität als Arbeitgeber muss kontinuierlich verbessert werden. Nur derjenige, dem dieses gelingt, verbessert dauerhaft seine Wettbewerbsfähigkeit. Eine Arbeitgebermarke verlangt somit einen umfassenden strategischen Ansatz und ist deshalb Aufgabe der strategischen Unternehmensführung. Die Unternehmensleitung muss das Personalmarketing, das Produktmarketing und die Presseabteilung auf ein gemeinsames strategisches und effizientes Handeln ausrichten. Alle Marketing- und Kommunikationsprozesse sind auf HR-Erfordernisse mit auszurichten.

Welche Faktoren sind zudem zu berücksichtigen?

Generell bedeutsam sind die Attraktivität einer Branche und die Positionierung eines Unternehmens in seiner Branche. Bei Absolventen weniger beliebt sind Unternehmen, die für sie ein eher statisches Image besitzen, wie bspw. ehemalige Staatsunternehmen. Mit ausschlaggebend sind die in- und ausländischen Standorte des Unternehmens. Beliebte Funktionen sind die Entwicklung und Forschung sowie Assistenzaufgaben. Wunsch-employer sind diejenigen, die den Bewerbern bereits gut bekannt sind. Nicht bekannte Unternehmen müssen sich entsprechend darstellen und zwar dort, wo sie von der gesuchten Zielgruppe am allerbesten „by the way“ gefunden werden. Niemand „stöbert“ freiwillig in Stellenbörsen oder liest gerne mühselig Stellenanzeigen, wenn er sich hierzu nicht gezwungen sieht, da er eine neue Position benötigt. In unserer Informationsgesellschaft beschaffen sich Menschen Informationen aktiv dann, wenn sie diese benötigen. Das verlangt, dass die „Informationen“ stets verfügbar sind. Solches ist vor allem dann gewährleistet, wenn sich dauerhaft und häufig benötigtes Know-how auf deren eigenen Computern oder Lesegeräten befindet und zwar digital und auch ausdrückbar. Und das funktioniert doch nur über eBooks, die professionell und umfassend sowie kostenlos downloadbar sind.

Wie sieht das Unternehmensranking von Absolventen aus?

Automobilfirmen, hier die technisch besonders interessanten sowie Konsumenten bekannte Konzerne im Bereich hochwertiger Elektronik, werden von Absolventen bevorzugt, da ihnen diese Unternehmen meistens langjährig bereits bekannt sind, wohingegen mittelständische Hightech-Unternehmen ihnen häufig unbekannt sind. Solche befinden sich somit auch nicht „automatisch“ im Fokus der Absolventen.

So entwickeln Sie Ihre professionelle Arbeitgebermarke

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Woraus entwickelt sich der Attraktivitätsindex?

Der öffentlich bekannten allgemeinen Attraktivität eines Unternehmens und der persönlichen Einschätzung (Aufgaben / Standort / Betriebsklima / Erfolg etc.). Dem Image im Hinblick auf Sympathie, Modernität und Kreativität.

Unsere Handlungsempfehlungen

Erarbeiten Sie sich einen „Markennamen“ im Bereich Ihrer spezifischen Zielgruppen. Seien Sie vor allem dort präsent, wo sich karriereorientierte Menschen weiterbilden um sich für ihren Aufstieg zu qualifizieren, hier bietet sich preisgünstig das Internet an, und nicht nur dort, wo Stellensuchende auf „hunderttausende“ Unternehmen treffen. Entwickeln Sie Ihren eigenen Nachwuchs im Unternehmen durch Fördermaßnahmen. Stellen Sie besondere soziale Projekte entsprechend für die Öffentlichkeit heraus. Kooperieren Sie vorrangig mit denen, die Sie auf höchstem Niveau unterstützen können. Nützen Sie hierbei besonders das Internet, das Medium der heute aktiven Generation.

Ihre Arbeitgebermarke entsteht in Ihrem Unternehmen

Employer Branding ist „in“. Jedes Unternehmen, das die Zeichen der Zeit erkennt, forciert das Projekt „Arbeitgebermarke“. Natürlich nur auf allerhöchstem Niveau. Werbeagenturen haben dies ebenfalls erkannt und gerieren sich als die Heilsbringer. In 2 - 5 Monaten versprechen sie aus Arbeitgebern „Arbeitgebermarken“ zu machen. Wie wird ein Produkt zu einer „Marke“? Ganz sicher nicht durch bunte Prospekte. Die Zeit der Werbesprüche, der hohlen Versprechungen, ist doch längstens vorbei, denn diese glaubt in der Informationsgesellschaft doch kaum einer mehr vorbehaltlos. Menschen hören auf Menschen. Die Mitarbeiter der Unternehmen sind „Botschafter“. Deren Eindruck von ihrem Unternehmen prägt doch vorwiegend das Arbeitgeberbild. Früher konnte sich der Einzelne nur bedingt öffentlich vor vielen Menschen äußern, das ist heute anders. In Foren und auf Webseiten verbreiten sich Nachrichten blitzschnell. Medien greifen auf, was viele bewegt. Botschaften per Twitter und Facebook verbreiten sich weltweit. Da muss man noch nicht einmal die Unruhen im Iran als aktuelles Beispiel heranziehen. Ihre Mitarbeiterförderung, der Umgang mit Ihren Mitarbeitern, die Wertschätzung die diese erfahren, das prägt doch vorrangig Ihr Arbeitgeberimage und damit auch Ihre „Arbeitgebermarke“. Begeisterte Mitarbeiter sind begeisterte Markenbotschafter.

Ihr Weg zum „begehrten“ Arbeitgeber

Was macht Sie „unwiderstehlich“? Analysieren Sie die Stärken und Schwachpunkte. In welchen Punkten unterscheiden Sie sich positiv von vergleichbaren Unternehmen? Mit was können Sie als Unternehmen bei potenziellen Bewerbern besonders „punkten“? Ist

So entwickeln Sie Ihre professionelle Arbeitgebermarke

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

beispielsweise Ihr Gehaltsniveau besonders attraktiv? Oder bieten Sie besondere Karrierechancen durch exzellente Nachwuchsförderung und Entwicklung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter. Sind Ihre „weichen Faktoren“ besonders erwähnenswert, wie Betriebsklima oder Ihr Arbeitszeitmodell - bieten Sie für Kleinkinder Ihrer Mitarbeiterinnen einen Kindergarten an? Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, warum sie besonders gerne für Ihr Unternehmen arbeiten.

Welche Zielgruppen im Arbeitsmarkt möchten Sie ansprechen?

Jede gesuchte Gruppe sollten Sie zusätzlich „zielgruppengerecht“ ansprechen. Dies beinhaltet sowohl das „Wie“ als auch das „Wo“. Also, wo erreichen Sie diese? Prüfen Sie dabei auch sorgfältig, welche „realistischen“ Anforderungen Sie stellen und was die Menschen, die Sie rekrutieren möchten, von Ihnen tatsächlich erwarten.

Definieren Sie Ihre Kernaussagen

Stellen Sie sich „langatmig“ vor, werden Sie Menschen überzeugen, die ebenso „ticken“. Stellen Sie sich „dynamisch“ vor, erreichen Sie Menschen, die diesem Bild entsprechen. Sie besitzen ein „Bild“ von Ihrem Unternehmen. Dieses Bild beinhaltet bedeutsame Merkmale und Werte Ihres Unternehmens. Ihr Bild enthält Positives und Kritisches. Aber selbst Schwächen kann man in Chancen verwandeln. Sie machen Sie liebenswert. Ihre Aussagen müssen wahr sein, sie wollen ja nicht nur neue Mitarbeiter gewinnen, sondern diese auch langjährig im Unternehmen behalten und stetig weiter fördern.

Ihre zentrale Botschaft und Ihr Leitsatz

Ihr Leitsatz muss das Wesen Ihres Unternehmens prägnant auf den „Punkt“ bringen. In ebenso „prägnanten“ Kernaussagen vermitteln Sie Ihre weiteren, bedeutsamen Werte. Nur wahrhaftig gewinnen Sie Menschen für sich. Und Ihre Kernaussagen sollten sich gegenseitig stützen:

Unübertroffenes Praxis-Know-how

Unentbehrlich für Ihre Karriere & Bewerbung

BESTE bindet BESTES

Unternehmen & Unentbehrliche

3. So gestalten Sie Ihre professionelle Karriereseite

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Menschen tun ungern, was sie als schwierig empfinden

Personalberater sind „Profis“ in der Durchsicht der „Karriereseiten“ von Unternehmen. Das sollte man zumindest annehmen. Besuche ich „Jobs“, selbst bei sehr professionell wirkenden Websites, bin ich allerdings meistens nach kurzer Zeit ziemlich frustriert. Dies deshalb, da ich aufwändig das ermitteln musste, was ich leicht hätte finden sollen. Sobald die Bewerber nicht mehr gezwungen sind, sich mühselig mit der Bedienung solcher Webseiten auseinanderzusetzen, werden diese umgehend verlassen werden.

Webdesigner denken gerne strategisch

Sie planen vor allem, wie nach ihrer Ansicht ein Besucher ihre Website nutzen soll. Den strategisch ausgerichteten Benutzer mag es ja geben. Ich kenne allerdings keinen. Wer im Internet sucht, gibt in Google den Suchbegriff ein, der ihm logisch erscheint. Daraufhin bekommt er die Webseiten angeboten, die bei Google hoch gelistet sind. Der Interessent prüft maximal die ersten „Ergebnisse“ und klickt dann eine Website an. Er überfliegt die „Homepage“ und sucht nach dem Stichwort, das ihn hierher geführt hat. Wird er nicht sofort fündig, öffnet er die nächste ihm angebotene Website.

Wer Besucher zum Überlegen zwingt, verliert diese

Es ist wie auf dem Flohmarkt, wo auf Wühltischen tausende Bücher angeboten werden. Unser Auge schweift flüchtig darüber und wir greifen zu, wenn etwas ins „Auge springt“. Bei Webseiten verhält es sich ebenso. Nur das was direkt ins „Auge springt“ und zudem leicht zu handhaben ist, wird weiterverfolgt. Gut versteckte Schätze bleiben verborgen. Das gilt auch für Formulierungen. Kurz und knackig und frei von nichtssagenden Floskeln.

Nur das Einleuchtende wird angenommen

Marketingfachleute lieben neue, aufregende Wortschöpfungen. Je cooler, desto besser. Nur, wer im Internet etwas sucht, ist nicht bereit, unklare Bedeutungen zu hinterfragen. „Jobs“ ist klar. Vor allem dann, wenn „Jobs“ als Button auch tatsächlich zu erkennen ist. „Karriere“ lässt uns bereits überlegen: Damit ist doch wahrscheinlich „Jobs“ gemeint? Eine kurze Irritation also, die wir einmal hinnehmen, die uns beim zweiten Mal aber nervt. Wer sucht, forscht nach dem, was für ihn ohne darüber nachzudenken einleuchtend ist. Kreative Wortschöpfungen sind somit auf Webseiten im besten Falle nur kontraproduktiv.

So gestalten Sie Ihre professionelle Karriereseite

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Nur Kinder lieben ein Labyrinth

Nur wenn wir absolut zwingend ein Ziel erreichen müssen, akzeptieren wir auch Aufwände. Wenn wir eine Information im Internet suchen, gibt es fast immer weitere Alternativen und wir sind deshalb keinesfalls bereit, uns für etwas nicht Überlebenswichtiges lange zu quälen. Eine Website, ohne sofort erkennbare, logische Navigation, erreicht keine Aufmerksamkeit. Optimal ist eine Navigation dann, wenn sie selbsterklärend und intuitiv zu handhaben ist.

Wir wählen nicht die beste, sondern die erste Alternative

Die meisten Menschen sind zu ungeduldig, um mehrere Alternativen gegeneinander abzuwägen. Sie entscheiden sich für die erste, ihnen für ihr Anliegen passend erscheinende Alternative. Wer einen Videorekorder gekauft hat, sollte - nach der Vorstellung des Produzenten, erst einmal die Bedienungsanleitung lesen. Das macht er aber nicht. Lieber ärgert er sich „intuitiv“ zu Tode und beginnt sich solange „durchzuwursteln“ bis es halbwegs funktioniert. Wer im Internet etwas sucht, verhält sich hierzu absolut identisch. Er liest nicht, er probiert.

Wer langweilt, verliert seine Besucher

Viele Vortragende sind nicht in der Lage, ihren Vortrag spannend zu gestalten und vorzutragen. Dieses gilt auch für beliebig „austauschbare“ Inhalte, die Zuhörer als „Bla, Bla“ empfinden. Ihrer Zuhörer laufen ihnen häufig nur deshalb nicht weg, da dieses ja unangebracht wäre. Im Internet „guckt“ kein anderer zu. Aus Langeweile wegzulaufen ist also immer folgenlos.

Gliedern Sie Ihre Inhalte logisch

Webnutzer suchen eher ungern. Was nicht logisch strukturiert ist, wird nicht beachtet. Das ist wie in einem Baumarkt. Liegt dort alles wie „Kraut und Rüben“ durcheinander, kann eine Selbstbedienung nicht funktionieren. Im Internet gibt es nur Selbstbedienung.

Ordnen Sie Ihre Inhalte übersichtlich

Texte, Bilder. Buntes erschlägt anderes Buntes. Das Auge verliert sich im Farbenmeer. Und ungeduldige Benutzer verlassen diese Website so schnell, wie es ihnen möglich ist. Wer ihm „Wichtiges“ nicht heraushebt, kann nicht erwarten, dass andere es finden. Schließlich erkennen Interessierte das Wesentliche in einem „Wald vor lauter Bäumen“ nicht. Der Blick gleitet flüchtig über Ihre Darstellung, fokussieren Sie das Interesse auf Ankerpunkte.

So gestalten Sie Ihre professionelle Karriereseite

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Hierarchien erleichtern das Leben

Jeder möchte gerne wissen, wo er sich befindet und wie er sich weiterbewegen sollte. Führt der erste „Klick“ nicht sofort zum Ergebnis, „gönnen“ wir uns einen weiteren. Spätestens danach verlieren wir aber die Geduld und verlassen die Website schnellstens. Qualifizierte Webdesigner bauen deshalb eine sich logisch entwickelnde Hierarchie auf und sie schaffen verständliche Hinweise, die den Interessenten auch „zurückführen“.

Ohne „Ausdruck“ geht auch Bedeutsames verloren

Wer die russische Literatur liebt, genießt auch deren langatmige Schachtelsätze. Ansonsten frustrieren selbst wohldurchdachte Verschachtelungen bei Bildern und Texten. Nur kurze Inhalte werden am Bildschirm gelesen. Langes, wenn möglich, ausgedruckt. Trotzdem sind viele Inhalte überwiegend nicht optimal für den „Ausdruck“ aufbereitet. Wer umfassende Inhalte vermitteln will, muss diese stets als Druckversion anbieten.

Die Schönheit unserer Sprache

Wer mit seiner Sprache umgehen kann, nützt diese gerne wie ein Fechter sein Florett. Elegante Finten mögen den Fechter und sein Publikum begeistern, im Internet nerven sie. Ellenlange Ausführungen, sprachlich auf hohem Niveau, wünscht sich nun wirklich keiner. Wer imponieren will, schreibt akademisch. Wer gelesen werden will, kurz und verständlich. Jeder Text lässt sich kürzen. Und wenn Sie gekürzt haben, wiederholen Sie das mehrmals. Kürzen Sie solange, bis Sie Ihren Text auf das verkürzt haben, was Ihre „Kernaussage“ ist. Inhalte sind gefragt, nicht Phrasen, Wortschöpfungen und exorbitante Selbstbeweihräucherung.

Bilder können einen Betrachter auch demotivieren

Viele Unternehmen glauben, je beeindruckender viele Fotos ihr Unternehmen darstellen, umso größer der Wunsch sich zu bewerben. Argumente in Texten werden hierfür gekürzt. Argumente zählen aber stärker als Fotos. Zu beeindruckende Fotos können auch abschreckend wirken.

Vermeiden Sie Instruktionen

Immer wenn Sie glauben, dass Sie dem Besucher eine Handhabung näher erläutern sollten, müssen Sie diese ändern. Ihre Website muss intuitiv bedienbar sein. Auch dann, wenn der Besucher weder Ihrer „intelligenten“ Navigation noch Ihren sonstigen Vorstellungen folgt. Etwas so zu gestalten, dass es stets erläuterungsfrei funktioniert, ist leider aufwändig.

So gestalten Sie Ihre professionelle Karriereseite

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Jedes gute Fachbuch besitzt einen Index

Besonders Webseiten mit tausenden von Inhalten benötigen eine „intelligente“ Suchfunktion. Ein Feld „Suchen“ ist nur intelligent, wenn beliebige Stichworte eingegeben werden können.

Beindruckend dargestellt wird nur, was einem „Wichtig“ ist

Bei vielen „Karriereseiten“ erkennt man unschwer den Stellenwert der eigenen Mitarbeiter. Als Personalberater suche ich häufiger die Seiten unter „Jobs“ um mich schnell über das Unternehmen zu informieren. Nur bei den wenigsten Unternehmen gelingt mir das. Erst durch Blättern unter diversen „Buttons“ erhalte ich die gewünschten Informationen. Wird sich ein potenzieller Bewerber ebenfalls dieser Mühe unterziehen? Ich glaube kaum. Zumindest dann nicht, wenn ihn Ihr Unternehmen zunächst eher allgemein interessiert. Zum „Porsche“ will man. Da ist es relativ egal, ob die „Karriereseite“ optimal gestaltet ist. Bei einem weniger bekannten Mittelständler bewirbt man sich erst, wenn man erkannt hat, auf was für eine „Perle“ man da gestoßen ist. Das verlangt, dass man die Perle auch sieht.

Wie muss Ihre „Karriereseite“, Ihre „Jobs“ gestaltet sein?

Übersichtlich. Informativ. Mit Liebe zum Interessenten und damit auch zu Ihren Mitarbeitern. Eine lieblose Gestaltung im Bereich der „Jobs“ vermittelt Besuchern den Mitarbeiterwert. Das sind ebenso „Identitätsmarken“, wie die Ordnung auf dem Schreibtisch der Mitarbeiter. Ohne Worte erhalten Sie hier nur durch „Schauen“ und „Bewerten“ ein zutreffendes Bild. Ihre Karriereseite muss dem Interessenten mühelos das Bild vermitteln, das ihn überzeugt. Wird er motiviert, ist er auch bereit, sich dem Aufwand einer Bewerbung zu unterziehen. Auf Ihre „Karriereseite“ gehört deshalb alles, was den Bewerber interessiert und motiviert. Alle Informationen, die Sie geben, müssen professionell und überzeugend aufbereitet sein. Wer potenzielle Bewerber nicht wie wichtigste Kunden behandelt, „verkauft“ ihnen nichts.

Und wie binden Sie Besucher Ihrer Karriereseite?

Besucher Ihrer „Karriereseite“ bewiesen Interesse an Ihrem Unternehmen. Dieses Interesse kann durch eine Stellenanzeige oder durch anderes initiiert worden sein. Ideal wäre es, wenn ein erstmaliger Besucher mehrfach den Weg zu Ihrer Website findet. Das gelingt Ihnen dann, wenn Sie ihm etwas für ihn Wertvolles, wie ein downloadbares digitales Handbuch zur „Karriere & Bewerbung“ anbieten.

So gestalten Sie Ihre professionelle Karriereseite

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Stellen Sie sich doch einfach einmal vor, Sie würden sich für ein Unternehmen interessieren:

- Möchten Sie mühevoll auf dessen Website den Bereich „Jobs“ oder „Karriere“ suchen?
- Möchten Sie, wenn Sie endlich dort sind, mit bunten Bildern „erschlagen“ werden?
- Möchten Sie unter den Fotos diverser Mitarbeiter lesen, wie toll es ist, dort zu arbeiten?
- Möchten Sie die für Sie relevanten Informationen erst mühsam zusammensuchen?
- Möchten Sie von schönen, aber wenig informativen, Flash-Animationen genervt werden?

Oder möchten Sie vielleicht lieber Zeit sparen, indem Sie auf der

- Homepage, der Startseite also, einen Button „Jobs“ oder „Karriere“ finden?
- Unter „Jobs“ / „Karriere“ dann Unterpunkte zu den wichtigsten Themen, wie für
 - Berufserfahrene
 - Absolventen
 - Auszubildende
 - Diplomarbeiten
 - Praktika
 - Art der Bewerbung

und zu dem jeweiligen Punkt einen Ansprechpartner mit Telefon, E-Mail und Foto und außerdem einen Hinweis, welche Formen der Bewerbung möglich sind?

Was erwarten Sie außerdem?

Sie wünschen überzeugende Informationen. Sie möchten über den Bewerbungsprozess und seine Dauer informiert werden. Sie möchten Relevantes über Karrierechancen / Führungskräfteentwicklung erfahren.

Dafür würden Sie gerne verzichten

auf alles Zeitaufwändige ohne vernünftigen Informationsgehalt.

Natürlich überzeugt Sie eher

ein ansprechend gestaltetes Layout der Karriereseite, das Ihr Vertrauen fördert da der potenzielle Arbeitgeber versucht, über qualifizierte Informationen eine Beziehung zu Ihnen aufzubauen und Sie nicht nur als lästigen Bewerber abweist.

4. So gestalten Sie Ihre professionelle Bewerberbroschüre

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Warum benötigen Sie eine Bewerberbroschüre?

Sie sind mit der Handhabung Ihrer firmeninternen Stellenbörse bestens vertraut. Doch gehen Sie probierhalber einmal auf die Stellenbörsen anderer Unternehmen werden Sie feststellen, dass diese jeweils sehr unterschiedlich zu bedienen sind. Die Logik fremder Stellenbörsen müssen Sie also erst mühselig studieren und begreifen. Deshalb sollten Sie Bewerbern deren Informationsbeschaffung erleichtern. Dies gelingt Ihnen mit einer herunterladbaren Bewerberbroschüre für Ihr Unternehmen.

Basisinformationen zu Ihrem Unternehmen

Darstellung dessen, was Ihrem Unternehmen eine so herausragende Bedeutung verleiht. Das könnte eine beeindruckende Grafik des Firmenkomplexes Ihres Unternehmens sein, oder auch die Darstellung eines Produktes, bzw. der Technologie oder der Dienstleistung. Vermeiden Sie „tintenfressende“ große Fotos, denn Ihre Broschüre sollte ausgedruckt werden. Viele Fragen, die Ihnen Bewerber im Interview stellen, könnten Sie hier vorab beantworten.

Vergangenheit und Zukunft

Firmengeschichte und wichtige Ziele die von dem Unternehmen angestrebt werden. Erläuterung der Unternehmensart, der Besitzverhältnisse unter Beachtung dessen, was für Bewerber im Sinne der Arbeitsplatzsicherheit von besonderer Bedeutung ist. Aktiengesellschaft oder vom Inhaber geführtes Unternehmen mit gesicherter Nachfolge? Ferner all das, was Sie als übergeordnete Werte, Visionen und Ihre Strategien sehen.

Bedeutsame Produkte und die Unternehmenspositionierung im Markt

Herausstellung der Produkte und ihrer Stellung im Verhältnis zu Ihren Mitbewerbern. Zukunftsperspektiven der Produkte - beispielsweise durch Investitionen in Neuentwicklungen. Stellung des Unternehmens generell im Bezug zum Markt und seinen Mitbewerbern. Exportanteil mit Schwerpunkt geplante Strategie in der Durchdringung des Marktes. Strategien, um in den einzelnen Marktsegmenten besser als die Mitbewerber zu sein. Was sehen Sie als bedeutsam für die Zukunft an - auf welche Ihrer Produkte bauen Sie? Die meisten Aufgabenstellungen in einem Unternehmen erfordern motivierte Mitarbeiter, die mitdenken und sich ihrer Verantwortung für ihr Unternehmen durchaus bewusst sind. Stellen Sie Ihr Unternehmen für „normale“ Mitarbeiter dar und nicht nur für High-Potentials.

So gestalten Sie Ihre professionelle Bewerberbroschüre

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Für Bewerber wichtige Thematiken

Wer sich bewerben soll, interessiert sich besonders für das Umfeld in das er kommt. Welche Werte vertritt die Unternehmensführung gegenüber ihren Mitarbeitern? Welche Wertschätzung wird dem Mitarbeiter entgegengebracht - ist er nur ein Mittel? Hierzu gehören ggf. nochmals Aussagen zur „Zukunftsfähigkeit“ des Unternehmens. Wer einen Mitarbeiter gewinnen will, muss sich als Arbeitgeber attraktiv präsentieren.

Mitarbeiterstruktur

Anzahl der Mitarbeiter und der Entwicklung in den vergangenen Jahren im Verhältnis zum Umsatz des Unternehmens. Erhebliche Verschiebungen in der Mitarbeiterstruktur. Wie sind unterschiedliche Gruppen in der Belegschaftsstruktur repräsentiert, wie Männer, Frauen oder die Altersstruktur mit Auswirkung auf die Entwicklung. Ferner Anteil der Ingenieure - oder Anteile sonstig herausragender, wichtiger Gruppen.

Entgeltstruktur

- Wie geht die Entgeltfindung vonstatten?
- Gibt es jährliche Überprüfungstermine?
- Gibt es eine Tarifbindung?
- Welche Gewerkschaften sind im Unternehmen vertreten?
- Kommen variable Anteile zum Gehalt hinzu?
- Gibt es ein qualifiziertes Bonussystem?

Weiterbildung und Förderung

Förderung der Mitarbeiter im Sinne interner oder auch externer Weiterbildung. Besondere Leistungen hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit oder auch des Entgelts. Personalplanung mit Bewertung der Aufstiegsmöglichkeiten für eigene Mitarbeiter. Gibt es ein effizientes betriebliches Vorschlagswesen? Wie werden Mitarbeiterideen aufgenommen, weiter bearbeitet und nach Kosten-/Nutzenabwägung umgesetzt?

Führungsstil und Betriebsklima

Wie ist der Führungsstil im Unternehmen? Wie wirkt dieser sich auf die Kultur aus? Wird mit Zielvereinbarungen geführt? Wird die Zielerreichung auch belohnt? Gibt es ein Management- oder Führungshandbuch? Finden interne Audits statt? Wie findet das Qualitätsmanagement bezüglich der erbrachten Leistungen statt? Wie hat sich die Fluktuation in der Vergangenheit entwickelt?

So gestalten Sie Ihre professionelle Bewerberbroschüre

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Betriebssport / Werksarzt

Gibt es die Möglichkeit zum Betriebssport? Werden sportliche Aktivitäten gefördert?
Gibt es ein Werksarztcenter - und wie sieht ggf. die Betreuung der Mitarbeiter aus?

Wohlfühlfaktoren

Gibt es ein qualitativ hochwertiges Mitarbeiterkasino? Wie ist die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel? Wie verkehrsgünstig liegt Ihr Unternehmen zum Einzugsbereich? Stehen Ihren Mitarbeitern Werksparkplätze zur Verfügung? Liegt das Unternehmen von der Lage her besonders attraktiv - Innenstadt / im Grünen?

Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Wie vollzieht sich die geplante Einarbeitung neuer Mitarbeiter? Auslandseinsätze? Wird die Einarbeitung schon bei Vorstellungsgesprächen konkret angesprochen? Wie sehen Einarbeitungspläne aus und welchen zeitlichen Umfang haben sie? Welche Betreuung und Unterstützung wird neuen Mitarbeitern gewährt?

Schulen, Hochschulen und Universitäten vor Ort

Besonders qualifizierte Mitarbeiter legen besonderen Wert darauf, dass auch ihre Kinder eine erstklassige Schulausbildung absolvieren können. Es ist für solche also mit einer der überzeugenden Faktoren, wenn die örtlichen Schularten aufgeführt sind. Ebenso relevant sind Hochschulen und Universitäten. Wobei hier natürlich auch von Interesse ist, ob diese mit öffentlichen Verkehrsmitteln einfach zu erreichen sind. Auch die Möglichkeiten zu einer Fachausbildung sollten, wenn gegeben, genannt werden. Also Techniker- und Meisterschulen und vergleichbare Einrichtungen mehr.

Wie bewirbt man sich?

Wer steht bei Fragen als Ansprechpartner aus dem Personalwesen zur Verfügung? Nach Möglichkeit sollten Fotos von den jeweiligen Personalmanagern gezeigt werden. An welchen Personalmanager kann man nach Fachbereichen seine Unterlagen schicken? Jeweils mit vollständigem Namen und Funktionsbezeichnung sowie Durchwahlnummer. Darf angerufen werden? Sind E-Mail-Bewerbungen erwünscht, weniger erwünscht? Gibt es ein elektronisches Bewerbungsformular? Von wem kann das intern eingesehen werden?

So gestalten Sie Ihre professionelle Bewerberbroschüre

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ihre PDF-Bewerberbroschüre

Für Interessenten ist nichts nützlicher als eine downloadbare Bewerberbroschüre. In diese sollten Sie die Themen aufnehmen, die für Bewerber besonders wichtig sind. Sie sollten ferner alle Punkte definieren, die für Ihr Unternehmen bedeutsam sind und die deshalb für das „Wesen“ Ihres Unternehmens stehen. Das, was es ausmacht! Ihre Broschüre sollte „preiswert“ ausdrückbar sein. Also nicht vordergründig eine farbige „Hochglanzbroschüre“, sondern eine aussagefähige Informationsdarstellung. Ideal wäre es, wenn Ihre „Bewerberbroschüre“ eine längere Zeit vom Interessenten auch „aufgehoben“ würde. Das erreichen Sie allerdings nur, wenn Sie diese in etwas „verpacken“, was für den Interessenten einen dauerhaften, bedeutenden Wert darstellt, wie beispielsweise als Teil eines für ihn wertvollen Bewerbungs- oder Karrierehandbuchs.

Karrieremessen und anderes Nützliches

Weitblickende Unternehmen sind häufig auf mehreren „Bondingmessen“ präsent. Nur, wie viele Interessenten erreichen Sie da? Und wie hoch ist hierfür Ihr Aufwand? Wer hier eine Kosten-/Nutzen-Analyse durchführt, erkennt häufig eine mangelnde Effizienz. Führende Tageszeitungen und Fachmagazine erreichen beeindruckende Besucherzahlen, aber wie viele hiervon entsprechen tatsächlich Ihrer Zielgruppe, befinden sich zudem in der von Ihnen gewünschten Altersgruppe und sind ferner für eine Veränderung offen? Und wie „attraktiv“ können Sie bei dem begrenzten Platz Ihr Unternehmen vorstellen?

Die Attraktivität Ihres Unternehmens

muss bekannt sein und zwar bei Ihren Zielgruppen in Ihrem Personal- und Produktmarketing. Die Schönheit einer „Perle“ in einer Muschel erfreut das menschliche Auge nicht, da sie vor ihm verborgen ist. So wie eine „Perle“ muss auch die Attraktivität Ihres Unternehmens den Menschen bekannt sein, die Sie für Ihr Unternehmen benötigen. Nur wer Ihr Unternehmen und den „Wert“ Ihres Unternehmens für sich selbst kennt, wird sich bei Ihnen bewerben. Die Unternehmen mit einem „klangvollen“ Namen sind in der Öffentlichkeit bekannt. Diese erhalten noch qualifizierte Bewerbungen. Die „Perlen“, die viele mittelständische Unternehmen darstellen, müssen aber erst gefunden und an das Licht gebracht werden. Und das geht am leichtesten im Internet. Präsent sein vor den Begehrten, am besten bereits seit Jahren und zudem „by the way“. Dies funktioniert nur, wenn Sie im Internet mit etwas gefunden werden, das begehrt ist, wie beispielsweise professionelles, kostenloses und umfassendes Know-how zur „Karriere & Bewerbung“.

So gestalten Sie Ihre professionelle Bewerberbroschüre

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Manche Kommunikationsagenturen empfehlen

Ihre Bewerberbroschüre sollte viele motivierende, da beeindruckende Fotos enthalten. Die Texte sollten dekorativ - also schlecht lesbar - auf buntem Untergrund platziert werden. Um die überragende Bedeutung Ihres Unternehmens auch so richtig herauszustellen, werden Ihnen für die „Bewerbermotivationsbroschüre“ bis zu 15 Seiten empfohlen. Auf Ihrer „Karriereseite“ rät man Ihnen zu Flash-Animationen und schönen Bildern. Schön wäre zudem ein Unternehmensfilm mit dem Auftritt des Unternehmensleiters. Das alles vermittelt doch eher den Eindruck einer Selbstbeweihräucherung.

Wie prüfen Sie Bewerbungsunterlagen?

Analysieren Sie Bewerbungsunterlagen, prüfen Sie, ob der Bewerber befähigt ist, Wesentliches so herauszuarbeiten, dass Sie dem „roten Faden“ leicht folgen können. Legt ein Bewerber einen „Präsentationsfilm“ bei, werden Sie den wohl kaum ansehen. Sie haben nur sehr wenig Zeit und müssen in dieser sehr viele Bewerbungen prüfen.

Wie agieren potenzielle Bewerber

Interessenten prüfen und wählen ebenso unter mehreren potenziellen Arbeitgebern aus. Studiert ein potenzieller Bewerber Ihre Präsentation, legt er vergleichbare Maßstäbe an. Vor allem will er schnell erkennen, ob er sich bei diesem Unternehmen bewerben sollte. Flash-Darstellungen nerven und Ihren Unternehmensfilm werden wohl wenige ansehen, denn auch für Interessenten gilt: sie möchten schnell zu einer Entscheidung kommen.

Und was ist die Erkenntnis daraus?

Potenzielle Bewerber handeln genauso wie Sie. Umständliches wird nicht beachtet. Aufwändiges wird ebenso links liegen gelassen, wie unnütz Kosten verursachendes. Wer mehrere Bewerbermotivationsfilme gesehen hat, ist hiervon dauerhaft geheilt. Ihre Unternehmensinformation wirkt nur längerfristig, wenn diese ausgedruckt wird. Drucken Sie Broschüren mit riesigen Bildern und wenig relevanten Informationen aus?

Und was raten wir Ihnen?

Ihre Bewerberbroschüre sollte alle Informationen enthalten, die Sie selbst erwarten, wenn Sie ein Unternehmen darauf hin prüfen, ob Sie sich dort bewerben sollten. Hierbei sollten 3 - 4 Textseiten zur Information keinesfalls überschritten werden.

5. Beispiel Bewerberbroschüre Bonduelle

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Bonduelle Deutschland GmbH stellt sich Ihnen vor!

Quand c'est bon, c'est Bonduelle

„Wenn es gut schmeckt, dann ist es Bonduelle“, vom Gemüsespezialisten - weltweit. Ge-gründet vor 150 Jahren steht die Marke Bonduelle bei Millionen von Verbrauchern heute für Natürlichkeit und Genuss und genießt weltweit allerhöchstes Vertrauen. Das Unter-nehmen mit Hauptsitz in Villeneuve d'Ascq ist mit 6.000 Mitarbeitern und 21 Vertriebsge-sellschaften in 21 europäischen Ländern sowie Nord- und Südamerika präsent.

Die Unternehmensgruppe Bonduelle produziert weltweit in 26 Produktionsstätten. Als börsennotiertes Familienunternehmen wird es von Christophe Bonduelle geleitet. Unter der weltberühmten Marke Bonduelle werden Produkte in den vier Technologien Kon-serve, Tiefkühl, Frische und Feinkost in höchster Qualität produziert und angeboten. In Spanien besitzt das Unternehmen zusätzlich die Marken Cassegrain und Frudesa.

Beliefert werden Kunden im Lebensmitteleinzelhandel, in der Gastronomie und Industrie-kunden. Bonduelle ist spezialisiert auf ein einziges Produkt: Gemüse!

Bonduelle, der Gemüsespezialist

Die Qualität und Produktsicherheit stehen für die europäische Nummer 1 beim verarbei-teten Gemüse an oberster Stelle. Bonduelle macht Gemüse in all seiner Vielfalt für jeder-mann zugänglich - und dies bei vielen Gemüsesorten auch ganzjährig. Die Rohware stammt bei Bonduelle aus kontrolliertem Vertragsanbau und wird so verarbeitet, dass optimale Konsistenz und Vitaminerhalt immer gewährleistet sind. Hierfür steht auch die Wahl der Darreichung mit Dose, Glas, Tiefkühl oder Frische.

Nur die allerbesten Anbaugebiete

Das Beste für alle angebotenen Produkte - das ist die Maxime des Unternehmens. Dies zu gewährleisten erfordert höchste Sorgfalt im Anbau von empfindlichem Gemüse und Salat, denn der wird durch das Wetter begünstigt oder beeinträchtigt. Eine knifflige Aufgabe, die zudem voraussetzt, dass die Strecken zwischen den Rohwaren-Anbauflächen zu den verarbeitenden Bonduelle-Werken kurz sind. Denn nur so kann die Frische erzielt werden, die Bonduelle-Produkte auszeichnen. Salat darf darüber hinaus nur in einer ge-schlossenen Kühlkette transportiert werden. Nicht jedes Gemüse oder jede Salatsorte lässt sich auf jeder Anbaufläche erzeugen. Die Felder müssen optimal den spezifischen Bedürf-nissen der Sorten entsprechen. Mit Fruchtwechselwirtschaft ist das Gleichgewicht der Böden dauerhaft zu erhalten. Optimale Frische lässt sich nur so produzieren und damit von Bonduelle garantieren.

<http://www.tzm.de/jobs-karriere.html>

Beispiel Bewerberbroschüre Bonduelle

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Hohe Sorgfalt bei der Auswahl der Flächen und der anbauenden Landwirte ist das eine, die Kontrolle gemeinsam mit den exklusiv für Bonduelle tätigen Landwirten das andere. Aussaat, Düngung, Bewässerung und Ernte - nur so entstehen die allerbesten Rohstoffe. Bonduelle-Qualität steht zudem für Produkte, die frei von Gentechnik angebaut wurden. Bonduelle Produkte werden nach externen, internationalen Standards zertifiziert und ständig ausführlichen Qualitätskontrollen in eigenen Laboratorien unterzogen. Besonders strenge Standards gelten im Unternehmen für die Salatverarbeitung. Dies beinhaltet auch Hygienevorschriften vom Anbau über alle Produktionsschritte.

Bonduelle bietet noch viel mehr

Zum Beispiel ein Gemüse- und Salatlexikon, in welchem alle Produkte detailliert mit Anbau, der Saison, ihrer Verwendung und Inhaltsstoffen beschrieben sind. Die Bonduelle-Rezepte mit Zutaten, Zubereitung und Nährwerten führen nicht nur zu sehr schmackhaften Ergebnissen, sie informieren auch über den erzielten Nährwert und die notwendige Zubereitungszeit und sie sind sehr schön gestaltet. Schon bei den Kindern genießt die unter einem grünen Blätterdach von einer Sonne umrandete Marke Bonduelle allerhöchstes Vertrauen und steht für beste Qualität. Für die Kleinsten veranstaltet Bonduelle zudem einen spannenden Malwettbewerb. Informativ und zudem sehr nützlich sind natürlich die von Bonduelle veröffentlichten Nährwertlisten, die aussagefähigen Informationen für Diabetiker sowie Allergiker.

Karriere, bei Bonduelle Reutlingen

Die deutsche Tochter der französischen Bonduelle-Gruppe produziert an zwei Standorten Freshcut Salate für den Lebensmitteleinzelhandel sowie Großverbraucher. Als Marktführer in Deutschland vertreibt sie darüber hinaus Gemüsekonserven und Tiefkühlprodukte in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Auch für Bonduelle in Deutschland gilt: die Marktführerschaft setzt zunächst motivierte Mitarbeiter voraus, die über eine ausgezeichnete Qualifikation verfügen. Die Erfahrung, der Einsatz und hohe Leistungsbereitschaft unserer 420 Mitarbeiter, haben Bonduelle zu der beliebtesten Marke im angebotenen Segment gemacht. Beste Produkte benötigen beste Mitarbeiter. Wir freuen uns auf Sie!

So gestalten Sie Ihre professionelle Bewerberbroschüre

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Reutlingen – das Tor zur Schwäbischen Alb

Die Stadt Reutlingen ist die Kreisstadt des gleichnamigen Landkreises Reutlingen. Mit über 110.000 Einwohnern zählt die Stadt bereits zu den Großstädten im Land. Die Stadt liegt in zentraler Lage in Baden-Württemberg. Stuttgart befindet sich ca. 31 km nördlich und ist über eine Schnellstraße mühelos und schnell erreichbar. Reutlingen verfügt über ein außerordentlich vielfältiges kulturelles Angebot. Von Grundschulen ist zu Gymnasien sind in Reutlingen alle Schularten vorhanden. Mehrere Hochschulen befinden sich am Ort. Hierunter auch eine Hochschule für Wirtschaft und Technik, die nicht nur in Deutschland einen exzellenten Ruf besitzt. Dieses Angebot wird ergänzt durch die ESB Reutlingen mit gelebter Internationalität und einem interdisziplinären, praxisorientierten Studium für angehende Betriebswirte und Wirtschaftsingenieure. Universitäten befinden sich in Stuttgart und Tübingen.

Bonduelle Deutschland GmbH

Am Heilbrunnen 136/138

D-72766 Reutlingen

<http://www.bonduelle.de>

6. Interessenten werden zu Bewerbern

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wer nicht mit der Zeit geht, geht leer aus

Kupplungen, die nur mit Zwischengas einen Gangwechsel zuließen, sind Vergangenheit. Menschen nützen heute moderne Technik, um Zeit für das zu haben, was sie interessiert. Erfolgsorientierte Menschen sind nicht mehr bereit, unnütze Mühen auf sich zu nehmen. Sie sehen sich immer weniger als Bewerber, sie verhandeln zunehmend auf Augenhöhe.

Warum Bewerber Bewerberbroschüren lieben

Die Erfordernis zum „Zwischengas“ finden Interessenten heute noch auf Karriereseiten. Die Informationen, die sie überzeugen sollen, sich in einem Unternehmen zu bewerben, sind gut versteckt und die Handhabung des Stellenangebotes erfordert erst Einarbeitung. Präsentieren, wenn wir verkaufen wollen, diese Erfordernis ist Werbemanagern bekannt. Erstaunlich, dass sich diese Erkenntnis im Werben um Bewerber noch nicht durchsetzte. Qualifizierte Bewerber lieben sie, die perfekt für sie aufbereiteten Bewerberbroschüren. Diese Liebe lässt sich steigern, wenn die Bewerberbroschüre als PDF herunterladbar ist und zudem einen direkten Link zur Stellenbörse des werbenden Unternehmens besitzt.

Exzellente Arbeitgeber, die Bewerberbroschüren vieler - und das digital

Schöngelster verhalten sich wie Puristen, die selbst heute noch das Zwischengas lieben, sie genießen Informationen am liebsten gedruckt, selbst wenn diese oftmals veraltet sind. Macher gehen mit der Zeit. Dies erklärt den gerade einsetzenden Siegeszug der Reader. Aktuelle Informationen - dieser Erfordernis entsprechen doch vorwiegend digitale Medien.

Das Internet, das Medium der veränderungsoffenen Generation

Über zwei Jahrzehnte lang warb Pepsi mit einem TV-Spot anlässlich der Übertragung des American-Football-Finale Super Bowl. 2010 verzichtet Pepsi hierauf und investiert die eingesparten rund 20 Millionen Dollar in eine Social-Media-Kampagne im Internet. Um 60% will der führende Brauseproduzent seinen Etat für Online-Werbung erhöhen, da dies der beste Weg sei, um jüngere Zielgruppen anzusprechen. Diese Zielgruppe ist auch die interessante für Ihr Personalmarketing. Ältere sind selten veränderungsoffen. Personalmarketing und Produktmarketing lassen sich im Internet optimal verbinden. Hier fördert das eine das andere, zumindest, wenn beides intelligent „beworben“ wird. Und zudem lässt sich alles im Internet verlinken. Mit einem Klick zu dem, was Sie anbieten. Interessant zu Facebook ist ein Bericht des Wall Street Journal (04/12), nach diesem plant GM auf Facebook keine Anzeigen mehr zu schalten, da diese potenzielle Kunden kaum erreichten. General Motors ist einer der größten Werbetreibenden in den Vereinigten Staaten.

7. Produktmarketing ist Personalmarketing

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Und Personalmarketing ist Produktmarketing

Qualifizierte Menschen, die sich selbst etwas zutrauen, bewerben sich bei Unternehmen mit einem herausragenden Image, da besonders solche ihrem Anspruch gerecht werden. Das Unternehmensimage entspricht dem Wert, den sie sich selbst als Mitarbeiter zubilligen. Produkt- und Personalmarketing verhalten sich wie unsere linke und unsere rechte Hand. Erst gemeinsam bilden sie ein perfektes Ganzes. Sie sind untrennbar miteinander verbunden. Aber auch ein hohes Image muss man sich erarbeiten. Und dies gelingt selten über Nacht.

Nur die überzeugende Werbung bringt den Erfolg

Wer nicht wirbt, stirbt. Ein Spruch, den jeder in der Werbebranche kennt und beherzigt. Wir begehren vorwiegend das, was wir sehen. Wiederholte Werbung wirkt unterbewusst. Wenn wir nach den Jahren des „Hundes“ nunmehr im Zeitalter der Katze angekommen sind, wie ein Werbeguru erkannte, sollten wir nicht versuchen, diese mit „Leckerli“ zu ködern. Eine „Katze“ zu überzeugen verlangt „Argumente“. Deren Bedürfnisse gilt es zu erforschen. Auch Bewerber lassen sich nicht mehr mit einigen bunten Fotos oder Filmen beeindrucken. Nur Fakten aus Bewerbersicht erschließen ihnen, ob ein Unternehmen begehrenswert ist.

Onlinewerbung sichert nur theoretisch eine permanente Präsenz

Stellenanzeigen in Zeitungen sind nur kurze Zeit präsent. Die überregionale Zeitung muss zudem extra erworben werden - und das erfolgt höchstens, wenn Bewerber aktiv suchen. Stellenbörsen gibt es über Tausend. Alle versuchen sich gegenseitig zu übertrumpfen. 400.000 Stellen und zehntausende Arbeitgeber. Aber auch hier muss aktiv gesucht werden. Gerade die Begehrtesten suchen leider am wenigsten. Sie haben es einfach nicht nötig. Im Internet ist ein Mitarbeiter suchendes Unternehmen zwar rund um die Uhr präsent. Nur, das nützt ihm wenig, wenn die angepeilte Zielgruppe hiervon keine Kenntnis nimmt.

Wie erreicht und überzeugt Werbung Ihre Zielgruppe?

Die Präsentation eines Unternehmens unter sehr vielen anderen entspricht einem Wald. Man sieht den einzelnen Baum vor lauter Bäumen nicht mehr. Das kann man leicht toppen, indem man sein Unternehmen „ohne Herzblut“ lediglich mit seinen Kennzahlen vorstellt. Hochschulmarketing macht doch nur dann Sinn, wenn man die richtige Zielgruppe erreicht. Von über 2 Millionen Studenten sind doch vorwiegend Diplomanden und Absolventen interessant.

Produktmarketing ist Personalmarketing

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Was benötigen besonders Qualifizierte?

Wer beruflich weiterkommen möchte, benötigt fundiertes Know-how und zwar sowohl zur Bewerbung als auch Tipps und Hinweise dazu, wie er am effizientesten Karriere machen kann. Qualifiziertes Know-how gibt es im Internet häufig aufgeteilt in vielen kleinen Häppchen. Die kleinen, oft genug nur wenig professionellen „Häppchen“, genügen dem Anspruch an eine umfassende Information jedoch kaum. Auch hier gehen qualifizierte Menschen Wege, die nicht nur bequemer sind, sondern auf denen sie das qualifizierteste Know-how erhalten. Wer aufstiegsorientierte, veränderungsoffene Menschen für sich motivieren möchte, erreicht diese zuverlässig über professionelles Know-how zur „Karriere & Bewerbung“. Im Rahmen von Benötigtem wird eine unaufdringliche Werbung akzeptiert.

Die Begehrten googeln nach dem benötigten Know-how

Wer sich bewerben möchte, googelt nach „Bewerbungshandbuch“. Die auf der ersten Seite der Suchmaschine gefundenen checkt er hinsichtlich seiner Anforderungen ab. Entdeckt er bei einem Bewerbungshandbuch „kostenlos“, „professionell“ und als „PDF herunterladbar“, wird er sich dieses höchstwahrscheinlich auch direkt herunterladen. Dieselbe Aussage gilt identisch für diejenigen Menschen, die beruflich aufsteigen möchten. Sie googeln nach „Karrierehandbuch“, checken ebenfalls, ob gefundene Fachbücher einen professionellen Eindruck vermitteln und laden sich mit Sicherheit das „kostenlose“ herunter. Gibt es solche Sachbücher zudem kostenlos auch noch in einer mobilen Version für den Kindle oder iPad etc. ist das kaum noch zu überbieten.

Produkt- und Personalmarketing werben oft vor identischen Zielgruppen

Marktforscher von ComScore.com und Dunnhumby.com ermittelten, dass Onlinewerbung bei Markenprodukten höhere Umsatzsteigerungen bewirkte als die teure Fernsehwerbung. Werbung muss zum passenden Zeitpunkt ihre Empfänger erreichen und sie muss eine Inkubationszeit überstehen, bevor sie unterbewusst ihre Wirkung vollständig entfalten kann. Gleichgültig, ob Sie Produkte bewerben, oder im Personalmarketing Ihre Zielgruppen über Ihr Unternehmen informieren möchten, sie sollten beide Aspekte berücksichtigen. Damit ergibt sich bereits die Frage, wie erreiche ich beide Zielgruppen sowohl effizient als auch möglichst kostengünstig und vor allem, wie erreiche ich diese wirklich dauerhaft? Diese Anforderungen erfüllt eigentlich nur eine im Internet optimal platzierte Botschaft. Diese Internet-Plattformen müssen in den angepeilten Zielgruppen allerdings bekannt sein und sie müssen diesen einen hohen Nutzen bieten, so dass sie häufiger aufgesucht werden.

Produktmarketing ist Personalmarketing

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

TV-Werbespots sind nur wenig effizient

Nachdem Werbung im Internet mit sehr geringem Aufwand und somit auch geringen Kosten über Videos, Audiodateien und auf vielen Webseiten mit Text und Bildern neue Möglichkeiten eröffnet, haben selbst große, alteingeführte Unternehmen ihren TV-Werbeetat teilweise ganz erheblich gekürzt. Und dies nicht wegen der Krise, sondern wegen der höheren Effizienz.

Webseiten entsprechen Netzwerken

Je mehr Verbindungslinien zu einer Webseite führen, umso eher breiten sich über diese Botschaften aus. Das kann Produkte betreffen, oder auch Informationen für potenzielle Bewerber. Diese Botschaften können positiv und ebenso negativ sein. Die Verbindungslinien verhalten sich vergleichbar zu den großen Luftverkehrsknoten. Aus den Städten London, New York, Frankfurt, Bangkok und noch wenigen mehr, erreichen Passagiere jeden Winkel der Welt. Auf diese Weise verbreiten sich auch Krankheiten in Windeseile über die ganze Welt. Eine Grippe in Hongkong löst bereits morgen eine weltweite Epidemie aus. Diesen Effekt nützt auch das „Viralmarketing“. Wie Viren sollen sich Botschaften über die wichtigsten Knoten weltweit verbreiten. Wer Nachrichten besonders schnell streuen möchte, sollte dieses Prinzip beherzigen.

Glaubwürdigkeit

Rund 80% der Menschen vertrauen persönlichen Empfehlungen. Knapp 70% vertrauen redaktionellen Beiträgen, den Werbebotschaften vertrauen nur recht wenige Menschen. Der prozentuale Anteil hängt hier wesentlich von dem Ansehen des Unternehmens ab.

Welche Produkte sind die begehrtesten?

Es dürfte kaum überraschen, dass am begehrtesten die Produkte sind, die das Leben des Betroffenen vereinfachen. Für das Personalmarketing bedeutet dies doch, dass ein potenzieller Bewerber mit möglichst geringem Aufwand benötigte Informationen erhält, und dass er ebenfalls mit geringem Aufwand die „Stellenbörse“ des Unternehmens, das ihn interessiert, erreicht und abfragen kann. Das gilt ebenso für dessen Stellenangebote, die es gegebenenfalls auf externen Stellenbörsen ausgeschrieben hat. Hier besteht für ein Unternehmen zudem die Anforderung, dass der Interessent nicht Dutzende von Stellenbörsen einzeln abfragen muss. Dies ist mittels Meta-Stellensuchmaschinen, wie auf Karrierehandbuch.de, über den für präsentierte Unternehmen voreingestellten „JobRobot“ lösbar.

Produktmarketing ist Personalmarketing

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Nützlichkeit entscheidet

Welche Zielgruppe benötigt welche Produkte? Welche Kernbotschaften führen dazu, dass sich ein Produkt tatsächlich in den Köpfen der Menschen auch fest „verankert“? Werbung wird doch heute von vielen Werbeagenturen als hohe „Kunst“ zelebriert. Warum soll ich das Produkt erwerben? Die Information fehlt, hierfür aber Hochglanz. Kostenloses, das extrem wichtig für bedeutsame Zielgruppen ist, wird schnell bekannt. Es kann somit als Transporteur für „Botschaften“ von Unternehmen genutzt werden.

Die Effizienz von Marketingbudgets

Marketingfachleute wissen was sie tun. Denn sie „tun“ es meist schon sehr lange so. Und ihr bester Beweis ist, dass ihre Kollegen von der Konkurrenz es ebenso machen. Bei privaten Sendern wird die geschaltete Fernsehwerbung durch Zappen neutralisiert. Doch selbst wer Werbung sieht, kann sich oft nach einer Viertelstunde nicht mehr daran erinnern, welche Produkte er denn nun im Werbeblock tatsächlich gesehen hat. Nach nur einem Tag können sich bereits 98% der Besucher nicht mehr daran erinnern, welche Werbung sie am Vortage tatsächlich sahen. Aber Werbung wirkt auch unbewusst. An den „Blubb“ oder „güldenen Deckel“ der Verona Pooth bezüglich zweier Produkte können sich sicherlich noch viele erinnern. Aber welche Marken hat sie denn beworben? Die Millionen fürs Fernsehen sind verschleuderte Millionen. Jedenfalls weit überwiegend. Sie verursachen Kosten, ohne den Marktanteil des Unternehmens wirklich zu steigern. Werbefachleute reden von ihrer Kreativität. Von ihrer „Kunst“. Doch ihre Argumente, warum die Verbraucher denn tatsächlich kaufen sollen, sind doch meist sehr dünn gesät. Produktmanager und ebenso Personalmanager müssen Alternativen in Erwägung ziehen. Wie erreiche ich die Zielgruppen, die sich heute vornehmlich über das Internet informieren? Und sie müssen ihre Botschaften dort positionieren, wo sie sich am schnellsten verbreiten. Das gelingt nur, wenn man sich an den Bedürfnissen der zu überzeugenden Menschen orientiert.

Potenzielle Bewerber zu überzeugen - erfordert Glaubwürdigkeit

Langatmig liest niemand. Belehrendes ebenso wenig. Gelesen werden nur Inhalte, die sprachlich zielgruppenadäquat anspruchsvoll - aber niemals langatmig sind. Wir vertrauen den Menschen, die sich einem Thema leidenschaftlich widmen, die sich auf ihrem Fachgebiet hohe Kompetenz erworben. Den Koryphäen also.

8. Verankern, lautet das erste Gebot

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Entscheidend ist, was in den Köpfen haften bleibt

Nur an eine Werbung, die uns tief beeindruckte, können wir uns längere Zeit erinnern. Hierzu zählen sicherlich mehrere Anzeigenkampagnen der italienischen Benetton Group. Mit grauenhaften Fotos von Oliviero Toscani auf großformatigen Werbetafeln erregte das Unternehmen erhebliches Aufsehen. Ob das den Verkauf beflügelte sei dahingestellt. Auf jeden Fall diskutierten die Menschen über die als schrecklich empfundenen Bilder. Auf diese Weise war Benetton jeweils wochenlang in den Medien - und dies kostenlos.

Werbung soll das Beworbene „positionieren“

Im Bewusstsein potenzieller Verbraucher sollen die Produkte eines Unternehmens dauerhaft so „verankert“ werden, dass sie sich im Unterbewussten fest „einnisten“. Die Positionierung kann auf vielerlei Wegen erfolgen. In der Internet-Enzyklopädie Wikipedia erfolgt sie mittels umfassender und kostenloser, brauchbarer Inhalte. Durch die Positionierung hebt sich ein Produkt von anderen ab. Es fällt uns immer als erstes Produkt ein, wenn wir ein Bedürfnis in diesem Bereich befriedigen wollen.

Was erfordert eine Positionierung?

Sicher als erstes, dass der „Werbende“ weiß, welche Zielgruppe er ansprechen will. Genauso bedeutsam ist, dass er die Bedürfnisse dieser Zielgruppe umfassend kennt. Da sich fast jedes Produkt gegenüber einer bestehenden Konkurrenz durchsetzen muss, sollte er ebenso berücksichtigen, wie die Konkurrenz strategisch und taktisch aufgestellt ist und vorgeht. Optimal ist es natürlich, wenn es um die Befriedigung eines echten Bedürfnisses geht, das seitens der Konkurrenz nicht so gut abgedeckt wird. Deren erkannte Schwachstellen kann er in seinen Werbebotschaften nutzen.

Der Mercedes unter ...

Haben Sie sich eine klare Positionierungsstrategie für Ihr Unternehmen zurechtgelegt? Und zwar sowohl hinsichtlich Ihres Unternehmensimages als auch im Hinblick auf eine die Zielgruppe der potenziellen Bewerber überzeugende „Arbeitgebermarke“. Umfasst die geplante Positionierung auch wirklich alle möglichen Motivationsfaktoren? Stützt die Positionierung Ihr Anliegen in Richtung einer Absatzsteigerung Ihrer Produkte? Hebt Sie die Positionierung in der Zielgruppe erkennbar positiv von Ihrer Konkurrenz ab?

Verankern, lautet das erste Gebot

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Verbraucher kaufen keine Produkte, sie erwerben Lösungen

Ansätze für eine Positionierung ergeben sich aus dem Grad der „Problemlösung“. Eine Positionierung erfordert natürlich mehr als nur klug formulierte Werbesprüche. Sie beinhaltet das Produktdesign, die Zielplanung und Werbestrategie und natürlich auch die Selektion der passenden Medien einschließlich der Bewertung der Kosten.

Erkannte Probleme bieten Chancen für Erfinder

Häufig handeln Unternehmen doch so, ich habe da ein geschicktes Produkt und jetzt suche ich nur noch eine erstklassige Idee, wie ich das vermarkten kann. Natürlich wurden viele Produkte, die später die Welt eroberten, zufällig erfunden. Das Penicillin gehört ganz sicher hierzu. Aber als Unternehmen darf man sich nicht auf solche Zufälle verlassen. Nur wer den echten Bedarf kennt, kann dem entsprechen. Die Existenzberechtigung eines Produktes hängt doch in allererster Linie davon ab, ob es ein Bedürfnis befriedigt. Nur was gebraucht wird, kann auch Käufer finden.

Es gibt bereits Konkurrenzprodukte

Alle „Daniel Düsentries“ unserer Zeit leiden und beklagen doch vorwiegend, dass alles schon „erfunden“ sei und für Ideen und Kreativität kein Spielraum bleibt. Und dann sind sie fürbass erstaunt, wenn ein findiger Kopf „die Idee“ realisiert, auf die sie doch leicht hätten selbst kommen können. Wo liegen echte Chancen? Marktchancen für Unternehmen liegen überall dort, wo Kunden unzufrieden sind. Es gibt doch genug Geschichten, in welchen ein unzufriedener Gast das Lokal aufkauft, um es nach seinen Vorstellungen besser zu führen. Marktforscher beschäftigen sich deshalb mit den Fragen, wie häufig tritt eine Problematik bei Produktbenutzern auf? Wie sehr stört dieser Mangel? Letztlich bedeutet das, wie lästig wirkt er sich aus? Dann stellt sich die Frage, können wir das mit einem neuen Produkt besser lösen, vielleicht genügt auch schon die Modifikation eines bestehenden eigenen Produktes, um besser als die Konkurrenz zu sein. Das zu lösende „Problem“ kann sich ebenso für eine andere Person oder auch für ein Haustier ergeben. Das Leckerli für Hund und Katze beschäftigen manches Herrchen oder Katzenfrauchen doch ganz erheblich. Der Grad der Problemlösung wirkt sich kaufentscheidend aus. Attraktivität verlangen wir vorwiegend bei Luxusgütern, mit denen wir andere zutiefst beeindruckten möchten.

Nebensächlichkeiten oder echte Problemlösung?

Erst mit Erfüllung erforderlicher Mindestleistungen ist eine Problemlösung gegeben. Erfüllt das Produkt diese Mindestleistung nicht, wird es vom Verbraucher nicht ernst genommen und gekauft. Darüber hinaus gibt es unverzichtbare Faktoren, das sind diejeni-

Verankern, lautet das erste Gebot

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

gen, die das Produkt gegenüber der Konkurrenz positiv abheben. Und es gibt den Bereich der Nettigkeiten, die zwar sein können, wenn sie keinen erheblichen Aufwand bedeuten, die aber dem Produkt keinen Mehrwert verleihen.

Das attraktivste Produkt ist oft am wenigsten rentabel.

Viele Innovationen entstehen in den Labors findiger Forscher. Es sind ihre „Kinder“. Und je nachdem, welchen Einfluss Erfinder besitzen, werden ihre Ideen auch zur Marktreife weiterentwickelt. Für unsere Kinder wollen wir doch immer das Beste. Auf diese Weise werden selbst Produkte, die kein wirkliches Marktbedürfnis erfüllen immer weiterentwickelt in der Hoffnung, dass so sukzessive ein Produkt entsteht, das irgendwann seine Chance im Markt bekommt. So entstehen „perfekte“ Kinder. Vergleichbar zu drei abgeschlossenen Studiengängen plus mindestens einer Promotion. Solche Produkte befriedigen Erfindereitelkeiten - ansonsten sind sie leider wertlos.

Selbst Hightech-Produkte altern

Die Konkurrenz schläft nicht. Wer sich auf seinen Lorbeeren ausruht, fällt zurück. Produkte unterliegen zudem einem sich stetig wandelnden Verbraucherverhalten. Amerikanische Straßenkreuzer erleben, vergleichbar den untergegangenen Sauriern, gerade ihre eigene Apokalypse durch ein erheblich gewandeltes Umweltverständnis. Ihre Zeit ist abgelaufen. Die Unternehmen versäumten es, sich hierauf einzustellen. Da reicht es auch nicht, dieselben Autos zu verkleinern und sie dann im reduzierten Gewande mit einer „roten Schleife“ versehen, erneut den Konsumenten anzudienen.

Sortimentserweiterungen verursachen zunächst Kosten

Das Adlerjunge hat es begriffen. Ein Geschwisterchen schadet seiner Aufzucht. Er wird deshalb alles daran setzen, den zweiten Nestling aus dem Horst zu werfen. Unternehmen, die ihr Sortiment erweitern, sollten dieses Prinzip auch beachten. Ansonsten gehen Erweiterungen des Sortiments schnell zu Lasten vorhandener Produkte.

Verankern im Bewerbermarkt

Je nach Branche stellt sich der hoch qualifizierte Bewerbermarkt geringfügig anders dar. Statistisch gesehen wird er sich aber immer im Bereich von wenigen Millionen bewegen. Bekannt werden in einem Bereich von einigen Millionen, wie funktioniert solches? Die Personalmanager hoffen natürlich darauf, dass ihre Stellenanzeigen ihr Unternehmen, im Bewerbermarkt bekannt machen. Inwieweit solches zutrifft, kann man sehr einfach selbst überprüfen, indem man sich fragt, wie oft man selbst in der Vergangenheit Stellenmärkte beachtet hat, wenn man sich nicht aktiv bewerben wollte - oder musste. Vermutlich durchstöberte keiner freiwillig die Stellenmärkte in den diversen Medien.

Verankern, lautet das erste Gebot

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Informationsbroschüren und weiteres Nützliches

Wie oft lasen Sie selbst das Informationsmaterial, das von Politikern höchstpersönlich anlässlich Wahlen verteilt wurde? Und wann spätestens entsorgten Sie die Broschüren? Also, auch kein besonders effizienter Weg zu denjenigen, die man überzeugen möchte.

Wie erreicht ein Unternehmen sonst noch den Bewerbermarkt?

Theoretisch darüber, dass in den Medien von Zeit zu Zeit positive Berichte über das Unternehmen und seine Produkte veröffentlicht werden. Das wird bei Verbrauchern von denjenigen beachtet werden, die sich für den Erwerb dieses Produktes interessieren. Ansonsten kann kein Unternehmen darauf hoffen, dass seine Pressemitteilungen auch ein breiteres Publikum erreicht. Der Kreis, der alle Presseberichte liest, ist überschaubar.

Beliebt sind Bondingmessen

Bondingmessen ermöglichen durch ein persönliches Kennenlernen eine höhere Motivation. Der Aufwand und erzielte Nutzen stehen aber nicht immer in einem idealen Verhältnis. In Erinnerung der Absolventen bleiben nur Unternehmen, die diesen etwas Nützliches, wie ein Bewerbungshandbuch mit ihrer jeweiligen Unternehmenspräsentation aushändigten.

Es gibt nur den Weg und der führt über den echten Bedarf.

Alles, was im Bedarfsvakuum angeboten wird, kann niemals zu einem Erfolg führen. Angenommen wird, was der Adressat wirklich benötigt. Was benötigt denn ein potenzieller Bewerber? Am allermeisten wohl Tipps zur „Karriere & Bewerbung“.

