



Gerhard-Hermann Koch

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

handbuch

Professionelles Know-how
mit Tipps und Checklisten
für Ihren Erfolg !

Karrieremanagement
strategisch • taktisch • professionell

Download E-Book Exzellente Arbeitgeber



ISBN 3-00-017737-X

Dieses E-Book ist einschließlich aller Bestandteile urheberrechtlich geschützt. Sie dürfen es für Ihren Bedarf ausdrucken und auch unverändert weitergeben. Sie dürfen auf Ihrer Website einen Link zum Download auf unsere Site setzen, oder es auch als unveränderten Content direkt auf Ihrer Website veröffentlichen. Das E-Book darf zur kostenlosen Weitergabe in Bibliotheken eingestellt werden. Medien dürfen unter konkreter Quellenangabe einzelne Artikel veröffentlichen. Ebenso dürfen sie das E-Book als solches auf ihre Portale setzen oder es auf CDs zusammen mit gedruckten Zeitschriften an ihre Leser weitergeben. Unzulässig ist die Weitergabe gegen Entgelt oder Veränderungen am E-Book. Copyright © 2009 Gerhard-Hermann Koch, Birkenstraße 6, 71549 Auenwald.

Dieses E-Book wird stetig weiterentwickelt und es ist deshalb

[„updatebar“](#).

gerhard.koch@karrierehandbuch.de

Editorial

Es gibt Menschen, die ohne eigenes Zutun Karriere machen.

Gehören Sie nicht zu diesen Glücklichen,
kann ein klein wenig 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 noch längerer 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

Inhaltsverzeichnis

• Klicken Sie auf den gewünschten Titel - zurück über <<

01. Unternehmensführung	6
02. Führungskräfte	10
03. Führungskräfteentwicklung	14
04. Führungskräfte-TÜV	18
05. Mitarbeiterführung	22
06. Mitarbeiterbeurteilung	26
07. Persönlichkeitspsychologie	30
08. Körpersprache	34
09. Förderkreise	38
10. Seminarangebot	42
11. Bewerbermanagement	46
12. Personalberater	50
13. Direct Search	54
14. Stellenanzeigen	58
15. Textbausteine	62
16. ABC-Analyse	66
17. Telefoninterview	70
18. Interview	74
19. Interviewfragen	78
20. Assessment Center	82
21. Referenzanfrage	86
22. Bewerberkorrespondenz	90
23. Einarbeitung	94
24. Arbeitszeugnis	98
25. PingPong	102

Inhaltsverzeichnis

• Klicken Sie auf den gewünschten Titel - zurück über 

26. Karrierekompetenz	106
27. Karriereziel	110
28. Karrieremanagement	114
29. Karriereturbo	118
30. Karrierewege	122
31. Karrierepsychologie	126
32. Stellenwechsel	130
33. Anzeigenanalyse	134
34. Bewerbungsfehler	138
35. Initiativbewerbungen	142
36. Anschreiben	146
37. Lebenslauf	150
38. Bewerbungstelefonate	154
39. Gesprächsleitfaden	158
40. Interviewablauf	162
41. Bewerberfragen	166
42. Schriftverkehr	170
43. Start	174
44. Manager	178
45. Kreative	182
46. Erfolgsmotivation	186
47. Dialektik	190
48. Guerillataktik	194
49. Ausstiegsstrategie	198
50. Newplacement	202
51. Download E-Books	207

1. 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.

2. 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?

3. 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.

4. Entscheidungsprozesse

Je höher ein Manager in der Hierarchie steht, um so weniger Entscheidungen sollte er selbst treffen - dies verlangt zweifelsohne eine enorme Selbstbeherrschung.

5. 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?

6. 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.

6. 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.

7. 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 erzielten Umsatz des Unternehmens - und viele kleine Beträge summieren sich auch.

8. 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 Umfange rationalisiert wird. Diese Schritte müssen dann aber auch sehr schnell und konsequent erfolgen.

9. 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?

10. 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.

11. Effiziente Strategie in den Ruin

Alleinherrschaft eines Unternehmers - ohne Recht auf Widerspruch.
Überwachung aller Führungskräfte und Mitarbeiter auf Konformität.
Entlassung Unbotmäßiger - sofern diese nicht schon freiwillig gingen.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. Welche sozialen Fähigkeiten benötigen Führungskräfte?

Sie müssen in ihrem Verhalten konsequent und verlässlich sein.

Sie betrachten Mitarbeiter als Menschen und nicht als Sachen.

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 emotionale Schranken auf ohne tiefgehend 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.

5. 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.

6. 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.

7. Welche Verhaltensweisen vernichten jede Motivation?

- Wenn diejenigen gefördert werden, die die Fehler anderer zutragen.
- Wenn mit permanenter Kritik auf jede Kommunikation reagiert wird.
- 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.

8. 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.

9. 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.

1. Wir sind Dienstleister

Wir unterstützen unsere Kunden durch unsere Kompetenz und Qualität.

Wir streben den Erfolg unserer Kunden als Ziel unserer Leistung an.

Wir fördern langfristige Kundenbeziehungen.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. Wir übernehmen gesellschaftliche Verantwortung

Wir respektieren nationale und kulturelle Besonderheiten.

Wir suchen den Dialog und informieren aktiv.

1. 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.

2. Führungskräfteentwicklung ist Chefsache

1.500 Euro 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.

3. 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.

4. 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 „Fehlpassé“ vermieden.

5. Führungskräfteplanung

Jede Planung setzt die Ermittlung des künftigen Bedarfs an Führungskräften voraus. Dieser Bedarf sollte sowohl quantitativ als auch qualitativ und zeitlich ermittelt werden.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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“.

10. 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.

11. 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.

12. Beurteilung

Die Entwicklung und Förderung einer Führungskraft basiert auf der Potenzialanalyse. Die Analyse kann sich auf die eingenommene oder eine höhere Position beziehen.

13. 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.

14. 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.

15. 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 „Nachfolger“ 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.

16. 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 auch Vertrauensverluste entstehen können. 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.

1. 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.

2. Management-Audit

Management-Audits bedeuten hohe Aufwände und erhebliche Ablaufstörungen. Ein Führungskräfte-TÜV findet störungsfrei als ein zweistündiges Gespräch statt.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. Hemmnisse

Viele Unternehmen schicken ihre Führungskräfte zu regelmäßigen Gesundheitschecks. Ebenso regelmäßig sollten Motivation und Leistungshemmnisse überprüft werden.

8. 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. Manch einer befragt zwar regelmäßig seinen Wahrsager oder glaubt an sein Horoskop. Seelenheilkunde kann ein persönliches Anliegen aber kein Unternehmensthema sein.

9. Einsamkeit

Das Hauptproblem vieler Führungskräfte ist, dass sie mit niemanden 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.

10. 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.

II. 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. Viele empfinden ihre Aufgabe und Verantwortung nur noch als endloses Laufrad.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. Terminierung

Zwischen Personalberater und Führungskraft wird der passende Termin abgestimmt. Hierbei ist besonders auf die Gegebenheiten des Managers Rücksicht zu nehmen.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21. Empfehlungen

Seitens des Personalberaters müssen der Führungskraft und dem Unternehmen direkt umsetzbare Handlungsempfehlungen und nützliche Hinweise gegeben werden.

1. 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 Strategie plus Umsetzung sichern langfristig die Zukunft eines Unternehmens.

2. 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.

3. 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 sehr hoch sein.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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 verschleiert noch Handeln durch Reden ersetzt.

9. Mitarbeitermotivation

Homo oeconomicus tut nur soviel 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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. Besprechungsinhalte sollten mit Aufgaben, Terminen und Verantwortlichen definiert und nach der Besprechung als Stichwortprotokoll an alle Teilnehmer verteilt werden.

15. 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.

16. Information

Mitarbeiter sind um so 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.

17. 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.

Führungseffizienz

Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern
die Chance auf Bestleistung
und loben Sie diese dann auch !
Gerhard-Hermann Koch

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. Vorbereitung des Mitarbeiters

Auf jede Art von Beurteilung sollte sich auch der Mitarbeiter frühzeitig vorbereiten. 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.

5. 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?

6. 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?

7. 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?

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?

1. Psychologie

Die Psychologie als Lehre vom Seelenleben untergliedert sich in mehrere Bereiche. Nachfolgend wird lediglich der Bereich der Persönlichkeitspsychologie angesprochen.

2. Individuum

Jedes Individuum wird geprägt von Angeborenem und von Umgebungseinflüssen. In welchem Grad dies jeweils geschieht, ist unter Wissenschaftlern umstritten.

3. 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.

4. 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.

5. Motivationsstruktur der Persönlichkeit

Wurde von Sigmund Freud mit drei Motivations- /Antriebssystemen definiert: Dem **ES**, das **ICH** und das **ÜBER-ICH** als sogenannte Freudsche 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.

6. Charakter

Unter Charakter ist vorrangig die **Wertqualität** einer Persönlichkeit zu verstehen. Das griechische Wort **Charakter** bedeutet das *Eingegrabene* 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.

7. Das 5-Faktoren-Modell zur Kennzeichnung der Persönlichkeit

7.1 Extraversion:

gesprächig, bestimmt, energisch, aktiv, offen, dominant enthusiastisch
sozial, abenteuerlustig.

7.2 Verträglichkeit:

mitfühlend, nett, bewundernd, herzlich, warm, großzügig,
vertrauensvoll, freundlich, kooperativ, feinfühlig.

7.3 Gewissenhaftigkeit:

organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich,
praktisch, vorsichtig, zuverlässig, überlegt.

7.4 Neurotizismus:

emotional instabil, gespannt, ängstlich, nervös, launisch, besorgt, instabil,
empfindlich, reizbar, furchtsam, sich selbst bemitleidend, mutlos, verzagt.

7.5 Offenheit für Erfahrungen

(= Intellekt oder Kultiviertheit)

breit interessiert, fantasievoll, intelligent, originell, wissbegierig,
intellektuell, künstlerisch, geschickt, erfinderisch, geistreich, weise.

8. 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.

9. Persönlichkeitstypen

9.1 Reforme 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.

9.2 Helfer und Fürsorgliche

Dies sind treue, fürsorgliche Menschen, die Anteil am Leid anderer nehmen.

Sie können sich selbst vernachlässigen und zum Märtyrer werden.

