

2023

75 Geheim-Tipps Erfolgreicher Top-Manager



Uwe Rembor

Institut für Betriebsoptimierung

24.2.2023

INHALTSVERZEICHNIS

E-Book: 75 Tipps für erfolgreiche Führungskräfte	1
1. Richtig delegieren	3
2. Zahlenverständnis schulen	3
3. Authentisch bleiben.....	4
4. Verantwortung für sich selbst	4
5. Vorbild sein.....	4
6. Kommunikationsfähigkeit.....	5
7. Mitarbeiterpotenzial erkennen	5
8. Konflikten nicht aus dem Weg gehen, sondern Courage zeigen	5
9. Veränderungsbereitschaft	5
10. Vorbereitung unterscheidet den Profi vom Amateur.....	5
Schlechte Nachrichten übermitteln: drei Tipps aus der Praxis	6
11. Spielen Sie verschiedene Varianten durch.....	6
12. Entwickeln Sie eine Strategie für den Worst Case	6
13. Seien Sie offen und pragmatisch.....	6
Krisenkommunikation– die innere Haltung zählt.....	6
Überprüfen Sie Ihre innere Überzeugung.....	7
Bereiten Sie sich gründlich auf das Gespräch vor.....	7
Gehen Sie in die Offensive.....	7
Bieten Sie Lösungsoptionen.....	7
Fazit: So geht erfolgreiche Krisenkommunikation	7
14. Schlechte Führungskraft.....	8
15. Schlechte Arbeitsmodelle	8
16. Zu wenig Flexibilität	8
17. Mangelnde Wertschätzung	8
18. Unangemessene, unfaire Vergütung	9
19. Keine Chancen, aufzusteigen oder sich weiterzubilden.....	9
20. Kein Vorhersehen von Problemen	9
21. Chancen nicht ergreifen	10
22. Fehlende Weiterentwicklung des Unternehmens	10
23. Mitarbeiter nicht durch die Entwicklung des Unternehmens geleiten	10
24. Sich nicht früh genug um einen Nachfolger kümmern	10

25. Die eigene Gesundheit vernachlässigen	10
26. Mitarbeiter nicht einbeziehen	11
27. Eigene Schwächen ignorieren	11
28. Vernachlässigte Persönlichkeitsentwicklung	12
29. Keine Emotionen zeigen.....	12
30. Feige sein.....	12
31. Fehlende Visionen.....	12
32. Interne Konflikte ungelöst lassen.....	12
Kosten für den Austritt eines Mitarbeiters	15
Rekrutierungskosten für die Suche nach neuem Personal	15
Eintrittskosten für den neuen Mitarbeiter.....	15
Einarbeitungs- und Einstellungskosten für das neue Personal	15
Opportunitätskosten.....	15
Was heißt das alles konkret für Unternehmen?	16
Arbeitgeber sollten Kündigung als Chance sehen – so geht es:.....	16
47. Selbstgefälligkeit	17
48. Der Kunde steht nicht an erster Stelle	17
49. Nicht unerbittlich innovieren	17
50. Sie verpassen die Digitalisierung.....	17
51. Daten werden nicht als Unternehmenswert behandelt	18
52. Versagen beim Talentmanagement	18
53. Keine Entwicklung von Zukunftskompetenzen	18
54. Versäumnis, starke Partnerschaften aufzubauen und sich zu vernetzen	18
55. Mangel an Authentizität und Transparenz.....	19
56. Kein (Geschäfts-)Plan	19
57. Positive Einstellung	19
58. Freundlicher Blickkontakt	19
59. Angenehmer Gesprächsabstand	19
60. Gut Zuhören	20
61. Interessiert fragen, ohne auszufragen	20
62. Vielseitig informiert sein	20
63. Unnötige Fremdwörter und Fachsprache vermeiden.....	20
64. Kein Lästern und Angeben	20
65. Humor statt Ideologie	20
66. Arbeitsverhältnis befristen.....	21
Ausnahmefall 1: Beschäftigte fallen in der Probezeit wegen Krankheit lange aus	21

Ausnahmefall 2: Das Arbeitsfeld der Beschäftigten ändert sich während der Probezeit drastisch.....	21
67. Zum letzten Tag der Probezeit kündigen	22
68. Zum letzten Tag der Probezeit kündigen – und die Kündigungsfrist verlängern	22
69. Aufhebungsvertrag vereinbaren	22
Verschwendung von Potenzial durch mangelnde Kenntnisse	23
Was können Arbeitgeber tun , um die Fluktuation zu senken?.....	24
70. Näher am Geschehen sein & in Krisensituationen lernen	24
71. Offene Kultur entwickeln	24
72. Persönliche Motivation der Beschäftigten evaluieren	24
73. Persönlicher werden	25
75. Zero Budgeting statt optimistischer Prognosen.....	25

Führungskompetenz kann man lernen – vorausgesetzt, man ist dazu bereit, sich selbst immer wieder zu reflektieren. Mit den folgenden 10 Tipps kann erfolgreiches Management gelingen.

1. RICHTIG DELEGIEREN

Die meisten Führungskräfte neigen dazu, sich selbst zu viel aufzubürden. Dabei haben sie die Möglichkeit, Aufgaben zu delegieren. Wer gute Mitarbeiter im Team hat, sollte diesen die Chance geben, sich zu beweisen. Schließlich ist eine der wichtigsten Aufgaben als Führungskraft, seine Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Delegieren ist also eine zentrale Rolle im Management. Wem dies schwer fällt, sollte sich fragen, was ihn davon abhält, mehr zu delegieren. Ist es vielleicht ein übertriebener Hang zum Perfektionismus? Oder das eigene Ego? Vielleicht zu wenig Vertrauen in das eigene Team? Fehlt vielleicht die Zeit dafür?

2. ZAHLENVERSTÄNDNIS SCHULEN

Zwar sind es viele kleine Dinge, die im Management wichtig sind, doch am Ende des Tages zählt, was unter dem Strich rauskommt. Es kann also nicht schaden, das eigene Verständnis für Zahlen ein wenig zu schulen – unabhängig davon, ob man im Marketing, im Vertrieb, im Personalwesen oder in einem anderen Bereich arbeitet.

So kann man sein Zahlenverständnis verbessern:

- Regelmäßig die Controlling-Berichte für den eigenen Bereich studieren.
- Den Geschäftsbericht des Unternehmens samt Anhang lesen.

- Darüber informieren, welche finanzielle Kennzahlen für den eigenen Bereich von Bedeutung sind, und, fast noch wichtiger: Welche KPI sind für Kunden, den Einkauf, die Produktion usw. wichtig?
- Mit Themen wie Budgetierung und Planung auseinandersetzen.
- Eine fachspezifische Weiterbildung kann ebenfalls hilfreich sein.

3. AUTHENTISCH BLEIBEN

Führungskompetenz beweist man am besten, indem man selbst das lebt, was man von anderen fordert. Authentizität hat vor allem in der Führungsebene eine große Bedeutung. Nur so kann man Identifikation, Glaubwürdigkeit und Vertrauen wecken. Drei bis fünf Werte zu kommunizieren, reichen dabei vollkommen aus. Wenn Mitarbeiter und Kollegen wissen, worauf es ihrem Vorgesetzten ankommt und was diesen stört, haben sie eine klare Orientierung.

4. VERANTWORTUNG FÜR SICH SELBST

Zu Führungskompetenz gehört das Wissen um Verantwortung. Damit ist nicht nur die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, sondern auch sich selbst gegenüber gemeint. Eine regelmäßige Reflektion der eigenen Stärken und Schwächen hilft dabei, seine Führungskompetenz weiterzuentwickeln. Erfolgreiche Manager leben zum Beispiel nach einem persönlichen Belohnungssystem. Für gute und sehr gute Leistungen tun sie sich selbst etwas Gutes. Gleichzeitig hinterfragen und reflektieren sie immer wieder ihre eigenen Verhaltensweisen. Sich auch Fehler einzugestehen, aus diesen zu lernen und die Anforderungen an sich selbst nicht zu hochzustellen – auch das gehört zur Führungskompetenz.