9. Das Personalmarketing bedarf der Fähigsten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

A long time ago

Bereits vor einigen Jahrzehnten wurde die Ressource Mensch zur wichtigsten erklärt. Shareholder Value strafte jedoch die Lügen, die den Menschen im Mittelpunkt sahen. Der Mensch, ein Produktionsfaktor, der lange ausreichend am Markt verfügbar war. Auswählen aus vielen Stellensuchenden. High-Potentials selbst für einfache Aufgaben. Da die Konjunktur läuft, profitieren nur noch wenige Unternehmen von der vergangenen Wirtschaftskrise. Die Zeit der Bewerberabwehr ist Vergangenheit. Der demografische Faktor wird die Unternehmen zukünftig höchst massiv beeinträchtigen.

Der „War for Talents“ wird Realität

Wer sich die Bevölkerungsentwicklung genau ansieht erkennt, dass es „fünf vor zwölf“ ist. Deutschland schrumpft. Migranten, die das ausgleichen sollen, sind oft wenig qualifiziert. Der „statistische Bauch“ mit erfahrenen, qualifizierten Mitarbeitern nähert sich der Rente. Die nachfolgenden Generationen reduzieren sich zunehmend bis annähernd auf die Hälfte. Die Erbgeneration bleibt dort „kleben“, wo sie Wohneigentum besitzt oder erben wird. Der Wertewandel hin zu einer „Work-Life-Balance“ verwandelt selbst Mobile in Immobile. Ehrgeizige Unternehmensziele werden zur Makulatur, wenn qualifizierte Mitarbeiter fehlen. Projektlaufzeiten verlängern sich und Kundenprojekte können nicht angenommen werden. Wachstumsstrategien werden sich danach orientieren, ob Mitarbeiter zu bekommen sind.

Klassische Anreizmodelle versagen

Trotz eines enormen Gehaltssprunges sind bereits heute viele nicht mehr wechselbereit. Ist ein Wohnortwechsel erforderlich, tendiert die Wechselwilligkeit in Richtung „Null“. Pendeln erscheint unzumutbar und ist es bei den Verkehrsverhältnissen ja teilweise auch. Wer finanziell gut gestellt ist, nimmt ungern Risiken oder große Anstrengungen auf sich. Die Karriereorientierung wird sich künftig auf eine kleine Gruppe Ehrgeiziger beschränken.

Wer auf Sicht fährt, wird abgehängt

Die Personalbeschaffung erfolgt doch immer noch vielfach reaktiv und selten pro aktiv. Manche Unternehmen kennen ihren Personalbedarf weder qualitativ noch quantitativ. Werden spezialisierte Mitarbeiter benötigt, starten sie die Suche deshalb viel zu spät. Der Unternehmenserfolg ist gefährdet, wenn eine Mitarbeiterbeschaffung nicht gelingt.

Das Personalmarketing bedarf der Fähigsten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Personalmarketing, die Spielwiese für Praktikanten?

Da lassen wir zunächst einmal einen Diplomanden eine Diplomarbeit darüber schreiben. So manches Unternehmen startete in der Vergangenheit so in sein Personalmarketing. Wer dies auch heute noch für einen sinnvollen Weg hält, wird sein „Waterloo“ erleben. Professionelles Personalmarketing ist längst eine Aufgabe für die fähigsten Spezialisten. Reichte früher die Schaltung einer einzigen Stellenanzeige, so genügt das aufgrund des sich wandelnden Medienverhaltens verschiedener Zielgruppen heutzutage nicht mehr. Alle relevanten Zielgruppen sind zu erreichen und dies bedarf auch aufwändiger crossmedialer Strategien. Keine Aufgabe für Nachwuchstalente. Hierzu bedarf es Fachleute mit Medienkenntnis.

Unternehmen suchen nur High Potentials

Studiert man die Stellenanzeigen, stellt man schnell fest, dass offensichtlich vorwiegend Technologieführer oder die branchenstärksten Unternehmen Mitarbeiter suchen. Natürlich müssen neue Mitarbeiter zu diesen zu „Überfliegern“ hoch stilisierten passen. High-Potentials, Talente, die Besten, die Fähigsten, die Mobilsten werden angesprochen. Das hat selbst für Unternehmen funktioniert, die im Bewerbermarkt wenig bekannt sind. Bis jetzt wählen Arbeitgeber aus. In sehr überschaubarer Zeit wählen Arbeitnehmer aus. Wer als Arbeitgeber „gefallen“ will, muss selbst Aufmerksamkeit und Neugier erwecken. Die eigene Attraktivität als Arbeitgeber wird für die Beschaffung ausschlaggebend werden.

Arbeitgeberattraktivität verlangt mehr als bunte Bilder

Employer Branding heißt das neue Zauberwort, das durch Personalabteilungen geistert. Viele verwechseln die Arbeitgebermarke mit „poppigen“ Unternehmenspräsentationen. Im „Bewerbermarkt“ jedoch wählen Bewerber nach dem Image aus, das zu ihnen passt. Hochglanzbilder ersetzen keine Argumente. Und Unternehmensfilme noch viel weniger. Personalmarketingfachleute müssen für jede der für sie relevanten Zielgruppen ermitteln, was diese tatsächlich anspricht. Der „Wurm muss dem Fisch schmecken“, doch welcher „Wurm“ schmeckt und sättigt ohne weiteren Aufwand möglichst langjährig?

Nur glaubwürdige Argumente vermitteln Ihre Arbeitgeberqualität

Bondingmessen sind in. In Superlativen beschreiben Unternehmen wie „toll“ sie sind. Nur diese Selbstbeweihräucherungen liest keiner - und wenn doch, werden sie geglaubt? Was interessiert wirklich? Und zwar diejenigen, die hierdurch gewonnen werden sollen.

Das Personalmarketing bedarf der Fähigsten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Zu Beeindruckendes kann verschrecken

Besonders Naturwissenschaftler besitzen eine „angeborene“ Aversion gegen Anzüge. Bossanzüge oder Pradakostüme wirken auf diese eher abschreckend als überzeugend. Wer eine Zielgruppe gewinnen will, muss sich auf diese Zielgruppe bewusst einstellen. Mitarbeiter möchten stolz auf ihr Unternehmen sein. Stolz auf die Produkte, die sie entwickeln, produzieren, verwalten oder verkaufen. Machen Sie ihre Mitarbeiter stolz. Denn nur von ihrem Unternehmen begeisterte Mitarbeiter überzeugen auch andere und werben auf diese Weise sogar weitere Mitarbeiter für Ihr Unternehmen.

Kommunizieren Sie authentisch

Viele Unternehmen probieren es nach dem Prinzip „steter Tropfen höhlt den Stein“. Ein Werbeguru rief die Zeitenwende aus. Argumente würden verlangt, nicht Sprüche. Im Zeitalter der Katze funktioniert nicht mehr, was im Zeitalter des Hundes klappte. Das gilt für das professionelle Personalmarketing doch in einem ganz besonderen Maße.

Das was Ihre Mitarbeiter bindet, lockt auch die Bewerber

Traumarbeitgeber werden nicht geboren. Sie entstehen in einem wohlüberlegten Prozess. Nicht die in einem Unternehmensleitbild veröffentlichten ethischen Werte überzeugen, überzeugend ist nur das, was alle Ebenen im Unternehmen leben - und was sie deshalb nach außen kommunizieren. Die Dienstleistung gegenüber Kunden wird perfektioniert. Warum nicht auch der Umgang mit Ihren Mitarbeitern, mit Lieferanten und anderen Geschäftspartnern mehr?

Crossmedia, das Instrumentarium erfahrener Marketingfachleute

Die Kommunikationskanäle gilt es zu bündeln und alle müssen mit einer „Zunge“ sprechen. Authentizität gilt es zu vermitteln. Nicht Werbeversprechen, die nicht einhaltbar sind. Unternehmen müssen nicht „unverwechselbar“ sein, sie müssen aber als wahrhaftig gelten. Das gilt für das Campus-Marketing ebenso wie für Ihre Personalmarketingbroschüren. Erreichen sie ihre Zielgruppe, kommunizieren Unternehmen im Internet am effizientesten. Crossmedia hat allerdings einen entscheidenden Nachteil, da sich hierdurch Ihre Kosten kontinuierlich erhöhen und vor allem der Arbeitsaufwand für Sie stetig zunimmt. Besser wäre ein Medium, mit dem Sie Ihre Zielgruppen vollständig erreichen und dies selbst bei einem nur einmaligen Kontakt langjährig.

Unbekannte Unternehmen haben keine Chance

In der Studie „High-Potentials kommt die Managementberatung Kienbaum zu der Erkenntnis, dass „No-Name-Betriebe“ chancenlos seien. Die Bekanntheit eines Unternehmens sichert somit sowohl den Produkt- als auch den Rekrutierungserfolg.

Das Personalmarketing bedarf der Fähigsten

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit

Nur jedes vierte Unternehmen betreibt eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit. Für die allermeisten Unternehmen ist eine solche auch dauerhaft kaum darstellbar. Die Öffentlichkeitsarbeit wird zwar als zwingende Investition in die Zukunft gesehen, nur es fehlen nicht nur ausreichende Budgets sondern meistens auch die Fachleute. Eine überregionale Bekanntheit erlangen somit nur die wenigsten Unternehmen.

Der richtige Marketing-Mix

Der Marketing-Mix ist eine wesentliche Erfolgskomponente in der Personalbeschaffung. Nur, wer alles richtig machen möchte, muss meist viele Maßnahmen zielgerichtet bündeln. Stete Öffentlichkeitsarbeit, Hochschulmarketing, Online-Recruiting, Karriereseiten und Karrierebroschüren, Anzeigenkampagnen und die Belegung spezialisierter Webseiten.

Produktmarketing ist Personalmarketing

Ein tolles Markenimage motiviert Bewerber ebenso. Erstens kennen sie hierdurch das Unternehmen, zweitens möchte sich jeder mit einem tollen Markenimage schmücken. Jeder Fußballer möchte doch bei den bekannten Vereinen in der ersten Liga mitspielen. Identisch verhält es sich mit Unternehmen. Solange es bedeutend mehr Bewerber gibt, als die bekannten und deshalb begehrten Unternehmen Mitarbeiter benötigen, können auch noch die weniger bekannten Unternehmen unter den Bewerbern auswählen.

Strahlende Sterne - oder eher dunkle Materie?

Die strahlenden Sterne sieht jeder ohne jegliche eigene Mühe. Diese Unternehmen werden auch in einem „leeren“ Markt unter den Bewerbern auswählen können. Im Bewerbermarkt unbekannte Unternehmen hingegen bekommen zunehmend Probleme. Unternehmen, die nur regional oder in ihrer Branche bekannt sind, müssen aktiv werden. Crossmedia klingt gut. Aber Crossmedia verlangt einen sehr hohen finanziellen Aufwand. Nicht jeder kann oder will sich dauerhaft einen solchen leisten. Wege sind zu beschreiten, die Vergleichbares mit darstellbaren finanziellen und menschlichen Ressourcen leisten. Diese Wege müssen zudem einfach zu begehen sein, wir nehmen lieber wahr, was leicht ist. Sie sollten Ihr Unternehmen an „Hauptstraßen“ und nicht mittels Crossmedia an vielen „Nebenstraßen“ präsentieren. Das gelingt heutzutage am effizientesten über das Internet, wo Sie langjährig benötigtes Know-how gemeinsam mit Ihrer Imagebroschüre in einem Dokument anbieten können.

10. Das Personalmarketing bedarf durchdachter Strategien

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Alles fließt, das gilt auch für die Medienlandschaft

Oder, wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. In den USA sterben Zeitungen. Die gedruckten Ausgaben selbst von Zeitungssikonen geraten immer mehr ins Wanken. Fiona Spruill, die Onlinechefin der New-York Times, dementierte im Oktober 2009, dass die Druckausgabe eingestellt wird. Medien verlagern ihre Präsenz zunehmend ins Internet. Die Inhalte entwickeln sich deckungsgleich zur Druckversion und werden kostenpflichtig.

Stellenbörsen kontra Printmedien

Wer hier gewinnt wird offenkundig, wenn man den Anzeigenumfang zugrunde legt. Natürlich stellen auch die überregionalen Tageszeitungen Stellenanzeigen ins Internet. Das Problem für die Interessenten ist nur, dass es längst zu viele „Stellenbörsen“ gibt. Monster, Stepstone und wohl über tausend weitere kämpfen um die Anzeigenbudgets. Metasuchmaschinen sammeln und bündeln die Stellenanzeigen mehrerer Stellenbörsen. Der Interessierte kann über diese die Stellenangebote mehrerer Stellenbörsen abfragen. Ein Komfort, den allerdings nur diejenigen nutzen, die diese Metasuchmaschinen kennen.

Menschen informieren sich erst dann, wenn sie Informationsbedarf haben

Das Informationsverhalten der Menschen ändert sich. Bisher wurden sie passiv informiert. Aber immer häufiger informieren sie sich erst dann aktiv, wenn sie Informationen benötigen. Im Fernsehen der Zukunft schaut man „Nachrichten“, wenn man hierzu gerade „Lust“ hat. Spielfilme werden über das Internet abgerufen, ein Trend, dem sich das Fernsehen nicht entziehen kann. Politiker haben deshalb ja bereits die Haushaltsabgabe eingeführt, um die Bürger weiterhin zur Kasse bitten zu können, auch wenn diese nicht fernsehen.

Der mündige Bürger nutzt das Internet

Die Quote der Breitbandversorgung gilt inzwischen als wichtigster Fortschrittsindikator. Die Bundesregierung hat den DSL-Löchern im ländlichen Raum den Kampf angesagt. Sie stellte hierfür Finanzmittel bereit und die Landesregierungen geben diese eifrig aus. Der Zugriff über superschnelle DSL-Verbindungen verändert nachhaltig die Werbewirtschaft. Die Informationskultur bewegt sich noch weiter hin zur aktiven Informationsbeschaffung. Bereits 98% privater Internetsurfer nutzen das Internet für den Vergleich von Produkten. Und die Informationsbeschaffung funktioniert selektiv. Unerwünschtes wird weggeklickt.

Das Personalmarketing bedarf durchdachter Strategien

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Kundengewinnung funktioniert vorwiegend über den Nutzen

Eine nervige Werbung, wie oft im Fernsehen, schaut sich im Internet niemand an. Das geänderte Nutzerverhalten erfordert eine Anpassung der Marketingmethoden. Das Instrumentarium verlangt nach Strategien zur „intelligenten“ Kundengewinnung. Umfassend informierte Käufer lassen sich nicht mehr argumentationsfrei überzeugen. Kunden und Bewerber verlangen vergleichbare Fakten und keine leeren Wortblasen.

Der Konsumenten-Individualismus führt zum Nutzen-Egoismus

Das beeindruckende Auto war früher erforderlich, um dem Umfeld zu imponieren. Heute imponiert doch viel eher derjenige, der sich der Umwelt zuliebe beschränkt. Selektion ist die erste Erfordernis, um einer Nachfrageorientierung gerecht zu werden. Die Selektion beinhaltet sowohl das Erreichen der Zielgruppe, die es zu gewinnen gilt, als auch das Erkennen dessen, was diese Gruppe benötigt und wie sie Produkte erwirbt. Mit Millionen-Marketingbudgets und dem „berieseln“ der Menschen rund um die Uhr wird dieses Ziel nur noch sehr bedingt und zudem extrem kostenaufwändig erreicht.

Die Kunden bestimmen selbst, welche Werbebotschaften sie interessieren

Mit schönen Filmen und Werbeversprechen lassen sich nur noch wenige überzeugen. Fakten sind verlangt, diese werden mit den Argumenten der Konkurrenz verglichen. Nur wer über die besseren Argumente verfügt, kann Informierte für sich gewinnen. Interessenten sammeln nicht nur Argumente der Hersteller, sie hören auch auf andere. Im Web sind die Erfahrungsberichte vieler in Sekundenschnelle abrufbar. Dies beinhaltet ebenso positive wie negative Nutzererfahrungen sowie die Produkttests von Instituten.

Auch das Verhalten von Bewerbern entspricht dem Kundenverhalten

Bewerber sind häufig auch Kunden. Und Kunden sind ebenso potenzielle Bewerber. Kunden und Bewerber entsprechen für viele Unternehmen einer identischen Gruppe. Wer Ihre Produkte schätzt, ist auch Ihrem Unternehmen gegenüber positiv eingestellt. Manche Unternehmen behandeln ihre Kunden immer erstklassig und ihre Bewerber, na ja. Kunden sind ein rares Gut, das zudem schnell flüchtig sein kann. Sie werden aber Ihre Kunden nur dann zufriedenstellen, wenn Sie über bestqualifizierte Mitarbeiter verfügen, da diese Ihr Unternehmen gegenüber Ihrer Konkurrenz besser voranbringen werden.

Das Personalmarketing bedarf durchdachter Strategien

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Personalmarketing über Communities

XING ist in aller Munde. Die verfügen über 10 Millionen Nutzer - oder gar noch mehr? Allerdings präsentiert XING bereits auch über 10.000 Unternehmensprofile und wie soll da noch der Mittelständler gesehen werden? Welche Bewerber stellen ihre Profile in XING ein und zwar so, dass diese für Headhunter nutzbar sind? Hochqualifizierte haben es im Allgemeinen kaum nötig selbst auf Stellensuche zu gehen. Sie werden auch so gefunden und zwar ohne XING und vergleichbare Netzwerke mehr. Für Headhunter erstellt XING gegen einen überschaubaren Monatsbeitrag Searchlisten. Das Ganze natürlich maschinell und nach den Stichworten, die in den Profilen stehen. XING schadet so indirekt den Unternehmen sehr, da tausende, meist wenig qualifizierte „Headhunter“ auf Basis wenig aussagefähiger Searchlisten Mitarbeiter „abtelefonieren“.

Selektiv die „richtigen“ Zielgruppen erreichen

Marketingmanager müssen umdenken und sie müssen eine hohe Medienkenntnis besitzen. Über welche Medien erreiche ich die Zielgruppe, die ich tatsächlich ansprechen möchte? Über das „Kleckern“ in vielen Medien werden Sie wahrscheinlich nur wenig Erfolg haben. Manche Verantwortliche für das Personalmarketing ihres Unternehmens sind stolz darauf, wenn sie auf möglichst vielen kostenlosen Webseiten ihr Unternehmen darstellen können. „Was nix kostet, ist auch nichts wert.“ So eine Behauptung ist sicherlich wenig zutreffend. Nur, vieles was nichts kostet, besitzt nur wenig Effizienz und erfordert trotzdem Pflege. Der Aufwand für die Pflege einiger Webseiten sind ebenfalls Kosten.

JobTV24, Top-Arbeitgeber und weitere mehr

Als sich die ersten Unternehmen mit „Top-Arbeitgeber“ schmückten, hatte das Gewicht. Wer heute Stellenanzeigen liest stellt fest, dass Top-Arbeitgeber sich inflationär entwickelten. Bei JobTV24 können Interessenten dann Informationen abrufen, wann sie dieses möchten. Über 600 Unternehmen lassen sich bei „JobTV24“ mit ihren Unternehmensfilmen vorstellen. So viele Unternehmen entsprechen bildlich einem Wald. Einzelne Bäume verschwimmen. Wie viele der Minuten dauernden Unternehmensfilme sieht sich wohl ein Besucher an? Das können Sie inklusive Informationsgehalt ermitteln, wenn Sie sich einmal 2-3 ansehen. Bewerber verlangen heute „Argumente“. Sie verhalten sich identisch zu Ihren Kunden. Argumente verlangen mehr als eine kurze Darstellung mit den wichtigsten Kennzahlen. Überzeugende Argumente erfordern Kenntnis darüber, was Ihre Mitarbeiter schätzen. Warum arbeiten sie gerne in Ihrem Unternehmen?

Das Personalmarketing bedarf durchdachter Strategien

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wenn man nur einen Hammer hat

sieht jedes zu lösende Problem wie ein Nagel aus und verlangt nach diesem Werkzeug. Das ist doch das größte Manko sehr vieler Marketingstrategien und Belegungsplänen, man bedient sich lieber ausschließlich des altbekannten, vertrauten Instrumentariums. Eine Prüfung der Effizienz hat niemals stattgefunden und unterbleibt auch weiterhin. Neues verlangt, Widerstände zu überwinden, man muss sich neu orientieren und lernen.

Die Strategie von Absolventen

Absolventen benötigen einen Arbeitsplatz, auf welchem sie Erfahrungen sammeln können. Sie informieren sich rechtzeitig über potenziell für sie besonders interessante Arbeitgeber und ebenso beschäftigen sie sich damit, wie sie sich am qualifiziertesten bewerben können. An Universitäten und Hochschulen ausgelegtes Informationsmaterial wird wenig beachtet, wenn es nur allgemeine Informationen zum Unternehmen und seinen Produkten beinhaltet. Interessant für Absolventen ist doch, wie bewerbe ich mich, wie werde ich eingearbeitet und wie werde ich nach der Einarbeitung auf meinem weiteren Berufsweg gefördert? Das auf Bondingmessen ausgehändigte Info-Material besteht doch vorwiegend aus teuren Hochglanzbroschüren, die die Unternehmen ansonsten in der Werbung für Produkte oder als allgemeine Imagebroschüren einsetzen. Die beigelegten Firmenprofile wurden zwar für Absolventen konzipiert, beinhalten aber vorwiegend Unternehmenskennzahlen.

Sie sollten Ihr Unternehmen besser positionieren

Hochglanzbroschüren, die zwar viel Geld gekostet haben, aber schnell entsorgt werden, können doch niemals die wirkliche Zielsetzung eines effizienten Personalmarketing sein. Die Frage muss doch lauten: Was würden die Absolventen wirklich dauerhaft behalten? Die Antwort ist leicht. Sie behalten das, was für sie über lange Zeit einen Nutzen darstellt. Ein „Bewerbungs- & Karrierehandbuch“ mit zusätzlich Ihren Inhalten zum Unternehmen, stellt so einen Wert dar.

Für Ihre Karriereseite gelten die gleichen Kriterien

Menschen, die sich für Ihr Unternehmen wirklich interessieren, besuchen Ihre Website. Die wenigsten hiervon bewerben sich direkt. Schön wäre es aber, wenn sie wiederkämen. Auch hier gilt es, ihnen etwas zu bieten, was sich bei den Besuchern dauerhaft „verankert“. Optimal geeignet hierfür ist ein „Bewerbungs- & Karrierehandbuch“ mit nur Ihrer Unternehmenspräsentation.

II. Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfohlen?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Werbefrei zu überragender Bekanntheit

Marktführer zu werden, eine Vision, von der Unternehmer meistens vergeblich träumen. Die wenigen Unternehmen, die es geschafft haben, bestehen oft seit vielen Jahrzehnten. Generationen von Mitarbeitern perfektionierten die Produkte und Unternehmensabläufe. Aber einige gelangten auch in wenigen Jahren an die Spitze. Amazon, Facebook, Google und last not least als nichtkommerzielles Projekt, die weltweit bekannte Website Wikipedia. Jedes dieser Unternehmen wurde, wie ebenso die Non-Profit-Organisation Wikipedia, dadurch bekannt, dass sie für ihre Nutzer einen hohen funktionalen Wert darstellten. Nutzer diskutierten intensiv über sie und empfahlen sie persönlich und schriftlich weiter. Hierbei bedienten sie sich auch umfangreich aller Möglichkeiten, die ihnen das Internet bot.

Der Stolz der Gründerväter

Voller Stolz erzählen doch erfolgreiche Unternehmensgründer, wie sie aus kleinsten Anfängen, zunächst ohne finanzielle Mittel für Werbung, ein bedeutendes Unternehmen aufbauten. Ihr Erfolgsgeheimnis war ihre eigene unternehmerische Leistung und die Qualität ihrer Produkte. Sie wurden vorwiegend durch Mundpropaganda begeisterter Nutzer im Markt bekannt.

Märkte bestehen aus Menschen

Menschen vertrauen Verwandten, Freunden und Autoritäten mehr als der Werbung. Meinungsmacher sind stets vernetzt und erreichen hierüber oft tausende Menschen. Negative Bewertungen zu Produkten oder Unternehmen finden sich heutzutage in Blogs. Unwahre Produkteigenschaften werden aufgedeckt und so vielen zugänglich gemacht. Hochglanzbroschüren und hohle Phrasen verfehlen bei den Menschen im Informationszeitalter ihre Wirkung. Die Verbraucher verlangen nach einem erkennbaren Mehrwert. Arrogante Unternehmen werden abgestraft, Verbraucher akzeptieren es nicht mehr, dass sie vom Elfenbeinturm herab abgefertigt werden. Siehe die ehemaligen Staatsunternehmen wie die Bahn, Post oder Telekom, deren Ruf auf Jahrzehnte ramponiert und ruiniert ist.

Sichtbarmachen von Empfehlungen - und ebenso Kritik

Im Web werden Empfehlungen vor einem großen Interessentenkreis sichtbar gemacht. Das ist für Unternehmen eine äußerst kostengünstige Chance, sich positiv darzustellen. Im Internet schnell verbreitete Meinungen hemmen oder fördern Unternehmen nachhaltig.

Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfohlen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Empfehlungen sind nicht auf Gespräche beschränkt

Das Gespräch mit Menschen, denen wir vertrauen, überzeugt uns doch am meisten. Vertrauen entsteht in uns aber ebenso, wenn viele eine bestimmte Meinung vertreten. Autoritäten vertrauen wir gleichermaßen wie denjenigen, die Begeisterung ausstrahlen, zumindest dann, wenn offensichtlich nicht vordergründig ein finanzielles Interesse besteht. Digitale Empfehlungen verbreiten sich zudem viel schneller als reine „Mundpropaganda“. Und, digitale Empfehlungen können ebenso wie digitale Kritik leicht weitergegeben werden. Was nützlich, einfach zu entdecken und weiterzugeben ist, verbreitet sich im Web schnell.

Unrecht empört uns und interessiert deshalb die Medien

„Sex and Crime“, das sind Aufmacher, die viele Menschen zum Zeitungskauf animieren. Aber auch die Sekretärin, die wegen eines einzigen Brötchens vom Büfett gefeuert wird, während doch allgemein bekannt scheint, in welchem „Saus und Braus“ Manager leben. Berichten Medien, kann so der Ruf eines Unternehmens nachhaltig beschädigt werden. Das gilt sowohl für seine Produkte als auch besonders für sein „Image“ als Arbeitgeber. Dagegen vorzugehen ist ebenso sinnlos, wie das Vorgehen gegen Blogs und Webseiten. Negativer Kritik muss man sich stellen - oder besser erst gar keinen Anlass hierzu geben.

Empfehlungen kosten (fast) nichts

Werbung ist teuer. Und sie ist oft weitgehend wirkungslos oder sogar kontraproduktiv. „Omo macht die Wäsche ganz.“ Kleinkinder flöteten „Omo macht die Wäsche kaputt“. Das landet im Langzeitgedächtnis und erzeugt somit lebenslang negative Assoziationen. „Geiz ist geil“, ein Werbespruch, der bewegt und zwar zum Kauf oder zum Widerspruch. Deshalb wurde der Spruch auch öffentlich vielfach diskutiert und erlangte so „Kultstatus“. Eine kostenlose Werbung in einer Art und Weise, die sicher nicht jedermanns Sache ist. Die Wertschätzung, die ein Unternehmen in den Medien und in der Öffentlichkeit erfährt, wirkt sich auch auf Mitarbeiter aus. „Erhobenen Hauptes“ oder „tief gebeugten Hauptes“.

Erfolgreiche wirken oft nur wenig „normal“

Über das Normale spricht doch keiner. Gründerunternehmer haben häufig einen Spleen. Nicht nur die Nützlichkeit eines Produktes ist wichtig, gefragt ist ebenso die Originalität. Ein normales „Arbeitgeberimage“ ist langweilig. Emotionen sind auch beim Image gefragt.

Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfohlen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Erfolg bedarf der Einfachheit

Yahoo war die führende Suchmaschine. Sie schien durch Andere absolut uneinholbar. Dann kam Google. Die waren zunächst in den Suchergebnissen auch nicht besser, aber Google war einfacher zu bedienen. Eine Maske, die nur ein Eingabefeld besaß. Alles, was kompliziert ist, akzeptieren wir nur dann, wenn wir es unbedingt müssen. Einfaches schlägt Kompliziertes zuverlässig immer, wenn es qualitativ ebenbürtig ist. Manche Unternehmen machen es potenziellen Kunden sehr schwer, sich über ihre Produkte oder als potenzieller Bewerber sich „bewerbergerecht“ zu informieren. Für Produkte, und noch viel mehr für Bewerber gilt, die Informationsbroschüren müssen informativ, leicht auffindbar und als PDF-Dokumente auch ausdrückbar sein.

Auch Wichtiges muss erst einmal transferiert werden

Unternehmen sind stolz, wenn über sie positiv in den wichtigen Medien berichtet wird. Unternehmensnachrichten werden von Nichtbetroffenen doch leider nur wenig beachtet. Die Halbwertszeit von Unternehmensnachrichten in den Köpfen ist zudem extrem kurz. Natürlich sind Daimler, Bosch, Porsche und andere Unternehmen täglich in den Medien, aber die Berichterstattung ist doch häufig eher negativ. Positives interessiert zu Wenige.

Nützliches wird nur in Anspruch genommen, wenn es bekannt ist

Wikipedia ist sehr nützlich, das Online-Lexikon kann zudem kostenlos genutzt werden. Es gibt spezialisierte Webseiten, die in ihrem Fachgebiet noch weitaus nützlicher sind. Sie werden genutzt, wenn sie über die Google-Stichwortsuche oder Empfehlungen den Menschen bekannt sind, für die dieses Wissen vorteilhaft oder sogar unentbehrlich ist.

Nur acht Millionen Deutsche beeinflussen die gesamte Bevölkerung

In anderen Ländern ist die Relation hierzu durchaus vergleichbar. Einer vermittelt den anderen zehn wie sie sich zu verhalten haben, wen sie wählen sollen, welche Produkte „hipp“ sind und in welchen Unternehmen man arbeiten sollte. Sie sind Meinungsmacher. Wem es gelingt, die Meinungsmacher zu erreichen und diese zu überzeugen, beeinflusst somit die Menschen in überschaubaren Zielgruppen ebenso, wie auch das gesamte Volk. Wie sehen Meinungsmacher aus? Nun, manche handeln altruistisch, andere stellen sich gerne dar, viele suchen hierüber den Kontakt in der Gruppe, sie benötigen Nestwärme.

Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfohlen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Empfehlungen können mittels „Belohnungen“ initiiert werden

In der Werbung benötigt man Meinungsbildner, die als Multiplikatoren tätig werden. Das Problem hierbei ist nur, die kommunizieren nicht immer das, was erwartet wird. Die verbreiteten Überzeugungen können trotz „Belohnung“ auch negativ ausfallen. Im Web steht Negatives in den Blogs und auf vielen Webseiten auf „Zeit und Ewigkeit“. Hier hilft es nur, Fehler souverän einzugestehen und höchst angemessen zu reagieren.

Wie entstehen News für die Medien

Jeder möchte gerne „positiv“ in die Nachrichten kommen. Das Problem ist nur, wie? Medien interessiert vorwiegend Aktuelles. Das sollte möglichst mit anderen Themenfeldern verknüpfbar sein. Ideal ist es, wenn dieser Themenkreis sowieso gerade ansteht. Inhalte sollten vorwiegend leicht zu vermitteln sein, zu Schwieriges stößt Leser eher ab. Vermitteln lässt sich leichter was visualisiert darstellbar ist. Die meisten Leser hat „Bild“. Ideal natürlich, wenn Prominente tangiert sind. Die Lady Gaga lockt massenhaft Leser. Natürlich spielt es auch eine Rolle, wie groß die betroffenen Gesellschaftsanteile sind. Und, wie groß der Nutzen, oder oft noch besser der Schaden, für die jeweils Betroffenen ist. Können sich Leser identifizieren, indem emotional geprägte Darstellungen möglich sind? Wirken Inhalte entspannend, vergnüglich oder befriedigen sie die blanke Sensationsgier? Sind menschliche Ängste tangiert? Am besten verkauft sich natürlich „Sex and Crime“.

Die Sprache der Zielgruppe gilt es zu sprechen

Wer Dialekt spricht, kommt bei Menschen besser an, die sich nur im Dialekt artikulieren. Wer selbst gebildete Meinungsbildner in anspruchsvollen Zielgruppen überzeugen möchte, stößt diese mit Dialekt eher ab. Die verlangen mehr als nur „Älles außer Hochdeutsch“. Am besten ist es immer, wenn man diejenigen Zielgruppen, die man überzeugen möchte, mitreden lassen kann. Wer mitdiskutieren darf ist viel eher im „Boot“ als ein Passiver. Wer mit einbezogen wurde, ist auch eher bereit, die Themen „standhaft“ zu vertreten.

Ihre Botschaften müssen sich in den Köpfen verankern

Es reicht nicht, dass Ihre Botschaft die anvisierte Zielgruppe auch tatsächlich erreicht, Ihre Botschaft muss sich in den Köpfen verankern. Das erfordert, dass sie beachtet und als so interessant angesehen wird, dass sie im Langzeitgedächtnis „archiviert“ wird. Nicht zu übertreffen wäre natürlich, wenn Ihre Botschaft jahrelang auf den Computern und Readern potenzieller „Bewerber & Kunden“ aufgehoben wird. Dies erreichen Sie allerdings nur dann, wenn Ihre Botschaft in etwas eingebettet ist, das es wert ist, aufbewahrt zu werden und es jahrelang auch immer wieder zu benutzen.

12. Professionalität in der Mitarbeitergewinnung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Schuld und Sühne

Schuld sind die Personalberater. Zumindest nach Ansicht vieler Manager und Bewerber. Und diese haben durchaus recht, wenn man sich die Arbeitsweise tausender ansieht, die sich ohne Selbstzweifel Personalberater nennen. Keine Eignungsvoraussetzung, die es zu erfüllen gilt. Kein Know-how, kein Fleiß und nur wenig Anstand gegenüber Klienten und Kandidaten. Wie immer im Leben fühlen sich aber bei heftigen Vorwürfen stets die angesprochenen, die über Know-how, Fleiß und Anstand verfügen. Die anderen schütteln Vorwürfe ab. Wenn ich nur das Geld für einen Trabi ausgeben möchte, bekomme ich einen Trabi. Damit beginnt schon das Problem. Die Unternehmen möchten, wie wir alle, sparen. Also nehmen viele den „billigsten“ Berater, den sie zudem nur nach Erfolg bezahlen. Was soll dabei herauskommen? Solche „Headhunter“ schädigen Ihren Ruf nachhaltig. Sie wirbeln die Mitarbeiter und Manager in den Unternehmen ständig durcheinander, da sie die Eignung vorab nur ungenügend über XING und vergleichbare mehr ermitteln. Qualität ist preiswert - aber niemals billig. Und Qualität ist nicht umsonst zu haben.

Probleme engagierter Personalberater

Der Klient erteilt einen dringenden Auftrag. Der Personalberater legt sofort los. Mit etwas Glück findet er innerhalb von drei Monaten zwei passende Kandidaten. Er schreibt hoffnungsfroh die entsprechenden „Vertraulichen Berichte“ und dann beginnt die Entscheidungsfindung bei seinem Klienten in „höchster Gemütsruhe“. Endlich kommt es zum ersten Vorstellungsgespräch, nachdem ein Kandidat mittels Seelenmassage motiviert gehalten werden konnte. Das Interview verläuft exzellent. Und danach passiert wiederum wochenlang nichts. Nach zwei Monaten findet dann endlich das Zweitgespräch statt. Der Kandidat fühlt sich, obwohl er der „einzige“ ist, inzwischen längst als zweite Wahl, da er vermutet, dass er nur eingeladen wurde, da die anderen inzwischen absagten. Es soll ihm nun ein Vertrag angeboten werden. Wieder geht viel Zeit ins Land. Kurz vor dem Kündigungstermin, den der Kandidat einhalten sollte, geht der Vertrag raus. Inzwischen hat ihm sein Arbeitgeber eine Gehaltserhöhung gewährt und ihm zudem versichert, wie sehr er ihn schätzt und auf ihn setzt. Aber selbst wenn letzteres nicht der Fall wäre und der Kandidat den Vertrag akzeptiert, beurteilt er den Berater negativ. Auch der Klient beklagt sich, dass es, obwohl man einen derart teuren Berater einschaltete, so lange dauerte.

Einstellungsverfahren aus Bewerbersicht

Jeder besitzt von sich selbst ein höchst positives Bild. Dem muss das „öffentliche“ Bild nicht entsprechen, wie Umfragen unter Bewerbern immer wieder aufzeigen.

Professionalität in der Mitarbeitergewinnung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Professionalität der Personalmanager

Jeder zweite Bewerber wünscht sich eine wesentlich professionellere Arbeitsweise der Personalmanager. Die Bewerber gehen hier, ebenfalls wie beim Personalberater, davon aus, dass diejenigen, mit denen sie Kontakt hatten, auch die Schuldigen sind. Wer die betriebliche Praxis kennt weiß selbstverständlich, dass das so selten zutrifft. Die Mitarbeiter des Personalwesens hängen von Entscheidungen der Fachmanager ab. Da sie die „Schuld“, ebenso wenig wie die Personalberater, weiter delegieren können, bleibt der „Schwarze Peter“ wohl oder übel an ihnen hängen. Vielleicht könnten sie durch noch mehr Drängeln den Prozess beschleunigen. Nur, das ist recht mühsam und macht unbeliebt.

Qualifikation der Personalmanager

Aus der Sicht einzustellender Führungskräfte sind Personalmanager überwiegend nicht ausreichend qualifiziert. Diese Aussage ist so ganz sicher nicht zutreffend. Was die Bewerber wirklich meinen, ist etwas anderes. Die Personalmanager haben zu wenig Kompetenz. Sie entscheiden zu wenig selbst. Dies liegt nicht an den Personalmanagern selbst, sondern an ihren Vorgesetzten. Wenn die Mitarbeiter die wichtigste Ressource sein sollen, sollte die Kompetenz, und das beinhaltet vor allem die gewährte Entscheidungskompetenz der Personalmanager, dieser Aussage auch entsprechen. Personalmanager haben oft keine Budgets oder höchstens so geringe finanzielle Spielräume, dass sie sich nichts „leisten“ können.

Aussortieren der höher Qualifizierten

Viele Bewerber vermuten, dass Personalmanager die Bewerber aussortieren, die höher als sie selbst qualifiziert wären. Na ja, das ist eine reine Vermutung, die in der Praxis so sicherlich nicht zutrifft. Die meisten Personalmanager sind besonders loyal. Das bedeutet, sie stellen die Erfordernisse des Unternehmens meistens über ihre eigenen. Personalmanager wurden ja viele aus Überzeugung. Im Übrigen wirken bei der Auswahl auch die Fachvorgesetzten entscheidend mit.

Selbst- und Fremdwahrnehmung stimmen nicht überein

Bewerber orientieren sich meistens über ein Unternehmen, bevor sie sich bewerben. Ihre Informationen beschaffen sie sich von Unternehmenswebseiten und -broschüren. Personalmanager besitzen eine komplexere Wahrnehmung von ihrem Unternehmen. Und hier haben die Bewerber schon recht. Es gelingt den Personalmanagern im Vorfeld höchst selten, ihre eigene positive Unternehmenswahrnehmung, „öffentlich“ zu machen. Von Bewerbern verlangen sie umfassende Darlegungen zu Erfahrungen und Know-how. Sie selbst begnügen sich häufig mit allgemeinen Aussagen, die zudem kaum einer findet, der sich

Professionalität in der Mitarbeitergewinnung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

nicht längere Zeit hinweg mit der Unternehmenswebseite auseinandersetzt. Dabei wäre das so einfach. Eine kompakte, aussagefähige Bewerberbroschüre genügt.

Employer-Brand-Kampagnen seien wirkungslos

Das ist wie mit jeder nur kurzzeitig laufenden Werbung. Eine solche bewirkt nichts. Dass speziell Führungskräfte nicht auf kurzzeitige Kampagnen reagieren ergibt sich auch schon daraus, dass die Menschen heute überwiegend nur zu motivieren sind, wenn sie Bedarf haben. Und in diesem Falle beschaffen sie sich Informationen aktiv. Aktiv bedeutet heutzutage vorwiegend über das Internet. Dem Medium „Aktiver“.

Es würden nur kostengünstige Mitarbeiter gesucht

Diese Aussage ist häufig schon berechtigt. Es geht nach dem Motto, „was können wir uns leisten“ und recht wenig nach der Erkenntnis „was sollten wir uns „leisten“. Wer in guten Zeiten keine Vorräte anlegt, wird in schlechten Zeiten hungern müssen. Ein klein wenig trifft das auch auf die Unternehmen zu, die es versäumen qualifizierte Nachwuchskräfte dann einzustellen und zu fördern, wenn solche auch verfügbar sind. Das später einsetzende Gejammer, dass der Markt leer gefegt sei, ist selbst verschuldet. Auch die Erkenntnis vieler höher qualifizierter Bewerber, dass sie nur aufgrund ihrer hohen Qualifikation abgesagt worden seien, ist nicht ganz von der Hand zu weisen. Viele Unternehmen versuchen doch speziell in Krisenzeiten so billig wie möglich über „die Runden zu kommen“. Dass das zu Lasten der Qualität, der Produktzufriedenheit und der Entwicklung geht, wird häufig genug nicht ausreichend mit berücksichtigt. Sich in der Krise so aufzustellen, dass nach der Krise ein Durchstarten möglich ist, wird von Unternehmen vernachlässigt. „Wir fahren auf Sicht“. Und Ihre Konkurrenz?

Kleine Sünden, große Wirkung

Der Zwischenbescheid ist bei vielen Unternehmen längst aus der Mode. Der kostet nur. Warum aber nicht wenigstens umgehend denjenigen absagen, die nicht in Frage kommen? Selbst wenn Bewerber ihre Bewerbungsunterlagen zurückfordern erfolgt häufig nichts. Viele Bewerber erhalten ihre Bewerbungsunterlagen zerknittert, oft auch vollgekritzelt, zurück. Unverzeihlich, wenn an einen Bewerber falsche Unterlagen zurückgeschickt werden. „Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem anderen zu“. Es geht oft um viel mehr, als auf den ersten Blick erkennbar ist. Schlecht behandelte Bewerber entsprechen nicht nur negativer Mundpropaganda. Wir sind im Zeitalter des Internets. Jeder kann mit geringstem Aufwand Tausende über das ihm Widerfahrene informieren. Über das Internet verbreiten sich Informationen rasant, und negative Nachrichten über unfaire Unternehmen verbreiten sich noch schneller. Die Telekom, ein Reizwort, das sofort eine abendfüllende Diskussion auslöst. Und dabei kommt der „rosarote Riese“ höchst selten

Professionalität in der Mitarbeitergewinnung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

gut weg. Der gute Ruf wird dann schnell entscheidend, wenn es eng wird. Deutschland schrumpft. Der Bereich der Qualifizierten reduziert sich noch stärker. Das Personalmarketing bedarf der Besten, die zudem auch eigenständig agieren dürfen. Wer jetzt nicht handelt, wird den bereits absehbaren „Kampf um Talente“ verlieren.

Firmeninterne Stellenportale frustrieren

Wer sich über die Stellenportale, selbst führender Unternehmen, orientieren möchte, stellt fest, dass es ihm nur schwer möglich ist, die Positionen zu finden, die er sucht. Negativ wirkt es sich ebenso aus, wenn Stellenangebote, die nicht mehr relevant sind, nicht entfernt wurden. Das spricht dann nicht gerade für eine gepflegte Stellenbörse. In der DDR standen Menschen an, wenn es ausnahmsweise das Benötigte zu kaufen gab. Wer es nicht nötig hat, reiht sich hingegen in keine geduldig wartende Schlange ein. Im Übrigen, was nützt Ihnen Ihr Stellenportal, wenn es keiner der Begehrten aufsucht?

Employer Branding soll es richten

Was ist eigentlich Employer Branding? Toll, es macht aus Arbeitgebern „Marken“. Was haben Arbeitgeber davon, wenn man weder sie noch ihre Arbeitgebermarke kennt? Spätestens wenn ich mein Haus zum Verkauf anstreiche, sollte ich doch auch wissen, wie ich Kaufinteressenten vor Ort bekomme. Aufhübschen allein, nützt mir nichts.

13. Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vom Arbeitgebermarkt zum Bewerbermarkt

Die Internationalität und die Komplexität der Wirtschaft entwickeln sich dynamisch. Deutschland wandelt sich von einem vorwiegenden Produktionsstandort zu einer Wissensgesellschaft. Für immer mehr der Mitarbeiter erhöhen sich kontinuierlich die Anforderungen. Unternehmen, die den wachsenden Anforderungen nicht entsprechen, verlieren. In den vergangenen Jahren erfolgte die Wahl eines Arbeitgebers häufig nur deshalb, da es als einziges Unternehmen dem Stellensuchenden eine relevante Anstellung bot. Seit 2010 reduziert sich die Anzahl der verfügbaren, qualifizierten Bewerber stetig. Wählen seither die suchenden Unternehmen aus vielen qualifizierten Stellensuchenden aus, werden in den kommenden Jahrzehnten die Bewerber auswählen können. Zumindest in den Unternehmen, die am Arbeitsmarkt weder besonders bekannt noch branchenmäßig begehrt sind. Diese Arbeitgeber sollten sich hierauf vorbereiten. Und es genügt hierbei keinesfalls nur die „Karriereseite“ oder auch die ganze Website attraktiver zu gestalten. Die Unternehmen müssen gesehen werden und zwar nicht nur von Absolventen sondern ebenso von Berufserfahrenen, von Spezialisten und Führungskräften. Um dies zu erreichen müssen Sie unter wenig anderen Unternehmen Millionen erreichen und diejenigen, die Sie erreichen, veranlassen Ihre Website aufzusuchen, um sie dort über kostenlos herunterladbares Know-how langfristig zu binden. Das funktioniert natürlich nur, wenn Ihr Know-how für den Besucher auch langfristig wertvoll ist.

Kriterien für die Arbeitgeberwahl

Die besonders qualifizierten Interessenten orientieren sich zuerst nach Branchen. Wer branchenorientiert auswählen kann, bevorzugt Branchen, die Zukunft haben. Hightech reizt mehr als Kohlebergbau. Das Branchenbild wird vorwiegend durch die Berichterstattung in den Medien geprägt. Hierdurch bilden sich Einschätzungen zu einer Branche, die eher pauschal als differenziert sind. Aber auch Vorurteile, die in unserem Unterbewusstsein schlummern, beeinflussen unsere Entscheidungen. Herausragend bekannte Unternehmen besitzen ein bekanntes Unternehmensimage. Dieses kann exzellent, neutral oder auch negativ besetzt sein. Bekannte Unternehmen gibt es bei Mittelstandsunternehmen ebenso wie bei Großunternehmen und Konzernen. Die meisten Unternehmen sind allerdings den meisten Bewerbern nicht bekannt.

Das Unternehmensimage

Das Arbeitgeber-, Produkt-, Branchen- und Standortimage formen das Bild eines Unternehmens ebenso wie seine Leistungsfähigkeit und die Firmenkultur. Ein positives Unternehmensbild vermittelt darüber hinaus die Unternehmensgröße, also der Umsatz, die Anzahl der Mitarbeiter, die Internationalität und die Ertragslage. Aus den Ausgaben

Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

für Forschung und Entwicklung erkennen wir die Innovationskraft. Der falsche Standort behindert Arbeitgeber mehr, als es den meisten bewusst ist. Wenn die Familie mit dem zukünftigen Wohnort nicht einverstanden ist, scheidet das Unternehmen aus.

Das Branchenimage

Unternehmen, die dem Stellensuchenden nicht bekannt sind, bewertet dieser zunächst vorrangig nach dem Branchenimage. Erst wenn er über aussagefähige Informationen zum Unternehmen verfügt, rückt für ihn das Branchenimage in den Hintergrund. Der Informationsbereitstellung kommt somit besonders in Branchen, die zunächst wenig begehrenswert erscheinen, ein besonders hoher Stellenwert zu. Das ist einerseits natürlich die Aufgabe der Verbandsarbeit andererseits sollten sich aber auch die betroffenen Unternehmen besonders dieser Thematik annehmen.

Das Produktimage

Das Produktimage ist für die Gewinnung von Mitarbeitern oft wichtiger als das „Arbeitgeberimage“. Vielen Unternehmen fehlen hier entsprechende Inhalte. Mitarbeiter schmücken sich gerne mit dem Produktimage. Ich arbeite beim Porsche. Vom Produktimage profitieren Unternehmen, die im Bewerbermarkt bekannt sind. Selbst die anspruchsvollsten Produkte vermitteln nur wenig Image, wenn keiner aus dem Verwandten- oder Bekanntenkreis das Unternehmen und seine Produkte kennt.

Das Standortimage

München lockt. Hamburg aber ebenso. Arbeiten dürfen, wo andere Urlaub machen. Ebenso gibt es Regionen, wo bereits im Vorfeld die Familie heftigsten Protest einlegt. Ostwestfalen-Lippe, allein der Name führt bei Menschen außerhalb dieser Region zu einer Ablehnung. Der Ruhrpott, da kann man doch nicht Leben. Ostwestfalen-Lippe ist und war schon immer ein toller Lebensraum, der alles bietet, nur wer weiß das? Die Städte im ehemaligen Ruhrpott haben sich gewandelt. Viel grün, noch mehr Kultur. Doch auch hier stellt sich die Frage, wer weiß das im potenziellen Bewerbermarkt? Natürlich sind hier an erster Stelle die Unternehmen gefragt, die Mitarbeiter suchen. Aber ebenso die Städte, die ja meistens beklagen, dass die Attraktivität ihrer Region potenziellen Gästen nicht ausreichend bekannt ist. Die Städte müssen genügend bezahlbaren Wohnraum bereitstellen und schnellstens ihre Infrastruktur ausbauen. Das Leben in Stuttgart ist angenehm, nicht nur für eingefleischte Württemberger. Die Verkehrssituation in und um Stuttgart herum ist seit vielen Jahren katastrophal. Eine hohe Lebensqualität, ohne eine entsprechende Infrastruktur, reicht nicht aus.

Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Warum sollten Unternehmen bekannt sein?

Wir bevorzugen was uns bekannt ist oder von Glaubwürdigen empfohlen wird. Wir lassen „links liegen“ was uns unbekannt ist. Wir scheuen uns vor Fremdem. Wer sich bewerben möchte, sondiert doch zunächst unter den Unternehmen, die ihm bereits bekannt sind. Über diese informiert er sich dann tiefer gehend. Erst wenn wir nicht erfolgreich waren, beschäftigen wir uns mit weiteren Quellen. Wir informieren uns über Webseiten. Hier reichen uns wiederum die bekannten. Präsentiert eine Website, alphabetisch sortiert, mehrere hundert Unternehmen, ist die Chance eines einzelnen Unternehmens, auch gesehen zu werden, gering. Wird ein Unternehmen nur mit seinen wichtigsten Kennzahlen vorgestellt, weckt das keine Emotionen. Auf uns „emotionale“ Wesen wirkt das eher negativ. Unternehmen, die sich in „Bewerberfilmen“ präsentieren, gaben sich zwar Mühe. Mehr als 2, 3 halbe Imagefilme schaut sich aber kaum einer der Interessenten an.

Wie verläuft die Informationsbeschaffung?

Werden wir mit Informationen berieselt, an denen wir kein Interesse besitzen, nehmen wir diese nicht bewusst auf. Sie tröpfeln wie Regentropfen an uns ab. Erst wenn wir Informationen benötigen, da wir uns jetzt bewerben möchten, informieren wir uns intensiv und ernsthaft. Die Internetgeneration beschafft sich alle benötigten Informationen dann selbst aktiv in ihrem Medium, dem Internet. Alle verfügbaren Informationen zu Unternehmen werden zunächst gesammelt. Unberücksichtigt bleibt hierbei alles, was aufwändig ist, was uns Mühe bereitet. Im Internet ist niemand bereit, sich zu „quälen“, der das nicht unbedingt muss. Gesammelte Unternehmen werden auf ihre Eignung als Arbeitgeber überprüft. Fehlende Informationen werden negativ bewertet, das Unternehmen scheidet aus. In der nächsten Phase bewerben sich Interessenten bei ausgewählten Unternehmen. Hier punkten bereits die Unternehmen, die mit der Einladung zu dem Interview eine Informationsbroschüre mitschicken und ebenso eine Information über den besten Anreiseweg, ob mit Auto, Bahn oder Flugzeug. Bewerber erkennen auch hierdurch, welchen Stellenwert sie als Bewerber und künftige Mitarbeiter besitzen. Das zieht sich durch den gesamten Prozess hindurch. Erfolgt die Einstellung zügig oder zieht sie sich Monate hin? Wie „freundlich“ verhielten sich die Interviewer?

Sicherheitsdenken oder Karriereorientierung

Besonders sicherheitsorientierte Menschen bevorzugen einen Arbeitsplatz im Bereich des Öffentlichen Dienstes, also möglichst als Beamte im Staatsdienst. Nur besonders leistungsorientierte Menschen sind ebenso karriereorientiert. Sofern sich Absolventen ihren Arbeitgeber frei unter vielen aussuchen können, werden sich Karriereorientierte eher für dynamische Unternehmen entscheiden. Dynamische Unternehmen fördern somit

Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

ihre Dynamik durch Auswahl der Besten. Karriereorientierte Menschen orientieren sich bei ihrer Stellensuche stets danach, welche Förderung ihnen das Unternehmen für ihren Aufstieg erkennbar bietet. Nachwuchsprogramme, die Bereitschaft, Mitarbeiter weiterzubilden, hat für sie einen hohen Stellenwert. Das darf allerdings nicht zu Lasten des Gehaltes gehen. Beide Faktoren müssen stimmen. Das ist die Anforderung für ihren vollen Einsatz. Die Arbeitsinhalte müssen interessant sein und sie erwarten kreative Freiräume. Die Sozialleistungen sowie das Betriebsklima sollten natürlich ebenso Spitze sein.

Das Anforderungskriterium Einkommen

Im Internet finden sich Gehaltsvergleiche von diversen Unternehmensberatungen und ebenso von Gewerkschaften. Nicht nur die Absolventen haben Vorstellungen über das zu erzielende Mindestgehalt. Dieses „Mussgehalt“ wird nur angegeben, wenn es sich definitiv nicht erzielen lässt. Das Gehalt ist für die meisten Menschen nicht nur Einkommen, sondern auch der Wertmaßstab für ihre Arbeit, ihren Status. Bei unbekanntem Unternehmen, die branchenbedingt unterdurchschnittlich bezahlen, addieren sich so bereits zwei nachteilige Faktoren aus Sicht potenzieller Bewerber.

Erst Kommunikation schafft Vertrauen

Gesehen zu werden, das gilt für den Verkauf Ihrer Produkte und für Ihre Arbeitsplätze. Auch sehr bekannte Unternehmen im Bereich Endverbraucher sind nicht automatisch als attraktive Arbeitgeber bekannt. Ein gutes „Feeling“ aus den Produkten fördert und unterstützt sie allerdings auch in der Mitarbeitergewinnung. Auch einmalige Aktionen, wie die Teilnahme an Karrieremessen sind zwar überaus nützlich, aber wie in der Werbung für Produkte gilt auch hier, dass erst der „stete Tropfen den Stein höhlt“. Was Sie kommunizieren muss glaubwürdig sein, das erfordert auch hohe Transparenz.

Die noch passive Informationsphase Ihrer Zielgruppen

- Erreicht Ihre Öffentlichkeitsarbeit Ihre Zielgruppen?
- Regional oder auch überregional - und nach Branchen?
- Sind Sie im Hochschulmarketing an den für Sie wichtigen Hochschulen präsent?
- Was bewirkt Ihre Präsenz hinsichtlich Kenntnisnahme?
- Wie häufig wiederholen Sie Ihre Aktivitäten?
- Werben Sie in Hochschulpublikationen?
- Verteilen Sie Informationsmaterialien an Hochschulen?

Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die aktive Informationsphase Ihrer Zielgruppen

Führen Sie regionale / überregionale / branchenorientierte Imagekampagnen durch?

Sind Ihre Mitarbeiter auf Fachmessen für Ihr Unternehmen Image bildend tätig?

Mit welchen Mitteln erzielen Sie hier Nachhaltigkeit?

Sind Ihre Mitarbeiter in Vortragsreihen für Ihr Unternehmen Image bildend tätig?

Werden ausgehändigte Unterlagen beachtet, genutzt und auch aufgehoben?

Betreiben Sie ein Key-University-Management?

Durch welche Maßnahmen könnte das ausgebaut werden?

Nehmen Sie an „Karrieremessen“ an den für Sie relevanten Hochschulen teil?

Sind Sie dauerhaft für potenzielle Bewerber informativ erreichbar?

Stellen Sie sicher, dass Ihre Informationen auch beachtet und aufgehoben werden?

Ihre Hochschulförderung

Finanzieren Sie Lehrstühle?

Nehmen Ihre Mitarbeiter Lehraufträge an?

Halten Ihre Mitarbeiter Fachvorträge?

Fördern Sie finanziell Studienprojekte?

Arbeiten Sie in Hochschulgremien aktiv mit?

Gewähren Sie Sachspenden, die für Ihr Unternehmen erkennbar werben?

Spenden Sie Fachbücher mit eingebetteter Information zu Ihrem Unternehmen?

Pflegen Sie persönliche Kontakte zu Hochschulmitarbeitern?

Begehrte finden, fördern, binden

Gewähren Sie Stipendien an Studenten?

Binden sich die Stipendiaten hierdurch an Ihr Unternehmen?

Wenn nein, wie zeigt sich hieraus Ihr Erfolg?

Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Bieten Sie Praktika an?

Wie könnte die Anzahl gesteigert werden?

Erreichen Sie diejenigen, die Sie benötigen?

Bieten Sie Diplomarbeiten an?

Wie umfangreich gewinnen Sie hieraus Mitarbeiter?

Laden Sie Studenten zu Workshops ein?

Veranstalten Sie Planspiele für oder unter Einbeziehung von Studenten?

Ihre Karriereseite

Stellen Sie auf Ihrer Karriereseite alle benötigten Informationen bereit?

Sind diese Informationen bewerbergerecht aufbereitet?

Besitzen Sie eine informative Bewerberbroschüre?

Ist Ihre gesamte Darstellung bewerberorientiert?

Sind Ihre Aussagen bewerberoptimiert?

Entsprechen Ihre Aussagen dem Informationsbedürfnis der Interessenten?

Treffen Sie Aussagen zur Mitarbeiterförderung?

Fördern Sie Mitarbeiter auch in hochwertigen Fortbildungen wie zum MBA?

Förderung durch externe / interne Schulungsmaßnahmen?

Treffen Sie Aussagen zum Lebensumfeld?

Schulen / Universitäten / Lebens- und Wohnqualität?

Ist Ihre interne Stellenbörse für Bewerber einfach zu handhaben?

Entsprechen Ihre Aussagen in den Stellenanzeigen Ihrem Arbeitgeberimage?

Werden Ihre Ansprechpartner „deutlich erkennbar“ angezeigt?

Mit deren Stellung und Kommunikationsdaten?

Nützlich wird aufgehoben

Unternehmensbroschüren werden eher selten längerfristig von Bewerbern aufgehoben. Ein Bewerbungshandbuch, das nur Ihre Unternehmensbroschüre beinhaltet, hingegen schon. Welche Sogwirkung entfaltet wohl das gesamte Know-how zur „Karriere & Bewerbung“ in einem einzigen Handbuch für Ihr Unternehmen, wenn es dort auch noch exklusiv in Ihren Zielgruppen präsentiert wird?

Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Das KOCH-Prinzip:

K = Korrekt.

O = Objektiv

C = Clever

H = Hervorgehoben

Ihre Aussagen im Personalmarketing müssen „wahrhaftig“ und somit „K“ wie korrekt sein. Sie verzeihen einem Bewerber manches, aber niemals Unkorrektheiten. Der Bewerber verhält sich Ihrem Unternehmen gegenüber ebenso. Ihre Aussagen müssen „Objektiv“ sein. Sie müssen von Bewerbern nachvollziehbar sein, auch wenn diese noch über keine nähere Kenntnis Ihres Unternehmens verfügen. Ihre Aussagen sollten „Clever“ sein. Können Sie weder mit Ihren Produkten noch der Größe Ihres Unternehmens oder anderem punkten, reizt vielleicht die tolle Landschaft und Freizeitwert in welcher Ihre Mitarbeiter leben. Und Ihre Aussagen sollten das betonen, was Ihr Unternehmen im positiven Sinne von anderen Unternehmen unterscheidet. Das sollten Sie somit besonders „Hervorheben“ und stark betonen.

14. Bestqualifizierte gewinnen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Internet Rekrutierung

Für die zielgruppenspezifische Ansprache von Bewerbern entwickelte sich das Internet für jedes erfolgreiche Personalmarketing zu einem der wichtigsten Rekrutierungssysteme. Im Zuge dieser Entwicklung stellten größere Unternehmen „Bewerbungsformulare“ bereit, die durch Stellensuchende mit ihren Basisdaten zum elektronischen Abgleich auszufüllen waren. Eine Möglichkeit der Individualisierung einer Bewerbung wie in der klassischen Papierform war somit nicht mehr gegeben, was viele der Stellensuchenden auch umgehend beklagten.

Eignungsabgleich von Bewerberdaten

Nur Daten, die sich quantifizieren lassen, können auch elektronisch abgeglichen werden. Je mehr qualitative Aspekte eine Rolle spielen, umso komplexer werden die Anforderungen an einen elektronischen Abgleich. Schnell ist seitens der Unternehmen der Punkt erreicht, wo der Aufwand für die Erstellung entsprechender Anforderungsprofile viel zu hoch wird. Kein elektronisches System ist befähigt, das Fähigkeitsprofil oder die sozialen Kompetenzen abzubilden. Noch weniger kann ein besonderes Können erfasst werden. Nur das, was sich vergleichbar quantifizieren und qualifizieren lässt, kann auch elektronisch abgeglichen werden.

Erstellen der Anforderungsprofile

Das Erstellen eines Anforderungsprofils ist für mich, trotz langjähriger Erfahrung als Personalmanager und Personalberater, noch immer eine aufwändige Angelegenheit. Als Externer ist es für mich häufig problematisch zu begreifen, was eigentlich gesucht wird. Aber selbst Personalmanager haben Probleme Stellenanforderungen zutreffend zu formulieren, wie unschwer erkennbar ist, wenn man Stellenanzeigen mit fehlerhaften „Interpretationen“ liest. Je fremder einem ein Fachgebiet ist, umso weniger begreift man das Wesentliche der Aufgabe. Addieren sich hierzu noch fehlende Kenntnisse zur Branche, wird das Ergebnis noch weniger brauchbar sein.

Einstellen der Eignungsprofile

Das Erstellen ihres Eignungsprofils ist für Bewerber eine höchst schwierige Aufgabenstellung. Den meisten fällt es leichter, wenn sie ihre Eignung zu einem Anforderungsprofil abgleichen. Bei elektronischer Erfassung liegt jedoch kein klassisches, spezielles Anforderungsprofil vor. Da oft nur die Basisdaten abgefragt werden können Bewerber ihre besonderen Fähigkeiten nicht einbringen. Hierfür ist der Grad der Detaillierung der Bewerbungsformulare zu gering. Hinzu kommt, dass potenzielle Bewerber ohne Anforderungs-

Bestqualifizierte gewinnen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

rungsprofil nicht erkennen, was tatsächlich für eine Stelle in einem Unternehmen besonders bedeutsam sein könnte.

Was beklagen Bewerber?

Sie beklagen den unterschiedlichen Aufbau der Onlineformulare ebenso, wie die fehlende Möglichkeit, sich mit einer „individuellen“ Bewerbungsunterlage von anderen abzuheben. Kein Bewerber wird ohne Notwendigkeit sein Profil einstellen.

Nachteile jeder externen Vorselektion

In den Zeiten der Bewerberabwehr wurde die Vorselektion von Unternehmen outsourct. Wer die Bewerberselektion weitgehend auslagert riskiert, dass fehlerhaft selektiert wird. Es gibt ja zwei Arten von Bewerbern, die einen benötigt man dringend, die anderen nicht. Wenn es schon internen Personalmanagern schwer fällt, jedes Anforderungsprofil zu begreifen, wie geht es da wohl einem Externen, der bedeutend weniger Bezug zum Unternehmen hat? Und weiter gefragt, wie soll ein elektronisches System diese Aufgabe qualitativ bewältigen?

Elektronischer Eignungsabgleich

Es kann logischerweise nur abgeglichen werden, was an Daten zum Abgleich bereitgestellt wird. Ein Abgleich der Basisdaten vorwiegend auf KO-Kriterien wird immer mangelbehaftet sein. Viele der größeren Stellenbörsen informieren ja seit Jahren Bewerber über passende Stellen. Die hierbei erzielten Ergebnisse sind nach meiner Kenntnis nicht übermäßig beeindruckend. Das ist auch nicht weiter verwunderlich, da die „Treffsicherheit“ durch zu wenig detaillierte Daten nur gering ist. Das wirklich Entscheidende in beiden Profilen ist nicht abfragbar. Unternehmen, die Stellen einstellen, beklagen, dass Bewerbungen nur „tröpfeln“ würden. Personalmanager, die in Stellenbörsen passende Bewerberprofile suchen beklagen ihrerseits, dass viele veraltet sind, das Ganze sehr mühselig und letztlich wenig effizient für sie ist.

Welche Bewerber nutzen Onlineformulare?

Wer in einem bestimmten Unternehmen arbeiten will, füllt das Onlineformular auch aus. Die besonders Qualifizierten haben es zudem nicht nötig, sich auf vielen Wegen zu bewerben. Die Begehrten bleiben deshalb den Onlineformularen der Stellenbörsen zunehmend fern.

Bestqualifizierte gewinnen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Der Zeitfaktor ist immer entscheidend

Wer sich entschlossen hat etwas zu kaufen, handelt meistens recht schnell. Wer sich entschließt zu wechseln, handelt dem durchaus vergleichbar. Nur die Wenigsten sind bereit, eine längere Zeit auf das „beste“ Angebot zu warten, indem sie ihr Profil vielfach einstellen.