9.3 Macher und Statusmenschen

Diese Menschen stehen gerne im Mittelpunkt und sind ehrgeizig und zielgerichtet.

Sie besitzen einen Hang zum Äußeren und neigen zur Eitelkeit.

9.4 Künstler oder Romantiker

Diese Menschen besitzen Fantasie, große Emotionen und sind kreativ.

Sie neigen jedoch zur Realitätsflucht und zur Depression.

9.5 Denker und Beobachter

Dies sind Menschen mit großem Wissensdurst und analytischen Fähigkeiten.

Als Detailversessene neigen sie häufig zur Introvertiertheit.

9.6 Loyale

Loyale Menschen sind die geborenen Networker.

Sie sind vertrauenswürdig und kooperativ.

Als Autoritätsgläubige neigen sie zu Ängsten.

9.7 Vielseitige und Abenteurer

Sie besitzen eine hohe Energie, sind vielseitig und oft charismatisch.

Sie neigen zu impulsiven Handlungen und zum Extremen.

9.8 Führer oder Chefs

Diese Menschen besitzen ein hohes Selbstbewußtsein.

Sie lieben Herausforderungen und führen gerne andere Menschen.

Sie besitzen oft einen Hang zur Aggressivität.

9.9 Friedliebende

Diese Menschen sind meist beliebt, da sie für Harmonie sorgen.

Sie ziehen sich gerne zurück und idealisieren oft andere.

10. 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.

II. 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.

1. 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“.

2. Schutzmechanismen

Jeder Mensch legt sich im Laufe 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 hierfür sind „ich in meiner Bescheidenheit“, „ich bin ein Ehrenmann“.

3. 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.

4. 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.

5. 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. 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 offenem 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.

6. 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“.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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 daherschreitet signalisiert Überlegenheit. Die Haltung eines mächtigen Mannes ist stets ein wenig aufrechter und selbstbewusster.

12. Der Bauch

Ein dicker Bauch verlagert nicht nur den Schwerpunkt von Sumo-Ringern 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.

13. 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.

14. 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 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.

15. Die Körpergröße

Große Menschen sind im Kampf schwerer zu besiegen als kleine Zeitgenossen. Rückt ein großer Manager einem kleinem 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 aufstiegsfördernd war.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. Protokollant

Durch die Protokollanten werden die anstehenden Sitzungen komplett organisiert. Darüber hinaus erstellen und verteilen sie die Themen- und Ergebnisprotokolle.

11. 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.

12. 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.

13. Problemlösungen

Der Förderkreis schließt jede Problemlösung mit einer schriftlichen Darstellung ab. Diese Lösung wird durch verantwortliche Führungskräfte bewertet und ggf. realisiert.

14. Vortrag

Anlässlich der Sitzungen eines höheren Führungskreises sollten von Förderkreisen alle Lösungen vorgetragen werden, die für das Unternehmen bedeutsam sind. Auf diese Weise können sich die Teilnehmer aus den Förderkreisen profilieren.

15. 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.

16. 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.

17. Ältere Mitarbeiter

Förderkreise orientieren sich weder an Hierarchien noch an dem Lebensalter. Sie müssen deshalb auch für ältere Mitarbeitern und ihre Erfahrung offen sein.

18. 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.

19. Jahrestreffen

Einmal jährlich sollten sich die Förderkreise außerhalb des Unternehmens treffen. Diese Treffen sind durch ein Mitglied eines Förderkreises technisch zu organisieren. Hierunter fällt 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.

20. Rahmenprogramm

Für das Jahrestreffen sollte immer ein anspruchvolles 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.

21. Weiterentwicklung

Die Aufnahme in Führungsnachwuchskreise erfolgt ausschließlich über Förderkreise. Niemand wird in Führungsnachwuchskreisen aufgenommen, der hier nicht tätig war.

22. Task Force

Wenn es „brennt“, richten manche Unternehmen gerne eine „Task Force“ ein. Eine solche lässt sich natürlich aus eingespielten Förderkreisen leicht rekrutieren.

1. 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.

2. 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“.

3. 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.

4. 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.

Seminarangebot

- Seite II

Ausbildungsmaßnahmen	Module									
Ausbildungsbedarf	01 Kommunikation	02 Rhetorik	03 Dialektik	04 Motivation	05 Führung	06 Entscheidung	07 Planung	08 Arbeitsrecht	09 Vertragsrecht	10 Controlling
Arbeitsrecht								●	⊙	
Organisationsabläufe	⊙						⊙			
Kreatives Denken						⊙				
Logisches Denken			○		○	⊙				
Probleme analysieren			○			●				
Entscheidungsfindung						●				
Erstellen von Plänen							●			
Zeitplantechniken							●			
Ausdrucksfähigkeit		●	⊙							
Verhandlungsführung	●		⊙							
Durchsetzungsfähigkeit		⊙	⊙							
Beziehungsmanagement			●							
Lösung von Konflikten				⊙	●					
Motivation von Mitarbeitern				●	⊙					
Effiziente Teamarbeit					⊙					
Techniken der Präsentation		●								○
Dynamische Gruppenprozesse					●					

● geeignet ⊙ überwiegend geeignet ○ teilweise geeignet

1. Ausbildungsmaßnahme

Modul: **05 Führung**

2. Titel

Personalführung für Teamleiter

3. Ziele

Erwerb qualifizierter Grundlagen im gesamten Personalführungsprozess.
Techniken der Zielfindung, Planung und Organisation sowie der Kontrolle.
Analysieren von Arbeitsschritten, Entscheidungstechniken sowie Kommunikation.
Kennenlernen des eigenen Verhaltens in Konfliktsituationen.

4. Inhalte

Angewandte Teamarbeit

- Situationsgerechte Mitarbeiterführung.
- Training zur Verhaltensoptimierung.
- Verhaltensanalyse und Selbstmanagement.

Führungs- und Arbeitstechniken

- Setzen von Funktions- und Leistungszielen.
- Planen des Aufgabenbereiches.
- Techniken zur Planung und Problemlösung.
- Entscheidungstechniken.

5. Teilnehmerkreis

Führungs- und Führungsnachwuchskräfte aus allen Unternehmensbereichen.

6. Teilnehmerbegrenzung

Maximal 12 Personen.

7. Methodik

Vortrag, Diskussion, Gruppenarbeit

8. Veranstalter

Aus- und Weiterbildungszentrum - Telefon: 0711 / 68 68 (0)

9. Referent

Dr. Werner Fuchs

10. Veranstaltungsort

Stuttgart - Seminarzentrum im Wiesengrund 16

11. Termine 2005

06. März bis 10. März

03. April bis 07. April

08. Mai bis 12. Mai

22. Mai bis 26. Mai

19. Juni bis 23. Juni

04. Sept. bis 08. September

09. Okt. bis 13. Oktober

12. Anmeldung

Anmeldungen müssen grundsätzlich schriftlich erfolgen.

13. Verrechnungskosten

Je Teilnehmer wird ein interner Verrechnungssatz von 1.500 Euro fakturiert.

14. Erfolgskontrolle

Jeder Teilnehmer beurteilt schriftlich die Schulungsmaßnahme und den Referenten.

Der Teilnehmer und sein Vorgesetzter besprechen die Beurteilung des Teilnehmers.

In diesem Gespräch wird der erwartete zukünftige Nutzen für die Tätigkeit diskutiert.

Wurden durch die Schulungsmaßnahme die gewünschten Kenntnisse erworben.

Sind noch weitere Maßnahmen durchzuführen und wenn ja, welche und wann.

1. 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.

2. Bewerbungen auf Stellenanzeigen

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 aufgrund der bestehenden konjunkturellen Situation 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.

3. 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 jeweilige Ablaufdauer.

4. Kandidaten über Direktsuche

In der Direktsuche ist der persönliche Kontakt zwischen Kandidat und Berater sehr viel enger als in dem „Massengeschäft“ der Suche über Stellenanzeigen. Wirklich qualifizierte 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. Besucherparkplätze

Undenkbar, 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.

9. 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.

10. 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 ebensowenig angesagt wie lockere, flapsige Kommentare.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. Absagen

Wer hunderte von Standardabsagen analysiert, stellt fest, dass viele inhaltsgleich sind. Manche sind zudem einfaltslos, 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.

15. 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.

1. 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.

2. 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 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.

3. Personalmanager

Selbst die Personalmanager, die fast ausschließlich nur Mitarbeiter „beschaffen“, haben nur einen begrenzten Einblick in den Personalmarkt, da sie fokussiert arbeiten. Die 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 delegieren.

4. 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.

5. 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.

6. 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. Einmalgeschäfte mit Personalberatern sind weder für Sie noch für diesen sehr effizient.

7. 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.

8. 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.

9. 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“.

10. 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.

11. Anzeigenkonzeption

Ein qualifizierter Berater erstellt für Sie das Layout für Ihre zukünftigen Anzeigen.

12. 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, um so 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.

13. 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 ist die Kenntnis der Instrumentarien sowie der Fleiß der Searcherinnen und die Erfahrung des gewählten Personalberaters.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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 neueingestellte Führungskräfte ein Coach für eine definierte Zeitspanne bestellt werden und dies könnten Personalberater sein. Die Führungskraft kann „vertrauensvoll“ alles fragen, was ihr fragenswert erscheint und sie kann sicher sein, dass der Personalberater sie fair und objektiv unterstützt.

18. 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. Akquise

Berater, die in der Direktsuche tätig sind, arbeiten dauerhaft für wenige Kunden. Neukundenakquise findet im Allgemeinen nur in einem geringen Umfange statt. Auch Kunden empfehlen „ihren Berater“ so gut wie niemals an andere weiter.

5. 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.

6. Mandate

Mandate in der Direktsuche sind nur im Ausnahmefall keine Exklusiv-Aufträge. Sie beinhalten die Suchposition entsprechend dem Angebot und die Bedingungen. Immer geregelt wird 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.

7. Garantie

Kündigt ein eingestellter Bewerber in der Probezeit wird üblicherweise ein weiterer Kandidat honorarfrei gegen die Erstattung der direkten Kosten gesucht.

8. Honorar

Das Honorar in der Direktsuche beträgt gewöhnlich 30% des Jahreseinkommens. Es kann aber auch der Schwierigkeit entsprechend als Festbetrag vereinbart werden. Das „Mediamarkt-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.

9. 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.

10. 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 zugeeilt. Es gibt jedoch auch die Möglichkeit, freie Mitarbeiter als Researcher einzusetzen.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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?