Keine Führungskraft ist vor ungeplanten Zwischenfällen gefeit. Deswegen sollte man an einem Arbeitstag stets nur etwa 50 % seiner Zeit verplanen. Die anderen 50 % werden für Unvorhergesehenes freigehalten. Um dabei nicht den Überblick zu verlieren, sollten täglich alle Aktivitäten notiert und gebündelt werden. Dazu gehört auch die Setzung klarer Prioritäten – unnötige Aufträge dürfen abgelehnt werden.

Zu guter Letzt haben Manager auch Verantwortung für ihre eigene Gesundheit. Um sich regelmäßig Erholung zu gönnen und das Privatleben genießen zu können, ist die richtige Selbsteinschätzung Gold wert.

5. VORBILD SEIN

Als Chef steht man unter ständiger Beobachtung. Deswegen sollte man immer nur das von seinen Mitarbeitern verlangen, was man selbst auch leisten kann.

6. KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT

Nicht nur für die Delegation von Aufgaben spielt Kommunikationsfähigkeit eine große Rolle. Führungskräfte sollten auch immer ein offenes Ohr für die Anliegen ihrer Mitarbeiter haben.

7. MITARBEITERPOTENZIAL ERKENNEN

Jeder Mitarbeiter besitzt andere Stärken und Schwächen. Als Vorgesetzter ist es wichtig, herauszufinden, wo diese liegen, um jeden einzelnen Mitarbeiter entsprechend seinen Kompetenzen einzusetzen.

8. KONFLIKTEN NICHT AUS DEM WEG GEHEN, SONDERN COURAGE ZEIGEN

Ein harmonisches Arbeitsumfeld mag das sein, was jeder Vorgesetzte anstrebt. Doch nicht immer lässt sich dieses Ziel umsetzen; manchmal lassen sich Konflikte nicht vermeiden. Bevor eine Situation hochkocht, Missstände besser im Vorfeld ansprechen.

9. VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

Digitalisierung und Strukturwandel haben den Arbeitsmarkt in den letzten Jahren auf den Kopf gestellt. Auch in Zukunft wird es immer wieder die Notwendigkeit geben, im Unternehmen Änderungen durchzusetzen. Erfolgreiche Führungskräfte erkennen rechtzeitig, wann Veränderungen erforderlich sind. Ebenso wichtig ist, zu wissen, wie sie ihr Team auf den Wandel vorbereiten können.

10. VORBEREITUNG UNTERSCHIEDET DEN PROFI VOM AMATEUR

Eine gute Führungskraft geht stets gut vorbereitet in jedes Gespräch. Um am Ende Erfolge verbuchen zu können, sollte man sowohl Fakten als auch Ziele kennen.

Schlechte Nachrichten überbringen

Wäre großartig, wenn Sie gegenüber der Belegschaft oder dem Vorstand immer nur Erfolge zu vermelden hätten. Aber Business ist keine Einbahnstraße nach oben. Es wird also leider immer Zeiten geben, in denen Sie schlechte Nachrichten überbringen müssen. Schlechte Nachrichten oder auch Krisen. Aber wie überbringt man schlechte Nachrichten am besten?

Wenn es nicht so gut läuft, wenn Verluste zu verzeichnen sind, Kündigungen drohen, die erwarteten Zahlen nicht erreicht wurden, sind Rückgrat und eine gute Krisenkommunikation gefragt. Genau dann trennt sich die Spreu vom Weizen.

11. SPIELEN SIE VERSCHIEDENE VARIANTEN DURCH

In früheren Zeiten erging es dem Überbringer schlechter Nachrichten nicht besonders gut, wie wir aus der Geschichte wissen. Die Botschaft wurde unfairerweise mit dem Boten identifiziert. Genau das darf Ihnen keinesfalls passieren. Eine detaillierte Vorbereitung und eine klare Krisenkommunikations-Strategie sind der Schlüssel dazu. Denken Sie daran: Sie müssen keinen Bittgang absolvieren, sondern glaubwürdig und aufrecht das Geschehene kommunizieren und Handlungsalternativen aufzeigen. So bleiben Sie Handelnder und werden nicht in die passive Opfer-Rolle gedrängt. Stellen Sie sich vor Sie seien ein Nachrichtensprecher. Der verkündet auch die grauenhaftesten Neuigkeiten ohne sich damit zu identifizieren oder verantwortlich zu fühlen. Diese innere Einstellung brauchen Sie.

12. ENTWICKELN SIE EINE STRATEGIE FÜR DEN WORST CASE

Dazu gehört auch, dass wir uns den Worst Case vorstellen: Was löst es in Ihnen aus, wenn sie nach dem Krisengespräch tatsächlich gefeuert werden? Haben Sie ein gesundes Vertrauen in Ihre Fähigkeiten und sind sich Ihrer Leistungen für das Unternehmen bewusst. Haben Sie eine innere Absicherungsstrategie entwickelt, dank derer Sie auch bei einer Kündigung nicht den Halt verlieren würden. Dieses Wissen gibt Ihnen eine emotionale Sicherheit, die für das bevorstehende Gespräch zentral ist. Wenden Sie nicht die oft praktizierte Salami-Taktik an, die schlechten Ergebnisse „Scheibchen für Scheibchen“ zu kommunizieren, sondern seien Sie von vornherein absolut ehrlich und klar, schildern Sie die Sachlage und gehen Sie in die Offensive.

13. SEIEN SIE OFFEN UND PRAGMATISCH

Legen Sie den entstandenen Schaden und seine Gründe sofort in vollem Umfang offen und erläutern Sie anschließend einige Optionen, wie die Firma damit umgehen könnte. Diese ehrliche, frühzeitige und offensive Kommunikation der schlechten Nachrichten kommt in der Regel gut an.

Natürlich werden die Empfänger der schlechten Nachricht nicht begeistert sein, aber durch ein ehrliches, selbstbewusstes Auftreten werden sie gar nicht auf die Idee kommen, die schlechten Nachrichten mit der Person zu verknüpfen.

KRISENKOMMUNIKATION– DIE INNERE HALTUNG ZÄHLT

Wenn Sie schlechte Nachrichten überbringen müssen, ist wie so oft die innere Haltung, Ihre Überzeugung, ausschlaggebend. Wichtig sind deswegen folgende Punkte:

ÜBERPRÜFEN SIE IHRE INNERE ÜBERZEUGUNG.

Dazu gehört ein grundsätzliches Bewusstsein für die eigenen Werte und eine klare innere Haltung, mit der Sie in das Gespräch gehen.

BEREITEN SIE SICH GRÜNDLICH AUF DAS GESPRÄCH VOR.

Bereiten Sie sich auf das Gespräch und die Teilnehmer detailliert vor und spielen Sie verschiedene Optionen – auch den Worst Case – durch.

GEHEN SIE IN DIE OFFENSIVE.

In der Regel gilt: Kommunizieren Sie schlechte Nachrichten (also Fehler oder Verluste) möglichst frühzeitig, suchen Sie das Gespräch, übernehmen Sie Verantwortung und versuchen Sie nichts zu vertuschen.

BIETEN SIE LÖSUNGSOPTIONEN.

Zeigen Sie zunächst Handlungs- und Lösungsoptionen auf und fragen Sie, ob es auch von Seiten des Gegenübers noch Vorschläge gibt.

FAZIT: SO GEHT ERFOLGREICHE KRISENKOMMUNIKATION

Verheimlichen Sie nichts, oder bringen die schlechte Nachricht scheinbar Ihrem Gegenüber bei. Das schafft nur Misstrauen. Und i.d.R. dauert es lange, lange Zeit, bis sich Misstrauen langsam wieder in Vertrauen wandelt. Wenn es überhaupt gelingt.

Schlechte Nachrichten zu überbringen ist nie leicht. Die Kunst ist eine offene und klare Kommunikation. So schützen Sie damit das kostbarste Gut, das Sie haben: das VERTRAUEN! Zu Ihrem Vorstand, den Mitarbeitern oder Kollegen.

Krisenkommunikation gehört zu den schwierigsten Aufgaben im Management. Man hat wenig Übung darin, weil Krisen glücklicherweise nicht so oft vorkommen. Als Restrukturierer, Sanierer und Insolvenzbegleiter sind Krisen mein Alltag. Daher konnte ich jahrzehntelange Erfahrung sammeln. Wenn Sie also Hilfe beim Krisenmanagement benötigen oder auch einfach nur zwei Stunden Coaching für die optimale Krisenkommunikation dann vereinbaren Sie einen kostenlosen und unverbindlichen Gedankenaustausch [hier](#). Oder rufen Sie mich an unter +49 (0)1522 464 3550 oder schreiben Sie [mir](#).