Was ist wirklich entscheidend?

Je komplexer Auswahlkriterien werden, umso aufwändiger müssen sie erst definiert werden. Umfassende Anforderungsprofile erfordern zum Datenabgleich vergleichbare Eignungsprofile. Und das schafft keine elektronische Vorselektion. Die kann nur „normierte“ Bewerber liefern. Gehirnforscher bewiesen, dass selbst die Auswahl einer Wohnung mit dem „Bauchgefühl“ zu weitaus besseren Ergebnissen führte, als eine umfassende schriftliche Entscheidungsanalyse. Die Auswahl unter qualifizierten Bewerbern ist wesentlich komplexer als die Wohnungssuche.

Kein Outsourcing im Bereich des Know-how

Operatives Geschäft soll man auslagern, wenn ein anderer das auch kostengünstiger kann. Nicht auslagern sollte man, was das eigentliche Know-how eines Unternehmens betrifft. Unternehmen vergeben deshalb nur die Entwicklungsarbeiten an externe Dienstleister, die nicht dazu führen, dass das entscheidende Know-how an die Externen abgegeben wird. Know-how, das Unternehmen vom Wettbewerb abhebt und seine Produkte einmalig macht, muss im Unternehmen verbleiben und dort auch durch eigene Mitarbeiter entwickelt werden. Hierzu benötigen die Unternehmen die besonders fähigen Menschen aus dem Bewerbermarkt. Das Finden und die Auswahl der hierfür Geeigneten können wiederum nur durch die erfolgen, die hierfür das beste Know-how besitzen - und das sind doch die eigenen Personalmanager. Wer vorwiegend aus fehlerhaft Vorselektierten auswählt, wird im Wettbewerb zurückfallen.

Die Interessen sind selten identisch

Die externe Vorselektion krankt an dem unvollständigen Wissen derjenigen, die selektieren. Hinzu kommen Kriterien die sich an der Wichtigkeit der Kunden orientieren. Der längerfristige Erfolg eines Unternehmens basiert vorwiegend auf bester Personalselektion. Externe Rekruter können das bedingt erbringen und elektronische Systeme nicht einmal das.

Bestqualifizierte gewinnen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Das unzutreffende Argument, Klasse statt Masse

Klasse statt Masse erleichtert unbestritten das Leben, da Masse auch viel Arbeit erfordert. Beinhaltet die selektierte „Klasse“ aber zu wenig von den Begehrten, wird das Ziel verfehlt. Elektronische Selektionssysteme sind bedingt nützlich, wenn sie unter viel Masse auswählen. Selektieren sie auf Basis zu geringer Masse multipliziert sich dieses mit den Auswahlfehlern. Gleichen potenzielle Bewerber ein Anforderungsprofil zu ihrem Eignungsprofil ab, ist die Treffsicherheit weitaus höher als bei den elektronischen Systemen.

Qualifizierte Mitarbeiter sollte man nicht verlieren

Einen qualifizierten Mitarbeiter so zu behandeln, dass er sich dem Unternehmen verbunden fühlt und Abwerbversuche durch andere widersteht, ist nicht schwer. Es ist auf jeden Fall weitaus weniger aufwändig als die Suche nach einem Ersatz. Ein Prinzip, das sich manche Unternehmen noch keinesfalls verinnerlicht haben. „Reisende soll man nicht aufhalten“. Ein Spruch der zynisch ist und viel Geld kostet. Wer einen guten Mitarbeiter an die Konkurrenz verliert, schwächt sich hierdurch und seine Konkurrenz wird mit dem Wechsel des erfahrenen Mitarbeiters stärker. Zudem nimmt er eine Menge an Know-how von seinem bisherigen Arbeitgeber mit. Er kennt die Stärken und er kennt ebenso, oft sogar noch besser, die Schwächen. Was erwarten Mitarbeiter, wo fühlen sie sich anerkannt und als Menschen wahrgenommen. Wer hierüber nachdenkt und nicht nur über Anforderungen an ihn, hat viel gewonnen.

Die Erkenntnis ist einfach, die Umsetzung schwierig

Das Prinzip ist relativ einfach, man muss entweder seine eigenen Mitarbeiter behalten, oder neue Mitarbeiter mit einer entsprechenden Qualifikation finden und einarbeiten. Das Finden und Einarbeiten kostet viel Geld und bindet zudem wichtige Ressourcen, da der Neue ja nicht nur einzuarbeiten ist, sondern zwangsläufig auch Fehler macht.

Bewerberbedürfnisse sind das Entscheidende

Kunden gewinnt nur derjenige, der sich an den Wünschen potenzieller Kunden orientiert. Für Bewerber gilt das doch identisch. Was bewegt Bewerber wirklich dazu, sich für ein Unternehmen zu interessieren, was bewegt sie letztlich dazu, sich dort zu bewerben? Sind das umfangreiche Hochglanzbroschüren, die viele beeindruckende Fotos enthalten? Untersuchungen beweisen doch, dass 90% der Werbung sich in den Köpfen nicht verankert.

Bestqualifizierte gewinnen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Qualifizierte sind Mangelware

Herausragend Qualifizierte sind Mangelware. Wer hierzu zählt erwartet abgeholt zu werden und er wird niemals selbst aufwändig sein Eignungsprofil in viele Stellenbörsen einstellen. Wenn die besonders Begehrten hierzu keine Erfordernis sehen, finden sie über diesen Weg auch sicher nicht zu Ihrem Unternehmen und Ihren firmenintern ausgeschriebenen „Jobs“. Mit der verschärft negativen demokratischen Entwicklung wird sich dieses noch verstärken.

15. Personalmarketing an Hochschulen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Der Countdown läuft bereits

Die Anzahl der Erwerbsbevölkerung reduziert sich in den folgenden Jahren erheblich. Wenig betroffen sind gering Qualifizierte, hier wirkt sich die Zuwanderung positiv aus. Fehlen werden Qualifizierte. Unzureichend qualifizierte Migranten sind kein Ersatz. Qualifizierte sind von wenig bekannten Unternehmen kaum mehr zu bekommen. Maßnahmen zur „Förderung des Kinderkriegens“, motivieren überwiegend die Falschen.

Präsenz an Universitäten und Hochschulen

Vorausschauende Unternehmen sind an Universitäten und Hochschulen präsent. Manche Unternehmen sponsern ganze Hochschulen, andere zumindest Lehrstühle. Besonders weit verbreitet ist das bei den Berufsakademien (BA), die ja dual mit den Unternehmen gemeinsam die Studenten theoretisch und praxisorientiert ausbilden.

Forschung und Anwendung

Forschung und industrielle Anwender arbeiten schon lange recht erfolgreich zusammen. Universitätsnahe Institute forschen, wie Universitäts- und Hochschulprofessoren, entgeltlich für die Industrie. Wobei beide Seiten hierdurch erheblich profitieren. Auch die Unternehmensberatungen der Professoren ermöglichen Studierenden ein Zubrot und geben Unternehmen die Chance, fähige Studenten kennenzulernen. Die Professoren empfehlen Industriepartnern zudem die besten ihrer Absolventen. Und das entspricht dann Personalbeschaffung in einer recht effizienten Form.

Hochschulmessen

Bonding Messen, Karrieremessen und wie sie auch noch alle heißen mögen, sind eine interessante Möglichkeit, Absolventen persönlich kennenzulernen. Der Aufwand in der Vorbereitung und Durchführung ist jedoch ziemlich hoch. Es werden Imagebroschüren der Unternehmen verteilt und Gespräche geführt. Wie viele dieser Imagebroschüren werden wohl gelesen oder sogar aufgehoben? Studentenbuden sind klein. Brauchbares findet natürlich trotzdem einen Platz. Die Frage ist: Was ist für Unternehmen effizient und wird zudem aufgehoben?

Events sind „in“

Events sollen beeindrucken. Sie richten sich an Absolventen, Doktoranden und Young Professionals und gelegentlich an Studierende in den unteren Semestern. Die Events werden in den Hochschulen veranstaltet. Exklusive Events werden in einem noblen externen

Personalmarketing an Hochschulen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Rahmen veranstaltet. Teilnehmende Arbeitgeber bieten die Möglichkeit zu Einzelinterviews, die jedoch bereits vorab zu vereinbaren sind. Die Events sind für die Absolventen und die Unternehmen gleichermaßen nützlich, da sich Rekruter und Absolventen persönlich kennenlernen. Events sind effizient, solange der Arbeitsmarkt schlecht ist. In absehbarer Zeit wird es für die Begehrten nicht mehr erforderlich sein, sich selbst anzustrengen, um eine Stelle zu finden. Es wird sich dann das Prinzip der Direktsuche auch bei Absolventen durchsetzen. Unternehmen, die hoch qualifizierte Nachwuchskräfte benötigen, müssen sich sehr viel Effizienteres einfallen lassen. Die wenig bekannten Arbeitgeber führen bereits heute auf Events ein „Mauerblümchendasein“. Das wird sich ausweiten.

Praktika und Diplomarbeiten

Praktikumsplätze in renommierten Unternehmen sind begehrt. Diese Unternehmen bekommen ausreichend Praktikanten und können diese über gute Betreuung auch für ihr Unternehmen motivieren. Aus Praktikanten werden so später Mitarbeiter. Auch bei Diplomanden ist dies ein Motivationsweg, der meistens sehr erfolgreich ist. Eine seitens des Unternehmens gut betreute Diplomarbeit bringt dem Unternehmen Nutzen und ermöglicht es ihm zudem, den Diplomanden in seiner Arbeit zu beurteilen. Eher selten kann jedoch über solche Wege genügend Nachwuchs rekrutiert werden. Hierfür stehen in den Unternehmen weder genügend Plätze noch Betreuer bereit.

Postpraktika und Traineeprogramme

Hier geht es um Absolventen, die natürlich ebenso regulär hätten starten können. Regulär bedeutet, mit einem normalen und somit unbefristeten Anstellungsvertrag. Die Traineestellen bei Großunternehmen und Konzernen sind meistens sehr begehrt. Sie bieten den Absolventen, die noch über keine oder wenig Berufspraxis verfügen, einen Einstieg, der ihnen die Grundlagen für den Aufstieg vermittelt. Selbst für die Berufserfahrenen kann eine Traineestelle bei einem Wechsel durchaus sinnvoll sein.

Botschafterprogramme

Größere Unternehmen suchen sich unter den Studenten ihre „Botschafter“. Die sollen über wenigstens 1 bis 2 Jahre andere Studenten für auftraggebende Unternehmen motivieren. Das erfolgt dann effizient über persönliche Kontakte. Im Auftrag ihres Unternehmens unterstützen sie auch Professoren mit nützlichen Materialien für deren Arbeit. Die Mittel hierfür bringen die Unternehmen auf. Ein überaus nützliches Sponsoring für Universitäten, Hochschulen und Studenten. Für die Unternehmen natürlich ebenso, da sie sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen in der Personalgewinnung verschaffen. Für Botschafterprogramme werden vorwiegend „Key-Universities“ ausgewählt. Dort sind dann 1 - 2 Botschafter des Unternehmens für eine längere Zeit

Personalmarketing an Hochschulen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

tätig. Die Botschafter erhalten natürlich hierfür eine Gegenleistung, die auch Treffen im Unternehmen mit nützlichen Schulungen beinhaltet. Dort lernen sie dann professionelles Präsentieren, effiziente Techniken der Gesprächsführung etc. Auch Unternehmensstipendiaten können hierfür sinnvoll eingesetzt werden. Natürlich entwickeln Botschafter so eine hohe Bindung an „ihr Unternehmen“. Schulungen im eigenen Unternehmen kostenlos anzubieten, ergibt die Chance Absolventen schon während ihrer Abschlussphase für das eigene Unternehmen zu begeistern.

Aushänge an Schwarzen Brettern

Beliebt sind auch Aushänge, die ein Professor vor kurzem als nutzlos bezeichnete, da die Informationen nicht das beinhalten würden, was die Absolventen interessiert. Wer beachtet oder liest gar dutzende von Aushängen an den „Schwarzen Brettern“. Falls sich doch ein Interessent speziell über Ihr Unternehmen informieren möchte, muss er sich die Website notieren und diese dann am Computer mühsam eintippen. Dass sich die Absolventen begeistert URLs notieren, ist wohl kaum anzunehmen; es sei denn, Sie bieten den Download eines kostenlosen eBooks zur „Karriere & Bewerbung“ von Ihrer Website an.

Campushunter

Es gibt ja bereits mehrere Sorten hiervon. Da ist einmal ein Verlag, der ledergebundene Kalender kostenlos an Studierende verteilt. Ferner werden ja die „Botschafter“ der Unternehmen vor allem dafür eingesetzt Neue zu werben. Das ist alles sinnvoll, erreicht aber nur Studenten und nicht speziell Absolventen und schon gar nicht die Berufserfahrenen.

Und es gibt noch viele weitere Möglichkeiten

Eine Serviette mit Ihrem Firmenaufdruck sichert Ihnen ständige Präsenz in der Mensa. Und nach dem Essen stecken sich Studenten die nur leicht verschmutzte Serviette ein? Kugelschreiber, Schreibblöcke und anderes, mag begehrt sein, aber inwieweit nützlich? Es gibt Studentenführer und -broschüren unterschiedlichster Art, die gedruckt in den Universitäten und Hochschulen x-fach ausgelegt werden. Auch Werbeeinträge in den Vorlesungsverzeichnissen sind natürlich nützlich, nur, wie wirksam ist das alles wirklich?

Welche Zielgruppe wollen Sie erreichen?

Durch das Personalmarketing an Hochschulen sollen doch vorrangig die Absolventen angesprochen werden. Wie und wann erreichen wir andere? Wir erreichen sie vor allem dann, wenn sie für unser Anliegen gerade aufgeschlossen sind. Wenn sie hieran selbst Bedarf haben. Nur wenig interessiert sind sie hingegen, wenn sie hierzu keine Notwen-

Personalmarketing an Hochschulen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

digkeit verspüren. Entscheidend ist deshalb sowohl der richtige Zeitpunkt als auch die Nützlichkeit für die Absolventen. Was benötigen Absolventen wirklich? Sie müssen sich in Kürze bewerben. Sie benötigen hierfür Know-how zur „Karriere & Bewerbung“ und sie müssen ebenso die Unternehmen finden, die zu ihren Vorstellungen hinsichtlich der Produkte, der Internationalität und auch des Sitzes räumlich passen.

Was benötigen Absolventen?

Absolventen müssen sich bewerben. Sie benötigen Know-how für ihre Bewerbung. Sie könnten sich ein Fachbuch kaufen. Wo bekommen sie Know-how kostenlos? Heutige Absolventen sind die Spezialisten des Internets. Sie googeln deshalb nach entsprechenden Begriffen wie „Bewerbungshandbuch“ oder „Karrierehandbuch“. Als ersten, oder unter den ersten Einträgen, finden sie in bekannten Suchmaschinen sowohl ein umfassendes, professionelles, kostenloses eBook Bewerbungshandbuch als ein ebenso kostenloses, professionelles Karrierehandbuch. Klar, dass sie beide unverzüglich herunterladen, auf ihren Computern archivieren und sie sofort nützen. Absolventen benötigen ebenso dringend fundierte Informationen über Unternehmen, die für sie interessant sein könnten. Ihr Informationsbedarf beinhaltet weit mehr als nur ein Kenndatenblatt mit den wichtigsten Unternehmenszahlen. Sie wollen das Wesen eines Unternehmens erkennen. Und sie wollen unter einer überschaubaren Anzahl von exzellenten Unternehmen auch diese miteinander vergleichen können.

Was benötigen Unternehmen?

In Rezessionszeiten eher eine Bewerberabwehr. Und wenn es wieder läuft, wenn alle Qualifizierte suchen und wenig bekannte Unternehmen chancenlos sind? Dann benötigen Sie den maximal erreichbaren Bekanntheitsgrad im Bewerbermarkt. Sie müssen sich hierfür der effizientesten für sie bezahlbaren Strategie bedienen. Einer Personalwerbung, die Benötigte nicht nur erreicht, sondern auch zu ihnen führt.

16. Stellenanzeigen erstellen kann jeder, tatsächlich?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Stellenanzeigen

Stellenanzeigen erstellen kann jeder - dies glauben besonders die, die es nicht können. Aktuell bewerben sich auch auf wenig qualifizierte Anzeigen noch viele Stellensuchende. Geeignete Kandidaten bewerben sich aber eher aufgrund des Unternehmensimages, als dass sie durch eine nachlässig verfasste Stellenanzeige hierzu motiviert wurden. Auch mit Stellenanzeigen prägen Unternehmen langfristig ihr bestehendes Image.

Layout

Wer die Stellenanzeigen in einer Tageszeitung auf sich wirken lässt, erkennt unschwer, welche Anzeigen den einfachsten Anforderungen an ein gutes Layout nicht entsprechen. Manche Anzeigen wirken so unübersichtlich, dass man sie nicht lesen mag - bei anderen ist die Schrift schlecht lesbar oder so klein, dass man eine Lupe benötigt und bei einigen zerstören Hintergrundbilder oder Farben jede Lesefreundlichkeit.

Informationsgehalt

Potenzielle Bewerber überfliegen zunächst nur die Headlines der Stellenanzeigen. Nur wenn diese ihr Interesse wecken, lesen sie auch den nachfolgenden Text und in diesem sollten dann die Kernaussagen ebenfalls leicht erfassbar sein. Bedeutsame Aussagen dürfen nicht in einem Schwall von Worten untergehen. Hier gilt die Regel: einer muss sich quälen - entweder der Leser oder der Verfasser. Stellenanzeigen benötigen informative und nicht literarisch wertvolle Inhalte - sie sollten also immer wortoptimiert und lieber mit leeren Räumen gestaltet werden.

Aufbau einer Stellenanzeige

Jeder potenzielle Bewerber möchte sich schnell und zutreffend informieren können. Die relevanten Informationen sollten somit strukturiert dargestellt werden; dafür muss eine Anzeige nicht in Aufgabe, Profil und Angebot untergliedert werden. Häufig wird viel Platz für Hintergrundbilder oder nutzlose Slogans verschwendet. Kein Bewerber wird wegen solcher Gimmicks auf eine Stellenanzeige aufmerksam, diese fallen höchstens dem kreativen Gestalter oder demjenigen auf, der sie kennt. Damit die Worte wirken können, benötigen sie freie Räume - je mehr, umso besser. Unikate werden gesehen. Einzelne Bäume in einem Wald von Bäumen, jedoch nicht. Beachtet werden Sie, wenn Sie ein kostenloses, professionelles eBook zur „Karriere & Bewerbung“ optimal sichtbar zum Download von Ihrer Website anbieten.

Stellenanzeigen erstellen kann jeder, tatsächlich?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Headline

Die Headline muss größer als der Text sein und die Funktion präzise definieren. Slogans sind kontraproduktiv, wenn sie die Wirkung der Headline nachhaltig stören. Die Funktionsbezeichnung muss auch bei flüchtigem Durchsehen registriert werden und zwar bei denjenigen, die für die Position geeignet sind und hierfür in Frage kommen. Häufig werden auch unternehmenstypische Funktionsbezeichnungen verwendet, da diese nicht allgemein bekannt sind, wird die Anzeige auch von geeigneten Kandidaten nicht immer beachtet und die präzisierenden Inhalte somit nicht gelesen. International tätige Unternehmen wählen zudem oft englische Funktionsbezeichnungen. Viele Menschen können sich hierunter nur recht bedingt etwas Konkretes vorstellen. Ist die Unternehmenssprache Englisch, kann auch die Anzeige komplett in Englisch sein. Und in Deutschland dürfen auch die Erfordernisse des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes nicht vergessen werden - also Funktionsbezeichnung (m/w) bzw. (f/m). Selbst die Definition eines gesuchten Mitarbeiters als „Muttersprachler“ könnte ja zu Klagen animieren.

Aufgabe

In vielen Anzeigen werden selbst banale Aufgabenstellungen besonders herausgestellt. Wird ein durchschnittlicher Mitarbeiter gesucht, werden hierdurch Falsche motiviert. Können stellen jede Art von Aufgaben reizvoll - aber immer stets zutreffend dar.

Profil

Wer etwas erwirbt, will für alle eventuellen Anforderungen abgesichert sein. Die Schweizer Offiziersmesser mit ihren vielen Tools sind das beste Beispiel hierfür. Bei Stellenanzeigen werden ebenfalls mit leichter Hand Anforderungen definiert, die häufig nicht wirklich relevant sind und besonders kritische Bewerber davon abhalten, sich für eine ansonsten für sie durchaus interessante Stelle zu bewerben.

Motivation

Fast jeder bietet einen modernen Arbeitsplatz, Kasino und soziale Leistungen. Wer meint mit Allgemeinplätzen für Bewerber besondere Anreize zu schaffen irrt. Wer eine Stellenanzeige erstellt, muss sich schon sehr bewusst fragen, was den Richtigen bewegen könnte, sich zu bewerben. Wer diese Frage vernachlässigt, wird die begehrten Bewerber kaum erreichen.

Stellenanzeigen erstellen kann jeder, tatsächlich?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ansprechpartner

Niemand schickt seine Unterlagen gerne nur an ein unbekanntes Unternehmen. Ein fremdes Unternehmen wirkt auf jeden Menschen zunächst sehr unpersönlich und die persönlichen Bewerbungsunterlagen verschwinden somit in der Anonymität, es sei denn, sie dürfen konkret an einen benannten Ansprechpartner geschickt werden. Begehrte, hochqualifizierte Kandidaten bewerben sich ungern auf Stellenanzeigen, wenn sie sich nicht ausreichend umworben und vor allem anerkannt fühlen. Solche Menschen schicken ihre Unterlagen auch niemals nur an das Unternehmen, sondern höchstens an einen Funktionsträger, der ihrem Anspruch entspricht. In Stellenanzeigen gehören deshalb außer dem Namen des Ansprechpartners mit Vor- und Nachname auch dessen Funktionsbezeichnung. Wer anders handelt, verhält sich gegenüber dem Bewerber schon hierdurch unhöflich. Als abweisend empfundene Unternehmen werden gemieden.

Telefonische Auskünfte

Werden telefonische Auskünfte angeboten, muss der Ansprechpartner erreichbar sein. Am sinnvollsten hierfür ist die Angabe einer konkret definierten Zeitspanne und natürlich auch stets der zutreffende Ansprechpartner mit seiner Funktionsbezeichnung und seiner direkten Durchwahlnummer oder die seines Sekretariats. Sinnvoller als das Angebot zusätzlicher telefonischer Auskünfte ist der Hinweis auf eine speziell erstellte Informationsseite zum Stellenangebot auf der Firmenwebsite; der Informationsgehalt muss über die in der Anzeige genannten Fakten hinausgehen.

E-Mail-Adresse

Bewerber schicken ihre Unterlagen nicht gerne an eine anonyme E-Mail-Adresse wie beispielsweise `info@firma.de`, `personal@firma.de` oder `jobs@firma.de`. Soll kein konkreter Ansprechpartner genannt werden, könnte stattdessen die Headline der Anzeige vorangestellt werden - also `einkaufsleiter@firma.de`. Unternehmen erwarten Bewerbungen auf unterschiedlichen Wegen, Bewerber wissen oft nicht so recht, was nun eigentlich der erwünschte Weg ist, deshalb sollte ein Unternehmen immer den favorisierten Weg zu erkennen geben, Besonders auch dann, wenn E-Mail-Bewerbungen wirklich erwünscht sind.

Unternehmenswebsite

Häufig wird in Anzeigen nur eine E-Mail-Adresse für digitale Bewerbungen genannt. Aus der E-Mail-Adresse kann aber nicht in jedem Fall die Website abgeleitet werden. Stellenangebote werden oft vom Lesenden an andere Interessenten weitergegeben, bei einer Anzeige in Papierform erfordert dies immer einen erheblichen Aufwand. Digitale Dokumente können per E-Mail hingegen sehr einfach verschickt werden. Es ist deshalb sinnvoll,

Stellenanzeigen erstellen kann jeder, tatsächlich?

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

wenn Unternehmen ihre Website angeben und auf diese zusätzlich das ausgeschriebene Stellenangebot mit einer direkten Linkangabe stellen. Hierdurch ist es auch sehr einfach möglich, weiterführende Informationen zu geben, da nur wirklich Interessierte sich die digitale Ausschreibung ansehen werden. Seitens des Personalmarketings sollte die Unternehmenswebsite so mitgestaltet werden, dass Interessenten stets einen direkten Zugriff auf „Jobs“ und Informationen hierzu haben.

Angaben zum Lebensraum

Selbst hoch qualifizierte Nachwuchskräfte werden zunehmend immobiler. Häufig wurde Wohnraum geerbt oder auch schon in jungen Jahren erworben. Viele Menschen sind zudem der Auffassung, dass sich ein Wohnortwechsel nicht lohnt. Unternehmen werben ja nicht nur um den Bewerber - sondern auch um dessen Partner, da dieser und gegebenenfalls die Kinder als ebenfalls Betroffene mit umziehen müssen. Nur sehr wenige Stellenanzeigen werden diesem Punkt wirklich gerecht, indem sie definieren, warum der Firmensitz sich in einem lebenswerten Raum befindet. Diese Aussagen werden umso wichtiger, je weiter entfernt Kandidaten wohnen, denn jeder weiter entfernte Raum wird als fremd und somit als feindlich empfunden.

System Lego

In Stellenausschreibungen finden sich immer einige stets wiederkehrende Aussagen. Diese können somit durchaus in einem Baukastensystem gesammelt werden. Gefährlich wird der Einsatz derartig vorgefertigter Bausteine erst dann, wenn hierdurch die individuelle Beschreibung der Besonderheiten von Stellen nachhaltig beeinträchtigt wird - und somit die Quantität vor der Qualität steht. Aber auch in „Baukästen“ sollte das individuelle Ihres Unternehmens erkennbar sein. Im Übrigen:

Erfolgreiche Stellenanzeigen erstellen kann wirklich nicht jeder!

17. Textbausteine erleichtern das Formulieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unternehmen

Als das führende Unternehmen erschließen wir neue Marktpotenziale ...

Als erfolgreiches, traditionsbewusstes ...

Als führender Global Player bieten wir ...

Als international erfolgreiche Unternehmensgruppe im Bereich ...

Als stark expansives Technologie-Unternehmen suchen wir ...

Als weltweit führendes Unternehmen im ...

In einem bedeutenden Segment ...

Mit mehr als 4.000 Mitarbeitern ...

Mit weltweit mehr als 3 Millionen Kunden ...

Seit über vierzig Jahren sind wir der Spezialist für hochwertige ...

Unsere Mitarbeiter machten uns zu dem erfolgreichsten Unternehmen in ...

Wir bauen unsere Spitzenstellung weiter aus ...

Wir entwickeln, produzieren und vertreiben ...

Wir gehören zu einer bedeutenden ...

Wir sind das innovative Unternehmen in ...

Wir sind der technologisch führende Hersteller von ...

Wir sind ein internationales, konzerngebundenes Unternehmen ...

Wir sind ein marktführender Hersteller von ...

Wir sind ein weltweit tätiges Unternehmen mit Kernkompetenzen in ...

Wo Top-Autos entstehen sind wir der Zulieferer im Bereich ...

Funktion als Headline

Entwicklungsingenieur/in

Führungsnachwuchs Informatik (m/w)

Gesamtvertriebsleiter m/w

Geschäftsführer (m/f)

Leiter/in Rechnungswesen und Controlling

Marketing-Manager International (f/m)

Textbausteine erleichtern das Formulieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Personaleiter (w/m)

Produktionsleiter (m/w)

Technischer Geschäftsführer/in

Untertitel zur Headline

Einstieg als Leiter Entwicklung

Management Start-up Programm

Perspektive Vorstandsvorsitzender

Sitz München

Traineeprogramm

Praktikum

Ausbildung / Studium

Ein abgeschlossenes Studium der Wirtschaftsinformatik oder ...

Ein Hochschulstudium oder vergleichbare Kenntnisse sind die Voraussetzung für ...

Sie besitzen einen exzellenten Abschluss in Betriebswirtschaft ...

Sie haben Ihr Studium der Ingenieurwissenschaften ...

Sie sind Maschinenbau-, Fertigungstechnik- oder Wirtschaftsingenieur und ...

Sie verfügen über ein natur- oder ingenieurwissenschaftliches Studium ...

Wir erwarten ein abgeschlossenes Studium (Uni/FH) der Fachrichtung ...

Persönliche Anforderungen

Als kommunikationsstarke Persönlichkeit mit sicherem Auftreten ...

Eine hohe Flexibilität, Belastbarkeit und Eigeninitiative zeichnen Sie aus.

Eine konzeptionelle und analytische Arbeitsweise zählt zu Ihren besonderen Stärken.

Ihre Initiative haben Sie bereits vielfach in ... bewiesen.

Ihre Persönlichkeit zeichnet sich durch Zielstrebigkeit und Durchsetzungsfähigkeit aus.

Persönliche Mobilität ist zwingend erforderlich, da unser Unternehmen ...

Sie schätzen kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien.

Sie sind bereit, sich auch im Detail persönlich zu engagieren.

Textbausteine erleichtern das Formulieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sie überzeugen durch Ihren Erfolgswillen und ...

Sie verfügen über ein ausgeprägtes analytisches Denkvermögen ...

Sie zeichnen sich als umsetzungsstarke Persönlichkeit durch Eigeninitiative ...

Sie zeichnen sich durch ein zielorientiertes Handeln aus ...

Sie zeichnen sich durch eine strukturierte Arbeitsweise aus und ...

Zu Ihren Stärken zählen Aufgeschlossenheit, Kontaktstärke und ...

Fachliche Anforderungen

Die komplexen Anforderungen mittelständischer Unternehmen sollten Ihnen ...

Die Realisierung von ... ist Ihnen vertraut.

Für diese verantwortliche Position benötigen Sie hervorragende Kenntnisse in ...

Für diese verantwortungsvolle Aufgabe verfügen Sie über ...

Idealerweise verfügen Sie über ...

Sie arbeiten seit einigen Jahren erfolgreich im technischen Verkauf ...

Sie besitzen Erfahrungen auf dem Gebiet der ...

Sie bringen Erfahrung in den Bereichen ... mit und sind ...

Sie sind Diplomingenieur mit fundierten Kenntnissen in ...

Sie verfügen über ausgezeichnete Kenntnisse in ...

Sie verfügen über eine langjährige Vertriebserfahrung ...

Sie verantworten das operative Geschäft der ...

Unser Wunschkandidat verfügt über eine langjährige Erfahrung in ...

Führungserfahrung

Als erfolgsorientierte Führungspersönlichkeit ...

Als fachlich und menschlich überzeugende Persönlichkeit führen Sie ...

Erforderlich ist eine mehrjährige Führungserfahrung in der Leitung ...

Sie sind für mehr als 500 Mitarbeiter in ... verantwortlich.

Textbausteine erleichtern das Formulieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sozialkompetenz

Persönlich überzeugen Sie durch ein hohes Maß an ...

Sie überzeugen durch Ihre Persönlichkeit, besitzen Verkaufstalent ...

Wir erwarten ein sicheres und verbindliches Auftreten.

Fremdsprachen

Die Position erfordert verhandlungssichere englische Sprachkenntnisse

Sichere Englischkenntnisse in Wort und Schrift sind unbedingt für die ...

Verhandlungssicheres Englisch ist erforderlich, gute Französischkenntnisse sind ...

Verhandlungssicheres Englisch ist unabdingbar.

Die gute Beherrschung von Englisch ist wünschenswert.

Ihr Aufgabengebiet

Auf der Basis von ... verantworten Sie ...

Darüber hinaus organisieren Sie ...

Ihre bisherigen Erfolge befähigen Sie zu ...

Ihr Verantwortungsbereich umfasst ...

Nach Ihrer intensiven Einarbeitung übernehmen Sie die Verantwortung für ...

Sie akquirieren neue Kunden im Bereich ...

Sie bauen bestehende Kundenverbindungen weiter aus ...

Sie betreuen eigenverantwortlich ...

Sie haben Freude am Verkauf erklärungsbedürftiger, technischer Investitionsgüter ...

Sie konzipieren und implementieren ...

Sie sind verantwortlich für die ...

Sie verantworten Entwicklungsprojekte ...

Sie verfügen über eine mindestens zehnjährige Berufserfahrung in ...

Wir suchen den Praktiker, der bereit ist, die Ärmel hochzukrempeln und ...

Zu Ihren Hauptaufgaben gehört ...

Hierarchische Zuordnung

Als Mitglied der Direktion berichten Sie an den ...

Textbausteine erleichtern das Formulieren

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sie berichten an den Geschäftsführer ...

Gehaltsvorstellung und Eintrittstermin

Bitte nennen Sie uns Ihren Gehaltswunsch sowie den Ihnen möglichen Eintrittstermin.

Weitergehende Fragen

Frau Anne Müller - Personalreferentin - steht Ihnen gerne unter Telefon ...

Für weiterführende telefonische Informationen steht Ihnen Herr ...

Unterlagen

Bewerben Sie sich per E-Mail an renate.mueller@musterfirma.de oder per Post ...

Bitte bewerben Sie sich online ...

Bitte benützen Sie unser elektronisches Bewerbungsformular

18. Hinweise zur Selektion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Eignungsdiagnostik

Einige in der betrieblichen Praxis unerfahrene Professoren beklagen, dass Personalmanager die Selektion freihändig betrieben. Sie sind davon überzeugt, dass mit der von ihnen entwickelte Eignungsdiagnostik die Auswahl wesentlich fundierter und somit auch treffsicherer vonstattengehen würde. Die Professoren unterschätzen hierbei die Gesamtproblematik der Auswahl enorm, denn die Eignung eines Bewerbers ist ja nur ein Teilbereich eines Auswahlprozesses. Ebenso entscheidend, aber wahrscheinlich sogar noch erheblich bedeutsamer ist das, was ich die Suche nach dem fehlenden, möglichst passgenauen Puzzlestück nenne. Ein Unternehmen verhält sich wie ein Puzzle. Fehlt ein Stück, ist es zu ersetzen. Die Imponderabilien liegen in den unwägbareren Einflüssen aus dem Unternehmen.

Einflüsse aus dem Unternehmen

Das Betriebsklima gibt es nicht. So wie auch beim Wetter, gibt es Wetterzonen und die können selbst im Nahbereich vom Gewitter bis Sonnenschein reichen. Fähige Personalmanager beziehen diese Unwägbarkeiten im Interview mit ein. Der Bewerber sollte möglichst passgenau in das freie Feld passen und dieses hat bekanntermaßen viele Ecken und Kanten. In einem rauen Umfeld also kein Sensibelchen und in einem hochgeistigen Umfeld möglichst keinen Haudegen. So funktioniert Personalauswahl, in allerdings stark vereinfachter Darstellung.

Strukturierte Auswahlgespräche

Nicht professionell ist es, wenn die Repräsentanten des Unternehmens sich auf ein Interview nicht vorbereitet haben. Vorbereitet bedeutet, dass sie ihre Fragen auf die zu besetzende Position zugeschnitten haben und zudem schriftlich fixierten. Ein für alle Bewerber in der Auswahl identischer Fragebogen sichert Vergleichbarkeit.

Weitere Einflussfaktoren

Dass persönliche Animositäten Ergebnisse im Auswahlverfahren verfälschen ist jedem Personalmanager bewusst. Ebenso ist ihm bekannt, dass auch Interviewer gerne das suchen, was ihr vorgefertigtes Bild bestätigt. Attraktivität und subjektive Ähnlichkeiten verfälschen die Auswahl ebenso. Auch das ist Personalmanagern klar und kann in „neutralen“ Entscheidungsfindungsgesprächen berücksichtigt werden.

Hinweise zur Selektion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Lücken im Lebenslauf

In dem Lebenslauf eines Beamten finden sich die wenigsten zeitlichen Lücken. Beamte starten irgendwo und treiben dann, poetisch formuliert, ins Nirgendwo. Sie verhalten sich passiv. Gehen niemals Risiken ein. Wechseln selten freiwillig. Lückenlose Lebensläufe finden sich heutzutage bei Qualifizierten immer seltener. Absolventen starten als Praktikanten, absolvieren oft, mangels anderer Chancen, mehrere Praktikantenstellen. Sie wurden zu den modernen Sklaven der Neuzeit. Andere beginnen, ganz sicher nicht „freiwillig“, in Zeitarbeitsunternehmen. Lücken lassen auf die Zeiten, die wir durchleben schließen, aber keinesfalls auf das Können und Wollen der Menschen, die sich diesen Zeitläufen anpassen müssen. Besonders aktive und engagierte Menschen werden mehr riskieren, da sie sich mehr zutrauen – und wenn einer etwas wagt, kann er auch verlieren. Lediglich die Lücken, die nicht erklärt wurden, sollten Ihre Aufmerksamkeit als Prüfender wecken. Trickst hier einer, was will er vor Ihnen verstecken?

Wurden freie Zeiträume sinnvoll genutzt?

Lücken sind das eine. Sie können ohne jegliches eigenes Verschulden entstehen. Die Frage ist jedoch, wie ging der Betroffene mit beschäftigungslosen Zeiten um? Überbrückte er die Zeit mit Reisen und Nichtstun? Oder beschäftigte er sich mit der Optimierung seiner beruflichen Qualifikation, indem er beispielsweise Fremdsprachen lernte? Das kann auch besonders effizient im Ausland erfolgen. Manche tarnen allerdings auch sehr lange Urlaubsreisen als „Sprachreisen“.

Weist der Lebenslauf Schul- oder Studienabbrüche auf?

Das falsche Studium gewählt und abgebrochen? Häufig wissen Abiturienten nur wenig darüber, was sie in bestimmten Studiengängen wirklich erwartet. Auch die Berufsberater des Arbeitsamtes sind da ja keine wirkliche Hilfe. Wer das für „ihn falsche“ Studium gewählt hat, sollte es konsequenterweise schnell beenden und ein ihm besser gerecht werdendes Studium beginnen. Das sollte er dann aber auch konsequent innerhalb der Regelzeit absolvieren, denn ein erneuter Wechsel vermittelt nicht gerade besondere Zielorientierung. Weniger bekannt ist, dass Doktorväter sich häufig wie schlechte Väter verhalten. Gerade die qualifizierteren Professoren sind ja oft recht aktiv im Geldverdienen. Da wird der Doktorand vernachlässigt und somit nicht ausreichend betreut, bis der dann nach Jahren total frustriert aufgibt.

Hinweise zur Selektion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Liegt eine abgebrochene Promotion vor?

Das kann viele Gründe haben. Einer ist sicherlich, dass Doktoranden eine Stelle im sogenannten „Akademischen Mittelbau“ angeboten wird. BAT IIa. Hiervon gibt es aber nur wenige und die werden dann gerne durch 2 geteilt. Von diesem Hungerlohn kann der Doktorand aber nicht leben und ist deshalb froh, wenn der Professor ihm weitere Einnahmequellen erschließt. Und so arbeitet er in der Unternehmensberatung seines Doktorvaters, wiederum für wenig Geld und vernachlässigt auf diese Weise seine Promotion. Ein Abbruch durch unzureichende Betreuung entspricht der Kündigung in einem Unternehmen, das den neuen Mitarbeiter nicht vernünftig einarbeitet. Schuld in solchen Fällen ist der Verantwortliche und nicht der Betroffene. Viele Doktoranden nahmen das Promotionsstudium als Notlösung auf, da sie am Arbeitsmarkt, dank periodisch wiederkehrender Rezessionen, keine Chance haben. Das gilt selbst für hoch qualifizierte Naturwissenschaftler.

Entsprach die Studiendauer den Regelzeiten?

Der eine muss arbeiten, um durch das Studium zu kommen, der andere nicht. Wer fünfzig Prozent seiner Leistungszeit arbeitet, vernachlässigt automatisch sein Studium. Die Semestergebühren verschärfen diese Situation auch noch. Die Einhaltung der Regelzeiten hängt somit davon ab, wie viel einer „besitzt“.

Werden sinnvolle Hobbys ausgeübt?

Briefmarkensammeln, Singen im Gesangsverein, alles besser als Herumlungern. Aber wie sinnvoll sind solche Hobbys hinsichtlich des beruflichen Lebens? Hobbys spiegeln ja besonders das vorhandene Engagement für andere wider. Hobbys geben Auskunft über das, was uns wirklich interessiert, was wir mögen.

Liegen unlogische Arbeitgeberwechsel vor?

Unlogisch definiert als wenig „zielorientiert“. Wir wählen eher ab als neu. Das bedeutet, dass sehr häufig der Arbeitgeber hieran der „Schuldige“ ist. Mitarbeiter kündigten meist „unlogisch“ wenn sie aus Unakzeptablem flohen. Schon deshalb ist hier sorgfältig zu prüfen, was den Wechsel veranlasste.

Erkennen Sie eine Leistungsspur?

Für mich eines der wichtigsten Beurteilungskriterien. Was will einer leisten? Das ist schon in der Jugend erkennbar. Was hat das Kind, der Jugendliche für Hobbys. Sind das Dinge, die nur ihm selbst oder auch anderen nützen? Spielt er für sich Tischtennis oder

Hinweise zur Selektion

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

engagiert er sich beispielsweise im DLRG. Rettungsschwimmer engagieren sich ja ehrenamtlich in Rettungswachen. Arbeitet einer in den Ferien, um sein Taschengeld aufzubessern, oder hängt er nur am „Tropf“ der Eltern. Wählt er seinen Grundwehrdienst ab, da er sein Dorf nicht verlassen möchte? Sofern er seinen Grundwehrdienst ableistete, war das eher ein Gammeldienst? Das gilt sinngemäß natürlich auch für jede Art von Zivildienst oder sozialem Jahr. Eine wirkliche Leistung oder sich ein nur Durchmogeln. Und natürlich die Bewertung derjenigen, die sich vor beiden Diensten drücken. Die Leistungs- und Aufstiegsorientierten bilden sich in ihrer Freizeit weiter. Fachzeitschriften statt Krimis. Unbequemlichkeiten auch beim Stellenwechsel, indem beispielsweise auch ein notwendiger Umzug in Kauf genommen wird.

Bildungsreise oder Strandurlaub?

Jeder soll und darf sich erholen. Der eine „brät“ aber nur stundenlang am Strand, der andere versucht, Land und Leute und die Kultur des Landes kennenzulernen. Das demonstriert Aufgeschlossenheit für Neues oder lediglich faules Abschalten. Aufstiegsorientierte Menschen sind neugierig. Sie fragen und erforschen vieles.

Sind erforderliche Befähigungen erkennbar?

Die Befähigung eines Menschen können Sie aus seiner bisherigen „Spur“ ableiten. Schnell oder langsam? Fleißig oder lethargisch? Nach oben - oder dieselbe Ebene?

Sind notwendige Fachkenntnisse vorhanden?

Fachkenntnisse sind bei einer Führungskraft naturgemäß eher Erfahrungen in der leistungsorientierten Führung der Mitarbeiter. Die reine Aufzählung der Fachkenntnisse reicht zudem niemals aus. Die hiermit verbundenen Resultate sind das Entscheidende. Und natürlich die Frage, wo die Fachkenntnisse erworben wurden. Aktive Branchen? Behördenähnliche, oder mehr dynamische Unternehmen? Sowie die Unternehmensgröße?

Ist Management ein Handwerk?

Ein Wissenschaftler wird an der Richtigkeit seiner Analysen gemessen. Ein Manager am Erfolg seines Handelns. Hierbei spielt es natürlich schon eine Rolle, ob seine Analysen zutreffend waren – aber entscheidend ist letztlich nur der Handlungserfolg oder, „das was hinten rauskommt“. Helmut Kohl postulierte diese Erkenntnis, die für Politiker ebenso gilt wie für Manager.

19. Fundierte Bewerberauswahl

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Das Anforderungsprofil

Mit der Bewerberauswahl beginnen Sie bereits bei dem Erstellen des Anforderungsprofils. Nur wenn Sie die relevanten Anforderungen kennen, können Sie die nachfolgenden Schritte auf der Basis der wirklich erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikation einleiten.

Die Stellenanzeige

In Anzeigen wird oft der ideale Bewerber gesucht, den es im Personalmarkt so nicht gibt. Am häufigsten benötigt werden für durchschnittliche Aufgaben durchschnittliche Bewerber. Ein zu hoch gegriffenes Qualifikationsprofil führt dazu, dass sich die „Falschen“ bewerben. Bewerben sich die Falschen, wirkt sich dies auf die Ihnen mögliche Auswahl negativ aus.

Geeignete Stellenbörsen

Wer in einer hierfür ungeeigneten Börse schaltet, erreicht die falsche Personengruppe. Damit kann er auch nicht unter denjenigen auswählen, die er tatsächlich gebraucht hätte.

Executive Search

Die Direktsuche erscheint teuer. Deshalb werden die Qualifikationsanforderungen erhöht. Die Suche verlängert sich hierdurch - und am Schluss stellt man dann den Kandidaten ein, der bei einem von Anfang zutreffenden Anforderungsprofil schneller gefunden worden wäre.

Die Bewerbungsunterlagen

Meine neue Assistentin war erstaunt, wie schnell ich rund 200 Bewerbungen gesichtet habe. Zur Demonstration und ihrer Ausbildung prüften wir gemeinsam die Unterlagen nochmals. Das Ergebnis war identisch, obwohl wir nunmehr außerordentlich sorgfältig vorgehen. Ein erfahrener Personalfachmann erkennt mit einem Blick ungeeignete Bewerbungen. Er bezieht hierbei selbstverständlich die Position ein, die er jeweils zu besetzen hat. Von einem Buchhalter erwartet er keine „kreative“ Bewerbung, dafür aber Sorgfalt. Besetzt er eine Verkaufsleiterposition wird er keine nachlässige Bewerbung akzeptieren. Bewirbt sich eine Sekretärin mit Tippfehlern, wird das immer ein KO-Kriterium sein. Ein Spezialist im Bereich der Datenverarbeitung darf sich auch unkonventionell bewerben. Sein Urteil hängt immer von seiner Erwartung an den Bewerber für eine Position ab. Meist reicht bereits eine kurze Sichtkontrolle für ein sicheres und fundiertes Urteil aus.

Fundierte Bewerberauswahl

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Das Anschreiben

„Professionelle“ Anschreiben, die von unprofessionellen Karriereberatern erstellt wurden, werden Sie meist sehr einfach erkennen. Ebenso leicht erkennbar ist es, wenn Vorlagen aus Fachbüchern oder dem Internet verwendet werden, da diese selten professionell sind. In einem qualifizierten Anschreiben finden Sie indirekt formulierte Antworten zu allen definierten Anforderungen. Wer die Anforderungen wiederholt, arbeitet auch umständlich. Führt ein Bewerber alles was er kann auf, ohne dass dies für die Stelle bedeutsam ist, können Sie davon ausgehen, dass er weder selektiv denken noch zielgerichtet handeln kann. Für die Stelle Bedeutsames steht im Anschreiben und gegebenenfalls zusätzlich im Lebenslauf. Bei einem wirklich fundierten Anschreiben können Sie von einem qualifizierten Bewerber, oder von einem kompetenten Berater, welcher das Anschreiben optimierte, ausgehen.

Der Lebenslauf

Besonders gewissenhafte Menschen orientieren sich an den ihnen zugänglichen Vorlagen. So erstellte Lebensläufe ähneln sich und genügen professionellen Ansprüchen eher selten. Auch im Berufsalltag müssen sich Führungskräfte und entsprechend tätige Spezialisten selbstständig zurechtfinden. Der Lebenslauf spiegelt qualitativ das vorhandene Können wider. Ist der Lebenslauf nicht „aussagefähig“ erkennen Sie hierin den Arbeitsstil des Bewerbers. Auch die berufliche und persönliche Zielsetzung sollte im Lebenslauf gut erkennbar sein. Ein qualifizierter Lebenslauf ermöglicht Ihnen eine sichere Einschätzung der Qualifikation. Die erste Alarmglocke sollte bei Ihnen läuten, wenn ein Lebenslauf nicht chronologisch in die üblicherweise verwendeten Blöcke untergliedert ist. Hier versucht einer zu „tricksen“. Die zweite Alarmglocke hören Sie, wenn Unwichtiges „exklusiv“ herausgestellt wird und das für die Stelle Bedeutsame nicht erkennbar ist - oder recht unpräzise dargestellt wird. Ein Lebenslauf muss den berühmten „roten Faden“ erkennen lassen. Die Entwicklung im Lebenslauf sollte aufsteigend sein - wobei Brüche möglich sind, aber erklärt werden. Mit versteckten, fehlenden Zeitabschnitten „mogeln“ sich Versager durch ihr Berufsleben.

Das Bewerbungsfoto

Suchen Sie einen Verkäufer, sollten Sie auf dem Foto das „Gesicht eines Verkäufers“ mit einem extravertierten, freundlichen und gewinnenden Gesichtsausdruck erkennen. Ein Buchhalter wirkt auf seinem Bewerbungsfoto seriös und eine Sekretärin damenhaft.

Die Schulzeugnisse

Die Schulzeugnisse sind für den Lebenserfolg eines Menschen nicht ausschlaggebend.

Fundierte Bewerberauswahl

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wer die Ergebnisse und Entwicklung unseres Schulsystems über Jahrzehnte verfolgt hat, besitzt von der Aussagefähigkeit eines Schulzeugnisses sowieso keine allzu hohe Meinung. Dies gilt selbst für Hochschulzeugnisse, wenn ich mir die Handlungskompetenz vieler Absolventen ansehe, die mit exzellenten Noten die Hochschule verlassen haben. In einer Studie wurde nachgewiesen, dass ein IQ von knapp über 100 den Besitzer desselben am besten befähigt, reich zu werden. Intelligenter überlegen hierfür zu viel. Der IQ eines Managers sollte jedoch über 125 liegen. Forscher benötigen noch mehr.

Die Arbeitszeugnisse

Arbeitszeugnisse sagen viel über den Betreffenden aus, wenn der Beurteiler beachtet, wie sich die übertragenen Aufgabenbereiche und die Verantwortung entwickelt haben. Ausschließlich auf die Bewertung der Leistung und Führung zu achten reicht nicht aus. Ebenso müssen Sie darauf achten, in welcher Art von Unternehmenskultur das Zeugnis erstellt wurde. Es gibt „kontrollorientierte“ Vorgesetzte, die andere Maßstäbe anlegen, als beispielsweise Vorgesetzte, die Mitarbeiter „an der langen Leine“ oder „soft“ führen. Was in einer Behörde als exzellent bewertet wird, muss es in der Wirtschaft nicht sein. Ein wohlmeinendes Zeugnis vermittelt die Begeisterung und Sympathie des Erstellers.

Das Telefoninterview

Immer wieder höre ich, dass ein Manager einen Bewerber aufwändig anreisen lässt, um dann bereits nach wenigen Sekunden im Interview festzustellen, dass der nicht passt. Vor jedem persönlichen Interview sollten Sie ein Telefoninterview führen. Oft erhalten Sie so Einblick in die Familie und bekommen hiermit weitere Informationen für die Einschätzung. Ein qualifizierter, langjährig erfahrener Interviewer erkennt fast immer zutreffend, ob ein persönliches Interview überhaupt sinnvoll ist. Ersparen Sie sich die Kosten für ungeeignete Bewerber und ersparen Sie diesen unnötige zeitliche Aufwände und zudem Frustration. Es gibt bereits Unternehmen, die Bewerbern Webcams kostenlos zur Verfügung stellen. Die Technik funktioniert allerdings nur hervorragend bei schnellen Internetverbindungen. Wenn aber Bewerber auf dem flachen Land wohnen, gibt es hierdurch Einschränkungen. Ebenso ist nicht jeder ein Technikfreak. Führungskräfte machen da wohl eher nicht mit.

Das persönliche Interview

Ein strukturiert geführtes Interview erbringt die Erkenntnisse, die Ihnen noch fehlen. Dies gilt sowohl für den fachlichen Part, da ja jetzt die Fachvorgesetzten anwesend sind, als auch für die persönliche Eignung in Bezug auf die Gegebenheiten des Unternehmens. Ein Interview, das tausend nutzlose Fragen beinhaltet, erhöht meist nur die Verwirrung, da das Relevante in einem Wust von überflüssigen Informationen nicht erkennbar ist. Ebenso

Fundierte Bewerberauswahl

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

wenig hilfreich ist es, wenn die Fragen vergessen werden, die letztlich für die Besetzung der Position die entscheidenden und deshalb die ausschlaggebenden sind. Erstellen Sie deshalb vorab einen auf die Position speziell zugeschnittenen Fragebogen.

Bewertung und Gewichtung

Die endgültige Abwägung sollten Sie strukturiert auf einem Bewertungsbogen vornehmen. Die Bewerber in der Endauswahl können so systematisch miteinander verglichen werden. Jeder Beurteiler muss hierfür allerdings jeden einzelnen Kandidaten unbeeinflusst bewerten. Danach werden die gewonnenen Ergebnisse verglichen und solange gemeinsam diskutiert, bis eine gemeinsame Linie erkennbar ist und die Bewerber in einer Rangfolge sortiert sind.

Fehlende Qualifikationen

Separat sollte die Überprüfung der noch fehlenden Qualifikation damit ergänzt werden, wie zeit- und kostenaufwändig diese zu vermitteln bzw. vom Bewerber erlernbar sind. Die Auswirkung in dem Zeitraum, in welchem diese fehlen, muss ebenso beachtet werden. Fachkenntnisse können erworben werden, die noch fehlenden Persönlichkeitsmerkmale hingegen nicht.

Eventuelle Probleme im betrieblichen Umfeld

Mit den einbezogenen Führungskräften aus dem Fachbereich sollten Sie überlegen, ob aufgrund der Persönlichkeit Probleme im betrieblichen Umfeld auftreten könnten. Hierbei geht es nicht nur um das tatsächlich bestehende Betriebs- oder Abteilungsklima, sondern auch um Einflüsse, die aus anderen Abteilungen kommen, mit denen der Neue zusammenarbeiten wird. Selbst wichtige externe Stellen müssen einbezogen werden. Trifft der Neue hier auf einen Gesprächspartner, mit dem er voraussichtlich nicht kann, könnte bereits das zu ernsthaften Problemstellungen in den Abläufen führen. Auch Rivalitäten müssen beachtet werden, wer wird sich übergangen fühlen?

Ihre Intuition

Beziehen Sie Ihre Intuition ganz bewusst mit ein. Warnt Sie Ihr „Bauchgefühl“, sollten Sie diese Warnung ernst nehmen und Kritisches nochmals hinterfragen. Neuere Forschungsergebnisse beweisen, dass angestregtes Nachdenken oft schlechtere Ergebnisse ergibt als überwiegend gefühlsmäßig getroffene Entscheidungen. Unser Gehirn schöpft aus dem Unbewussten. Dabei peilt es kräftig über den „Daumen“. Wir sollten uns deshalb davor hüten, vorschnelle vorwiegend intuitive Urteile zu treffen.

Fundierte Bewerberauswahl

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Qualifizierte Eignungstests

Sollen mehrere Kandidaten aus einer Gruppe von Absolventen eingestellt werden, sind Eignungstests sinnvoll, wenn diese ein qualifizierter Diagnostiker durchführt. Bei Führungskräften sind solche Tests nach meiner Erfahrung wenig nützlich. Im Übrigen finde ich es bei einer bereits erfolgreichen Führungskraft unangemessen, diese zu Intelligenz- und Verhaltenstests bzw. zu einem Assessment Center zu bitten.

Assessment Center

Bei der Auswahl eines Mitarbeiters findet zunächst ein persönliches Interview statt. Erst nach dieser Vorauswahl werden dann Bewerber in ein Assessment Center gebeten. Ich habe es noch niemals erlebt, dass ein Assessment Center Erkenntnisse erbringt, die nicht auch in einem professionellen Interview hätten gewonnen werden können. Vielleicht liegt das aber auch daran, dass Assessment Center oft nicht anforderungsgemäß zusammengestellt werden. Ebenso sind die Beurteiler nicht ausreichend geschult. Auswahlverfahren wie Assessment Center stammen ja eigentlich aus dem militärischen Bereich und da machen sie auch Sinn, denn die Eigenschaften, die ein zukünftiger Offizier hauptsächlich benötigt, lassen sich in Rollenspielen durchaus erkennen. Unternehmen sind in ihren Führungsstrukturen jedoch bedeutend komplexer und somit kann auch die voraussichtliche Eignung nicht ganz so einfach ermittelt werden.

Tests, Grafologie, Astrologie

Über 90% der am Markt befindlichen Eignungstests sind wissenschaftlich nicht fundiert. Sie sind so nutzlos wie die Erkenntnisse aus astrologischen und grafologischen Gutachten. Der Bewerber erfährt zumindest einiges über den im Unternehmen herrschenden Denkstil.

Nehmen Sie den, der Ihnen den größten Nutzen bringt

Das Ranking ist abgeschlossen. Das sorgfältige Abwägen ist der letzte schwierige Prozess. Welcher der beiden Kandidaten soll ein Angebot erhalten? Beide sind fachlich und persönlich gut qualifiziert. Jeder hat gegenüber dem anderen einige wichtige Vor- aber auch Nachteile. Wer Ihnen sofort den größeren Nutzen bringt, wird dies vermutlich auch mittelfristig tun. Langfristige Überlegungen sind mit vielen Unsicherheiten belastet. Besonders diejenigen, die Sie als spätere „Hoffnungsträger“ fördern möchten, sind dann auch anderswo begehrt. „Pflegeleichte“ sind dies leider auch dann, wenn sie Ihre Interessen „hart“ vertreten sollten.

Fundierte Bewerberauswahl

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Mitwirkende Personalberater

Ein Personalberater mit einer entsprechenden Qualifikation und langjähriger Erfahrung kann das Potenzial sowie Verhaltensweisen erkennen und sicherer als weniger Geübte bewerten. Angeblich scheitert jeder fünfte Neueingestellte - also 20%. Eine erschreckende Anzahl. In der Endphase Ihrer Entscheidung wird sich ein qualifizierter Berater „zurücknehmen“. Welchen Kandidaten er tatsächlich favorisiert, erkennen Sie nur bei bewusstem Zuhören. Bei der Entscheidung über den Kauf einer Maschine wirken sehr viele Fachkundige mit. Die Maschine kostet allerdings nur einmal Geld. Sie stellt eine einmalige Investition dar. Ein neu eingestellter Mitarbeiter kostet über viele Jahre Geld. Er ist wesentlich „teurer“. Den Ausschuss, den eine Maschine produziert, erkennen Sie meist einfach und schnell. Die Langzeitwirkung, die der falsche Mitarbeiter entfaltet, ist wesentlich verheerender.

Langzeitwirkungen

Verantwortet ein neu eingestellter Verkaufsleiter fallende Umsätze, kann ihm das meist ebenso zugeordnet werden wie kurz- oder mittelfristig steigende Umsätze. Bei einer Langzeitbetrachtung wird das schon wesentlich schwieriger, da hier Fragen der Produktneu- oder Produktweiterentwicklung mit hineinspielen. Bei einem Personalleiter sieht das aber bedeutend anders aus. Seine wesentliche Leistung ergibt sich über lange Zeiträume in der Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter. Und beinhaltet ebenso seine Fähigkeit das richtige Personal zu finden und bereitzustellen. Dieselbe Aussage gilt auch für den Leiter einer Entwicklungsabteilung. Auch hier ist kurzfristig nicht wirklich erkennbar, was er denn tatsächlich an Wertschöpfung für das Unternehmen bringen wird.

Interviewtechniken

Als Personalberater habe ich in über 20 Jahren Executive Search sicher an einigen Tausend Interviews teilgenommen. Nicht alle erschienen mir als wirklich professionell. Auch bei wenig professionellen Interviews sollte ein Personalberater nicht eingreifen. Seine Aufgabe besteht darin, aufmerksam die Reaktionen der Beteiligten zu beobachten. Nur wenn ein wichtiges Detail unerwähnt bleibt, darf er darauf aufmerksam machen. Ein qualifizierter Personalberater wird sich im Interview immer stark zurücknehmen. Dies gilt ebenso für abschließende Bewertungen sowie den Vergleich von Kandidaten.

Wie läuft ein professionelles Interview ab

Jeder Mensch hat seinen eigenen Stil. Dies gilt auch für die Art der Erkenntnisgewinnung. Es macht deshalb wenig Sinn, die Art und Weise in der ein Interviewer seine Fragen stellt, grundlegend verändern zu wollen. Auch Interviewer sollten sich authentisch darstellen,

Fundierte Bewerberauswahl

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

denn der Kandidat sollte ja einen wahrhaften Eindruck für seine Beurteilung gewinnen. Wenig professionell sind Interviews dann, wenn sie als Plauderstündchen geführt werden. Professionell ist ein Interview immer, wenn der Interviewer sich vorab darüber klar ist, was er an Erkenntnissen für eine qualifizierte Kandidatenbeurteilung wirklich benötigt.

Das „getürkte“ Rad des Pfaues

Ein Kandidat für eine Position als Geschäftsführer fragte mich nach dem Interview, ob ich ihn für diese Position tatsächlich überzeugen - oder eher abschrecken möchte. Und diese Frage berührt den Kern einer auch langjährig erfolgreichen Personalauswahl. Allzu häufig stellt sich doch jeder der Beteiligten in einem möglichst positiven Lichte dar. Ein erfolgreiches Miteinander scheidert jedoch meistens über enttäuschte Erwartungen. Fairness ist auf beiden Seiten erforderlich. Und Fairness verlangt vor allem Ehrlichkeit. Natürlich lässt sich der andere leichter überzeugen, wenn man nur Stärken herausstellt. Das ist höchstens solange legitim, wie die Aussagen auch die Wirklichkeit wiedergeben. Unlauter handelt derjenige, der dem anderen bewusst Potemkin'sche Dörfer vorgaukelt. Derart enttäuschte Erwartungen führen dann oft nach kurzer Zeit zu einer Trennung. Die allerhöchsten Kosten entstehen ja erst nach der Einstellung durch die Einarbeitung und nicht zuletzt durch die Fehler, die der einzuarbeitende Mitarbeiter zunächst begeht. Ehrlichkeit im Interview zahlt sich durch ein langjährig, erfolgreiches Miteinander aus.

Fundierte Bewerberauswahl

Vergleichen Sie Ihre Bewerber über einen Auswahlbogen mit nachfolgenden Kriterien

Name der Bewerber

Branchenkompetenz

Führungskompetenz

Methodenkompetenz

Urteilsvermögen

Selbstständigkeit / Initiative

Leistungsorientierung

Durchsetzungsfähigkeit

Kreativität

Loyalität

Persönlichkeit / Wesensart

Stellenspezifisches?

20. ABC-Analyse

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unterlagenanalyse

Perfektionisten neigen dazu auch von anderen Menschen Perfektion zu verlangen. Wer Bewerbungsunterlagen professionell analysiert muss sich bewusst machen, welche Anforderungen er an die Bewerber für diese Position tatsächlich stellen kann. Dies beinhaltet sowohl den Vergleich der Stellenanforderungen zur Bewerbung als auch Anforderungen die an Stil und Aufmachung der Bewerbung zu richten sind. So sind die Anforderungen an einen Werbeleiter andere als an einen Konstrukteur. Beurteiler, die sich dies nicht vorab bewusst machen, selektieren unzutreffend.

Intuitive Entscheider

Tief in unserem Langzeitgedächtnis vergraben sitzen unendlich viele Erinnerungen. Diese Erinnerungen befähigen uns zu motorischem Handeln ohne nachzudenken. Wenn wir uns dessen nicht bewusst sind, verleiten sie uns auch zu Fehlentscheidungen. Wer in der Schule einen kleinen, dicken Lehrer mit Kulleraugen zum „Feind“ hatte, reagiert auf kleine dicke Leute mit Kulleraugen in seinem weiteren Leben „ungnädig“. Fehlerhafte Entscheidungen werden vorwiegend über visuelle Eindrücke getroffen. Ein Foto kann sekunden-schnell eine Entscheidung auslösen, die keinesfalls fundiert ist.

Gemeinsamkeiten

Menschen fühlen sich Gruppen, denen sie selbst angehören, besonders verbunden. Als ehemaliger Fallschirmjäger reagiere ich immer noch mit Wohlwollen auf solche. Bei der Auswahl sollten wir uns davor hüten, uns von Gemeinsamkeiten leiten zu lassen. Dieses gilt im Übrigen natürlich auch für den „women-are-wonderful-Effekt“.

Bewerbungsmappe

Ist auf einer Bewerbungsmappe „Meine Bewerbung“ oder ähnliches aufgedruckt, handelt es sich um einen unerfahrenen oder „professionell“ beratenen Bewerber. Bedenkenlos absagen sollten Sie immer Bewerbern mit Loseblattsammlungen. Diese Aussage gilt auch für verschmutzte oder nach Rauch riechende Unterlagen. Menschen, die sich so bewerben, sind auch in ihrer Arbeitsausführung nachlässig. Fehlen erwartete Unterlagen ohne jegliche Begründung, ist Vorsicht angesagt. Die Bewerbungsmappe vermittelt immer den ersten Eindruck von einem Menschen.

ABC-Analyse

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Anschreiben

Ein Professor hat sich über uns mit einem vierseitigen Anschreiben beworben. Es war zudem unter Ausnutzung aller räumlichen Möglichkeiten verfasst - ich habe es nicht gelesen, ihn aber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Es handelte sich um einen sehr angenehmen und liebenswürdigen Menschen. Wer sich nicht auf 1 - 2 Seiten darstellen kann, ist für die Wirtschaft ungeeignet.

Inhaltsverzeichnis

Ich kenne keinen Personalmanager, der sich über ein Inhaltsverzeichnis orientiert. Es wird jedoch von vielen ahnungslosen Karriereberatern ausdrücklich empfohlen. Für den Bewerber darf unterstellt werden, dass er zumindest leichtgläubig ist.

