



# unternehmer.de

Das ePaper für Gründer, Selbständige & KMU

## VERKAUFEN

Alles nur Show? Was Personaler von Vertrieblern lernen können (S.21)

## FÜHREN

Die Beschleunigungsfalle: Spontan, agil, flexibel - und gesund? (S. 25)

## MOTIVIEREN

Was mache ich, wenn es nicht so läuft, wie gedacht? (S. 28)

## EXTRAS:

▶ BUSINESS-KNIGGE

▶ RECHTSTIPP

# HUMAN RESOURCES

## WER NICHT ABLIEFERT, FLIEGT!

Champions League Mitarbeiter: Wie du die perfekten Mitarbeiter für dich findest (S. 5)

## BROKEN-WINDOWS-THEORIE

Weshalb die besten Bewerber keine Lust haben bei dir zu arbeiten (S. 12)

**NEU!**

Der E-Mail-Kurs von **unternehmer.de**

# "Newsletter erstellen"

In 9 Lektionen zum eigenen Newsletter

## UNSER ALL-INCLUSIVE-PAKET

- ▶ mit und ohne Vorwissen machbar
- ▶ mit allen Tools durchführbar
- ▶ hochwertige Lernmaterialien
- ▶ sinnvolle Aufgabenblätter
- ▶ inkl. Abschluss-Zertifikat
- ▶ Beratung zu deinem 1. NL-Entwurf

## Die 9 Lektionen

1. Zielgruppe & Persona
2. Mailing-Formen
3. Mailing-Tools
4. Rechtliches
5. Mailing-Aufbau & HTML
6. Headlines & Teaser
7. Betreffzeilen & CTAs
8. Tracking & Monitoring
9. Adressgenerierung

**JETZT ENTDECKEN**



**ZEITSPAREND**

20-30 Min./Lektion

**ENTSPANNT**

Alle 3 Tage per Mail

**GÜNSTIG**

nur 149€ zzgl. MwSt.

## Traum-Mitarbeiter gesucht?

## Traum-Job gesucht?

## zum Stellenmarkt

### **HR: THEMA "MITARBEITERAUSWAHL"**

"Wer nicht abgeliefert, fliegt!" – Alles zum Teamaufbau  
– *Oliver Frenkel*

### **5 VERKAUFEN: "ALLES NUR SHOW!"**

Was Personaler von Vertrieblern lernen können  
– *von Marcus König*

21

### **HR: SHOPPING-TIPPS & GADGETS**

7 tolle und praktische Geschenkideen (für dich selbst)  
– *ausgewählt von unserer Redaktion*

### **9 FÜHREN: DIE BESCHLEUNIGUNGSFALLE**

Spontan, schnell, agil und flexibel arbeiten – und gesund?  
– *von Juliane Gäbert*

25

### **HR: UNSER STELLENMARKT**

Finde den passenden Job oder die passenden Mitarbeiter!  
– *in Kooperation mit meine-stadt.de*

### **11 MOTIVIEREN: SELBSTMOTIVATION**

Für Fortgeschrittene: Was tun, wenn nichts so läuft wie gedacht?  
– *von Dr. Ilona Bürgel*

28

### **HR: THEMA "BROKEN WINDOWS THEORIE"**

Weshalb die besten Bewerber keine Lust haben bei dir zu arbeiten  
– *von Dagmar Recklies*

### **12 RECHTSTIPP: ÜBERSTUNDEN**

Was ist noch erlaubt und was nicht?  
– *von Manuela Müller*

30

### **HR: BUCHTIPPS**

Die besten Bücher zum Schwerpunktthema  
– *ausgewählt von unserer Redaktion*

### **16 BUSINESS-KNIGGE: HR**

Neu im Unternehmen: Wie verhalte ich mich?  
– *von Susanne Beckmann*

32

### **HR: UNSERE TOP-ARTIKEL ZUM THEMA**

Einfach klicken und online auf [unternehmer.de](http://unternehmer.de) weiterlesen  
– *ausgewählt von unserer Redaktion*

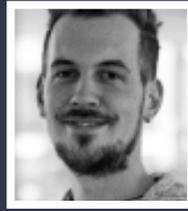
### **19 VORSCHAU & IMPRESSUM**

31

# Das Team von unternehmer.de



Patricia Scholz  
*(Projektleitung)*



Joachim Schwarm  
*(Konzept | Entwicklung)*



Hana Kus  
*(Chefredaktion)*



Carina Macaluso  
*(Redaktion | Social Media)*



Robert Sierl  
*(Technik | Entwicklung)*



Luisa D'Orfeo  
*(Marketing | Grafik)*

## Schreib uns!

Wir wünschen dir viel Spaß beim Lesen unserer neuen ePaper-Ausgabe. Schreib uns gerne dein Feedback an [redaktion@unternehmer.de](mailto:redaktion@unternehmer.de) oder schau auf unseren Social Media Kanälen vorbei:



[plus.google.com/+UnternehmerDe](https://plus.google.com/+UnternehmerDe)



[www.instagram.com/unternehmer.de](https://www.instagram.com/unternehmer.de)



[www.facebook.com/unternehmer.wissen](https://www.facebook.com/unternehmer.wissen)



[www.youtube.com/user/unternehmerde](https://www.youtube.com/user/unternehmerde)



[www.twitter.com/unternehmer\\_de](https://www.twitter.com/unternehmer_de)



[www.pinterest.com/unternehmer](https://www.pinterest.com/unternehmer)



[www.unternehmer.de/feeds](https://www.unternehmer.de/feeds)



[www.xing.com/news/pages/unternehmer-de-507](https://www.xing.com/news/pages/unternehmer-de-507)

# Champions League Mitarbeiter

## » Wer nicht abliefert, der fliegt raus! «



**D**u interessierst dich nicht für Fußball? Warum du trotzdem weiterlesen solltest, was du davon in dein Business mitnehmen kannst und warum das vor allem für Gründer wichtig ist, erfährst du, wenn du einfach nur weiterliest.

### „Zieht den Bayern die Lederhosen aus!“

Entweder du liebst ihn oder du hasst ihn, diesen Fußballverein. Warum ist das eigentlich so? Er ist verschrien für seine Anziehungskraft bei Spielern, für seine finanziellen Möglichkeiten und für das Gefühl sich anscheinend jeden Spieler und alles kaufen zu können. Dabei stellen sie doch nicht jeden ein, oder?

Der Schein trügt, denn der FC Bayern kauft Spieler, aber nur die von denen sie glauben, dass das den Verein nach vorne bringt und zwar richtig weit nach vorne. Will das nicht jedes Unternehmen? Klar, aber bei diesem Verein/Unternehmen klappt das besonders gut.

Was macht auf den ersten Blick den Verein, so erfolgreich? Dort arbeiten bzw. spielen in der Mannschaft nur die besten Profis, alle mit dem einen Ziel, der Lust und dem Anspruch Erfolg zu haben. Denn wer nicht liefert kennt die Konsequenz – der fliegt raus.

### Das Fazit zuerst: Mach es von Anfang an richtig!

Mir ist bewusst, dass das Thema Mitarbeiter sehr komplex ist und dass man damit mehrere Bücher füllen könnte. Packen wir das Fazit an den Anfang. Die besten Mitarbeiter für die einzelnen Aufgaben sind das Wichtigste für ein erfolgreiches Unternehmen. Besser keinen

Mitarbeiter einstellen als einen Kompromiss eingehen. Am Ende kostest dich das nur Zeit, Geld und Nerven.

### Du bist nur so gut wie dein schlechtester Mitarbeiter!

Eins sollte dir bewusst sein, das Niveau in deiner Mannschaft über den Druck entscheidet, und zwar ganz von alleine. Die Performance der Mitarbeiter wird untereinander sehr bewusst wahrgenommen. Je höher die Qualität ist, desto mehr wollen alle in nichts nachstehen und geben Gas.

Hast du zu viel Durchschnittsmitarbeiter oder sogar Underperformer beschäftigt, ist das nicht so. Viele werden nur das Nötigste tun und nicht das volle Potential ausschöpfen. Nur noch mal für das Protokoll: ich sagte viele und nicht alle!

### Warum braucht ein Unternehmer überhaupt Mitarbeiter?

Der Unternehmer erkauft sich Zeit, Kompetenz oder Leistungen, die ihm nicht liegen oder für die er zu teuer ist. Mitarbeiter helfen, dass sich der Chef oder die Führungskräfte voll und ganz auf ihre Ziele und Aufgaben fokussieren können, ihre Kernkompetenzen voll in die Firma einbringen können. Nur so ist ein Wachstum möglich. →

Nicht nur bei Produkten, sondern auch Mitarbeitern gilt "wer billig kauft, kauft zweimal". Also keine Kompromisse machen, lieber keinen einstellen als einen teilweise passenden Mitarbeiter.

Es ist so wichtig, von Anfang an die richtigen Mitarbeiter auszuwählen. Lass dir Zeit dafür, suche intensiv, ziehe Persönlichkeitstests hinzu, investiere Zeit und Geld.