16. Coverstory

Die Identifikation eines Kandidaten erfolgt meist mittels einer Cover-Story. Für die Cover-Story gilt, je einfacher um so logischer und somit besser.

17. 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.

18. Vertragsabschluss

Suchaufträge im Direct Search werden fast immer erfolgreich abgeschlossen. Findet ein Abbruch statt, geht er meist auf das Unternehmen zurück. Gründe hierfür sind oft eine geänderte Strategie oder wirtschaftliche Gegebenheiten.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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, um so besser.

5. 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).

6. 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.

7. 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.

9. Motivation

Fast jeder bietet einen modernen Arbeitsplatz, Casino 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 für die gesuchte Position zu bewerben.

10. 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 immer dessen Funktionsbezeichnung.

11. 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 Informationssite zum Stellenangebot auf der Firmenwebsite; der Informationsgehalt muss über die in der Anzeige genannten Fakten hinausgehen.

12. 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, da in sogenannten Bewerberratsgebern häufig von diesem Weg abgeraten wird.

13. 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, 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.

14. Angaben zum Lebensraum

Selbst hochqualifizierte 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 um so wichtiger, je weiter entfernt Kandidaten wohnen, denn jeder weiter entfernte Raum wird als fremd und somit als feindlich empfunden.

15. 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. Im Übrigen: **Erfolgreiche Stellenanzeigen erstellen kann wirklich nicht jeder!**

I. Unternehmen

Als das führende Unternehmen erschließen wir neue Erfolgspotenziale ...

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 ...

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 ...

2. 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)

Produktionsleiter (m/w)

Technischer Geschäftsführer/in

3. Untertitel zur Headline

Einstieg als Leiter Entwicklung
Management Start up Programm
Perspektive Vorstandsvorsitzender
Sitz München
Traineeprogramm

4. 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 ...

5. 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 ...
Sie schätzen kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien.
Sie sind bereit, sich auch im Detail persönlich zu engagieren.
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 ...

6. 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 Vertriebs Erfahrung ...
Sie verantworten das operative Geschäft der ...
Unser Wunschkandidat verfügt über eine langjährige Erfahrung in ...

7. 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.

8. Sozialkompetenz

Persönlich überzeugen Sie durch ein hohes Maß an ...
Sie überzeugen durch Ihre Persönlichkeit, besitzen Verkaufstalent ...
Wir erwarten ein sicheres und verbindliches Auftreten.

9. 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.

10. 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 ...

11. Hierarchische Zuordnung

Als Mitglied der Direktion berichten Sie an den ...

Sie berichten an den Geschäftsführer ...

12. Gehaltsvorstellung und Eintrittstermin

Bitte nennen Sie uns Ihren Gehaltswunsch sowie Ihren frühest möglichen Eintrittstermin.

13. Weitergehende Fragen

Frau Anne Müller - Personalreferentin - steht Ihnen gerne unter Telefon ...

Für weiterführende telefonische Informationen steht Ihnen Herr ...

14. Unterlagen

Bewerben Sie sich per E-Mail an renate.mueller@musterfirma.de oder per Post ...

Bitte bewerben Sie sich online ...

1. 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 Bewerbereignung 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.

2. 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 sekundenschnell eine Entscheidung auslösen, die keinesfalls fundiert ist.

3. 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“.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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 unvoreteilhaftes Foto nicht verzeihen. Großzügigere Maßstäbe sind bei Positionen anzulegen, die Spezialistentum beinhalten.

8. Fehlendes Foto

Aufgrund des Antidiskriminierungsgesetzes wird in den USA kein Foto beigefügt. Je erfahrener ein beurteilender Manager ist, um so 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.

9. Großbildaufnahmen

Wer sich „überragend“ aufnehmen lässt - fühlt sich ganz sicher auch überragend. Mißbilverstanden wurde ich, als ich vor vielen Jahren als noch recht unerfahrener Personalreferent per Zeitungsanzeige eine Vorstandssekretärin suchte, denn wieso sonst hätten sich einige der Damen besonders reizvoll ablichten lassen.

10. 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.

11. Unwahre Angaben

Erfahrene Personalfachleute besitzen ein „Bauchgefühl“ für die Stimmigkeit.
Dieses Bauchgefühl warnt sie, wenn der Werdegang in sich un schlüssig ist.
In diesen Fällen ist es wirklich ratsam, eine sehr präzise Prüfung vorzunehmen.

12. 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.

13. 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 fehlende Diplome könnten auf Studienabbrecher hinweisen.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

1. Grundsätzliches

Seit Jahrzehnten schreiben Unternehmen zu besetzende Positionen in Zeitungen 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.

2. Überlegenswertes

Bevor ich einen Bewerber einlade, interviewe ich ihn grundsätzlich vorab telefonisch. Viele aufgrund ihrer Unterlagen geeignet erscheinende Kandidaten sieden somit aus. Ein erfahrener Personalfachmann erkennt telefonisch mindestens zu 75% die Eignung. Er erspart so Bewerbern und Unternehmen den Aufwand persönlicher Vorstellungen.

3. Telefoninterviews

Geeignete Bewerber können erst abends angerufen werden, da sie berufstätig sind. Auch hochmotivierte 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.

4. 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.

5. 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.

6. Persönliche Daten

Übernehmen Sie auf ein Formblatt wichtige persönliche Daten des Bewerbers. Dies wird 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.

7. Schule bzw. Studium

Notieren Sie sich hierzu dann Fragen, wenn Ihnen Angaben nicht ausreichen. Dies könnte sowohl die Diplomarbeit als auch bestimmte Noten betreffen.

8. Fachliche Anforderungen

Entnehmen Sie dem Stellenprofil die zwingend erforderlichen Fachkenntnisse. Ferner das für die zu besetzende Position wünschenswerte Erfahrungswissen.

9. 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.

10. 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.

11. Berufsziel

Berufliche Ziele und Wechselhäufigkeit können bei ehrgeizigen Menschen korrelieren. Eine Frage nach den Zielen in kurz- und mittelfristigen Zeiträumen ist deshalb sinnvoll.

12. Vorgehen

Übernehmen Sie in ein Interviewformular die Anforderungen dieser Position.

Telefoninterview

- Seite III

1. Datum / Uhrzeit:

2. Position:

3. Interview mit:

4. Telefonnummer:

5. Private E-Mail:

6. Alter / Verfügbarkeit:

7. Ort / Familienstand

7. Kündigungsfrist:

8. Gehaltswunsch / Ist:

9. Fachliche Anforderungen

Zwingende:

Wünschenswerte:

10. Persönliche Anforderungen

Zwingende:

Wünschenswerte:

11. Führungskompetenz:

12. Sozialkompetenz:

13. Berufsziel / Engagement:

14. Gesamtbewertung:

15. Persönliches Interview:

nein / ja

(Terminvorschlag)

16. Terminbestätigung:

1. 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 Graphologie beziehungsweise zur Astrologie und ähnlich Zutreffendem mehr. Wer sich zu sehr bemüht, keine Fehler zu machen, erreicht meistens das Gegenteil.

2. 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 „allerwichtigsten“ 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.

3. Organisatorisches

Je wohler sich ein Bewerber fühlt, um so 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“.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. Begrüßung

Ist ein Personalberater anwesend, übernimmt er die Vorstellung der Anwesenden. Ansonsten erfolgt die Begrüßung und Vorstellung durch den Personalmanager.

8. Zeitrahmen und Ablauf

Durch den Personalmanager ist eine Information über den Ablauf zu geben. Diese beinhaltet den vorgesehenen zeitlichen Rahmen und die Vorgehensweise.

9. Bewerberinformation

Viele Interviewer beginnen mit der Frage, „was wissen Sie über unser Unternehmen?“. Aus der Beantwortung ziehen sie Rückschlüsse auf die Ernsthaftigkeit der Bewerbung.

10. 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.

11. Darstellung des Bewerbers

Dem Bewerber sollte gesagt werden, über wieviel 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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 unloyalen Verhalten gegenüber seinem Arbeitgeber können nicht zuletzt Rückschlüsse auf sein zukünftiges Verhalten gezogen werden.

16. 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.

17. 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.

18. 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 Körpersprache sowie Auffälligkeiten betreffen.

19. Eigenschaften

Ebenso sollten seine Eigenschaften hinsichtlich der Systematik, des kommunikativen Geschicks sowie im Hinblick auf aktives, zielgerichtetes Vorgehen analysiert werden.

20. Feedback

Der Personalberater oder Personalmanager sollte nach einigen Tagen ein erstes telefonisches Feedback geben und ein solches beim Kandidaten auch einholen.

21. 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.

1. Begrüßung / Smalltalk

Fanden Sie den Weg zu unserem Unternehmen problemlos?

2. 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?

3. Werdegang

Könnten Sie uns kurz Ihren Werdegang schildern?

Welche Motivation hatten Sie bei den einzelnen Schritten?

Welche Schritte sind Ihnen nicht wie gewünscht gelungen?

4. 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?

5. 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?

Welche Aufstiegsmöglichkeiten hätten Sie mittelfristig?

Warum möchten Sie Ihren Arbeitgeber verlassen?

6. 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?

7. 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?

8. 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?

9. Fragen zur Fachkompetenz

Welches sind Ihre Schlüsselqualifikationen?

In welchem Fachbereichen sind Ihre Kenntnisse überdurchschnittlich?

Welche Lücken haben Ihre Entwicklung beeinträchtigt?

Wie gedenken Sie diese zu beheben?

In welchen Bereichen beabsichtigen Sie fortführendes Wissen zu erwerben?

Wie zufrieden waren Sie mit Ihrer Examensleistung?

Welche besonderen Erfolge hatten Sie im Berufsleben?

10. 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?

11. 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 gegen Sie intrigiert wird?
- Sind Sie in Vereinen in Führungspositionen tätig?
- Engagieren Sie sich gesellschaftlich?
- In welchen Bereichen würden Sie sich politisch engagieren?

12. Berufsspezifische Fortbildung

Welche betriebliche / außerbetriebliche Fortbildung haben Sie betrieben?

Auf welche Weise erhalten / verbessern Sie Ihr fachliches Können?

Wie pflegen Sie Ihre Sprachkenntnisse / Beherrschungsgrad?

13. 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?

14. 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?