Bewerbungsfoto

In meinem Berufsleben habe ich schon manchen „Strauß“ wegen Fotos ausgefochten. Ich habe Verständnis dafür, dass viele Menschen nicht die Geduld dafür aufbringen, sich so fotografieren zu lassen, dass ihr Foto selbst allerhöchsten Ansprüchen genügt. Ein Foto vermittelt einen nachhaltigen und somit vielleicht entscheidenden Eindruck. Als Beurteiler sollten Sie einem Vorstand ein unvorteilhaftes Foto nicht verzeihen. Großzügigere Maßstäbe sind bei Positionen anzulegen, die Spezialistentum beinhalten.

Fehlendes Foto

Aufgrund des Antidiskriminierungsgesetzes wird in den USA kein Foto beigefügt. Je erfahrener ein beurteilender Manager ist, umso weniger benötigt er ein Foto. Ich befürworte eingescannte und auf dem Lebenslauf oder Deckblatt gedruckte Fotos. Bewerber beweisen hiermit Kostendenken - und so etwas schätzen wir doch alle.

Großbildaufnahmen

Wer sich „überragend“ aufnehmen lässt - fühlt sich ganz sicher auch überragend. Missverstanden wurde ich, als ich vor vielen Jahren als noch recht unerfahrener Personalmanager eine Vorstandssekretärin suchte, denn wieso sonst hätten sich einige der Damen besonders reizvoll ablichten lassen. Auch „zu wenig“ kann also „zu viel“ sein. Augenmaß ist deshalb angesagt.

ABC-Analyse

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Lebenslauf

Der Sinn eines Lebenslaufes ist die schnelle Information eines Beurteilers. Die Schnelligkeit darf aber nicht zu Lasten der Sorgfalt und Genauigkeit gehen. Profis bevorzugen chronologische Lebensläufe - vom Beginn zur Gegenwart. Vielfach wird empfohlen, im Lebenslauf mit der derzeitigen Station zu beginnen. Dies ist in einigen angelsächsischen Ländern auch durchaus gebräuchlich. Wer sich in seinem Lebenslauf nicht selbst absolut verständlich darstellen kann, kann dieses auch nicht bei den Angelegenheiten seiner betrieblichen Aufgabe. Bei der Gestaltung von Lebensläufen Zugeständnisse zu machen ist falsch.

Unwahre Angaben

Erfahrene Personalfachleute besitzen ein „Bauchgefühl“ für die Stimmigkeit. Dieses Bauchgefühl warnt sie, wenn der Werdegang in sich unschlüssig ist. In diesen Fällen ist es wirklich ratsam, eine sehr präzise Prüfung vorzunehmen.

Arbeitszeugnisse

Karriereberater empfehlen Führungskräften nur ihre letzten Zeugnisse beizufügen. Diese Empfehlung ist kontraproduktiv, denn sie führt zu einer negativen Bewertung. Bei fehlenden Zeugnissen kann berechtigt vermutet werden, dass diese schlecht sind. Deshalb dürfen Sie als Entscheider unbegründet fehlende Zeugnisse so bewerten.

Schulzeugnisse

Auch Hochschulen sind Schulen und Schulzeugnisse ab dem Abitur sind beizufügen. Fehlt ein derartiges Zeugnis oder ist nur ein Diplom beigefügt, ist das Zeugnis schlecht. Studienzeiten ohne beigefügtes Diplom könnten auf Studienabbrecher hinweisen.

Verweildauer

Von den Post-Praktikanten abgesehen, sollte die Verweildauer angemessen sein. Auch noch nach vielen Berufsjahren halte ich einen Wechsel in 2, 4 und 8 Jahren für akzeptabel - in größeren Unternehmen vollzieht sich dieser Wechsel intern. Bei der Verweildauer ist allerdings die unsichere Situation vieler Absolventen zu berücksichtigen. Laufbahnplannungen früherer Jahre sind oft nicht mehr möglich.

ABC-Analyse

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Branchenwechsel

Ein Wechsel sollte immer im Sinne eines „roten Fadens“ in einem Werdegang erfolgen. Bei vielen Positionen ist ein aufstiegsorientierter Branchenwechsel durchaus möglich und stellt sogar eine Bereicherung dar - beispielsweise bei den Personalmanagern.

Tätigkeitswechsel

Wer mehrfach die Art seiner Tätigkeit wechselt, hat seine Aufgabe nicht gefunden. Ob ihm dies in Ihrem Unternehmen gelingt, ist zumindest mehr als fraglich. Häufige Tätigkeitswechsel mit jeweils kurzer Verweildauer sind ein KO-Kriterium.

Kurzbewerbung

Wer sich auf eine Stellenausschreibung mit einer Kurzbewerbung bewirbt, ist davon überzeugt, dass er für diese Stelle keinesfalls der Geeignete ist. Warum sollten Sie dieses denn anders als der Bewerber selbst bewerten.

A-Bewerber

A-Bewerber sind diejenigen, die Sie telefonisch oder persönlich interviewen. Dies sollten Sie umgehend realisieren - denn nur Taktiker bewerben sich später. Ob diese Taktiker zu Ihrer Unternehmenskultur passen, dürfte fraglich sein.

B-Bewerber

B-Bewerber sind alle, die geeignet wären, hätten sich nicht noch bessere beworben. Sie sind die Reserve und sollten deshalb umgehend einen Zwischenbescheid erhalten. Falsch ist es, C-Kandidaten als B-Bewerber einzustufen und diese dann aufzubewahren.

C-Bewerber

Wenn Sie aus Zeit- oder auch Kostengründen keine Zwischenbescheide erteilt haben, sollten Sie die C-Bewerbungen keinesfalls vorsichtshalber zunächst zurückbehalten. Sagen Sie deshalb diesen Bewerbern sehr kurzfristig und besonders freundlich ab. Wer anders handelt, beschädigt den Ruf seines Unternehmens im Personalmarkt. Und nicht nur das, er beschädigt auch den Ruf seines Unternehmens hinsichtlich seiner Produkte. Bewerber sind auch Kunden und manche werden „Entscheider“ und merken sich empfangene Kränkungen.

21. Bewerbermanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Bewerbungsaktion

Fast jeder Bewerber wird im Rahmen einer Bewerbungsaktion mehrfach frustriert. Die hierfür Verantwortlichen registrieren diese Frustrationen meist nicht einmal. Häufig sind die Personalmanager selbst überlastet, verfolgen andere Prioritäten oder registrieren einfach nicht, welche lange Zeiträume schon wieder vergangen sind. Im Gegensatz zu ihnen beschäftigen sich Bewerber täglich mit diesem Thema und warten solange vergeblich auf Post, bis sie total frustriert diese Bewerbung abhaken.

Bewerbungen auf Stellenausschreibungen

Bewerber bewerben sich fast immer mit der Überzeugung, dass ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten den Anforderungen des Stellenprofils entsprechen. Sie gehen davon aus, dass das Unternehmen ihre Eignung ebenso schnell erkennt. Da je nach konjunktureller Lage auch sehr viele Bewerbungen eingehen, vermeiden Unternehmen gerne den durch Zwischenbescheide entstehenden Aufwand. Sie warten zudem den hauptsächlichen Bewerbungseingang ab und selektieren dann. Die ungeeigneten Bewerber erhalten auf diese Weise oft erst nach Wochen Absagen und die in Frage kommenden Bewerber ebenfalls erst nach längerer Zeit Einladungen. Die Bewerber, die als Reserve dienen, warten ohne Bescheid meistens noch länger.

Kandidaten über Berateranzeigen

Als Spezialisten sind Personalberater auch auf die Bearbeitung vieler Bewerbungen technisch vorbereitet und sie beginnen bereits nach wenigen Tagen mit der Selektion. Nicht geeignete Bewerber werden von ihnen ohne Zwischenbescheid sofort abgesagt. Die zum Interview vorgesehenen Bewerber erhalten innerhalb weniger Tage – und somit ebenfalls ohne Zwischenbescheid – die Einladung zum Vorstellungsgespräch. Zwischenbescheide werden also nur an diejenigen geschickt, die als Reserve dienen. Im Interview weist der Berater auf die zeitliche Bearbeitungsdauer beim Kunden hin. Auf diese Weise wird auch hier schon vorbeugend einiges an Frustration vermieden. Nur bedingt beeinflussen kann der Berater die sich anschließende Bearbeitungszeit bei seinen Kunden, die er höchstens behutsam zur Terminierung „drängeln“ kann. Letztendlich entscheiden aber vorwiegend seine Kunden über die Ablaufdauer, denn als Dienstleister kann der Berater zwar „drängeln“ aber niemals anweisen.

Kandidaten über Direktsuche

In der Direktsuche ist der persönliche Kontakt zwischen Kandidat und Berater sehr viel enger als in dem „Massengeschäft“ der Suche über Stellenausschreibungen. Wirklich qualifizierte

Bewerbermanagement

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Berater informieren ihre Kandidaten vorsorglich darüber, mit welchen zeitlichen Abläufen sie aufgrund des Projektstandes zu rechnen haben. Trotzdem gibt es natürlich auch in der Direktsuche Phasen, die zu lange dauern. Da zwischen Berater und Kandidat bereits ein persönlicher Kontakt besteht, kann der Berater über ein Telefonat den Sachverhalt erklären und begründen. Kann sich ein Kunde nicht für einen Kandidaten entscheiden oder dauert der Abschluss mit dem Wunschkandidaten zeitlich zu lange, wird es auch für Berater schwierig, die eingetretene Situation schadlos ungeduldigen Kandidaten zu erklären.

Einladung zu einem persönlichen Interview

Eine perfekte Einladung zu einem persönlichen Interview ist immer so gestaltet, dass sich für den Bewerber aus der Einladung keine offenen Fragen mehr ergeben. In vielen Einladungen sind nicht alle vorgesehenen Gesprächspartner vermerkt. Bewerber können sich somit nicht auf die Anzahl und Funktionen dieser einstellen. Häufig fehlen Anfahrtsskizzen sowie der Hinweis auf die geeigneten Verkehrsmittel. Und auch die Übernahme der Reisekosten sollte bei voraussichtlich höheren Kosten inklusive der Verkehrsmittel - beispielsweise Flugkosten - ausdrücklich vermerkt sein. Ebenso gehört in eine Einladung, ob auf dem Werksgelände Parkplätze vorhanden sind.

Bestätigung des Termins

In der Einladung sollte ebenfalls vermerkt sein, wie der Termin zu bestätigen ist. Viele Bewerber fühlen sich verunsichert, wenn sie einen Termin bestätigen sollen und kein Adressat hierfür namentlich mit der Durchwahlnummer angegeben ist.

Empfang

Meldet sich ein Bewerber an der Werkspforte, sollte er dort bereits avisiert sein. Kann ein Bewerber nicht termingerecht empfangen werden, muss sichergestellt sein, dass er entsprechend bewirtet und gegebenenfalls auch mit Lesestoff versorgt wird. Hier bieten sich natürlich Broschüren zum Unternehmen und seinen Produkten an.

Besucherparkplätze

Udenkbar, dass Unternehmen für ihre Kunden keine „Kundenparkplätze“ ausweisen. Allen anderen Besucher - wie Lieferanten, Behörden, Bewerber und Personalberater - stellen sich jedoch kritisch die Frage, darf ich auf einem „Kundenparkplatz“ parken? Es wäre doch wesentlich höflicher, „Besucherparkplätze“ auch als solche zu titulieren.

ABC-Analyse

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Bewirtung

Für kein Unternehmen ist es vorstellbar, einen Kunden nicht angemessen zu bewirten. Auch Bewerber könnten je nach Art des Unternehmens Kunden sein oder werden. Trotzdem schaffen es auch bedeutende Unternehmen, Bewerber nicht zu bewirten; hierbei spielt es oft noch nicht einmal eine Rolle, ob diese von weit her angereist sind. Kluge Bewerber erkennen auch aus dem Grad und Umfang ihrer Bewirtung unschwer den Stellenwert ihres Gesprächspartners und der Mitarbeiter in diesem Unternehmen.

Interview

In Interviews erkunden Personalmanager den bisherigen Werdegang eines Bewerbers. Sie hinterfragen häufig scheinbar ganz beiläufig, die Motivation für die einzelnen Schritte. Bei einem erfahrenen Interviewer vollzieht sich dieses in einer lockeren Atmosphäre. Der Bewerber öffnet sich und unterhält sich angeregt mit einem netten Menschen, der ihm offensichtlich wohlwollend gesonnen ist und ihm sogar gute Ratschläge gibt. Es soll aber auch Interviewer geben, die ein Interview als strenges Verhör gestalten. Bewerber sollte man immer fair und als gleichrangige Gesprächspartner behandeln. Überheblichkeiten sind ebenso wenig angesagt wie lockere, flapsige Kommentare.

Reisekosten

Heutzutage ist es unüblich, Reisekosten nach dem Gespräch bar zu erstatten. Außer Absolventen gibt es auch weitere Menschen, die die getätigten Auslagen kurzfristig wieder benötigen - Unternehmen sollten dem Rechnung tragen. Anders sieht die Situation bei Führungskräften und hochkarätigen Spezialisten aus. Wer hier selbst geringe Fahrtkosten abrechnet, darf kritisch beurteilt werden. Das gilt besonders dann, wenn der Kandidat / Bewerber per Dienstwagen anreist. Spesenritter ergeben sich auch hier schon zu erkennen. Achten Sie deshalb darauf.

Special Candidates

Im Laufe seines Berufslebens lernt jeder Manager und besonders Personalmanager einige wenige Kandidaten kennen, die weit über das übliche Niveau hinausragen. Profis bedauern es sehr, wenn sie in solchen Fällen keine Zusagen geben können und nehmen sich vor, bei der ersten Gelegenheit wieder auf diese zurückzukommen. Nach einiger Zeit verblasst jedoch die Erinnerung und der Kandidat wird vergessen. Hier empfiehlt es sich, einen eigenen Ordner für diese „special candidates“ anzulegen. Schreiben Sie dem Kandidaten, dass er einen herausragenden Eindruck auf Sie hinterlassen hat und fragen Sie ihn, ob Sie seine Bewerbungsunterlagen behalten dürfen.

ABC-Analyse

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Bewerberdatenbank

Häufig werden immer wieder Bewerber einer bestimmten Fachrichtung benötigt. Unternehmen behalten deshalb Unterlagen zurück oder lassen diese einscannen. Effizienter ist es, wenn Unternehmen später in Frage kommende Bewerber bitten, ihre Daten über ein elektronisches Datenblatt zusätzlich zur Verfügung zu stellen. Solche Formulare sind heute ja durchaus üblich und lassen sich leicht verwalten. Das Unternehmen kann auf diese Weise komfortabel auf Bewerber zurückgreifen.

Absagen

Wer Hunderte von Standardabsagen analysiert, stellt fest, dass viele inhaltsgleich sind. Manche sind zudem einfallslos, unhöflich und außerdem auch höchst unpersönlich. Solche Absagen sind geeignet, jeden Bewerber nachhaltig vor „den Kopf zu stoßen“. Eine persönlich gehaltene Absage macht nicht mehr Mühe als eine 08/15-Absage. Diese Art der Absage ermöglicht es dem Bewerber, sich später erneut zu bewerben. Wer sich über ein Unternehmen „ärgert“ kauft auch dessen Produkte nicht mehr.

Vermerke auf den Bewerbungsunterlagen

Auch im Management gibt es Schulmeister, die ihre Erkenntnisse dokumentieren. Erhält ein Bewerber seine Unterlagen zurück und studiert deren Kommentare, kann er hieraus wenigstens unschwer erkennen, was ihm erspart geblieben ist. Gelegentlich berichten auch Zeitungen über Vermerke auf den Unterlagen wie über den Fall, auf dem neben dem Vermerk „Ossi“ ein dickes Minuszeichen stand.

22. Telefoninterview

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Grundsätzliches

Seit Jahrzehnten schreiben Unternehmen zu besetzende Positionen in Zeitungen oder Stellenbörsen aus. Je nach Konjunkturlage bewerben sich sehr viele oder auch nur wenige Bewerber. Erfahrene Personalmanager selektieren Bewerbungen meistens sehr zutreffend. Entsprechend Ihrer ABC-Analyse laden sie diejenigen ein, die geeignet erscheinen, wobei die Anzahl der internen Gesprächspartner mit der Entfernung zunimmt.

Überlegenswertes

Bevor ich einen Bewerber einlade, interviewe ich ihn grundsätzlich vorab telefonisch. Viele aufgrund ihrer Unterlagen geeignet erscheinende Kandidaten schießen somit aus. Ein erfahrener Personalfachmann erkennt telefonisch mindestens zu 75% die Eignung. Er erspart so Bewerbern und Unternehmen den Aufwand persönlicher Vorstellungen.

Telefoninterviews

Geeignete Bewerber können erst abends angerufen werden, da sie berufstätig sind. Auch hoch motivierte Personalmanager sollten sich ein Minimum an Freizeit gönnen. Die Telefoninterviews könnten Sie deshalb Ihrem Personalberater übertragen. Personalberater verfügen zudem bei Führungspositionen über mehr Erfahrung. Der Berater „rechnet“ sich durch die eingesparte Arbeitszeit und die Reisekosten.

Vorbereitung

Ein Telefoninterview im Sinne eines „Plauderstündchens“ ist wenig effizient. Durch Abgleich des Anforderungsprofils zu den Bewerbungsunterlagen sollte jedes Telefoninterview schriftlich fundiert und sorgfältig vorbereitet werden. Diese Vorbereitung erfolgt am besten mittels schriftlicher Fragen zur Bewerbung.

Terminvereinbarung

Auch Telefoninterviews müssen immer vorab zeitlich vereinbart werden. Der Bewerber muss sich technisch und persönlich vorbereiten können und während des Telefonates über die notwendigen Unterlagen sowie Schreibzeug verfügen. Der Termin für das Telefonat sollte seinen zeitlichen Wünschen gerecht werden. Dies gilt zumindest dann, wenn diese verständlich und somit akzeptabel sind.

Telefoninterview

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Persönliche Daten

Übernehmen Sie auf ein Formblatt wichtige persönliche Daten des Bewerbers. Dies werden im Regelfall der Name, der Wohnort und die Telefonnummer sein. Vermerken Sie auf diesem Blatt auch den Termin zu dem Sie anrufen werden. Falls ein Umzug des Bewerbers erforderlich ist, sollten Sie die Bereitschaft erfragen. Ebenso, falls noch nicht beantwortet, die Fragen nach Verfügbarkeit und Gehalt. Für einfache und schnelle Rückfragen erfragen Sie die private E-Mail-Adresse.

Schule bzw. Studium

Notieren Sie sich hierzu dann Fragen, wenn Ihnen Angaben nicht ausreichen. Dies könnte sowohl die Diplomarbeit als auch bestimmte Noten betreffen.

Fachliche Anforderungen

Entnehmen Sie dem Stellenprofil die zwingend erforderlichen Fachkenntnisse. Ferner das für die zu besetzende Position wünschenswerte Erfahrungswissen.

Persönliche Anforderungen

Definieren Sie die zwingend erforderlichen persönlichen Anforderungen. Notieren Sie sich die darüber hinausgehenden wünschenswerten Eigenschaften. Immer sinnvoll ist die Frage nach dem erbrachten zeitlichen Engagement.

Sozialkompetenz

Wenig aussagefähig und für ein Interview relevant ist die Frage nach der Teamfähigkeit. Jeder ist teamfähig - hier sollte schon präziser formuliert werden, was gefordert ist.

Berufsziel

Berufliche Ziele und Wechselhäufigkeit können bei ehrgeizigen Menschen korrelieren. Eine Frage nach den Zielen in kurz- und mittelfristigen Zeiträumen ist deshalb sinnvoll. Nichtsdestoweniger sind abgefragte „Ziele“ zumindest mit Vorbehalt zu bewerten.

Telefoninterview

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vorgehen

Übernehmen Sie in ein Interviewformular die Anforderungen dieser Position.

Telefoninterview

Datum / Uhrzeit:

Position:

Interview mit:

Telefonnummer:

Private E-Mail:

Alter / Verfügbarkeit:

Ort / Familienstand

Kündigungsfrist:

Gehaltswunsch / Ist:

Fachliche Anforderungen

Zwingende:

Wünschenswerte:

Persönliche Anforderungen

Zwingende:

Wünschenswerte:

Führungskompetenz:

Sozialkompetenz:

Berufsziel / Engagement:

Gesamtbewertung:

Persönliches Interview: nein / ja

Terminbestätigung:

23. Interview

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Erkenntnisgrenzen

Viele Interviewer bemessen Ihre Kompetenz daran, ob ihnen Fehler unterlaufen. Manche neigen dazu, möglichst viele Personen zu hören, um ganz sicher zu gehen. Aus diesen „Ängsten“ heraus greifen einige auch zu psychologischen Testverfahren oder zur Grafologie beziehungsweise zur Astrologie und ähnlich Zutreffendem mehr. Wer sich zu sehr bemüht, keine Fehler zu machen, erreicht meistens das Gegenteil.

Vorbereitung

Wer ohne präzise Vorbereitung in ein Interview geht, wird wenig Relevantes erfahren. Nach dem Interview werden vergeblich Antworten zu den Anforderungen gesucht. Erst jetzt wird festgestellt, dass die „wichtigsten“ Fragen nicht gestellt wurden. Die Verantwortlichen sollten sich einen Gesprächsleitfaden für das Interview erstellen. Dieser beinhaltet alle bedeutsamen fachlichen und persönlichen Anforderungen. Den Anforderungen gegenüberzustellen ist die vorhandene oder fehlende Eignung.

Organisatorisches

Je wohler sich ein Bewerber fühlt, umso aufgeschlossener wird er sich verhalten. Ein Härtetest durch das Vorenthalten von Getränken ist deshalb nicht sehr weise. Seine Multitaskingfähigkeiten sollten Sie nicht durch telefonische Störungen prüfen. Gestalten Sie den Besprechungsraum „störungsfrei“ und besonders „gastfreundlich“.

Teilnehmer

In manchen Unternehmen bestreitet zunächst nur der Personalmanager das Interview. Erst wenn er seinen Part vorgetragen hat, kommen der oder die Linienmanager hinzu. Gerade die Eröffnung eines Interviews ist aber in vielerlei Hinsicht aussagefähig. Es sollten deshalb von Beginn an alle Teilnehmer persönlich anwesend sein.

Gastspiele

Soll der Bewerber zudem noch einem hochrangigen Manager vorgestellt werden, so sollte dieses nicht im Schnellverfahren während des laufenden Interviews erfolgen. Bewerber können es schwer werten, wenn sich ein Manager im „Durchflug“ zeigt. Im Regelfall reagieren Bewerber eher verunsichert und das Interview wird gestört.

Interview

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Fragetechnik

Ein Kaufmännischer Leiter beurteilte nach 4 Stunden einen Kandidaten hervorragend. Ich fragte ihn, nachdem wir den Kandidaten verabschiedet hatten, ob ihn nicht der Dialekt des Kandidaten gestört hätte? Er fragte mich, „welcher Dialekt?“. Wer sich jede Frage umgehend selbst beantwortet, erhält immer die richtige Antwort. Interviewer sollten „offene Fragen“ stellen und den entstehenden Dialog „steuern“. Die Hintergründe und die Motivation sollten durch Nachfragen ermittelt werden. Der Anteil des Bewerbers am Gespräch sollte sechzig bis siebenzig Prozent betragen.

Begrüßung

Ist ein Personalberater anwesend, übernimmt er die Vorstellung der Anwesenden. Ansonsten erfolgt die Begrüßung und Vorstellung durch den Personalmanager.

Zeitrahmen und Ablauf

Durch den Personalmanager ist eine Information über den Ablauf zu geben. Diese beinhaltet den vorgesehenen zeitlichen Rahmen und die Vorgehensweise.

Bewerberinformation

Viele Interviewer beginnen mit der Frage, „was wissen Sie über unser Unternehmen?“. Aus der Beantwortung ziehen sie Rückschlüsse auf die Ernsthaftigkeit der Bewerbung.

Darstellung des Unternehmens

Der Personalmanager stellt das Unternehmen zunächst in einem kurzen Überblick vor. Hierdurch wird dem Bewerber auch die Möglichkeit gegeben sich zu entspannen. Folien oder PowerPoint sollten vermieden werden - ein Tischflipchart ist besser.

Darstellung des Bewerbers

Dem Bewerber sollte gesagt werden, über wie viel Zeit er verfügen kann. Wenn Sie ihm sagen, ab welcher Station er beginnen soll, sparen Sie Zeit. Wird während seiner Darstellung hinterfragt, geht der „rote Faden“ verloren. Besser notieren Sie sich die Punkte, die Sie später nochmals vertiefen möchten. Durch ständiges Hinterfragen geht auch der „rote Faden“ für Sie schnell verloren.

Interview

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Darstellung der Aufgabe

Anschließend stellt der Fachvorgesetzte die Schwerpunkte der Aufgabe dar. Hierbei sollte er die besonderen Anforderungen in den Mittelpunkt stellen. Betonen kann er auch die Anforderungen, für welche eventuell die Eignung fehlt.

Abgleich Qualifikation

Nach der Vorstellung der Aufgabe und des gegebenen Verantwortungsumfanges sollten gemeinsam die Anforderungen und hierzu die Eignung diskutiert werden. Es sind alle Anforderungen entsprechend dem erstellten Profil abzugleichen. Dieser Abgleich beinhaltet das vorhandene Fachwissen und die Persönlichkeit.

Spezifische Fragen

Die Abdeckung des Anforderungsprofils hat sicherlich die erste Priorität. Trotzdem sollten auch die Fragen hinsichtlich der Beweggründe gestellt werden. Auch kritische Themen, wie Lücken im Lebenslauf, sind jetzt anzusprechen. Oder ein Studienabbruch bzw. ein Branchenwechsel sowie kurze Verweilzeiten. Auch die Einkommenssituation kann, wenn nicht schon bekannt, beleuchtet werden. Über das Einkommen sollte jedoch erst im zweiten Gespräch verhandelt werden.

Erwartungen und Perspektiven

Das Unternehmen und auch der Kandidat besitzen bestimmte Erwartungen. Diese Erwartungen sind seitens des Unternehmens die benötigte Kompetenz und seitens des Kandidaten die erweiterte Verantwortung oder mehr Gehalt. Zu beachten ist ferner, ob sich der Status des Kandidaten wirklich verbessert. Geprüft werden muss, ob der Bewerber sich voraussichtlich integrieren kann. Also, passt er zum Unternehmen, seinen Mitarbeitern und dem externen Umfeld. Wer dieses vernachlässigt, stellt eventuell einen selbst unkritischen Menschen ein. Wichtig ist auch, ob in der neuen Stelle sein Wechselgrund tatsächlich entfällt. Aus seinem korrekten oder illoyalen Verhalten gegenüber seinem Arbeitgeber können nicht zuletzt Rückschlüsse auf sein zukünftiges Verhalten gezogen werden. Wobei immer zu bedenken ist, wer wechseln möchte, hat hierfür stichhaltige Gründe. Viele „fliehen“ ja tatsächlich aus einem für sie untragbar gewordenen Arbeitsverhältnis.

Interview

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Persönliches

Nach dem fachlichen Teil sind persönliche Wünsche und Aspekte zu prüfen. Hierzu gehören auch die Erwartungshaltung und Erfordernisse der Familie. Gibt es schulpflichtige Kinder, ist die Ehefrau berufstätig - oder gar Beamtin. Wie sieht es hinsichtlich des erforderlichen Wohnraumes und Schulen aus.

Gesprächsabschluss

Spätestens jetzt sollte dem Kandidaten Gelegenheit gegeben werden, seine noch offenen Fragen zum Unternehmen, den Produkten oder zu der Position zu stellen. Auch aus der Art seiner Fragen kann auf sein Interesse geschlossen werden.

Persönlicher Eindruck

Nachdem der Kandidat besonders „vertrauensbildend“ verabschiedet wurde, ist es Zeit ein erstes Resümee hinsichtlich seiner Eignung für die Position zu ziehen. Dieses sollte nicht nur die fachlichen Anforderungen sondern auch seine äußere Erscheinung, seine Sprechweise und seine Körpersprache sowie Auffälligkeiten betreffen.

Eigenschaften

Ebenso sollten seine Eigenschaften hinsichtlich der Systematik, des kommunikativen Geschicks sowie im Hinblick auf aktives, zielgerichtetes Vorgehen analysiert werden.

Feedback

Der Personalberater oder Personalmanager sollte nach einigen Tagen ein erstes telefonisches Feedback geben und ein solches beim Kandidaten auch einholen.

Zweitgespräch

Bewerber verhalten sich im Zweitgespräch oft total anders als im ersten Interview. Dies kann sehr viel besser, manchmal aber auch sehr viel schlechter sein. Die erste Anspannung hat sich gelegt und jetzt kann sich der Bewerber entfalten. Im Zweitgespräch sollte über das Gehalt und sonstige Benefits gesprochen werden. Die unverzichtbaren Voraussetzungen sollten ebenfalls nochmals hinterfragt werden. Nur im besonderen Falle dürfte auch ein drittes „Auswahlgespräch“ vorteilhaft sein.

24. Interviewfragen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Begrüßung / Smalltalk

Fanden Sie den Weg zu unserem Unternehmen problemlos?

Zum Unternehmen

Was wissen Sie über unser Unternehmen?

Warum möchten Sie in unserem Unternehmen mitarbeiten?

Welche Aspekte wären Ihnen bei uns besonders wichtig?

Wissen Sie wer unsere stärksten Mitbewerber sind?

Welchen Rat geben Sie uns zur Verbesserung unserer Marktposition?

Wie sieht für Sie das ideale Unternehmen aus?

Werdegang

Könnten Sie uns kurz Ihren Werdegang schildern?

Welche Motivation hatten Sie bei den einzelnen Schritten?

Welche Schritte sind Ihnen nicht wie gewünscht gelungen?

Was wirkte sich besonders positiv für Sie aus?

Fragen zur Position

Wie sollte diese Tätigkeit Ihrer Ansicht nach aussehen?

Welchen Verantwortungsumfang streben Sie an?

Welche arbeitstechnischen Hilfsmittel benötigen Sie?

Was sind für Sie erforderliche Technologien?

Welche Punkte wären für Sie inakzeptabel?

Zum derzeitigen Arbeitgeber

Wie beurteilen Sie die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens?

Sind Sie im Businessplan involviert?

Welcher Führungsstil herrscht in Ihrem Unternehmen vor?

Welche herausragenden Leistungen konnten Sie erzielen?

Was hat Sie nachhaltig behindert?

Interviewfragen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Welche Aufstiegsmöglichkeiten hätten Sie mittelfristig?

Warum möchten Sie Ihren Arbeitgeber verlassen?

Zu beruflichen Zielen

Welche Vorstellung haben Sie von einem erfüllten Berufsleben?

Wie sieht für Sie die perfekte Position aus?

Wo möchten Sie in 5 / 10 Jahren stehen?

Welche Endposition möchten Sie erreichen?

Unterstützt Ihr Lebenspartner Ihre Berufsplanung?

Managementbefähigung

Was war Ihre beste / schlechteste Entscheidung?

Welches / welche Großprojekte haben Sie realisiert?

Wie haben Sie die Prioritäten gesetzt / kontrolliert?

Welche Planungshilfsmittel setzen Sie ein?

Welche Hilfsmittel nutzen Sie für Ihre eigene Planung / Zeitmanagement?

Zur Führungskompetenz

Welchen Führungsstil bevorzugen Sie für sich?

Wie sieht für Sie der ideale Chef aus?

Wie, denken Sie, sollte Ihr Vorgesetzter Sie führen?

Welche Verhaltensweisen von Vorgesetzten stören Sie?

Wie führen Sie Ihre Mitarbeiter / Ihr Managementstil?

Wie, denken Sie, beurteilen Sie Ihre Mitarbeiter?

Wie sieht für Sie der ideale Kollege aus?

Fragen zur Fachkompetenz

Welches sind Ihre Schlüsselqualifikationen?

In welchen Fachbereichen sind Ihre Kenntnisse überdurchschnittlich?

Welche Lücken haben Ihre Entwicklung beeinträchtigt?

Wie gedenken Sie diese zu beheben?

Interviewfragen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

In welchen Bereichen beabsichtigen Sie fortführendes Wissen zu erwerben?

Wie zufrieden waren Sie mit Ihrer Examensleistung?

Welche besonderen Erfolge hatten Sie im Berufsleben?

Sind Sie mit dem fachlich eingeschlagenen Berufsweg auch heute noch zufrieden?

Fragen zur Persönlichkeit

Sehen Sie sich eher als Macher oder mehr als Förderer?

Ist Ihnen die Perfektion oder die Schnelligkeit wichtiger?

Streben Sie nach mehr Verantwortung / warum?

Wie bewerten Sie selbst Ihre analytischen Fähigkeiten?

Würden Sie sich als kreativ bezeichnen / warum?

Wie beurteilen Sie sich selbst?

Sehen Sie sich eher als extrovertiert oder mehr introvertiert?

Wie reagieren Sie, wenn Sie persönlich angegriffen werden?

Wie möchten Sie gerne gesehen werden?

Auf welche persönlichen Leistungen sind Sie besonders stolz?

Fragen zur sozialen Kompetenz

Wie vollzieht sich für Sie eine ideale Zusammenarbeit?

Wie ist Ihr Verhältnis zu Kollegen?

Arbeiten Sie lieber für sich oder im Team?

Können Sie Mitmenschen leicht begeistern und überzeugen?

Kommunizieren Sie lieber mündlich oder schriftlich?

Delegieren Sie Aufgaben eher mündlich oder schriftlich?

Mit welchen Menschentypen kommen Sie nicht klar?

Wie überwinden Sie Widerstände?

Wie reagieren Sie auf Ablehnung?

Welche Verhaltensweisen stören Sie am meisten?

Welche mitmenschlichen Konflikte haben Sie gelöst und wie?

Wie reagieren Sie auf berechtigte oder unberechtigte Kritik?

Interviewfragen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wie agieren Sie, wenn Sie sich falsch verhalten haben?

Wie reagieren Sie, wenn gegen Sie intrigiert wird?

Sind Sie in Vereinen in Führungspositionen tätig?

Engagieren Sie sich gesellschaftlich?

In welchen Bereichen würden Sie sich politisch engagieren?

Fragen nach Politik, Gewerkschaften und Betriebsratszugehörigkeit, sind aussagefähig, auch wenn sie vom Bewerber nicht beantwortet werden.

Berufsspezifische Fortbildung

Welche betriebliche / außerbetriebliche Fortbildung haben Sie betrieben?

Auf welche Weise erhalten / verbessern Sie Ihr fachliches Können?

Wie pflegen Sie Ihre Sprachkenntnisse / Beherrschungsgrad?

Bilden Sie sich lieber im Selbststudium fort oder bevorzugen Sie Kurse?

Lesen Sie Fachzeitschriften - welche?

Fragen zu den Freizeitaktivitäten

Betreiben Sie Sport / welche Sportarten?

Lesen Sie Fachzeitschriften / welche?

Welche Autoren lesen Sie gerne / gerade?

Engagieren Sie sich ehrenamtlich / Vereine?

Welche Aktivitäten üben Sie mit Ihrer Familie aus?

Welche Genussmittel bevorzugen Sie in Gesellschaft?

Fragen zur familiären Situation

Welchen Beruf übt Ihr Partner aus?

Welche Schularten besuchen Ihre Kinder / Alter?

Welche Berufe übten Ihr Vater / Ihre Mutter aus?

Wo leben Ihre Eltern / Schwiegereltern?

Sind Sie bereit umzuziehen / Ihre Familie / Wohneigentum?

Was glauben Sie, schätzen Ihre Kinder / Frau an Ihnen besonders?

Verfügen Sie über einen Schwerbehindertenausweis?

Interviewfragen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Abschließende Fragen

Welche Frage haben wir nicht gestellt, die wir hätten stellen sollen?

Nennen Sie uns drei Gründe, warum wir Sie einstellen sollen!

Fortführung

Sind Sie an einer Fortführung unseres Gespräches interessiert?

Welche Informationen benötigen Sie für Ihre Entscheidungsfindung von uns?

Stehen Sie unter einem Termindruck hinsichtlich Ihrer Entscheidung?

25. Bewerberkorrespondenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Bewerberethik

Ethisches Verhalten wird Kindern nachhaltig über anschauliche Beispiele vermittelt. „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu“, ist ein Leitspruch, den man sich auch als Erwachsener immer wieder vergegenwärtigen sollte.

Bearbeitungsdauer

Die meisten Bewerber bewerben sich, weil sie von ihrer Eignung überzeugt sind. Den wenigsten ist bewusst, was es bedeutet, Hunderte von Bewerbungen zu sichten. Kaum ist die Bewerbungsunterlage abgeschickt, checken sie täglich ihren Briefkasten. Mit jedem neuen Tag, der ohne Antwort verstreicht, nimmt ihre Enttäuschung zu.

Zwischenbescheide

Bei der Flut von Bewerbungen ersparen sich viele Unternehmen Zwischenbescheide. Das ist auch in Ordnung, wenn sie unverzüglich den nicht in Frage kommenden absagen.

Einladungen

Mit einer anforderungsgerecht gestalteten Einladung kann ein Unternehmen punkten. Nur, es denkt selten jemand darüber nach, wie denn eine solche aussehen sollte. Hier ist es schon sehr hilfreich, sich in die Situation eines Bewerbers zu versetzen.

Betreuung

Bei der Vorstellung wird versichert, dass der Bewerber in Kürze Bescheid bekommt. Wieder wartet dieser hoffnungsfroh - und häufig genug wochenlang vergebens.

Absage

„Anbei erhalten Sie zu unserer Entlastung Ihre Unterlagen zurück“, eine Aussage, die jeder Bewerber so interpretiert, dass er für das Unternehmen eine „Last“ war.

Personalimage

Unternehmen produzieren Produkte und Dienstleistungen, um diese zu verkaufen. Bewerber sind direkt oder indirekt - sofort oder auch später - ebenso Kunden, sofern sie nicht so verärgert wurden, dass sie lieber Konkurrenzprodukte kaufen.

Bewerberkorrespondenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Einladung zu einem Vorstellungsgespräch

Sehr geehrter Herr Gansmann,

wir laden Sie zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch am

Montag, 18. April, 16.00 Uhr

mit Herrn Hans Weitsicht (Geschäftsführer) und Frau Birgit Müller (Personalleiterin) ein.

Bitte bestätigen Sie den Termin entweder telefonisch - 0711 / 68 68 (0) 110 – oder schriftlich per E-Mail an Frau Wilhelmine Nett - wilhelmine.nett@weitsicht.de bzw. per Brief an das Geschäftsleitungssekretariat, zu Händen von Frau Nett.

In der beigefügten Broschüre finden Sie eine Vielzahl interessanter Fakten zu unserem Unternehmen, unserer Firmenkultur, unseren Leistungen und zu unseren Zielen. Den Anfahrtsweg entnehmen Sie bitte der ebenfalls beigefügten Wegbeschreibung mit Skizze.

Sie dürfen gerne auf unserem Besucherparkplatz vor dem Verwaltungsgebäude parken. Wir freuen uns auf unser Gespräch und verbleiben zunächst

mit freundlichen Grüßen

Personalleitung

Ihre Bewerbung - weiterer Ablauf

Sehr geehrter Herr Gansmann,

nochmals herzlichen Dank für das überaus informative Vorstellungsgespräch. Ihre Erfolge speziell im Produktmarketing und die hieraus basierende Umsatzsteigerung haben uns wirklich außerordentlich beeindruckt.

Übernächste Woche sehen wir noch einen Kandidaten für diese Position.

In der darauffolgenden Woche, werden wir uns für einen der sich in der engeren Auswahl befindlichen Herren entscheiden. Wir bitten Sie deshalb noch um ein klein wenig Geduld.

Vorgesehen ist, dass in der 19. Woche das Vertragsgespräch stattfindet.

Mit freundlichen Grüßen

Personalleitung

Bewerberkorrespondenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Absage

Ihre Bewerbung als Leiter Marketing

Sehr geehrter Herr Gansmann,

aus mehreren sehr gut geeigneten Bewerbern konnten wir zwischenzeitlich den zu unseren Anforderungen am besten passenden Kandidaten gewinnen. Ausschlaggebend hierfür waren seine sowohl für unsere spezielle Branche als auch für die Position umfassend vorhandenen Fachkenntnisse und beruflichen Erfahrungen.

Sie gehörten zum engsten Kreis unserer Wunschkandidaten. Aufgrund Ihrer Kenntnisse und Ihres beruflichen Werdegangs sind wir aufrichtig daran interessiert, mit Ihnen in Kontakt zu bleiben. Bei einer wiederum für Sie interessanten Stellenausschreibung unseres Unternehmens würden wir uns deshalb über Ihre erneute Bewerbung freuen.

Für Ihr Interesse an einer Mitarbeit in unserem Unternehmen und das aus unserer Sicht sehr informative Vorstellungsgespräch sowie das von Ihnen gezeigte Interesse danken wir Ihnen nochmals ganz besonders. Ihre Unterlagen dürfen wir Ihnen zunächst zurückschicken.

Wir verbleiben mit den allerbesten Wünschen für Ihre weitere Zukunft.

Personalleitung

Birgit Müller

26. Assessment Center

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Assessment Center

In einem Assessment Center (AC) versuchen mehrere Beurteiler die Eignung von Kandidaten für eine zu besetzende Position mit Hilfe von Auswahlverfahren festzustellen. Dies kann sowohl in einem Einzelassessment als auch in einem Gruppen-AC erfolgen. Die Eignung wird in Einzel- und Gruppenaufgaben sowie durch Rollenspiele geprüft. Hinzu können Interviews sowie Leistungs-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests kommen.

Potenzialerkennung

Mittels eines systematisierten Verfahrens sollen bei einem oder mehreren Teilnehmern die vorhandenen Potenziale zu definierten Anforderungen zutreffend erkannt werden. In unterschiedlichen Situationen werden hierzu verschiedene Methoden eingesetzt. Geschulte Assessoren beobachten, beurteilen und bewerten die Teilnehmer.

Führungsnachwuchskräfte

Bei der Auswahl von Führungsnachwuchskräften kann ein AC eingesetzt werden. Besonders geeignet sind ACs bei bereichsübergreifenden Traineeprogrammen. Zu beachten sind hierbei nicht nur die Anforderungen des Traineeprogrammes, sondern die Aspekte, die die später vorgesehene Aufgabe beinhalten könnten.

Personalentwicklung

Vorhandene Potenziale können durch ein Assessment Center erkannt werden. Hierbei erkannte Lücken sollten direkt in die Entwicklungsplanung einfließen. Die Potenzialerkennung ist die eine Seite der Medaille, die Potenzialförderung die andere und nur diese ergibt dann tatsächlich einen Nutzen für das Unternehmen.

Anforderungsprofil

Ohne konkretes „Anforderungsprofil“ ist kein Assessment Center möglich. Durch die Vorgesetzten können Anforderungsprofile in den Grundzügen ausgearbeitet und dann durch die Verantwortlichen verbindlich festgelegt werden. Schwerpunkte des Anforderungsprofils sind die Bereiche Arbeitsverhalten, intellektuelle Fähigkeiten, soziale Kompetenz und das Führungsverhalten. Ohne spezifisches Anforderungsprofil sind keine verwertbaren Ergebnisse möglich.

Assessment Center

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Konzeption

Auf Basis des Anforderungsprofils wird die inhaltliche Konzeption für das AC erstellt. Alle simulierten „Übungen“ sollten möglichst der Realität nachempfunden werden.

Transparenz

Ein AC muss professionell vorbereitet und professionell durchgeführt werden. ACs sind nur dann erfolgreich, wenn sie in die Personalarbeit eingebettet sind. Für Unternehmen und Teilnehmer müssen die Ergebnisse des AC nachvollziehbar und glaubhaft sein - und dies ist nur möglich, wenn die Zielsetzung erkennbar ist.

Organisation

Auf zwei Teilnehmer kommt im AC im Regelfall ein beobachtender Assessor. Die Raumgröße und -ausgestaltung muss der Personenanzahl entsprechen. Ein externer Veranstaltungsort eignet sich meist besser, da störungsfreier.

Assessoren

Die Ergebnisse aus dem AC sind so brauchbar wie die ausgewählten Assessoren. Im Regelfall werden Assessoren aus der vorhandenen Führungsmannschaft bestellt. Dabei sollten die Führungskräfte zwei Hierarchiestufen höher angesiedelt sein. Jeder Assessor ist auf sein Amt hin umfassend zu schulen und intensiv vorzubereiten.

Einzelübungen

In Einzelübungen lösen die Kandidaten für sie vorbereitete Übungsaufgaben. Hierbei geht es um die Bewertung ihrer intellektuellen Fähigkeiten sowie Ihres persönlichen Arbeitsstiles und des gezeigten Entscheidungsverhaltens.

Postkorb

Jeder Kandidat erhält in der Postkorbübung mehrere Aufgaben zur Lösung. Er muss hier Informationen unter Zeitdruck verarbeiten und gewichten. Beobachtet wird, ob die Teilnehmer die Dringlichkeit und Wichtigkeit erkennen. Auch das überlegte Herangehen an gestellte Arbeitsaufgaben ist beobachtbar. Ferner können Initiative, Stressverhalten und Entscheidungsfreude bewertet werden.

Assessment Center

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Präsentation

Arbeitsergebnisse sind in Präsentationen überzeugend darzulegen und zu vertreten. Bewertet wird die Fähigkeit Sachverhalte zutreffend zu erkennen und zu gewichten und diese auch unter hohem Stress aufzubereiten und überzeugend vorzutragen. Erkannt werden können ferner die Qualität des Auftretens sowie die Ausstrahlung, die mündliche Kommunikationsfähigkeit und vor allem auch die Überzeugungskraft.

Fallstudien

Betriebliche Aufgabenstellungen können in Form einer Fallstudie aufbereitet werden. Durch die Probanden sind Lösungen zu erkennen und Lösungsvorschläge zu erstellen. Erkannt werden hierbei das analytische Denkvermögen sowie die konzeptionellen Fähigkeiten, das Einfühlungsvermögen, die Kreativität und das Problemlösungsverhalten.

Organisationsübungen

Bei Fallstudien lassen sich vorrangig die analytischen Fähigkeiten beobachten. Bei Organisationsübungen zeigen sich hauptsächlich die praktischen Fähigkeiten. Hierbei stehen das Geschick und die Findung praktikabler Lösungen im Vordergrund. Bewertet werden das Arbeits- und Organisationsgeschick sowie das Arbeitstempo.

Computersimulationen

Eine komplexe betriebliche Aufgabenstellung wird mit einigen Variablen versehen. Die Teilnehmer haben Lösungsansätze zu erkennen und anschließend umzusetzen. Beurteilt werden können hierbei das analytische Denkvermögen, vernetztes Denken sowie die Belastbarkeit und das Lernverhalten inklusive der Entscheidungssicherheit.

Diskussionsübungen

Hierbei sind verschiedene Dialoge beispielsweise in Verkaufsgesprächen zu bewältigen. Es kann um die Lösung eines konkreten Problems oder auch um Überzeugung gehen. Beobachtet werden können das Einfühlungsvermögen und die emotionale Stabilität. Ferner das Kommunikationsverhalten, die Überzeugungskraft und die Fähigkeit, seine eigene Meinung auch gegen Widerstände anderer flexibel durchzusetzen. Macher und Selbstsichere profilieren sich hierbei gegenüber gewissenhaften Denkern.

Assessment Center

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Gruppenübungen

Bei Gruppenübungen geht es besonders um die Fähigkeit sich integrativ zu verhalten. Darüber hinaus um Führungsverhalten, die Kommunikation und die Durchsetzung. Besonders beurteilt werden die gezeigte Initiative und die Bereitschaft zur Kooperation.

Gruppendiskussion

Hierbei steht das Kommunikationsverhalten im Vordergrund der Beobachtung. Bewertet werden können ferner das Einfühlungsvermögen, die Disziplin, das Kooperationsverhalten, die Belastbarkeit mit Stressbewältigung und die Initiative. Hinzu kommen Aspekte der Rhetorik und insbesondere die Überzeugungskraft.

Rollenspiele

Mehrere Teilnehmer „kämpfen“ um die Durchsetzung ihrer Interessen. Hierbei kann beobachtet werden wie sie mit Konfliktsituationen umgehen. Ferner das Durchsetzungsvermögen, die Stabilität und die Überzeugungsfähigkeit.

Einzelinterview

Ein Bestandteil eines AC können auch umfassende Einzelinterviews sein. Diese sollten jedoch nachvollziehbar und somit stets strukturiert stattfinden. In Einzelinterviews können auch Erkenntnisse aus den Übungen verifiziert werden. Ebenso dienen Einzelinterviews zur Beantwortung noch offengebliebener Fragen.

Feedback

Jeder Teilnehmer an einem AC hat Anspruch auf ein umfassendes Feedback. Dieses Feedback sollte auch sein Verhalten beinhalten, damit er das „Fremdbild“ mit seinem „Selbstbild“ abgleichen und daraus Lehren ziehen kann.

Verhalten im AC

Für die Beurteiler und die Teilnehmer gibt es einen wichtigen Tipp: Bleiben Sie gelassen! Wer anfängt in Hektik zu verfallen, agiert falsch. Ruhe, Selbstsicherheit und ebenso Mut zeichnen Könner aus. Ohne Professionalität auf beiden Seiten, wird kein verwertbares Ergebnis erzielt.

27. Einholen einer Referenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Entwicklungszeitraum

Für welchen Zeitraum können Sie Herrn Mustermann beurteilen?

Persönlichkeit und Kommunikation

Was sind seine größten Stärken?

Sind Schwächen vorhanden und wie versucht er diese zu kompensieren?

Wie sind Herrn Mustermanns kommunikative Fähigkeiten - mündlich und schriftlich?

Arbeitsmethodik und Zielerreichung

Welches sind Herrn Mustermanns größte Befähigungen?

Was besitzt Herr Mustermann an speziellen Erfahrungen?

Wie sind seine analytischen Fähigkeiten?

Wie schätzen Sie seine grundsätzliche Beurteilungsfähigkeit ein?

Wie ausgeprägt ist seine Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen?

Wie ausdauernd verfolgt er seine Ziele?

Erreichte Herr Mustermann gesetzte Ziele termingerecht?

Führungsstil und Wesensart

In welche Unternehmenskultur passt Herr Mustermann?

Wie kommt er mit externen Gesprächspartnern zurecht?

Wie motiviert und beurteilt Herr Mustermann seine Mitarbeiter?

Verfügt Herr Mustermann über eine ausgeglichene Wesensart?

Potenzial

Welche Erfahrungen besitzt er im Umgang mit dem Top-Management?

Welche Funktion wird Herr Mustermann voraussichtlich einnehmen können?

Welche Empfehlung würden Sie Herrn Mustermann für seine weitere Karriere geben?

Einholen einer Referenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Abschließende Fragen

Gibt es da noch etwas, was wir über Herrn Mustermann wissen sollten?

Unter welchen Umständen verließ Herr Mustermann das Unternehmen?

Würden Sie Herrn Mustermann erneut einstellen?

Einholen einer Referenz

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Referenz

Für Herrn Wolfgang Mustermann

gegeben von Herrn Dr. Klaus Gutmensch

Funktion Geschäftsführer Weitsicht GmbH

Telefon 0711 / 78 78 (0) 110

Herr Dr. Gutmensch bestätigt, dass Herr Mustermann ihm von 1988 bis 1995 direkt unterstellt war und er sehr eng mit ihm zusammengearbeitet hat. Herr Mustermann war in dieser Zeit verantwortlich für den Produktbereich Elektronik.

Herr Mustermann war zuständig für 5 Abteilungen mit insgesamt knapp 100 Mitarbeitern. Er hat den Bereich in einem etwas desolaten Zustand übernommen, da dieser längere Zeit führungslos war. Es ist ihm in kurzer Zeit gelungen, eine funktionsfähige Einheit herzustellen.

Herr Mustermann ist ein ausgezeichnete Fachmann im Bereich der elektronischen Steuerungen. Er besitzt auch in den unmittelbar tangierten Fachbereichen technisch viel Grundlagenwissen und konnte deshalb mit seinen Kollegen fachlich kompetent zusammenarbeiten. In der Zeit seiner Verantwortung für diesen Bereich haben sich die Patentanmeldungen verdoppelt. Dies ging vorwiegend darauf zurück, dass er seine Mitarbeiter intensiv gefördert und ermuntert hat, auch neue Wege zu gehen.

Seine Mitarbeiter führte er ausgezeichnet. Herr Mustermann ging auf die Kunden seines Produktbereiches aktiv zu und intensivierte die Betreuungsarbeit erheblich. Insbesondere baute er eine effiziente Servicefunktion auf. Alle Kunden lobten stets seinen engen persönlichen Einsatz bei allen Fragestellungen. Sein Produktbereich wird als Profitcenter geführt. Die Ergebnisse des Herrn Mustermann waren im erzielten Profit immer über dem vorgegeben Plan. Dies erreichte er sowohl durch eine erhebliche Ausweitung des Umsatzes als auch durch Verbesserung der Abläufe.

Mit ihm sowie dem Kaufmännischen Geschäftsführer habe Herr Mustermann stets ausgezeichnet, offen und kooperativ zusammengearbeitet. Im Rahmen seiner Kollegen hatte er eine wichtige und koordinierende Funktion ohne sich in den Vordergrund zu spielen. Er hätte das Unternehmen verlassen um eine weiterführende Aufgabe in der Geschäftsleitung eines anderen Unternehmens zu übernehmen. Er bedauere den Austritt sehr und würde Herrn Mustermann gerne wieder beschäftigen.

Ort, Datum, Unterschrift, Funktion)

28. Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Grundsätzliches

Anspruch auf ein Arbeitszeugnis

Der Anspruch auf ein Arbeitszeugnis ergibt sich aus dem BGB § 630, der GewO § 109 sowie aus Tarifverträgen.

Erforderliche Angaben

Ein einfaches Zeugnis beinhaltet die Personalien sowie Angaben zur „Art“ und „Dauer“ der Beschäftigung. Ein qualifiziertes Arbeitszeugnis beinhaltet darüber hinaus auch das „Verhalten im Arbeitsverhältnis“, sowie die „Leistung“. Geläufiger für das „Verhalten im Arbeitsverhältnis“ ist der Begriff „Führung“, der aber begrifflich das Sozialverhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Kunden und anderen mehr nicht so deutlich macht.

Zeitpunkt der Aushändigung

Ein Arbeitszeugnis ist zum Ende des Arbeitsverhältnisses auszuhändigen. Vorab kann aber ein vorläufiges Zeugnis verlangt werden. Zwischenzeugnisse können bei einem triftigen Grund, wie bei einer Versetzung oder bei dem Wechsel des Vorgesetzten, einer Einberufung zum Wehr- oder Zivildienst etc., angefordert werden.

Wahrheitspflicht

Ein Zeugnis muss alle wesentlichen Tatsachen enthalten, die für eine Beurteilung von Bedeutung sind. Und es muss „wahr“ sein. Das bedeutet allerdings nicht, dass einmalig vorkommende negative Vorkommnisse im Zeugnis stehen müssen.

Wohlwollenspflicht

Der Arbeitnehmer darf durch die Beurteilungen nicht unbillig behindert werden. Wer jedoch einem unehrlichen Kassierer „Ehrlichkeit“ bestätigt, haftet für die Folgen. Es ist der Maßstab eines „verständigen“ Arbeitgebers anzulegen. Zu vermeiden sind ebenfalls Formulierungen, die doppelbödig sind wie „Er war sehr tüchtig und konnte seine Meinung nachhaltig vertreten“. Ferner sind doppelte Verneinungen wie „Seine Leistungen waren nicht unerheblich“ zu vermeiden.

Pflicht zur Vollständigkeit

Ein Zeugnis muss die Punkte beinhalten, die üblicherweise erwartet werden. Dies sind beispielsweise bei einem Buchhalter bzw. Kassierer „Ehrlichkeit“ und bei einem Verkäufer „Verkaufs- und Verhandlungsgeschick“.

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Form des Zeugnisses

Hierbei hat der Arbeitgeber einigen Ermessensspielraum. Das Zeugnis muss maschinenschriftlich auf einem Geschäftsbriefbogen rechtschreibfehlerfrei erstellt sein. Üblich ist hierbei ein DIN A4-Bogen, auf dem nicht „Zeugnis“ aufgedruckt sein muss. Der Arbeitgeber ist in der Formulierung frei. Der Zeugnisleser muss allerdings entnehmen können, wie der Arbeitgeber die Qualifikation einschätzt.

Mitbestimmung des Betriebsrates

Bei einer Beurteilung im Einzelfall hat der Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht. Verständige Arbeitgeber werden eine abweichende Meinung zumindest abwägen.

Verjährung und Verwirkung

Die Verjährung beträgt gesetzlich 3 Jahre; die tarifliche Verwirkung meist 10 Monate. Unternehmen behandeln allerdings Bitten um Zeugnisse bzw. auch ggf. deren Abänderung meist großzügig. Auch hier gilt für und nicht gegen den Ex-Mitarbeiter.

Versand des Zeugnisses

Ein Zeugnis darf geknickt werden. Allerdings spricht dies nicht gerade für den Arbeitgeber, wenn er nicht in der Lage ist, ein Zeugnis in einem festen DIN A4-Umschlag zu verschicken.

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Allgemeine Angaben

Hierzu zählen der Name plus gegebenenfalls der Titel sowie das Geburtsdatum. Die Angabe des Geburtsnamens bei Frauen und die Anschrift sind heutzutage nicht mehr gebräuchlich.

Eintritts- und Austrittsdatum

Das Eintrittsdatum steht meistens am Anfang eines Zeugnisses. Das Austrittsdatum wird oft in der Schlussformel genannt. Es kann sich aber auch aus dem Zeugnisdatum ergeben. Sinnvoller ist es, wenn der Beschäftigungszeitraum mit von ... bis ... im Zeugnistext angegeben wird.

Beschreibung der Aufgaben

Der Zeugnisleser muss sich ein klares Bild machen können. Dies erfordert die vollständige und genaue Wiedergabe der Tätigkeiten. Unwesentliches ist dabei wegzulassen. Erkennbar sein sollte hierbei ebenso die fachliche Kompetenz, einschließlich Spezialkenntnisse wie IT, Fremdsprachen etc. Ferner die Entwicklung von der Arbeitsaufnahme bis zum Austritt. Dieser Bereich ist besonders wichtig, da hieraus das Potenzial eines Menschen für seine weitere Entwicklung abgeleitet wird. Ein Zeugnis kann bei einem Nachwuchsmitarbeiter, schon deshalb als schlecht beurteilt werden, wenn langjährig keine Erweiterung in den Aufgaben erkennbar ist. Ebenso gehören ständige Vertretungsaufgaben in das Arbeitszeugnis, besonders dann, wenn der Vorgesetzte oder Kollegen mit einer andersartigen Tätigkeit dauerhaft oder in nicht unerheblichen Zeiträumen vertreten wurde.

Beurteilung der Leistung

Ein Arbeitnehmer „schuldet“ eine Leistung „mittlerer Art und Güte“. Dies entspricht einer „befriedigenden“ Leistung“. Der Arbeitgeber muss sich nicht an einen „Zeugniscode“ halten. Verlangt ein Arbeitnehmer eine bessere Beurteilung, so hat er die „Tatsachen vorzutragen und zu beweisen“, aus denen sich eine bessere Bewertung ergibt. Beurteilt ihn ein Arbeitgeber unterdurchschnittlich, also schlechter als befriedigend“, so ist er hierfür beweispflichtig. Bei qualifizierten Aufgabenstellungen ist eine Ergebnisbewertung erforderlich. Es genügt also nicht, wenn nur der „Fleiß“ gewürdigt wird. Der erzielte Nutzen für das Unternehmen ist bedeutsamer für den Unternehmenserfolg als beispielsweise der gezeigte Fleiß. Ebenso können hier Vermerke zur Arbeitsmotivation und der Befähigung inklusive des Fachwissens stehen. Eingebürgert hat sich laut den Arbeitsgerichten der Begriff der „vollsten Zufriedenheit“, auch wenn er sprachlich umstritten ist, als höchst mögliche Bewertung. Aber es gibt ja auch noch „stets zur vollsten Zufriedenheit“.

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Bewertung der Führung / Verhalten im Arbeitsverhältnis

Aussagen zum Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen sowie zu anderen Mitarbeitern und wenn gegeben, auch zu externen Stellen. Hier können auch Fähigkeiten zur Kommunikation, Verantwortungsbereitschaft oder Flexibilität im Umgang mit anderen angesprochen werden.

Bewertung der Mitarbeiterführung

Für jeden Vorgesetzten eine sehr bedeutsame Beurteilung. Diese umfasst nicht nur die Führungsstärke und das vorhandene Durchsetzungsvermögen, sondern vor allem die erzielten Ergebnisse aus der qualitativen Mitarbeiterführung. Bedeutsam sind hierbei auch die Managementfähigkeiten soweit diese für den effizienten Einsatz seiner Mitarbeiter wichtig sind.

Weiterbildungsbereitschaft

In unserer stetig alternden Gesellschaft gewinnt die Bereitschaft zur Weiterbildung stetig an Bedeutung. Aufgeführt werden sollten Maßnahmen, die betrieblich angeboten werden ebenso, wie Schulungen und Fortbildungskurse, die der Mitarbeiter in Eigeninitiative extern besucht hat. Und das Außergewöhnliche sollte besonders herausgehoben werden.

Grund der Beendigung

Fehlt dieser, werden hieraus negative Schlussfolgerungen gezogen. Der Standardgrund ist auf „eigenen Wunsch“. „Im gegenseitigen Einvernehmen“ bedeutet meist, dass die Kündigung vom Arbeitgeber erwünscht war. Daran ändert auch der Zusatz „im besten“ nichts. Auch Hinweise in der Form: Abweichende Vorstellungen über die weitere Entwicklung des Geschäftsfeldes, etc., werden von einem potenziellen Arbeitgeber kritisch hinterfragt werden. Bei Störungen findet sich häufig die Formulierung: „Das Arbeitsverhältnis endet am ...“. Der Arbeitnehmer hat hierbei ein „Mitspracherecht“. Gegen seinen Willen darf keine Formulierung aufgenommen werden.

Dank für die Mitarbeit

Auf das „Bedauern“, den „Dank“ und die „guten Wünsche für die Zukunft“, hat der Mitarbeiter keinen Anspruch. Sie sind allerdings üblich. Bei einer „überlauten Laudatio“ könnte vermutet werden, dass man froh war, den Mitarbeiter „endlich“ loszuwerden“. Die große Dankbarkeit bezieht sich also nur auf den Abschied. Absolviert jemand eine längere externe Fortbildung, könnte hier auch stehen: Wir freuen uns Herrn / Frau ... nach Abschluss dieser Weiterbildung in unserem Hause weiterbeschäftigen zu dürfen.

Datum und Unterschrift

Meist wird das Austrittsdatum verwendet. Die Unterschriften sollten mit Angabe der Funktionen erfolgen. Unterzeichnen sollten der Fachvorgesetzte plus der Personalmanager. Bei hohen Führungskräften unterschreiben im Regelfall auch der oder die Geschäfts-

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

fürher das erstellte Zeugnis mit. Bei ihm direkt unterstellten Führungskräften unterschreibt der / die Geschäftsführer das Zeugnis grundsätzlich.

Tabu im Zeugnis sind

Das bezogene Gehalt oder Kürzungen. Vorstrafen und Abmahnungen. Krankheitsbedingte oder sonstige Fehlzeiten. Leistungsabfall auch durch Alkoholgenuß. Behinderungen inklusive der Schwerbehinderteneigenschaft. Betriebsratstätigkeit oder Engagement in der Gewerkschaft. Zugehörigkeit zu einer Partei bzw. zu einer Religionsgemeinschaft. Nebentätigkeiten und ausgeübte Ehrenämter. Fortbildungszeiten, wenn durch den Arbeitnehmer eine Aufnahme nicht gewünscht wird.

Zeugnisprüfung

Ein Zeugnis muss in sich stimmig sein

Gleichgültig, ob ein Zeugnis gut oder schlecht ausfällt, es muss in sich stimmig sein. Profis prüfen zunächst, ob diese Stimmigkeit, die einem guten Bild oder einem logisch aufgebauten schlüssigen Buch zu eigen ist, sich in dem Zeugnis wiederfindet. Dies beinhaltet auch die Angemessenheit aller abgehandelten Punkte zueinander. Fehlt diese Stimmigkeit, läuten bei erfahrenen Beurteilern sämtliche „Alarmglocken“.

Ein Zeugnis muss angemessen sein

Ein Zeugnis für eine einfache Tätigkeit weist nicht nur inhaltlich, sondern auch im Sprachstil Unterschiede zu einem Zeugnis für eine hoch qualifizierte Tätigkeit auf. Negativ ist es, wenn zu viel Banales und Selbstverständliches aufgeführt wird. Bei einer Führungskraft wird zudem ein noch sehr viel individuellerer Stil erwartet. Je höher die Position, umso präziser und sorgfältiger ist das Zeugnis zu gestalten. Auch die Dauer der Zugehörigkeit schlägt sich im Gesamtbild des Zeugnisses nieder. Ein selbst hoch qualifizierter Vorgesetzter wird an einen Mitarbeiter immer höhere Anforderungen stellen als ein selbst wenig qualifizierter Chef. Ebenso wird der hoch qualifizierte Vorgesetzte den Mitarbeiter anspruchsvoller werten und differenzierter und somit letztlich auch sehr viel kritischer beurteilen. Ein kritisches Zeugnis kann also eine viel bessere Bewertungen eines Mitarbeiters darstellen als ein Zeugnis, das oberflächlich seine Leistung und Führung beurteilt. Man beschäftigt sich ausführlich, und das schlägt sich im Stil nieder, nur mit einem Mitarbeiter, der einem in der Zeit der Mitarbeit hervorragende Arbeit geleistet hat.

Das selbst formulierte Zeugnis

Es scheint mir ein Märchen, dass Mitarbeiter sich freuen, wenn sie ihr Zeugnis selbst formulieren dürfen, da ihr Vorgesetzter hierfür zu faul sei. Auch Mitarbeiter sind „bequem“.