### Bewerber: Was ist also wirklich wichtig?

- ▶ **Nur die Besten:** Bei der Mitarbeiterauswahl nur die Besten auswählen. Kompromisse und Durchschnitt bringen keine Champions League Leistung. Qualität steht vor Quantität.
- ▶ **Die Besten verbessern:** Die Mitarbeiter noch besser machen, investiere in sie, Zeit, Training und Schulungen.
- ▶ **Kündigen:** Trenn dich von Mitarbeitern, die nicht die gewünschte Leistung bringen. Dabei spielt die Fluktuationsquote nur eine untergeordnete Rolle. Mal täuscht sich der Chef in dem Mitarbeiter oder aber der Mitarbeiter in dem Unternehmen. Gehen zwei, sind das bei zehn Mitarbeitern 20%, ja und?
- ▶ **Werte vermitteln:** Deine Werte, deine Firmen- und Führungsphilosophie kennen und auch kundtun. Wertedeckung schafft Sympathie und Loyalität.
- ▶ **Sinnhaftigkeit:** Vernünftige Stellenbeschreibung und Aufgabenteilung und Verteilung.
- ▶ **Arbeitspensum & Stress:** Überlastung macht aus einem guten irgendwann einen schlechten Mitarbeiter.
- ▶ **Vertrauen & Sanktionen:** Regeln und Freiheiten brauchen einen Rahmen. Wird das nicht eingehalten, sind Konsequenzen notwendig.
- ▶ **Kommunikation:** Klare Ziele setzen, Erwartung definieren und regelmäßig kommunizieren, klären und updaten.
- ▶ **Fairness & Vergütung:** Vernünftiger Umgang, Leistung fordern, fördern und fair bis überdurchschnittlich vergüten.

Vielleicht siehst du den FC Bayern München jetzt auch durch eine andere Brille. Fan werden müssen wir beide nicht, aber warum solltest du nicht von den Besten der Besten lernen? Einen hab ich aber noch:

## GEHEIM-TIPP: SYMPATHIE-FALLE

Viele neigen dazu ihren Umgang mit Menschen zu intensivieren, wenn sie diese sympathisch finden. Das ist oftmals auch bei Einstellungen so, gerade wenn man sein Business erst startet. Es ist ja schon alles stressig genug, dann nicht auch noch mit den Mitarbeitern streiten, gerade wenn man nicht so viele hat. Das passiert aber oft unbewusst und ist auch eine Art Komfortzone.

Wer weiterkommen will, muss gehen und nicht stehen. Und dazu gehört Kritik, vielleicht auch einmal ein kontroverses Gespräch, oder eine heftige Diskussion, sofern die Höflichkeit eingehalten wird. Reibung erzeugt Wärme und manchmal bringt einen das genau einen Schritt weiter und entzündet neues Feuer.

Wie immer entscheidet die Dosis über das Gift. Grundsätzlich sollte die Stimmung im Team harmonisch und gut sein. Trotzdem bitte ich dich, es dir nicht zu bequem zu machen.

### Lieber keinen Mitarbeiter als irgendeinen.

Ein Mensch auf einem falschen Arbeitsplatz gleicht einer mentalen Folterung. Es geht immer darum, die richtigen Menschen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu versammeln. Mir persönlich ist Leidenschaft wichtiger als Fachwissen! Das Zusammenpassen ist das A&O, welches nicht vermittelt und angelernt werden kann, im Gegensatz zum spezifischen Fachwissen.

Das Thema ist eines der wichtigsten Bestandteile für ein nachhaltig erfolgreiches Business. Deswegen kann ich es jedem nur ans Herz legen. →

# 15 Fragen, die du beantworten können solltest, bevor du eine Stelle ausschreibst:

Wie führst du dein Unternehmen? Welche Werte sind dir für dein Unternehmen wichtig?

Welche Fähigkeiten sind nötig bzw. fehlen bisher, um weiterzukommen?

Gibt es Regeln oder Rituale, die dir extrem wichtig sind, die eingehalten werden müssen?

Sind Erfahrungen notwendig oder sind es eher Talente, die wichtig sind? Wenn ja, welche?

Wo findest du die Menschen, die du suchst? Zeitungen, Foren oder sonstige Plattformen?

Welche Zeit hast du für die Einarbeitung? Wie schnell muss derjenige selber laufen und ist es in der Zeit realistisch machbar?

Was ist die Aufgabe ganz genau und mit welcher Erwartung ist diese verknüpft?

Spielt das Alter eine ausschlaggebende Rolle? Wenn ja, welches ist die Grenze?

Was sind deine Eigenschaften bzw. Macken? Schreibe sie auf, um klarzustellen, wie du tickst und was dir wichtig ist.

Wichtigkeit der Position für das Unternehmen generell. Welches Risiko hängt an der Person? Ist eine Vertretung absolut notwendig?

Was ist das Ziel und die Zwischenziele, die du mit dieser Person erreichen willst?

Kann eine Abhängigkeit von diesem Mitarbeiter entstehen? Wenn ja, wie kann das vermieden oder eingegrenzt werden?

Welche Vorteile hat der Bewerber, wenn er sich für dein Team entscheidet?

Welches Entwicklungspotential hat diese Stelle? Soll die Firma weiter wachsen? Welche Perspektive gibt es für den Bewerber und das Unternehmen?

Wie kann ich diese Vorteile beweisen?  
*(Wenn nicht, gehe offen damit um. Mach dir Gedanken, wie du es im Nachhinein beweisen kannst.)*



## Autor: Oliver Frenkel

Hi, ich bin Olli, Life & Business Mentor. Mein Programm [personal compassing®](http://personalcompassing.com) ermöglicht dir in fünf Schritten und fünf Stunden dein volles Potential zu aktivieren und sofort davon zu profitieren. ROCK YOUR LIFE – für mehr Erfolg und Zufriedenheit, für ein sichereres und ein entspanntes Leben, beruflich und privat.

[www.oliverfrenkel.com](http://www.oliverfrenkel.com)

**Eintägige  
Power-Konferenz**

Organisation:



**SM:ILe**  
Communication

**DIGITAL  
MARKETING  
4HEROES**

**Conference 2017**  
Relevante Inhalte kompakt vermittelt

**4 brandaktuelle Schwerpunkt-Themen  
des digitalen Marketings:**

- **HERO: Data Driven Marketing**
- **HERO: Video Advertising**
- **HERO: Content Marketing**
- **HERO: Social Media Marketing**

**Berlin: 12.10.2017**

**München: 16.10.2017**

**Wien: 24.10.2017**

**Online ab 7.11.2017**

**<http://www.marketing-on-tour.de/konferenzen/>**

# 7 HR UND RECRUITING SHOPPING IDEEN



## HEADHUNTER-TASCHE

Größe 36 x 44 cm – ein echtes Platzwunder! Sportoutfit, Lebensmittel oder Badezeug, für alles geeignet. Außerdem super stabil und Umweltfreundlich, Dank Hochwertiger Biobaumwolle! – bietet jede Menge Stauraum (Volumen: ca. 12 Liter)

12,95 €

▷▷ bei Amazon ansehen



## COUCH-KISSEN

Größe 44 x 40 x 10 cm – aus Baumwolle, mit Reißverschluss.

26,99 €

▷▷ bei Amazon ansehen



## T-SHIRT FÜR RECRUITER

17,99 €

▷▷ bei Amazon ansehen





### COFFEE MUG "RECRUITER CHICK"

12,03 €

▷ ▷ bei Amazon ansehen



### VERSANDTASCHE (10 ST.)

So kommt deine hochwertige Bewerbungsmappe garantiert unversehrt beim Empfänger an!

9,94 €

▷ ▷ bei Amazon ansehen



### BEWERBUNGSMAPPE (5 ST.)

- ▶ Seitlich schwenkbare Kunststoffklemme.
- ▶ Sichere Aufbewahrung, ohne Lochen und Heften
- ▶ Lieferumfang: 5 Stück, Durable 228902 Bewerbungsmappe Duraswing Job, bis 30 Blatt A4.

9,92 €

▷ ▷ bei Amazon ansehen



### HEADHUNTER – DIE MACHT DES GELDES

9,97 € (BLU-RAY)

▷ ▷ bei Amazon ansehen



# STELLENMARKT

Finde deinen Traumjob!

PRODUCT MANAGER

TRAINEE

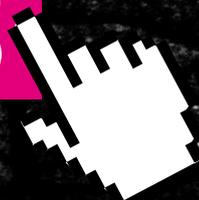
SALES CONSULTANT

TEAMLEITER

GESCHÄFTSFÜHRER

u.v.m.

Zu den Jobs



# Broken Windows Theorie



Die Broken-Windows-Theorie hat ihren Ursprung in der amerikanischen Kriminalitätsbekämpfung. Im öffentlichen Sektor hat sich dieser Ansatz erfolgreich bewährt. Doch auch Unternehmer können davon lernen: nämlich wie wichtig es ist, beim öffentlichen Erscheinungsbild auch auf Kleinigkeiten zu achten. →

## Worum geht es bei der Broken-Windows-Theorie?

Die Theorie der „zerbrochenen Fenster“ argumentiert, dass Vandalismus nicht die Folge von schwereren Vergehen ist, sondern deren Ursache. Demnach entsteht durch das Dulden von Bagatelldelikten wie Graffitis und zerbrochenen Fenstern in der Bevölkerung der Eindruck, dass solche Vorfälle normal sind. Tatsächlich sinkt die Kriminalitätsrate, wenn Vandalismus rigoros verfolgt und auch kleinere Schäden schnell beseitigt werden.

Kurz gesagt bedeutet das:

» Wer sich um die kleineren Verfehlungen nicht kümmert, signalisiert seinem Umfeld, dass ihm diese egal sind. «

## Warum ist die Theorie auch für Unternehmen relevant?

Manchmal drücken Unternehmen bei kleineren Verfehlungen ein Auge zu, z.B. beim Abzweigen von Büromaterial. Häufig geht es auch "nur" um unpassendes Verhalten gegenüber Geschäftspartnern oder Kollegen, das nicht unterbunden wird. Allein dadurch kann der Eindruck entstehen, dass hier auch größere Vergehen toleriert werden. Manche Mitarbeiter fühlen sich regelrecht motiviert, wie Kleinkinder die Grenzen des Machbaren auszutesten.