15. Abschließende Fragen

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

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

16. Fortführung

Sind Sie an einer Fortführung unseres Gespräches interessiert?

Welche Informationen benötigen Sie für Ihre Entscheidungsfindung von uns?

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. Konzeption

Auf Basis des Anforderungsprofils wird die inhaltliche Konzeption für das AC erstellt. Alle simulierten „Übungen“ sollten möglichst der Realität nachempfunden werden.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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. Ferner können Initiative, Stressverhalten und Entscheidungsfreude bewertet werden.

12. 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.

13. 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.

14. Organisationsübungen

Bei Fallstudien lassen sich vorrangig die analytischen Fähigkeiten beobachten. Bei Organisationsübungen zeigen sich hauptsächlich die praktischen Fähigkeiten. Hierbei steht das Geschick und die Findung praktikabler Lösungen im Vordergrund. Bewertet werden das Arbeits- und Organisationsgeschick sowie das Arbeitstempo.

15. 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.

16. 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.

17. Gruppenübungen

Bei Gruppenübungen geht es besonders um die Fähigkeit sich integrativ zu verhalten. Darüber hinaus um Führungsverhalten, die Kommunikation und die Durchsetzung. Besonders beurteilt wird die gezeigte Initiative und die Bereitschaft zur Kooperation.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. Vorbereitung auf ein AC

Im Grunde gibt es nur einen wichtigen Tipp „bleiben Sie gelassen“. Verhalten Sie sich initiativ ohne alles an sich zu reißen und versuchen Sie stets wertfrei den gemeinsamen „Nenner“ in Gruppenarbeiten herauszustellen.

Referenzanfrage

für

von

Funktion / Unternehmen

Telefon

am

1. 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?

2. Beurteilungszeitraum

Für welchen Zeitraum und Funktion können Sie eine Beurteilung abgeben?

3. 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?

4. 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?

5. Arbeitsmethodik

Entsprach ihr / sein Arbeitsstil zeitgerechten Anforderungen?

Wie bewerten Sie ihre / seine analytische Befähigung?

Wie ausdauernd verfolgt sie / er vereinbarte Ziele?

6. 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?

7. 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?

8. 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

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 den Austritt sehr und würde Herrn Mustermann gerne wieder beschäftigen.

Gerhard-Hermann Koch

Auenwald, 11. März 2005

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. Betreuung

Bei der Vorstellung wird versichert, dass der Bewerber in Kürze Bescheid bekommt. Wieder wartet dieser hoffnungsfroh - und häufig genug wochenlang vergebens.

6. 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.

7. 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.

Weitsicht GmbH
Am Schönen Weiher 12
70565 Stuttgart

Weitsicht GmbH · Am Schönen Weiher 12 · 70565 Stuttgart

Herrn
Frank Gansmann
Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

Stuttgart, 10. April 2005
ks/ne

Einladung

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

Personalreferent

Karl-Otto Strebsam

Weitsicht GmbH
Am Schönen Weiher 12
70565 Stuttgart

Weitsicht GmbH · Am Schönen Weiher 12 · 70565 Stuttgart

Herrn
Frank Gansmann
Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

Stuttgart, 28. April 2005
mü/ne

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 Umsatz-
steigerung 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

Birgit Müller

Weitsicht GmbH
Am Schönen Weiher 12
70565 Stuttgart

Weitsicht GmbH · Am Schönen Weiher 12 · 70565 Stuttgart

Herrn
Frank Gansmann
Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

Stuttgart, 10. Mai 2005
mü/ne

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 zurückgeben.

Wir verbleiben zunächst mit den allerbesten Wünschen für Ihre weitere Zukunft

Personalleitung

Birgit Müller

1. 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.

2. 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 so vermieden werden können.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. Kurze Ergebnisberichte

Für längere Phasen sollten auch von den jeweils Verantwortlichen kurze Ergebnisberichte zur Effizienz der jeweiligen Einarbeitung angefordert werden.

9. Weiterbildungsveranstaltungen

Finden externe Schulungen für den Mitarbeiter während der Einarbeitung statt, sollte alles vorbereitet sein - also Hotelbuchung, Fahrmöglichkeit etc. Neue Mitarbeiter kennen die betrieblichen Abläufe noch nicht, deshalb gebietet es die Fairness, ihnen in dieser Phase solches abzunehmen.

10. 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“.

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

Einarbeitung

- Seite IV

Rahmenplan zur Einarbeitung

Für Herrn Dipl.-Ing. Karl-Heinz Wunschkandidat -

nach Einarbeitung verantwortlich für die Leitung der Gruppe **Kundenservice im Vertrieb**

Ausbildungsbereiche	Zeitraum	Schwerpunkte	Verantwortliche
Verkauf Innendienst	02.06.-03.06.	Steuerungsdaten im Vertrieb Verkaufsorganisation Marktentwicklung 2005 Kundenstammdaten Fachbetriebe weltweit	Herr Krämer
Verkaufsförderung	06.06.-10.06.	Aktionsprogramme 2005 Verkaufsförderungsmaßnahmen Trainingsmaßnahmen Besuch von Fachbetrieben	Herr Aufwärts
Werbung	13.06.-15.06.	Werbeziele 2005 Werbekonzeption Werbeaktivitäten Agenturen weltweit	Frau Frohgemut
Produktentwicklung	16.06.-17.06.	Produktmix Funktionsabläufe Deckungsbeiträge Produkte Neuentwicklungen Markterfordernisse	Herr Frischauf
Kundendienst	20.06.-24.06.	Produktbetreuung Großprojekte Montageablauf Qualitätssicherung	Herr Sorgsam
Verkauf Aussendienst	27.06.-30.06.	Zielsetzungen 2005 Steuerungsinstrumente Verkaufsmaßnahmen Konkurrenzbeobachtung	Herr Weitblick
Geschäftsführung Vertrieb	01.07. 10 Uhr	Vertriebsstrategie Geschäftsverteilungsplan Vollmachten Abschlussdiskussion	Herr Clever

I. 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.

2. Aufbau eines Zeugnisses

Vor- und Nachname sowie das Geburtsdatum.
Akademische Grade wie Dr. oder Prof., 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.
Unterschrift eines Weisungsbefugten mit Funktionsbezeichnung.

3. Überflüssig sind

Die Angabe des aktuellen Wohnortes
sowie die zusätzliche Angabe des Geburtsnamens bei Frauen
und der Firmenstempel auf dem Zeugnis.

4. 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 dem Weglassen von zu erwartenden Sachverhalten übermittelt werden.

5. 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.

6. 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.

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.

7. 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.

8. Zwischenzeugnisse

Das Abschlusszeugnis sollte die gesamte Tätigkeit beeinhalteten.

Lediglich auf ein separates Ausbildungszeugnis kann verwiesen werden.

9. 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 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

- Seite IV

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 2005

Geschäftsführender Gesellschafter

1. 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“.

2. 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. Undenkbar, dass hier eine Führungskraft Ohrringe trägt oder jemals getragen hat.

3. 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 abgeschrieben. Um nichts zu versäumen, nehmen sie den offerierten Zweittermin wahr - und verhalten sich hier „widerborstig“.

4. Mißtrauische

Natürlich haben schon viele Unternehmen unterschriebene Verträge verschickt und hierauf wochenlang weder den Vertrag zurückerhalten noch etwas gehört. Wer dann jedoch zukünftigen Bewerbern einen nicht unterschriebenen Vertrag schickt, signalisiert diesem hiermit, dass er ihm offensichtlich nicht im Geringsten vertraut. Warum soll denn dann der Bewerber diesem Unternehmen vertrauen?

5. 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 Neueingestellte entsetzt über diese Verhaltensweisen sofort kündigte.

6. 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.

7. 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“.

8. 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.

9. 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 „Teamplayer“.

10. 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 ungezügelter Wut an dem Überbringer der Fehlermeldung auslässt.

11. Gleichgesinnte

Wer einen Fehler macht, wird öffentlich niedergemacht und angemessen bestraft.
Wer den Fehler eines anderen zuträgt, wird gelobt und wenn möglich befördert.
So entwickeln sich die Seilschaften der Unfähigen, die Fähigen gehen „freiwillig“.

12. 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.

13. Verzichtbares

Ein 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.
Der Personalchef meinte zum Geehrten, auf solche Ehrungen könne er verzichten.

14. 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.

15. Unpünktliche

Kommen Mitarbeiter regelmäßig unpünktlich zu angesetzten Besprechungen,
orientieren diese sich lediglich an der langfristig gängigen Praxis im Unternehmen.

16. Unkündbare

Es kann kein Zufall sein, dass sich insbesondere Menschen im „Öffentlichen Dienst“
ihren „Kunden“ gegenüber bar jeden Dienstleistungsgedankens verhalten.
Aber auch in Firmen orientieren sich die Mitarbeiter am Stil ihrer Repräsentanten.

17. 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.

18. Informierte

Informationen vermitteln Macht, Mächtige werden mit Informationen bestens versorgt. Zu „mobbende“ 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.

19. Gedeimütigte

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.

20. 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.

21. 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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 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 Karrieremöglichkeiten ebenfalls recht eingeschränkt. Bei internationalen Unternehmen kann eine weltweite Mobilität erforderlich sein.

6. 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.

7. Karrierewege

Der Handwerker ist auf sein Können ebenso stolz, wie ein fähiger Wissenschaftler. Für den Handwerker ist 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 andersartige Kenntnisse.

8. 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 wahrscheinlich erfolgreich sind.

9. Karriereförderer

Die meisten Menschen lernen in ihrem Leben viele potenzielle Förderer kennen. Sie erkennen diese aber nicht oder sehen hierzu aktuell 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 mannigfaltigen Untiefen in Ihrer Karriere hindurch. Sie sollten einen potenziellen Förderer annehmen und auch für diesen nützlich sein.

10. 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.

11. 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 erinnert.

12. 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.

13. 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.

14. 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 meistens unkündbar sind. Sie sollten deshalb bei einem Wechsel ein wachsendes Unternehmen bevorzugen.

15. 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.

16. Beharrlichkeit

Wer den Kopf herausstreckt, kann diesen möglicherweise auch verlieren. Viele Menschen halten sich daran und bewegen sich nur unter der Grasnabe. Wer Karriere machen möchte, muss sich in eine exponierte Stellung begeben und in dieser lange aushalten und viele Fehlschläge hinnehmen und ertragen können.

17. 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.