<http://www.tzm.de/jobs-karriere.html>

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Formulierung eines wirklich qualifizierten Zeugnisses ist eine aufwändige Angelegenheit, für die selbst ein erfahrener Personalmanager mindestens eine Stunde Zeit aufwenden muss. Überzogene, wenig professionell wirkende Zeugnisse stimmen die Beurteiler skeptisch. Zeugnisberater erstellen ja gerne gegen ein „angemessenes Entgelt“ aus dem Rohmaterial einen „qualifizierten Zeugnisentwurf“ für Menschen, die sie nicht persönlich beurteilen können.

Formfehler und Rechtschreibfehler

Stammt das Zeugnis aus der Feder eines Handwerkers, sind andere Maßstäbe anzulegen. Weist ein Zeugnis jedoch, wenn ein professionelles Zeugnis erwartet hätte werden können, erhebliche Form- und Rechtschreibfehler auf, ist auch hier besondere Vorsicht geboten.

Interesselos formuliertes Zeugnis

Ein lahm formuliertes Zeugnis lässt auf Interesselosigkeit des Verfassers schließen. Dies kann bedeuten, dass er dem Beurteilten wenig wohlwollend gesonnen ist. Auch hier werden aufmerksame Personalmanager die Hintergründe erforschen.

Was ist zu erwarten?

Profis prüfen Zeugnisse immer unter dem Gesichtspunkt, „was ist zu erwarten?“ Bei einem Buchhalter sollte etwas über seine Gewissenhaftigkeit gesagt werden. Bei einer Sekretärin könnte ihre Umsicht und Verschwiegenheit betont werden. Beim Marketingleiter sind dies seine Marketingkonzeptionen und Werbefeldzüge. Bei einem Vertriebsleiter die Erschließung neuer Absatzwege plus Umsatzsteigerung.

Entwicklung

Der entscheidendste Punkt in dem Zeugnis eines hochqualifizierten Mitarbeiters ist dessen Entwicklung, besonders wenn er langjährig im Unternehmen tätig war. Startet und beendet ein Mitarbeiter mit einer kaum erweiterten Aufgabenstellung, so ist dies wesentlich negativer, als die oft übermäßig herangezogenen Leistungsnoten. Aus der Erweiterung ergibt sich das Entwicklungspotenzial, das ein Mitarbeiter besitzt.

Fort- und Weiterbildung

Besonders eine qualifizierte Fortbildung, die auf Eigeninitiative beruht, ist beachtenswert. Ebenso wichtig ist die aktive Mitwirkung an innerbetrieblichen Schulungsveranstaltungen, beispielsweise als langjähriger Referent im Rahmen der Fortbildung anderer Mitarbeiter.

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ferner auch in der Betreuung von Praktikanten, Auszubildenden oder BA-Studenten. Aus einem derartigen Engagement lässt sich die Eignung für Führungsaufgaben ableiten.

Leistungsbeurteilung

In manchen Zeugnissen finden sich zu der erzielten Leistung nur unpräzise Angaben. Die Beurteilung der Leistung ist aber sicherlich mit einer der wesentlichen Punkte. Es sind nur bedeutsame Leistungen zu nennen. Unwichtiges vermittelt Negatives. Die Formulierungen müssen präzise, aussagefähig und aktiv in der Darstellung sein. Eine zu ausführliche Leistungsbeurteilung, Füllworte anstatt Fakten, muss aber kritisch gesehen werden. Eine sehr kurze Beurteilung, die die besonderen Erfolge knapp aber äußerst positiv herausstellt, wird immer als gut empfunden. Umfasst die Beurteilung langfristige Zeiträume sollte die Entwicklung herausgestellt werden. Ein Mitarbeiter, der mit einer bestimmten Aufgabenstellung beginnt und diese dann treu und brav viele Jahre ausübt ist sicher ein verdienstvoller Mensch, er wird aber im und für das Unternehmen nur außerordentlich wenig verändert haben.

Initiative

In diversen Zeugnisratgebern wird gerne die „Eigeninitiative“ herausgestellt. Einer eins entspricht da beispielsweise: „Er / sie zeigte sehr viel Eigeninitiative“. Einer zwei: „Er / sie zeigte viel Eigeninitiative“. Und was hat er geleistet - nichts? Professionell sind solche Empfehlungen nicht. Profis unterscheiden zwischen denjenigen, die weisungsgebunden arbeiten - und da wird dann der gezeigte Fleiß sowie die Sorgfalt beurteilt und denjenigen, die weitgehend eigenverantwortlich arbeiten und dann interessiert vorrangig, welche Projekte / Aufgaben jemand aufgegriffen und erfolgreich realisiert hat. Entscheidend ist auch hier, was letztlich der erzielte Nutzen für das Unternehmen war. Und dieser Nutzen sollte auch konkretisiert, also mit Zahlen unterlegt werden. Gerade bei der Bewertung von Führungskräften sollte das selbstverständlich sein. Initiative ohne Nutzen entspricht einem Ventilator, der nur die warme Luft verwirbelt.

Führung oder Verhalten im Arbeitsverhältnis

Negativ ist eine Verhaltensbeurteilung, in welcher zwar das Verhalten gegenüber Kollegen erwähnt wird, dasjenige gegen Vorgesetzte und externe Stellen aber fehlt. In welcher Reihenfolge die zu erwarteten Stellen aufgeführt werden ist nachrangig. Wer aus der Reihenfolge Schlüsse zieht, handelt hiermit wenig professionell, denn ein Vorgesetzter, der ein Zeugnis für einen Mitarbeiter selbst erstellt, setzt seine Person häufig an die „letzte“ Stelle.

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Mitarbeiterführung

Besonders bei Führungskräften wird hier erwartet, dass eine Aussage zur Mitarbeiterführung erfolgt und zwar so, dass er „diese jederzeit so führte, dass überdurchschnittliche Leistungsergebnisse erzielt wurden“. Das Wesen einer Führungskraft ist es ja gerade, dass die Mitarbeiterführung viel bedeutender ist, als gegebenenfalls der eigene Fleiß, der eher auf einen „Fachspezialisten“ hinweist.

Schlussformel

Der Dank und die guten Wünsche werden oftmals in der Bedeutung überbewertet. Gerade bei hoch qualifizierten Nachwuchskräften sind die Gründe für einen Wechsel meist sehr vielschichtig. Ausschlaggebend können Spannungen zum Vorgesetzten sein. Die können darin begründet sein, dass der Vorgesetzte Angst um seinen „Stuhl“ hatte, oder auch darin, dass die Ansichten über einzuschlagende Strategien auseinandergingen. Besonders bei ehrgeizigen Menschen fällt diese Formel deshalb oft eher bescheiden aus.

Zeugnisbewertungen

Auch die Zeugnisbenotung ist inflationär. „Alte“ Zeugnisse sind um eine Note „aufzuwerten“. Es ist leider ein Problem unserer Zeit, dass sich die meisten Menschen mehr dünken als sie sind. Das beginnt bei den Schulnoten, wo einst eine „1“ in der Abiturnote etwas besonders Erwähnenswertes war. Inzwischen hat sich die „1“ fast schon zu einer normalen Note entwickelt. Dasselbe gilt für Hochschuldiplome, wo es fast schon negativ gesehen wird, wenn die Diplomarbeit nicht mindestens mit einer „1“ bewertet wurde. Gute Zeugnisse weisen Substanz in der Bewertung auf. Substanz bedeutet, dass das was erwähnt wird auch weitgehend qualifiziert und nach Möglichkeit quantifiziert wird.

Aussage zur Beendigung

Jeden potenziellen Arbeitgeber interessiert natürlich sehr, aus welchen Gründen ein Mitarbeiter seinen früheren Arbeitgeber verlassen hat oder dies will. Der im Zeugnis angegebene Grund ist „dauerhaft“. Steht im Zeugnis: „Auf eigenen Wunsch“, kann der Arbeitnehmer Probleme bekommen, wenn er eine anschließende längere beschäftigungslose Zeit erklären muss. Besonders wortreiche Begründungen für den Austrittsgrund sind fast immer ein Grund, diesen Punkt nachhaltig zu hinterfragen.

Ort, Datum und Unterschrift

Fehlt die Unterschrift des Fachvorgesetzten ohne jegliche weitere Begründung, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass dessen Verhältnis zum Mitarbeiter zerrüttet war. Aus

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

den erkennbaren Vollmachten (ppa., i. V. etc.) ergibt sich auch der Stellenwert, den der ausscheidende Mitarbeiter im Unternehmen innehatte oder der ihm zugebilligt wird. Was gegebenenfalls zu negativen Interpretationen führen kann.

Zu berücksichtigende weitere Einflussfaktoren

Anforderungen durch die Arbeitsgerichte

Arbeitsgerichte halten sich an das, was „öffentlich“ als allgemeingültig gehandelt wird. Somit prägen auch wenig professionelle Zeugnisratgeber höchstrichterliche Urteile. Das herausragende Zeugnis orientiert sich jedoch eher nicht an einer „Zeugnisprache“, denn es wird wie ein Maßanzug auf den Menschen zugeschnitten, für den es erstellt wird. Erstellen Rechtsanwälte „Zeugnisratgeber“, beachten sie dies mangels Fachkenntnis nicht. Seitens der Arbeitsgerichte gibt es eine Vielzahl an Entscheidungen zu der Gestaltung von und den Bewertungen in Arbeitszeugnissen. Besonders wichtig sind BAG-Entscheidungen.

Zeugnisgeneratoren

Automatenhafte Formulierungen finden sich in den sogenannten Zeugnisgeneratoren. Kein Profi wird jemals ein Zeugnis vorwiegend aus vorgefertigten Bausteinen erstellen. Wobei die Arbeit des Erstellens ja vorwiegend in dem liegt, was der zu Beurteilende in der Zeit seiner Betriebszugehörigkeit geleistet hat. Wie war seine Entwicklung? War sie aufsteigend, gleichbleibend - oder musste seine Aufgabe reduziert werden?

Optimieren von Arbeitszeugnissen

Im Zeitalter des Computers ist die „Modifizierung“ eines Arbeitszeugnisses leicht möglich. Besonders „Clever“ erstellen sogar das komplette Zeugnis auf einem Geschäftsbriefbogen selbst. Hierdurch lassen sich sogar Zeiten der Beschäftigungslosigkeit kaschieren. Wer erwischt wird, kann fristlos gekündigt werden und erhält unter Umständen eine Vorstrafe. Allerdings sind Zeugnisfälschungen mit Sicherheit nicht so häufig, wie es von den natürlich höchst uneigennützig handelnden Detekteien gerne postuliert wird. Nicht überall werden nur fügsame und besonders pflegeleichte „Teamplayer“ gesucht. Der Querdenker ist in einigen Unternehmen allerdings auch nicht besonders gefragt. Das Zeugnis sollte dem Mitarbeiter entsprechen, ansonsten läuft er Gefahr, dass er für die falsche Aufgabe ausgewählt und damit auch falsch eingesetzt wird. Dies kann letztlich sogar zu seinem Scheitern in der neuen Aufgabe führen.

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vorlage eines „einfachen“ Arbeitszeugnisses

Wird ein einfaches Arbeitszeugnis von jemanden vorgelegt, von dem aufgrund seiner Tätigkeit ein qualifiziertes Zeugnis hätte erwartet werden können, ist von erheblichen Störungen im Arbeitsverhältnis auszugehen, die zu sehr negativen Bewertungen in einem qualifizierten Zeugnis geführt hätten.

Zeugnissprache oder Zeugniscode

Interpretation der Zeugnissprache

Professionelle Personalmanager berücksichtigen „Zeugniscode“. Sie werden diese allerdings nicht so verwenden, wie gerne suggeriert wird. Spitzfindige Formulierungen versteht sowieso jeder anders und somit auch nicht so, wie sie angeblich gemeint sind. Die ganzen „Zeugniscode“ werden ja vorwiegend von Gewerkschaften regelmäßig als Serviceleistung für ihre Mitglieder veröffentlicht. Und die Medien drucken das ja dann ganz gerne als Geheimwissen ab. Nur, wie sollen Personalmanager Zeugnisse lesen, wenn das tatsächlich das geheime Wissen eines kleinen Zirkels ist? Auch die Arbeitsgerichte haben einige Wertungen „zementiert“. Diese finden Sie in einschlägigen Sammlungen von Urteilen.

Spitzfindigkeiten

Falsch sind ebenso Beurteilungen, die sich daran orientieren, wer zuerst genannt wurde. Beispielsweise in der Reihenfolge bei der Beurteilung des Sozialverhaltens. Kommt der Vorgesetzte zuletzt, also nach den Kollegen und den Geschäftspartnern etc., sei das kein gutes Zeichen wird behauptet. Erstellt ein Vorgesetzter ein Zeugnis, wird er sich selbst häufig aus Höflichkeit an den Schluss stellen, schon hieraus ergibt sich wie hanebüchen solche Feststellungen sind. Wortklaubereien und Vermutungen sind selten hilfreich.

Einzelbewertungen

Schlimm finde ich es, wenn selbst ernannte „Zeugnissachverständige“ aus Zeugnissen einzelne Bewertungen herauspicken und diese dann in „gut“ oder „schlecht“ einteilen. Beispielhaft sei eine Beurteilung dieser Art: Herr Schmidt war ein engagierter Mitarbeiter, der bereit war, auch zusätzliche Arbeiten zu übernehmen. Laut dem „Ratgeber“ eine schlechte Beurteilung, da stets, jederzeit, sehr, immer oder überdurchschnittlich fehlen würde. Für mich ist so eine Bewertung zunächst positiv. Ob sie das bleibt, ergibt sich erst aus dem Gesamtbild, das mir das Zeugnis auch hinsichtlich seines Erstellers vermittelt. Interessanterweise veröffentlichen vorwiegend die Gewerkschaften von Zeit zu Zeit die angebliche Geheimsprache der Personalchefs. Nur woher sollen Personalchefs die Geheimsprache kennen, wenn diese tatsächlich „geheim“ ist?

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Klarheitsgebot

Personalmanager halten ihre Zeugnissprache „klar“ und die Formulierungen positiv, das verlangt zudem das Klarheitsgebot bei der Erstellung von Zeugnissen. Negativ zu bewertende Äußerungen wie „Schwierigkeiten im ...“ oder „trotz der unglücklichen ...“, sollten in Zeugnissen vermieden werden. Kritisch bewerte ich zudem den Einsatz von Füllwörtern, die Unbedeutendes in einem Wortgeschwafel zu einem nur dem Anscheine nach Bedeutenden stilisieren sollen. Noch aussagefähiger aber ist es, wenn ein Arbeitszeugnis nicht aussagefähig ist. Gelegentlich liest man ja ein Zeugnis und fragt sich, was da eigentlich drin steht? Es wird offensichtlich bewusst vernebelt, um Negatives nicht präzise benennen zu müssen und trotzdem dem „Wahrheitsgebot“ noch vollinhaltlich zu entsprechen.

Sprachschöpfungen aus dem Zeugniscode

Für „Puristen“ noch einige Sprachschöpfungen aus dem Repertoire der „Profis“.

Stets zu unserer vollsten Zufriedenheit. Stets zu unserer vollen Zufriedenheit.

Zu unserer vollen Zufriedenheit. Zu unserer Zufriedenheit.

Er hat sich bemüht. Findet leider nicht das Wohlwollen der Arbeitsgerichte, obwohl jemand, der sich im Rahmen seiner Kräfte und seines Könnens bemühte, ein besserer Mitarbeiter sein kann, als derjenige, dem alles mit leichter Hand gelang.

Superlative wirken negativ

Keiner beschrieb die edlen Wilden so schön wie Karl May, der Fantasieschriftsteller. Der „gute“ Indianer war immer der aller reinste, der Böse immer und stets böse. Auf erwachsene Menschen wirkt der Gebrauch zu vieler Superlative übertrieben und somit unglaubwürdig. Warum soll dies in Arbeitszeugnissen nicht ebenso sein, wenn sich hier stets, jederzeit, immer, außerordentlich etc. in einem Übermaße findet? Im Übrigen ist es so, wenn in einer langjährigen Tätigkeit keine weitere Entwicklung erkennbar ist, nützen auch die tollsten Lobpreisungen in lauter Superlativen nichts.

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Meine Erkenntnis

Je kritischer und detaillierter sich ein Zeugnis mit den Leistungen des Mitarbeiters auseinandersetzt, umso qualifizierter ist der Vorgesetzte, der es erstellt hat. Umso qualifizierter der Vorgesetzte, umso mehr hat der Mitarbeiter bei ihm gelernt. Der Qualifizierte, der nicht nur zuarbeitende Mitarbeiter, der Aufsteiger, der sich immer wieder neu orientieren musste, zeichnet sich durch ein Zeugnis aus, das sich nicht in banalen Lobpreisungen erschöpft. Sein Zeugnis bewertet ihn gut, aber durchaus kritisch. Im Übrigen kann man häufig eher das fühlen, was einer tatsächlich aussagen wollte. So kann ein scheinbar gutes Zeugnis, wenn man es auf sich wirken lässt, zu einem mittelprächtigen oder gar schlechten Zeugnis werden. Umgekehrt funktioniert das natürlich ebenso. Manche Beurteiler beherrschen einfach die Grundlagen der Erstellung eines Zeugnisses nicht. Aus einem „er bemühte sich immer“ wird dann plötzlich eine Bewertung, die hohes Lob beinhaltet. Denn, wenn einer sich bemüht, hat er sich ja angestrengt und wollte alles richtig machen. Es gibt zudem Künstler, die mit Worten spielen - und Nichtkünstler, die diese Worte nicht nachvollziehen können.

Zeugnisinhalte und -prüfung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Zeugnis

Herr Paul Muster, geboren am 25. Januar 1950, trat am 1. Juni 1985 als Leiter des Geschäftsleitungsbereiches Produktion in unser Unternehmen ein.

Als Prokurist gehörte er der Geschäftsleitung an, die ferner aus den beiden Geschäftsführenden Gesellschaftern sowie den Prokuristen für Konstruktion und Verwaltung besteht. Herrn Muster waren die Mechanische Fertigung sowie der Werkzeugbau mit der jeweiligen Arbeitsvorbereitung zugeordnet. Ferner die Montagebereiche für alle Produktgruppen, der Schaltschrankbau und das E-Teile-Lager.

Herr Muster war für rund 500 Mitarbeiter in diesen Bereichen verantwortlich. Als Produktionsleiter optimierte Herr Muster kontinuierlich alle Fertigungsabläufe. Diese sowohl produktionstechnisch als auch in der fertigungstechnischen Verbesserung der zu produzierenden Maschinen bzw. Maschinenteile.

Im Laufe seiner langjährigen Mitarbeit konnte er hierdurch die Fertigungskosten bei erheblich verbesserter Effizienz nachhaltig reduzieren. Komplexe Projekte mit einer erheblichen Bedeutung für unser Unternehmen initiierte, konzipierte und realisierte Herr Muster insbesondere in neuen Technologien. Seine Fähigkeiten in der Konzeption, Planung und Realisierung waren gleichermaßen ausgezeichnet. Seine Mitarbeiter führte und förderte Herr Muster jederzeit so, dass auch diese überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen konnten.

Herr Muster hat sich in jeder Beziehung und in umfangreichem zeitlichem Umfang für das Unternehmen und dessen Belange eingesetzt. Als Mitglied der Geschäftsleitung vertrat er das Unternehmen nach innen und außen in einer ausgezeichneten Weise. Besonders hervorzuheben ist seine persönliche und fachliche Akzeptanz bei seinen Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern. Er hat erheblich dazu beigetragen, dass das Unternehmen eine positive Entwicklung in einem zeitweise sehr schwierigen Marktumfeld realisieren konnte. Herr Muster berichtete an die Geschäftsführenden Gesellschafter.

Nachdem Herr Muster sich außerhalb unseres Unternehmens beruflich erheblich verbessern konnte, nahm er diese Chance wahr. Wir verlieren in ihm eine tatkräftige Führungskraft und einen integren Menschen, der sich hervorragend in unser Geschäftsleitungsteam integriert hatte. Wir danken Herrn Muster für seine langjährige überaus erfolgreiche Mitarbeit und wünschen ihm auch weiterhin in beruflicher und privater Hinsicht sehr viel Erfolg.

Musterhausen, 30. März 2012

Geschäftsführender Gesellschafter

29. Personalberater

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Dienstleister

Vor einigen Jahrzehnten verzierte ein Personalberater die Tür zu seiner Villa mit dem stolzen Schriftzug HEADHUNTER - und viele waren beeindruckt. Dies entnahm ich seinerzeit den Berichten der Tages- und der Fachpresse. Personalberater sind Dienstleister - nicht mehr - aber auch nicht weniger. Wer seinen Beruf als Personalberater ernst nimmt, dient seinem Kunden und niemals der eigenen Eitelkeit, indem er sich oder seine Arbeit glorifiziert.

Personalwesen

Hochkarätige Fachleute sind in jedem Unternehmen zunächst auch „Kostenträger“. Sie verursachen dann unnötige Kosten, wenn das „Hochkarätige“ ungenutzt bleibt. Personalbetreuung und -beschaffung sind in jedem Unternehmen sensible Bereiche. Es ist deshalb verständlich, wenn Unternehmen hierbei eigene Mitarbeiter bevorzugen. Die Frage ist nur, können sich Unternehmen diesen Luxus wirklich dauerhaft leisten. IT-Leistungen wurden „outgesourct“ obwohl auch die IT strategisch gesehen wird. Was sich in der Informationstechnologie schon lange aus Kostengründen vollzogen hat, wird über eine absehbare Zeit auch für den Personalbereich unvermeidbar sein.

Personalmanager

Selbst die Personalmanager, die fast ausschließlich nur Mitarbeiter „beschaffen“, haben nur einen begrenzten Einblick in den Personalmarkt, da sie fokussiert arbeiten. Die oberen Führungskräfte werden sowieso oft von der Geschäftsleitung direkt verantwortet. Da Geschäftsführer über zu wenig Zeit verfügen, vernachlässigen sie dieses Thema. Geschäftsführer und Personalmanager sollten Delegierbares deshalb auch an qualifizierte externe Experten delegieren.

Loyalität

Arbeitet ein Unternehmen mit einigen wenigen, spezialisierten Beratern über Jahre, entwickelt sich zwischen Unternehmen und Beratern ein hohes Vertrauensverhältnis. Die Berater kennen die Firma nach einiger Zeit so gut wie interne Personalmanager - verursachen aber nur dann „Kosten“, wenn sie für das Unternehmen tätig werden. Ihre Loyalität zum Unternehmen ist sicherlich nicht geringer als die eines Internen. Externe Top-Spezialisten auf Zeit bewähren sich gegenüber internen Generalisten.

Personalberater

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Imagebroschüren

Als ehemaliger Personalmanager habe ich viele Hochglanzbroschüren gesammelt, die mir die unterschiedlichsten Personalberater im Laufe der Jahre zugeschickt haben. Die qualitativen Aussagen haben sich fast identisch in allen Broschüren wiederholt. Deshalb habe ich auch nach 20 Jahren noch keine eigene „Imagebroschüre“ erstellt.

Auswahl eines Personalberaters

Wer nach Katalog bestellt, entscheidet sich auf der Basis der Werbebotschaften. Ein Prospekt mit wunderschönen Fotografien löst Begehren und Kaufimpulse aus. Die Auswahl eines Personalberaters sollte jedoch wie die einer Führungskraft erfolgen. Einmalige Geschäfte mit Personalberatern sind weder für Sie noch für diesen effizient. Nehmen Sie den, den Sie von seiner Qualifikation her auch als Personalmanager für Ihr Unternehmen einstellen könnten.

Zusammenarbeit mit Personalberatern

Einen externen Personalberater sollten Sie so führen wie einen internen Manager. Wer den Personalberater nur „wursteln“ lässt, erhält kein sinnvolles Ergebnis. Sie führen Ihre Manager effizient und dies sollten Sie auch bei Externen tun. Wer seine Führungskräfte nicht steuert, erzielt nur unzureichende Ergebnisse. Ihren Personalberater steuern Sie effizient, wenn Sie offen mit ihm kooperieren.

Image im Personalmarkt

In den zurückliegenden Jahren konnten wir in nicht wenigen Fällen beobachten, dass potenzielle Bewerber sich auf Anzeigen eines Kunden nicht mehr bewarben. In einer später angesetzten Direktsuche haben wir dann unsere Kandidaten befragt, ob sie die Anzeigen gesehen haben und warum sie sich dann nicht beworben hätten. Meist erhielten wir Antworten, die vorwiegend das Personalimage des Kunden betrafen. Manche fürchteten, dass dieses spezielle Unternehmen so hohe Anforderungen stellt, dass sie von vornherein keinerlei Chance sahen und sich deshalb auch nicht bewarben. Häufig wurde auch die Auffassung vertreten, dass die Fluktuation sehr hoch wäre, da dieses Unternehmen in der Vergangenheit häufig Stellenanzeigen geschaltet hätte. Alles Gründe, die wir unseren Kandidaten in der Direktsuche „ausreden“ konnten. Letztendlich wurden Kandidaten eingestellt, die auch die Anzeigen gelesen hatten.

Vorteile für Kandidaten

Die Einschaltung eines Personalberaters hilft den Bewerbern, ihr „Gesicht“ zu wahren. Ein Personalberater arbeitet im Vorfeld fast immer „vertraulich“, so dass ein Bewerber seine Qualifikation problemlos ohne erkennbare Nachteile für sich überprüfen kann. Erst wenn der Personalberater seine Eignung bestätigt hat, muss er sich „outen“.

Vorteile für Klienten

Sowohl die anzeigengestützte Suche als auch die Direktsuche über Personalberater erschließt mit Sicherheit einen größeren und somit zutreffenderen Bewerberkreis. Qualifizierten Personalberatern stehen darüber hinaus Instrumentarien zur Verfügung, über die Personalmanager in den Unternehmen nicht in diesem Umfang verfügen.

Anzeigenkonzeption

Ein qualifizierter Berater erstellt für Sie das Layout für Ihre zukünftigen Anzeigen.

Stellenanzeigen

Eine gute Stellenanzeige ist informativ, liest sich angenehm und ist leicht verständlich. Eine schlechte Anzeige enthält langatmiges „Geschwafel“ in Form von Adjektiven. Je weniger der Ersteller einer Stellenanzeige begriffen hat, was wirklich gesucht wird, umso mehr füllt er seine eigenen Wissenslücken mit kreativen Wortschöpfungen. Suchen „Werbeschaffende“ für sich selbst, reichen ihnen für die Anzeige wenige Worte. Erstellen sie eine Anzeige für einen Kunden, kommt diese meist „staatstragend“ daher. Eine Stellenanzeige mit wenigen, aber den „richtigen“ Worten zu erstellen ist aufwändig. Geschwafel hingegen lässt sich meist „Baukästen“ entnehmen und einfach einsetzen.

Direktsuche

Nicht zutreffend ist die Ansicht einiger Unternehmen, dass die großen Beratungen über Datenbanken mit allen Qualifikationen verfügen, die sie je suchen könnten. Die Datenbanken befinden sich heutzutage bei den bedeutenden Stellenbörsen. Für eine erfolgreiche Direktsuche entscheidend sind die Kenntnis der Instrumentarien sowie der Fleiß der Searcherinnen und die Erfahrung des gewählten Personalberaters. Der Bewerbermarkt und die Personalsuche bewegen sich in einem dynamischen Prozess.

Training der Personalreferenten

Nach ihrer Einarbeitung beginnen Absolventen im Personalwesen vieler Unternehmen als Referent im Bereich Personalmarketing mit dem Schwerpunkt Rekrutierung. In den Hochschulen wird selten das Wissen vermittelt, das die Selektion voraussetzt. Qualifizierte Personalberater besitzen dieses Wissen und können es auch vermitteln. Die Schulung unerfahrener Personalreferenten könnte hierdurch qualifiziert erfolgen.

Führungskräfteförderung

Wer es dem Personalberater zutraut, hochkarätige Kandidaten zutreffend zu beurteilen, sollte dessen Know-how ebenso für seine firmeninternen Aufgabenstellungen nutzen. Hierzu gehört an vorderster Stelle die fachkundige Förderung der Führungskräfte.

Führungskräfteentwicklung

Gegenüber einem internen Personalmanager öffnen sich Führungskräfte eher nicht. Sie würden ja damit zugeben, dass sie ihre Führungsposition nur ungenügend ausfüllen. Deshalb ist es sinnvoll, solche Aktivitäten an einen externen Berater zu vergeben. Er könnte auch die gesamte Konzeption für die Führungskräfteentwicklung erstellen.

Einarbeitung neuer Führungskräfte

Starten neue Führungskräfte in einem Unternehmen, dürfen sie nicht fehlbar sein. Kollegen zu fragen verbietet sich oft, da Neue nicht wissen, wer sich fair verhält. Aus diesem Grunde sollte zumindest für neu eingestellte Führungskräfte ein Coach für eine definierte Zeitspanne bestellt werden und dies könnten Personalberater sein. Die Führungskraft kann „vertrauensvoll“ alles fragen, was ihr Fragens wert erscheint und sie kann sicher sein, dass der Personalberater sie fair und objektiv unterstützt.

Selektionsschulung für Führungskräfte

Führungskräfte sind stets unfehlbar - oder dürfen fehlendes Wissen niemals zugeben. Wer als Personalberater tätig ist, weiß welche Fehler in der Auswahl begangen werden. Es wäre deshalb empfehlenswert, Führungskräfte in kleinen Gruppen in der Auswahl von Mitarbeitern von der Bewerbungsunterlage bis zum Bewerbungsgespräch zu schulen. Unterweisungen können begleitend im Rahmen von Auswahlprozessen stattfinden.

30. Direct Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Direct Search

Seit Mitte der siebziger Jahre setzen Unternehmen zunehmend auf Direct Search. In den ersten Jahren ausschließlich für hohe und höchste Managementpositionen. Zwischenzeitlich aufgrund hervorragender Ergebnisse auch im Mittelmanagement, wobei heutzutage selbst hochkarätige Spezialisten über diesen Weg gesucht werden.

Königsdisziplin

Seit ihrem Start ist die Direktsuche die „Königsdisziplin“ unter allen Suchwegen. Die Berater im Direct Search verfügen über ein Studium und Führungserfahrung. Auch ihre Mitarbeiterinnen im Research besitzen meist einen Hochschulabschluss. Sitz und Büroausstattung der Beratungen entsprechen dem elitären Anspruch.

Kunden

Große und kleine mittelständische Unternehmen nützen heute genauso den Suchweg des Direct Search wie national und international tätige Konzerne. Das Vertrauensverhältnis zwischen den Beratern und ihren Kunden ist hoch. Das schnelle „Einmalgeschäft zwischendurch“ ist im Direct Search nicht sinnvoll. Der Ehrenkodex der Berater besagt, dass ein Kunde auch dann „tabu“ bleibt, wenn er nicht mehr mit ihnen - aus welchem Grunde auch immer - zusammenarbeitet.

Akquise

Berater, die in der Direktsuche tätig sind, arbeiten dauerhaft für wenige Kunden. Neukundenakquise findet im Allgemeinen nur in einem geringen Umfang statt. Auch Kunden empfehlen „ihren Berater“ so gut wie niemals an andere weiter.

Angebote

Angebote in der Direktsuche beinhalten eine Beschreibung des Unternehmens. Ausführlich wird ferner die Position mit Aufgaben und Verantwortung beschrieben. Diese „Job Descripton“ beinhaltet auch die fachlichen und persönlichen Anforderungen. Hinzu kommen Angaben zur Unterstellung, der Vergütung und dem Altersrahmen. Diese Informationen verwendet der Berater zur Unterrichtung seiner Kandidaten. Die Angaben werden seitens des Kunden überprüft, korrigiert und freigegeben.

Direct Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Mandate

Mandate in der Direktsuche sind nur im Ausnahmefall keine Exklusiv-Aufträge. Sie beinhalten die Suchposition entsprechend dem Angebot und die Bedingungen. Immer geregelt werden der Leistungsumfang, das Honorar und die Verpflichtungsdauer. Eine Suchverpflichtung wird meist auf 6 Monate festgelegt - qualifizierte Berater suchen auch darüber hinaus - die Ausstiegsklausel wird nur bei Störungen relevant.

Garantie

Kündigt ein eingestellter Bewerber in der Probezeit wird üblicherweise ein weiterer Kandidat honorarfrei gegen die Erstattung der direkten Kosten gesucht.

Honorar

Das Honorar in der Direktsuche beträgt gewöhnlich 30% des Jahreseinkommens. Es kann aber auch der Schwierigkeit entsprechend als Festbetrag vereinbart werden. Das „Media-markt-Prinzip“ ist in der Direktsuche nicht üblich und zudem gefährlich. Ein Unternehmen kann durch unsachgemäß betriebene Direktsuche Schaden nehmen. Ist der Ruf in diesem Bereich erst ruiniert, kann er nur sehr schwer repariert werden.

Liquidation

Das Honorar wird vorwiegend in 3 bis 4 zeitlich gestaffelten Raten liquidiert. Meist ist ein Drittel zu Beginn der Suchaktion fällig, das zweite Drittel nach etwa einem Monat und das dritte Drittel wird mit Abschluss des Suchauftrages fakturiert.

Research

Für Researcher ist eine ausgezeichnete Allgemeinbildung ein unabdingbares Muss. Die Kandidaten haben meist studiert und erwarten ein entsprechendes Niveau. Darüber hinaus benötigen Researcher einen außerordentlich ausgeprägten Fleiß und eine hohe Bereitschaft zur Eigenmotivation plus gute IT-Anwenderkenntnisse. Auf die Direktsuche spezialisierte Berater arbeiten mit angestellten Researchern. Hierbei ist meist eine Researcherin dem Berater - auch assistierend - fest zugeteilt. Es gibt jedoch auch die Möglichkeit, freie Mitarbeiter als Researcher einzusetzen. Hier ist die langfristige Zusammenarbeit zwischen Berater und Research wichtig.

Direct Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Briefing des Researchers

Alles was der Berater über den Klienten und sein Unternehmen weiß, sollte auch der Researcher wissen, damit er qualifiziert arbeiten kann. Alle Fragen, die ein potenzieller Kandidat im Laufe eines Gespräches stellt, sollten beantwortbar sein, auch wenn sie nicht immer beantwortet werden. Dies setzt natürlich eine genaue Kenntnis des Unternehmens, seiner Marktposition, dem Marktanteil, der Mitbewerber und seiner Reputation voraus. Ebenso die Kenntnis der Organisation und des Standortes mit Lebensqualität.

Zielfirmenliste

Die zutreffenden Zielfirmen zu ermitteln erfordert ein umfassendes Know-how. Berater, die hierbei nachlässig vorgehen, suchen extrem aufwändig - und vergeblich. Die Zielfirmenliste sollte auch mit dem Klienten abgestimmt werden, dies auch schon deshalb, um keine „geschützten“ Unternehmen aus Unkenntnis aufzunehmen. In der Zielfirmenliste sollten die relevanten Marktsegmente definiert werden, beispielsweise Wettbewerber, Größe der Zielfirmen und Positionsebene. Die Positionsebene ist wiederum von der Größe des Unternehmens abhängig. Randbereiche für eine eventuell spätere Erweiterung sollten ebenfalls fixiert werden.

Kandidatenprofil

Eine Researcherin muss die Aufgabenschwerpunkte des Gesuchten verstehen. Ferner muss sie seine hierarchische Eingliederung mit Über- und Unterstellung kennen. Damit sie überprüfen kann, ob der Kandidat auch vom Gehaltsrahmen her passt, sollte sie auch das vorgesehene Gehalt inklusive besonderer Nebenleistungen kennen. Ebenso sollte sie wissen, welcher Typus bevorzugt wird oder auch nicht passt. Deshalb ist es vorteilhaft, wenn Researcher den Kunden auch persönlich kennen.

Arbeitsmittel

Hierzu gehört zunächst die „Suchliste“ mit Firmennamen und Telefonnummern. Diese Suchliste kann auch dem Klienten gegenüber als Nachweis dafür dienen, was geleistet wurde, wenn sich ein Auftrag hinzieht oder nicht erfüllbar ist. Allerdings muss der Berater hierbei die Vertraulichkeit gewährleisten können.

Direct Search

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sources

Researcherinnen arbeiten auch über sogenannte „Sources“, ihre „Quellen“ sitzen bei Lieferanten, Abnehmern etc. Informationen von Sources werden immer äußerst vertraulich eingesetzt - aber nicht durch die Berater honoriert. Sources werden auch gerne über Hintergründe im Unternehmen befragt.

- was ist los in diesem Markt - Gesamtmarktlage?
- in welchen Firmen herrscht Unruhe?
- wo findet eine hohe Fluktuation statt?
- wo sind unbeliebte Vorgesetzte?
- was muss ich über die Produkte wissen?

Coverstory

Die Identifikation eines Kandidaten erfolgt meist mittels einer Cover-Story. Für die Cover-Story gilt, je einfacher umso logischer und somit besser.

Berater

Seitens des Beraters werden die identifizierten Kandidaten telefonisch interviewt. Entspricht das Ergebnis den Anforderungen, findet ein persönliches Interview statt. Für geeignete Kandidaten erstellt der Berater einen „Vertraulichen Bericht“. Aufgrund dieser Vertraulichen Berichte wählt der Kunde die Kandidaten aus, die er in seinem Hause für ein weiterführendes Gespräch kennenlernen möchte. Seitens des Beraters werden der Gesprächstermine mit den Kandidaten abgestimmt. Der Berater begleitet die Präsentation des Kandidaten beim Kunden persönlich. Er wirkt, sofern der Kunde dies wünscht, auch bei dem Vertragsabschluss mit. Durch den Berater findet auch eine Nachbetreuung seines Kandidaten bei dem Kunden statt - seine Dienstleistung geht also über den Vertragsabschluss hinaus.

Vertragsabschluss

Suchaufträge im Direct Search wurden in der Vergangenheit erfolgreich abgeschlossen. Fand ein Abbruch statt, ging er meistens auf das suchende Unternehmen zurück. Gründe hierfür waren oft eine geänderte Strategie oder wirtschaftliche Gegebenheiten. In den letzten Jahren hat sich das geändert, da die Wechselwilligkeit stetig abnahm.

31. Mandate Personalberater

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Personalberatungen bestehen auch nur aus Menschen

In vielerlei Hinsicht sollten Sie Ihren Personalberater wie Ihren Rechtsanwalt auswählen. Sie würden keinen beliebigen Anwalt nehmen, nur weil dieser in einer großen Kanzlei arbeitet. Entscheidend ist das Können des Anwalts - und ebenso verhält es sich bei Personalberatern. Ihr Erfolg im Executive Search hängt von dem Know-how und dem Fleiß des Beraters ab. Ganz entscheidend ist, dass zwischen Klient und Berater ein Vertrauensverhältnis besteht.

Juniorberater lernen ihr Handwerk erst

Kein Chirurg lernt sein Handwerk wirklich, wenn er niemals selbstständig operieren darf. Juniorberater in den Personalberatungen müssen sich in Projekten erproben und beweisen. Das ist unumgänglich - aber schlecht für Sie, wenn in einer großen Beratung vorwiegend Juniorberater Ihre Aufträge abwickeln und der Seniorberater / Partner nur repräsentiert. Fragen Sie deshalb vor Vertragsabschluss, wer den Suchauftrag für Sie durchführen wird.

Direct Search

Besonders im Executive Search zählt die Kompetenz des Beraters gegenüber den Kandidaten. Führungskräfte fordern von ihrem Personalberater, dass er sich auf „Augenhöhe“ befindet. Nur dann lassen sie sich motivieren und öffnen sich ebenso den Fragen des Interviewers. In der Suche von Spezialisten zählt natürlich auch das fachliche Basiswissen des Beraters. Je höher die Spezialisierung des Beraters, umso besser kann es für Sie als Auftraggeber sein. Sie sollten aber darauf achten, dass der Berater über genügend viele Zielfirmen verfügt.

Anzeigengestützte Suche

Hier erkennen Sie am schnellsten, wie gut der Personalberater sein Handwerk versteht. Präsentiert er Ihnen einen besonders schlagwortreichen Textvorschlag, kann er nichts. Stellenanzeigen verlangen die Präzisierung der tatsächlich relevanten Anforderungen. Je mehr das Bedeutsame nebulös bleibt, umso weniger erfolgreich wird Ihre Anzeige sein.

New- und Outplacement

Führungskräfte so zu „entsorgen“, dass Ihr Ruf nicht beschädigt wird, ist nicht einfach. Große Outplacementberatungen beschäftigen vorwiegend selbst „outgeplacete“ Mitarbeiter. Hohe Professionalität ist auch im New- und Outplacement für den Erfolg entscheidend.

Mandate Personalberater

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Für die Direktsuche von

XYZ

wird hiermit

Koch Management Consulting

das alleinige Mandat zur Personalberatung erteilt.

Das Projekt beinhaltet die Suche und Auswahl des obengenannten Mitarbeiters mit

- * Ausarbeitung des Anforderungsprofils
- * Erstellen einer Zielfirmenliste
- * Research von und Interviews mit geeigneten Kandidaten
- * Vertrauliche Berichte zu Kandidaten mit Werdegang plus Bewertung
- * Präsentation der vom Klienten ausgewählten Kandidaten
- * Unterstützung bei Vertragsverhandlungen inklusive Konditionen
- * Beratung beim Erstellen eines Einarbeitungsplanes

Koch Management Consulting verpflichtet sich, sämtliche für den Mandanten recherchierten und bestimmten Informationen und Unterlagen geheim zu halten, Bewerbungsunterlagen und Informationen vollständig weiterzuleiten, in ständiger Abstimmung mit dem Mandanten zu handeln und Erklärungen nur im Sinne des Mandanten abzugeben.

Für die Tätigkeit wird ein Honorar von € xyz vereinbart. Das Honorar wird in drei Raten in Rechnung gestellt, wobei die erste mit Auftragserteilung fällig wird, die zweite nach einem Monat, die dritte bei Projektabschluss. Alle anfallenden Aufwendungen sind mit dem Honorar abgegolten.

Die Reisekosten der Kandidaten und des Beraters werden entsprechend der steuerlichen Sätze abgerechnet. Sollte das Projekt nach einem Zeitraum von sechs Monaten nicht abgeschlossen sein, verpflichtet sich Koch Management Consulting noch weitere drei Monate beratend zur Verfügung zu stehen.

Werden im Rahmen dieses Mandates weitere Positionen aufgrund der Aktivitäten von Koch Management Consulting besetzt, wird diese zusätzliche Beratungsleistung mit fünfzig Prozent des Honorarbetrages dieses Projektes fakturiert.

Alle Beträge plus der gesetzlichen Mehrwertsteuer - USt-IdNr. DE144721011.

Auenwald, den

Mandate Personalberater

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Für die anzeigengestützte Suche von

XYZ

wird hiermit

Koch Management Consulting

das alleinige Mandat zur Personalberatung erteilt.

Das Projekt beinhaltet die Suche und Auswahl des obengenannten Mitarbeiters mit

- * Erstellen des Anforderungsprofils plus Entwurf der Stellenanzeige
 - * Empfehlung geeigneter Medien für die Schaltung
 - * Vorauswahl von Bewerbern
- * Vertrauliche Berichte mit Werdegang plus Bewertung
- * Präsentation der vom Klienten ausgewählten Bewerber
- * Unterstützung bei Vertragsverhandlungen inklusive Konditionen
 - * Beratung beim Erstellen eines Einarbeitungsplanes

Koch Management Consulting verpflichtet sich, sämtliche für den Mandanten recherchierten und bestimmten Informationen und Unterlagen geheim zu halten, Bewerbungsunterlagen und Informationen vollständig weiterzuleiten, in ständiger Abstimmung mit dem Mandanten zu handeln und Erklärungen nur im Sinne des Mandanten abzugeben.

Für die Tätigkeit wird ein Honorar von € xyz vereinbart. Das Honorar wird in drei Raten in Rechnung gestellt, wobei die erste mit Auftragserteilung fällig wird, die zweite nach einem Monat, die dritte bei Projektabschluss. Hinzu kommen noch die Original-Anzeigenkosten. Die Reisekosten der Kandidaten und des Beraters werden entsprechend der steuerlichen Sätze abgerechnet.

Sollte das Projekt nach einem Zeitraum von sechs Monaten nicht abgeschlossen sein, verpflichtet sich Koch Management Consulting noch weitere drei Monate beratend zur Verfügung zu stehen.

Werden im Rahmen dieses Mandates weitere Positionen aufgrund der Aktivitäten von Koch Management Consulting besetzt, wird diese zusätzliche Beratungsleistung mit zwanzig Prozent des Honorarbetrages dieses Projektes fakturiert.

Alle Beträge plus der gesetzlichen Mehrwertsteuer - USt-IdNr. DE144721011.

Auenwald, den

Mandate Personalberater

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Für das New-/Outplacement der Führungskraft

XYZ

wird hiermit

Koch Management Consulting

das alleinige Mandat zur Personalberatung erteilt.

Das Projekt beinhaltet die Neuplatzierung des obengenannten Mitarbeiters mit

- * Bestandsaufnahme des Werdeganges
 - * Analyse der Persönlichkeit
 - * Analyse des Potenzials
- * Findung der weiteren beruflichen Zielsetzung
 - * Entwickeln der Bewerbungsstrategie
 - * Erstellen der Bewerbungsunterlagen
 - * Erarbeiten eines Eigeninserates
- * Training der Darstellung im Interview
- * Unterstützung und Betreuung während der Stellensuche
 - * Laufende Fortschrittskontrolle und Unterstützung
- * Unterstützung bei Vertragsverhandlung und Entgeltfindung

Koch Management Consulting verpflichtet sich, vertrauliche Informationen und Unterlagen geheim zu halten und stets im Sinne des Mandanten zu handeln. Koch Management Consulting wird den Mandanten in regelmäßigen Abständen über die eingeleiteten Maßnahmen und erzielte Fortschritte informieren.

Für die Tätigkeit wird ein Honorar von € xyz vereinbart. Das Honorar wird in drei Raten in Rechnung gestellt, wobei die erste mit Auftragserteilung fällig wird, die zweite nach einem Monat, die dritte nach erfolgreichem New-/Outplacement. Mit dem Honorar sind alle Aufwände abgegolten, ausgenommen gegebenenfalls zu schaltende Eigeninserate für den betroffenen Mitarbeiter.

Alle Beträge plus der gesetzlichen Mehrwertsteuer - USt-IdNr. DE144721011.

Auenwald, den

32. PingPong

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Empörte

Bewerber reisen erwartungsfroh an, der Pförtner hat keine Information über sie, sie warten deshalb bereits in der Pforte und dann weiter im Besprechungsraum. Sie bekommen weder ein Getränk angeboten, noch eine Erklärung für das Warten und dann sind sie - zur hellen Empörung ihrer Interviewer - auch noch „muffelig“.

Geschmückte

Ein Bewerber wurde von einem Unternehmen mit einem überragenden Stilempfinden zu einem Interview mit der promovierten Leiterin eines Geschäftsbereiches eingeladen. Zur Disposition stand eine Hauptabteilungsleiterstelle mit Geschäftsführungskontakten. Beide Ohrläppchen waren frei von Ohrringen, wiesen aber kleine Löcher auf. Udenkbar, dass hier eine Führungskraft Ohrringe trägt oder je getragen hat.

Widerborstige

Interviewer beklagen sich häufig, dass Bewerber im Zweitgespräch anders wirken. Häufig haben Bewerber nach dem Erstgespräch wochenlang nichts mehr gehört und die Bewerbung innerlich schon abgeschlossen. Um nichts zu versäumen, nehmen sie den Zweittermin wahr - und verhalten sich hier „widerborstig“.

Misstrauische

Natürlich haben schon viele Unternehmen unterschriebene Verträge verschickt und hierauf wochenlang weder den Vertrag zurückerhalten noch etwas gehört. Wer dann jedoch Bewerbern einen selbst nicht unterschriebenen Vertrag schickt, signalisiert diesem hiermit, dass er ihm offensichtlich nicht im Geringsten vertraut. Warum soll denn dann der Bewerber diesem Unternehmen wirklich vertrauen?

Geschockte

Ein neuer Mitarbeiter in einer Leitungsfunktion durfte nach Vertragsunterzeichnung, aber vor seinem offiziellen Arbeitsbeginn, an einer firmeninternen Tagung seines zukünftigen Fachbereiches an einem Tagungsort am Bodensee teilnehmen. In der Tagung gingen die Teilnehmer frei von Sachorientierung so aufeinander los, dass der neu Eingestellte entsetzt über diese Verhaltensweisen sofort kündigte.

Ping Pong

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Gewissenhafte

Ein von einem Personalberater fachlich und persönlich als gut bewerteter Kandidat antwortete im weiterführenden Zweitgespräch mit Unternehmensrepräsentanten auf jede an ihn gestellte Frage erst nach einer sehr lange andauernden Denkpause. Er hatte keinen Blackout - er wollte - wie er später erklärte, nur nichts Falsches sagen.

Frustrierte

Mit leichter, meistens mit erheblich zu leichter Hand, werden Absagen verfasst. Die Empfänger sind frustriert, da sie in diese Bewerbung Hoffnungen investierten. Dieses Unternehmen und besonders dessen Produkte sind für sie zukünftig „megaout“.

Fluktuierende

Kündigt ein Unternehmen in der Probezeit, war die Auswahlmethodik mangelhaft. Kündigt ein neuer Mitarbeiter nach kurzer Zeit, wurden Erwartungen nicht erfüllt. Der Grundstock für beide Kündigungen wurde bereits im Auswahlprozess gelegt. Hinzu kommen häufig noch zusätzliche Gründe durch eine mangelhafte Einarbeitung. Ein Personalberater kostet zwar Geld, verhindert aber auch manche Fehlentscheidung.

Teamfähige

Jeder Neue hat sich in das bestehende Team zu integrieren - das ist die gängige Praxis. Langfristig unterdrücken Unternehmen mit solchen Forderungen jede Individualität. Sie verfügen letztendlich nur noch über stets fügsame und pflegeleichte „Teampayer“. Jedes Team benötigt aber unterschiedliche Charaktere um erfolgreich zu arbeiten. Vorandrängende ebenso wie die geduldig Sachverhalte analysierenden Denkenden.

Choleriker

Die Überbringer schlechter Nachrichten pflegten in grauer Vorzeit geköpft zu werden. Dies trug sicherlich nicht zur Beliebtheit des Berufsbildes eines „Botschafters“ bei. Zudem war diese Handhabung äußerst ungerecht, da die „Wut“ dem Herrn galt, für den dann stellvertretend der unschuldige Überbringer sein Leben lassen musste. Mitarbeiter werden niemals ihre oder die Fehler anderer an ihren Chef melden, wenn dieser seine ungezügelte Wut an dem Überbringer der Fehlermeldung auslässt. Diese simple Erkenntnis ist leider vielen noch unbekannt.

Ping Pong

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Gleichgesinnte

Wer einen Fehler macht, wird öffentlich niedergemacht und angemessen bestraft. Wer die Fehler anderer seinem Chef zuträgt, wird gelobt und wenn möglich befördert. So entwickeln sich die Seilschaften der Unfähigen, die Fähigen gehen „freiwillig“.

Machtbewusste

Eine wunderschöne Bronzestatue stand unscheinbar im Park eines Unternehmens. Der Personalvorstand beschloss, diese Statue an sichtbarer Stelle aufzustellen. Als der hierzu vorab nicht gefragte Vorstandsvorsitzende die Statue dort erblickte, ließ er diese umgehend mit beträchtlichem Aufwand um einige Meter versetzen.

Verzichtbares

Eine langjährig tätige Führungskraft wurde durch den Inhaber des Unternehmens geehrt. In seiner Laudatio zählte der Firmenchef alles auf, was ihm herausragend erschien. Dabei fielen ihm naturgemäß auch die Projekte ein, die nicht optimal gelaufen waren. Die Laudatio geriet zur Generalabrechnung - mit wutentbranntem Abgang des Inhabers.

Unterdrückte

Unterstellte Führungskräfte müssen etwas aushalten, glauben so manche Chefs. Unter solchen „Bossen“ halten sich überwiegend nur Schleimer und Ja-Sager. Diese geben Empfangenes gerne mit gleicher „Höflichkeit“ an Untergebene weiter.

Unpünktliche

Kommen Mitarbeiter regelmäßig unpünktlich zu angesetzten Besprechungen, orientieren diese sich lediglich an der langfristig gängigen Praxis im Unternehmen.

Unkündbare

Es kann kein Zufall sein, dass sich insbesondere Menschen im „Öffentlichen Dienst“ ihren „Kunden“ gegenüber bar jeden Dienstleistungsgedankens verhalten. Warum sollen sich Unkündbare besonders anstrengen, was haben sie davon? Aber auch in Firmen orientieren sich die Mitarbeiter am Stil ihrer Repräsentanten.

Ping Pong

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sammler

Die Spinne sitzt im Netz und wartet auf Beute - so verhalten sich auch Sammler. Diese sammeln alle Informationen, die für sie einmal nützlich sein könnten. Um diese dann, wenn die richtige Zeit gekommen ist, zielgerichtet einzusetzen. Wer dieses Spiel durchschaut, beginnt sich gegenüber den Sammlern abzusichern. Anstatt zu arbeiten, beschäftigen sich die Führungskräfte mit Beweissicherung.

Informierte

Informationen vermitteln Macht, Mächtige werden mit Informationen bestens versorgt. Zu „mobbede“ Führungskräfte werden als Erstes aus der Informationskette entfernt. Wer „öffentlich“ zu ihnen steht, wird ebenso gebrandmarkt und von allen geschnitten. Außenstehende beobachten solche „Spiele“ genau und ziehen hieraus ihre Schlüsse. Schwächere mutieren sukzessive zu Duckmäusern, Starke verlassen das Unternehmen.

Gedemütigte

Jeder studiert bei Rundschreiben, dies gilt natürlich auch für entsprechende E-Mails, wer in welcher Reihenfolge in dem Verteiler steht - und wer vor allem fehlt. Eine höchst subtile Art, um Menschen über „Veröffentlichungen“ gefügig zu machen.

Heckenschützen

Auch das beste Arbeitsklima in langjährig erfolgreich tätigen Teams kann kippen. Ein „Strippenzieher“ kommt neu in eine funktionierende Arbeitsgruppe und beginnt mit seiner „Wühlarbeit“ im Untergrund - und schon entsteht untereinander Misstrauen. Zunehmend ersetzt Misstrauen das ursprüngliche Vertrauen innerhalb der Gruppe. Neue Gruppen entstehen, man arbeitet nicht mehr miteinander sondern gegeneinander. Ist das Klima erst gekippt, gehen die Fähigen, die Schwachen und Negativen bleiben. Ein Tropfen Öl kann tausende Liter Wasser verseuchen, bei Menschen ist es ebenso.

Unverträgliche

Sozial unverträgliche Führungskräfte sind oft erfolgreich, da sie sich durchsetzen können. Meist verlassen sie das Unternehmen bevor offenkundig wird, dass sie es ruiniert haben. Druck erzeugt kurzfristig Erfolg. Langfristig gesehen jedoch überwiegend das Gegenteil.

33. Einarbeitung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vertragsabschluss

Eine effiziente Einarbeitung beginnt schon vor dem Vertragsabschluss. Bereits im Einstellungsgespräch sollte die Einarbeitung angesprochen werden und dies darf bei einer komplexeren Einarbeitung durchaus ausführlich sein. Festgelegt werden sollte ebenfalls, welche Maßnahmen schon vor Eintritt sinnvoll sind.

Vorbereitung vor Arbeitsantritt

Während der Kündigungsfrist können vorbereitende Maßnahmen realisiert werden. Besonders bei langen Kündigungsfristen ist der enge Kontakt zwischen Mitarbeiter und Unternehmen außerordentlich notwendig und sollte deshalb gesucht werden; manche Kündigung vor Antritt der Stelle hätte durch eine enge und zielgerichtete Betreuung mit minimalem Aufwand vermieden werden können.

Schriftliche Unterlagen

Der zukünftige Personalmanager kann sich in viele Themen vorab einarbeiten, wie beispielsweise Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen, Altersversorgung etc. Der Vertriebsmann studiert die Marketingunterlagen, Wettbewerbsstudien usw. Ebenso sollte jeder Manager detaillierte Produktunterlagen bekommen, damit er sich mit dieser Lebensgrundlage des Unternehmens vertraut machen kann. Die Vorbereitung von hochkarätigen Spezialisten sollte vergleichbar erfolgen.

Fachliteratur

Fast jedes Unternehmen besitzt umfangreiche Fachliteratur in Form von Büchern, Zeitschriften, Image- oder Produkt-CDs und anderem mehr. Für den zukünftigen Mitarbeiter eine hervorragende Chance, Wissen zu erwerben. Neue Mitarbeiter könnten auch in den offiziellen Verteiler von Fachzeitschriften oder allgemeinen Rundschreiben und der Hauszeitung aufgenommen werden.

Verantwortlichkeiten

Seitens des Personalwesens sollte festgelegt werden, wer welche Unterlagen zu welchem Termin zusammenstellt und wie diese übermittelt werden. Ebenso der jeweilige Zeitpunkt hierfür und der zuständige Ansprechpartner, sofern Fragen entstehen oder vertiefende Unterlagen benötigt werden.

Einarbeitung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Einarbeitungsplan

Der Einarbeitungsplan muss am Eintrittstag vorhanden sein und übergeben werden. Solche Pläne sollten systematisiert auf entsprechenden Formularen erstellt werden. Einarbeitungspläne beinhalten die Zeiträume, die Themen und die Verantwortlichen. Den Verantwortlichen sollte der Plan immer frühzeitig zur Einstimmung vorliegen. Die Information hierzu sollte schriftlich mit Angabe des Umfangs erfolgen, dies kann auch dadurch geschehen, dass die zukünftige Funktion genannt wird. Auch für den Neuen relevante Besprechungen in den für ihn interessanten Fachbereichen könnten in den Einarbeitungsplan bereits mit aufgenommen werden.

Förderungsgespräche

Findet eine Einarbeitung über einen mehrwöchigen Zeitraum statt, sollte zweiwöchentlich ein Abstimmungs- und Förderungsgespräch stattfinden. Die Gesprächspartner könnten der Fachvorgesetzte sowie der Personalfachmann sein. Die Gesprächstermine könnten bereits im Einarbeitungsplan vorgegeben werden.

Kurze Ergebnisberichte

Für längere Phasen sollten auch von den jeweils Verantwortlichen kurze Ergebnisberichte zur Effizienz der jeweiligen Einarbeitung angefordert werden.

Weiterbildungsveranstaltungen

Finden externe Schulungen für den Mitarbeiter während der Einarbeitung statt, sollte alles vorbereitet sein - also Hotelbuchung, Fahrmöglichkeit etc. Neue Mitarbeiter kennen die Abläufe noch nicht, deshalb gebietet es die Fairness, ihnen in dieser Phase solches abzunehmen.

Einarbeitung im Fachbereich

Jeder Vorgesetzte sollte sich auf den ersten Tag des Neuen in seinem Bereich einstellen und hierfür auch die ersten Aufgabenstellungen bereits vorbereitet haben. Ebenso sollte er einen Paten benennen und ihn mit dem Neuen bekannt machen. Die Vorstellung im Bereich sollte durch den Vorgesetzten selbst erfolgen, denn dies gibt dem Neuen - wie die Chinesen sagen - „Gesicht“.

Einarbeitung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Herrn

Karl-Heinz Wunschkandidat

Ihre Einarbeitung

In dem Zeitraum Ihrer Einarbeitung werden Ihre Umgebung sowie die Sie betreuenden Führungskräfte und Mitarbeiter häufig wechseln. In der gesamten Zeit ist Herr Hansmann im Personalwesen immer Ihr persönlicher Ansprechpartner - sie erreichen ihn unter der Telefonnummer: 0711 / 22 33 44 sowie E-Mail Joachim.Hansmann@wunschfirma.de.

Für jeden Ausbildungsabschnitt wurde zudem ein hierfür Verantwortlicher benannt. Den Namen dieser Mitarbeiter können Sie dem Rahmenplan für Ihre Einarbeitung entnehmen. Die benannten Mitarbeiter leiten meist die jeweiligen Abteilungen und wurden von uns über die von Ihnen zu erwerbenden Schwerpunkte informiert. Der Rahmenplan wird von den Verantwortlichen für den jeweiligen Fachbereich weiter detailliert und konkretisiert.

Sie selbst sind ebenfalls dafür verantwortlich, dass Sie die Kenntnisse erwerben, die Sie in Ihrer zukünftigen Tätigkeit benötigen. Leerlaufzeiten werden sich nicht immer vollständig vermeiden lassen - Sie sollten sich jedoch stets aktiv um eine gute Effizienz bemühen. Die Verantwortlichen beurteilen nach zeitlich umfangreicheren Abschnitten die erzielten Ergebnisse. Sie selbst fertigen bitte nach längeren Abschnitten ebenfalls einen kurzen Bericht an. Auf diese Weise verbessern wir unsere Rahmenpläne für die Einarbeitung stetig. Als längere Abschnitte gelten Zeiträume ab einer Woche.

Sollten aus irgendwelchen Gründen Änderungen des Rahmenplanes erforderlich werden, sollten Sie hierüber Herrn Hansmann informieren und sich mit ihm ebenfalls abstimmen.

Wir wünschen Ihnen eine erfolgreiche Einarbeitung und verbleiben
mit freundlichen Grüßen

Joachim Schöngest

Anlage: Rahmenplan für die Einarbeitung

Formulare für Ihre Kurzberichte

34. Unternehmensführung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Aufgabe eines Unternehmens

Die wichtigste Aufgabe eines Unternehmens ist es, dauerhaft Käufer für den Absatz der von ihm produzierten Produkte oder Dienstleistungen zu finden. Mit den Verkaufserlösen deckt es die ihm hierdurch entstehenden Kosten und mit dem darüber hinaus erzielten Gewinn sichert es seine weitere Zukunft.

In die Zukunft weisende Fragen

Die erste Frage muss deshalb lauten:

- Wer sind denn tatsächlich unsere Kunden?
- Wo befinden sich unsere Kunden?
- Wie kaufen unsere Kunden ein?
- Wie erreichen wir unsere Kunden?
- Worin besteht der Wert für unsere Kunden?
- Welchen Nutzen erwarten unsere Kunden, wenn sie unsere Produkte kaufen?

Die zweite Frage muss lauten:

- Wie wird sich die weitere Entwicklung unseres Unternehmens vollziehen?
- Welche Faktoren bestimmen die zukünftige Entwicklung unseres Marktes?
- Wie entwickelt sich das uns tangierende Verbraucherverhalten?
- Wie wirken sich eventuelle Maßnahmen der Konkurrenz auf uns aus?

Die dritte Frage lautet:

- Was ist unser derzeitiges Business und was könnte es längerfristig sein?

Unternehmensleitung

Die oberste Führungsmannschaft sollte über unterschiedliche Charaktere verfügen. Das Top-Management sollte zudem aus mindestens drei Personen bestehen. Sind nur zwei vorhanden, könnten diese Meinungsverschiedenheiten blockieren. Bei drei Top-Managern kann auch der Ausfall einer Person eher kompensiert werden. Das Top-Management entscheidet erheblich über den Erfolg des Gesamtunternehmens. Es muss deshalb die Fähigkeit besitzen, Entscheidungen schnell und effizient zu treffen. Und es muss neue Möglichkeiten am Markt erkennen und umsetzen können und nicht nur mit den bereits vorhandenen Mitteln die gesetzten Ziele erreichen. Unfähige Top-Manager ruinieren Unternehmen langsam aber stetig.

Entscheidungsprozesse

Je höher ein Manager in der Hierarchie steht, umso weniger Entscheidungen sollte er selbst treffen - dies verlangt zweifelsohne eine enorme Selbstbeherrschung.

Unternehmensstrategie

Jede Überprüfung der Unternehmensstrategie beginnt mit der Bestandsaufnahme der aktuell bestehenden Situation. Wie haben sich die Umsätze, die Kostenstruktur und die Ergebnisse in den letzten 5 Jahren entwickelt - und wie im Verhältnis zu den Wettbewerbern?

Schwerpunktmäßig sind hierbei zu überprüfen:

Sind die Produkte noch marktgerecht?

Wie innovativ sind die Produkte und wie entwickelt sich der Innovationsanteil?

Ist die bestehende Preisgestaltung marktgerecht?

Konnten Marktanteile hinzugewonnen werden?

Was würde eine Preissenkung oder -erhöhung bewirken?

Sind die vorhandenen Vertriebswege stabil?

Können neue Vertriebswege oder -strukturen aufgebaut werden?

Sind die gewählten Standorte noch wirtschaftlich zweckmäßig?

Und präsentiert sich die gesamte Wertschöpfungskette in optimaler Form?

Unternehmensplanung

Aus den strategischen Unternehmenszielen leitet das Management die Einzelziele für die kurz-, mittel- und langfristige Planung für das Unternehmen ab. Alle Planungen müssen hierbei auf Änderungen und möglicherweise sogar auf sehr schnelle Änderungen, die durch den Markt erzwungen werden, vorbereitet sein. Jede Planung muss zudem unter dem Aspekt abgewogen werden, was passiert, wenn der denkbar schlimmste Fall, der Worst Case, eintritt? Extrapolierte und nicht vom Potenzial her entwickelte Pläne sind wenig sinnvoll. Ebenso gefährlich ist es, wenn Pläne nur von oben her verordnet werden oder wenn sie lediglich die Planzahlen und keine Vorgehensstrategien enthalten. Pläne sind nur dann sinnvoll, wenn sie als verbindlich anerkannt werden, da die Linienmanager in ihre Ausarbeitung und Festlegung mit einbezogen wurden.