Es geht darum, was Menschen bei einer anderen Person beobachten und welche Schlussfolgerungen sie daraus ziehen. Für Unternehmen ist diese Außenwahrnehmung enorm wichtig.

Erfolg oder Scheitern können in hohem Maße davon abhängen, wie Kunden oder potenzielle Geschäftspartner das Unternehmen wahrnehmen.

## 4 Beispiele für die Wirkung der Broken-Windows-Theorie aus dem Bereich Recruiting

Bei Stellenausschreibungen und Bewerbungsverfahren geht es heute mehr denn je darum, die besten Bewerber für das eigene Unternehmen zu gewinnen. In eini-

gen Branchen und Berufen können sich Bewerber bereits ihren Wunscharbeitgeber aussuchen. Unbewusste Nachlässigkeiten können da schnell verheerende Folgen für das Unternehmen haben.

### 1 Keinerlei Rückmeldung auf die Bewerbung bekommen

Erhält man auf eine Bewerbung nicht einmal eine Absage wird es früher oder später aus der persönlichen Liste als akzeptabler Arbeitgeber gelöscht. Es zeigt: "Vielleicht kümmert sich dieses Unternehmen ja gut um die Bewerber, die zu einem Gespräch eingeladen werden. Die Zuständigen interessieren sich aber überhaupt nicht für diejenigen, die auf diese konkrete Stelle nicht passen."

Somit wird aber auch ignoriert, dass ein Bewerber vielleicht in einem Jahr die perfekte Besetzung für eine andere offene Stelle ist.

### 2 Der Vorgesetzte kommt unentschuldig zu spät

Ein anderes Szenario: Du bist zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen und dein künftiger Vorgesetzter kommt 20 Minuten zu spät. Laut der Empfangsdame ist ein dringendes Telefonat mit einem Geschäftspartner dazwischengekommen.

Deine Gedanken: "Hier ist das Geschäft wichtiger als die Menschen."

### 3 Der Raum für das Bewerbungsgespräch wurde nicht vorbereitet

Während der Wartezeit bist du alleine in einem leeren Besprechungszimmer. Am Tisch stehen benutzte Kaffeetassen vom letzten Meeting.

Das zeigte dir: "Diesem Unternehmen ist es wirklich egal, was Bewerber von ihnen halten." Die kümmern sich nicht einmal um eine saubere und ordentliche Arbeitsumgebung. Wer weiß, worum die sich noch alles nicht kümmern?

Ein Blick in den Raum zeigt ein Flipboard mit Notizen der letzten Besprechung mit einem Kunden. Das bedeutet: "Die kümmern sich hier nicht einmal um die Vertraulichkeit ihrer Kundeninformationen." →

**4 Fehlplanung? Oder wurde überhaupt nichts geplant?**

Der Vorgesetzte ist da und nun geht es darum, eine Präsentation, die du bereits zu Hause vorbereiten solltest, vorzustellen. Geplant war, dass du diese vor deinen neuen direkten Arbeitskollegen hältst. Leider hatte wohl niemand dem Team etwas von diesem Termin an einem Freitagnachmittag gesagt. Eine gestresste Assistentin schafft es dann irgendwie, den Raum mit ein paar Leuten aus anderen Abteilungen zu füllen. Immerhin geben sie sich freundlich und interessiert. Dein potenzieller zukünftiger Vorgesetzter tippt allerdings die ganze Zeit unter dem Tisch auf seinem Blackberry.

**Achte auf Kleinigkeiten, denn auch diese präsentieren dein Unternehmen nach außen.**

Bei all diesen Vorfällen handelt es sich zwar um Kleinigkeiten. Ja, ein vielbeschäftigter Manager kann schon mal zu spät zu einem Gespräch kommen. Sowoas passiert. Aber so lange es Unternehmen gibt, die ihre Einstellungsprozesse besser im Griff haben, so lange transportieren diese Kleinigkeiten nur eine Botschaft: "Es ist uns egal was du über uns denkst." Hast du die Wahl, wirst du dich sicherlich nicht für dieses, sondern für ein anderes Unternehmen entscheiden.

**Was kannst du als Unternehmer daraus lernen?**

Es gibt immer wieder zahlreiche Beispiele für kleine negative Signale, die Unternehmen an ihre Kunden

aussenden. Da hängen Anrufer ewig in Warteschleifen oder müssen sich bei der Telefonhotline durch endlose Menüs hangeln. Da erfolgen zugesagte Rückrufe nicht. Gleichzeitig gibt es erfolgreiche Unternehmen, die die Zufriedenheit ihrer Kunden zu ihrer obersten Priorität gemacht haben. Beispiele aus beiden Gruppen verbreiten sich durch die sozialen Medien heute rasend schnell. Daher bist du als Unternehmer gut beraten, Dich regelmäßig an die Broken Windows-Theorie zu erinnern:

► **Kümmere dich auch um die kleinen Anzeichen einer schlechten Kultur, denn andere schließen daraus auf das ganze Unternehmen!** ■



**Autorin: Dagmar Recklies**

ist Mitgründer und Geschäftsführer der Recklies Management Project GmbH. Sie unterstützt Unternehmen auf dem

Gebiet der Unternehmensstrategie, der strategischen und Finanzplanung sowie der strategischen Positionierung und Kommunikation, insbesondere im Internet. Außerdem plant und erstellt sie seit 2001 Webseiten für eigene Projekte und im Kundenauftrag. Dagmar Recklies arbeitet seit mehr als 20 Jahren mit Unternehmen der produzierenden Wirtschaft sowie aus dem Finanz- und Dienstleistungssektor zusammen. Ihr Fokus liegt auf Existenzgründern, kleinen und KMU.

[www.reckliesmp.de](http://www.reckliesmp.de)

ANZEIGE

**JETZT ANMELDEN**  
Kostenfrei dabei sein!

**DIE BESTEN STRATEGIEN ERFOLGREICHER GRÜNDER FÜR DEINEN ERFOLG**

über **30 Koryphäen der Gründerszene**

**Informationen und Strategien Schlag auf Schlag**

jeden Abend live ab **18 Uhr** – keine Zeit gibt es nicht

Branchengrößen aus verschiedenen Bereichen wie Rolf Schrömgens (trivago), Kai Herzberger (Facebook Deutschland Director), Felix Thönnessen (Höhle der Löwen Coach), Sören Siebert (Fachanwalt für Internetrecht), Till Faida (AdBlock Plus) u.v.m. werden hier ihre Tipps und Tricks für eine erfolgreiche Selbstständigkeit verraten.



**GRÜNDERKONGRESS**

**24. - 30.09.2017** DER ONLINE-KONGRESS für Gründer und Gründungsinteressierte



projektwerk



**Die Adresse für Projektarbeit.  
projektwerk.com**

Freelancer, die was können. Projekte, die was bringen.  
projektwerk bringt Freelancer und Unternehmen zusammen.

- ✓ Matching in Echtzeit
- ✓ 18 Jahre Erfahrung am Markt
- ✓ Über 100.000 registrierte Mitglieder

**Einfach, flexibel, erfolgreich.**

▶ **Jetzt registrieren**



**[www.projektwerk.com](http://www.projektwerk.com)**

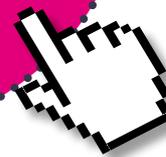
# Unsere Buchtipps

## HR & Recruiting

Du willst dein Buch bewerben?

Schreib uns:  
[werbung@unternehmer.de](mailto:werbung@unternehmer.de)

Oder ruf an unter:  
0911-37750-333



### Die CEO-Bewerbung: Karrierebeschleunigung ohne Netzwerk und Headhunter



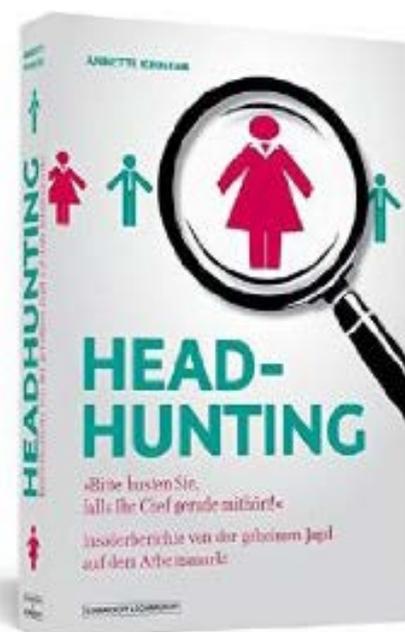
Rund 80 Prozent aller vakanten Positionen werden unter der Hand besetzt - dies gilt gerade für die Positionen des oberen Managements. Die Karrierberater Jürgen und Nane Nebel haben eine Bewerbungsmethode entwickelt, um genau diesen verdeckten Stellenmarkt zu erschließen. Kern des Buches ist die Anleitung zur Entwicklung individueller Unterlagen, die so aufmerksamkeitsstark sind, dass sie nicht in der Personalabteilung landen, sondern von den Entscheidern selbst gelesen und beantwortet werden.