18. Elternhaus

Nicht zuletzt spielen auch die Wertevorstellungen des Elternhauses eine Rolle. Beispielhaft 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

Selbstanalyse

1. Welche Stärken besitze ich?

2. Wo muss ich an mir arbeiten?

3. Was stört mich an mir selbst besonders?

Fremdanalyse

1. Erkannte Stärken

2. Bereiche, die zu verbessern sind

3. Eigenschaften und Verhaltensweisen, die zu beanstanden sind

Zielvereinbarung

Mein berufliches Ziel:

1. Vorhandene notwendige Kenntnisse

2. Fehlende erforderliche Kenntnisse

3. Maßnahmenplan, um fehlende Kenntnisse zu erwerben

1. Karrierestrategie

Ein hohes berufliches Ziel erfordert eine professionelle Strategie mit einer Untergliederung der einzelnen Schritte in maximal einjährige Zeiträume. Hierbei sollten geplante Maßnahmen ebenso visualisiert werden wie das Ziel.

2. 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.

3. 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.

4. Führungsbefähigung

Nur derjenige, der durchschnittliche Menschen dauerhaft so motivieren kann, dass sie Überdurchschnittliches leisten, besitzt uneingeschränkte Führungsbefähigung.

5. 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.

6. 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.

7. 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 eigenes Aufstiegs Potenzial zu beweisen.

8. 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.

9. Vorgesetzte

Aus unterschiedlichsten Gründen fördern oder blockieren Vorgesetzte Karrieren. Für Vorgesetzte sind Mitarbeiter, die zur Kommunikation unfähig sind, ein Gräuelp, 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.

10. 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.

11. 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.

12. Netzwerke

Netzwerke ersetzen Können nicht - sie befördern Können aber sehr wohl.

Wer nicht in **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 täglich in die Hand und erweitern Sie es kontinuierlich - wenn Sie wirklich Karriere machen wollen, ist dies Ihr wichtigster Begleiter.

Und vor allem, pflegen Sie Ihr persönliches Netzwerk bei jeder passenden Gelegenheit - also nicht nur an Weihnachten mit der sowieso obligatorischen Weihnachtskarte.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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 Fernsehauftritten - überzeugen können.

18. 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.

19. 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. Großunternehmen

Zu den großen Unternehmen drängt es auch die meisten Hochschulabsolventen. Viele junge Akademiker bedeuten auch eine extreme Konkurrenz an guten Leuten. Die Chancen für den Einzelnen reduzieren sich hierdurch naturgemäß erheblich.

7. Größere Mittelstandsunternehmen

Die schnellsten Karrieren sind in größeren Mittelstandsunternehmen möglich. Im Mittelstand werden die Unternehmen häufig von Inhaberbefamilien geführt. Auch in nachfolgenden Generationen finden sich herausragende Unternehmer.

8. 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 Unternehmensführung.

9. 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.

10. 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.

11. Paßform

Manche Menschen entsprechen von ihrer Erscheinung her einem bestimmten „Typus“. Es gibt Branchen, in denen sich nur Menschen eines speziellen Typs entwickeln können. Strategen ziehen deshalb auch diese Überlegungen in ihre Karriereplanung mit ein und suchen deshalb die zu ihrem Typ jeweils besonders passende Branche sorgfältig aus.

12. 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.

13. Burschenschaften

Als Kaderschmieden sind Burschenschaften in der Industrie eher die Ausnahme. Was durchaus zählen kann, ist die enge Bekanntschaft mit einem „Aufsteiger“.

14. 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 karrieremäßig oder gesellschaftlich ganz weit oben befindet.

15. 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.

16. Elitäre Kreise

Wer in höchste Kreise hineingeboren wird, macht fast immer eine Karriere. Beziehungen ebnen Wege, die keinem offenstehen, der nicht dazugehört.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20 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.

21. 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.

21. Die im dunklen Wald singen

Wer alle Gefahren bedenkt, wird vor lauter Achtsamkeit niemals Karriere machen. Ein gutes Stück „Unbekümmertheit“ gehört zu einer jeden erfolgreichen Karriere.

1. 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 zu reagieren.

2. Stellenanzeigen

Stellenanzeigen sind immer noch die klassische Suchmethode für viele 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 ausgeschrieben. Auf Chiffreanzeigen sollten Sie sich nur unter Abwägung des Risikos bewerben, das Sie bei einem ungekündigten Arbeitsverhältnis hierbei eingehen wollen.

3. Stellenbörsen

Auch Stellenportale werden von Unternehmen als ernsthafter Suchweg 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 recht umfangreich über die großen Stellenportale.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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. Inwieweit die neugegründeten Job-Center effizienter werden, wird sich zeigen.

9. 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 auslandserfahrene Führungskräfte und Spezialisten ist das CIM eine gute Adresse.

10. Ich-AG

Seitens der Bundesagentur werden die Gründer einer Ich-AG finanziell gefördert. Wer eine tragfähige Idee besitzt, kann sein Glück also abgesichert versuchen. Wer eine Ich-AG gründet, sollte stets bedenken, dass Deutschland das Land mit der „perfektesten“ Bürokratie ist und deshalb sehr viele Vorschriften zu beachten sind.

11. PSA Personal-Service-Agenturen

Seitens der Bundesagentur für Arbeit werden den PSA kurzfristig nicht vermittelbare, arbeitsfähige Arbeitslose zugewiesen. Die Bundesagentur bezahlt für jeden dieser Arbeitssuchenden Zuschüsse. Für Menschen ohne andere Perspektiven eine letzte sich bietende Chance.

12. Zeitarbeitsunternehmen

Die BIG V der Branche sind Randstand, Adecco, Manpower, Persona und DIS. Den höchsten Anteil an Akademikern beschäftigt die DIS AG mit rund 20%. Die Übernahmequoten 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.

13. 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.

14. 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.

15. Karriere im Ausland

In der Wirtschaftsleistung ist Deutschland immer noch die Nummer 1 in Europa. Weltweit belegt Deutschland den 3. Platz - kein Grund also, das Land schlechtzureden. 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.

16. Networker

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.

17. Nebenberufliche Existenzgründung

Wer erkennt, dass sein Unternehmen oder er selbst „scheitert“ kann frühzeitig beginnen, sich nebenberuflich eine tragfähige Existenz aufzubauen.

18. Traineeprogramme und Post-Praktikas

Beide Wege eignen sich für Absolventen hervorragend, um zu starten.

19. Interimsmanagement

Ab Ende 40 für arbeitslos gewordene Manager der oft einzig verbleibende Weg.

I. Wenig beeinflussbare Karrierefaktoren

Seit mehr als drei 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.

I.1 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.

I.2 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.

I.3 Die Freibeuter

Schon so mancher Mittelständler holte sich seinen Wunschnachfolger vom Markt. Leider haben nicht wenige dieser Manager vorwiegend eigensüchtige Interessen. Sie fördern deshalb nur diejenigen, die ihnen für ihr Vorhaben nützlich erscheinen.

I.4 Externe Manager sind begehrter

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“.

I.5 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 Unternehmensinteressen 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.

I.6 Der Proporz

Speziell in Familiengesellschaften mit mehreren Inhaberfamilien spielt der Proporz eine durchaus entscheidende Rolle - jeder will angemessen repräsentiert werden. Bei angestellten Managern zählt 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.

2. Beeinflussbare Karrierefaktoren

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.

2.1 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 Themenstellungen 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 hieraus den höchsten Nutzen erzielt.

2.2 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.

2.3 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.

2.4 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.

1. 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.

2. 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?

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. Risikoanalyse vor dem Vertragsabschluß

Hochqualifizierte Menschen mit Entwicklungspotenzial 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.

7. Situationsanalyse**Gründe für den Stellenwechsel:****Zielsetzungen, die mit dem Wechsel zu erreichen sind****Muß:****Wünschenswerte:****Weshalb ist dies im derzeitigen Unternehmen nicht realisierbar?**

8. 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?**

9. Risikoanalyse vor dem Vertragsabschluß

Faktoren, die hohe Risiken bergen könnten:

Überschaubare Risiken:

Kurzfristige Konsequenzen bei Scheitern:

Längerfristige Konsequenzen:

Notfallplan

a) Branchen:

b) Position:

c) Räumlich:

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 marketingorientiert

Mitte 2006 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 Alter liegt idealerweise zwischen Anfang 30 und Mitte 40 Jahren.

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

1. Background

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

2. Zielsetzung

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

3. 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.

4. Vermarktung

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

5. Nutzfahrzeuge

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

6. Marketingfachmann

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

7. 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.

7. Risiko

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

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 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

1. 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.

2. 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 befähigten Person, gebündelt werden.

3. Perspektive

Das Unternehmen hat in der Branche einen hervorragenden Ruf und ist sehr innovativ - keine Umsatzangabe - es dürfte aber wirtschaftlich gesund sein.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

6. Eigentümerverhältnisse

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

1. 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 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.

2. 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 und erhöhen das Selbstvertrauen. Ein hohes Selbstvertrauen überträgt sich unbewusst auf unsere gesamte Darstellung. Diese Aussage gilt natürlich besonders für den Inhalt „überzeugender“ Anschreiben.

3. Deprimierte

Anschreiben, die unter großem inneren 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 Musteranschreiben.

4. 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 um so weniger ist er bereit, hierfür Mühe aufzuwenden. Somit beginnt ein Teufelskreis aus nachlässigen Bewerbungen und kurzfristigen Absagen.

5. Unsichere

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

6. 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 nichtssagenden Floskeln und literaturpreisverdächtigen sprachlichen Konstrukten - arbeiten Sie lieber „wortoptimiert“. Für Bewerber gilt: Wir spielen keinen „schönen“ Fußball - wir wollen gewinnen.

7. Bescheidene

„Alles weitere können Sie meinen beigefügten 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.

8. 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. Seelenforscher haben an ihnen ihre reine Freude - alle anderen sortieren solche aus.

9. Kritiklose

Selbst 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.

10. Taktiker

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

11. Trickser

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

12. 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.

13. Mappenfetischisten

Bei einem meiner Kunden wirkt gerade eine „renommierte“ Outplacementberatung.
Der Personalchef hat mir die Bewerbungsmappen gezeigt, die diese ausgewählt haben.
Wäre ich der Personalverantwortliche würde ich als erstes die Outplacern „outplacern“.
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 oder rot.