Unternehmensorganisation

Organisationspläne können aus kleinen Kästchen bestehen, die die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter einengen - oder sie orientieren sich an der Durchführung der notwendigen Tätigkeiten zur Erfüllung der Unternehmensprozesse. Werden die erforderlichen Abläufe zu Stellen gruppiert, dann müssen diese auch mit den notwendigen Vollmachten zur Aufgabenerfüllung ausgestattet werden. Die Stelleninhaber erhalten das Recht, die übertragenen Aufgaben in eigener Verantwortung zu erfüllen oder andere mit ihrer Durchführung zu beauftragen. Der nächste Schritt ist die Organisationsplanung, das heißt die organisatorischen Beziehungen zwischen den einzelnen Instanzen und deren hierarchische Einordnung. Hierdurch ist gewährleistet, dass jeder Mitarbeiter weiß, wer sein Vorgesetzter ist, welche Vollmachten dieser hat, wer seine eigenen Untergebenen sind, welche Vollmachten er selbst hat und welchen Weisungen er seitens welcher Personen unterliegt.

Gewinnverbesserung

Die Verbesserung des Gewinns, stellt eine ständige Managementaufgabe dar. Oft werden Maßnahmen zur Ertragsverbesserung unterlassen, da sich die tangierten Führungskräfte nicht über das tatsächliche Potenzial im Klaren sind. Jedes Unternehmen, jeder Unternehmensbereich, jede Abteilung sollte über ein kontinuierlich laufendes, eigenes Gewinnverbesserungsprogramm verfügen. Programme zur Gewinnverbesserung setzen Kostenrichtwerte voraus und diese sind vielen Führungskräften in vielen Unternehmen nicht bekannt. Hinzu kommt, dass den Führungskräften ein Gefühl für Kosten und Nutzen fehlt. Gelegentliche Kostensenkungsprogramme sind zwar nützlich, sie entsprechen aber nicht den Anforderungen an ein laufendes Programm zur Gewinnverbesserung. Seitens der Unternehmensleitung muss ein ausgeprägtes Kosten- und Ertragsbewusstsein auf allen Ebenen des Unternehmens angeregt und initiiert werden. Führungskräfte müssen davon überzeugt werden, dass die Gewinnverbesserung eine ständige und darüber hinaus außerordentlich bedeutsame Managementaufgabe ist. Jeder eingesparte Betrag entspricht einer erheblich höheren Summe bezogen auf den Umsatz des Unternehmens - und viele kleine Beträge summieren sich auch. Gewinnverbesserung entspricht einer Tagesarbeit und nicht einzelnen Projekten.

Kostenmanagement

Viele Unternehmen scheitern über eine gravierende Unkenntnis ihrer Kostenstruktur. Ohne Kenntnis erforderlicher Ressourcen können überflüssige nicht eliminiert werden. Ein angeschlagenes Unternehmen wird nur überleben, wenn es auf die gesunden Teile reduziert und gleichzeitig in höchst möglichem Umfang rationalisiert wird. Diese Schritte müssen dann aber auch sehr schnell und konsequent erfolgen.

Kostenreduktion

Eine Überprüfung bestehender Kostenstrukturen sollte immer zuerst bei den wirklich bedeutenden Kostenblöcken beginnen und hierbei mit den Fragen:

Welche Maßnahmen können mit sofortiger Wirksamkeit realisiert werden?

Wurden Teilprozesse wie IT, Logistik oder Personaldienste outgesourct?

Sind die Werksüberwachung, Mitarbeiterverpflegung oder Putzdienste outgesourct?

Werden Kunden auf Kosten und Nutzen kontinuierlich analysiert?

Erwirtschaften alle Produkte einen ausreichenden Deckungsbeitrag?

Werden in der Beschaffung kostengünstigere Alternativen regelmäßig geprüft?

Werden die Mitarbeiter in die Suche nach Einsparpotenzialen mit einbezogen?

Werden alle bedeutsamen Kostenblöcke ständig auf ihr Einsparpotenzial hin überprüft und erkannte Möglichkeiten auch konsequent realisiert?

Die Marketing-Erkenntnis

Die Erkenntnis ist recht simpel: „Entweder ein Unternehmen verkauft mehr Produkte an die vorhandenen Kunden“ oder „es verkauft seine Produkte an mehr neue Kunden“ - am besten ist es natürlich, wenn sich beide Faktoren gemeinsam realisieren lassen. Wer ein sich veränderndes Umfeld erkennt und zudem frühzeitig agiert - überlebt. Hätten die Dinosaurier diese Erkenntnis beherzigt, wären sie nicht ausgestorben.

Effiziente Strategie in den Ruin

Alleinherrschaft eines Unternehmers - ohne Recht auf Widerspruch. Überwachung aller Führungskräfte und Mitarbeiter auf Konformität. Ausübung von Druck zur erzwungenen Mitarbeit anstatt Motivation. Entlassung Unbotmäßiger - sofern diese nicht schon freiwillig gingen.

35. Führungskräfte

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Nach welchen Kriterien werden Führungskräfte ausgewählt?

Führungskräfte müssen für das Unternehmen bedeutsame Fähigkeiten besitzen und ihre Fähigkeiten müssen für die vorgesehene Aufgabe angemessen sein. Noch fehlende Kompetenzen müssen in vertretbarer Zeit erworben werden können und das Wollen muss ebenso wie die Bereitschaft hierzu vorhanden sein.

Welche Verhaltensweisen sind zu beachten?

Der spekulative Manager glaubt an sich selbst und an ein unbegrenztes Wachstum. Der übervorsichtige Manager agiert erst, wenn er hierzu gezwungen wird. Der abwartende Manager ist neuen Ideen gegenüber offen - ohne diese umzusetzen. Führungskräfte entsprechen nur tendenziell den genannten Grundformen, aber die individuelle Ausprägung sollte bei der Auswahl mit beachtet werden.

Welche Fähigkeiten zeichnen Führungskräfte aus?

Intelligenz

Sie besitzen eine sehr gut ausgeprägte allgemeine Intelligenz. In neue Themen können sie sich überdurchschnittlich schnell einarbeiten. Komplexe Inhalte verstehen sie schnell und verdichten diese auf Wichtiges. Sie können Wesentliches von Unwichtigem unterscheiden.

Überzeugungsfähigkeit

Aufgrund ihrer verbalen Intelligenz stellen sie sich überzeugend dar. Durch persönliche Ausstrahlung vermitteln sie anderen Sicherheit. Ihre Vorstellungen können sie überzeugend darlegen. Mit ihrer natürlichen Dominanz können sie sich einfach durchsetzen.

Motivation

Ihre Aufgabe erfüllen sie mit Begeisterung und nicht nur mit Pflichtbewusstsein. Sie sind initiativ, ausdauernd und durch hohes Leistungsstreben stark belastbar. Durch Disziplin, Verträglichkeit und Selbstvertrauen vermitteln sie Vertrauen. Für die Folgen ihres Handelns und Verhaltens treten sie persönlich ein. In ihrer Selbsteinschätzung sind sie frei von narzisstischen Zügen. Misserfolge spornen sie dazu an, beim nächsten Mal besser zu sein. Frustrationen stecken sie selbst ein und geben diese nicht weiter.

Welche sozialen Fähigkeiten benötigen Führungskräfte?

Sie müssen in ihrem Verhalten konsequent und verlässlich sein.

Sie betrachten Mitarbeiter als Menschen und nicht als Sachen.

Führungskräfte

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Sie gehen beispielhaft voran und nehmen ihre Mitarbeiter mit.

Sie können ihre Mitarbeiter anleiten und motivieren.

Sie achten ihre Mitarbeiter und entwickeln ihre Mitarbeiter weiter.

Sie erzeugen als positive Menschen eine entspannte Grundstimmung.

Sie zeigen auch emotional Schranken auf ohne zu verletzen.

Sie wissen, dass sachliche Probleme meist auf Führungsprobleme zurückgehen.

Sie setzen ihr Wissen und Können sachorientiert ein.

Durch ihr persönliches Beispiel begeistern sie ihre Mitarbeiter so, dass auch durchschnittliche Menschen Überdurchschnittliches leisten.

Welche Führungskräfte sind ungeeignet?

Diejenigen, die stets nur die Schwächen ihrer Mitarbeiter sehen. Die immer nur Fragen, wer hat recht - anstatt was ist recht.

Die eigenwillige Mitarbeiter fürchten und damit Schwäche zeigen.

Sowie diejenigen, denen Intelligenz wichtiger ist als Charakter und die selbst charakterlich nicht geeignet sind.

Was erwarten Mitarbeiter von Führungskräften?

Sie erwarten von Führungskräften Fairness und Korrektheit.

Sie möchten gesehen, respektiert und unterstützt werden.

Sie erwarten, dass ihr Vorgesetzter Fehlschläge erträgt, ohne seine Mitarbeiter hierfür verantwortlich zu machen.

Fehlentwicklungen möchten sie frühzeitig aufzeigen können, ohne dass sie hierfür persönlich niedergemacht werden.

Sie wünschen sich, dass ihr Vorgesetzter ihnen vertraut und nicht durch permanentes Misstrauen jede Loyalität zerstört.

Sie möchten so informiert werden, dass sie auch Zusammenhänge verstehen.

Sie wünschen sich die Einhaltung einer guten sprachlichen Corporate Identity.

Sie möchten, dass ihr Chef zu ihnen steht, wenn sie Rückendeckung benötigen.

Welche Verhaltensweisen vernichten jede Motivation?

Wenn diejenigen gefördert werden, die die Fehler anderer zutragen.

Wenn mit permanenter Kritik auf jede Kommunikation reagiert wird.

Führungskräfte

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wenn unkonventionelle Lösungen stets abgelehnt werden.

Wenn Leistungsunwillige sanktionsfrei mitgetragen werden.

Wenn Gestaltungsmöglichkeiten für die eigene Arbeit fehlen.

Wenn ein Lob oder eine Anerkennung grundsätzlich unterbleibt.

Wie können Mitarbeiter effizient geführt werden?

Mitarbeiter sind nachhaltig motiviert, wenn sie auch gelobt werden.

Eine berechtigte Kritik sollte immer mit dem Hinweis verbunden werden, dass Sie den Mitarbeiter schätzen und davon ausgehen, dass es das nächste Mal wieder besser klappt.

Wenn Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird.

Wenn Mitarbeiter die Chance haben, sich auszuzeichnen.

Wenn Vorgesetzte ihren Führungsstil dem jeweiligen Mitarbeiter anpassen und nicht nur autoritär oder teamorientiert führen.

Wenn Mitarbeiter sich in wechselnden Aufgabenstellungen erproben dürfen und dies auch in Führungsthemen.

Wie delegieren Führungskräfte erfolgreich?

Fehlentwicklungen entstehen meist durch eine fehlende Führung.

Führungskräfte müssen ihre strategischen Aufgaben erkennen und dürfen sich nicht in einfachen Sachaufgaben verlieren.

Eine Delegation darf nur mit einer klaren Aufgabenstellung erfolgen.

Dem Mitarbeiter muss das Ziel ebenso klar sein, wie der Endtermin.

Er muss die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen einschließlich der beteiligten Projektmitarbeiter und Verantwortlichkeiten kennen und ihm müssen wichtige und unwichtige Aspekte bewusst sein.

Wenn ein Mitarbeiter Verantwortung trägt, muss er auch entscheiden dürfen.

Führungskräfte sollten delegieren, was nicht der Ausübung durch sie selbst bedarf, denn besonders so fordern und fördern sie ihre Mitarbeiter nachhaltig.

Führungsgrundsätze

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wir sind Dienstleister.

Wir unterstützen unsere Kunden durch unsere Kompetenz und Qualität.

Wir streben den Erfolg unserer Kunden als Ziel unserer Leistung an.

Wir tragen Verantwortung.

Wir überzeugen durch einen hohen Kundennutzen.

Wir streben nach Zuverlässigkeit unserer Leistungen.

Wir wachsen durch neue Ideen und Geschäftsfelder.

Wir gestalten die Zukunft mit Kreativität und Tatkraft.

Wir wirtschaften erfolgreich und schaffen hiermit die Basis für unsere Zukunft.

Wir handeln unternehmerisch und sichern so unsere Ertragskraft.

Wir gestalten unsere Arbeitswelt.

Wir bieten unseren Mitarbeitern herausfordernde Aufgaben.

Wir anerkennen die Leistung unserer Mitarbeiter.

Wir bieten unseren Mitarbeitern Raum für Entfaltung und Weiterentwicklung.

Wir gewähren die Kompetenzen, die der Verantwortung entsprechen.

Wir gehen offen und in gegenseitiger Wertschätzung miteinander um.

Wir fördern ein Klima des gegenseitigen Vertrauens.

Wir nutzen unsere Gestaltungsfreiräume und unsere Möglichkeiten.

Wir sind konstruktiv und offen und übernehmen Verantwortung.

Wir führen fair.

Unsere Führungskräfte setzen sich für die Erreichung der vereinbarten Ziele ein.

Unsere Führungskräfte verhalten sich vorbildlich und glaubwürdig.

Unsere Führungskräfte führen ihre Mitarbeiter verantwortlich, fair und kooperativ.

Wir übernehmen gesellschaftliche Verantwortung.

Wir respektieren nationale und kulturelle Besonderheiten.

Wir suchen den Dialog und informieren aktiv.

36. Führungskräfteentwicklung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Führungskräfteentwicklung

In den siebziger Jahren verfügten selbst Konzerne nur über rudimentäre Ansätze zu einer systematischen Auswahl, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften. Von 1972 bis 1976 verantwortete ich die Führungskräfteentwicklung bei Nixdorf. Seitens des Vorstandes konnte ich die Führungskräfteentwicklung strategisch, konzeptionell und hinsichtlich der Maßnahmen mit einem Millionenbudget frei gestalten. Die Nixdorf Computer AG war der damaligen Zeit in diesem Bereich weit voraus.

Führungskräfteentwicklung ist Chefsache

€ 1.500 investiert derzeit jedes Unternehmen pro Jahr in die Weiterentwicklung eines Mitarbeiters - und dies erscheint mir nicht besonders weitblickend zu sein. In 20 Jahren Direct Search im Bereich Führungskräfte konnte ich eine wesentliche Erkenntnis gewinnen - es wurde von Jahr zu Jahr schwieriger, die „Richtigen“ zu finden. Die Entwicklung und Förderung von Nachwuchskräften sollte somit „Chefsache“ sein.

Zielsetzungen

Die Unternehmensleitung benötigt Führungskräfte zur Realisierung der Unternehmensstrategie in den Funktionen aller Hierarchieebenen des Unternehmens. Die Führungskräfte müssen qualitativ den jeweiligen Anforderungen entsprechen und quantitativ ausreichen, um auch kurzfristig geplantes Wachstum zu realisieren. Unternehmen und Führungskräfte sollten in ihren Wünschen übereinstimmen.

Einflussfaktoren

Eine qualifizierte Führungskräfteentwicklung sollte stets antizyklisch erfolgen. Sichtbare Erfolge stellen sich bei einer Potenzialförderung erst nach Jahren ein. Anders sieht es natürlich bei der gezielten Einarbeitung von Führungskräften aus. Hierbei werden kurzfristig Ergebnisse erzielt und unnötige „Fehlpässe“ vermieden.

Führungskräfteplanung

Jede Planung setzt die Ermittlung des künftigen Bedarfs an Führungskräften voraus. Dieser Bedarf sollte sowohl quantitativ als auch qualitativ und zeitlich ermittelt werden. Und er sollte realistisch sein. Visionen nützen hier wenig.

Führungskräfteentwicklung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Grenzen der Führungskräfteentwicklung

Die Verantwortung der Führungskräfteentwicklung endet unterhalb der Chefetage. Sie hat für die einzelnen Unternehmensfunktionen eine unterschiedliche Bedeutung. Sind Führungskräfte nicht beliebig „austauschbar“, zum Beispiel aufgrund speziell erforderlicher Fachkenntnisse, sind Entwicklungsmaßnahmen nur bedingt möglich.

Unternehmensorganisation

Optimale Voraussetzungen besitzen stark gegliederte, internationale Unternehmen. Auch in der Entwicklung einer Führungskraft kann es nicht immer nach oben gehen. Unternehmertum kann sich am besten in überschaubaren Einheiten entwickeln. Bei homogenen Unternehmen, wie Großbanken und Handelshäusern funktioniert die Entwicklung aus den eigenen Reihen reibungslos, da sie auch in ihren Niederlassungen überall die gleichen Funktionen und Organisationsformen aufweisen.

Voraussetzungen

Management Development funktioniert nur, wenn alle Führungskräfte es mittragen. Eine gute Kommunikations- und Überzeugungsarbeit muss sicherstellen, dass alle Mitarbeiter mit Potenzial für eine weiterführende Förderung freigegeben werden. Dies ist besonders bei einer Spartenorganisation nicht ganz einfach zu erreichen. Jeder denkt hier - und dies besonders in schwierigen Zeiten - an den eigenen Vorteil. Werden Führungsnachwuchskräfte ohne Chance auf einen Aufstieg zu lange gefördert, werden diese zunehmend frustriert und es besteht somit die Gefahr der Fluktuation.

Nachfolgeplanung

In kleinen Einheiten ist eine mögliche Nachfolge oft der einzige Weg für einen Aufstieg. Auch in größeren Einheiten werden Nachfolger meist nur ungern über Jahre aufgebaut, um das „Absägen“ von Vorgesetzten erst gar nicht opportun erscheinen zu lassen. Häufig wird zudem die Meinung vertreten „der Prophet gilt nichts im eigenen Lande“. Nachfolger aus dem engeren Verantwortungsbereich werden deshalb nur von sehr wenigen Unternehmen gezielt über einige Jahre auf die zukünftige Aufgabe vorbereitet. Viele „Nachfolgeplanungen“ gehen zudem aus unterschiedlichsten Gründen ins „Leere“. Nicht zuletzt sind ausgebildete Nachfolger auch für andere Unternehmen interessant.

Fluktuation

Wer ein Unternehmen verlassen hat, kann im Regelfall nicht mehr zurückkehren. Ausnahmen sind nur dann möglich, wenn es sich um eine Aufstiegsposition handelt. Ein hoher Erkenntniszuwachs und ein Austritt im Guten sind hierbei hilfreich.

Führungskräftepotenzial

Das Aufspüren geeigneter Führungsnachwuchskräfte ist der integrale Bestandteil eines effizienten Entwicklungssystems für Führungskräfte aller Hierarchiestufen. Das Instrumentarium zur Potenzialerkennung und -erfassung muss deshalb systematisiert sein und zudem beinhalten wer, wen, wann und wie beurteilt. Die direkten Vorgesetzten werden üblicherweise die in Frage kommenden Nachwuchsmitarbeiter auswählen, vorschlagen und auch meist selbst beurteilen. Der nächsthöhere Vorgesetzte hat dann lediglich zu überwachen, ob der direkte Vorgesetzte nicht nur „pflegeleichte“ Mitarbeiter und seine „Getreuen“ vorschlägt.

Beurteilung

Die Entwicklung und Förderung einer Führungskraft basiert auf der Potenzialanalyse. Die Analyse kann sich auf die eingenommene oder eine höhere Position beziehen.

Beurteilungstechniken

Zu viel Formalismus schadet jeder Führungskräfteentwicklung enorm. Auch eine Potenzialbeurteilung darf deshalb maximal zwei Seiten beinhalten. Die Fragen sollten sehr präzise formuliert und einfach zu beantworten sein. Eine Validierung kann über den jeweils nächsthöheren Vorgesetzten erfolgen, der ebenfalls eine Beurteilung vornimmt und an der Durchsprache mit dem Beurteilten in dem Beratungs- und Förderungsgespräch teilnimmt. Grundsätzlich sollte im Beurteilungsgespräch verbindlich vereinbart werden, welche Maßnahmen im Laufe des kommenden Jahres durchgeführt werden. Ferner, welche Entwicklung vom Beurteilten erwartet wird und welche Zielsetzungen dieser für sich und für das Unternehmen zu erfüllen hat. Alles was zu kompliziert in der Handhabung ist, wird von den Führungskräften und dem Beurteilten nicht sorgfältig und somit brauchbar beantwortet werden.

Entwicklungstechniken

Je nach Anforderung stehen unterschiedliche Instrumentarien zur Verfügung. Eine horizontale Entwicklung kann über eine Job-Rotation auch zwischen Funktionen oder durch Wechsel in der gleichen Funktion zu anderen Einheiten stattfinden. Besonders interessant ist hierbei die Rotation mit einem internationalen Austausch. Für eine vertikale Entwicklung in eine ranghöhere Position bieten sich individuell festzulegende interne oder bei Bedarf auch externe Schulungsmaßnahmen an.

Individuelle Karriereplanung

Eine individuelle Karriereplanung ist nur dann sinnvoll, wenn die Wünsche des Unternehmens und der zu fördernden Person im Wesentlichen deckungsgleich sind. Hierbei muss auch beachtet werden, ob ein Unternehmen die Führungskräfte nur in „allgemeine Förderkreise“ aufnimmt oder auch konkrete „Nachfolgen“ vorsieht. Kann eine Nachfolge dann nicht realisiert werden, besteht die Gefahr der Frustration. Um Ansprüche auf eine bestimmte Entwicklung zu vermeiden, bevorzugen die meisten Unternehmen eine Nachwuchsförderung in „allgemeinen Förderkreisen“. Hierbei ist es auch leichter möglich, Mitarbeiter, die die Voraussetzung nicht mehr erfüllen, aus dem Kandidatenkreis des jeweiligen Förderkreises zu entfernen.

Weiterbildungsmaßnahmen

Durch eine hierfür verantwortliche Stelle sollten alle Förderungsmaßnahmen ausgewählt, angeboten, koordiniert und auf ihre Effizienz überprüft werden. Auch Führungskräfte benötigen eine Weiterbildung in internen Abläufen. Dies wird oft nicht genügend beachtet, obwohl durch fehlerhafte Abläufe häufig sehr hohe Kosten und zudem Vertrauensverluste entstehen können. Vor allem müssen sich auch die Führungskräfte in dezentral geführten Unternehmen untereinander kennen, um eine hohe Effizienz zu sichern. Die Führungskräfteentwicklung sollte stets aktiv auf die Fachbereiche zugehen und diese um Mitwirkung in der innerbetrieblichen Weiterbildung bitten. Als Referenten und Teilnehmer aktive Führungskräfte beweisen hiermit Kompetenz. Extern bzw. durch Externe geschult werden können Managementtechniken und Trainingsbedürfnisse im Bereich von Verhaltensweisen und des Auftretens.

37. Führungskräfte-TÜV

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Technischer Überwachungsverein

Ohne den TÜV wäre uns schon manche Technik zum Verhängnis geworden. Potenzielle Risiken werden durch regelmäßige Überwachungen vermindert. Das Atomkraftwerk in Tschernobyl stellte ein hohes „ungeprüftes“ Risiko dar. Als es der Menschheit um die „Ohren flog“ wurde dies einigen erst bewusst.

Management-Audit

Management-Audits bedeuten hohe Aufwände und erhebliche Ablaufstörungen. Ein Führungskräfte-TÜV findet störungsfrei als ein zweistündiges Gespräch statt.

Führungskräfte

Führungskräfte verbleiben jahrzehntelang als Hochleistungsträger „in Betrieb“. Ihre Eignung wurde vor ihrer „Installation“ auf das Sorgfältigste überprüft. Danach wird vorausgesetzt, dass sich ihr Können erhält und weiter verbessert.

Motivation

Menschen, die selbst denken können, kann man schwerer als andere begeistern. Sie lassen sich ungerne vereinnahmen und suchen lieber ihren eigenen Weg. Solange sich dieser „Weg“ mit den Unternehmenszielen deckt, ist das in Ordnung.

Abnutzung

Jede neue Aufgabe und Verantwortung bewirkt einen enormen Leistungsschub. Mit wachsender Routine reduzieren sich Aufwände ohne Ergebnisnachteile. Erfahrene Manager bringen einem Unternehmen mehr als dynamische Neulinge. Mit den Jahren besteht bei vielen Managern jedoch eine Gefahr durch „Erstarrung“. Die Aufgeschlossenheit für Neues nimmt ab - Veränderungen werden unterlassen.

Resignation

Auch Führungskräfte können resignieren wenn sie permanent gegen Wände laufen. Dies ist ein schleichender Prozess, der zu einer vollkommenen Anpassung führt. Anstatt Notwendiges zu ändern, wird vermeintlich nicht Änderbares hingenommen. Die innere Kündigung führt dann zum Ausharren, ohne besonderes Engagement.

Hemmnisse

Viele Unternehmen schicken ihre Führungskräfte zu regelmäßigen Gesundheitschecks. Ebenso regelmäßig sollten Motivation und Leistungshemmnisse überprüft werden.

Psychologen

In Amerika ist ein Leben ohne den eigenen Psychiater auch für Manager undenkbar. In Deutschland werden Manager nicht psychologisch betreut - was kein Nachteil ist. Manchmal befragt man zwar regelmäßig seinen Wahrsager oder glaubt an sein Horoskop. Seelenheilkunde kann ein persönliches Anliegen aber kein Unternehmensthema sein.

Einsamkeit

Das Hauptproblem vieler Führungskräfte ist, dass sie mit niemandem reden können. Wer im Unternehmen belastende Themen diskutiert schadet sich hierdurch selbst. Ihren Lebenspartner mögen sie auch nicht mit rein betrieblichen Themen belasten. In vielen Jahren Berufstätigkeit baut sich so ein enormer unbewältigter Frust auf. Diese Frustration gilt es zu erkennen damit die Ursachen abgestellt werden können.

Obere Führungskräfte

Viele hochrangige Führungskräfte gönnen sich den Luxus eines persönlichen Coachs. Meist wird diese Funktion sukzessive durch einen externen Berater übernommen. Das Vertrauensverhältnis zu diesem Berater baut sich allmählich immer stärker auf. Letztendlich kann aus dem einstigen Zweckbündnis eine echte Freundschaft entstehen. Dieser Weg ist jedoch nur oberen Führungskräften möglich - da recht kostenintensiv.

Mittlere Führungskräfte

Mittlere Manager bleiben im Regelfall mit ihren Fragen und Problemen ohne Hilfe, denn eine Führungskraft hat niemals unlösbare Probleme oder zeigt gar Schwäche. Mittlere Führungskräfte sind in fast jedem Unternehmen am stärksten belastet. Sie stehen im Spannungsfeld zwischen dem Top-Management und den Ausführenden. Häufig wird durch mittlere Führungskräfte umfangreiche Sachbearbeitung ausgeführt. Sie führen längst nicht mehr, sie sind nur noch eingebunden in die Tagesroutine. Viele empfinden ihre Aufgabe und Verantwortung nur noch als endloses Laufband.

Folgen

Ausgebrannte, antriebslose Führungskräfte schaden sich und ihrem Unternehmen. Aus eigenem Antrieb finden sie keinen Ausweg mehr - sie benötigen Unterstützung. Eine innerbetriebliche Hilfe scheidet im Regelfall aus, da sie ihr „Gesicht“ verlieren.

Berater

Mittlere Führungskräfte sollten in längeren Zeitabschnitten mit einem Externen reden. Die Gespräche könnten mit einem im Führungsbereich erfahrenen Berater stattfinden. Da es hierbei nicht um Fachwissen geht, bietet sich ein erfahrener Personalberater an. Akzeptanz finden jedoch nur Personalberater mit einer eigenen starken Persönlichkeit. Diese könnten im Executive Search tätig sein und sollten Führungserfahrung besitzen. Die Erfahrung sollte durch eine eigene betriebliche Führungstätigkeit ergänzt werden.

Gespräche

Das Gespräch zwischen Führungskraft und Berater sollte an neutraler Stelle stattfinden. Ein Gespräch im Unternehmen ist nicht sinnvoll, da Störungen nicht vermeidbar sind. Es bietet sich deshalb an, solche Gespräche im Büro des Personalberaters zu führen. Stark gestresste Führungskräfte werden trotzdem eher gedanklich in der Firma sein. Um dies zu vermeiden, könnten Gesprächstermine auf das Wochenende gelegt werden.

Einstimmung

Werden Führungskräfte zum Personalberater „zitiert“ befürchten sie ganz sicher, dass hierbei lediglich ihre persönliche Eignung und Einstellung überprüft werden soll. Ein derartiges Gespräch kann nur dann sinnvoll sein, wenn es vertrauensvoll abläuft. Die Führungskraft muss deshalb vom Personalmanager hierauf eingestimmt werden. Die Information des Personalmanagers muss den Zweck und Nutzen verdeutlichen.

Terminierung

Zwischen Personalberater und Führungskraft wird der passende Termin abgestimmt. Hierbei ist besonders auf die Gegebenheiten des Managers Rücksicht zu nehmen. Er sollte niemals extrem gestresst in solche Gespräche gehen und sie als weitere Last empfinden, die er halt schon lange innerlich resignierend nun auch zu tragen hat.

Aufgabenbewältigung

Ein erfahrener Berater beginnt das Gespräch mit einem eher unkritischen Thema. Im Regelfall ist dieses in der Verantwortung und Aufgabe des Managers gegeben. Der Berater eruiert optimale und aus Sicht des Betroffenen zu verbessernde Abläufe. Er notiert sich hierzu Stichpunkte und lässt sich denkbare Lösungen schildern. Hierbei richtet er seine Aufmerksamkeit insbesondere auf betriebliche Hemmnisse. Er wird fragen, warum dieses Thema nicht bereits in der Vergangenheit lösbar war.

Erschwernisse

In jedem Unternehmen gibt es Bereiche, die gut oder schlecht zusammenarbeiten. Oft liegt dies daran, dass sich Führungskräfte „leiden“ oder auch nicht „leiden“ können. Ein qualifizierter Berater wird behutsam versuchen, dieses tiefgehend zu hinterfragen, denn hieraus ergeben sich Problemlösungsansätze für viele interne Störungen.

Sachbearbeitung

Zu viele Führungskräfte sind in viel zu umfangreicher Sachbearbeitung eingespannt. Da sie vermeintlich die einzigen sind, die Bestimmtes können, machen sie es selbst. Mit der Führungskraft muss sorgfältig geprüft werden, was delegiert werden kann. Die meisten Führungsprobleme entstehen durch stark überlastete Führungskräfte. Führungskräfte sind nicht durch Führen sondern durch Sachbearbeitung überlastet.

Weiterbildung

Keine gestandene Führungskraft wird zugeben, dass Weiterbildungsbedarf besteht. Denn, wer solches zugibt, ist ja seiner Verantwortung und Aufgabe nicht gewachsen. Insbesondere bei älteren Führungskräften besteht oft ein enormer Wissensmangel. Potenziale und Notwendigkeiten zu erkennen ist Aufgabe eines solchen Gespräches.

Empfehlungen

Seitens des Personalberaters müssen der Führungskraft und dem Unternehmen direkt umsetzbare Handlungsempfehlungen und nützliche Hinweise gegeben werden. Also, keine Plauderstündchen zur Seelenmassage sondern handfeste Ergebnisse, die dem Unternehmen und der Führungskraft auch tatsächlich Nutzen bringen.

38. Förderkreise

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Förderkreise

Fast alle größeren Unternehmen bilden heutzutage ihre Mitarbeiter weiter. Vielfach erfolgt die Weiterbildung über innerbetriebliche Schulungsmaßnahmen. Manche Unternehmen bevorzugen Trainings externer Weiterbildungsveranstalter. Mitarbeiter mit Führungspotenzial werden meist in Nachwuchskreisen gefördert. Was fehlt sind Maßnahmen, die die bereichsübergreifende Eigeninitiative fördern. Diese Lücke könnte durch die Einrichtung von Förderkreisen geschlossen werden.

Problemstellung

Viele Unternehmen beklagen die mangelnde Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter. Sie übersehen dabei, dass Eigeninitiative offiziell kaum mehr nachgefragt wird. Gepriesen wird die Teamarbeit, bis hin zu der Aussage von Führungskräften, dass Teammitglieder sich den Erfordernissen des Teams unterzuordnen haben. Teamarbeit ist nützlich, wenn sie nicht das Bedürfnis nach Denkfaulheit befriedigt.

Führungskreise

Größere Unternehmen verfügen im Allgemeinen über mehrere Führungskreise. Unterhalb der obersten Ebene findet sich häufig eine erweiterte Geschäftsleitung. Darunter befinden sich weitere hierarchisch nachgeordnete Führungskreise.

Führungsnachwuchskreise

Auch Führungsnachwuchskreise orientieren sich überwiegend an Hierarchien. Ihre Mitglieder werden gezielt durch interne und externe Maßnahmen gefördert. Sie lernen sich auf diese Weise auch in größeren Unternehmen recht gut kennen. In den Nachwuchskreisen finden sich jedoch selten herausragende Spezialisten.

Spezialisten

In jeder Unternehmenseinheit gibt es hervorragende Fachleute, die nicht führen wollen. Gefördert werden diese vorwiegend nur extern und meist nur in ihrem Spezialgebiet. Diese Spezialisten sind für Unternehmen ebenso wichtig wie seine Führungskräfte. Selbst ein Geschäftsführer ist letztendlich ein „Spezialist“ für Unternehmensführung. Viele Spezialisten entsprechen in ihrer Wertigkeit längst mittleren Führungskräften.

Förderkreise

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Abteilungsegoismus

Auch heute noch reservieren die Fachbereiche ihr „Herrschaftswissen“ für sich. Wissen bedeutet Macht, diese Erkenntnis gilt auch weiterhin in den Unternehmen. Aus diesem Grunde kommunizieren meist nur die jeweils Verantwortlichen direkt. Kommuniziert wird zudem häufig nur das, was im Einzelfalle „nützlich“ erscheint.

Förderkreise

Über Förderkreise lässt sich ein überbereichlicher Wissenstransfer sicherstellen. Dies allein könnte für ein Unternehmen Grund sein, solche Kreise einzurichten. Förderkreise orientieren sich funktional und niemals nur vorwiegend hierarchisch. Je nach Erfordernissen eines Unternehmens könnte es beispielsweise Förderkreise für die Technik, die Logistik, das Personalwesen oder komplett übergreifende geben. Auf diese Weise werden Nachwuchskräfte sowohl aus dem Führungsbereich als auch aus dem Bereich der Spezialisten gemeinsam in Teams und Projekten gefördert.

Vorbereitung

In Abstimmung mit der Geschäftsleitung ist seitens des Personalwesens festzulegen, welche Förderkreise eingerichtet werden und wie hoch die Teilnehmeranzahl ist. Die Benennung der zu fördernden Mitarbeiter wird durch das Personalwesen initiiert. Jeder Fachvorgesetzte benennt die aus seinem Bereich teilnehmenden Mitarbeiter.

Start

Die Eröffnungssitzung eines jeden Förderkreises findet mit einem Moderator statt. Dieser informiert die Teilnehmer über den Sinn und Zweck des Förderkreises. Der Moderator initiiert die Wahl eines Verantwortlichen für diesen Förderkreis. Der Moderator bestimmt den Protokollanten, der von Sitzung zu Sitzung wechselt. Der Protokollant ist Stellvertreter des Verantwortlichen des jeweiligen Förderkreises.

Protokollant

Durch die Protokollanten werden die anstehenden Sitzungen komplett organisiert. Darüber hinaus erstellen und verteilen sie die Themen- und Ergebnisprotokolle. Ohne Protokoll, das jeder nachlesen kann, gehen Absprachen gerne unter.

Förderkreise

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Themen

Die zu bearbeitenden Themen könnten durch Führungskräfte vorgegeben werden. Im Idealfall werden diese aber durch die Teilnehmer in eigener Regie erarbeitet. Optimal geeignete Themen beinhalten abteilungsübergreifende Aufgabenstellungen.

Fachleute

Seitens des Förderkreises können zur Lösung benötigte Fachleute eingeladen werden. Jeder Teilnehmer des Förderkreises darf hierfür geeignete Mitarbeiter benennen. Die Einladungen können auch hierarchisch höhergestellte Führungskräfte betreffen.

Problemlösungen

Der Förderkreis schließt jede Problemlösung mit einer schriftlichen Darstellung ab. Diese Lösung wird durch verantwortliche Führungskräfte bewertet und ggf. realisiert.

Vortrag

Anlässlich der Sitzungen eines höheren Führungskreises sollten von Förderkreisteilnehmern alle Lösungen vorgetragen werden, die für das Unternehmen bedeutsam sind. Auf diese Weise können sich die Teilnehmer aus den Förderkreisen profilieren und so gleichzeitig erkennen, wie ihr Vortrag ankam und wo Optimierungsbedarf besteht.

Betriebliche Weiterbildung

Lösungen können im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung präsentiert werden. Die jeweilige Weiterbildungsmaßnahme kann auf freiwilliger Basis besucht werden oder findet, wenn zweckmäßig, auch als Pflichtveranstaltung in der Arbeitszeit statt.

Entlohnung

Förderkreise tagen so, dass die Zeiten teilweise in die Arbeits- und Freizeit fallen. Niemand ist verpflichtet an einem Förderkreis teilzunehmen - dies erfolgt freiwillig. Erarbeitet ein Förderkreis eine für das Unternehmen wirtschaftlich nutzbare Lösung, könnte als Anerkennung dem Kreis eine externe Tagung / Schulung gewährt werden. Diese sollte sowohl einen hohen Nutz- als auch Belohnungscharakter beinhalten. Also keine finanzielle Anerkennung sondern Belohnungen, die erkennbar auszeichnen. Wobei zu berücksichtigen ist, dass die Teilnahme an solchen Kreisen schon auszeichnet.

Förderkreise

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ältere Mitarbeiter

Förderkreise orientieren sich weder an Hierarchien noch an dem Lebensalter. Sie müssen deshalb auch für ältere Mitarbeitern und ihre Erfahrung offen sein.

Ranghohe Führungskräfte

Sporadisch sollten auch Führungskräfte an Arbeitssitzungen der Förderkreise als Beobachter teilnehmen - ohne sich jedoch selbst in diese einzubringen. Sie unterstreichen hierdurch die Bedeutung, die Förderkreisen beigemessen wird.

Jahrestreffen

Einmal jährlich sollten sich die Förderkreise außerhalb des Unternehmens treffen. Diese Treffen sind durch ein Mitglied eines Förderkreises technisch zu organisieren. Hierunter fallen die Teilnehmereinladung, die Reiseorganisation und die Hotelbuchung. Seitens der Geschäftsleitung sollten jährlich die Mitglieder ausgezeichnet werden, die durch ihre Arbeit im Förderkreis zum Unternehmenserfolg beigetragen haben. Ebenso könnte jedes Mitglied eine Urkunde als Teilnahmebescheinigung erhalten.

Rahmenprogramm

Für das Jahrestreffen sollte immer ein anspruchsvolles Programm gestaltet werden. Dieses könnte den Auftritt eines hochkarätigen Managers als Referent beinhalten. Ferner eine „exklusive“ Schulungsmaßnahme durch einen externen Trainer von Ruf. Nicht zuletzt ein besonderes Abendprogramm wie der Besuch eines Musicals.

Weiterentwicklung

Die Aufnahme in Führungsnachwuchskreise erfolgt ausschließlich über Förderkreise. Niemand wird in Führungsnachwuchskreisen aufgenommen, der hier nicht tätig war.

Task Force

Wenn es „brennt“, richten manche Unternehmen gerne eine „Task Force“ ein. Eine solche lässt sich natürlich aus eingespielten Förderkreisen leicht rekrutieren. Vor allem auch deshalb, da sich in den Förderkreisen Mitarbeiter fachübergreifend kennengelernt haben und somit auch ihr jeweiliges Know-how hieraus bereitstellen.

39. Mitarbeiterführung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Mitarbeiterführung

Die richtigen Strategien entscheiden über die Zukunft eines Unternehmens. Ihre Umsetzung setzt eine zielorientierte Führung aller Mitarbeiter voraus. Führungskräfte müssen somit ihrer Führungsaufgabe tatsächlich gerecht werden. Erst Strategien plus Umsetzung sichern langfristig die Zukunft eines Unternehmens.

Unternehmensgeist

Durch ihr Verhalten bestimmen die Führungskräfte das Klima im Unternehmen. Führungskräfte entwickeln ihre Mitarbeiter immer in eine Richtung weiter. Die Richtung bestimmt darüber, ob die Mitarbeiter wachsen oder verkümmern. Ein großzügiger Geist bringt großartige Menschen hervor - ein mittelmäßiger erzeugt mit seinem leistungsfeindlichen Stil nur verkümmerte Mitarbeiter. In einem Geist des Misstrauens gedeihen weder Menschen noch Unternehmen. Permanentes Misstrauen erzeugt heimlichen Widerstand und die Fähigsten gehen. Der Unternehmensgeist entscheidet somit über die Zukunft des Unternehmens.

Kontroll- und Verantwortungsspanne

Die ideale Kontrollspanne umfasst etwa sieben direkt zu führende Mitarbeiter. Die Verantwortungsspanne hingegen kann auch hunderte von Mitarbeitern betragen. Dies hängt letztlich davon ab, ob und in welchem Ausmaß unterstellte Führungskräfte und Mitarbeiter vom Vorgesetzten direkt belehrt und unterstützt werden müssen. Wenn unterstellte Führungskräfte selbst für die von ihnen betreuten Prozesse und Mitarbeiter uneingeschränkt verantwortlich sind, kann die Spanne hoch sein.

Führungsstil

Ein Manager ist nicht sein Verhalten - sondern handhabt dieses situationsgerecht. Er passt seinen Führungsstil an und führt nicht nur teamorientiert oder autoritär. Vertrauen entsteht nur auf der Basis von Gegenseitigkeit und Offenheit. Mitarbeiter erwarten von ihrem Chef in erster Linie Fairness und Korrektheit. In zweiter Linie erwarten sie, dass er erfolgreich ist und selbst anerkannt wird. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter zum Erfolg führen, werden am meisten geschätzt. Der Wunschchef ist konsequent und verlässlich und achtet zudem seine Mitarbeiter.

Mitarbeiterführung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Delegation

Routineaufgaben sind hinsichtlich langfristiger Entwicklungen selten vorrangig. Führungskräfte sollten diese somit soweit als irgendwie möglich delegieren. Eine Delegation darf nur mit Definition des Zieles und der Ressourcen erfolgen. Ebenfalls ist festzulegen, wie bei auftretenden Störungen zu verfahren ist.

Sachaufgaben

Führungskräfte, die bereits durch Sachaufgaben überfordert sind, führen nicht. Fehlentwicklungen in Sachaufgaben entstehen oft aufgrund fehlender Führung. Führungskräfte bekommen ihr Gehalt für Führungs- und nicht für reine Sachaufgaben. Führungskräfte sollten somit ihre Mitarbeiter führen und deren Arbeit organisieren.

Sozialkompetenz

Menschen sind aufeinander angewiesen, da die Anforderungen komplexer werden. Ein Großteil aller entstehenden Probleme basiert auf der emotionalen Seite. Nicht die Arbeit macht krank, sondern Neid, Missgunst und Ungerechtigkeit. Wer nicht mit seinen Gefühlen umgehen kann, kann dies auch nicht bei anderen. Wer emotionsfrei arbeitet, ist außerstande andere zu begeistern und zu überzeugen. Emotional gut koordinierte Menschen verbreiten eine entspannte Grundstimmung.

Sprachliche Corporate Identity

Ein Vertrauensverhältnis entsteht niemals ohne sprachliche Corporate Identity. Jeder erweist dem anderen stets die Achtung, die er für sich selbst erwartet. Andere Mitarbeiter werden niemals in ihrer Abwesenheit beschuldigt. Kritik erfolgt sachlich und ohne die Absicht, den anderen niederzumachen. Sachverhalte werden weder sprachlich verschlei-ert noch Handeln durch Reden ersetzt.

Mitarbeitermotivation

Homo oeconomicus tut nur so viel wie er muss - lautet die gängige These. Untersuchungen beweisen jedoch, dass faire und optimistische Vorgesetzte eine bessere Mitarbeiterleistung erzielen - wohingegen misstrauische bestraft werden. Jede mit Druck erzwungene Leistung, bleibt nur bei bestehendem Druck konstant.

Mitarbeiterführung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Motivationsvernichter

Durch permanente Kritik wird jede Kommunikationsfreude im Ansatz vernichtet. Unkonventionelle Lösungen werden aus Angst vor Sanktionen nicht mehr vorgetragen. Unter den Mitarbeitern macht sich permanente Frustration und Hilflosigkeit breit. Es beginnt eine Flucht in die Krankheit und oft resultieren hieraus auch Kündigungen.

Lob

Viele Führungskräfte bemerken bei ihren Mitarbeitern stets nur fehlerhafte Abläufe. Lernt ein kleines Kind das Laufen, loben wir es für jeden von ihm erzielten Fortschritt. Auch Führungskräfte sollten vorwiegend auf richtiges Verhalten achten und dieses loben.

Kritik

Auch motivierte, leistungswillige und engagierte Mitarbeiter machen Fehler. Wenn Führungskräfte Fehler kritisieren, dann sollten sie dieses sofort tun. Nach erfolgter Kritik sollte dieser Fehler aber nicht mehr erwähnt werden.

Bewusste Verantwortung

Zu gerne und häufig negieren Mitarbeiter die eigene Verantwortung für sich selbst. Vorgesetzte müssen besonders diesen Mitarbeitern verdeutlichen, dass auch sie am technologischen Fortschritt durch eigene Anstrengung teilnehmen müssen. Kein Unternehmen kann sich Kosten leisten, die auf Bequemlichkeit zurückgehen. Jeder Mitarbeiter ist dafür verantwortlich, dass er den Anforderungen gerecht wird. Wer dieser Forderung nicht entspricht, lebt auf Kosten seiner Arbeitskollegen.

Mitarbeiterbesprechungen

Arbeitsbesprechungen mit Mitarbeitern sollten stets zu festen Terminen stattfinden. Diese Besprechungen sollten über die Inhalte der reinen Alltagsarbeit hinausgehen. Besprechungen in Form von Plauderstündchen zerstören die Leistungsmotivation. Besprechungen, die zum Inhalt haben Schuldige zu bestrafen, sind kontraproduktiv. In solchen Besprechungen wird verheimlicht und niemals offen aufgedeckt werden. Besprechungsinhalte sollten mit Aufgaben, Terminen und Verantwortlichen definiert und nach der Besprechung als Stichwortprotokoll an alle Teilnehmer verteilt werden.

Teamarbeit

Eine Teamarbeit ist dann gegeben, wenn im Team komplexe Aufgaben gelöst werden. Normale Arbeitssitzungen erfüllen somit nicht die Anforderungen an eine Teamarbeit. Eine effiziente Teamarbeit ist ohne Grundregeln für die Zusammenarbeit nicht möglich. Jede Teamarbeit erfordert eine Moderation, die die Meinung aller Beteiligten zulässt. Der Leistungsanteil eines jeden Teammitglieds muss präzise definiert werden. Die Machtbestrebungen einzelner Teammitglieder müssen unterbunden werden. Jeder muss seinen Nutzen erkennen - keiner darf bevorzugt oder übergangen werden.

Information

Mitarbeiter sind umso motivierter, je besser sie die Ziele des Unternehmens kennen. Über Veränderungen mit Einfluss auf das Unternehmen möchten sie informiert werden und hierbei besonders über den qualitativen Stellenwert der eigenen Produkte sowie die Entwicklung der Wettbewerber hinsichtlich deren Qualität und Marktanteilen. Mitarbeiter schließen aus der Tiefe der Information auf ihre persönliche Wertschätzung.

Arbeitszufriedenheit

90% der Mitarbeiter fühlen sich ihrem Arbeitgeber nicht mehr verpflichtet. 20% haben die innere Kündigung vollzogen - 70% machen Dienst nach Vorschrift. Ohne gegenseitiges Vertrauen, entsteht eine Kultur permanenten Misstrauens. Die einen machen Dienst nach Vorschrift und die anderen üben sich in „Hire and Fire“. Die Mitarbeiter wünschen sich eine abwechslungsreiche, herausfordernde Tätigkeit und eine Anerkennung ihrer geistigen Tätigkeit sowie Aufstiegsmöglichkeiten. Darüber hinaus legen sie Wert auf ein die Zusammenarbeit förderndes Arbeitsklima, moderne Technologien sowie Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern
die Chance auf Bestleistung
und loben Sie diese dann auch!

40. Mitarbeiterbeurteilung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Beurteilungssysteme

Heerscharen von Psychologen haben sich mit Beurteilungsverfahren beschäftigt. Herausgekommen sind meist komplexe Systeme, die Sachverstand voraussetzen. In der betrieblichen Praxis beurteilen „ungeschulte“ Vorgesetzte ihre Mitarbeiter. Benötigt werden deshalb sehr einfach zu handhabende Beurteilungssysteme.

Eignungsbeurteilung

Die einfachste Form einer Beurteilung ist die Eignungsbeurteilung oder „job filling“. Untersucht wird, inwieweit ein Mitarbeiter dem Anforderungsprofil entspricht. Auch der Mitarbeiter sollte zu seinen „Qualifikationslücken“ selbst befragt werden. Ebenso sollte nach der Ursache von Minderleistungen gefragt werden: „will er nicht?“ (Anstrengungsmangel), „kann er nicht?“ (Mangel an Kenntnissen) bzw. im Sinne einer (zu schwierigen Aufgabe) oder „weiß er nicht?“ (Mangel an erforderlicher Information). Als Ergebnis einer Eignungsbeurteilung müssen hemmende Einflüsse beseitigt werden. Diese können organisatorischer Art oder auch zwingend erforderliche Schulungen sein. Unter Umständen ist auch eine Versetzung oder sogar eine Entlassung erforderlich.

Entwicklungsbeurteilung

Hierbei stellt sich erst die Frage, ob der Mitarbeiter weiterführendes Potenzial besitzt. Es werden nur Mitarbeiter mit Potenzial für anspruchsvollere Positionen beurteilt. In der Entwicklungsbeurteilung werden die Entwicklungsziele schriftlich definiert. Die Entwicklungsziele sind mit einem detaillierten Entwicklungsplan zu vereinbaren. Der Entwicklungsplan enthält alle vom Unternehmen durchzuführenden Maßnahmen. Ebenso enthält er alle Anforderungen und Ziele, die der Mitarbeiter zu erfüllen hat.

Vorbereitung des Mitarbeiters

Auf jede Art von Beurteilung sollte sich auch der Mitarbeiter frühzeitig vorbereiten. Es ist ihm zu übermitteln, dass die Mitarbeiter speziell seiner Förderung dient. Es empfiehlt sich, ihm hierfür als Richtschnur ein Formblatt mit Fragen zu geben. Diese kann der Mitarbeiter dann in Ruhe, frei von Hektik oder Stress beantworten. Seine Antworten sollte der Mitarbeiter mit in das Beurteilungsgespräch nehmen. Eine Kopie kann er dort gegebenenfalls seinem Vorgesetzten persönlich übergeben.

Mitarbeiterbeurteilung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Fragen zur Vorbereitung des Mitarbeiters

- Waren Ihnen in der Vergangenheit Ihre Arbeitsziele ausreichend bekannt?
- Was hat Sie bei der Arbeit behindert?
- Welche Umstände waren für den Erfolg Ihrer Tätigkeit förderlich?
- Konnten Sie Ihre Fähigkeiten voll einsetzen?
- Welche Tätigkeit wäre aufgrund Ihrer Fähigkeiten für Sie geeigneter?
- Welche zukünftigen Arbeitsziele halten Sie für besonders wichtig?
- Welche Abläufe sollten wie geändert werden?
- Welche überbereichlichen Störungen behindern Sie?
- Was sollten wir für Ihre interne / externe Weiterbildung tun?
- Welche Erwartungen haben Sie hinsichtlich Ihrer Laufbahnentwicklung?

Eignungsbeurteilung

- Entspricht der Mitarbeiter allen Anforderungen seiner derzeitigen Stelle?
- Hat sich der Mitarbeiter in seiner gegenwärtigen Position gesteigert?
- Welche leistungsbezogenen Stärken besitzt der Mitarbeiter bezüglich seiner Stelle?
- Welche führungsbezogenen Stärken sind vorhanden?
- Inwieweit wirken sich führungsbezogene Schwächen negativ aus?
- Werden Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters ungenügend genutzt?
- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten müssen erworben werden?
- Welche Entwicklungswünsche hat der Mitarbeiter selbst?
- Stehen der weiteren Förderung Gründe in der Person des Mitarbeiters entgegen?
- Welche konkreten Maßnahmen zur weiteren Förderung sind erforderlich?

Entwicklungsbeurteilung

- Besitzt der Mitarbeiter das Potenzial für eine weiterführende Position?
- Wenn ja, eignet er sich mehr für eine Fach- oder eine Führungslaufbahn?
- Für welchen konkreten Arbeitsbereich ist der Mitarbeiter besonders gut geeignet?
- Für welche höhere Position ist der Mitarbeiter in den nächsten 2 Jahren befähigt?
- In welche Position könnte er, unabhängig von Vakanzen, sofort aufsteigen?

Mitarbeiterbeurteilung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Welche Stärken qualifizieren ihn konkret für diese Position?

Welche Schwächen könnten die vorgeschlagene Entwicklung hemmen?

Welche Fähigkeiten benötigt er noch für die vorgeschlagene Position?

Muss hierfür noch ein spezielles Fachwissen / Führungswissen erworben werden?

Sind für die vorgesehene Position Hemmnisse in der Person des Mitarbeiters gegeben?

4I. Seminarangebote

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ausbildungsbedarfsanalyse

Wesentlich bedeutender als die Frage „was benötigt der Mitarbeiter“ ist die oft vernachlässigte Fragestellung „welche Zielsetzung verfolgt das Unternehmen“. Durch Weiterbildungsmaßnahmen möchten Unternehmen ihre Effizienz steigern. Also setzt doch die erste Analyse grundsätzlich bei den Bedürfnissen der Firma an. Hierauf basierend wird der Ausbildungsbedarf der einzelnen Mitarbeiter definiert.

Motivation

Für viele Mitarbeiter scheint es unzumutbar, sich in eigener Regie weiterzubilden. Ihre Weiterbildung nützt ja dem Unternehmen, also ist dieses hierfür verantwortlich. Eine Weiterbildungsmaßnahme in der Freizeit zu besuchen, erscheint unvorstellbar. Mit zu dieser Auffassung beigetragen hat der tariflich verankerte Bildungsurlaub. In der extremsten Form lernten Mitarbeiter in Seminaren „Häkeln und Stricken“.

Weiterbildung

In vielen Betrieben führt die interne Weiterbildung ein trauriges Schattendasein. Dies ändert sich erst dann, wenn hierfür „offiziell“ Verantwortliche bestimmt werden. Je nach Betriebsgröße könnten Verantwortliche haupt- oder nebenamtlich tätig sein. Aber auch diese sind nur erfolgreich, wenn sie zunächst eine Bedarfsanalyse erstellen. Auf dieser Bedarfsanalyse basiert die Konzeption aller anzubietenden Schulungen. Die Maßnahmen müssen mit konkreten Inhalten und Terminen versehen werden, damit die jeweiligen Vorgesetzten diese auch einfach auswählen und buchen können.

Schulungsangebot

Maßnahmen zur Weiterbildung können im Betrieb oder auch extern stattfinden. Sie können vom Unternehmen organisiert oder durch Externe veranstaltet werden. Sie werden niemals effizient sein, wenn ihr Besuch nur einer Belohnung entspricht. Die Maßnahmen sollten sich auf wenige, hochwertige Fortbildungsmodule begrenzen. Weiterbildung funktioniert nur in Form eines einfach zu handhabenden Gesamtpaketes.

Muss ein Verantwortlicher im Einzelfalle mühselig ein „geeignetes Seminar“ ermitteln, wird dieses unterlassen oder - noch wesentlich schlimmer - nachlässig vorgenommen. Weitergebildet wird nur das, was der Weiterbildung des Mitarbeiters auch dient.

42. Fluktuation

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Innerbetriebliche Fluktuation

Mitarbeiter können innerhalb eines Unternehmens ihren Arbeitsplatz wechseln. Für Konzerne, in denen die Fluktuation für einzelne Einheiten ermittelt werden, stellt sich somit durchaus die Frage, wie diese statistisch verbucht werden sollte.

Die natürliche Fluktuation

Auch wenn ein Mitarbeiter einen tödlichen Betriebsunfall erleidet, fällt er hierunter. Vorwiegend entsteht die natürliche Fluktuation durch Austritte aufgrund des Alters. Also des Renteneintritts. Dieser kann auch vorzeitig durch Arbeitsunfähigkeit erfolgen.

Betrieblich initiierte Fluktuation

Die Unternehmen sind gezwungen, sich den konjunkturellen Schwankungen anzupassen. Dem Personalaufbau erfolgt dann gegebenenfalls wiederum der Personalabbau mit der Notwendigkeit zu oftmals auch recht umfangreichen betriebsbedingten Kündigungen.

Durch Mitarbeiter initiierte Fluktuation

Mitarbeiter verlassen aufgrund eigener Initiative ihr Unternehmen aus vielen Gründen. Erfolgt der Abgang innerhalb des ersten Jahres, spricht man von einer Frühfluktuation. Dies deutet auf Fehler im Personalauswahlprozess oder auch in der Einarbeitung hin. Eine später erfolgende Kündigung durch Mitarbeiter weist ebenfalls auf Probleme hin, die im Unternehmen, dem Führungsstil des Vorgesetzten oder im Betriebsklima liegen.

Fluktuationsrate

Zur Berechnung der Fluktuationsrate werden unterschiedliche Formeln herangezogen. Logisch und am einfachsten von den Unternehmen zu handhaben ist die BDA-Formel. Sie setzt die unternehmensfremde Fluktuation ins Verhältnis zum Mitarbeiterbestand. Die vom Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände propagierte Formel sichert zudem die beste Vergleichbarkeit, da sie auch mit am weitesten verbreitet ist.

Abgänge

Fluktuationsquote x 100 ./ durchschnittlicher Personalbestand

Fluktuation

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Fluktuation ein Indikator für qualifizierte Personalarbeit?

Eine in der Branche sehr niedrige Fluktuationsrate kann sehr hoch im Vergleich aller Unternehmen in Deutschland sein. Ein sinnvoller Vergleich fordert den Vergleich mit hierzu annähernd Identischem. Dieselbe Branche und dieselbe Unternehmensgröße sagen schon mehr aus. Aber auch der Standort spielt hierbei eine überragende Rolle. In strukturschwachen Gegenden ist ein Wechsel auch bei Unzufriedenheit schwer. Menschen kündigen zwar innerlich, und halten dann auch Leistung zurück, aber sie wechseln das Unternehmen nicht, da für sie die Aufwände ziemlich hoch wären. Ebenso verlassen Mitarbeiter höchst ungern die besonders begehrten Lebensräume mit beispielhaft hohem Freizeitwert oder überzeugenden kulturellen Angeboten. Auch die gesamtwirtschaftliche Lage hat auf die Fluktuation einen hohen Einfluss. In konjunkturell schlechten Zeiten überlegt sich doch jeder einen Wechsel mehrfach. Aber nicht nur die schlechte Zeit ist ausschlaggebend, es werden in diesen Zeiten natürlich auch sehr viel weniger Arbeitsplätze angeboten. Und viele wechselwillige Menschen fürchten natürlich auch das Risiko durch den Grundsatz: Last in, first out. Eine Handlungsweise, die den Unternehmen vielfach per Gesetz aufgezwungen wird. Auch Berufsgruppen wechseln unterschiedlich schnell. Buchhalter sind firmentreuer, wohingegen in Berufen, die hohe Beweglichkeit verlangen, schneller gewechselt wird. Sprichwörtlich war die Wechselgeschwindigkeit bei IT-Mitarbeitern in Boomjahren. Beamte wechseln nur selten den Dienort und noch viel seltener ihren Dienstherrn. Auch in Lebensräumen mit viel Wohneigentum wird der Ort nur ungern verlassen.

Arbeitgeberattraktivität als Wechselhindernis

Identifizieren sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen, fällt ihnen ein Wechsel schwer. Nur wenig qualifizierte Mitarbeiter verrichten ebenso wenig qualifizierte Aufgaben. Ihre Motivation zum Produkt und damit meistens auch zum Unternehmen ist gering. Sie besitzen keinen erkennbaren Anteil an dem, was das Unternehmen herstellt. Versicherungen besitzen ja durchaus Ansehen. Ihre Außendienstler aber oft nicht oder nur sehr wenig. Die Bezeichnung Klinkenputzer spricht ja schon Bände. Die Bindung solcher Menschen an ihren Beruf ist gering, da sie nicht stolz auf ihn sind. Wer selbst kein Prestige besitzt, fühlt sich auch seinem Unternehmen nicht verbunden. Hier spielt dann nur noch das Einkommen die entscheidende, sprich bindende Rolle.

Aufstiegs- und Karrierechancen

Für die überwiegende Anzahl der Mitarbeiter in einem Unternehmen spielt das keine allzu große Rolle, da nur ein kleiner Teil Karriere machen will und kann. Bei der Betrachtung der Fluktuation kann das deshalb meist vernachlässigt werden. In den Unternehmen, die vorwiegend hoch qualifizierte Mitarbeiter beschäftigen, können sich fehlende

Fluktuation

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Aufstiegschancen sehr wohl auf die Fluktuation auswirken. Dies gilt vor allem für die von High-Potentials begehrten Unternehmensberatungen, die ja nach wenigen Jahren Mitarbeit eine beachtliche Fluktuation aufweisen.

Hochleister, das Fluktuationsrisiko

Der Schwache bleibt, der Starke geht. Der Starke geht, weil er es sich leisten kann. Und nicht wenige Starke gehen, da sie von ihren Vorgesetzten benachteiligt werden. Viele Vorgesetzte haben den Zenit ihres Könnens überschritten, andere kamen nur in die Position, da gerade kein anderer greifbar war. Chefs, die zwar Chefs sind, die sich aber sehr angreifbar und verletzlich fühlen. Der starke Kronprinz ist ihnen auf Dauer äußerst suspekt, da für die Sicherheit ihrer eigenen Position viel zu gefährlich. Leider lassen sich gerade die qualifiziertesten Mitarbeiter am leichtesten entfernen. Sie sind nicht bereit, die dauernden Nadelstiche hinzunehmen. Sie kündigen lieber. Vorgesetzte können Schwache folgenlos piesacken. Die krümmen sich und bleiben.

Das Pflichtgefühl veranlasst sie zum Bleiben

Kriselt es, gehen die vaterlandslosen Gesellen als die ersten. Rette sich, wer kann. Die Führungskräfte die bleiben, obwohl sie gehen können, tragen das Risiko mit. Sie fühlen sich dem Unternehmen deshalb verbunden, da sie ihm gegenüber noch eine Schuld abzutragen haben. Das Unternehmen bot ihnen einen Arbeitsplatz, auf dem sie sich wohl fühlten. Das Unternehmen hat ihren Aufstieg intensiv und zudem finanziell gefördert und sie dann auf einen verantwortlichen Platz befördert. Sie fühlen sich ihrem Arbeitgeber, der Gutes für sie tat, zutiefst verpflichtet und sie fühlen sich ebenso ihren eigenen Mitarbeitern gegenüber in der Verantwortung. Ist die Krise erst überwunden, erneuern viele Unternehmen das Top-Management. Die neue Unternehmensspitze fühlt sich denen, die das Unternehmen durch die Krise trugen nicht verbunden. Sie sehen in ihnen höchstens übergangene Konkurrenten.

Erwünschte Fluktuation

„... die guten ins Töpfchen, die schlechten ins Kröpfchen!“ Aus Aschenputtel von den Gebrüdern Grimm. Die Geringleister zum Gehen motivieren und die Besten behalten, das ist doch der Traum eines jeden leistungsorientierten Managers. Dummerweise kleben die Geringleister wie „Pech und Schwefel“ am Unternehmen und die, die er behalten möchte, lassen ihn bei erstbestener Gelegenheit im Stich. Es bedarf Beharrlichkeit und Geduld, um eine erstklassige Mannschaft aufzubauen. Vorgesetzte, die Mitarbeiter gezielt „triezen“, um sie zum Gehen zu bewegen, erreichen meistens das Gegenteil dessen, was sie eigentlich erreichen wollten. Denn diejenigen, die sie behalten wollten, akzeptieren einen solchen Stil am wenigsten. Im Übrigen gibt es einen Effekt, der von vielen Vorgesetz-

Fluktuation

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

ten wenig beachtet wird. Ein Mitarbeiter, der eingearbeitet und im Team eingebettet ist, leistet mehr als ein engagierter Neuer, der die Arbeit erst erlernen und den Anschluss finden muss.

Kosten der Fluktuation

Wer einen Mitarbeiter loswerden möchte, denkt kaum vorab über Kosten nach. Das verhält sich wie bei vielen Scheidungen, es zählt nur noch die Trennung, koste es was es wolle. Manager sollten überlegter handeln, als Scheidungswillige. Wer kündigt oder ebenso gekündigt wird, fährt oftmals seine Leistung zurück. Die Leistungsminderung lässt sich zwar nicht quantifizieren, kostet aber trotzdem. Vielfach kommt es beim Abgang auch noch zu rechtlichen Auseinandersetzungen. Auch die hierbei anfallenden direkten Kosten plus aufgewandter Arbeitszeit zählen. Projekte können nicht angenommen werden, oder ihre Fertigstellung verzögert sich. Die Rekrutierungskosten können bei der Einschaltung von Externen enorm sein. Auch die Arbeitszeit, die die Fachmanager in Vorstellungsgesprächen verbringen, ist ganz beträchtlich. Ist der Richtige dann gefunden, muss er eingearbeitet werden. Bis er das Wissen des früheren Mitarbeiters besitzt, kann eine lange Zeit vergehen. Risiken, die meistens zu wenig in das Kalkül mit einbezogen werden, sind Kunden, die „mitgenommen“ werden. Auch manche Lieferanten können irritiert reagieren. Kündigen obere Führungskräfte, kann das kreditgebende Banken nervös machen. Mit Vertrauensschaden summieren sich die Kosten in einen sechsstelligen Bereich. Mitarbeiter, die aus emotionalen Gründen kündigen, sollte es eigentlich nicht geben.