Broschiert: 224 Seiten  
Verlag: Campus Verlag; Auflage: 2  
Sprache: Deutsch  
ISBN-10: 3593507072 | ISBN-13: 978-3593507071  
Preis: 24,95 €

▷▷ [bei Amazon ansehen](#)



### Headhunting: "Bitte husten sie, falls ihr Chef gerade mithört!"



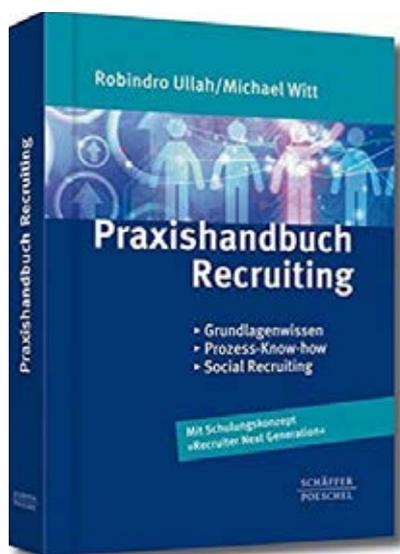
In "Headhunting" gewährt die Autorin exklusive Einblicke in eine Branche, die für ihre Diskretion berühmt ist. Nicht ohne Grund, wie die Erfahrungsberichte zeigen: Brenzlich wird es für eine Personalagentin, als der scheinbar perfekte Kandidat für eine hochdotierte Stelle kurz vor Vertragsabschluss als Schwerverbrecher enttarnt wird. Und wie soll die noch unerfahrene Headhunterin nur mit einem Firmenchef umgehen, der auf einem asiatisch dominierten Markt agiert, aber partout keine Asiaten einstellen möchte?

Taschenbuch: 264 Seiten  
Verlag: Schwarzkopf & Schwarzkopf  
Sprache: Deutsch  
ISBN-10: 3862652149 | ISBN-13: 978-3862652143  
Preis: 7,14 €

▷▷ [bei Amazon ansehen](#)



## Praxishandbuch Recruiting: Grundlagen, Prozess-Know-How, Social Recruiting



Das Buch bietet einen kompakten und vollständigen Überblick über das Themengebiet der Personalbeschaffung. Verknüpft mit vielen Fallbeispielen beschreibt es anhand eines idealtypischen Recruitingprozesses alle anfallenden Aufgaben und ordnet angrenzende Themen wie Employer Branding und HR-Marketing systematisch ein.

Social Media wird als aktueller Recruitingkanal in den Gesamtprozess integriert. Mit dem prämierten Schulungskonzept für den "Recruiter Next Generation" erhalten Unternehmen zudem einen Leitfaden für die Neuausrichtung ihres eigenen Recruitingansatzes.

Ideal zur Einarbeitung in die Aufgaben des Recruitings und als Nachschlagewerk für die Praxis.

**Gebundene Ausgabe: 282 Seiten**

**Verlag: Schäffer Poeschel**

**Sprache: Deutsch**

**ISBN-10: 3791034022**

**ISBN-13: 978-3791034027**

**Preis: 49,95 €**

▷▷ [bei Amazon ansehen](#)



# unternehmer.de jetzt

# auch als News-Seite auf

# XING



# ALLE PRINT-AUSGABEN LESEN!

**JEDERZEIT & ÜBERALL:** Wir schenken dir einen Monat "Ready - Die Magazin Flatrate" gratis!



Jetzt kostenlos testen

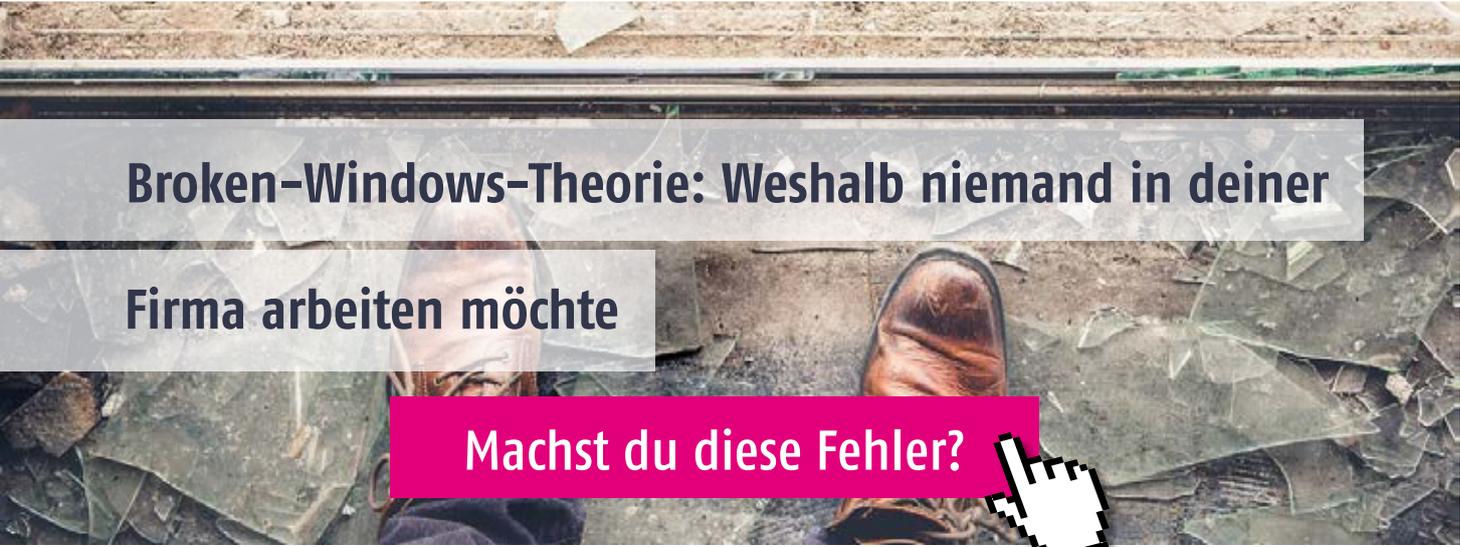


# Die Top-3-Artikel zum Thema "Recruiting"



Originelle Bewerbung: Würdest du diese Frau einstellen?

Top oder Flop?



Broken-Windows-Theorie: Weshalb niemand in deiner Firma arbeiten möchte

Machst du diese Fehler?



Das sind die 5 Tricks um jeden Personaler zu überzeugen

Kennst du diese Tricks?

Jetzt kostenlos registrieren auf

[www.freelancermap.de](http://www.freelancermap.de)



# Projekte und Freelancer - wie Sand am Meer...

...finden Sie bei [freelancermap](http://freelancermap.de). Seit 2005 unterstützen wir **Freelancer, Freiberufler, Selbstständige** sowie Unternehmen bei der Suche nach **IT-Projekten** oder dem geeigneten Experten für Ihre Visionen.

Mit mehr als 3000 neuen Ausschreibungen pro Woche und über 70000 angemeldeten Nutzern bilden wir ein effektives Projekt- und Personalnetzwerk ohne Vermittlungsgebühren. Probieren Sie es noch heute aus!



freelancermap GmbH  
Pretzfelderstraße 7 -11  
90425 Nürnberg  
Web: [www.freelancermap.de](http://www.freelancermap.de)  
Mail: [office@freelancermap.de](mailto:office@freelancermap.de)

 **freelancermap**  
Find Experts and Projects



# "Alles nur Show?"

## Was Personaler von Vertrieblern lernen können



Recruiting sieht heute bereits ganz anders aus als noch vor fünf oder zehn Jahren. Recruiting wird sich aber auch morgen noch einmal wandeln müssen, wollen Unternehmen im Bewerbermarkt die Nase vorn haben. Nur wer es schafft, sich die richtigen Talente zu sichern, kann sich selbst zukunftsicher aufstellen. Neben dem Verkauf wird das Personalmanagement immer mehr zum erfolgsentscheidenden Faktor in Unternehmen und so zu einem starken Differenzierungsmerkmal!

» Am liebsten würde ich ein paar **Praktika** machen, damit ich mir die Firmen in Ruhe anschauen kann und so viel sicherer **die richtige Firma wähle**. Im Vorstellungsgespräch kriegt man von der **Kultur der Firma** ja nur wenig mit! Da können die ja **eine wunderbare Show** abziehen und später ist man dann im Tagesgeschäft überrascht.«

So das Statement eines jungen Werkstofftechniklers auf die Frage, wie er denn Jobsuche betreibt. Die Frage, ob es denn nicht eher an der jeweiligen Firma sei, auszuwählen, welcher Bewerber der richtige sei, wurde nicht verstanden.

### Der Bewerbungsprozess heute: old fashioned!

Die überwältigende Mehrzahl an Bewerbungsratgebern stellt nach wie vor den Bewerber in den Vordergrund. Wie ist ein Anschreiben zu formulieren? Was zieht man am besten an? Welche Fragen sollte man stellen, welche Antworten parat haben? Ist das wirklich noch zeitgemäß? Geht es heute nicht vielmehr darum, als Unternehmen den jeweiligen Bewerber davon zu begeistern, in die Firma einzusteigen? Es gibt inzwischen Berufs- →

bilder, die sind in machen Gegenden oder Städten so rar, dass eine regelrechte Hatz auf die Talente ausgebrochenen ist. Gute Zeiten für Bewerber. Schlechte Zeiten für Unternehmen mit veralteten Rekrutierungsmaßnahmen.

### Es geht aber auch anders!

Dabei ist es für Firmen gar nicht so schwer, hier zu punkten. Man muss nur akzeptieren, mit der Zeit zu gehen. Also das, was man auf der Verkaufseite macht, um nicht von der Konkurrenz überholt oder gar ausgelöscht zu werden, ist nun auch auf der Personalseite notwendig. Hier einige Möglichkeiten, um in einem hart umkämpften Markt an Talente zu gelangen:

#### 1 Mitarbeiter werben Mitarbeiter

Ein erster Schritt in diese Richtung sind Aktionen wie „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“. Ob nun mit versprochenen Prämien oder einfach nur aus Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber.