14. SCHLECHTE FÜHRUNGSKRAFT

Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen, sondern den Chef. Arbeitskräfte entscheiden sich gegen eine toxische Führungskultur und suchen Vorgesetzte, die fair, empathisch und tolerant führen können.

15. SCHLECHTE ARBEITSMODELLE

Arbeiten, schlafen, arbeiten? Nö. Heute schätzen Arbeitnehmer ihre mentale Gesundheit. Die Debatte um eine gesündere Work-Life-Balance hat dafür gesorgt, dass Unternehmen moderne, gesunde Arbeitsmodelle anbieten. Arbeitgeber, welche diesen Zug verpasst haben, verlieren ihre guten Arbeitskräfte, weil diese woanders glücklicher und gesünder arbeiten und leben können. Und zwar bei der Konkurrenz, die heute bessere, gesündere Arbeitsbedingungen, Gesundheitsseminare, Entspannung und Ausgleich anbietet.

Dass psychische Gesundheit eine Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit ist, wird zwar deutlich – doch noch immer gibt auf Seiten der Arbeitgeber Aufholbedarf: Krankschreibungen, die aufgrund von Stress und psychischer Belastung erfolgen, sind in den letzten Jahren rapide angestiegen.

16. ZU WENIG FLEXIBILITÄT

Remote Work und Homeoffice sind spätestens seit der Pandemie gängiger geworden. Beschäftigte von heute wünschen sich in dieser Hinsicht Flexibilität und Entscheidungsfreiheit. Sie wollen selbstständig und selbstbestimmt arbeiten – und zwar nicht ausschließlich im Büro, sondern auch mal in den eigenen vier Wänden. Das Problem ist jedoch, dass nicht alle Unternehmen sich auf diese Art von Flexibilität und Selbstbestimmung einlassen. Die Sorge, Mitarbeiter nicht mehr überwachen und Arbeitsfortschritte vor Ort kontrollieren zu können, Beschäftigte aus den Augen und auch die bisherige Arbeitskultur zu verlieren, spielt eine Rolle.

Wer seinen Arbeitnehmern jedoch keine Flexibilität und damit beispielsweise keine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht, muss damit rechnen, dass Mitarbeiter zur Konkurrenz abwandern.

17. MANGELNDE WERTSCHÄTZUNG

Ein wertschätzendes Arbeitsumfeld und Vorgesetzte, welche die Zeit ihrer Angestellten respektieren – beides könnte dazu führen, die hohe Fluktuationsraten einzudämmen. Arbeitgeber verlieren gute Mitarbeiter, weil diese sich über ihre vorbildliche Arbeitsmoral bewusst sind, aber längst nicht mehr bereit, in einem toxischen Arbeitsumfeld zu arbeiten.

Denn Wertschätzung gegenüber Arbeitnehmern ist heute nicht nur eine Nice-to-have. Es ist eine Pflicht, die viel zu oft vernachlässigt wird.

18. UNANGEMESSENE, UNFAIRE VERGÜTUNG

Sind Unternehmen nicht bereit, den Mindestanforderungen von Beschäftigten in Sachen Lohn und Gehalt gerecht zu werden, scheiden sie bei guten Fachkräften direkt aus. Eine faire Bezahlung gehört zu den Grundlagen einer guten Arbeitsbeziehung. Ausbeutung und Mehrarbeit ohne Bezahlung sind dennoch Realität, aber nicht mehr zeitgemäß. Wer so seine Belegschaft vergrault, muss sich jedoch nicht wundern, dass auch gute Mitarbeiter schnell fliegen werden.

19. KEINE CHANCEN, AUFZUSTEIGEN ODER SICH WEITERZUBILDEN

Ein weiterer Fehler, der dazu führt, dass Unternehmen ihre besten Mitarbeiter verlieren, sind mangelnde Weiterbildungsmöglichkeiten und fehlende Aufstiegschancen. Dabei ist Stagnation das Gegenteil von dem, was Beschäftigte von heute brauchen. Sie wollen mehr: sich bilden können, Skills erlernen und ihre (berufliche) Persönlichkeit weiterentwickeln.

13 Führungsfehler, die selbst die besten Chefs machen

Nach meiner Beobachtung als jemand der oft die Folgen mangelhaften Managements ausbügeln muss, scheinen besonders in sehr großen Unternehmen und in inhabergeführten Firmen Führungskräfte eine Art übermenschliche Aura zu kultivieren oder halten sich für absolut perfekt. Aber niemand ist fehlerfrei. Die folgenden 13 Fehler haben selbst die besten Führungskräfte in ihrer Karriere schon mal gemacht.

9

20. KEIN VORHERSEHEN VON PROBLEMEN

Als Restrukturierer ist es für mich immer wieder faszinierend, dass für viele Manager manche Problemsituationen, welche auf den ersten Blick offensichtlich sind, mehr oder weniger überraschend auftreten. Das liegt vor allem daran, dass wenn alle Prozesse perfekt laufen, man sich weniger Gedanken über potenzielle Fehlerquellen, Probleme, Risiken und Konsequenzen macht.

Man wiegt sich in trügerischer Sicherheit und geht davon aus, dass Alles wie bisher läuft. Bis es dann knallt und das Kind im Brunnen liegt.

21. CHANCEN NICHT ERGREIFEN

Oder es ist genau andersherum und Führungskräfte sind so sehr mit dem Erkennen und Verhindern von Fehlerquellen und Risiken beschäftigt, dass sie wichtige Chancen übersehen und nicht ergreifen. Ein guter Manager muss aber Chancen und Risiken gleichzeitig im Blick haben und sie ergreifen oder eliminieren.

22. FEHLENDE WEITERENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS

Stagnation ist der Untergang jedes Unternehmens. Eine erfolgreiche Firma kann nur dauerhaft überleben, wenn sie sich stetig weiterentwickelt. Viele Chefs vergessen aber, sich um das Wachstum und die Entwicklung ihres Unternehmens zu kümmern. Aber die Bedürfnisse von Kunden ändern sich ständig und besonders die Digitalisierung und der technologische Fortschritt schreiten unaufhörlich voran. Und wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit.

23. MITARBEITER NICHT DURCH DIE ENTWICKLUNG DES UNTERNEHMENS GELEITEN

Veränderung und Weiterentwicklung sind fester und wichtiger Bestandteil der Arbeitswelt. Jedoch gilt es als Chef nicht nur, für die entsprechende Weiterentwicklung des eigenen Teams oder Unternehmen zu sorgen, sondern man muss seine Mitarbeiter auch metaphorisch gesehen an die Hand nehmen und sie durch diesen Wandel führen. Das ist Chefsache, dafür werden Manager gut bezahlt.

Denn Veränderung ist fast immer mit Ungewissheit und Ängsten verbunden und viele Menschen könnten Probleme mit bestimmten Veränderungen haben. Hier ist es als professionelle Führungskraft Pflicht, das eigene Team entsprechend durch den Wandel zu begleiten.

24. SICH NICHT FRÜH GENUG UM EINEN NACHFOLGER KÜMMERN

Irgendwann kommt der Zeitpunkt, an dem jemand anderes in Ihre Fußstapfen tritt. Damit der Erfolg Ihrer Abteilung oder Ihres Unternehmens weiterhin bestehen bleibt, müssen Sie sich rechtzeitig um einen Nachfolger kümmern. Und: Wie sollen SIE denn befördert werden solange Sie nicht dafür sorgen, dass jemand Ihren leeren Sessel besetzt?