43. Betriebsbedingt kündigen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Kündigungen sollten nicht delegiert werden

Betriebsbedingt Mitarbeiter kündigen zu müssen, die jahrzehntelang ihrem Unternehmen treu und fleißig gedient haben, ist sicherlich die unangenehmste Aufgabe eines Managers. Das ist der Grund, warum so viele Fachvorgesetzte diese unangenehme Aufgabe an die Personalmanager „delegieren“. Und das ist schon der erste Fehler im Trennungsprozess. Die Kündigungen erfolgen entsprechend einer Sozialauswahl an der ja viele mitwirkten. Auch der Betriebsrat wurde angehört und oft beteiligten sich auch die Gewerkschaften.

Trennen auf Basis einer gegenseitigen Wertschätzung

Bei einem Kündigungsgespräch sitzen sich die Gewinner und ein Verlierer gegenüber. Die Gewinner sind der teilnehmende Vorgesetzte und ebenso der Personalmanager. Sie behalten ihre Position im Unternehmen. Der Verlierer muss unfreiwillig gehen. Auch wer „gebeten“ wird, das Unternehmen zu verlassen, geht ja keinesfalls freiwillig. Seine Wahlmöglichkeit besteht höchstens in der Art und Weise wie er gehen muss. Freiwillig mit Aufhebungsvertrag, oder unfreiwillig durch Ausspruch der Kündigung. Als Bonbon wird Führungskräften die Übernahme der Outplacementkosten angeboten. Auch Bewerbungstrainings für Mitarbeiter finden bei einer größeren Anzahl oft statt. Ebenso werden gekündigte Mitarbeiter gerne über „Transfergesellschaften“ ausgelagert.

Vermeiden Sie unnötigen Imageschaden

Bei Imageschaden denken Führungskräfte doch als Erstes an negative Presseberichte. Das hätte natürlich schon Auswirkungen. Die sind aber kurzfristig und oft nur regional. Berichtet die Presse später Zeit wieder mit Hinweis auf erfolgreiche Restrukturierung „wie toll es dem Unternehmen geht“, ist das Negative doch meistens schon vergessen. Nicht vergessen haben es aber die verbliebenen Mitarbeiter. Traumatische Erlebnisse billigen wir Opfern von Naturkatastrophen und Kriegen sowie ebenso Misshandelten und Missbrauchten zu. Kündigungen sind hierzu ein durchaus vergleichbar negatives Ereignis. Das Schicksal derjenigen, die das Unternehmen verlassen mussten, verfolgen wir nicht. Die Verbleibenden ducken sich tiefer. Keiner will in diesen Zeiten unnötig auffallen. Besonders fürchten sich alle, die sich schwach fühlen. Die sich durch einen Hausbau hoch verschuldet haben oder ihrer Kinder wegen nicht so einfach umziehen können. Aber auch die Besten fühlen sich betroffen, selbst wenn ihre Risiken die geringsten sind.

Die Wirtschaftskrise reduziert auch viele Belegschaften

Natürlich stellten Unternehmen in den wirtschaftlich guten Zeiten Mitarbeiter ein. Zum Teil auch mehr als tatsächlich benötigt wurden, man legte sich eine Reserve zu. In Wirt-

Betriebsbedingt kündigen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

schaftskrisen fallen oftmals ganze Geschäftsfelder weg. Der Auftragseingang reduziert sich dramatisch, die Fixkosten blieben aber auf einem vergleichbaren Niveau. Als erstes wurden die Externen entsorgt. Zeitarbeitnehmer und Unternehmensberater. In Abstimmung mit dem Betriebsrat wurden die Zeitkonten auf minus „Null“ gefahren. Begleitend wurde Kurzarbeit für Abteilungen und oft sogar für ganze Werke eingeführt. Und erst als allerletzten Schritt begannen viele Unternehmen mit dem Personalabbau.

Vorbereitung von betriebsbedingten Entlassungen

Über die rein rechtlichen Erfordernisse hinaus gibt es eine Reihe von Maßnahmen, die im Sinne einer guten Trennungskultur vorab zu besprechen und festzulegen sind. Das beginnt mit dem Aufbau einer stichhaltigen Argumentation für alle Beteiligten. Auch die Verhaltensweisen im Rahmen zu führender Kündigungsgespräche sind zu üben. Vor allem den noch jungen Mitarbeitern, die ja aufgrund der Sozialauswahl oft als erste betroffen sind, muss vermittelt werden, warum sie das Unternehmen verlassen müssen. Ideal, wenn auch nur selten realisierbar, wäre es natürlich, mit ihnen gemeinsam eine Strategie für ihre Zukunft mit konkreten Einzelschritten und Maßnahmen zu entwickeln.

Unruhe und Misstrauen sollten eingedämmt werden

Wo gehobelt wird, fallen Späne. Wo betriebsbedingt gekündigt wird, herrscht Unruhe. Dass die Arbeitsleistung hierunter leidet, ist ein Übel, das kaum vermeidbar sein dürfte. Schlimmer ist, dass die Vertrauenskultur im Unternehmen nachhaltig beeinträchtigt wird. Wer zu seinem Vorgesetzten, oder zu einem Personalgespräch in das Personalwesen bestellt wird, ist doch oft schon allein hierdurch beunruhigt. Solche Gespräche sollten deshalb kurzfristig terminiert werden. Und sie dürfen, selbst wenn das besser passt, niemals am Freitagvormittag oder kurz vor Feiertagen, oder dem Urlaub geführt werden. Das ändert zwar an der Trennung nichts, aber es gibt den Betroffenen die Gelegenheit, ihren Kummer und ihre Existenzsorgen zunächst im betrieblichen Umfeld zu verarbeiten. Wir Menschen reagieren ja auf negative Situationen oftmals sehr geschockt. Erst Stunden später erwacht unser Überlebenswille und wir entwickeln dann Überlebensstrategien.

Kündigungen sind nicht diskutierbar

Nicht richtig auf das Kündigungsgespräch eingestimmte Vorgesetzte begehen oftmals erhebliche strategische Fehler, die die Kündigung noch wesentlich schwieriger machen. Es darf niemals passieren, dass sie sich persönlich für die Kündigung rechtfertigen, oder gar den zu Kündigenden in Schutz nehmen. Kein Vorgesetzter darf die Schuld auf die Geschäftsführung, den Vorstand oder gar auf die Personalabteilung schieben. Der Vorgesetzte kündigt, da dies die einzige Möglichkeit ist, das Unternehmen und somit die Mehrzahl der Arbeitsplätze dauerhaft zu erhalten. Freundlich aber bestimmt. Es geht ja nicht

Betriebsbedingt kündigen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

darum, darüber zu diskutieren, ob die Kündigung auch begründet ist. Und es geht nicht darum, darüber zu verhandeln, ob die Sozialauswahl berechtigt ist.

Die Vergangenheit ist tabu

Vorgesetzte, die sich auf eine Diskussion der Berechtigung der Kündigung einlassen, neigen häufig dazu, alte Sünden des Betroffenen anzuführen. Sie wollen hiermit die betriebsbedingte Kündigung untermauern. Das ist das Schlimmste was passieren kann. Denn so wird aus einer „neutralen“ betriebsbedingten Kündigung eine Abrechnung, die Wunden zu einem Zeitpunkt verursacht, da Selbstvertrauen aufzubauen wäre.

Das Kündigungsgespräch

Es beginnt mit der Wahl des Ortes. Zwischen „Tür und Angel“ darf keine Kündigung ausgesprochen werden. Ebenso stilllos ist die schnelle Kündigung im Vorübergehen. Der Raum sollte störungsfrei sein. Der Vorgesetzte und der Personalmanager sind bereits anwesend und auf das Gespräch vorbereitet und gedanklich eingestimmt. Jegliches Eröffnungsgeplauder im Sinne eines Smalltalks sollte strikt unterbleiben. Derjenige, der die Kündigung aussprechen wird, kommt schnell zum Sachverhalt. Die Kündigung sollte nicht damit eröffnet werden, dass das Unternehmen kündigt, sondern derjenige, der die Kündigung ausspricht, bekennt sich hierzu persönlich. Ich kündige das Anstellungsverhältnis aus betriebsbedingten Gründen zum ... Wer kündigt, muss mit Argumenten des Betroffenen gegen die Kündigung rechnen. Das geht von der Unentbehrlichkeit bis ... Die Endlosschleifen müssen Sie stoppen. Dem Verlangen, einen Betriebsrat hinzuziehen, sollte jetzt nicht stattgegeben werden. Der gekündigte Mitarbeiter darf nach dem Gespräch gerne zum Betriebsrat gehen.

Kritische Situationen

Es gab auch schon Selbstmorde nach Kündigungen. Im ersten Schock reagieren vor allem sehr pflicht- und verantwortungsbewusste Menschen oft selbstzerstörerisch. Es gibt aber auch diejenigen, die ihre Wut an denen auslassen, die sie kündigen. Ihnen ist Unrecht widerfahren und das gilt es dann mit „allen Mitteln zu rächen“. Natürlich ziehen sich die meisten in sich selbst zurück, sie wirken wie paralysiert. Andere fegen die Unterlagen vom Tisch oder verlassen wutentbrannt das Büro. Das können dann recht mulmige Situationen für die kündigenden Manager sein. Schon deshalb ist es empfehlenswert, Kündigungen immer zu zweit auszusprechen.

Betriebsbedingt kündigen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vorbehalte bauen sich gegen Personalmanager auf

In so gut wie jedem Kündigungsgespräch übernimmt der Personalmanager eine federführende Rolle. Besonders für die Mitarbeiter, die gut mit ihrem Vorgesetzten zusammengearbeitet haben, ist der Personalmanager dann der alleinige Buhmann. Er wird zum Feindbild, obwohl er ja an der Situation, die zur Kündigung führte, überwiegend unschuldig ist. Die Vorbehalte gegen Personalmanager bauen sich auf und bleiben meistens über eine sehr lange Zeit in der ganzen Belegschaft bestehen.

Richten Sie den Blick nach vorn über sinnvolle Bewerbungsstrategien

Wer die Kündigung aushändigt, fokussiert den Gekündigten auf diesen Sachverhalt. Auch wenn die Kündigung erwartet wurde, scheint nichts anderes in diesem Moment, wichtig zu sein. Alle Gedanken kreisen darum, warum ausgerechnet ich? Was bedeutet das für meine Frau, meine Kinder, kann ich das noch nicht abbezahlte Haus behalten? Diesen Kreislauf düsterer Gedanken zu durchbrechen gelingt Ihnen nur sehr schwer. Hilfreich ist dabei höchstens etwas, was neue Hoffnung weckt und Tatendrang auslöst. Und da bieten sich Hinweise dazu an, wie der Gekündigte schnell einen „Job“ findet. Eine Checkliste mit einer detailliert nachvollziehbaren Strategie macht wieder Mut. Selbst Personalmanager, die betriebsbedingt gekündigt wurden, beklagen doch häufig ihre totale Hilflosigkeit in eigener Angelegenheit. Umso mehr sollten Sie dafür sorgen, dass Ihre gekündigten Mitarbeiter nachvollziehbare Handlungsanweisungen bekommen. Die Gekündigten und ebenso die Verbleibenden würdigen dieses ernsthafte Bemühen. Die „Checkliste Bewerbungsstrategie“ auf folgenden 2 Seiten dürfen Sie weitergeben.

Checkliste Bewerbungsstrategie

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wo könnten Sie zukünftig leben?

Zunächst sollten Sie überlegen, ob ein Wohnortwechsel für Sie überhaupt möglich ist. Wenn nein, sollten Sie Ihre Anstrengungen vorwiegend auf Ihre Region konzentrieren und da auf die Unternehmen, die für Sie verkehrstechnisch einfach zu erreichen sind. Also, per Kraftfahrzeug mittels sehr guter Verkehrsanbindung, oder per Bahn ebenso. Auch wenn Sie mobil sind, sollten Sie mit Ihrer Familie vorab festlegen, welche Lebensräume für alle wünschenswert sind. Also, Süddeutschland und hier München. Oder? Erst wenn Sie wissen, welche Räume für Sie infrage kommen, macht die eigentliche Suche nach einer neuen Position für Sie Sinn. Bewerbungen an Unternehmen, die für Sie räumlich nicht in Frage kommen, kosten Sie nur unnötig Zeit, Kraft und Geld.

Wie ermitteln Sie die passenden Unternehmen?

Alle Lebensräume, die für Sie und Ihre Familie attraktiv sind, haben Sie ermittelt. Im nächsten Schritt eruieren Sie, welche Unternehmen möglichst aus Ihrer Branche in diesen Räumen ansässig sind. Das geht recht schnell, wenn Sie sich hierzu einiger Stellensuchmaschinen wie Jobrobot, Monster oder Stepstone etc. bedienen. Wie finden Sie diese? Auf der professionellen und zudem kostenlosen Website Karrierehandbuch.de finden Sie alle wichtigen im Tableau unter den „Profi-Links“. Geben Sie in die Stellensuchmaschinen die gewünschte Stellenbezeichnung und die Postleitzahl ein. Sie können aber auch lediglich über die Postleitzahl suchen, das hat den Vorteil, dass Ihnen alle verzeichneten Unternehmen angezeigt werden. Die Online-Stellenanzeigen der Zeitungen finden Sie ebenfalls unter den „Profi-Links“.

Wie handeln Sie, wenn Sie passende Unternehmen ermittelt haben?

Fanden Sie das Unternehmen über eine Suche mit Ihrer Stellenbezeichnung, können Sie sich natürlich direkt auf diese Stellenausschreibung bewerben. Ob per Post oder E-Mail können Sie meistens der Stellenanzeige entnehmen. Fanden Sie das Unternehmen über die Postleitzahl, also ohne Stellenbezeichnung, können Sie direkt auf der Website des Unternehmens prüfen, ob eine passende Stelle ausgeschrieben ist. Wenn nein, ist trotzdem eine Initiativbewerbung sinnvoll.

Checkliste Bewerbungsstrategie

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Erstellen Sie eine professionelle Bewerbungsunterlage

Bevor Sie Ihre Bewerbung abschicken können, müssen Sie natürlich eine erstellt haben. Es gibt viele Bewerbungsratgeber. Die meisten kosten viel Geld und nützen oft wenig. Empfehlenswert ist das eBook Bewerbungshandbuch von Gerhard-Hermann Koch. Er verfügt über eine langjährige Erfahrung als Personalleiter und Personalberater. Das 210-seitige Handbuch dürfen Sie kostenlos nutzen. Sie finden es im Internet unter www.Bewerbungshandbuch.org. Auch viele Universitäten und Hochschulen führen es.

Sie haben Ihre Bewerbung erstellt

Und jetzt zweifeln Sie, trotz vieler Ratschläge im eBook Bewerbungshandbuch daran, ob Sie alles richtig gemacht haben. Es gibt Bewerbungsberater, die Ihre Unterlagen prüfen. Das kostet natürlich Geld, da nur die wenigsten Berater hierzu kostenlos bereit sind. Es gibt aber einen Ratschlag, der obwohl dieser nichts kostet, trotzdem recht nützlich ist. Stellen Sie sich einfach einmal vor, Sie wären der Personalmanager, der Ihre Bewerbung prüfen soll. Nehmen Sie ein DIN A4-Blatt und trennen Sie es längs in der Mitte durch eine Linie. Schreiben Sie links von der Linie die „Stellenanforderungen“ auf und rechts stellen Sie Ihre Eignung dagegen und zwar so, wie es in Ihrem Anschreiben steht. Wie es „dort“ steht! Nicht wie es Ihnen selbst bekannt ist. Denn der Personalmanager erkennt und bewertet ja auch nur das, was Sie ihm in Ihrem Anschreiben auch mitteilen.

Bewältigen Sie auch die Phasen der Demotivation

Manchmal hat ein Bewerber Glück und erhält die erste Stelle auf die er sich bewirbt. Meistens klappt das aber nicht ganz so einfach. Lassen Sie sich von Fehlschlägen nicht entmutigen. Eine passende Stelle bekommt derjenige, der sich intensiv darum bemüht. Wer resigniert und darauf wartet, dass die Stelle zu ihm kommt, wartet oft lange.

Nützen Sie die Zeit für Fortbildungsmaßnahmen

Nützen Sie die Zeit, um fehlende Kenntnisse zu erwerben. Häufig sind das Fremdsprachen, die einer gewissen „Politur“ bedürfen, bis sie wieder verwendungsfähig sind. Hier gibt es viele Möglichkeiten. Lernen Sie gerne für sich, empfehlen sich Sprachkurse zum Selbstlernen. Sehr empfehlenswert und preiswert ist hier „Assimil.de“. Durch das Arbeitsamt können Sie zudem mit Schulungsmaßnahmen gefördert werden.

44. Arbeitnehmerkündigung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Eigenkündigung

Kündigt der Arbeitnehmer spricht man von einer Arbeitnehmer- oder Eigenkündigung. Wer selbst kündigt hat keinen Anspruch auf eine Abfindung, es sei denn, das wäre vertraglich so vereinbart. Das kann sowohl einzelvertraglich aber auch in einem Sozialplan geregelt sein. Auch bei einer Eigenkündigung gilt es die Regeln zu beachten. Es ist entsprechend § 623 BGB die Schriftform einzuhalten und die Kündigung muss eigenhändig unterschrieben sein sowie im Original dem Arbeitgeber übermittelt werden. Selbstverständlich müssen auch die für den Arbeitnehmer geltenden Kündigungsfristen eingehalten werden. Der Arbeitgeber sollte den Eingang der Kündigung bestätigen.

Warum kündigen Mitarbeiter?

Diese Fragestellung erfordert zunächst eine Gegenfrage. Nennen die Unternehmen den Bewerbern bei einer Absage die hierfür wirklich ausschlaggebenden Gründe? Sie nennen sie natürlich schon wegen der entstehenden Risiken aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz nicht. Aber selbst bevor es dieses Gesetz gab wurde der wahre Grund für die Absage dem Bewerber doch höchstens ausnahmsweise mitgeteilt. Wir greifen zu einer „Notlüge“, um den anderen nicht unnötigerweise zu verletzen. Und wir überlegen, warum sollten Verbleibende von meinen Aussagen profitieren. Personalmanager, die ja meist die Kündigungsgründe erforschen, erfahren sie selten. Fragt der Fachvorgesetzte selbst nach den Gründen, erfährt er diese noch viel seltener. In den tausenden Gesprächen, die ich als Personalberater im Executive Search führte, wurde mir die Wahrheit sicher viel häufiger, wenn auch keinesfalls immer offenbart.

Mitarbeiter kündigen, weil sie sich finanziell benachteiligt sehen

Der häufigste Grund für eine Kündigung dürfte schlicht und einfach das Salär sein. Wer sich gegenüber Kollegen benachteiligt sieht, wertet das als Geringschätzung seiner eigenen Person. Ausschlaggebend ist also die fehlende Wertschätzung und nicht die eigentliche Gehaltshöhe. Wer hierdurch „sein Gesicht“ vor sich selbst, oder noch schlimmer, vor seinen Kollegen verliert, wird je nach seiner Persönlichkeitsstruktur wegen eines Gehaltsgesprächs vorstellig werden oder Konsequenzen hieraus ziehen. Nach meiner Erfahrung ziehen die fähigsten und leistungsstärksten Mitarbeiter Konsequenzen. Sie kämpfen höchst ungern als Bittsteller um ein „gerechtes Gehalt“.

Mitarbeiter kündigen, da sie sich ausgeschlossen fühlen

Natürlich wollen Mitarbeiter in Relation zu ihren Kollegen gerecht bezahlt werden. Aber ebenso wichtig ist es ihnen, sich als Teil eines eingespielten Teams zu sehen. Wir arbeiten

Arbeitnehmerkündigung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

in einem Beziehungsumfeld. Ist dieses gestört, sind wir verunsichert. Wer von seiner Arbeitsumgebung geschnitten wird, wird irgendwann resignieren. Er kündigt innerlich, oder wenn er wechseln kann, verlässt er das Unternehmen.

Mitarbeiter kündigen aufgrund Überforderung

Zu Beginn ihres Urlaubs reagieren sie mit Krankheit, die Menschen, die beruflich Höchstleistung erbringen müssen. Bis zum Urlaubsantritt haben sie sich gezwungen durchzuhalten. Erst, wenn sie sich fallen lassen, spüren sie wie erschöpft sie sind. Ziele, die erreicht werden müssen, aber subjektiv von ihnen kaum zu erreichen sind, kosten nicht nur Lebensfreude, sondern auch die Kraft, die für die Arbeit nötig ist. Die Leistungsträger, besonders unter den mittleren Managern, brennen häufig aus. Sie sind ebenso, wie durch den ausgeübten Beruf und kleine Kinder gestresste Mütter ein Opfer ihres Pflichtbewusstseins. Nur wer brennt, kann auch ausbrennen. Bei Frauen werden die Kinder allmählich größer und sie schöpfen wieder Zuversicht. Jahrelang überforderte Manager hingegen kündigen oder flüchten sich in die Krankheit.

Mitarbeiter kündigen aufgrund ständiger Verunsicherung

Bleiben Vorgesetzte bei Anweisungen im Allgemeinen, so dass der Mitarbeiter nicht wirklich versteht, was gefordert ist, erledigt er die Aufgabe zutiefst verunsichert. Ist es zudem Stil des Vorgesetzten, die „falsche“ Ausführung massiv zu kritisieren, leidet der Mitarbeiter bereits vor der vielleicht „geglückten“ Ergebnispräsentation.

Mitarbeiter kündigen aufgrund fehlender Handlungsspielräume

Vorgesetzte delegieren die Ausführung, stellen aber hierfür keine Ressourcen bereit, über die der beauftragte Mitarbeiter dann auch eigenverantwortlich verfügen kann. Der Mitarbeiter bewegt sich innerlich im luftleeren Raum. Darf ich denn das wirklich, was ich gerade anordne? Was passiert, wenn mein Vorgesetzter hiermit nicht einverstanden ist? Wie wird er reagieren, wenn durch mein Handeln Schaden entsteht? Der Kopf spielt verrückt, obwohl die Aufgabenstellung vielleicht sogar einfach ist.

Mitarbeiter kündigen aufgrund Unterforderung

Besonders hoch qualifizierte Mitarbeiter brennen auch ohne Arbeitsüberlastung aus, wenn ihre Arbeit für sie nur eine Last darstellt, der sie höchst unlustig entsprechen. Die Arbeit unterfordert sie so, dass sie sich innerlich in diese Arbeit nicht einbringen. Ihre Fehlerhäufigkeit wird regelmäßig höher sein, als die von weniger Qualifizierten. Sehen solche Mitarbeiter dann keine Chance zum Um- oder Aufstieg, kündigen sie.

Arbeitnehmerkündigung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Mitarbeiter kündigen bei einer Misstrauenskultur

Wir spüren sie, die Wellen, die von Menschen ausgehen. Sie schweben frei im Raum. Eine Kultur des Misstrauens beeinträchtigt unser Wohlbefinden in unglaublichem Maße. Keine Stunde, die wir so verbringen müssen, fühlen wir uns locker und innerlich frei. In einer Misstrauenskultur leben wir unter einem ständigen, extrem negativen Stress.

Mitarbeiter kündigen wegen andauernder Orientierungslosigkeit

Es gibt Vorgesetzte, die autoritär auch das kleinste Detail vorgeben. Und es gibt Vorgesetzte, die dem Laissez-faire-Führungsstil huldigen. Eigentlich führen sie ja ihre Mitarbeiter überhaupt nicht, sie lassen es halt so laufen, wie es sich ergibt. Mitarbeiter, die unter dieser Orientierungslosigkeit „leiden“ wären bei einem autoritären Chef mit konkreten Vorgaben und Kontrolle bestens motiviert.

Mitarbeiter kündigen bei Visionslosigkeit

Stark motivierte und leistungsorientierte Mitarbeiter wollen Visionen folgen, die sie selbst auch teilen können. Wir alle wollen an etwas glauben, darum gibt es ja auch Maskottchen. Ein Unternehmen mit einer Vision ist etwas Spannendes. Ein großes Ziel ist eine Herausforderung, die uns Schwierigkeiten überwinden lässt.

Mitarbeiter kündigen, wenn sie nicht weiterkommen

Für jeden kommt der gefürchtete Augenblick, wo er erkennen muss, das war es. Karriereende. Er kommt altersbedingt oder auch nur in diesem Unternehmen nicht mehr weiter. Männer suchen ja gerne nochmals die Herausforderungen, wenn sie ihre „mid-life crisis“ bekommen. Das beweisen sie dann durch Scheidung und ebenso durch einen, meist nur wenig überlegten Wechsel des Arbeitgebers.

Mitarbeiter kündigen, wenn sie gemobbt werden

Mobbing kann sich subtil vollziehen, vor allem wenn es vom Vorgesetzten ausgeht. Der will ja nicht gerade seinen Chef darauf aufmerksam machen, dass er gerade vorsorglich die eliminiert, die ihm heute oder auf längere Sicht gefährlich werden könnten. Aber auch Mitarbeiter, die von Kollegen gemobbt werden, gehen, wenn sie das können. Oft übersehen und deshalb nicht beachtet wird das Mobbing aus anderen Abteilungen. Der gehört nicht zum eigenen Team, der eignet sich doch ideal zum Aggressionsabbau.

Arbeitnehmerkündigung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Mitarbeiter kündigen, obwohl sie überlebt haben

Betriebsbedingte Kündigungen hinterlassen in den Herzen und Köpfen motivierter Mitarbeiter tiefe Spuren. Der Arbeitgeber hat das Vertrauensverhältnis zerstört. Nach Personalabbaumaßnahmen setzt zeitlich verzögert oft eine Kündigungswelle der Leistungsträger ein, auf die das Unternehmen besonders dringend angewiesen ist. Das sind dann Kollateralschäden, die selbst bei fürsorglicher Personalarbeit auftreten. Das Gleiche ist häufig zu beobachten, wenn meinungsbildende Mitarbeiter kündigen. Durch sie lassen sich andere anstecken und kündigen dann sukzessive ebenfalls.

Mitarbeiter kündigen aus privaten Anlässen

Nur sehr selten zu hören, nichtsdestoweniger vermutlich ein relativ häufiger Grund, der Stellenwechsel, da man aus einem unlieb gewordenen Lebensraum fliehen will. Der Grund ist wohl am häufigsten die Scheidung. Manchmal aber auch der Tod eines Familienangehörigen. Man erzwingt den Neuanfang aus der empfundenen Tristesse.

Mitarbeiter kündigen aufgrund ihrer Arbeitsumgebung

Ziemlich stolz sind die Manager, die einen wunderschönen Großraum gestalteten. Natürlich nicht für sich, sondern für ihre Mitarbeiter, die sie damit erfreuen wollen. Leicht zu toppen noch, wenn jeder Mitarbeiter seinen eigenen Rollcontainer erhält. Damit kann derjenige, der am frühesten beginnt, sich die schönste Ecke aussuchen. Keiner, der diese Gepflogenheiten gut heißt, hat jemals unter diesen auch gearbeitet, denn sonst wüsste er aus eigener Anschauung, dass er seinen Mitarbeitern jedes Heimatgefühl nimmt. Arbeitspsychologen, die zu anderen Feststellungen gelangen, wurden von dem Unternehmen bezahlt.

Mitarbeiter kündigen wegen eines neuen Vorgesetzten

Neue Besen kehren gut. Ein Sprichwort, das einen gewissen Kultstatus besitzt. Menschen wiederum sind beharrlich. Und besonders beharrlich sind sie unter Stress. Neue Vorgesetzte drehen gerne alles um. Damit beweisen sie ihre eigene Tatkraft. Schon neue Vorgesetzte machen Mitarbeitern Stress. Ein Top-Manager, der tatkräftig einst mithalf die stolze AEG vollends in den wirtschaftlichen Abgrund zu treiben, war stolz darauf, dass er „alle Vögel“ bei seinem Arbeitsantritt erst einmal aufscheuchte. Dabei war es ihm vollkommen gleichgültig, ob die dann wieder auf „Ästen“ saßen. Wichtig für ihn war lediglich, dass das dann andere Äste waren. Die Besten blieben dann allerdings nicht lange sitzen, sie erkannten die Zeichen der Zeit und gingen.

Arbeitnehmerkündigung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Mitarbeiter kündigen wegen fehlender Fortbildung

Die Fälle gibt es sicherlich. Die Frage ist nur, wie wertvoll sind solche Mitarbeiter? Mitarbeiter, denen ihre Arbeit Freude bereitet fragen selten nach Weiterbildung. Wenn sie der Auffassung sind, dass sie sich weiterbilden sollten, widmen sie sich diesem Thema in Eigenregie und vor allem in ihrer meist nur geringen „Freizeit“.

Mitarbeiter kündigen, weil sie übergangen wurden

Der Kollege wird befördert, obwohl man selbst doch weitaus qualifizierter wäre. Manche ordnen sich unter, die einen ohne Frust, die anderen zähneknirschend. Manch einer zieht aber auch daraus die Konsequenzen und orientiert sich neu.

Mitarbeiter kündigen wegen Ungerechtigkeiten

Manche Mitarbeiter wäre man gerne los. Die Spesenabrechnung, der beliebte Trick, um Unregelmäßigkeiten nachzuweisen, die eine Kündigung rechtlich rechtfertigen. Oder das Brötchen vom Büfett, das sich die Sekretärin unberechtigterweise nimmt. Kleinigkeiten, die manchen gerade so gelegen kommen, um stichhaltig zu kündigen. Nur, es gibt viele, die ein solches Verhalten sehr genau beobachten und sich merken. Wer es sich leisten kann, wird in einem Unternehmen dieser Art nicht bleiben wollen. Viele, die bleiben, richten sich danach aus. Sie nehmen sich zwar keine Brötchen mehr, sie halten dafür aber ihre Arbeitsleistung zurück. Warum sich für solch ein unsoziales Unternehmen weiterhin anstrengen? Geben und nehmen ist nicht nur eine Rechtsfrage.

Führungskräfte kündigen vorwiegend wegen dem Führungsstil

Es sind viele Führungskräfte, die mir im Laufe der letzten Jahrzehnte begegnet sind, die wegen dem Führungsstil ihres Chefs im Vorstand / Geschäftsführung kündigen. Führungskräfte benötigen wesentlich länger, um sich einzuarbeiten als Mitarbeiter, die ihnen zuarbeiten. Je höher die Führungskraft selbst hierarchisch angesiedelt ist, umso länger dauert es, bis sie alle Nuancen der Leistungserbringung kennenlernt. Und nicht nur die Führungskraft selbst benötigt eine lange Zeit bis sie effizient wirkt, auch die unterstellten Führungskräfte / Mitarbeiter müssen sich an ihren Stil gewöhnen. Während dieses Prozesses wird die erbrachte Leistung des Gesamtteams zurückgehen. Unter den Führungskräften im Unternehmen baut sich erst in langer Zusammenarbeit eine Vertrauenskultur auf, die notwendige Abstimmungen „auf Zuruf“ ermöglichen. Dem Neuen vertraut man zunächst nicht, er muss seine Vertrauenswürdigkeit beweisen. Ein Prozess, der über Monate geht und in dem sich die Ablaufgeschwindigkeit reduziert. All das sind hohe Kosten, die wenig beachtet werden, da sie nicht so „augenfällig“ sind. Als ich selbst noch Manager war entwickelte sich zwischen meinem Vorgesetzten, dem geschäftsführenden Inhaber und mir,

Arbeitnehmerkündigung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

ein kleines Fragespiel, wobei ich die Frage selbst nicht stellen musste, denn er stellte sie sich allein aufgrund meines Blickes selbst. „Ich weiß, Sie wollen wissen, ob ich mir wirklich sicher bin?“ So manch „unbedachte“ Kündigung ließ sich so „hinausschieben“ und häufig genug sogar ganz verhindern. Im Ergebnis war für mich als dem Verantwortlichen auch für das Personalwesen, eher ein Nebeneffekt wichtig. Wird Führungskräften mit lockerer Hand gekündigt, erhöhen sich die Eigenkündigungen unter ihnen nachhaltig. Denn niemand will selbst im unpassenden Moment einer augenblicklichen Laune oder Willkür zum Opfer fallen.

Jedes Orchester ist so gut wie der „Dirigent“

Sind die unterstellten Führungskräfte sowie ebenso die externen Dienstleister niemals ausreichend qualifiziert und somit allesamt „Nichtskönner“, stellt sich schon die Frage, ist es vielleicht nicht eher so, dass der unfähige „Dirigent“ ausgewechselt gehört? Auch ein Weltklasseorchester spielt nur dann überwältigend, wenn der Dirigent „überwältigend“ dirigiert. Wer mit exorbitanten Einkommen, den Führungskräften einen Wechsel unmöglich macht bezahlt deshalb so viel, da er selbst als „Dirigent“ nichts taugt. Ohne diese weit überhöhten Gehälter würde sein Orchester mit den Füßen abstimmen.

So erkennen Sie, ob ein Mitarbeiter sich mit Abwanderungsgedanken trägt

Sie erkennen es immer zuverlässig am veränderten Verhalten des Mitarbeiters. Wer sich ohne erkennbaren Grund verändert, ist mit sich nicht mehr im Reinen. Im privaten Bereich fangen Ehefrauen an, sich optisch zu verändern, wenn sie sich mit Scheidungsgedanken tragen. Die Figur wird optimiert und ebenso die Haare. Und selbst die Kleidung wird ausgetauscht. Aus der Hausfrau wird die Ausgehfrau. Bei vielen Mitarbeitern ist Identisches zu beobachten. Manche beginnen endlich abzunehmen und beginnen sich auch äußerlich mehr zu stylen als jemals zuvor. Aus Mitkämpfern werden plötzlich Mitarbeiter, die sich zu Jasagern entwickeln. Auseinandersetzungen werden gemieden und schon gar nicht mehr selbst gesucht. Die Kritik vor Dritten, denen man vertraut, über das Unternehmen, die Kollegen, Vorgesetzten, oder wen auch immer man als den Verantwortlichen sieht, wird hart. Eigene Vorschläge zur Ablaufverbesserung im Verantwortungsbereich unterbleiben. Chefentscheidungen werden nicht mehr geschmäht noch gar konstruktiv kritisiert. Krankheitszeiten treten plötzlich ebenso vermehrt auf wie einzelne Urlaubstage, die der Neuorientierung dienen. Die Mimik wirkt verschlossen und zudem humorlos. Die eigenen Fähigkeiten zur Unterstützung anderer werden nicht mehr eingesetzt. Aufgaben bleiben unverhältnismäßig lange liegen oder werden sofort weiterdelegiert. Aus Cholerikern werden plötzlich Umgängliche. Und aus Umgänglichen werden nun Ungeduldige. Irgendwie scheint bei dem Betroffenen „die Luft raus zu sein“.

Arbeitnehmerkündigung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Wir wählen ab und höchst selten neu

Warum kündigt ein geschätzter und für das Unternehmen wertvoller Mitarbeiter? Von Ausnahmen abgesehen, wo es wirklich darum geht einen Aufstieg zu realisieren, der im eigenen Unternehmen voraussichtlich auf eine längere Sicht nicht gegeben ist, kündigen Mitarbeiter, weil sie mit der Situation unzufrieden sind. Sie wählen ab. So wie wir auch bei Wahlen nicht neu wählen, sondern die in „die Wüste“ schicken, die nach unserer Ansicht nicht das getan haben, was sie hätten eigentlich tun sollen. Der Druck muss schon hoch sein, bevor ein Mitarbeiter den „letzten Schritt“ vollzieht. Wer auf die Zeichen achtet, kann eine voraussichtliche Kündigung frühzeitig erkennen. Die meisten Kündigungen gehen auf wenig qualifizierte Vorgesetzte zurück, die ihren Laden weder im Griff haben noch selbst zur Mitarbeiterführung befähigt sind. Sorry.

Wie reagieren Sie, wenn Sie den Mitarbeiter halten wollen?

Das hängt vom Typ des Mitarbeiters ab und von den Gründen für seine Kündigung. Die Gründe für die Kündigung sollten Sie möglichst bereits vor dem Gespräch kennen. Sie können den Vorgesetzten vorab befragen. Er wird Ihnen seine Sicht schildern. Ist er der Anlass für die Kündigung, ist seine Sicht natürlich für Sie wenig wertvoll, denn er wird sein eigenes Verhalten niemals als ausschlaggebenden Grund anerkennen. Bei enger Mitarbeiterbetreuung kennen sie aber einen Mitarbeiter im Arbeitsbereich, der vertrauenswürdig ist und zu dem Sie ein fundiertes Vertrauensverhältnis besitzen. Bestellen Sie diesen nicht ein. Befragen Sie ihn informell bei erstbestener Gelegenheit.

Der Mitarbeiter kündigte nach kurzer Betriebszugehörigkeit

Erst kurzzeitig im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter verhalten sich vergleichbar zu jungen Bäumen. Sie sind im Unternehmen noch nicht besonders tief verwurzelt. Der kleinste Wind kann sie umwerfen. Auf den Menschen übertragen bedeutet das häufig verletzte Empfindlichkeiten. Neue Mitarbeiter kündigen überwiegend aus Frust. Das sind dann auch diejenigen, die kündigen, ohne bereits eine neue Stelle zu haben. Durch ein qualifiziertes, nicht oberflächliches Personalgespräch kann man sie halten.

Langjährige Mitarbeiter kündigen aus Frustration

Wer aus einem lang angestauten Frust kündigt, hat meistens eine neue Arbeitsstelle. Diese Arbeitsstelle wurde oft eher flüchtig ausgewählt, da der Mitarbeiter weg wollte. Hier kann durch Analyse der ihm entstehenden Nachteile und Argumentation der Förderung, die ihm das Unternehmen gewährt, ein Umdenken eingeleitet werden. Viele unterschriebene Arbeitsverträge wurden deshalb vor Antritt wieder gekündigt.

Arbeitnehmerkündigung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Leistungsträger kündigen wegen einem Aufstieg

Auch diese lassen sich häufig „umdrehen“, wenn sie Chancen aufgezeigt bekommen. Allerdings wird es hier schon sehr viel mühsamer und zeitlich deshalb aufwändiger. Diese Menschen haben sich vor Unterschrift des neuen Arbeitsvertrages sorgfältig mit dem Thema des Wechsels auseinandergesetzt. Auch die Familie ist eingebunden. Sie haben bei solchen Wechselwünschen nur dann eine Chance, Betreffende zu halten, wenn Sie in der Lage sind, diesen realisierbare, kurzfristige Chancen aufzuzeigen.

45. Entwicklung der ökonomisch aktiven Bevölkerung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unsere Lust an Krisen

Die Wirtschaftskrise, das Waldsterben, die Erderwärmung, die Vogelgrippe und ebenso die Schweinegrippe, wir Menschen wollen unterhalten werden und Krisen stimulieren unser Lebensgefühl. Deshalb sind Filme zum Weltuntergang auch „in“. Medien befeuern gleichgeschaltet Krisen, um aktuell höhere Auflagen zu erzielen. „Gleich kriege ich die Krise“, das beliebte Modewort nicht nur der jungen Generation. Krisen lassen uns frösteln. Die Politiker vertagen das Notwendige, da nicht opportun. Und wir, das Wahlvolk, lassen die da oben handeln, da das für uns selbst bequemer ist. „Wir fahren auf Sicht“. Wir reagieren und handeln nicht der Erfordernis entsprechend. Natürlich sollten wir im Nebel auf Sicht fahren. Dürfen Unternehmen ebenso handeln? Nur Unternehmen, die zukunftsorientiert handeln, haben Zukunft, die anderen nicht.

Die Bevölkerungskrise

Seit 4 Jahrzehnten werden immer weniger Kinder ohne Migrationshintergrund geboren. Durch die massenhafte Einwanderung schrumpfte die Bevölkerung allerdings noch nicht. In den achtziger Jahren nahm die Gesamtbevölkerung durch Migranten sogar leicht zu. Anfang der neunziger Jahre betrug die Zuwanderung über 500.000 Menschen jährlich. Erst seit 2004 schrumpft die Gesamtbevölkerung, trotz inzwischen über 15 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund. Heute sind rund 20% der Bevölkerung Migranten.

Der deutsche Bevölkerungsanteil überaltert

Die Lebenserwartung steigt kontinuierlich an. Die Menschen werden immer älter. Die Geburtenrate hingegen geht kontinuierlich zurück. Anstatt 2,1 Kinder pro Frau werden statistisch nur noch 1,2 Kinder geboren. Jede neue deutsche Generation ist deshalb um mehr als ein Drittel schwächer als es ihre Elterngeneration noch war. Die Anzahl deutscher Jugendlicher unter 18 Jahren reduzierte sich seit 1970 um annähernd 40 Prozent. Bis zum Jahre 2050 nimmt ihre Anzahl nochmals stark ab, da weniger Nachwuchsende gleichzeitig die Zunahme fehlender Eltern bedeutet. Ihre Anzahl reduziert sich nach Zukunftsprognosen von derzeit 17 auf 10 Millionen. Im Jahr 2050 wird voraussichtlich über ein Drittel bereits älter als 60 Jahre sein. Die Integration bedeutet dann längst keine deutsche Mehrheitsgesellschaft mehr. Die Mehrheitsgesellschaft stellen dann Migranten. Anpassen müssen sich Deutsche.

Der Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund

Durch die erleichterte Einbürgerungspraxis, allein zwischen 1990 und 2007 wurden 3,5 Millionen Menschen eingebürgert, reduziert sich der offizielle Ausländeranteil. Deshalb

Entwicklung der ökonomisch aktiven Bevölkerung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

spricht man heute von Migranten. Das sind Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund. Das umfasst nicht nur eingebürgerte Menschen sondern auch solche mit einem ausländischen Elternteil. Auch Spätaussiedler zählen hierzu. Die Geburtenrate unter den Migranten ist deutlich höher als bei den Deutschen. In Berlin erhöhte sich der Anteil der Erstklässler mit Migrationshintergrund in den letzten 10 Jahren von 20% auf rund 34%. In spätestens 20 Jahren werden sie die Hälfte aller Schüler stellen. Diese Entwicklung basiert nicht nur darauf, dass Migranten mehr Kinder bekommen, zudem ist auch ihr Anteil an jungen Frauen wesentlich höher. Pro Familie bekommen sie etwa 40% mehr Kinder als Deutsche. Große Familien, mit 4 und mehr Kindern, finden sich fast ausschließlich in dieser Bevölkerungsgruppe.

Die soziale Entwicklung

Lohnsteigerungen konnten in der Vergangenheit durch eine gesteigerte Produktivität ausgeglichen werden. Migranten sind in Deutschland weit überdurchschnittlich von sozialen Transfers abhängig. Die Arbeitslosenquote unter ihnen ist etwa doppelt so hoch wie die der Deutschen. Die empfangenen Sozialleistungen sind in der Summe höher als die über die gesamte Lebensarbeitszeit geleistete Rückzahlungsquote.

Das Bildungsniveau

Das Bildungsniveau der Migranten ist deutlich geringer als bei den Deutschen. Das schulische Leistungsniveau hat sich durch sie in den Grund- und Hauptschulen deutlich reduziert. Grund hierfür ist sowohl mangelndes Bildungsbewusstsein als auch die fehlenden Deutschkenntnisse. Ein erheblicher Anteil ist für die Einschulung wegen fehlender Deutschkenntnisse nicht qualifiziert. Aufgrund der Schulpflicht werden sie aber trotzdem eingeschult. Die Folgen hieraus sind leicht vorstellbar. Ab 20% Ausländeranteil sinkt das Leistungsniveau einer Schulklasse bereits erheblich. Über 30% der deutschen Kinder besuchen ein Gymnasium. Bei muslimischen Migranten wirkt sich hier die fehlende Bildungsbereitschaft besonders nachteilig aus. Nur jedes zehnte Kind aus dieser Migrantengruppe besucht das Gymnasium.

Viele besonders Qualifizierte wandern aus

Zwischen 1993 und 2005 verließen über 1,5 Millionen Deutsche ihr Vaterland. Unter den deutschen Auswanderern finden sich vor allem besonders Qualifizierte. Dieser „Brain Drain“ führt in Kombination mit den hohen Geburtendefiziten dazu, dass in Deutschland die Fachkräfte immer rarer werden. Ersetzt wurden die Auswanderer durch gering qualifizierte Zuwanderer und Spätaussiedler aus Russland. Längerfristig wirkt sich solches auf die Wirtschaftskraft eines Volkes gravierend aus.

Entwicklung der ökonomisch aktiven Bevölkerung

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Die Integration ist gescheitert

Für die Politik, die diese Probleme schon seit Jahren kannte und nicht handelte, ist es heute zu spät, um noch einigermaßen erfolgreich gegensteuern zu können. Eingebürgerte Migranten sind Wähler. Kein heute aktiver Politiker besitzt den Mut, die Wahrheit ungeschminkt auszusprechen und entsprechend den allen bekannten Erfordernissen umgehend zu handeln. Sie fallen lediglich über Thilo Sarrazin her. Dass ihm die Kanzlerin pauschal Pauschalurteile vorwirft, spricht für sich allein Bände. Die ausländischen Jugendlichen bereiten der Polizei die meisten Sorgen. Zweidrittel der Intensivtäter besitzen einen Migrationshintergrund. Das überholte, archaische Männerbild, das in vielen Familienclans gepflegt wird, lässt nichts Gutes erwarten.

Auswirkung auf Parteien und Kirchen

Von etwas über 60 Millionen Wahlberechtigten befindet sich jeder Dritte bereits im Rentenalter. Eingebürgerte stellen mit etwa 4 Millionen Wahlberechtigten eine bedeutende Wählergruppe dar. Die Türken sind hierunter am stärksten vertreten. Auch unter diesem Hintergrund sind die laufenden Eintrittsverhandlungen mit der Türkei zu sehen. Gerhard Schröder sicherte sich im Wahlkampf mit dieser Forderung weitere Stimmen. Sinkende Mitgliederzahlen in den großen Volksparteien beruhen zu einem erheblichen Anteil auf der demografischen Entwicklung. Weder Rentner noch Arbeitslose bezahlen Mitgliedsbeiträge. Rund 12.000 Mitglieder sterben der SPD jährlich weg. Bei der CDU und der CSU dürfte der Anteil vergleichbar sein. Die Zukunft der beiden Kirchen ist kaum rosiger. Der Anteil der Muslime wächst rapide und der Anteil der evangelischen und katholischen Kirchgänger schrumpft. Er schrumpft auch dank der zunehmenden Unglaubwürdigkeit, siehe Missbrauch.

Auswirkungen für die Wirtschaft

Die Leistungsträger, vom Facharbeiter bis zum Manager, tragen die Sozillasten. Da immer weniger Leistung erbringen wollen und der Anteil derjenigen schrumpft, die überhaupt in der Lage sind, Leistung zu erbringen, sind die Aussichten nicht rosig. Bis zum Jahre 2050 nehmen die 30- bis 50-Jährigen, die ja im Wesentlichen für die Wertschöpfung stehen, um fast vierzig Prozent ab. Ein Staatsvolk, dessen Anteil an Leistungsträgern schrumpft, und das zu einem erheblichen Anteil aus Rentnern, Arbeitslosen und stetig mehr Beamten besteht, ist immer weniger leistungsfähig. Ohne Zuwanderung würden im Jahre 2100 nur noch 25 Millionen in Deutschland leben. Ein Exportland, das nur sein Wissen als Ressource besitzt, ist mit weniger Menschen, die hoch qualifiziert sind, besser aufgestellt als mit vielen, die nur wenig qualifiziert sind. Welchen Beitrag können Migranten für die Wertschöpfung leisten, wenn über 40% von ihnen keine Berufsausbildung besitzen und nur drei Prozent die Universitäten erreichen?

Warum Sie gegensteuern müssen

Der Anteil an Migranten nimmt in allen Industrieländern Europas kontinuierlich zu. Deutschland ist bereits besonders weit auf diesem riskanten Weg fortgeschritten. Eine Verlagerung von Werken, um im Ausland fehlende Facharbeiter zu bekommen, ist somit wenig zweckmäßig. Auch in Frankreich schotteten sich die kulturfremden Einwanderer ab. Die Arbeitslosenquote in den Randbezirken von Paris beträgt 40%. Brennende Vorstädte sind auch in Deutschland zu erwarten, wenn man sich die Entwicklung in den Großstädten ansieht. Berlin / Neukölln sei hier nur erwähnt.

Wie Sie gegensteuern können

Unternehmen, die ihre Zukunft in Deutschland sehen, sind gezwungen, sich auf den demografischen Wandel einzustellen. Wer weiterhin die Augen verschließt und „auf Sicht fährt“, wird bald ziemlich heftig mit der Realität konfrontiert werden. Große Unternehmen stehen im Fokus des besonders qualifizierten Bewerbermarktes. Auch Mittelständler, die wegen ihrer Konsumprodukte bekannt sind, profitieren noch. Im Bewerbermarkt unbekannte Unternehmen müssen zukünftig einen Personalmarketingaufwand betreiben, wie er für sie finanziell gar nicht darstellbar sein dürfte. Oder neue Wege gehen, die sie bezahlbar dort bekannt machen, wo die Benötigten sind.

46. Online-Marketing

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Profis die im Offline-Marketing langjährig erfolgreich waren sagen Ihnen,

dass Produktmarketing über die traditionellen und bewährten Wege erforderlich ist. Dass sich Ihr Produktmarketing auf die vier „Ps“ Product, Place, Price und Promotion zu konzentrieren hat und dass Sie deshalb sehr viel und vor allem dauerhaft werben sollten. Sie werden Ihnen ferner sagen, dass Sie nur Aufmerksamkeit erzielen über aufwändige und somit teure Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit in den weitverbreiteten Medien. Kenner des Internets raten Ihnen zu einem Marketing über das effiziente Medium Website. Sie werden ihren Rat damit begründen, dass über das Internet ein direkter Zugang zu Ihren Kunden in „Echtzeit“ und mit äußerst geringem zeitlichen und finanziellen Aufwand bei einer über kein anderes Medium erreichbaren Effizienz und zudem ständiger Präsenz möglich ist.

Agenturen die im Offline-Marketing ihr Geld verdienen sagen Ihnen,

dass nur aufwändigste Werbung die Aufmerksamkeit erweckt, die Ihr Produkt verdient. Sie werden Ihnen sagen, dass Sie immer noch viel Geld für Werbung ausgeben müssen und einige Verantwortliche werden das auch weiterhin tun, da die teure Produktwerbung ja nicht zuletzt ihr eigenes Ego befriedigt. Agenturen sind nicht immer daran interessiert, den Erfolg der Werbemaßnahmen wirklich zu ermitteln, sofern das überhaupt möglich ist. Die Agenturen werden Ihnen versichern, Experten für die neuen Medien im Internet zu sein. Sie werden Ihnen aber eher selten zu dessen intensivem Einsatz raten und Instrumente bereitstellen, damit Sie mit geringen Kosten und überschaubarem Aufwand beeindruckende Ergebnisse ohne hemmende Zwischenstufen in der Internet-dominierten Welt zu erzielen.

Werden Sie deshalb selbst aktiv

Jeder freut sich über positive Veröffentlichungen über sein Unternehmen und seine Produkte. Nur, welchen Aufwand müssen Sie vorab erbringen, um in der Presse erwähnt zu werden. Sie schreiben nicht für die Presse sondern für Ihre Kapitalgeber, Ihre Kunden und Bewerber. Publizieren Sie auf Ihrer Unternehmenswebseite anstehende Messen, Produktbesprechungen, Pressemitteilungen oder externe Auftritte Ihrer leitenden Mitarbeiter ohne erst einmal abzuwarten, ob Sie vielleicht wenige veröffentlichte Zeitungsartikel in Ihre Pressemappe einkleben können. Die für Sie wichtige Öffentlichkeit erreichen Sie ohne Presse allerdings nur dann, wenn Ihre Website kein Mauerblümchendasein führt sondern über begehrten Content gefunden wird. Nützlichen Content könnten Sie sich über eBooks von Fachautoren maßschneidern lassen.

Viele Millionen Menschen sind rund um die Uhr im Internet aktiv

Sie suchen im Internet Informationen, um Probleme zu lösen oder Antworten zu finden. Sie suchen nach alten und neuen Freunden oder Zerstreuung und leichter Unterhaltung. Werden diese auch Ihr Unternehmen, Ihre Produkte oder Dienstleistungen entdecken? Werden sie erkennen, was Sie Ihnen zu bieten haben? Ihre exzellenten Produkte oder Jobs? Wer etwas Besonderes kaufen möchte, informiert sich doch heute erst vorab im Internet. Das gilt für junge Menschen generell, aber auch die ältere Generation nützt es zunehmend. Diese Menschen suchen im Internet keine simple Werbung, sie wollen informiert werden. Sie möchten erkennen, mit welchem Produkt sie ihre Aufgaben am besten lösen können. Hierbei nützen ihnen hochpreisige Fernsehspots oder teure Hochglanzbrochüren wenig.

Online-Ressourcen werden für zu erwerbende Produkte intensiv hinterfragt

Online-Ressourcen sind keine egozentrische Zurschaustellung Ihrer Produkte oder auch Ihrer Dienstleistungen. Nützliches entspricht echten Informationen und somit Content. Nützlicher Content erfordert keine Unterbrechung, da er aufgesucht wurde, um Fragen zu beantworten oder Probleme zu lösen. Solcher Content erzielt höchste Aufmerksamkeit, zumindest dann, wenn er erschöpfend offene Fragen beantwortet, ohne zu langweilen. Content, der dem entsprechen soll, muss deshalb zielgruppengerecht erstellt werden. Für sie wertvollen Content suchen Menschen immer wieder auf und empfehlen ihn weiter.

Welcher Content veranlasst Menschen zu einer erwünschten Handlung?

Content ist keine Werbung, aber Werbung im Kontext mit Content veranlasst Menschen zum Kennenlernen Ihrer Produkte, Jobs oder zur Inanspruchnahme Ihrer Dienstleistungen. Wertvoller Content vermittelt dem Leser Ihre Kompetenz und erzeugt somit Vertrauen. Nützlicher Content entspricht effizienter Werbung, denn es lohnt sich für Leser solchen Content häufiger aufzusuchen ohne sich wie von unerwünschter Werbung gestört zu fühlen. Im Online-Marketing stellt Content den Wert dar der es erlaubt, im Kontext unaufdringlich erwünschte und optimaler Weise zum Thema passende Handlungsempfehlungen anzubieten. Als wertvoll empfundener Content beeinflusst auch Ihr Unternehmensbild überaus positiv, da er vertrauensbildend für so informierte Menschen wirkt. Deshalb kommen sie auch wieder. Die erste Frage Ihres Unternehmens sollte immer sein, wie motiviere ich Menschen dazu, wiederzukommen und so meine Produkte und ebenso eine Stellenangebote x-fach aufzusuchen.

Viele exzellente Internet-Experten stammen aus der traditionellen Werbewelt

Aber, wenn Content das Zauberwort ist, kann es nicht sein, dass Werbeagenturen mit Methoden aus der Zeit vor dem Internet auch hier führend sind, wie manche behaupten. Die Experten für wertvollen Content sind Ihre Fachleute in dem jeweiligen Themenbereich. Das können Menschen sein, die bereits schon langjährig in diesem Fachbereich tätig sind. Das können Menschen sein, deren Hobby sich in diesem speziellen Interessengebiet befindet. Das können interessierte Verbraucher oder auch intensive Anwender Ihrer Produkte sein, die sich jedoch tiefer damit auseinandersetzen als es andere Ihrer Kunden gleichfalls tun und es können vor allem Ihre eigenen Mitarbeiter sein, die sich hierauf spezialisiert haben. Mit guten Anwendungstipps werden fast alle Produkte für die Verbraucher noch wertvoller.

Erfolgsorientiert konzipierter Web-Content verzichtet auf Schönfärberei

Fortschrittliche Unternehmen fördern Ihre Mitarbeiter und Anwender schon lange darin Content zu erstellen, der dem Unternehmen indirekt durch Handlungsempfehlungen nutzt. In Blogs und Foren geben Mitarbeiter professionelle Tipps für den Einsatz ihrer Produkte. Sie beachten hierbei strikt, dass der Kunde und seine Fragen im Mittelpunkt stehen und keinesfalls das Unternehmen und seine jeweils produktbezogenen Verkaufsbemühungen. Ebenso handeln sie entsprechend den Richtlinien ihres Unternehmen die beispielsweise besagen, dass sich Negatives, wie unfaire Kritik an Konkurrenzprodukten, negativ auswirkt.

Wer kompetent sein möchte, muss seine Kompetenz beweisen

Konsumenten erwarten stichhaltige Informationen und keine bedeutungsschweren Aussagen zu Ihren einmaligen Produkten. Diese Informationen müssen gepflegt werden und zudem muss der Konsument spüren, dass der Ersteller mit seinem „Herzblut“ dahinter steht. Ein interessantes Beispiel ist die auch im Internet vertretene Computerzeitschrift „CHIP“. Letztendlich betreibt CHIP doch vorwiegend Promotion für Produkte aus dem IT-Bereich. Das Ganze garniert mit redaktioneller Hintergrundinformation und entsprechenden Tests. Der Leser wird durch umfassende Information zu seiner Einkaufsentscheidung geführt. Authentizität, ein interessanter Schreibstil und wertvolle Informationen führen so dazu, dass die Leserschaft der Informationsquelle treu bleibt und empfohlene Produkte dann auch erwirbt. Anwendungsbezogenes Wissen, zusätzlich als eBook, rückt Ihr Unternehmen in den Fokus. Jedes heruntergeladene und zu Ihrem Unternehmen verlinkte eBook „verankert“ es langjährig.

Prägen Sie das Image Ihres Unternehmens als Arbeitgeber und Produkte selbst

Interessanter Content führt zu positiver Mundpropaganda - Content wohlgemerkt und nicht Produktwerbung, gleichgültig wie aufwändig und teuer Sie Ihre Werbung gestalten. Ihre an Content reiche Website wird von Suchmaschinen indiziert und wenn sie interessant geschrieben und für die Menschen wertvoll ist, wird sie gelesen und weiterempfohlen. Sie erreichen so diejenigen, die wirklich an Ihren Inhalten interessiert sind und nicht nur über die Presse Menschen, die überwiegend uninteressiert an Ihren Informationen sind. Dieser Weg ist somit für Ihr Unternehmen weniger mühevoll und wesentlich effizienter, denn so erreichen Sie millionenfach an Ihren Produkten und „Jobs“ interessierte Menschen. Allerdings liegt die Betonung liegt auf benötigtem Content.

Präsident Obama hat es uns allen doch bereits höchst erfolgreich bewiesen

Von den über 20 Präsidentschaftskandidaten hatte er zunächst nur das kleinste Budget. Trotzdem gewann er die Wahl, da er sehr erfolgreich das kostengünstige Medium nutzte, nämlich das Internet. „Change“ und „Yes We Can“ sind untrennbar mit ihm verbunden. Das Internet gewinnt gegen jeden anderen Werbeträger, wenn es intelligent genutzt wird. Es ist unschlagbar im Preis und ebenso unschlagbar in seiner Effizienz, wenn die Menschen die zielgruppengerechte Botschaft wahrnehmen und sie dann begeistert weiterempfehlen. Im Internet erreichen Sie die Menschen immer dann, wenn diese Ihre Information benötigen, denn Suchmaschinen indizieren vollständig wertvollen, sprich professionellen, umfassenden und vor allem kostenlosen Content und ermöglichen den Abruf bei bestehendem Bedarf, deshalb sind unsere eBooks zur „Karriere & Bewerbung“ so wertvoll.

Karrierehandbuch.de: Content für Erfolgsorientierte und für Ihr Unternehmen

Welchen Nutzen stellt für Ihr Unternehmen eine Website mit umfassendem, professionellem, kostenlosem Content zur „Karriere & Bewerbung“ dar? Eine Website, die schon von über 4.000.000 erfolgsorientierten Absolventen, Spezialisten und Führungskräften genutzt wurde und auf der Millionen bereits über eBooks „verankert“ sind. Eine Website von der über 1.000.000 jährlich maximal 50 Unternehmen plus deren „Jobs“ und „Produkte“ erreichen. Eine Site, auf der Ihr Unternehmen direkt verlinkt ist Wo Sie außerdem „Ihr“ eBook zur „Karriere & Bewerbung“ als wertvollen 400-seitigen Content auf Ihre Website stellen können und so deren Attraktivität erhöhen. Ein Content, der qualifizierte, erfolgsorientierte Menschen sicher auf Ihre Website führt.

47. Personalmarketing - aus der Praxis für die Praxis

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Gewinner oder Verlierer?

Unternehmen mit schlechtem Produkt- oder Arbeitgeberimage verlieren längerfristig. Warum? Es wird ihnen zukünftig nicht mehr gelingen, besonders qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Unternehmen, die im Arbeitsmarkt wenig oder gar unbekannt sind, verlieren ebenso. Warum? Ihre Stellenanzeigen in Zeitungen oder Jobbörsen werden zu wenig beachtet. Unternehmen, die es Bewerbern schwer machen, sich zu bewerben, verlieren ebenfalls. Warum? Die, die es nicht nötig haben, bewerben sich lieber dort, wo dieses einfach geht.

Wo ist die Präsentation Ihres Unternehmens erwünscht?

Internet-Plattformen, die von sehr vielen veränderungsoffenen, qualifizierten Menschen aktiv aufgesucht werden, bieten sich für Ihre effiziente Präsentation als „Arbeitgeber“ an. Im Rahmen ihrer Neuorientierung benötigen die begehrten hoch qualifizierten Bewerber Know-how zur „Karriere & Bewerbung“ und zudem bewerberoptimierte Informationen über „Exzellente Unternehmen“, da nur solche für sie als Arbeitgeber interessant sind. Ein aktiv aufgesuchtes Know-how plus die erwünschte Präsentation von Arbeitgebern, stellt doch somit als die Traumkonstellation, den Erfolg für Ihr Unternehmen erst sicher.

Die passive Berieselung mit unerwünschter Information ist nutzlos

Selbst ernannte „Experten“ preisen soziale Netzwerke im Internet als die Werbeträger für das Produkt- und ebenso das Personalmarketing. Menschen bewegen sich in den sozialen Netzwerken eines sozialen Austausches wegen. Unerbetene Werbung nervt sie ebenso wie die Lobpreisungen über diverse Arbeitgeber. Beides ist höchst unerwünscht. Wir verhalten uns passiv, wenn uns etwas angeboten wird, das uns nicht interessiert. Das gilt für Fernsehwerbung, die wir genervt wegzappen ebenso, wie für teure Werbebeilagen in der Tageszeitung. Nur wenige blättern solche Broschüren oberflächlich durch, die meisten werfen sie doch direkt in den Papierkorb. Den Aushängen von Unternehmen an Schwarzen Brettern von Hochschulen wird ebenso nur wenig Aufmerksamkeit zuteil. Ihre Imagewerbung als „Arbeitgeber“ wirkt doch nur dann, wenn sie angenommen wird. Angenommen wird allerdings nur das, was ein aktuelles Informationsbedürfnis befriedigt. Die Internetgeneration zu berieseln macht so wenig Sinn, die schaltet Unerwünschtes ab. Im Internet besorgt man sich Informationen dann aktiv, wenn man diese auch benötigt. Und dann im benötigten Umfang. Einzelne Unternehmen „sammelt“ doch kaum einer.

Die ausgelöste Handlung ist entscheidend

Auch Unerwünschtes kann Menschen „erwünscht ablenken“, so wie manche E-Mails. Unterbrechungen lenken von Routine ab, lösen aber keine erwünschte Handlung aus. Nur bei aktuellem Bedarf beschäftigen sich Beworbene intensiv mit der Werbung. Das erste Kriterium ist, wurde das Medium aktiv und somit auch bewusst aufgesucht? Nur was sich mit spezifischen Bedürfnissen der Zielpersonen deckt, ist erfolgreich. Vertrauen ist eine weitere Voraussetzung für Handlungen in der gewünschten Art. Genießen redaktionelle Inhalte höchstes Vertrauen, überträgt sich dieses auch auf das im Kontext gezeigte „Produkt“, wie beispielsweise auf „Exzellente Arbeitgeber“.

Reduzieren Sie nutzlose Werbeausgaben

Brand Manager sind meistens gut vernetzt. Das ist eine Voraussetzung für deren Job. Sie sprechen mit Menschen, die davon überzeugt sind, dass von ihnen empfohlene Maßnahmen für den allerhöchsten Nutzen stehen. An manchen Werbeprofis ging die Entwicklung des Konsumverhaltens, die Nutzung des Internets und die reduzierte Glaubwürdigkeit von Werbeversprechen vorbei. Früher tauschten sich nur wenige aus, heute geben bereits wenige Meinungsbildner im Internet über Blogs oder Webseiten vielen vor was „hipp“ ist. Was man kaufen, lesen, hören oder unbedingt sehen sollte.

Welche Plattformen sind zweckmäßig?

Unternehmen können in allen für potenzielle Bewerber besonders relevanten Medien werben. Diese Information muss „bewerberoptimiert“ sein und auch häufiger geschaltet werden. Alternativ kann sich ein Unternehmen auf häufig besuchten Internetplattformen darstellen. Unter vielen vorgestellten Unternehmen fallen vorwiegend die auf, die wir bereits kennen. Hier gilt das „Prominentenprinzip“. Wir sehen, was wir kennen - und das wird beachtet. Wer gesehen werden will, darf also nicht von zu vielen umgeben sein, denn dann geht er unter.

Crossmedia - oder die effizienteste Plattform

Selbstverständlich stehen bekannte Stellenbörsen und große Tageszeitungen für Effizienz. Wer allerdings hier sucht, richtet den Fokus hauptsächlich auf die angestrebte Position. Unternehmen, die sich außerhalb seines engen Fokus befinden, nimmt er kaum wahr. Stellenanzeigen in kommerziellen „Massenmedien“ vermitteln keinen „Vertrauensbonus“.

Wer nutzt das Web 2.0 und wie wird es genutzt?