Hierbei handelt es sich um ein probates Mittel, kennen doch die Mitarbeiter die eigene Firma ziemlich gut und vor allem über die Hochglanzfolien hinaus. Es besteht Erfahrung aus dem täglichen Miteinander. Schwärmt der Mitarbeiter und versucht den Neuen zu begeistern, ist die Grundstimmung schon einmal auf Positiv gestellt.

Vorsicht bei solchen Aktionen allerdings in Verbindung mit Prämienversprechen für erfolgreiche Vermittlungen. Ist das die alles überragende Motivation des Mitarbeiters und es stellt sich im Nachhinein für den neu gewonnenen Mitstreiter heraus, dass doch nicht alles Gold ist, was vorher glänzend versprochen wurde, ist oft nicht nur das Verhältnis zum neuen Arbeitgeber angeknackst, sondern meist auch die private Beziehung zwischen Werber und Geworbenem.

#### 2 Bewertungsportale

Ein weiteres Kriterium für die Auswahl der geeigneten Firma für einen Bewerber sind Bewertungsportale wie zum Beispiel jobvoting, kununu oder auch wie meinchef.de, um nur einige zu nennen. Hier lassen sich aktuelle oder ehemalige Mitarbeiter aus der Sicherheit der Anonymität lobend oder kritisch über die jeweilige Firma aus.

Zuviel kritische oder gar negative Einträge sind für das jeweilige Unternehmen nicht förderlich und beeinflussen potenzielle Bewerber. Allerdings ist es hier ähnlich wie bei Bewertungsmöglichkeiten im Onlinekauf: Man kann zwar Dienste beauftragen, die möglichst viele Sternchen vergeben und positiv bewerten, aber frustrierte Menschen lassen sich oft sehr langatmig und nicht immer fair über den Arbeitgeber aus. Gerade nach einer Kündigung ist die Verlockung groß, in solch einem Portal seinem ehemaligen Arbeitgeber noch einmal einen Denkkzettel zu verpassen.

#### 3 Content Marketing im HR- Bereich

Vor allem der Firmenauftritt sollte in allen Bereichen stimmig sein. Immer noch ist meist die Homepage die erste Adresse, wenn sich ein potenzieller Bewerber über eine Firma informiert: Der Auftritt sollte nicht nur in Richtung Verkauf der Produkte und Leistungen ausgerichtet sein, sondern eben auch auf das Akquirieren von Talenten.

Social Media ist heute aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. Nutzt eine Firma diesen Kanal nicht, stellen sich unter Umständen bei den jungen Talenten eher Zweifel ein, ob die Firma noch auf der Höhe der Zeit ist. Zumal heute auch die private Nutzung von Social Media erwartet wird. Arbeits- und Privatleben wachsen zunehmend zusammen.

Nutzt ein Unternehmen diese Möglichkeiten kann allerdings ein zweifelhafter Post auch sehr viel Schaden anrichten. Somit gilt hier die dringende Empfehlung, Social Media nicht von einer Stabsstelle „nebenbei mit machen zu lassen“, sondern Profis einzusetzen.

#### 4 Geschwindigkeit und neue Technologien

Heutige Bewerber bewegen sich in einer Online-Welt mit rasantem Austausch an kurzen Informationen. Da passt ein schriftlicher Bewerbungsprozess mit wochenlangen Schleifen nicht dazu. Wer sich heute online bewirbt, erwartet umgehend eine Nachricht. Warum nicht WhatsApp und Co. nutzen, um kurz einen Status mitzuteilen?

Heutige Recruiter müssen die Klaviatur der modernen Kommunikation beherrschen. Es entsteht sonst eher der Eindruck veralteter Strukturen. Im Gespräch →

beispielsweise mühsam eine Verbindung zwischen Beamer und altem Laptop herstellen, ist längst nicht mehr zeitgemäß. Besser ist es, das Tablet „rüberschieben“ und der Bewerber wischt sich dann schon in seinem Tempo und nach eigenem Gusto durch das, was man zeigen möchte. Es empfiehlt sich darüber hinaus auch, offen für neue Technologien zu sein, was das tägliche Arbeiten betrifft.

Der heutige, moderne Mensch bewegt sich privat in einem bestimmten Umfeld – technisch oft auf dem neuesten Stand. Da motiviert es nicht, sich in der Arbeitsumgebung auf 386er Rechner und WindowsXP einzustellen.

### 5 Proof of content

Natürlich muss sich in der Realität dann auch das vorher Versprochene zeigen. Nichts ist schlimmer, als ein plötzliches und böses Erwachen, nachdem man in der neuen Firma angeheuert hat. Es ist ein fataler Irrtum zu glauben, dass man als Unternehmen auf der sicheren Seite ist, da man ja nun einen Arbeitsvertrag hat und der Mitarbeiter damit gebunden ist. Weit gefehlt!

Heutige Arbeitnehmer kündigen deutlich schneller und sehen die Probezeit auch eher als Probe für die neue Firma, zu beweisen ob das Versprochene eingehalten wird. Gehen Mitarbeiter aus Frust und Ärger über die Diskrepanz von Ankündigung und Umsetzung relativ schnell wieder aus der jeweiligen Firma,

wird das umgehend im eigenen Netzwerk kommuniziert – schonungslos.

### Fazit: Erkenntnis ist ein Anfang

Wer als Unternehmen erkennt, dass eine Phase erreicht ist, wo man sich nicht mehr nur um Kunden, sondern auch um geeignete Mitarbeiter „werblich“ bemühen muss, der ist auf dem richtigen Weg. Der Arbeitsmarkt ist inzwischen in vielen Branchen so, dass sich Bewerber und Talente aussuchen können, wo die berufliche Reise hingehet. Das gilt es zu nutzen, denn es bietet die Chance engagierte, hochgradig mitdenkende und positiv kritische Menschen für sein Unternehmen zu gewinnen. ■



#### Autor: Marcus König

Marcus König begleitet als facettenreicher Berater und Coach Unternehmen in Veränderungsprozessen. Mehr als 25 Jahre Erfahrung in Managementpositionen in verschiedenen Ländern mit wechselnden Aufgaben und Verantwortungen hat seinen Umgang mit Menschen geprägt. Er betrachtet Prozesse immer an der Schnittstelle Mensch/Business, d. h. der Mensch wird in den Mittelpunkt des geschäftlichen Handelns gerückt. Seine Überzeugung: „Die besten Prozesse und Produkte funktionieren am besten mit zufriedenen, motivierten und engagierten Menschen.“

[www.menschbusiness.de](http://www.menschbusiness.de)

# Werbung im ePaper? Gerne!

[zum Anfrageformular](#)



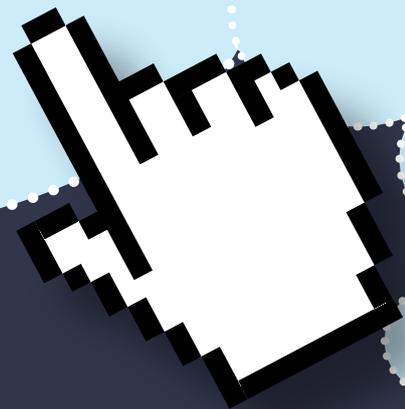
... oder einfach anrufen unter:  
**0911-37750-333**



unternehmer.de jetzt

auch als News-Seite auf

XING



# Die Beschleunigungsfalle

## Spontan, schnell, agil, flexibel – und gesund?



**F**akt ist, die zunehmende Digitalisierung ermöglicht uns maximale Vernetzung, grenzenlose Kommunikation. Feste Arbeitszeiten und -plätze sind längst nicht mehr die Regel, Zeitzonen und Standorte spielen oft nur noch eine Nebenrolle. Unternehmen eröffnen sich im Zuge dieser Entwicklung rasante Wachstumschancen – vorausgesetzt, sie halten Schritt mit der Veränderung und der zunehmenden Komplexität. Das erfordert allerdings tiefgreifende Veränderungen mit Blick auf die Arbeit im Unternehmen. Starre Prozesse und Strukturen haben ausgedient! Um konkurrenzfähig zu bleiben, kommt es vor allem darauf an, so flexibel wie möglich auf Veränderungen am Markt zu reagieren.

Leider hat die Sache einen Haken: Viele Unternehmen tappen auf diesem Weg in die sogenannte Beschleunigungsfalle. Wird die Drehzahl erhöht, können unerwartete Leistungsschübe die Folge sein – doch gleichzeitig steigt damit auch die Gefahr, das gesamte Unternehmen zu überhitzen. Eine andauernde Überlastung der Mitarbeiter führt dann langfristig zu Demotivation, allgemeiner Unkreativität und einem schleichend steigenden Krankenstand. Keine guten Voraussetzungen für Leistung, Innovation und agiles Handeln. Hier zeigt sich ganz klar, wo der entscheidende Schlüssel zum Unternehmenserfolg liegt: In Erhalt und Förderung der Mitarbeitergesundheit!