14. Dankbare

Versuchen es über die Mitleidstour, da das Lebens sie ja schon so „geschlagen“ hat.
Für eine neue Lebenschance seien sie dankbar - doch Undank ist des Helfers Lohn.

15. 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 solche überflüssigen Anrufe lediglich unnützlich 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.

16. 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.

17. 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. Im Rahmen einer Bewerbung erbringt ein solches Vorgehen somit einen „Malus“.

18. 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 lebenswürdigen Absage.

19. Belehrende

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

Zum Glück

sind wenigstens wir

Personalberater unfehlbar !

Gerhard-Hermann Koch

1. Wo befinden sich die Stellenangebote?

Wer eine Stelle sucht, überprüft alle ihm problemlos zugänglichen Stellenmärkte. Dies sind vorrangig die Stellenangebote in den über- und regionalen Tageszeitungen. Fast jede Zeitung 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 BA.

2. 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.

3. Wo bewerben Menschen sich initiativ?

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

4. 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. Erfolgversprechend sind auch 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.

5. 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.

6. Die telefonische Anfrage

Im Zeitalter der Dauermeetings trifft der Anfragende immer seltener auf einen für sein Anliegen kompetenten Gesprächspartner mit der erforderlichen Geduld. Zudem hat er keine Chance vorab herauszufinden, wie dieser konditioniert ist.

7. 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.

8. Die vollständige Bewerbung

Personalmanager schalten heutzutage zunehmend weniger gern Stellenanzeigen. Der Grund hierfür sind die vielen, für die Stelle nicht qualifizierten Bewerbungen, die zeitintensiv zu sichten und kostenverursachend zurückzuschicken sind. Initiativbewerber versenden zudem Ihre Unterlagen ja häufig nach dem Prinzip, viel hilft viel - und irgendeiner wird eine meiner Qualifikationen schon benötigen.

9. Ist eine Initiativbewerbung überhaupt sinnvoll?

Die Antwort lautet: Ja - wenn alle relevanten Punkte sorgfältig beachtet werden. Wer Lotto / Totto 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.

10. 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 voraussichtlich 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 etc.

II. 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 auch einige der für die Position bedeutsamen Unternehmensdaten. Und definieren Sie vor allem Ihren speziellen Nutzen für dieses Unternehmen.

12. 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 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.

13. 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 zu Atmen. Prüfen Sie, ob Sie Vergleichbares lesen würden bzw. wie es aussehen müsste, damit Sie bereit sind, sich damit auseinanderzusetzen und es auch weiterzugeben.

14. Das erfolgreiche Eigeninserat

Viele der Eigeninserate, die ich in Zeitungen lese - sind 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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 (entsprechend DIN) 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 11 bis 12 point.
Vermeiden Sie Schachtelsätze sowie Wörter mit ...ung und Fachchinesisch.
Wichtig ist ein optisch perfekter und sehr lesefreundlicher Gesamteindruck.

5. 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 konkreten Ansprechpartner plus dessen Abteilung - notfalls ermitteln Sie den Namen über die Website oder Telefonzentrale.

6. Ort und Datum

Vergessen Sie nicht diese Basisdaten.

7. 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.

8. 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 ...“.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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“?

13. 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“ unterschreiben.

Anschreiben

- Seite IV

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 2005

Leiter Marketing - FAZ vom 26. März 2005

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 Euro. 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 Gesamtmarketing unserer 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 Euro.

Ich freue mich auf ein persönliches Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen

Frank Gansmann

1. 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.

2. 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.

3. Welche Inhalte benötigt Ihr Lebenslauf?

Ihr Lebenslauf sollte aus zwei 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.

4. 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 11 - 12 point.

5. 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.

6. 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 Grundwehrdienst. Geben Sie Ihre jeweiligen Abschlussnoten sowie Leistungsfächer mit an.

7. Hochschulen

Führen Sie auch diese Zeit mit Monat/Jahr sowie der 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 ist eine zusätzliche Darstellung auf max. 2 Seiten.

8. Praktikas und Tutorien

Geben Sie Praktikas nur dann an, wenn Sie noch über keine Berufserfahrung verfügen.

9. 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.

10. Zusatzqualifikationen

Auslandsaufenthalte sollten Sie immer angeben, wenn diese objektiv nützlich sind und definieren Sie Ihre Sprachkenntnisse mit dem Grad der Beherrschung.

11. Unterschrift

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

12. 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.

Frank Gansmann

Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

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



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 konnten die Kosten in der Produktion und der
Auftragsabwicklung um annähernd 3 Millionen Euro p.a.
reduziert werden.

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 Euro 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 Euro.

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 2005

Unterschrift

1. Vermeiden Sie unnütze Anrufe

Die arbeitsmäßige Belastung der meisten Personalmanager ist außerordentlich 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. Jede Art von unnötigen Anrufen empfinden Personalmanager als höchst störend.

2. 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.

3. Sie rufen aufgrund einer Stellenanzeige an

Auf eine Stellenanzeige bewerben sich heutzutage meist sehr 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 „Bewerbungsfachleute“ versuchen zu suggerieren, dass zusätzlich Anrufende hierfür auch noch einen Bonus erhalten - das ist natürlich keineswegs der Fall.

4. 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 Anscheine 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.

5. Telefoninterview durch ein Unternehmen

Zunehmend führen Unternehmen vorab auch Telefoninterviews durch. Erst danach findet ein persönliches Interview im Unternehmen statt. Telefoninterviews werden telefonisch oder per E-Mail angekündigt und vereinbart.

6. 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 deshalb so formuliert sein, dass Sie optimal repräsentiert werden und die Anrufer auch wieder kommen.

7. Sie rufen im Rahmen einer Initiativbewerbung 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 meist 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 überhaupt einstellt und wenn ja, in welchen Unternehmensbereichen dies schwerpunktmäßig geschieht. Aus der Unternehmenswebsite können Sie potenzielle Ansprechpartner entnehmen. Für Sie besonders interessant ist, dass Sie oft auch die Durchwahlnummer erhalten.

8. Rufen Sie nur an, wenn Sie wirklich 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. 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.

9. 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 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.

10. 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.

11. 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 dann erfolgreich, wenn Sie gebeten werden, Ihre Bewerbungsunterlagen an ihn oder einen hierfür Zuständigen zu schicken.

12. Sie bestätigen einen Termin telefonisch

Anrufe zur Bestätigung eines vorgeschlagenen Termins sind immer willkommen. Sie sollten aber keine unintelligenten Fragen an die Sekretärin stellen, wie beispielsweise „wie sind meine Chancen“ oder ähnlich Bedeutsames mehr.

13. 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 telefonieren ständig und geben ihre Telefonnummer ungern preis.

14. 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 Researcherin Ihre private Telefonnummer geben und ihr mitteilen, wann Sie am ehesten zu erreichen oder auch gegebenenfalls nicht zu erreichen sind. Beachten Sie auch, dass Searcherinnen Gesprächsinhalte an Berater weitergeben.

15. 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 Sitz. 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. Raum

Reservieren Sie sich für das Telefoninterview einen absolut ungestörten Raum. Bitten Sie Ihren Lebenspartner, dafür zu sorgen, dass Sie nicht gestört werden.

7. Telefon

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

8. Werkzeug

Legen Sie funktionsfähiges Schreibzeug und ausreichend Notizpapier bereit.

Falls Sie Brillenträger sind, sollten Sie auch die benötigte Brille nicht vergessen.

9. 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.

10. 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 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 Antworten zu unangenehmen oder kritischen Sachverhalten.

11. Haltung am Telefon

Ihr Interviewpartner registriert, ob Sie aufmerksam oder uninteressiert telefonieren.

Sie sollten auch ein Telefoninterview deshalb immer höchst konzentriert führen.

12. Dank

Bedanken Sie sich für das Telefoninterview - eventuell sogar zusätzlich schriftlich.

1. Interview am / Uhrzeit:

2. Gesprächspartner:

3. Firma:

(Branche, Produkte, Mitarbeiter)

4. Stellenanzeige Zeitung / Datum:

5. Meine Telefonnummer / E-Mail:

6. Jahresgehalt / Wunschgehalt:

7. Kündigungsfrist:

8. Umzugsbereitschaft:

9. Motivation für Bewerbung:

10. Kritische Sachverhalte:

(Fakten und Argumentation)

II. Stellenanforderungen

(entsprechend Anzeigentext - jeweils Anforderung mit Ihrer Antwort)

Fachliche:

Persönliche:

Meine besonderen Erfolge:

Meine Fragen:

Termin für persönliches Interview:

(Terminvorschlag)

Angekündigte Gesprächspartner:

Termin schriftlich bestätigt am:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. Raucher

Wissenschaftlich erwiesen ist, dass Rauchen die Denkleistung negativ beeinflusst. In den Führungsetagen wird überwiegend nicht geraucht, tragen Sie dem Rechnung.

6. 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.

7. 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“.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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 um so 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.

12. 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“.

13. 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.

14. Wechselmotivation

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

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

Fragen, die Sie im Interview stellen könnten!

1. 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?
- Wie sieht Ihre Strategie aus?
- Welche Wachstumsperspektiven sehen Sie?
- Wie hat sich der spezielle Bereich entwickelt?
- Welche Strategien / Maßnahmen sind für den Geschäftsbereich geplant?

2. 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?

3. 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?

4. Fragen zum Arbeitsumfeld

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

5. 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?

6. 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?

7. 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?

8. Gehaltsverhandlung

Als hochkarätiger Spezialist / Manager nennen Sie Ihren Einkommenswunsch!

Als Absolvent sollten Sie sich zunächst nach dem Gehaltsrahmen erkundigen.

9. Fragen zur Wohnraumsituation

Wie sieht der Wohnungsmarkt aus / welche Wohngegenden sind empfehlenswert?

Wie ist die Schulsituation / kulturelle Möglichkeiten?

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

10. Ihre abschließende Frage

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

II. 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.

a. 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?

b. 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?

c. 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.

d. 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.

e. 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.

12. 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.

a. 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?

b. 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?

c. Zu seinen Grundsätzen

Nach welchen ethischen Grundsätzen handeln Sie / Ihre Beratung?
Ist für Sie die Personalberatung nur Broterwerb oder Berufung?
Beschränken Sie sich ausschließlich auf Bereiche, in denen Sie kompetent sind?
Sind Sie auch der Berater, der mich bei dem Kunden präsentieren wird?

d. 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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. Rechnen Sie Reisekosten ab, sollten Sie dies nicht mit Ihrem „Dankesbrief“ verbinden.