Die Wortführer sind nicht zwangsläufig Kenner des Nutzerverhaltens

Die häufig zitierten Wortführer und Verkünder der Web2.0-Hype sind Marc Prensky und

Personalmarketing - aus der Praxis für die Praxis

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

sein Kollege Don Tapscott. Der eine stammt aus den USA, der andere aus Kanada. Beide sind über sechzig Jahre alt. Sie gehören also nicht zur klassischen Internetgeneration. Die Verkünder der „Netzgeneration“ sind durch deren Nutzerverhalten längst widerlegt. Denn diese nützen das Internet zwar durchaus zeitlich sehr umfangreich, jedoch nicht so, wie es die beiden unablässig behaupten. Kaum einer der Jugendlichen betreibt einen Blog. Youtube, Facebook, Internettelefonie und -fernsehen plus Google ist für sie das Internet.

Youtube und Chatrooms sind „in“

Für die meisten Jugendlichen hat die Freizeit mit Freunden und der Sport einen nach wie vor äußerst hohen Stellenwert. Sie gehen ihren Interessen in der realen Welt nach. Das Internet ersetzt persönliche Kontakte nur dann, wenn diese real nicht verfügbar sind. Ersatzweise tummeln sie sich deshalb mit dutzenden ihrer „Freunde“ in den Chatrooms. Wie in ihrem täglichen Leben beschränkt sich für viele die Kommunikation auf Weniges. Ein Hallo, kurze Halbsätze, reichen bereits im allgemeinen Durcheinander vollständig aus. Witzige Kurzfilme in Youtube sind für sie vergnüglicher als tröge Fernsehprogramme.

Twittern ist fast schon wieder „out“

Twittern hat die reale Welt dort erobert, wo twittern für einen realen Nutzen steht. Millionen Menschen haben sich bei Twitter angemeldet, ohne es je zu benutzen. Bereits die Handhabung des Systems ist für viele ein schwer überwindbares Hindernis. Nur in sehr wenigen Bereichen unseres Lebens hat sich twittern als sinnvoll erwiesen. Eine wichtige Rolle spielt Twitter eigentlich vor allem dann, wenn der Austausch von Informationen durch totalitär Regierende, wie aktuell im Iran, unterbunden wird.

Unsere Konzentration richtet sich auf das gerade Wesentliche

Autofahrer konzentrieren sich auf das Verkehrsgeschehen. Anderes interessiert sie wenig. Facebook wird der Kontakte wegen genutzt. Unerbetene Informationen wirken störend. Werden Informationen benötigt, wird nach den entsprechenden Stichworten gegoogelt. Meist werden nur die obersten Suchergebnisse oberflächlich auf ihre Relevanz überprüft.

Das Mitmachweb entspringt der Illusion einiger Technikfreaks

Die häufig postulierten Cyberkids sind vorwiegend eine Erfindung älterer Technikfreaks. Interessanterweise hat die Generation im Ruhestand das Internet für sich entdeckt. Sie informieren sich über „Gott und die Welt“, also alles, was von Interesse sein könnte. Das Internet wurde für viele von ihnen zudem zur Hauptquelle des sozialen Austausches. Es wird gemailt und geschattet und höchstens beklagt, dass sie zu wenige E-Mails erhalten. Nur wenige Prozente der Netzgeneration beteiligen sich selbst am „Wissen der Welt“,

Personalmarketing - aus der Praxis für die Praxis

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

wie es beispielsweise Wikipedia ihnen ermöglicht. Noch weniger betreiben eigene Blogs. Die Jüngeren nutzen aber durchaus das, was die Älteren ihnen aus dem Netz empfehlen. Dies gilt aber nur für die Bereiche, die für sie gerade von hohem eigenem Interesse sind. Natürlich gibt es die zitierten jungen oder jung gebliebenen „Zauberünstler“ im Netz. Fasziniert von und häufig aufgewachsen mit diesem Medium, beherrschen sie es perfekt. Solche Netzvirtuosen werden von manchen Autoren gerne als beispielhaft herangezogen ohne es jedoch auch nur im geringsten zu sein.

Die Meinung der Meinungsbildner zählt vorrangig

Den Heilsversprechen allgemeiner Werbung trauen jüngere Menschen eher nicht. Sie sind kritischer geworden, da sie sich problemlos umfassend informieren können. Persönliche Empfehlungen haben für sie den höchsten Stellenwert. Argumente zählen. Vertrauen wird Wortführern und Menschen, die als Kapazitäten gelten, entgegengebracht. Neuere, umfassende Forschungen zum Medium Internet zeigen auf, dass Facebook und vergleichbare mehr, nur zur Freundschaftspflege und somit Unterhaltung genutzt werden. Vielen dient das Internet somit ohne weitere Zielorientierung lediglich zur Zerstreung.

Wie lässt sich das Internet für Ihr Personalmarketing nützen?

Was die momentanen Interessen stört wird weggeklickt. Wer sich unterhalten möchte, genießt den Film, aber nicht die eingeblendete Werbung. Auch im Internet ist das so. Das Internet erweitert die Möglichkeiten junger Menschen an Know-how zu kommen. Nach benötigtem Wissen googeln sie. Sind die oberen Suchergebnisse bereits brauchbar, umfassend oder sogar kostenlos als PDF erhältlich, werden sie sofort heruntergeladen. Ein Zusatznutzen, beispielsweise zu einem Bewerbungs- und / oder Karrierehandbuch in Form präsentierter Unternehmen, ist hierbei willkommen und keinesfalls störend. Vertrauen wird dem entgegengebracht, was viele nutzen und was vielfach empfohlen wird.

***Ihr perfektes Power-Business System,
da für Qualifizierte unentbehrliches
virtuelles Know-how mit ~ 2.500 Seiten
auf Karrierehandbuch.de & KarriereUltimativ.de
mehr als 1.000.000 Besucher p.a. – gesamt über 4.500.000***

48. Facebook, damit nicht nur Facebook weiß, was Sie tun

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Freunde fürs Leben

Ihren eigenen Stellenwert definieren viele nur über ihre Freunde. Je mehr, umso höher. Wir sind da, wo unsere Freunde sind und Freunde treffen wir in Echtzeit bei Facebook. Über 20 Millionen „Freunde“ sind in Deutschland inzwischen bei Facebook registriert. Unsere Zeit und Konzentration wird durch mehrere Netzwerke schnell überfordert. Facebook, das sehr schnell wachsende Social Media-Unternehmen, schluckt die anderen. Keine erfreuliche Prognose also für StudiVZ, SchülerVZ, MeinVZ und andere mehr. Wer Facebook verlässt, lässt seine Freunde zurück. Er fällt in ein freundeloses Vakuum.

Kunde oder Produkt?

Sind wir bei Facebook Kunde oder Produkt? Derjenige, der bezahlt, ist stets der Kunde. Für den Facebook-Freund ist die Nutzung kostenlos, also entspricht er dem „Produkt“. Der „Kunde“ ist die bezahlende Werbeindustrie. Das Produkt gilt es zu erforschen und zwar hinsichtlich des heutigen und zukünftigen Kaufverhaltens. Das interessiert Kunden.

Welchen Weg beschreitet Facebook?

Alles aus einer Hand. Das ist für uns bequem, wenn auch nicht immer am effizientesten. Facebook wird zu dem Werkzeug ausgebaut, das alle unsere Wünsche umfassend erfüllt. Aus dem Freudenetzwerk wird sukzessive das unentbehrliche Kommunikationssystem. E-Mails über Facebook? Provider, wie I&I, sind partiell bereits dabei. Weitere werden folgen. Von den I&I-Marken GMX.net oder Web.de gelangen Nutzer barrierefrei zu Facebook. Die Internettelefonie über einen Kooperationspartner wie Skype ist schon deshalb für Facebook interessant, da Skype weltweit bereits über rund 600 Millionen Nutzer verfügt. Microsoft ist natürlich längst, wenn auch prozentual eher gering, an Facebook beteiligt. Schon deshalb bietet sich als Suchmaschine „Bing“ an, da Bing hierdurch eine halbe Milliarde Facebook-Freunde als Nutzer dazugewinnt. Millionen Websites einbinden, kein Problem dank Open Graph. So entsteht das „Fenster zum Internet“, das wir ausschließlich nutzen sollen.

Facebook, die größte Datenbank der Welt

Facebook wächst zum marktbeherrschenden, universellen Kommunikationsunternehmen. Es speichert die Kommunikation seiner Nutzer und ebenso deren Kommunikationspartner. Big Brother ist watching you! Kein Staat verfügt über einen vergleichbaren Datenbestand.

Facebook, damit nicht nur Facebook weiß, was Sie tun

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Kennen Sie Ihr eigenes Psycho- und Sozialprofil wirklich?

Facebook kennt uns mit der Zeit besser, als wir uns selbst kennen. Es erinnert sich ewig. Alles, was Facebook über uns erfährt, wird nach Stichworten ausgewertet und analysiert. Und das alles in Echtzeit. Jeder kann erfahren was uns bewegt und wohin wir uns bewegen. Dabei wird auch ausgewertet was Freunde wissen, wenn es einen gemeinsamen Bezug gibt. Wir vergessen, gelegentlich vergeben wir anderen. Facebook archiviert und vergisst selten. Selbst das Gelöschte ist im Internet über andere Suchmaschinen häufig lebenslang präsent. Interessant für Konkurrenten und zunehmend ebenso für „nachforschende“ Arbeitgeber.

Die Werbeindustrie, das sind doch diejenigen, die für das Produkt bezahlen

Was uns interessiert, was wir empfehlen, das interessiert doch unsere Freunde oft wenig. Jeder weiß doch, dass Empfehlungen augenblicklichen Stimmungen, einer Laune, unterliegen. Der Informationsgehalt vieler Empfehlungen ist wenig professionell und somit selten brauchbar. Der Nutzen für unsere Freunde ist nur dann gegeben, wenn die Empfehlung brauchbar ist. Der Nutzen für die Werbeindustrie ist real. Was vielfach empfohlen wird zeigt Trends auf und wird als Werbung gepostet. Vielfacher empfohlen wird jedoch „wertvoller“ Content.

Haie sind da, wo sich die Robben einfinden

Das gleiche Prinzip gilt doch im gesamten Leben. Dort, wo es am meisten zu holen gilt, sammeln sich die Sammler. Die Städte kontrollieren per Radarfalle nicht dort, wo es für uns als Verkehrsteilnehmer gefährlich ist, sondern mit Vorliebe dort, wo sie abkassieren können. Fischen, wo Fische sind. Der Wahlspruch der Werbeindustrie. Die Industrie wertet aus, wo sich Schwärme hinbewegen. Hierbei ist die Sensorik der Jäger besser als der Gejagten. Unsere „Freunde“ sind für Facebook das digitale Futter für eine kommerzielle Verwertung. Fast nichts im Leben gibt es umsonst, wir bezahlen durch Verwertung unserer Interessen.

Der Button „Gefällt mir“, eine gigantische Konsumentenabstimmung

Es ist die pure Schwarmintelligenz, die manche wesentlich erfolgreicher als andere macht. Was den Schwarm interessiert, registriert natürlich auch Facebook und zwar „on the fly“. Wer Marken anklickt, findet zukünftig zu dieser Marke auch Werbung auf seiner Seite. Wenn Ihre Unternehmenspräsentation auf Facebook empfohlen werden soll, müssen Sie „Gefallen“. Das geht manchmal über Ihr Produkt, aber immer über unentbehrlichen Content für die „Karriere & Bewerbung“.

Facebook, damit nicht nur Facebook weiß, was Sie tun

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Meinungsmacher geben auch bei Facebook vielen ihre Meinung vor

Nur wenige Menschen bestimmen, was viele Menschen dann als „in“ bewerten sollen. Diese wenigen gilt es zu lokalisieren, um diese dann als „Meinungsmacher“ einzusetzen. Ein Schuss, der gelegentlich auch nach hinten losgeht, denn Meinungsmacher besitzen oft einen sehr eigenen Kopf. Deshalb interpretieren viele Werbende Empfehlungsmarketing auf eigenwillige Weise, wenn sie Agenturen beauftragen, für sie „positiv“ tätig zu werden. Kommt solches heraus, wird es das Gegenteil bewirken und davor ist niemand gefeit. Intelligente „Freunde“ positiv beeinflussen können vor allem Ihre „aufgeklärten“ Mitarbeiter.

Freunde, die leider falsche Freunde sind

Wirtschaftsspione nützen Facebook gerne. Früher haben Firmen „erfolgskritische“ Daten geheim gehalten. Keineswegs sollten Konkurrenten erfahren, wo neue Märkte entstehen. Im Zeitalter von Facebook werden alle erfassten Informationen ausgewertet, gewichtet und an diejenigen verkauft, die sie sich wünschen. Das ist wie bei den angesagten Partys, von denen jedermann viel schneller erfährt als oft derjenige, der die Party veranstaltet. Zeitnah alles Wissenswerte zu erfahren. Das bietet Facebook optimal zahlenden Kunden. Auch Zwielfichtige finden wie in einem Katalog für ihre Absichten das, was sie interessiert.

Auch Geheimdienste und Konkurrenten wissen, Wissen ist Macht

Die umfangreichsten Datenbestände finden auch die Geheimdienste längst bei Facebook. Terrorregime nutzen erkennbar Facebook und Twitter, wie der Iran ja tatkräftig beweist. Ihre Konkurrenten arbeiten eher verdeckt und überwiegend zudem über bezahlte Dritte. Sie lassen Hinweise aus dem Internet gezielt herausfiltern und für ihre Zwecke aufbereiten. Facebook ist keineswegs böse, aber Facebook verfolgt vorwiegend die Interessen derjenigen, die für seine Dienste auch bezahlen. In 50 Einstellmöglichkeiten mit 170 Optionen können wir unsere Daten schützen. Nur in der Grundeinstellung sind unsere Daten ungeschützt.

Big Data gilt es zu nutzen

Die Schufa hat einen Forschungsauftrag laufen, ob und wie die Daten von Facebook in die Kreditauskunft einfließen können. Alle regen sich darüber auf. Warum eigentlich? Es ist doch klar, dass Regierungen, Geheimdienste und Wirtschaftsunternehmen Facebook intensiv für ihre Zwecke nutzen. Facebook erinnert mich an einen Löwen, der Beute schlägt und alle anderen finden sich sukzessive bei der Beute ein. Hyänen, Schakale und Geier bis hin zu den Rabenvögeln. Die deutsche Regierung will bestimmte Nutzungen verbieten, da lacht doch Facebook höchstens darüber, denn die Datenhoheit liegt in den USA.

Facebook, damit nicht nur Facebook weiß, was Sie tun

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Auch die Politik bietet Erkenntnisse

Obama, der charismatische amerikanische Präsident, gewann seine Wahl mittels Internet. Unglaublich viele Wahlhelfer konnte er so mobilisieren und die arbeiteten meist kostenlos. Die lapidaren Statements von Angela Merkel auf Facebook „gefallen“ über 70.000. Für die Politik wie auch die Unternehmen gilt, dass nur „Nützliches“ großes Interesse findet.

Facebook, für einige Unternehmen ein Sicherheitsrisiko, für andere die Chance

Eine Reihe von Unternehmen verbietet Mitarbeitern Facebook in der Arbeitszeit zu nutzen. Grund hierfür ist nicht die verschwendete Arbeitszeit, sondern große Sicherheitsbedenken. In der Vergangenheit gerieten immer die Unternehmen in das Hintertreffen, die sich gegen mächtige Trends stemmten. Sinnvoller war es deshalb stets, die Trends für sich zu nutzen. Facebook birgt zweifelsohne Risiken aber bei intelligenter Nutzung auch große Chancen.

Facebook nützt Ihrem Unternehmen dann, wenn es „richtig“ genutzt wird

Facebook ist „in“. Viele Millionen Menschen nutzen es ebenso wie hunderttausende Unternehmen. Unternehmen die begehrte und gerade auch noch im Trend liegende Produkte herstellen, werden vielfach über den Button „Gefällt mir“ weiterempfohlen - und das sind eher wenige. „Normale“ Unternehmen werden „normal“ empfohlen und das sind sicherlich sehr viele, es sei denn, sie bieten über ihre Produkte hinaus für die Nutzer sehr gefragten Content. Gefragtes Know-how, wie kostenlose eBooks mit tollen Anwendungstipps zu Produkten, oder ebenso zur „Karriere & Bewerbung“, wird sicher vielfach intensiv weiterempfohlen. Mit wertvollem Content nutzen wir Facebook somit effizient für unser gesamtes Marketing.

Erfolg im Internet-Marketing & Recruiting hat, wer Wertvolles anbieten kann

Werbung nervt. Jedenfalls meistens und ebenso die meisten Menschen, denn Werbung zwingt uns, unsere Aktivität zu unterbrechen, damit sie selbst Aufmerksamkeit gewinnt. Nützliches, für uns Wertvolles hingegen, suchen wir aktiv auf und empfehlen es weiter. Werbung wird nur empfohlen, wenn sie einen Trend trifft, der gerade besonders „in“ ist. Im Allgemeinen ist jedoch nur der Content für uns wichtig, der unsere Bedürfnisse befriedigt. Im Kontext mit Content wird Werbung besonders beachtet, wenn sie den Content erweitert. 2.500 Seiten Content zur „Karriere & Bewerbung“ auf unserer Website und in 5 eBooks sind sehr begehrt und werden weiterempfohlen. Unsere eBooks können Sie als Content nutzen. Stellen Sie „Ihre“ eBooks auf Ihre Facebooksite und erhöhen Sie so Ihren Empfehlungswert. Ihre Produkte, Dienstleistungen und „Jobs“ werden so viel häufiger und stärker beachtet. Nicht zuletzt erhöhen Sie so Ihren Rankingwert bei Facebook

Facebook, damit nicht nur Facebook weiß, was Sie tun

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

und den Suchmaschinen. Facebook strategisch zu nutzen ist nicht schwer, wenn man die Grundregel im Internet beachtet und die ist immer und zu allererst „was nutzt das mir oder meinen Freunden?“. Erfolgreich nutzt Facebook vor allem derjenige, der das anbietet, was besonders begehrt ist. Anvertrautes vergisst das Internet nie. Millionen Freunde sollt ihr sein.

49. Pink ist Link

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Slogans wirken wenig, positiv oder negativ

Ich gebe zu, den Slogan „Pink ist Link“, habe ich lustvoll entwickelt. Zu oft hat der Rosarote Riese mich schon frustriert. Auch „Haribo macht fett den Po“ ist sicherlich nicht besonders werbeträchtig. „Wir können alles. Außer Hochdeutsch“, macht wohl nur Politiker froh. Wer Hochdeutsch kann, fühlt sich doch höchstens ...

Slogans sind außerordentlich wichtig. Sie verankern ein Unternehmen im Bewußtsein weit stärker als es ein Firmenname je kann.

Deshalb empfehle ich auch

Slogans:
Nineteen Techniques
bei Yakov Skir

[Slogans: Nineteen Techniques von Yakov Skir \(16. April 2012\)](#)

Ich habe einiges aus diesem Sachbuch für € 2,68 (Kindle) an Know-how entnehmen können. Hier bekommen Sie die Anregungen, die es Ihnen ermöglichen, Ihren Slogan selbst zu entwickeln, denn

BESTE bindet BESTES **Unternehmen & Unentbehrliche**

Tom Trush “The „You“ Effect: How to Transform Ego-Based Marketing Into Captivating Messages That Create Customers” (Amazon/Kindle)

Today, your role as a marketer is similar to a publisher. You must produce and deliver valuable content when and where prospects need it. Of course, creating content requires a complete understanding of your target audience. What works is focusing on your prospects' problems. What fails is force-feeding facts about what you sell.

Wichtiges für Sie als Leser

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Lieber Leser,

ich würde mich freuen, sofern ich Ihnen die Informationen geben konnte, die Sie für Ihre „Karriere & Bewerbung“ benötigen. Denken Sie bitte daran, nicht alle Manager urteilen immer so, wie ich es Ihnen empfehle – aber ich bin sicher, dass qualifizierte Manager überwiegend so handeln, wie ich es Ihnen geschildert habe. Wichtig ist, dass Sie mitdenken. Nicht jede Situation ist identisch und nicht jeder Mensch handelt immer vergleichbar zu anderen. Ich freue mich über jedes Feedback und ebenso über Ihre Anregungen zu weiteren für Sie wichtigen Sachverhalten. Sie erreichen mich am einfachsten und zudem jederzeit über

E-Mail: gerhard.koch@karrierehandbuch.de

Bitte empfehlen Sie dieses eBook weiter

Sie dürfen das eBook, bzw den Downloadlink weitergeben und auch das eBook unverändert auf Ihre Website/Blog stellen. Unsere eBooks entwickeln wir kontinuierlich weiter.

Unsere vier gedruckten Sachbücher

Solange die Auflage reicht, können Sie das Bewerbungshandbuch, Karrierehandbuch, die Verhaltenskunde und Personalmarketing gedruckt für einen **Sonderpreis von € 40** von uns direkt beziehen. Auch Einzelbezug ist mit einem Versandkostenzuschlag € 5 möglich.

Bewerbungshandbuch ISBN 978-3-00-028323-9

Karrierehandbuch ISBN 3-00-017737-X

Personalmarketing ISBN 978-3-00-030314-2

Verhaltenskunde ISBN 978-3-00-030999-1

Auszug einem eMail:

Die Bücher sind schon heute angekommen (übrigens ich finde sie einfach klasse!)

F. G.

Website & eBooks

Unsere „Website & eBooks“ wurden mit über 30.000 Arbeitsstunden erstellt. Die weitere Entwicklung unseres Know-hows zur „Karriere & Bewerbung“ finanzieren wir über 50 aufzunehmende Unternehmen. Sie finden die von uns empfohlenen Unternehmen in „Karriere ultimativ“ sowie auf der Website und im eBook <http://www.exzellenteArbeitgeber.org>

Unsere eBooks bei Amazon

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Links zu Amazon

[eBooks von Gerhard-Hermann Koch](#)

http://www.amazon.de/s/ref=nb_sb_noss?__mk_de_DE=%C5M%C5Z%D5%D1&url=none%3D530886031&field-keywords=Gerhard-Hermann+Koch&x=0&y=0

[Kostenlose Amazon-LeseApps für Smartphones, Tablets, PCs](#)

http://www.amazon.de/gp/feature.html/ref=kcp_ipad_mkt_Ind?docId=1000482783

[Download KindlePreviewer](#)

<http://www.amazon.com/gp/feature.html/?docId=1000765261>

[CloudReader](#)

<https://read.amazon.com/>

Alle Leserbriefe

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Anmerkung

„Karriere & Bewerbung“, ein Themenkreis, der für qualifizierte Menschen naturgemäß „vertraulich“ ist. Wir veröffentlichen deshalb Leserzuschriften nur mit den Initialen und ohne nähere Angaben. Die Originale liegen bei mir mit Kommunikationsdaten vor.

Personalreferentin

Ich danke Ihnen als Mensch, der nach dem Motto „lebenslanges Lernen“ und „Stillstand ist Rückgang“ ständig um Weiterentwicklung bemüht ist, als Mutter zweier Kinder, die am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen und als Personalreferentin für den Bereich Aus- und Weiterbildung. Ihre „gratis“ (einfach grandios, Bildung sollte in meinen Augen für alle zugänglich sein) ebooks bringen die auf dem Deckblatt angekündigten Inhalte fachlich und sprachlich exzellent auf den Punkt. Während des Lesens musste ich an der einen oder anderen Stelle sehr schmunzeln. Danke, dass sie kein Theoretiker sind, der ein praktisches Handbuch schreibt, es ist wie aus dem wahren Leben geschrieben.

S. O.

Universitätsabsolvent

Ich möchte mich bei Ihnen für Ihren Altruismus und Ihre großen Mühen bedanken, einen solch außerordentlich hilfreichen Erfahrungsschatz zur Verfügung zu stellen. Ihre Ratgeber habe ich mit großem Interesse verschlungen. Vor allem das E-book „Karrierehandbuch“ ist für mich als Berufseinsteiger nach erfolgreichem Studium eine wichtige Orientierungshilfe. Ich bin auf Ihre nächsten „Projekte“ äußerst gespannt.

M. R.

Absolventin / Wirtschaftspsychologin - Berufsziel Personalmanager

Ich wollte Ihnen nur mitteilen, dass Ihre E-Books klasse sind. Ich hab schon 2 davon durchgelesen und sie haben mir im Studium immer weiter geholfen. Ich hoffe, Sie machen noch viele weitere E-Books.

M. S.

Manager

Auch ich habe auf der Suche nach meinem „Traumjob“ regelmäßig Ihre Karrierewebsite genutzt und mir wertvolle Tipps geholt!

T. R.

Alle Leserbriefe

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Ein Texter aus Österreich

Also ich bin schwer beeindruckt und möchte es einfach loswerden! Ich habe in meiner Eigenschaft als Texter etwas gesucht, um richtige und bessere Bewerbungen schreiben zu können. Bin dabei auf Ihr Handbuch und Ihre HP gestoßen. Ich habe noch selten so etwas gesehen – wenn es Perfektion gibt, dann auf Ihrer Seite. Sie können sich zwar nichts dafür kaufen und ich gehöre auch nicht zu Ihrer Ziel- oder Bedarfsgruppe, aber ich möchte mich dennoch für diese wirklich hilfreichen Informationen bedanken. Noch immer sprachlos ... Dienstleistung in ihrer besten Form!

G. G.

General Manager - früherer Leiter Personal

Mir haben Ihre Anregungen gut gefallen und ich bin sicher, dass das Karrierehandbuch vielen Menschen hilft. Gefällt mir. Ich wünsche Ihnen alles Gute und viel Erfolg.

R. H.

Leser

Ich möchte mich auf diesem Wege recht herzlich für ihr Bewerbungshandbuch bedanken, dem ich viele sehr hilfreiche Hinweise entnehmen konnte. Ich finde es sehr großzügig, dass sie dieses qualitativ hochwertige Buch (sowie die anderen Inhalte) entgeltlos zur Verfügung stellen. Vielen Dank nochmals und freundliche Grüße

A. F.

IT-Leiter

Die Handbücher finde ich kurzweilig zu lesen und geben praxisorientierte Tipps, welche jemandem helfen können, seinen eigenen Stil in der Bewerbung zu finden. Sehr positiv finde ich, dass Sie mit der „Telefonier“-Mär - in Kontakt bleiben, um jeden Preis - aufzuräumen.

H. S.

Leiter Universitätsbibliothek

PS. Mir persönlich gefällt Ihr Handbuch übrigens sehr gut. Ich habe es gerade heruntergeladen. Fast schade, dass ich mich gerade nicht in einer Bewerbersituation befinde...

Dr. A. U.

Alle Leserbriefe

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Hochschulbibliothekar

Vielen Dank, dass wir Ihre beiden hervorragenden Bewerbungs- u. Karrierehandbücher als E-Books aufnehmen durften.

J. K

Selbstständiger und ehemaliger Manager

Das Karrierehandbuch bringt einen echten Mehrwert. Ich lese (immer noch) die Karriereberatung bei Heiko Mell in den VDI-Nachrichten. Die Fragen, die dort gestellt werden, lassen Verzweiflung aufkommen, insofern ist das Karrierehandbuch super, aber nicht nur deswegen. Menschen brauchen eigentlich keine Beratung, sondern sie wollen nur bestätigt bekommen, was sie ohnehin getan hätten. Und sie tun es immer wieder ...

G. G.

Selbstständiger Steuerberater

... ich finde Ihre Homepage wirklich klasse.

M. H

Manager

Es lässt sich sehr entspannt lesen und vermittelt neben praktischen Tipps auch sehr viel menschliche Erfahrung. Besonders habe ich mich gleich auf das Kapitel Karrieremanagement und -killer gestürzt. In vielen Botschaften finde ich mich wieder, manche hätte ich gerne früher gekannt und vielleicht auch umsetzen können. Danke.

G. N.

IT-Manager

Ihr Karrierehandbuch habe ich mir heruntergeladen und habe auch schon ein paar wertvolle Tipps entnehmen können!

E. Z.

Marktleiter

Ich habe Ihre Online Literatur kurz überflogen und finde sie sehr interessant. Ich freue mich, die Bücher zu lesen und möchte mich auf diesem Wege dafür bedanken.

M. R.

Alle Leserbriefe

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Vertriebsfachfrau

Kompliment für die Website! Kein Bla Bla, sondern Fakten, sehr schön.

S. H.

Career Service Universität Zürich

Vielen Dank für Ihre Nachricht und Ihren Hinweis - dem Dank meiner Kollegin schließe ich mich gerne an! Gerne nehmen wir den Link zu Ihrer Website auf. Herzliche Grüße

Dr. R. G..

Career Service Universität Duisburg-Essen

... ist sie sehr interessant und gerne verlinke ich die Site in einer entsprechenden Linklisten-Datei zum Download. Ihre Seite werde ich auf jeden Fall weiterempfehlen! Vielen Dank!

V. O-W.

Hausfrau

Äußerst lehrreich und amüsant finde ich die „Verhaltenskunde“. Dies ist ein ganz nützlicher, pädagogisch wie auch philosophisch wertvoller Leitfaden.

I. S.

Personal- und Bewerberberaterin

Seit nunmehr 14 Jahren arbeite ich leidenschaftlich gern im Personal- und Projektmanagement. Durch die Vorbereitungen auf meine Vorträge und Workshops, die ich zu diesem Thema inzwischen anbiete, bin ich auf Ihr Bewerbungshandbuch gestoßen und ich möchte mich dafür ausdrücklich bei Ihnen bedanken. Nicht nur, dass Sie mir in fast allen Punkten aus dem „Personalerherzen“ sprechen. Sie haben durch Ihren feinen Sinn für Humor auch noch eine ungewöhnlich schöne und sehr präzise Ausdrucksweise, die das Lesen dieser Lektüre ausgesprochen vergnüglich werden lässt. Schade, dass so viele Beiträge im Internet kursieren, die eben nicht aus der Personalerfeder stammen - oder noch viel Schlimmer, die teilweise richtig Falsch sind.

K. C.

Alle Leserbriefe

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Unternehmer

Wir haben Ihre sehr informative Website in unseren Webguide aufgenommen.

Dr. J. F.

Personalvorstand

Die Inhalte Ihrer Homepage sind recht umfangreich und sehr informativ.

U.D.

Marketingmanager

Finde es sehr spannend, kurz und knapp zu lesen.

M. M.

Absolvent

Vielen Dank für die schnelle Antwort. Sie war sehr nützlich für mich. Außerdem finde ich Ihre Website außerordentlich ansprechend, übersichtlich und hilfreich.

H. B.

Manager

Vielen Dank für das Karrierehandbuch. Es ist hervorragend aufgemacht und für die Praxis eine wertvolle Hilfe. Sie haben sich da sehr große Mühe gemacht und es nützt nicht nur für die Karriere, sondern bietet auch viel für den Manageralltag. Eigentlich müsste es Karriere- und Managementhandbuch heißen.

Dr.-Ing. S. C.

Vertriebsmanager

... und wem habe ich all das zu verdanken? Na Ihnen. Ihnen gehören deshalb ebenfalls meine Hochachtung und mein herzlicher Dank.

P. L.

Projektingenieur

Ihr Schreibstil macht doch dieses ernste und zeitweise unangenehme Thema zu einer freudigen Angelegenheit.

M. W.

Alle Leserbriefe

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Absolvent

Ihre Seite wurde mir von einem meiner Professoren empfohlen und konnte mir bei Bewerbungen bis jetzt sehr helfen. Vor allem der Punkt „Lebenslauf“ hat mir sehr genutzt.

T. S.

Redakteur

Ratgeber und die entsprechende Website gefallen uns sehr gut.

T. H.

Managerin

Ich bin durch Zufall auf Ihr Internet-Handbuch gestoßen und spontan begeistert.

S. B.

Geschäftsführer

Sitze seit 2 Stunden vor Ihrem Karrierehandbuch und bin einfach begeistert.

M. H.

Professor

Es ist immer wieder erfrischend, Ihre Beiträge und Abhandlungen zu lesen.

Prof. Dr.-Ing. D. W.

Klinikerarzt

Über die Feiertage habe ich mich intensiv mit Ihrem Karrierehandbuch beschäftigt. Es ist sehr interessant und enthält auch für mich als Mediziner viele wichtige Aspekte und Tipps.

Dr. med. M. P.

Personalmanager

Ich freue mich sehr auf das Handbuch! Sie haben eine informative, vielseitige Homepage angefertigt und das muss auch einfach einmal honoriert werden ... meistens wird ja immer nur gesagt, was nicht gut ist.

J. C.

Alle Leserbriefe

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Student aus der Schweiz

Im Rahmen einer kleineren Semesterarbeit über die Anwendung der ABC-Analyse bin ich per Zufall auf Ihre Website gestoßen. Da mich auch das Thema Karriere persönlich interessiert und Sie einen erfrischend ehrlichen und direkten Schreibstil pflegen, würde ich gerne Ihr Karrierehandbuch bestellen. Ich lebe in der Schweiz ...

M. K.

Personalmanager in Großunternehmen

Auf den ersten Blick ein gelungener Auftritt und brandaktuell! Sicher ein Werk, von dem nicht nur Führungskräfte profitieren können.

M. L.

Personalmanager

Habe Ihr Handbuch gelesen, es war sehr lehrreich und interessant.

T. W.

Schulungsmanager und Schulungsunternehmer

Endlich ist es da, das NEUE TESTAMENT FÜR MITTELSTÄNDLER.

W. V.

Ehemaliger Personalleiter in Konzernen und Mittelstand

Ich muss sagen, selbst für mich als Profi ist Ihr Karrierehandbuch eine spannende Lektüre. Was mir als Vielleser sehr zustatten kommt, ist die kurze, direkte Aussage; keine Schnörkel, keine philosophischen Auswüchse. Auch wenn die Themen einen irgendwann mal berührt haben und schon weit weg waren, ein echter „Refresher“.

P. K.

IT-Manager

In Ihrem Karrierehandbuch habe ich mit großem Interesse gelesen. Natürlich ist es keine Lektüre zum herunterlesen, aber es enthält vielfältige Anregungen für die Praxis. Viele Ihrer Tipps hätte ich zu Beginn meiner Karriere gerne selbst gekannt. Sie wissen - ich habe wörtlich zitiert!

R. I.

Alle Leserbriefe

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Personalberater

Auch mit dieser Abhandlung ist Ihnen WIEDER ein sehr guter Beitrag gelungen. Kompliment!

R. G.

Nachwuchsführungskraft

Mit großem Interesse habe ich Ihr „Karrierehandbuch“ angesehen und bin von den praxisnahen Informationen dort begeistert.

R. R-Z.

Senior Führungskraft (Konzern)

Momentan habe ich eigentlich überhaupt keine Zeit, bin aber trotzdem auf Ihren Webseiten hängen geblieben und war richtig begeistert. Wirklich gut gemacht! Ich werde mir ziemlich sicher für meinen nächsten Urlaub Ihre profunden Werke zulegen.

O. J.

Vertriebsleiter

ich habe mir gerade Ihre Webseite angesehen. Ausgezeichnet - das möchte ich Ihnen ausdrücklich sagen! Ich habe jetzt bestimmt 30 min lang von oben nach unten und von links nach rechts gelesen. Die Webseite ist wirklich sehr hilfreich. Darum würde ich mich gerne mit Ihnen vernetzen, denn von Ihrem Wissen und Ihrer Erfahrung möchte ich lernen. Was noch weiter interessant ist: Sie erwähnen einige besonders wertvolle, gute Firmen. Gerade in den letzten Tagen habe ich mir den Internetauftritt sowie Pressemitteilungen dieser Firmen genauer angesehen.

G.H.

Bewerbungsratsuchender

mit großem Interesse habe ich Ihr Karrierehandbuch gelesen und darin Ihre Erfahrung und Menschenkenntnis gespürt! ...

Dr. L. P.

Alle Leserbriefe

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Bewerbungsberaterin

Ihr Bewerbungshandbuch empfehle ich nach wie vor liebend gern weiter und bekomme tolle Resonanz.

Ein Texter aus Deutschland

zufällig bin ich auf Ihr ‚Karrierehandbuch‘ gestoßen - und beeindruckt von Ihrer Idee, der Umsetzung und von dem, was ich bislang gelesen habe.

U. W.

Dezernent

„Von den treffenden Parabeln war ich begeistert. Hier ist Ihnen ein wirklich tiefsinniges Werk gelungen, das einen einerseits zwar schmunzeln lässt aber andererseits auch sehr nachdenklich macht.“

J. H.

Freiberuflicher Berater, Konzepter und Redakteur

vielen Dank für Ihr hilfreiches Informationsangebot auf karrierehandbuch.de! Wer viel fragt, erhält viele Antworten: beim großen Angebot von Karriere-Beratern im Internet oder Ratgeber-Büchern, stehen sich viele Hinweise und Tipps diametral gegenüber. Ihr Werk hingegen ist erfreulich eindeutig und nachvollziehbar.

J. D.

Trainer und Berater

ein Kompliment an Sie für die sehr informativen und ansprechend gestalteten Seiten bei Karrierehandbuch.de. Vor allem Dank für die vielen kostenfreien Informationen.

A.B.

Dame aus der Schweiz

Leider verfüge ich nicht über dieselbe Gabe wie Sie, Texte oder Briefe zu schreiben. Geschweige von der Grammatik. Aber ich gebe mir Mühe ... Eigentlich wollte ich mich nur kurz bei Ihnen bedanken, für das hilfreiche und sehr amüsierende Karrierehandbuch.

R. M.

Aufgrund dieser Erfahrungen gebe ich Ihnen Bewerbungs- und Karrieretipps

Vor meinem BWL-Studium in Nürnberg absolvierte ich eine kaufmännische Lehre. Die Lehrlinge, die einen guten Eindruck vermittelten, durften einige Monate in das Hauptwerk von Strunk (heute Bosch) nach Köln und wohnten dort beim Personalleiter. Dieser Mann hat mich derart mit seiner Lebensart und Einstellung beeindruckt, dass ich beschloss, mich im Studium soweit als möglich, auf Personalwirtschaft zu fokussieren. In diesem Themenbereich schrieb ich auch meine Diplomarbeit.

Aufgewachsen in einem Forsthaus lernte ich schon früh mit Tieren umzugehen. Oftmals nahm mich mein Vater mit auf die Jagd oder zum eher geruhsamen Fischen. Das Verhalten von Tieren faszinierte mich schon in recht jungen Jahren. Deshalb auch mein Faible für die Verhaltenskunde.

Bei der MTU (Tognum) in Friedrichshafen war ich nach abgeschlossenem Studium für die Kaufmännische Ausbildung verantwortlich. In dieser Daimlertochter waren mit dem Standort München 12.000 Mitarbeiter tätig.

1972 wuchs die Nixdorf Computer AG in Paderborn mit 6.000 Mitarbeitern stürmisch. Hohe Priorität hatte die Führungskräfteentwicklung, die ich konzipierte und realisierte. Die NCAG investierte jährlich mehrere Millionen DM in diesen bedeutenden Bereich. Nach drei Jahren wurde mir zusätzlich das Personalreferat Vertriebszentrale mit rund 400 hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften in der Zentrale übertragen.

Bei der Schubert & Salzer AG verantwortete ich ab 1976 als Personalleiter Angestellte und als stellvertretender Gesamtpersonalleiter die Personalarbeit für 6.000 Mitarbeiter.

1980 war Weru Fenster + Türen in Rudersberg im Kunststofffensterbau weltweit führend. Als Mitglied der Geschäftsleitung verantwortete ich die Fachbereiche Informationstechnologie, Materialwirtschaft, Personal, Recht und Versicherungen.

1988 startete ich als geschäftsführender Partner bei Dr. Welsch • Koch • Partner. Die Sozietät hatte sich auf den seinerzeit noch exklusiven Executive Search spezialisiert über den nur obere und oberste Führungskräfte gesucht wurden. Ab 2000 führen wir unsere Unternehmensberatung unter Koch Management Consulting.

2004 begann ich mit der Entwicklung der Karrierewebsite Karrierehandbuch.de.

Meine Ehefrau Elvira-Maria unterstützte mich hierbei nicht nur mit klugen Gedanken. Ihr Verzicht ermöglichte es mir, dieses Projekt in „Tag und Nachtarbeit“ zu realisieren.

Mein Sohn Markus-Hermann konzipierte, realisierte und pflegt das von vielen Nutzern sehr gelobte Webdesign mit höchstem Fleiß und Können. Ihm danke ich für seinen unermüdlichen Fleiß und viele wichtige Anregungen und Kritik ganz besonders.

Meiner langjährigen Kollegin und Mitarbeiterin, Frau Forster, danke ich dafür, dass sie zu kompliziert abgehandelte Darstellungen kritisch hinterfragte.

Impressum & Nutzungsbedingungen

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Das eBook (Version November 2012)

„**Karriere ultimativ**“

ist urheberrechtlich geschützt.

Konrektorat: Elvira-Maria Koch

Copyright © 2012 Gerhard-Hermann Koch

Herausgeber und Autor

Gerhard-Hermann Koch

Koch Management Consulting

Birkenstraße 6

71549 Auenwald

Kommunikation

<http://Karrierehandbuch.de>

gerhard.koch@karrierehandbuch.de

Telefon 49 7191 / 23 00 05

USt-Ident: DE144721011

Nutzungsbedingungen

Präsentierte Unternehmen dürfen dieses eBook werblich nutzen und mit ihren **weiteren** Informationen drucken lassen sowie in Bibliotheken einstellen und verteilen.

Medien dürfen unter Quellenangabe Artikel oder das eBook **unverändert** und kostenlos veröffentlichen.

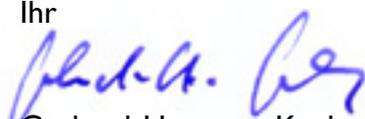
Nutzer dürfen das eBook für ihren Eigenbedarf ausdrucken und es weitergeben sowie es unverändert auf ihre Website/Blog zur kostenlosen Verbreitung stellen.

Bibliotheken dürfen das eBook zur kostenlosen Nutzung/Weitergabe einstellen.

Unzulässig ist die Weitergabe gegen Entgelt oder Veränderungen am eBook.

Dieses eBook wird kontinuierlich weiterentwickelt.

Ihr



Gerhard-Hermann Koch

<http://www.tzm.de/jobs-karriere.html>

Downloads

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL



[Download Karriere ultimativ \(pdf\)](#)



[Download Karriere ultimativ \(azw\)](#)



- 645 - [Download Exzellente Arbeitgeber \(pdf\)](#)



[Download Exzellente Arbeitgeber \(.azw\)](#)

Koch Management Consulting • Birkenstraße 6 • 71549 Auenwald

An Sie

**als Geschäftsführer/Vorstand und an
Sie als Personal- oder Vertriebsleiter
sowie Manager Personal-/Marketing
und Öffentlichkeitsarbeit/PR**

März 2013

Wie sonst gewinnen Sie nachhaltig mehr überdurchschnittlich qualifizierte Bewerber & Kunden und verlinken diese auf 600 Seiten zu Ihnen?

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie sonst gewinnen Sie aus Stellenanzeigen auch Kunden und aus Werbung auch Bewerber als über das langjährig unentbehrliche Know-how in Ihrem begehrten, exklusiven, virtuellen Sachbuch „Karriere ultimativ“?

Viel mehr! Viel nachhaltiger! Viel profitabler!
Kunden & Bewerber
Gewinnen. Verlinken. Aktivieren.

**Wo sonst finden Qualifizierte kostenlos umfassendes Know-how für ihre Bewerbung, Karriere, Arbeitszeugnis und Personal-/Marketing?
Wie sonst wird Ihre Anzeige mehr beachtet als mit Ihrem Sachbuch?**

**Wie sonst suchen so viele Qualifizierte Ihre Website zum Download auf?
Wie sonst gelangen Ihre Broschüren + Links kostenlos zu Qualifizierten?
Wo sonst ermitteln Sie Ihren Werbeerfolg sofort über die Downloads?**

**Wo sonst führen 600 Seiten per Klick bis zu 10 Ihrer Unternehmensziele?
Wie sonst als durch langjährige Nachhaltigkeit sind Sie dennoch erfolgreich, sofern Ihre Anzeige nicht direkt die erwünschte Aktion auslöste?**

**Wo sonst dürfen Sie Ihr Deckblatt in Ihrem CD sowie Ihre Broschüren mit langjährig benötigtem Know-how per Acrobat selbst verbinden?
Wo sonst können Sie Ihr exklusives Sachbuch auch selbst drucken lassen?**

Wo sonst ist Ihr Unternehmen millionenfach ab Aufnahme per Klick erreichbar, außer von Karrierehandbuch.de und den sich bereits auf Computern und mobilen Readern befindlichen virtuellen Sachbüchern?

Mit besten Grüßen

Ihr



Gerhard-Hermann Koch

PS. Unter Konkurrenten nehmen wir nur ein Unternehmen auf. Ihres?

Karrierehandbuch.de

Werbewirksam, da unübertroffen nachhaltig. Unentbehrlich für Qualifizierte und Unternehmen!

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Viel mehr! Durch Ihr mitbeworbenes Sachbuch gewinnen Sie mehr Kunden & Bewerber.

Haben Sie jemals Image- oder Werbebroschüren heruntergeladen, angefordert, länger genutzt oder weiterempfohlen? Ihr exklusives, virtuelles, kostenloses Sachbuch „Karriere ultimativ“ wird heruntergeladen, weiterempfohlen und viele Jahre genutzt.

In Ihrem für Qualifizierte unentbehrlichen Sachbuch „Karriere ultimativ (PDF)“ wird nur Ihr Unternehmen mit Ihren Image-/Werbebroschüren präsentiert. Auf 600 Seiten motiviert ein Klick dazu, bis zu 10 Ihrer definierten Ziele aufzusuchen.

Attention • Interest • Desire • Action (AIDA)

Anzeigen mit Sachbuch werden stärker beachtet. Ihre Website wird zum Download sofort und Ihre Angebote und Stellen per Klick von 600 verlinkten Seiten aufgesucht. So aktivieren Sie jahrelang Kunden & Bewerber.

Ihr Gewinn? Unübertroffen, da Sie äußerst nachhaltig werben!

Viel nachhaltiger! 600 verlinkte Seiten powern jahrelang Ihre Angebote & Stellen.

Der einzige Content, den jeder Qualifizierte virtuell oder gedruckt langjährig nutzt, ist Know-how zur Bewerbung, Karriere, Arbeitszeugnis und Personal-/Marketing. Bewerben Sie Ihr Sachbuch „Karriere ultimativ“ mit, gewinnen Sie auch über Stellenanzeigen Kunden und über Werbung Bewerber und verlinken diese dauerhaft.

Nicht nur in Netzwerken, wie Facebook, werden Sie mit Kultprodukten, wie dem iPad von Apple oder unentbehrlichem Content, wie „Karriere ultimativ“, empfohlen. „Karriere ultimativ“: Exklusiv für maximal 50 nicht konkurrierende Unternehmen.

Bewerben Sie in jeder Publikation Ihr exklusives Sachbuch mit Ihren Broschüren. Binden Sie Ihre Zielgruppen über Know-how, dem diese vertrauen, das bei ihnen präsent ist und das sie überzeugt über Ihr ganzes Berufsleben lang nutzen und empfehlen.

Viel profitabler! Aktivieren Sie per Klick über Jahre potentielle Bewerber & Kunden.

Etwa 2.500 Seiten Karriere-Know-how auf Karrierehandbuch & Karriere ultimativ erreichen höher Qualifizierte. Von über 120 (Elite-)Universitäts-/Hoch-/Schul-/Landesbibliotheken, Google, Amazon werden unsere Sachbücher heruntergeladen.

Von Karrierehandbuch.de führen > 30 Visitenkarten bis zu 10 Ihrer definierten Ziele. Wir werden empfohlen (Leserbriefe) und sind in Google, Bing etc. exzellent gelistet. Auch Ihr exklusives Sachbuch auf Ihrer Website wird bei Google, Bing etc. hoch gelistet.

Mehr Bewerber & Kunden gewinnen, langjährig verlinken und auf 600 Seiten aktivieren.

Sie können ein Deckblatt in Ihrem Corporate Design sowie Ihre Broschüren mit Ihrem Sachbuch „Karriere ultimativ (PDF)“ per Acrobat verbinden. Ihr erweitertes Sachbuch können Sie gedruckt in Bibliotheken einstellen, es auf Messen oder von Professoren aushändigen lassen sowie als lange wirksames Werbegeschenk einsetzen.

Unverzichtbar, da Unentbehrlich: Karriere ultimativ!

Wir erstellen für Sie je eine Version als PDF-Dokument mit Deckblatt auch in Ihrem CD plus Ihren eingebetteten Broschüren sowie als .azw für Kindle (Amazon) mit kostenlosen LeseApps für Handy/Tablet etc.

Ihr Aufwand? Gering, denn wir nehmen Ihnen (fast) alles ab!

Sie motivieren in Anzeigen/Werbung/PR/Kampagnen überdurchschnittlich Qualifizierte und somit auch überdurchschnittlich Verdienende zum Download Ihres Sachbuches. Für die Zielgruppe Wertvolles wird Beachtet, ist Begehrt, macht Bekannt und Bevorzugt.

Ihr unübertroffener Erfolg erfordert unentbehrlichen Content, der durch vielfache Empfehlung bei minimalen Kosten & Aufwand Ihren Erfolg & Profit maximal steigert. Fünf Kunden nehmen wir noch für € 6.000 p.a. auf. Preise auf S. 660 KarriereUltimativ.eu.

Ihr Content-Marketing System beinhaltet Ihre exklusiven Sachbücher (.pdf und .azw) und 1.000 Exemplare Ihres selbst gedruckten Sachbuches + Aufnahme auf der Website.

Attention: Ihre Anzeige wird mit downloadbarem Sachbuch (PDF) mehr beachtet.

Interest: Ihre Broschüren und verlinkten Stellen und Angebote wirken lange.

Desire: Von 600 Seiten führt ein Klick zu Ihren Produkt- und Stellenangeboten.

Action: Per Klick bewerben und kaufen motiviert hierzu doch besonders.

Ihr Unternehmen wird durch Ihre exklusiven, virtuellen Sachbücher (PDF + .azw) sowie über die millionenfach mit allen präsentierten Unternehmen heruntergeladenen Sachbücher, wie KarriereUltimativ.de und von Karrierehandbuch.de per Klick erreicht.

Ab Aufnahme sind Sie so bereits millionenfach mit einem einzigen Klick erreichbar. Je mehr Kunden & Bewerber Sie nachhaltig selbst Gewinnen. Verlinken. Aktivieren, umso profitabler Ihre Werbung. Ihr PDF-Design (8 MB): „KarriereUltimativ.eu“!

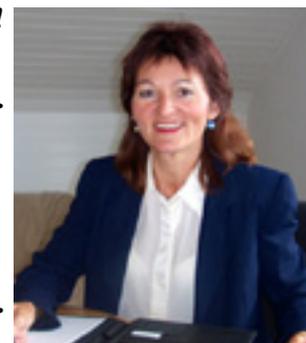


**Viel mehr! Viel nachhaltiger! Viel profitabler!
Kunden & Bewerber
Gewinnen. Verlinken. Aktivieren.**

+49 (0)7191 23 00 05

gerhard.koch@karrierehandbuch.de

**Website > 1.000.000 p. a. Σ 03/13 > 4.800.000
plus bereits Millionen Sachbücher auf Readern.
Content für rund 20 Millionen Qualifizierte.**



01. Bewerben ist mehr als Handwerk	12
02. Was passt zu Ihnen?	17
03. Fragen zur Selbstfindung	21
04. Stellenwechsel	25
05. Anzeigenanalyse	27
06. Bewerbungsfehler	31
07. Bewerbungstelefonate	35
08. Gesprächsleitfaden	39
09. Checkliste zur Bewerbung	42
10. Die normierte Bewerbung	46
11. Professionelles Anschreiben	50
12. Professioneller Lebenslauf	54
13. Professionelles Bewerbungsfoto	59
14. Initiativbewerbung	65
15. E-Mail-Bewerbung	69
16. Die Leistungsbilanz	73
17. Abgleich Anforderungs- zum Eignungsprofil	75
18. Einholen einer Referenz	79
19. Schwierige Bewerbungssituationen	83
20. Interviewablauf	87
21. Interviewfragen	91
22. Bewerberfragen	96
23. Schriftverkehr	100
24. Anrufe im Rahmen einer Bewerbung	102
25. Vertrauen Sie nicht jedem Rat	104
26. Sie sind das „Produkt“	109
27. So prüfen Sie das Betriebsklima	113
28. Was Sie als Standard erwarten dürfen	116

Inhaltsverzeichnis Bewerbungshandbuch

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

29. Strategie bei einer Absage	118
30. Überlegungen vor einem Stellenwechsel	120
31. Die Gesichter eines Unternehmens	124
32. Zu welchem Unternehmenstyp passen Sie?	128
33. Quo Vadis?	130
34. Zu welchem Vorgesetztenstyp passen Sie?	134
35. Gehaltsverhandlung	136
36. Executive Search	140
37. Interviews im Executive Search	146
38. Diverse Musteranschreiben	152
39. Bewerben als Abiturient	156
40. Bewerben als Absolvent	163
41. Bewerben in der Schweiz	167
42. Bewerben im Ausland	171
43. Stärken oder Schwächen?	179
44. Die Form folgt der Funktion	183
45. Grafologie	187
46. Erfolgreiche Fragetechniken	189
47. Businesskleidung für die Dame	191
48. Businesskleidung für den Herrn	193
49. Überlebenswichtige Tischsitten und Manieren	195
50. Vom Bewerber zum Mitarbeiter	199
51. Ihr Start beim neuen Arbeitgeber	203
52. Lieber ein Ende mit Schrecken	207
53. Arbeitszeugnis	211
54. Hinweise zu unserer Website Karrierehandbuch.de	215

Das eBook [Karriere ultimativ](#) wird weiterentwickelt - Download für Sie hier !

01. Karrierekompetenz	218
02. Karriereziel	222
03. Karrieremanagement	224
04. Karriereturbo	228
05. Karrierewege	232
06. Karrierekiller	236
07. Erfolgsmotivation	240
08. Karrierepsychologie	244
09. Psychologisches	248
10. Persönlichkeitspsychologie	252
11. Körpersprache	257
12. Vom Umgang mit Vorgesetzten	261
13. Vom Umgang mit Kollegen	265
14. Vom Umgang mit Mitarbeitern	269
15. Vom Umgang mit sich selbst	273
16. Vom Umgang mit Externen	277
17. Vom Umgang mit Konflikten	281
18. Erfolgreich mit List	287
19. Ermutigen oder Entmutigen?	293
20. Ein Lob dem Lob	299
21. Kritik an der Kritik	303
22. Manipulation erkennen	307
23. Motivation	311
24. Effizienzsteigerung	315
25. Effizientes Selbstmanagement	318
26. Die Effizienz der Teamarbeit	326
27. Kommunizieren	330
28. Schriftverkehr	334

Inhaltsverzeichnis Karrierehandbuch

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

29. Netzwerken	338
30. Präsentieren	342
31. Entscheiden	346
32. Verhandeln	350
33. Delegieren	354
34. Kreative	358
35. Rhetorik	362
36. Stimmsicher zum Erfolg	366
37. Dialektik	370
38. Manager	374
39. Managerinnen	378
40. Guerillataktik	382
41. Ausstiegsstrategie	386
42. Newplacement	390
43. Gehaltsverhandlung	394
44. Stress	400
45. Referenzanfrage	404
46. Karriere macht, wer (sich) verkaufen kann	407
47. Reflexion	411
48. Gewinner oder Verlierer	418

Das eBook Karriere ultimativ wird weiterentwickelt - Download für Sie hier !

01. Gedanken zum Employer Branding	421
02. So entwickeln Sie Ihre professionelle Arbeitgebermarke	427
03. So gestalten Sie Ihre professionelle Karriereseite.....	432
04. So gestalten Sie Ihre professionelle Bewerberbroschüre	437
05. Beispiel Bewerberbroschüre Bonduelle.....	442
06. Interessenten werden zu Bewerbern	445
07. Produktmarketing ist Personalmarketing	446
08. Verankern, lautet das erste Gebot	450
09. Das Personalmarketing bedarf der Fähigsten	454
10. Das Personalmarketing bedarf durchdachter Strategien	458
11. Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfohlen?	462
12. Professionalität in der Mitarbeitergewinnung	466
13. Kriterien bei der Auswahl eines Arbeitgebers	470
14. Bestqualifizierte gewinnen	477
15. Personalmarketing an Hochschulen	482
16. Stellenanzeigen erstellen kann jeder, tatsächlich?	486
17. Textbausteine erleichtern das Formulieren	490
18. Hinweise zur Selektion	495
19. Fundierte Bewerberauswahl	499
20. ABC-Analyse	506
21. Bewerbermanagement	510
22. Telefoninterview	514
23. Interview	517
24. Interviewfragen	521
25. Bewerberkorrespondenz	526
26. Assessment Center	529
27. Einholen einer Referenz	533
28. Zeugnisinhalte und -prüfung	536

Inhaltsverzeichnis Personalmarketing

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

29. Personalberater	549
30. Direct Search	553
31. Mandate Personalberater.....	557
32. PingPong	561
33. Einarbeitung	565
34. Unternehmensführung	568
35. Führungskräfte	572
36. Führungskräfteentwicklung	576
37. Führungskräfte-TÜV	580
38. Förderkreise	584
39. Mitarbeiterführung	588
40. Mitarbeiterbeurteilung	592
41. Seminarangebote	595
42. Fluktuation	596
43. Betriebsbedingt kündigen	600
44. Arbeitnehmerkündigung	606
45. Entwicklung der ökonomisch aktiven Bevölkerung	614
46. Online-Marketing.....	618
47. Personalmarketing - aus der Praxis für die Praxis	622
48. Facebook, damit nicht nur Facebook weiß, was Sie tun	626
49. Pink ist Link	631

Unübertroffenes Praxis-Know-how

Unentbehrlich für Ihre Karriere & Bewerbung

Cover Einband	001
Cover Bewerbungshandbuch	006
Inhaltsverzeichnis Bewerbungshandbuch (BH)	650
Cover Karrierehandbuch	216
Inhaltsverzeichnis Karrierehandbuch (KH)	652
Cover Personalmarketing	419
Inhaltsverzeichnis Personalmarketing (PM)	654
Professionelles Know-how für Sie	003
Alle Leserbriefe	634
Wichtiges für Sie als Leser	632
Unsere eBooks bei Amazon	633
Downloads (DL)	645

BESTE bindet BESTES

Unternehmen & Unentbehrliche

Dieses eBook wurde Ihnen überreicht von der	002
TZM (UN)	657
! Information für Unternehmen (IU)	647
Autor	643
Impressum & Nutzungsbedingungen	644
Alle Inhaltsverzeichnisse	650

¹⁾ Mit Klick auf ein beliebiges **Cover** öffnen Sie das Inhaltsverzeichnis Start
 Mit Klick auf den Unternehmensnamen im **Cover Einband**, öffnen Sie die Präsentation
 Individuelle Unternehmenseinträge auf Seite 1, Seite 2, Seite 5, Seite 656, ab Seite 657
 Über die **Navigationsleiste** oben, öffnen Sie die jeweiligen Verzeichnisse



Karrierehandbuch.de

Unser

U|N|T|E|R|N|E|H|M|E|N|

stellt sich Ihnen vor !

TZM -

ein Unternehmen der
Steinbeis-Gruppe stellt
sich Ihnen als

Top-Arbeitgeber vor.

BESTES bindet BESTE

Starten Sie **Ihre** erfolgreiche Karriere bei uns

TZM

Information

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Über 20 Jahre Know-how aus Technologietransfer

1991 gründeten die Professoren Heinz Osterwinter und Jürgen van der List in Göppingen das Steinbeis Transferzentrum Mikroelektronik, kurz TZM. Die hochmodernen Labore und Forschungsräume des neu gegründeten Standorts der Hochschule Esslingen sollten durch die Steinbeis Stiftung - heute Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer - organisiert werden. Steinbeis widmet sich seit jeher dem Transfer von Kenntnissen aus Forschung und Entwicklung in die Wirtschaft.

Aufgrund der stetig steigenden Nachfrage wuchs TZM kontinuierlich, nachdem die ersten Transferprojekte von den beiden Gründern noch selbst realisiert wurden. Mit zeitweise über 100 Mitarbeitern berät TZM Industrieunternehmen bei der Entwicklung von komplexen Elektronik-Hardware und Software-Lösungen. Dies führte deshalb auch zu einer Erweiterung des Führungsteams mit den Professoren Rainer Würslin und Bernhard Schwarz.

1999 übernimmt Edgar Grundstein die operative Führung von TZM, da sich die Professoren wieder verstärkt ihren Haupttätigkeiten an der Hochschule widmen möchten.

Weichen für die erfolgreiche weitere Zukunft

Im Jahre 2002 bezieht TZM ein neues Gebäude am Standort Göppingen, da die Räume in der Hochschule aufgrund des Erfolges und damit verbundenen Wachstums deutlich zu klein geworden waren. Damit waren die notwendigen Voraussetzungen für den weiteren Ausbau des Innovationspotentials geschaffen worden.

Überzeugt von dem Zukunftspotenzial des automobilen, zeitgesteuerten Bussystems FlexRay entwickelt TZM in einem eigenen Hard- und Softwareproduktfolio diese innovative Technik für mehrere namhafte Automobilhersteller und Zulieferer. Das überaus erfolgreiche FlexRay-Produktgeschäft wurde 2008 ausgelagert, da sich TZM wieder verstärkt auf den Engineering-Service, sein Kerngeschäft, konzentriert. Heute ist TZM der innovative Ingenieurdienstleister mit rund 100 hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - allesamt Ingenieure, die für ihre Kunden in den Branchen Automotive, Medizintechnik und Automatisierung Aufgaben in der Entwicklung übernehmen. Mit umfassenden Know-how durch langjährige Erfahrung der spezifischen Anforderungen komplexer Projekte ist TZM zuverlässiger Partner für die Prozessoptimierung, Qualitäts- und Effizienzsteigerung moderner Industrieunternehmen. Durch die enge Zusammenarbeit mit der Wissenschaft und Forschung ist TZM für die Herausforderungen der Zukunft bestens gerüstet. Für seine Kunden steht TZM für ganz erhebliche und nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Teampayer. Mitdenker. Visionäre.

Unsere Mitarbeiter sind hochqualifiziert und hochmotiviert. Sie stehen zu TZM und TZM steht zu ihnen, indem sie intensiv von uns gefördert und ebenso nachhaltig betreut werden. Als Top-Job-Unternehmen gehören wir zu den besten Arbeitgebern in Deutschland und wir bieten Ihnen vielfältige Einstiegsmöglichkeiten auch über Bachelor- und Masterarbeiten. TZM arbeitet in Zukunftsbranchen, die ständige Investitionen in das hohe Können seiner Mitarbeiter/innen erfordert, deshalb fördern wir unsere Mitarbeiter intensiv und zielgerichtet. Wir suchen den weiteren Unternehmenserfolg und deshalb Mitarbeiter, die bereit sind, sich einzubringen und selbst ebenso weiterzuentwickeln. Zertifizierte Schulungen sind bei uns Alltag. Eine langjährige Arbeitszufriedenheit ebenfalls. Unsere Führungskräfte tragen dem mit einem ergebnisorientierten Führungsstil und jährlichen Mitarbeitergesprächen Rechnung. Ein gutes Betriebsklima ist deshalb bei uns nicht nur Lippenbekenntnis, sondern gelebte Realität. Unsere jungen Betriebsangehörigen freuen sich auf Sie. Bei einem durchschnittlichen Alter von 33 Jahren sind wir natürlich auch auf „Nachwuchs“ eingerichtet und übernehmen einen Teil der Tagesbetreuungskosten der Kinder. Unsere Personalleiterin Frau Welter - Telefon 49 (0)7161 5023 0 - freut sich auf Sie. Bewerben Sie sich klassisch, per E-Mail oder unser Kontaktformular auf unserer Website.

Region Stuttgart

BH — KH — PM — **Inhaltsverzeichnis Start** — IU — UN — DL

Der Stammsitz des Unternehmens befindet sich in Göppingen, der Hohenstaufferstadt, 40 km östlich von Stuttgart. Die HS Göppingen ist ein Standort der Hochschule Esslingen, an der die Ingenieurs-Elite von morgen studiert. Hier finden sich optimale Studienbedingungen durch moderne Labore und kleine Studiengruppen mit engem Kontakt zu den Professoren. Die Städte Stuttgart, Karlsruhe und München mit ihren Universitäten und Hochschulen sind über die A8, B10 und Bahn zu erreichen. Flughafen und Landesmesse liegen lediglich 25 Minuten Fahrzeit entfernt.

In der Region Stuttgart sind unsere Ingenieure bei führenden Unternehmen wie Bosch, Daimler, Erbe, DMT, Festo, MAG, Marquardt, Philips, Pilz und weiteren seit vielen Jahren erfolgreich tätig.

Der Großraum Stuttgart ist eine der wirtschaftsstärksten Regionen in Deutschland. Weltbekannte Unternehmen im Automobil- und Fahrzeugbau haben hier ebenso ihren Stammsitz wie Maschinenbauer, Luft- und Raumfahrttechnik und die Informationstechnologie. Innovationen und Kreativität zeichnen auch viele mittelständisch geprägte Unternehmen aus. Ein wirtschaftlich bedeutsamer Lebensraum, in den von den F&E-Ausgaben aller deutschen Unternehmen 10% investiert wird. Bei den Patentanmeldungen eilt die Region von Rekord zu Rekord. Kein Wunder, denn jeder fünfte Studienplatz in Baden-Württemberg befindet sich hier. Kultur und Lebensart zeichnet den Baden-Württemberger aus. Hart arbeiten und genießen sind seine Lebensmaxime. Kultur mit Galerien und Museen finden sich hier ebenso wie Feste und Ausflugsziele in einer wunderschönen Landschaft.

3 Millionen Menschen aus fast 200 Ländern haben diese Region als Arbeits- und Lebensraum gewählt. Weltoffenheit und Regionalität sind kein Widerspruch, das haben die Menschen hier längst bewiesen.

TZM

Robert-Bosch-Straße 6
73037 Göppingen

www.tzm.de

<http://www.tzm.de/jobs-karriere.html>

info@tzm.de