### Gesunde Mitarbeiter brauchen gesunde Führung

„Die Mitarbeiter müssen halt lernen, mit der komplexen Arbeitssituation umzugehen!“ Wer mit dieser Einstellung an die Sache herangeht, wird sicherlich nicht zum Chef des Jahres gekrönt. Gerade wenn es hektisch zugeht, ein Termin den nächsten jagt und Deadlines drohen, können Führungskräfte mit ihrem Verhalten viel zu einem gesunden Arbeitsklima beitragen und dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter zwar ge- aber nicht überfordert fühlen. Denn Führungskräfte sind auch in Sachen Gesundheit Vorbilder! Wer seinem Team vor-

lebt, dass anhaltender Stress im Job keine besondere Auszeichnung, sondern vielmehr ein deutliches Warnsignal ist, befindet sich bereits auf dem richtigen Weg. Nicht minder wichtig ist der Umgang mit physischen Erkrankungen: Es ist nur menschlich, wenn auch du als Chef mal zuhause bleibst, wenn dich die Grippe erwischt hat. Natürlich bleibt die Arbeit dann liegen – doch die Gesundheit sollte vorgehen, auch wenn viel zu tun ist. Der positive Effekt: Damit wird nicht nur die eigene Gesundheit geschont, sondern auch die der Mitarbeiter. Wer sieht, dass sich der Chef krankheitsbedingte Fehltag „erlaubt“, wird sich hoffentlich ohne schlechtes Gewissen auskurieren, anstatt sich mit Fieber ins Büro zu schleppen, um auf Biegen und Brechen Leistung zu erbringen.

### Mit gutem Beispiel vorangehen

Neben der körperlichen Gesundheit ist es ebenso wichtig, das Arbeitsklima ins Zentrum des Interesses zu rücken. Natürlich ist es schön, wenn die Auftragslage stimmt und das Unternehmen brummt. Damit sich nicht aber nur die Führungsebene, sondern alle Mitarbeiter darüber freuen können, ist es wichtig, trotz Stress stets die Stimmung im Auge zu behalten. Du ärgerst dich sicher auch, wenn kurz vor Feierabend eine →



## BUCHTIPP: "Gesunde Führung statt Burnout"

Preis: 24,99 EUR | 224 Seiten | Taschenbuch

Hier geht's zum Buch >>



E-Mail mit dem Betreff „Eilt!“ im Postfach landet, oder? Deinen Mitarbeitern geht es nicht anders, wenn du ihnen ständig in letzter Minute wichtige Aufgaben aufs Auge drückst. Manchmal lässt sich das nicht vermeiden, doch es sollte eher Ausnahme als Regelfall sein. Für eine positive Stimmung ist es essenziell, dass sich alle Teammitglieder wertgeschätzt fühlen und das Gefühl haben, mit ihrer Tätigkeit einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Mit einem Vorurteil möchte ich an dieser Stelle auch aufräumen: Gesunde Führung ist keine weitere Aufgabe, die Chefs auf ihre To-do-Liste schreiben sollten. Quasi nach dem Motto: „Wenn mal Zeit dafür ist, kümmere ich mich darum.“ Gesundes Führen bedarf keiner revolutionären Theorie. Es ist nichts anderes als GUTE Führung! Denn damit gelingt es ohne Weiteres, selbst in stressigen Zeiten die Leistungsbereitschaft des Teams hochzuhalten und gleichzeitig mit Freude am Tun zu verbinden – und das selbstverständlich, ohne übermäßigen Druck auszuüben.

### 10 Tipps für gesunde Führung auf allen Ebenen

#### 1 Gute Leistung honorieren!

Mitarbeiter wünschen sich Anerkennung für ihren Einsatz, besonders in anstrengenden Phasen. Der positive Nebeneffekt: Studien belegen, dass Mitarbeiter, die regelmäßig gelobt werden, sich wertgeschätzt fühlen und weniger Stress empfinden.

#### 2 Feierabend heißt auch Feierabend

Wer mit seinen Mitarbeitern klare Vereinbarungen zum Thema Erreichbarkeit trifft, kann auch selbst besser abschalten und Energie für den nächsten Tag tanken.

#### 3 Gemeinsame Ziele definieren

Nichts wirkt motivierender als die persönliche Identifikation mit der eigenen Tätigkeit, gerade in Phasen von vorübergehendem Stress und Unsicherheit.

#### 4 Regelmäßige Teamsitzungen

Gemeinsame Teammeetings fördern die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und geben die Möglichkeit, aktuelle Themen zu besprechen und bei Problemen Unterstützung anzubieten.

#### 5 WIR-Gefühl

Wirklich gute Teamarbeit funktioniert nur, wenn die einzelnen Mitglieder der Gruppe nicht untereinander konkurrieren. Vertrauensbildende Maßnahmen abseits der regulären Arbeitszeit können dabei helfen, gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung aufzubauen, zum Beispiel Teamausflüge, gemeinsame Mittagspause, Firmenfußballteam, Jogging-Gruppe etc.

#### 6 Konflikte ansprechen statt totsichweigen

Es ist nicht nötig, bei jeder kleinen Unstimmigkeit direkt einzugreifen. Doch kommen die Teammitglieder untereinander nicht zu einer Lösung, ist eine Schlichtung durch den Chef sinnvoll, bevor der Streit das gesamte Team in zwei Lager aufspaltet.

#### 7 Infos verständlich kommunizieren!

Klar geht es schneller, die vorhandenen Unterlagen ohne Kommentar per E-Mail weiterzuleiten. Doch gerade, wenn es um komplexe Themen geht, ist es besser, im Beisein der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters eine kurze Erläuterung zu den eigenen Notizen zu geben. →

## 8 Handlungsfreiräume ermöglichen

Die autonome Gestaltung von Arbeitsabläufen durch leistungsfähige Mitarbeiter entlastet nicht nur die Führungskraft, sondern sorgt durch die damit verbundene Wertschätzung auch bei den jeweiligen Mitarbeitern für mehr Zufriedenheit und stressfreieres Arbeiten.

## 9 Fördern statt überfordern

Natürlich gleicht kein Mitarbeiter dem anderen in seinen Interessen, Begabungen und Arbeitsweisen. Das können sich Führungskräfte zu Nutze machen. Wer Aufgaben wenn möglich gemäß der Vorlieben und Talente der Mitarbeiter verteilt, sorgt für eine gute Stimmung und überzeugende Ergebnisse.

## 10 Physische Gesundheit ernst nehmen

Es bringt niemandem etwas, wenn sich Mitarbeiter krank ins Büro schleppen und / oder Krankheiten

nicht richtig auskurieren. Hier sind Führungskräfte gefragt, ein Auge auf ihre Teammitglieder zu haben und gegebenenfalls uneinsichtige „Patienten“ auch wieder nach Hause zu schicken.

## Noch ein gut gemeinter Ratschlag zum Schluss

Achte bitte auch auf die eigene Gesundheit! In eine Führungsposition kommt man nicht über Nacht, viele von euch haben auf ihrem Weg nach oben wahrscheinlich so manchem Konkurrenzdruck erfolgreich Widerstand geleistet. Zwar heißt es so schön „Konkurrenz belebt das Geschäft“ – doch alles hat auch seine Grenzen.

Du musst es nicht immer allen beweisen, lass auch mal alle Fünfe gerade sein! Denn Statusstreben und der damit einhergehende, permanente soziale Vergleich mit anderen sind oft die Grundlage für überzogene Erwartungshaltungen an die eigene Leistungsfähigkeit – und häufig auch die der Mitarbeiter. ■



### Autorin: Juliane Gäbert

Juliane Gäbert ist Beraterin und Trainerin bei der grow.up. Managementberatung. Als Wirtschaftspsychologin konzipiert sie für Kunden unterschiedlicher Branchen Trainings, Workshops und personaldiagnostische Verfahren.

[www.grow-up.de](http://www.grow-up.de)

ANZEIGE

 **SEO DAY**  
Cologne

ZUM 07. MAL AM  
**12.10.2017**  
IM RHEINENERGIESTADION

[seo-day.de](http://seo-day.de)

# Selbstmotivation für Fortgeschrittene

## Was mache ich, wenn es nicht so läuft wie gedacht?



**W**ie reagierst du, wenn du dich auf eine bestimmte Situation freust und vorbereitest und sie dann ganz anders ist, als erwartet? Lass uns annehmen, du hast dich für eine betriebliche Weiterbildung zur Verbesserung des Selbstmanagements angemeldet. Der Tagungsort ist ungewöhnlich – ein Schloss der Benediktiner und soll eine neue Perspektive zur täglichen Arbeit eröffnen. Du freust dich über die Gelegenheit des Austauschs mit Gleichgesinnten und für die Karriereplanung bringt sie dir auch gleich noch Punkte.

Du organisierst deine Arbeit um die zwei Weiterbildungstage herum. Du planst die lange Anreise und sitzt pünktlich zum Seminarbeginn mit acht anderen Teilnehmern im Seminar. Morgens hast du noch einmal die Ausschreibung gelesen. Es soll positive Beispiele, Übungen, Selbstreflexionen, ja selbst eine Meditation, geben.

### Realität und Erwartungen stimmen nicht überein

Nach der Einführung ins Thema und den ersten Stunden des Tages stellst du erstaunt fest, dass du schon in der ersten Pause müde statt inspiriert bist. Wie kann das sein?

Dir fällt auf, dass in der Gruppe viel Negatives aus dem Unternehmensalltag berichtet wird. Mitarbeiter, die nicht zu finden sind, Menschen, die nur an sich und nicht die Kollegen denken, Konkurrenzdruck auf dem internationalen Markt, das Tempo im Alltag.

Auch der Seminarleiter berichtet eher kritisch über seine Wahrnehmungen. Dir fehlen die konkreten Denkanstöße zum Weiterbildungsthema. Ja du langweilst dich sogar ein bisschen, weil der Seminarleiter so viel frontal erzählt. Kommt so eine Situation nicht viel häufiger vor, als man bewusst wahrnimmt?