25. DIE EIGENE GESUNDHEIT VERNACHLÄSSIGEN

Als Führungskraft kann man je nach Unternehmensgröße schon etliche Stunden mit der Arbeit verbringen und selbst im Feierabend gibt es oftmals noch einige organisatorische Dinge zu

erledigen. Eine passionierte Herangehensweise in allen Ehren, jedoch sollten Sie niemals Ihr Privatleben oder Ihre Gesundheit über den beruflichen Erfolg stellen. Ein besonders wichtiger Aspekt, den etliche Führungskräfte viel zu oft vergessen. Ich habe von Burn-Out über Krebs bis zum Selbstmord alles gesehen was passieren kann, wenn man die Kerze von beiden Seiten anzündet. Kommt zum physischen Stress dann auch noch der psychische durch eine Insolvenz oder Krise, ist es schnell mehr als ein Mensch verkraften kann. Ich sage jetzt mal bewusst etwas politisch total Unkorrektes, aber es ist mir egal, wenn ich dafür kritisiert werde: Ich würde niemals stark übergewichtige oder kettenrauchende Führungskräfte einstellen, denn wer nicht einmal Verantwortung und Kontrolle für und über sich selbst hat und dem seine Gesundheit gleichgültig ist, wie soll ich von dem Verantwortung, Kontrolle und Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeitern erwarten? Tut mir leid, aber das sind mir die Menschen wichtiger als politische Korrektheit. Ich habe die Folgen mangelnder Verantwortung und Selbstdisziplin erlebt und gesehen was Kettenraucher, Alkoholiker, Spielsüchtige, Kiffer und andere gesundheitsverachtende Menschen angerichtet haben. Da gab es welche die haben bei ihren Kollegen durch ihre Qualmerei Asthma verursacht, sind im Suff gegenüber Mitarbeiterinnen übergriffig geworden, habe den Dienstwagen verzockt oder sich am Buffet benommen wie eine Wildsau.

26. MITARBEITER NICHT EINBEZIEHEN

Klar, Manager haben Stress. Immerhin sind sie verantwortlich, dass alles reibungslos funktioniert, dass das Unternehmen oder die Abteilung seine Arbeit richtig erledigt, und um die Mitarbeiter muss man sich ebenfalls kümmern. Da kann man, auch als passionierter Chef, schnell den Überblick verlieren und gewisse Probleme schlichtweg übersehen. Jedoch sollten Sie in diesem Fall die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter nicht unterschätzen und sich ihre Lösungsvorschläge anhören.

27. EIGENE SCHWÄCHEN IGNORIEREN

Kein Mensch gibt gerne zu, dass er Schwächen hat. Besonders Personen, die neu in Führungspositionen arbeiten. Hier dominiert oft die Denkweise, wer Schwäche zeigt, ist ungeeignet.

Dadurch kommt es jedoch oft dazu, dass Führungskräfte ihre eigenen Schwächen ausklammern und so verhindern, dass sie daran arbeiten können. Wenn Sie sich Ihre eigenen Schwächen verdeutlichen und bewusst machen, können Sie diese auch beseitigen und an sich arbeiten. Anderenfalls verdrängen Sie diese Probleme nur und werden sie womöglich sogar noch verschlimmern.

28. VERNACHLÄSSIGTE PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Ein Punkt, der sehr stark zum vorigen Punkt passt. Denn die entsprechende Selbstreflexion und das Eingestehen von Schwächen, ist ein wichtiger Teil der Persönlichkeitsentwicklung. Nicht nur die Weiterbildung der Abteilung und des Unternehmens ist von großer Wichtigkeit für eine Führungskraft, sondern auch die persönliche Entwicklung.

29. KEINE EMOTIONEN ZEIGEN

Wie sagt man so schön? Wer zu emotional handelt, der wird nachlässig und begeht Fehler. Das mag bis zu einem gewissen Punkt stimmen, jedoch sollte eine gute Führungskraft hin und wieder auf ihr Herz hören und auch mal emotionale Entscheidungen treffen. Denn viel zu viele Menschen in Führungspositionen sind der Meinung, dass emotionale Entscheidungen in der Berufswelt keinen Platz haben. Doch das ist ein großer Fehler.

Menschlichkeit zu zeigen und Entscheidungen auch mal auf emotionaler Basis zu treffen, kann oftmals der richtige Weg für den dauerhaften Erfolg sein.

30. FEIGE SEIN

Als Person in einer Führungsposition ist Risiko ein fester Bestandteil Ihres Alltags. Viele Führungskräfte scheuen sich jedoch davor, riskante Entscheidungen zu treffen. Sie entscheiden lieber gar nicht als vielleicht falsch. Sie sollten jedoch als Vorbild fungieren und Ihren Mitarbeitern vorleben und präsentieren, dass sich mutige Entscheidungen auszahlen.

31. FEHLENDE VISIONEN

Im trockenen und harten Alltag als Führungskraft geht vor allem ein wichtiger Punkt immer häufiger vergessen. Eine visionäre und kreative Denkweise. Natürlich sollten Sie nicht dauerhaft mit Ihrem Kopf in den Wolken stecken und sich irgendwelche utopischen Pläne ausdenken. Doch etwas Kreativität und ausgefallene Entscheidungen gehören zu einem guten Führungsstil.

32. INTERNE KONFLIKTE UNGELÖST LASSEN

In jeder Organisation kommt es hin und wieder zu Konfliktsituationen zwischen den Mitarbeitern. Viele Chefs gehen diesen jedoch aus dem Weg und wollen sich nicht weiter um interne Differenzen kümmern. Die meisten setzen ihren Fokus darauf, dass die Aufgaben erledigt werden. Das ist jedoch der falsche Ansatz. Sie sollten sich direkt um interne Konflikte kümmern und diese so diplomatisch wie möglich aus der Welt schaffen. Anderenfalls riskieren Sie, dass die Effizienz Ihres Teams auf kurz oder lang leidet. Es ist Ihr Job als Chef, und Sie werden dafür bezahlt, für ein funktionierendes Team zu sorgen, wenn nicht Sie, wer dann?

Konflikt-Management: 8 hochwirksame Sätze, um jede Eskalation in 2 Sekunden wieder auf eine harmonische Sachebene zu bringen

Wenn man weiß wie, reicht sogar schon ein einziger Satz, um einen Konflikt auf der Stelle zu entschärfen, bevor er eskaliert. Probieren Sie es deshalb je nach Streitkonstellation und individueller Situation mit folgenden Aussagen:

33. „Ich glaube, das ist ein sehr wichtiges Thema, über welches wir offen sprechen sollten.“
34. „Vielen Dank für Ihren Beitrag. Ich erlaube mir allerdings das Thema differenzierter zu sehen und würde deshalb gerne noch einmal tiefergehend mit Ihnen über den Vorfall/das Projekt/etc. sprechen.“
35. „Ich fühle mich aufgrund der Situation sehr unwohl. Vielleicht geht es Ihnen genauso? Ich denke, dass ich mich besser fühlen würde, wenn wir das einmal mithilfe eines Mediators besprechen könnten.“
36. „Vielen Dank, dass Sie auf mich zugekommen sind. Es war mutig, den Konflikt so offen anzusprechen. Ich möchte Ihnen auch entgegenkommen und würde gerne in einem sachlichen Gespräch mit Ihnen und unserem Vorgesetzten eine Lösung finden, die für uns alle tragbar ist.“
37. „Sie haben auf das Projekt/die Angelegenheit/etc. eine vollkommen andere Sicht als ich. Das respektiere ich. Ich würde diese auch gerne verstehen, habe aber im Moment noch Schwierigkeiten damit. Würden Sie mir Ihre Perspektive vielleicht in einem Vieraugengespräch noch einmal sachlich darlegen?“
38. „Ich habe gehört, Sie hätten ... über mich gesagt. Da ich allerdings nicht viel auf Klatsch und Tratsch gebe, wollte ich Sie lieber persönlich fragen, ob das stimmt? Und wenn ja, wieso Sie so denken? Ich glaube nämlich, dass Sie ein völlig falsches Bild von mir haben und hätte gerne die Chance, Sie vom Gegenteil zu überzeugen.“
39. „Sie sind also der Meinung A und ich der Meinung B. Aus meiner Sicht ist das so in Ordnung, Menschen sind schließlich unterschiedlich. Wollen wir die Sache erst einmal so stehen lassen?“
40. „Ich verstehe Ihre Perspektive. Ich hätte nun gerne die Chance, Ihnen meine darzulegen. Vielleicht können Sie diese ja ebenfalls nachvollziehen.“

5 Häufige Fehler bei der Rekrutierung

41. Der Mensch ist das Wichtigste

Menschen wollen mit Menschen arbeiten, nicht mit Logos oder Mission-Statements. Das heißt, Manager, Technikerinnen und auch der Vorstand gehören ins Rampenlicht, um klar zu zeigen, warum es sich lohnt, gerade bei ihrem Unternehmen zu arbeiten. Wer jetzt sagt, „Ich bin aber nicht so der gute Redner“: Pech gehabt, entweder lernen oder andere machen lassen. Denn die Elon Musks dieser Welt ziehen mit ihrer klaren Kante immer mehr Talente an.