Frank Gansmann

Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

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

Weitsicht GmbH

Frau Birgit Schön
- Personalleiterin -
Am Schönen Weiher 12
70565 Stuttgart

18. April 2005

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 2005, 14.30 Uhr

in Ihrem Hause gerne wahrnehmen.

Ich freue mich auf unser persönliches Gespräch und verbleibe bis dahin

mit freundlichen Grüßen

Frank Gansmann

Frank Gansmann

Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

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

Weitsicht GmbH

Frau Birgit Schön
- Personalleiterin -
Am Schönen Weiher 12
70565 Stuttgart

04. Mai 2005

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 süd-asiatischen 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

Frank Gansmann

Dagobertallee 1
84432 Entenhausen

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

Weitsicht GmbH

Frau Birgit Schön
- Personalleiterin -
Am Schönen Weiher 12
70565 Stuttgart

12. Mai 2005

Ihre Absage vom 10. Mai 2005

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 bekäme.

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

1. 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.

2. 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“.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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 sehr selten als Zuträger. Übermittelt Ihr Chef ungern Verhaltensregeln, überträgt er dieses gerne dem Paten.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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. Können realisieren Ihre Ideen indem Sie diese behutsam an Mitarbeiter übermitteln. Vergleichen Sie niemals das Chaos hier mit der Perfektion Ihres alten Unternehmens.

12. 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.

13. 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 Praxis. Schließen Sie auch niemals die Firmenwaschanlage, wenn dort die Vorsitzenden Ihres Vorstandes und Ihres Aufsichtsrates schon seit Jahren ihre Fahrzeuge waschen lassen.

14. 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.

15. 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 geschieht natürlich immer unter dem Siegel „absoluter Verschwiegenheit“. Lassen Sie sich auf solche Dialoge niemals ein - bilden Sie sich Ihr eigenes Urteil.

16. 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.

17. 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.

18. 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 zuviel, müssen Sie Ihren Mann stehen - manche Chefs brauchen das so.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. Strategische Manager

Die strategischen Manager folgen ihrem persönlichen Karriereziel konsequent. Ebenso strategisch gehen sie die Aufgaben in ihrem Verantwortungsbereich an. Sie überlegen sich vorab, welches Ergebnis sie erreichen wollen, welche Mittel sie benötigen und wie sie sich im Falle einer unvorhergesehenen Störung verhalten. Strategie und Taktik setzen sie zu ihrem und dem Nutzen des Unternehmens ein.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. Konfliktscheue Manager

Wer bei seinen Mitarbeitern als „Weichei“ gilt, wird sich niemals durchsetzen können. Das Aufstiegspotenzial 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.

16. 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.

17. 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“.

18. 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 lediglich rechthaberisch und zudem halsstarrig und verliert längerfristig immer.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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, um so mehr wird er sich jedoch an Bewährtem orientieren.

5. 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.

6. 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 weitere 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.

7. Fähigkeiten

Jeder kennt Geschichten von begnadeten Erfindern und Künstlern, die verarmt starben. Eine Begabung reicht demnach nicht aus, es müssen weitere Fähigkeiten hinzu kommen. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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 Lösungsansätzen zu finden, die sich der Logik entziehen. Hinzu kommen sollte ferner eine sehr gut ausgeprägte Kombinationsgabe. Spontane Menschen gelangen häufig zu erstaunlich unkonventionellen Lösungen.

11. 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.

12. 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.

13. Problemlösung

Jedes Problem besteht zunächst aus einer Problemstellung, die es zu lösen gilt. 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 zuviel 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.

14. 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.

14.1 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.

14.2 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.

14.2 Annäherungsphase

Originelle Lösungen werden häufig über die wildesten Hirngespinnste gefunden. Unbewusste Denkprozesse dürfen in diesem Stadium nicht bewusst blockiert werden.

14.3 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.

14.3 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.

1. 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 neue, aufregende Aspekte.

2. 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.

3. 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.

4. Belohnungssysteme

Wer Mitarbeiter durch „Belohnung“ anspornt, 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.

5. Motivationsstrategie

Wir handeln nur, wenn wir hinreichend bedeutsame Bedürfnisse befriedigen möchten. Je erstrebenswerter unser Ziel ist, um so ausgeprägter ist unser Wille es zu erreichen. Jede 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.

6. 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.

7. 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, Mitarbeitern und 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.

8. 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.

9. 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 überwiegend unzufrieden sind, analysieren Sie hierfür die wirklichen Gründe
und stellen Sie diese dann sukzessive Punkt für Punkt durch geeignete Maßnahmen ab.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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 entsprechend 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 Adressat die Information tatsächlich aufnehmen, begreifen und umsetzen wird.

14. Bildhaftigkeit

Je klarer das Bild in Ihrem Kopf ist, um so 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.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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).

10. Theorien

Theorien können abstrakt sein und sich somit nicht auf Beobachtungen stützen oder sie beruhen auf Beobachtungen und sind somit auch beweis- und darlegbar. Aus Theorien lassen sich auch mehr oder weniger gesicherte Prognosen herleiten.

11. Darstellung

Menschen können sich über die Sprache mit „Worten“ und „Stimmlage“ ausdrücken. Sie können sich aber ebensogut 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. Voraussetzungen

Tragen Sie eine geeignete Kleidung, nicht überzogen aber ebensowenig 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, Misslaunigkeit oder Egozentrik und Langatmigkeit.

17. 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.

18. Führung

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.

1. Verhaltensforschung

Raub- und Beutetiere optimieren ihre Überlebenschancen durch Rudelbildung. Entsprechend den jeweils arttypischen Regeln entwickelt sich eine Rangordnung. Dem ermittelten Alphetier haben sich alle anderen bedingungslos unterzuordnen. In jedem Rudel gibt es einige ernsthafte Anwärter auf die Position des Alphetieres. Alphetiere 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.

2. 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.

3. Machterhalt im Management

Nicht wenige, die Macht erhalten, umgeben sich mit treu ergebenden Claquieren. 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 sofern zweckdienlich - auch geopfert.

4. 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.

5. 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.

6. Aufsichtsrat und Management

Der Aufsichtsrat legt die Vergütung für die Geschäftsführer und Vorstände fest. Er entscheidet 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.

7. 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 ministerabel.

8. 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.

9. 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 Könner auf das Vermögen des Teams reduziert. Das Team, und nicht der Klügste oder Erfahrenste, definiert das anzustrebende Ziel.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. Meute

Wird jemand zum „Abschuss“ freigegeben, 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.

15. 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.

16. 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!“

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

Kampftaktik

Fast alle lassen kämpfen,
niemand kämpft gerne selbst,
die Welt besteht aus Feiglingen !

Gerhard-Hermann Koch

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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 Auflösungsmodalitäten 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.

5. Verhandlungspartner

Als Manager in der Ebene Geschäftsleitung sollten Sie immer auf gleichrangige Gesprächspartner bestehen und diese befinden sich im Vorstand oder Aufsichtsrat. Bei diesen können Sie dann an deren „schlechtes Gewissen“ appellieren und das drückt sich meistens recht positiv in einer wesentlich höheren Abfindung aus.

6. 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.

7. 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.

8. 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“ abschieden.

9. 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 Aufwände für eine „angemessene Abfindung“ weit übersteigen.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

1. 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 Outplacers“ 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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“.

5. Honorar

Outplacementberater verlangen von den Unternehmen zwischen 20 und 23% des Jahreseinkommens eines Managers - mindestens aber 18.000 Euro 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 Euro für eine Beratungsstunde.

6. Abfindung

Die bisher gewährten Steuerfreibeträge für Abfindungen entfallen ab dem Jahre 2006. Gekündigte Arbeitnehmer sollten verstärkt auf eine Outplacementberatung setzen, da die Kosten hierfür durch den Arbeitgeber übernommen werden können.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. Familiäres

In einer Umfeldanalyse sollte grundsätzlich auch die Familie mit einbezogen werden. Ein Engagement wird nur dann erfolgreich werden, wenn sich die Familie wohlfühlt.

12. 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 anspruchvolles, formelles Weiterbildungsprogramm erstellt werden.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. Eigeninserate

Damit Eigeninserate nicht verpuffen, müssen die Grundsätze zur Zielgruppenfindung, dem Aufbau und der Auswahl der richtigen Schlüsselworte sorgfältig beachtet werden.

18. 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.

19. 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.

20. Interviewtraining

Sprachen lernt man indem man sie spricht - diese Aussage gilt auch für Interviews. Besser als alle Tipps ist ein Interview mit einem Personalprofi und anschließend eine konkrete Manöverkritik über alle Phasen, die gut oder schlecht gelaufen sind.

21. 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 beigelegt oder im Rahmen der Präsentation - dann eher auf Nachfrage - genannt werden.

22. 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.

23. Nachbetreuung

Wer eine neue Stelle antritt, verfügt noch über keine Gesprächspartner denen er vertrauen kann - deshalb unterstützt ihn der Berater durch weiteres Coaching.

1. Warum Sie sich nicht plagen müssen

Ich habe mehrere dutzend Fachbücher zu Themen rund um die Karriere gelesen. Manche las ich interessiert, durch andere kämpfte ich mich aber frustriert über die Banalität dessen, was mir da als der große „Renner“ verkauft wurde, hindurch. Über die Jahre konnte ich trotzdem für mich manch nützliche Erkenntnis gewinnen. Im Karrierehandbuch finden Sie nur „Theorien“, die sich in meiner Praxis bewährten. Sie erhalten diese ballastfrei, zudem schnörkellos und sehr einfach nachvollziehbar.