- ▶ Die neuen Arbeitsinhalte nach der Umstrukturierung sind anders als versprochen.
- ▶ Das Kundengespräch verläuft anders als erhofft.
- ▶ Eine Präsentation stößt auf weniger Interesse als erwartet und muss nach der Pause fortgesetzt werden.

Erwartungen und Wünsche prägen unseren Alltag. Wenn die Realität deckungsgleich ist, ist es leicht, sich zu motivieren. Doch diese Konformität ist leider selten.

### Motivation heißt, seine Wahlmöglichkeiten zu nutzen

Was kannst du im Beispiel tun? Du wägst ab.

- ▶ Gilt es, Geduld zu lernen und damit zufrieden zu sein, was angeboten wird?
- ▶ Solltest du dich der Gruppe anpassen?
- ▶ Gehört es sich überhaupt, in einem solchen Rahmen etwas Kritisches zu sagen?
- ▶ Liegt es an dir, dass du fast schon überzogene Erwartungen hattest weil du schon ein Weiterbildungsprofi bist?
- ▶ Solltest du lernen, dass es nicht immer nach deinem Kopf gehen kann und trotzdem gut sein kann? →

Dagegen sprach, dass Geld und Reiseaufwand investiert waren und jede Stunde eine Stunde deiner kostbaren Lebens- und Arbeitszeit ist. Dies ist ein Augenblick sich daran zu erinnern, dass es jeder von uns in der Hand hat, wie ein Augenblick, eine Veranstaltung verläuft. Triffst es nicht viel zu oft zu (egal ob in Familien oder Unternehmen), dass wir uns zwar beklagen, unzufrieden sind, uns etwas stört, wir es jedoch nur hinter vorgehaltener Hand äußern, wenn überhaupt? Welche Chance hat der Dozent etwas zu ändern, wenn er nicht erfährt, was dich stört?

**Motivation heißt Selbstverantwortung**

Du könntest deine Überlegungen des Aushaltens oder Abreisens ändern und stattdessen aktiv werden und zum Gelingen der Veranstaltung beitragen. Dein Wohlbefinden in diesem Moment, an diesem Ort, selbst in die Hand nehmen. Ein ausschließlich konstruktives Feedback wäre eine Variante. Du könntest den zweiten Seminartag damit beginnen einen Vorschlag zu machen, der eine positive Rückmeldung ist und einen konkreten Vorschlag macht, der deinen Interessen gerecht wird. Zum Beispiel könntest du um Anknüpfung an das gestrige Thema Gelassenheit bitten. Und zwar mit den angekündigten – aber noch nicht vermittelten – konkreten Praxisübungen. Der Seminarleiter wird dankbar den positiven Impuls aufgreifen und allen ist geholfen. Sobald du selbst die Perspektive gewechselt hast, nimmst du mehr Positives wahr. Das Lächeln des Seminarleiters, die interessanten nun auch positiveren Beiträge der anderen Teilnehmer. Du fühlst dich besser und durch die gemeinsame neue Aktivität auch die ganze Gruppe. Du wirst mit gutem Befinden selbst kreativer und kannst bessere Beiträge liefern und mit der Qualität deiner Beiträge Vorbild sein. Das ist die Quintessenz für das Gelingen:

**Selbstmotivationsgeheimnisse**

- ▶ Motivation können wir immer aus uns selbst schöpfen.
- ▶ Konstruktive Motivation tut uns selbst und anderen gut.
- ▶ Selbstmotivation wird im Austausch mit anderen einfacher.
- ▶ Verändere die Perspektive, wenn es dir schwer fällt, dich zu motivieren.

**Gängige Gründe, sich von Selbstmotivation abhalten zu lassen**

- ▶ Wir fühlen uns nicht für die Situation verantwortlich.
- ▶ Wir finden, jetzt sind die anderen einmal dran.

- ▶ Wir sind verärgert, enttäuscht, frustriert und kraftlos.
- ▶ Wir haben keine Idee, wie es besser geht.
- ▶ Es scheint einfacher, eine Situation zu verlassen, als sich einzubringen.

**5 Konsequenzen mangelnder Selbstmotivation**

- 1** Haben wir negative Emotionen, nehmen wir mehr Negatives wahr.
- 2** Denken wir negativ, fühlen wir uns schlechter.
- 3** Fühlen wir uns schlecht und denken negativ, dann verhalten wir uns dementsprechend, z. B. passiv oder stören sogar aktiv.
- 4** Wir stecken andere mit unseren Gedanken und Gefühlen an.
- 5** Wir starten negative Kreisläufe, in denen sich Gedanken, Gefühle, Verhalten gegenseitig verstärken.

**Der Nutzen selbstbestimmter Motivation in der Arbeitswelt 4.0**

Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit sind ein oft missverstandenes Paar. Wohlbefinden ist schon lange keine Belohnung mehr nach erbrachter Leistung, sondern inzwischen Leistungsvoraussetzung. Leistung, die ohne oder auf Kosten von Wohlbefinden erbracht wird, beeinträchtigt sich selbst. Fordern wir uns selbst angemessen, bringt dies am Ende immer Wohlbefinden. Das gilt für Körper und Geist. So starten wir positive Kreisläufe, die uns und anderen nützen. ■



**Autorin: Dr. Ilona Bürgel**

Dipl. Psych. Dr. Ilona Bürgel ist eine führende Vertreterin der Positiven Psychologie. Wie ein roter Faden zieht sich die Einladung zu einem Perspektivwechsel durch ihre Arbeit – weg von der Fixierung auf äußere Bedingungen, hin zum guten Umgang mit sich selbst. Sie ist ständige Beraterin für Print, Radio und Fernsehen wie ARD und MDR. Die Vorbildunternehmerin des Ministeriums für Wirtschaft liebt Schokolade und lebt in Dresden. Ihr Hauptwerk im Bereich Wirtschaft: Die Kunst, die Arbeit zu genießen

[www.ilonabuergel.de](http://www.ilonabuergel.de)

# Überstunden

## Was ist noch erlaubt, was nicht?



Überstunden sind die Regel, aber es können beim Umgang damit auch viele Fehler passieren. Deshalb ist ein rechtssicheres System entscheidend. Verstöße können zu Geld- oder sogar Haftstrafen führen.

Ein wichtiger Punkt in allen Arbeitsverträgen ist die wöchentliche Arbeitszeit. Üblich sind mittlerweile 40 Stunden, aber auch Modelle mit Wochenstunden zwischen 35 und 39,5 Stunden tauchen regelmäßig auf. Doch für viele Arbeitnehmer bleibt es nicht bei 35, 37,5 oder auch 40 Wochenstunden. Einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zufolge haben die Deutschen im Jahr 2015 etwa 1,813 Millionen Stunden außerhalb ihrer normalen Jobzeiten gearbeitet und damit gut ein Prozent mehr als 2014 – die Tendenz ist also steigend.

Jetzt stellt sich die Frage: Wie gehen Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit Überstunden um? Wie können Überstundenregelungen rechtssicher strukturiert und umgesetzt werden? Denn das deutsche Arbeitsrecht gibt harte Rahmenbedingungen für die Arbeitszeit von Angestellten vor. Gesundheitsschutz ist das Stichwort: Acht Stunden am Tag ist die zulässige Höchstarbeitszeit, sie kann auf längstens zehn Stunden pro Tag ausgedehnt werden, aber auch nur dann, wenn ein entsprechender Zeitausgleich gewährt wird. Zwischen Arbeitsende und Arbeitsbeginn müssen elf Stunden Ruhepause liegen. Und die Ausnahmen bei der täglichen Höchstarbeitszeit beziehen sich laut dem entsprechenden Arbeitszeitgesetz auf bestimmte Beschäftigte wie Chefärzte oder leitende Angestellte, aber auch ganze Berufsgruppen wie Mitarbeiter in Krankenhäusern, im Gastgewerbe oder auch in der Landwirtschaft.

### ACHTUNG: Sanktionen gegen Führungskräfte

Verstößt ein Arbeitgeber gegen die Vorschriften, drohen ihm harte Strafen. Der Gesetzgeber sieht Zuwiderhandlungen als Ordnungswidrigkeit an und sanktioniert diese mit einem Bußgeld von bis zu 15.000 Euro pro Verstoß.

Bei vorsätzlichen Verstößen gegen materielle Regelungen des Gesetzes, die die Gesundheit oder Arbeitskraft eines Arbeitnehmers gefährden, sowie bei wiederholten Verstößen gegen die Vorschriften liegt eine Straftat des Nebenstrafrechts vor, die auch zu einer Haftstrafe führen kann. Dabei richten sich die Sanktionen im Falle des Falles nicht nur gegen den Arbeitgeber, sondern auch gegen die Beauftragten des Arbeitgebers, also beispielsweise Betriebsleiter.

### Ausnahmen sind erlaubt

Grundsätzlich ist der Mitarbeiter nur dazu verpflichtet, Arbeitszeit in dem Umfang aufzuwenden, wie sie arbeitsvertraglich vereinbart ist. Darüber hinaus ist der Mitarbeiter nicht verpflichtet, Arbeit zu leisten. Aber wie kommt es dann zu fast zwei Milliarden Überstunden? Ganz einfach: Unternehmen können auf zweierlei Art und Weise Überstunden rechtssicher ermöglichen, um mehr Flexibilität in Phasen von Mehrarbeit zu gewährleisten. →



## EXTRA: GRATIS VORLAGE

# "Betriebsvereinbarung zur Anordnung von Überstunden" (PDF-Download)

zur Vorlage >>



Eine Ausnahme von den gesetzlichen Vorschriften besteht dann, wenn wirklich Not am Mann ist. In diesem Falle kann der Arbeitgeber Überstunden anordnen. Ein betrieblicher Notfall liegt dann vor, wenn unvorhergesehen ganz überwiegend gewichtige betriebliche Interessen vorliegen, aufgrund derer der Mitarbeiter im Betrieb gebraucht wird und unverzichtbar ist. Dieser Anordnung muss der Mitarbeiter Folge leisten.