42. Taten sagen mehr als Worte

Sprechblasen wie „Wir sind eine People-Company“ kann keiner mehr hören. Und neu sind sie auch nicht, denn die Firmen früherer Zeiten liefen auch nur durch „People“. Stattdessen sind Manager gefragt, ganz klar zu zeigen, was das Unternehmen im Bewerbermarkt differenziert und warum es sich lohnt, gerade hier zu arbeiten.

43. Erst der Schurke, dann der Held

Denn ohne Problem keine Lösung, und ohne Schurken ist der Held arbeitslos. Klar, Sie wollen nicht mit Angst verkaufen, aber wenn für bestimmte Talente Ihr Unternehmen der beste Ort ist und diese Talente dort die besten Bedingungen schaffen und den meisten Wert schaffen können, dann wäre es unterlassene Hilfeleistung, wenn Sie nicht klar sagen, was Talenten entgeht, wenn Sie nicht zu Ihnen kommen.

44. Zukunft statt Zeugnisse

Würden Sie bei Bill Gates, Albert Einstein oder Salvador Dali nach dem Zeugnis fragen? Zeugnisse tun so, als habe jemand „ausgelernt“ und würde sich nie mehr verändern. Die meisten Überflieger werden aber erst im Lauf der Geschichte zu richtigen Überfliegern. Schauen Sie also, gemäß Goethe, was die Menschen werden können, und nicht, was sie sind. Wenn Sie Potenziale früh genug erkennen und mit Entwicklungschancen werben, bekommen Sie Helden, die noch größere Helden werden.

45. Machen Sie den Großmuttertest

Erst wenn Omi ihre Stellenanzeige versteht, dann verstehen auch Ihre Talente die Anzeige. Kryptische interne Projektbeschreibungen haben in Ihren Jobanzeigen nichts zu suchen. Der Grund, warum wir bei Büchern die Pageturner in einem durchlesen, ist, dass diese Bücher es uns leicht machen, gelesen zu werden. Recruiting ist heutzutage wie Vertrieb. Wer es im Vertrieb zu kompliziert macht, verkauft nichts. Wer den Bewerbungsprozess aus Ingenieurstolz sperrig und gespickt mit Fachbegriffen macht, bekommt keine Bewerber.

46. Mitarbeiter zu verlieren, kostet Sie bis zu € 175.000.-

KOSTEN FÜR DEN AUSTRITT EINES MITARBEITERS

Beim ersten Kostenpunkt handelt es sich um die konkreten Kosten, welche im Falle einer Kündigung des Mitarbeiters für ein Unternehmen fällig werden. Zu diesen gehört beispielsweise die Auszahlung der Resturlaubstage. Weiterhin kommen die Kosten für das Gehalt während einer Freistellung sowie ggf. Anwalts- und Gerichtskosten für Arbeitgeber hinzu. Werden Mitarbeiter zur Vertretung eingestellt, müssen diese ebenfalls entlohnt werden – und auch dieses Geld zählt.

REKRUTIERUNGSKOSTEN FÜR DIE SUCHE NACH NEUEM PERSONAL

Stellenanzeigen, externe Personalberater, Bewerbungsgespräche, die Anreise von Bewerbern und Recruitern – das alles können Kostenpunkte für die Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters sein. In einigen Fällen wird es noch teuer, wenn beispielsweise Einstellungstest durchgeführt werden müssen. Kosten für finale Einstellungsformalitäten dürfen langfristig nicht unterschätzt werden, auch wenn sie zunächst nicht allzu groß erscheinen.

EINTRITTSKOSTEN FÜR DEN NEUEN MITARBEITER

Wird ein Mitarbeiter eingestellt, kommen einige Eintrittskosten auf das Unternehmen zu. Zum Beispiel übernimmt der Arbeitnehmer folgende Posten:

- Kosten für den Umzug des Mitarbeiters in die Stadt, in der dieser arbeiten wird
- ggf. Kosten für Wohnungsinserte oder Maklerkosten
- ggf. Kosten für die Unterbringungen in einem Hotel

EINARBEITUNGS- UND EINSTELLUNGSKOSTEN FÜR DAS NEUE PERSONAL

Schließlich müssen Unternehmen noch mit den Einarbeitungskosten für neues Personal rechnen. Das bedeutet konkret: Neue Mitarbeiter erhalten Schulungen und Workshops und sind auf die Hilfe von Mentoren bzw. anderen Kollegen angewiesen, die ebenfalls bezahlt werden müssen. Möglicherweise findet während der Einarbeitungsphase eine Doppelbesetzung statt – und auch hierfür müssen Unternehmen finanziell aufkommen.

OPPORTUNITÄTSKOSTEN

Mit den sogenannten Opportunitätskosten werden Unternehmen rechnen müssen, wenn es beispielsweise zu einer Verzögerung bei einem laufenden Projekt kommt. Das ist nicht ungewöhnlich: Die Kündigung eines Mitarbeiters nimmt nicht selten Einfluss darauf, wenn

eine Position neu besetzt werden muss – und das kann auch die Unterbrechung eines Projekts bedeuten.

WAS HEIßT DAS ALLES KONKRET FÜR UNTERNEHMEN?

Zwischen 43.000 und 175.000 Euro an Fluktuationskosten legen Unternehmen auf den Tisch, wenn Mitarbeiter gehen und neue Mitarbeiter kommen – oder besser gesagt: kommen müssen. Wie hoch der Betrag in der Praxis ausfällt, hängt unter anderem davon ab, um welche Stelle es sich handelt. Personal in höheren Rängen kann etwas teurer sein. Weitere Einflussfaktoren sind Branche und Anzahl der Mitarbeiter eines Unternehmens. So oder so:

Aus wirtschaftlicher Sicht lohnt es sich für die meisten Arbeitgeber, wenn diese sich bemühen, ihre Mitarbeiter zu halten.

Also: Attraktivität des Arbeitsplatzes erhöhen, neue Anreize schaffen, für eine kollegiale, einladende Atmosphäre sorgen, und lieber das Gehalt guter Mitarbeiter erhöhen.

Übrigens: Sollte ein Mitarbeiter tatsächlich kündigen, kann es sich lohnen, dies als Chance zu nutzen, um mehr über die Kündigungsgründe zu erfahren. Für Unternehmen ist es so möglich, sich in Zukunft besser auf das neue Personal einzustellen – und effektiv Kosten zu sparen.

ARBEITGEBER SOLLTEN KÜNDIGUNG ALS CHANCE SEHEN – SO GEHT ES:

- Mitarbeiter, welche kündigen, zu einem einladenden Abschlussgespräch einladen: Wichtig ist, dass die Atmosphäre stimmt – denn nur in einer „gemütlichen“ Gesprächsrunde ist es für potenzielle Ex-Mitarbeiter möglich, sich zu öffnen und konkret über ihre Kündigungsgründe zu sprechen
- [Feedback](#) einholen: Sollten Beschäftigte kündigen, haben Vorgesetzte jetzt die konkrete Chance, nach einer Rückmeldung zu fragen. Was hätte anders laufen können? Was hätte der ausscheidende Mitarbeiter sich für seinen Arbeitsplatz tatsächlich gewünscht?

Tipp zum Schluss: Auch nach einer bereits erfolgten Kündigung ist es möglich, dass Unternehmen ein klärendes Gespräch mit ihren Ex-Mitarbeitern führen. Der Vorteil besteht darin, dass Menschen, die eine neue Stelle gefunden haben, weniger Druck verspüren. Mir selbst ist es mehrfach gelungen Mitarbeiter, die schon gekündigt hatten, durch ein Gespräch dazu zu bewegen ihre Kündigung zurückzuziehen, und Mitarbeiter die das Unternehmen schon verlassen hatten, wieder zurückzuholen. Es war in jedem einzelnen Fall zum Vorteil der Firma.

10 Unsichtbare Gefahren die Ihr Unternehmen killen können

50% der #Fortune-500-Unternehmen, die es vor 20 Jahren gab, sind heute verschwunden. Die Fehler, die für das Scheitern von Unternehmen verantwortlich sind, können auch Ihnen ganz leicht unterlaufen.