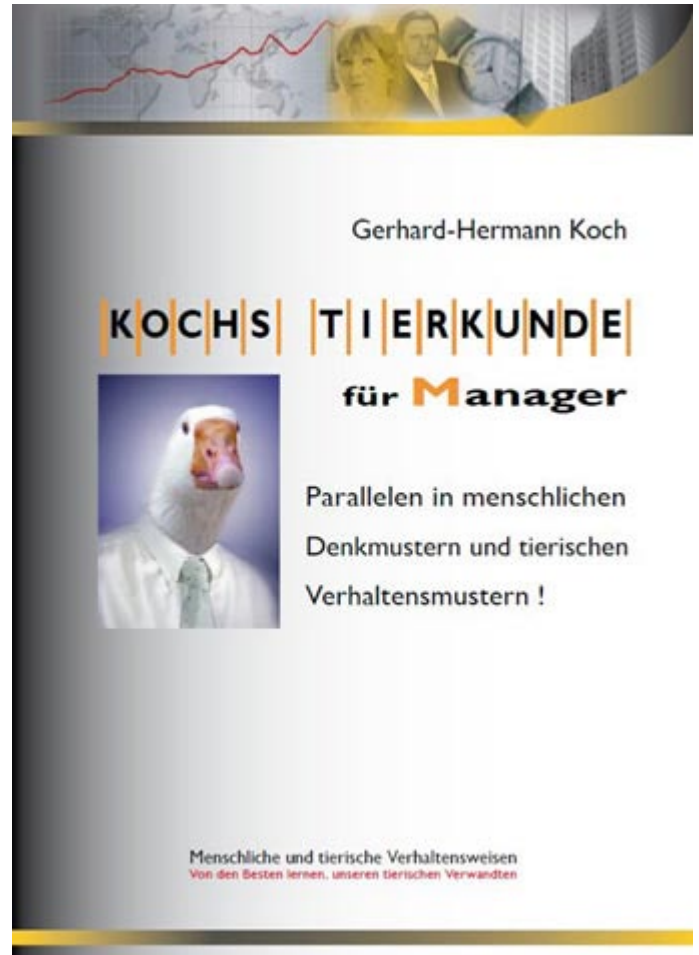
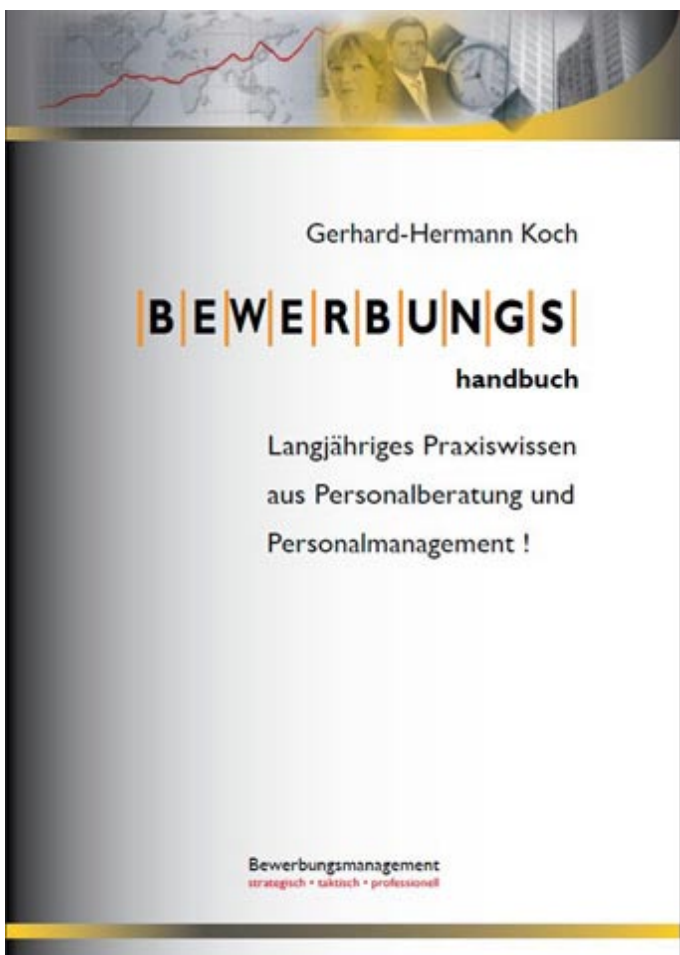
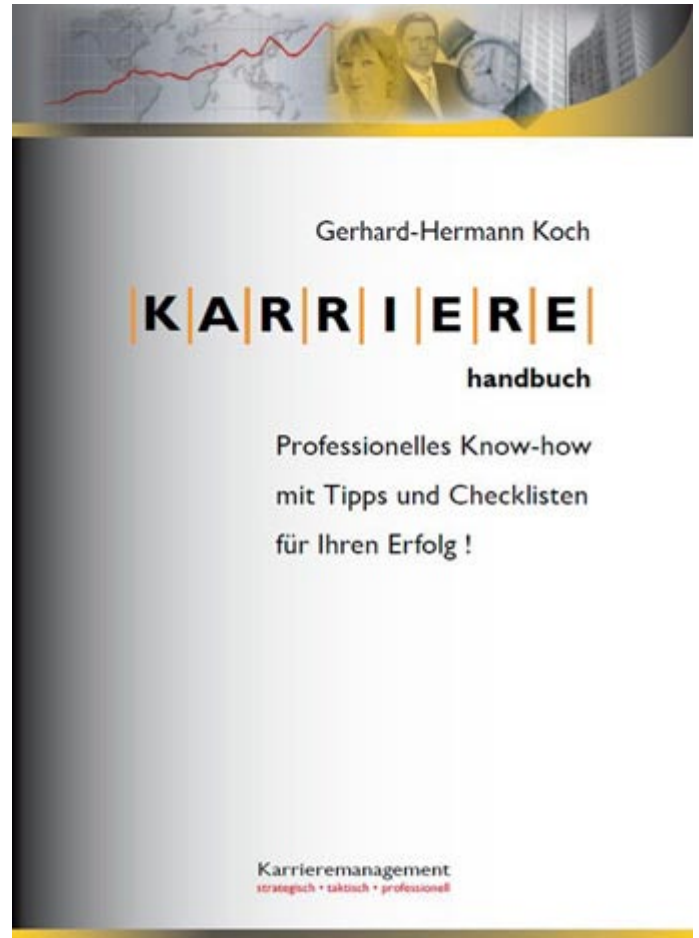
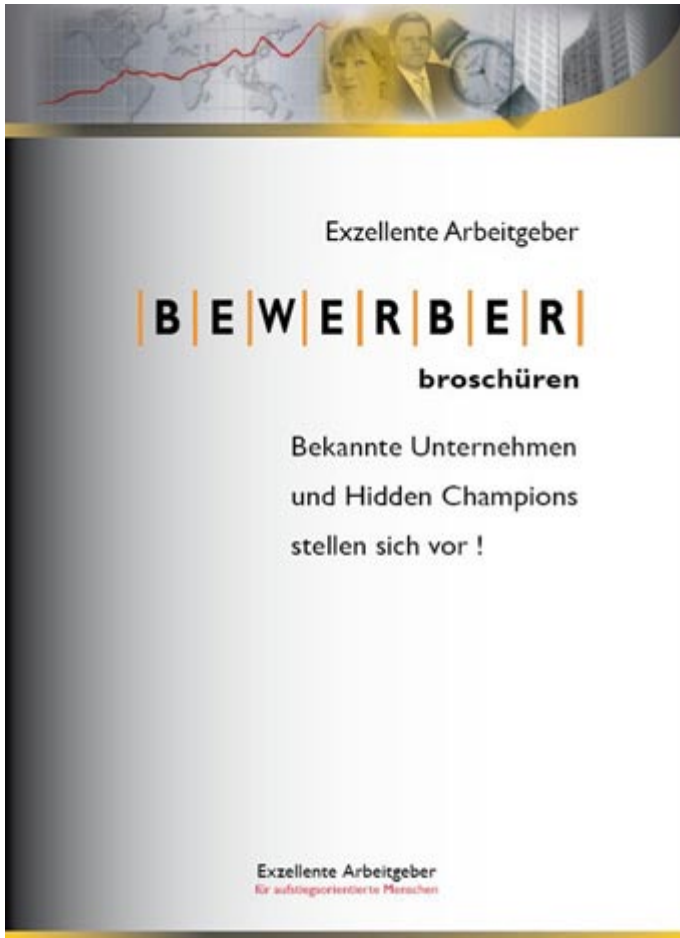
3. Unsere E-Books plus die gleichnamige Website - ein unschlagbares „Team“

In unseren Handbüchern steckt die professionelle Erfahrung aus 37 Berufsjahren. Fast neun Jahre verantwortete ich in der Geschäftsleitung eines führenden Unternehmens die Bereiche Personal, Informationstechnologie, Materialwirtschaft und Recht. Seit 20 Jahren arbeite ich im Executive Search als selbstständiger Berater für Top-Unternehmen. Als Manager und Berater lernte ich die Spielregeln kennen, die Karrieren bestimmen. Dargestellt werden die Unternehmenssicht als auch die Erwartungen der Mitarbeiter. Denn nur wer beide Sichtweisen versteht, wird auch erfolgreich Karriere machen. Mit diesen „Profi-Tipps“ für Könnern vermeiden Sie Umwege und Sie gewinnen Zeit. Zeit ist ein wichtiger Faktor in jeder Karriere, nur die Wenigsten beherzigen dies.

4. Der Kampf um Talente hat längst begonnen

Unternehmen werden mit mehr oder weniger qualifizierten Bewerbungen „zugeschüttet“. Personalmanager übersehen im „Abwehrkampf“ häufig wirklich herausragend Qualifizierte. Die Bewerberqualifikation sollte deshalb auch bei einem „flüchtigen Blick“ erkennbar sein. Für spezifische Besonderheiten und Anforderungen eines Unternehmens gilt das ebenso. Die „Evolution“ gilt für Bewerber und Unternehmen gleichermaßen, beide müssen stetig besser werden, um den enorm wachsenden Anforderungen der Zukunft zu entsprechen. Meine Erkenntnisse gebe ich weiter, damit Sie Ihre Karriere zielstrebig gestalten können. Sie finden im E-Book *Exzellente Arbeitgeber* und auf unserer Website zukunftsorientierte Unternehmen mit einer „bewerbergerechten“ Präsentation. Der „Treffpunkt“ für beide. Unternehmen benötigen Menschen, die sie voranbringen, Menschen benötigen Unternehmen. Wie in jeder Partnerschaft entscheidet sich der Erfolg danach, ob man zusammenpasst. Wir versammeln die „Besten“. Die [besten Unternehmen](#) und die qualifiziertesten Köpfe.

Downloads E-Books



Downloads E-Books



Unsere Virtuelle Karrieremesse (PDF)



Erfolgreiches Personalmarketing (PDF)

Gewinner oder Verlierer ?

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 somit 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 !

Kostenloses Know-how - für Ihren Erfolg !