### Regelungen nicht exzessiv ausnutzen

Das muss natürlich eine Ausnahme bleiben und darf nicht exzessiv ausgenutzt werden – der Gesetzgeber geht streng mit diesen Regelungen um. Arbeitnehmer sollten dementsprechend nicht darauf setzen, dauerhaft die Mitarbeiter zu Überstunden antreiben zu können, weil es beispielsweise über eine lange Zeit hinweg sehr gut läuft, aber keine neuen Arbeitsplätze geschaffen werden sollen. Diese „Strategie“ kann einem Unternehmen auf die Füße fallen. Konsequenzen: siehe oben.

### Klauseln zur Vergütung sind möglich

Der Arbeitgeber hat aber die Möglichkeit, im Rahmen der Arbeits- beziehungsweise Tarifverträge Überstundenregelungen festzulegen. Solche Klauseln können beinhalten, dass Überstunden auch dann angeordnet werden können, wenn kein Notfall vorliegt, sondern durch begründete betriebliche Notwendigkeiten erforderlich werden. Aber auch diese Regelung ist kein Freibrief oder Schlupfloch für Unternehmer, willfährig und maßlos die Mitarbeiter zu Überstunden anzutreiben. Die Maßgabe des Gesetzgebers zieht nur dann, wenn der Arbeitgeber unvorhersehbar ein deutlich

überwiegendes Interesse an der Arbeitsleistung hat. Das hat das Arbeitsgericht Frankfurt am Main schon 1998 entschieden. Und das Bundesarbeitsgericht hat festgelegt, dass der Arbeitgeber durch außergewöhnliche Umstände ein Interesse an vorübergehender Mehrarbeit haben muss. Dieses Interesse kann zum Beispiel in einer plötzlichen Auftragsspitze begründet sein, die mit einer normalen Wochenarbeitszeit der Mitarbeiter nicht zu leisten wäre. Liegen diese Voraussetzungen nicht vor, darf der Arbeitnehmer die Leistung verweigern – und natürlich darf der Unternehmer auch nicht aus der plötzlichen Auftragsspitze eine dauerhafte Auftragsspitze machen.

### Das Arbeitsschutzgesetz ist bindend!

Bei allen Aktivitäten sollten Unternehmer aber nicht das Arbeitsschutzgesetz vergessen. Es steht über jeder betrieblichen Notwendigkeit. Ebenso sind Überstunden grundsätzlich zu vergüten. Findet sich im Arbeitsvertrag keine Vereinbarung über die Vergütung von Überstunden, müssen sie individuell verhandelt werden beziehungsweise es wird die Grundvergütung angesetzt. Arbeitsverträge dürfen aber die Klausel enthalten, dass die Vergütung erst ab einer gewissen Zahl an Überstunden beginnt. Dies darf jedoch nicht zu einer unmäßigen Anordnung von Überstunden führen.

Alles in allem zeigen die vielen Details, dass Überstunden zwar die Regel in der deutschen Wirtschaft sind, aber im Umgang nicht gänzlich unproblematisch sind. Wer sich absichern will, entwickelt ein arbeitsrechtlich haltbares System und „fummelt“ nicht damit herum. ■



### Autorin: Manuela Müller

Manuela Müller ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei Banerjee & Kollegen, einer Sozietät von Rechtsanwältinnen in Mönchengladbach, die sich auf die umfassende zivil- und wirtschaftsrechtliche Beratung und Begleitung von Mandanten spezialisiert hat. Manuela Müller berät vorwiegend Unternehmen bei allen arbeitsrechtlichen Fragestellungen (Kollektiv- und Individualarbeitsrecht) und vertritt die Interessen der Mandantschaft auch vor Gericht.

Weitere Informationen unter [www.banerjee-kollegen.de](http://www.banerjee-kollegen.de)

# Business-Knigge

## Neu im Unternehmen: Wie verhalte ich mich?



**D**u bist gut ausgebildet, hast einige Jahre Berufs- und Branchenerfahrung und wechselst nun das Unternehmen. Doch aufgepasst: Wer mit zu vielen Ideen gleich zu Beginn auffährt, kann schnell anecken. Wie man sich „wohllosiert“ bei den neuen Kollegen einbringt, erfährst du hier.

### 1 "Das haben wir schon immer so gemacht!"

Neu im Unternehmen sieht man häufig dort die Welt mit anderen Augen. Prozesse oder Strukturen können entwickelt oder verändert werden. Und genau hier lauern Stolpersteine, denn wer die Balance zwischen Engagement und Fingerspitzengefühl nicht hinbekommt, schafft sich mehr Feinde als Freunde. Einerseits werden Ideen und frischer Wind erwartet, andererseits gibt es Antworten wie: „Das haben wir schon immer so gemacht“.

### 2 Zuhören & fragen statt bewerten

Wichtig ist gerade in der ersten Zeit genau zu beobachten. Statt zu kommentieren und zu bewerten, frage lieber. Höre gut zu, so erkennen Sie die Einstellung der Kollegen zu Veränderungen, die vielleicht niemand wirklich möchte.

Dazu hängt es von der eigenen Persönlichkeit und der Kommunikationsfähigkeit ab, wie diplomatisch du agieren kannst. Wenn du es nicht schon weißt, finde heraus, wie offen das Unternehmen für neue Ideen und Verbesserungsvorschläge ist.

Wer fragt und mehr nach Hintergründen und Begründungen forscht, statt sofort fertige Lösungen zu präsentieren, die vielleicht gar nicht als Problem angesehen werden, der zeigt, dass er aufmerksam und detailliert ist. Natürlich ist dieser Prozess abhängig von der Größe des Unternehmens, der Komplexität der Aufgaben und von den eingebundenen Mitarbeitern.

### 3 Reaktionen richtig deuten

Bekommst du von den Kollegen Hinweise, scharfe Kommentare oder körpersprachliche Signale, wie gehobene Augenbrauen, Augenverdrehen, unechtes Lächeln oder tiefes Atmen, sind das deutliche Zeichen dafür, dass das etwas zu viel Engagement war.

### 4 Versteckte Regeln identifizieren

Beobachte zu Anfang genau die verdeckten Regeln, die in dem Unternehmen vorherrschen: Welcher Umgangston wird gepflegt? Wie ist das Verhalten in Meetings? Welchen Wert haben Hierarchien? Welche Rituale gibt es? Wie ist der Dresscode?

### 5 Verbündete suchen

Neben deiner Aufmerksamkeit ist es hilfreich einen Kollegen zu suchen, der dir mit seiner Erfahrung und seinem Rat zu Seite steht. ■

### Autorin: Susanne Beckmann

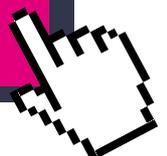


Susanne Beckmann ist Business-Knigge-Trainerin und gibt in Unternehmen über alle Hierarchieebenen hinweg Seminare über moderne Umgangsformen im Geschäftsleben. Tipps und Informationen speziell für Berufseinsteiger hat sie in ihrem Buch „#Benehmen“ zusammengefasst.

[www.susanne-beckmann.de](http://www.susanne-beckmann.de)

**EXTRA:** "Die ersten 100 Tage im neuen Job"

zum Buch





## Vorschau ePaper Ausgabe 10/17: E-Mail-Marketing



unternehmer.de

## Ausgabe verpasst?

In unserem  
Archiv findest  
du alle ePaper!

Zum Archiv



# Werbung im ePaper? Gerne!

zum Anfrageformular



... oder einfach anrufen unter:  
**0911-37750-333**

## IMPRESSUM & KONTAKT

**Herausgeber:** unternehmer.de - ein Projekt der united vertical media GmbH  
Pretzfelder Str. 7-11, D-90425 Nürnberg  
info@unternehmer.de  
Gesellschaft mit beschränkter Haftung: Sitz Nürnberg,  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE291221203,  
Handelsregister: Amtsgericht Nürnberg - HRB 28744,  
Geschäftsführer: Jürgen Renghart, Michael Amtmann

**Redaktion & Layout:**  
Patricia Scholz, redaktion@unternehmer.de  
**Layoutkonzept:** Stefanie Eger - Grafik Design,  
www.stefanie-eger.de & Patricia Scholz  
**Erscheinungsweise:** monatlich, jeweils zur Monatsmitte  
**Anmeldung zum kostenfreien Bezug** des PDF-Magazins  
unter [www.unternehmer.de/newsletter](http://www.unternehmer.de/newsletter)  
**Archiv / alle Ausgaben:**  
[www.unternehmer.de/magazin](http://www.unternehmer.de/magazin)

**Anzeigenleitung:**  
Sinndi von Ebner-Eschenbach  
united vertical media GmbH  
Tel.: 0911/37750-333, Telefax: 0911/37750-350  
sinndi.vonebner@unitedverticalmedia.de  
werbung@unternehmer.de  
**Urheberrechte:**  
Der gesamte Inhalt sowie die Struktur unterliegen dem  
Urheberrecht.

„unternehmer.de“ ist ein Produkt der united vertical media GmbH