Das Scheitern von Unternehmen ist die Regel, nicht die Ausnahme – und es sind nicht nur #Start-ups und kleine Unternehmen, die jedes Jahr scheitern. Fünfzig Prozent der Fortune 500-Unternehmen, die es vor 20 Jahren gab, sind verschwunden.

Sehen wir uns die zehn wichtigsten Gründe an, warum Unternehmen scheitern.

47. SELBSTGEFÄLLIGKEIT

Arroganz ist tödlich. Sobald Führungskräfte oder Inhaber selbstgefällig werden, geraten ihre Unternehmen ins Hintertreffen. Um erfolgreich zu sein, brauchen Unternehmen bescheidene Führungspersönlichkeiten, die motiviert sind und sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen und für unantastbar halten. Sind Sie sich darüber im Klaren, dass sie es sich nicht leisten können, sich an vergangene oder aktuelle Erfolge zu klammern, denn wenn Sie sich zurücklehnen, werden ihre Unternehmen ins Hintertreffen geraten. Beispiele für Firmen die auf Grund selbstgefälliger Inhaber zerstört wurden sind #4711, #BEWATEC oder #Schlecker.

48. DER KUNDE STEHT NICHT AN ERSTER STELLE

Alles, was ein Unternehmen anbietet, muss für den Kunden von #Nutzen sein und sein Leben besser und einfacher machen. Den Kunden an die erste Stelle zu setzen, bedeutet auch, keine Angst davor zu haben, sich von bestehenden Produkten und Dienstleistungen zu trennen und alles loszuwerden, was den Kunden keinen #Mehrwert bietet.

49. NICHT UNERBITTLICH INNOVIEREN

Die Welt entwickelt sich schnell, jeden Tag entstehen neue und innovative Möglichkeiten, Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Unternehmen müssen unermüdlich #innovativ sein, um ihren Wettbewerbsvorteil zu behalten. Viele Unternehmen zögern, etablierte Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu verändern – aber wenn sie es nicht tun, wird es viele Innovatoren geben, die eher bereit sind, sich zu verändern. Diese Unternehmen werden die Führung übernehmen.

50. SIE VERPASSEN DIE DIGITALISIERUNG

Wir haben noch nie in einer Zeit gelebt, in der es so viele transformative Technologien gab. Technologietrends wie KI, Robotik, Blockchain und das #Metaverse verändern jedes Unternehmen und jede Branche. Aufgrund des rasanten Wandels – und der Tatsache, dass

Technologie in der Geschäftswelt an erster Stelle steht – muss sich jedes Unternehmen als Technologieunternehmen verstehen und die #digitale #Transformation in den Mittelpunkt stellen. Es gibt immer noch Arztpraxen, die haben noch nicht einmal eine #Webseite, während andere Ärzte #Online-Terminbuchung anbieten und auf sozialen Medien über Öffnungszeiten und Impftermine informieren. Was ist wohl ansprechender für Patienten?

51. DATEN WERDEN NICHT ALS UNTERNEHMENSWERT BEHANDELT

Daten sind das Lebenselixier erfolgreicher Unternehmen. Sie nutzen Daten, um bessere Geschäftsentscheidungen zu treffen, Kunden und Markttrends zu verstehen, intelligentere Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und ihre Geschäftsprozesse zu verbessern. Die Unternehmen, die in Zukunft erfolgreich sein werden, müssen über eine solide #Strategie verfügen, die das Beste aus ihren Daten macht und gleichzeitig Partner und Kunden schützt. Mein letzter Mandant hatte noch nicht einmal Daten über die Besuchshäufigkeit seines Außendienstes. Wie will man so ein Unternehmen führen?

52. VERSAGEN BEIM TALENTMANAGEMENT

Rekrutierung und Bindung von #Spitztalenten sind für Unternehmen eine Herausforderung – dabei sind die Menschen das Herz eines jeden Unternehmens. Erfolgreiche Unternehmen, arbeiten an der Entwicklung der richtigen #Kultur, sie führen flachere, agilere #Hierarchien und Managementstrukturen ein, in denen sich die Mitarbeiter wohlfühlen und sich entfalten können. Das ist einer der häufigsten Fehler, die ich erlebe. Da will ein Inhaber oder Geschäftsführer nichts mit Personal zu tun haben und #Führung delegieren und wundert sich dann, dass ihm die Leute weglaufen und keine neuen kommen wollen.

53. KEINE ENTWICKLUNG VON ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Die Fähigkeiten, die für den beruflichen Erfolg erforderlich sind, entwickeln sich schneller als je zuvor, und die Halbwertszeit der heutigen #Fähigkeiten nimmt rapide ab. Jedes Unternehmen muss sicherstellen, dass seine Mitarbeiter kontinuierlich die richtigen Fähigkeiten entwickeln, sonst werden sie einfach zurückgelassen. Oder gehen Sie als Kunde zu einem Zahnarzt der Sie noch so wie vor 30 Jahren behandelt? Lassen Sie Ihr Auto lieber in einer altmodischen oder einer modernen Werkstatt reparieren? Brauchen Sie Personal das Schreibmaschine kann oder lieber MS-Suite?

54. VERSÄUMNIS, STARKE PARTNERSCHAFTEN AUFZUBAUEN UND SICH ZU VERNETZEN

Kein Unternehmen kann isoliert arbeiten, heute ist es wichtiger denn je, starke und belastbare Partnerbeziehungen und #Lieferketten aufzubauen. Für Unternehmensleiter kann dies bedeuten, sich mit traditionellen Konkurrenten zusammenzutun – eine Art kooperativer

Wettbewerb, der als „Coopetition“ bezeichnet wird – um die größten Herausforderungen ihrer Branche zu bewältigen.

55. MANGEL AN AUTHENTIZITÄT UND TRANSPARENZ

Um ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen und zu erhalten, müssen Sie das Vertrauen Ihrer #Stakeholder und Kunden haben. Um dieses #Vertrauen zu gewinnen, sind #Transparenz, #Authentizität und #Ehrlichkeit erforderlich – auch wenn etwas schief läuft. Unternehmen müssen ihren Zweck und ihre Mission kommunizieren und die #Geschäftsprozesse, die die Kunden betreffen, transparent machen.

56. KEIN (GESCHÄFTS-)PLAN

Viele Unternehmen scheitern, weil es an einer kurz- und langfristigen #Planung mangelt. Ihr Geschäftsplan sollte beinhalten, wo Ihr Unternehmen in den nächsten Monaten bis zu den nächsten Jahren stehen wird. Fügen Sie #messbare #Ziele und Ergebnisse sowie spezifische #Aufgabenlisten mit #Terminen und Fristen hinzu.

9 Tipps für erfolgreichen Small Talk

Erfolg ohne Small Talk ist fast nicht mehr möglich. Mit ihm beginnt jeder Kontakt. Wer die richtigen Themen kennt und weiß, wie intelligente Gesprächsführung geht, wirkt souverän und hat Erfolg. Ob als scheinbar belanglose 30-Sekunden-Plauderei im Aufzug oder als mehrstündiges Gespräch beim offiziellen Business Dinner. Und so geht's:

19

57. POSITIVE EINSTELLUNG

Selbstbewusstsein ohne Arroganz wirkt sympathisch. Wer selbstsicher ist, hat Ausstrahlung und wirkt angenehm. Gehen Sie auf Ihren Gesprächspartner offen zu. Zeigen Sie ihm Ihre Wertschätzung und seien Sie neugierig darauf, ihn kennen zu lernen.

58. FREUNDLICHER BLICKKONTAKT

Lächeln Sie. Begegnen Sie Ihrem Gegenüber wohlwollend, es wird sich in Ihrer Mimik und der Körperhaltung positiv ausdrücken. Verstecken Sie Ihre Hände nicht hinter dem Rücken oder in den Hosentaschen, sondern wenden Sie sich Ihrem Gesprächspartner mit offener Haltung zu. Das schafft Vertrauen und Sympathie.

59. ANGENEHMER GESPRÄCHSABSTAND

Es ist wichtig, das Distanzbedürfnis anderer Menschen zu respektieren. Der Abstand von ein bis zwei Armlängen ist nie falsch.

60. GUT ZUHÖREN

Zuhören heißt, dem Gesprächspartner Aufmerksamkeit zu schenken und nicht nur auf Inhalt, sondern auch auf Zwischentöne zu achten. Aktive Zuhörer sind ganz bei der Sache. Sie schauen weder auf die Uhr oder lassen den Blick durch den Raum schweifen. Schon gar nicht beantworten sie ein klingelndes Handy! Das würde sagen: Das Handy ist mir grad wichtiger als Du.

61. INTERESSIERT FRAGEN, OHNE AUSZUFragen

Fragen, vor allem offene, sind gut geeignet, ein Gespräch in Gang zu halten. Allerdings sollte es nicht in ein reines Abfragen ausarten. Erzählen Sie erst etwas von sich, ehe Sie bei Ihrem Gegenüber genauer nachfragen. Das wirkt sympathisch und fördert die Unterhaltung. Ein gelungener Small Talk ist wie ein amüsanter Ping-Pong-Spiel, bei dem die Bälle hin und her gehen.

62. VIELSEITIG INFORMIERT SEIN

Es ist ein Trugschluss zu meinen, im Small Talk ginge es nur um oberflächliche Themen. Mit jeder Äußerung prägen Sie Ihr Image. Als gut informierter Mensch sind Sie ein gefragter Gesprächspartner, denn mit einem breiten Wissen können Sie zu allen möglichen Themen etwas beitragen.

63. UNNÖTIGE FREMDWÖRTER UND FACHSPRACHE VERMEIDEN

Fachsimpelei ist deplatziert. Es ist nicht nur unhöflich, Wörter und Begriffe zu gebrauchen, die Ihr Gesprächspartner nicht kennt, sondern ein unerwünschter Fachvortrag kann auch langweilen und Gähnen provozieren. So verscherzen Sie sich Ihre Sympathien.

64. KEIN LÄSTERN UND ANGEBEN

Lästern kann zwar Spaß machen, gilt aber als unfein und indiskret. Ebenso wirken Menschen mit einem zu gut ausgepolsterten Ego und Redebeiträgen nach dem Motto «Mein Haus, mein Auto, meine Jacht» eher abstoßend.

65. HUMOR STATT IDEOLOGIE

Small Talk ist keine Diskussion! Grundsätzlich sollten Sie Themen vermeiden, die zu persönlich sind und polarisieren wie beispielsweise Politik oder Religion. Besser geeignet sind Hobbys, Reisen oder die jeweilige Umgebung. Wichtig ist eine entspannte Grundhaltung im Gespräch, die sich auch gern in humorvollen und schlagfertigen Bemerkungen zu ganz alltäglichen Themen ausdrücken kann. Sympathisch und souverän wirkt jemand, der mit ein wenig

Selbstironie und Understatement die Unterhaltung führt. Denn schließlich ist das Ziel des kleinen Gesprächs, Gemeinsamkeiten zu entdecken und so die Beziehungsebene zu pflegen.

Probezeit legal verlängern

In einer Restrukturierung kann es vorkommen, dass sie nur wenig neues Personal einstellen können und ganz besonders sicher sein müssen die richtigen Kandidaten einzustellen. Oder sie müssen flexibel bleiben, weil noch nicht feststeht, ob das Unternehmen weitergeführt werden kann, und Sie deshalb maximale Flexibilität auch beim Personal brauchen. Da kann es sein, dass es Ihnen hilft eine Probezeit zu verlängern. Ob und wie das möglich ist verrate ich Ihnen hier.

66. ARBEITSVERHÄLTNIS BEFRISTEN

Laut Paragraf 14 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes dürfen Arbeitgeber ein Arbeitsverhältnis befristen, wenn ein Sachgrund besteht. Einer ist der „Sachgrund der Erprobung“. Der ist aber nur in folgenden Fällen erlaubt:

AUSNAHMEFALL 1: BESCHÄFTIGTE FALLEN IN DER PROBEZEIT WEGEN KRANKHEIT LANGE AUS

Ist ein Arbeitnehmer für einige Wochen oder sogar Monate krank, haben beide Seiten nach Ende der vereinbarten Probezeit nicht viele Erfahrungen miteinander gemacht. Das ist ein Anlass, das Arbeitsverhältnis mit dem ‚Sachgrund der Erprobung‘ zu befristen und auf diese Weise die Probezeit zu verlängern.

AUSNAHMEFALL 2: DAS ARBEITSFELD DER BESCHÄFTIGTEN ÄNDERT SICH WÄHREND DER PROBEZEIT DRASTISCH

Erst Aufgaben im Personalbereich, nach vier Monaten dann der Wechsel in den Vertrieb: Ändert sich das Arbeitsfeld während der Probezeit deutlich, lässt sich die Probezeit ebenfalls über eine Befristung verlängern. Allerdings ist das riskant, denn Arbeitsgerichte erkennen den Sachgrund in solchen Fällen mitunter nicht an, weil die Bedingungen dafür nicht genau regelt sind.

Würden sich am Ende der verlängerten Probezeit beide Seiten dann doch trennen und es käme zum Streit vor Gericht, müssten Arbeitgeber häufig eine Abfindung zahlen. Oder aber die Person weiterbeschäftigen, weil ohne berechtigten Sachgrund ein unbefristetes Arbeitsverhältnis besteht.

67. ZUM LETZTEN TAG DER PROBEZEIT KÜNDIGEN

Grundsätzlich besteht während der Probezeit eine Kündigungsfrist von zwei Wochen – und zwar bis zum letzten Tag der Testphase. Wenn es aber noch nicht klar ist, ob jemand für eine Festanstellung übernommen werden kann, könnten Arbeitgeber dem Neuling dies vermitteln – und dann erst zum letzten Tag kündigen.

Läuft eine Probezeit von sechs Monaten beispielsweise zum 31. Januar eines Jahres aus und eine Arbeitgeberin kündigt zu diesem Tag, dann muss die Beschäftigte noch bis zum 14. Februar arbeiten. Auf diese Weise haben beide Seiten zumindest zwei Wochen länger Zeit, sich kennenzulernen.

68. ZUM LETZTEN TAG DER PROBEZEIT KÜNDIGEN – UND DIE KÜNDIGUNGSFRIST VERLÄNGERN

Wenn Arbeitgeber während der Probezeit kündigen, können sie die Frist, zu der die Kündigung greift, über die vorgeschriebenen zwei Wochen hinaus verlängern – und damit auch Probezeit.

Die verlängerte Kündigungsfrist muss überschaubar und angemessen sein. Laut Bundesarbeitsgericht ist das bei einer Verlängerung von höchstens vier Monaten gegeben. Auf diese Weise wäre also eine Probezeit von insgesamt zehn Monaten möglich.

Achtung: In einer solchen Kündigung müssen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen eine Wiedereinstellung zusagen – für den Fall, dass sich die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer bewährt.

22

69. AUFHEBUNGSVERTRAG VEREINBAREN

Über den Aufhebungsvertrag kann man das Ende des Arbeitsverhältnisses in die Zukunft legen – und damit die Probezeit verlängern.

Wieder muss dabei die Bewährungszeit angemessen sein – und sollte vier Monate nicht überschreiten. Und wieder müssten Arbeitgeber eine „bedingte Wiedereinstellungszusage“ erteilen, falls sich der Arbeitnehmer bewährt.

Ihre Erwartungen konkret definieren müssen sie aber nicht. Für Arbeitnehmer ist das natürlich ein Problem. Denn es reicht etwa, wenn ein Arbeitgeber am Ende sagt: ‚Die Chemie stimmt nicht‘ oder ‚Sie passen nicht ins Team‘.

Sie verlieren Geld, weil Sie nicht wissen, was Ihre Mitarbeiter können

Als Restrukturierer ist es meine Aufgabe Potentiale in Unternehmen zu aktivieren. Dazu spreche ich intensiv mit jedem einzelnen Mitarbeiter und lerne sie gut kennen. In meinem letzten Mandat waren wir im Customer Service Bereich chronisch unterbesetzt, konnten keine

geeigneten Mitarbeiter finden. In unserem Lager konnte ich dann einen Mann finden mit einem Business Studium und 6 Sprachen, der liebend gerne in den Customer Service gewechselt wäre, aber der bisherige Chef wusste das nicht, und kannte auch nicht seine Qualifikationen.

Da Lagemitarbeiter leichter zu finden sind als Kundendienstmitarbeiter mit Fremdsprachenkenntnissen, habe ich den jungen Mann versetzt. Er war glücklich, hochmotiviert und hochqualifiziert.

Das genau Gleiche hat sich mit einem Servicemitarbeiter abgespielt, der gerne in den Außendienst wollte.

Ich habe noch eine Reihe weiterer Beispiele, die bestätigen was eine aktuelle Studie belegt:

Die Skilltree-Studie zeigt: Arbeitgebern ist nicht klar, was eigene Beschäftigte können. In Zeiten des Fachkräftemangels eine Verschwendung von Ressourcen.

Unternehmen ist bewusst, was neue Fachkräfte an Kompetenzen vorweisen müssten. Aber das, was Bestandsmitarbeiter an Fähigkeiten und Erfahrungen besitzen, ist (Quelle: Industriereport Fachkräftemangel 2022).

Aufgrund dieser Entwicklung besteht die Gefahr, den Wert der eigenen, aktuell Angestellten zu verkennen. Obwohl eine Restrukturierung des Teams oder eine Neuausrichtung Einzelner auf Basis der Stärken und Skills jetzt besonders wertvoll sein könnte, um die Personalnot etwas zu kompensieren.

Es ist jedoch wichtig die Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter in einer dynamischen Berufswelt zu nutzen und auszubauen. Ein Konzept oder ein Programm, welche das Können der einzelnen Beschäftigten berücksichtige und manage, besitzen nur etwa 7 % der Unternehmen.

VERSCHWENDUNG VON POTENZIAL DURCH MANGELNDE KENNTNISSE

Lediglich 6 % der Führungskräfte kennen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter sehr gut. Fast 40 % sind sich nur über 25 bis 50 % der Fähigkeiten ihrer Beschäftigten wirklich bewusst.

Das ist schlimm, denn wenn Mitarbeiter merken, dass sie wenig Wertschätzung erleben, schauen sie sich am Arbeitsmarkt um. Es ist eine Verschwendung von Potenzial, weil gute und langjährige Mitarbeiter, deren Arbeit zur Selbstverständlichkeit wird, in der Panik der Personalnot untergehen.

Für Bestandsmitarbeiter ist es eine schmerzhaftes Erkenntnis, dass ihre Vorgesetzten sie nicht so gut kennen, wie sie selbst vielleicht dachten – und das zeugt von wenig Wertschätzung. Es

ist aber auch eine Chance für diese Beschäftigten: Weil qualifizierte Fachkräfte begehrter denn je sind, steht ihnen der Markt offen.

WAS KÖNNEN ARBEITGEBER TUN, UM DIE FLUKTUATION ZU SENKEN?

Durch die fehlende Kenntnis über die Fähigkeiten der Beschäftigten droht die Gefahr, diese zu schnell abzustempeln. Es gibt mehrere Handlungsmöglichkeiten, um eigene Beschäftigte besser kennenzulernen:

70. NÄHER AM GESCHEHEN SEIN & IN KRISENSITUATIONEN LERNEN

Der Boss oder die Chefin arbeitet alleine im Büro, verschließt morgens die Tür und hasst es, gestört zu werden? Das wirkt so, dass die einzelnen Mitarbeiter zur „Nebensache“ werden. Auf diese Weise bleibt keine Möglichkeit, sich in Krisensituationen besser kennenzulernen. Vielleicht gibt es Angestellte, die einen kühlen Kopf bewahren, kreative Ideen entwickeln oder eine außergewöhnliche Leistung vollbringen. Schade nur, dass es niemand sieht. Gerade in stressigen Situationen erfahren wir nämlich etwas über die Fähigkeiten von Menschen.

71. OFFENE KULTUR ENTWICKELN

Strenge Regeln, ein ausschließlich autoritärer Ton und Kontrollen können dazu führen, dass Beschäftigte sich zurückziehen, still ihrem Job nachgehen und nur das Nötigste erledigen. Sie verschließen sich.

Menschen entfalten sich in einem sicheren Umfeld. Wenn sie wissen, dass Strafe oder Gefahr droht, sind sie mit ihren Ängsten beschäftigt. Denn das Überleben steht im Vordergrund. Leute die Sicherheit erfahren und wissen, dass sie Fehler machen dürfen, trauen sich eher, sich zu zeigen, ihre Skills zu entdecken und sie auszubauen.

Eine offene Unternehmenskultur, die Vielfalt, Toleranz und Authentizität lebt, schafft eine gute Basis, um sich gegenseitig besser kennenzulernen. So ergibt sich die Chance, Fähigkeiten gezielt zu fördern. Und nicht einfach etwas beliebig Seminare oder Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten, die nicht zum individuellen Profil eines Beschäftigten passen.

72. PERSÖNLICHE MOTIVATION DER BESCHÄFTIGTEN EVALUIEREN

Arbeitgeber sollten wissen, was ihre Beschäftigten auf die Arbeit bringt. So erfahren sie mehr über die persönliche Motivation. Eine Mitarbeiterbefragung kann Abhilfe schaffen. Aber auch eine Meeting-Reihe, welche sich mit den Werten, Wünschen und Fragen der Angestellten beschäftigt, kann sich positiv auswirken. Wichtige Fragen, die Arbeitgeber stellen sollten:

- Bist du glücklich/zufrieden mit deiner derzeitigen Situation?
- Was schätzt du an deiner Arbeit?
- Was ist das Highlight deines Arbeitstages?
- Wenn du etwas anders machen könntest, was wäre das?
- Was motiviert dich persönlich, zur Arbeit zu kommen?
- Wie geht es dir mit deinem Arbeitsbereich?

73. PERSÖNLICHER WERDEN

Die persönliche und soziale Ebene wird in der modernen Arbeitswelt immer wichtiger. Weil die Kommunikation schneller und digitaler wird und eine Entschleunigung das ist, wonach sich viele Menschen in dieser temporeichen Welt sehnen. Der persönliche Kontakt ist das, was Unternehmen nutzen sollten, um die Fähigkeiten ihrer Angestellten besser kennenzulernen.

Die Post-Corona-Zeit könnte diese Sehnsucht sogar verstärken. Ein regelmäßiges Get-together, auf welchem sich Angestellte auch mit ihren Vorgesetzten ungezwungen unterhalten können, kann ungeahnte Fähigkeiten offenbaren. Ob es das Organisationsgeschick einer Mitarbeiterin, die IT-Kenntnisse eines Angestellten oder das Schreibtalent eines Beschäftigten ist: Während der Arbeitszeit konzentrieren sich Chefs vielleicht nur auf die Kernkompetenz ihrer Angestellten – nicht aber auf das, was sie darüber hinaus beherrschen.

25

75. ZERO BUDGETING STATT OPTIMISTISCHER PROGNOSEN

Verlassen sie sich nicht auf Umsatzprognose, die sind fast immer Wunschdenken und schön gerechnet. Fragen Sie stattdessen nach den monatlichen Fixkosten und der Marge und rechnen Sie sich dann aus, welchen Minimum Umsatz sie erzielen müssen, um kostendeckend zu operieren und ob diese Umsätze realistisch sind.

Das gilt nicht nur für einen Unternehmenskauf, sondern auch für Business Pläne und Ressourcenplanung. Wenn Sie nämlich auf Grund zu optimistischer Prognosen Leute einstellen für Vertrieb und Back Office und die schönen prognostizierten Zahlen ausbleiben, dann geraten Sie schnell in sehr seichte Deckungsbeitrags-Gewässer.

Deshalb orientieren Sie sich an dem, was Sie belastbar kennen - den Kosten aus der Vergangenheit, und nicht an ungewissen Zahlen, die die Zukunft vorhersagen wollen und das meist noch aus subjektiven Gründen geschönt.

Ich hoffe Sie fanden dieses E-Book hilfreich. Ich freue mich übrigens immer über Feedback, Kritik, Ideen. Beiträge und Verbesserungsvorschläge – schließlich bin ich weder allwissend noch fehlerfrei, und es gibt jede Menge Menschen von denen ich noch Etwas lernen kann und möchte. Bitte vernetzen Sie sich gerne mit mir auf LinkedIn, und wenn Sie mit mir in Kontakt treten möchten, hier sind meine Kontakt-Daten:

Uwe E. Rembor

Webergasse 10

D-67346 Speyer

www.InterimsManagement.biz

Uwe.Rembor@InterimsManagement.biz

Tel. +49 (0)1522 464 3550

