

Herzlich Willkommen

zur Leseprobe von

Köpfchen statt hoher Gehälter und teurer Stellenanzeigen

Recruitingleitfaden für Unternehmer mit Personalverantwortung

Dem Buch für Unternehmer, die vom Klagen über
Fachpersonalmangel zu konkretem Handeln für ihren Betrieb
übergehen wollen.

Viel Freude beim Lesen und
Erfolg bei der Umsetzung wünscht Ihnen

Bernd Gems

www.accirrus.de

Köpfchen statt hoher Gehälter und teurer Stellenanzeigen

Recruitingleitfaden
für Unternehmer mit Personalverantwortung



Enthält über 250 sofort umsetzbare Tipps
Geschrieben von erfahrener Führungskraft
Umfassender Katalog weit reichender Maßnahmen

Köpfchen statt hoher Gehälter und teurer Stellenanzeigen

Recruitingleitfaden für Unternehmer mit Personalverantwortung

von

Dr.-Ing. Bernd Gems

www.accirrus.de

Köpfchen statt hoher Gehälter und teurer Stellenanzeigen

Recruitingleitfaden für Unternehmer mit Personalverantwortung

von

Dr.-Ing. Bernd Gems

www.accirrus.de

Die Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet, dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autor übernehmen keinerlei Haftung für eventuell verbliebene Fehler und deren Folgen. Gleiches gilt für die Anwendung beschriebener Buchinhalte und Verfahren sowie deren Ausgang. Der Anwender ist für Auswahl und Ausprägung der Anwendung selbst verantwortlich.

Dieses Werk ist einschließlich seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jegliche Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors strafbar.

1. Auflage 2013

© Dr.-Ing. Bernd Gems, Gundelfingen im Breisgau, 2013
Alle Rechte vorbehalten - all rights reserved
www.accirrus.de

Druck: www.lulu.de

Umschlaggrafik: Katzenaugennebel, mit Dank an NASA/Hubble

ISBN 978-3-00-041421-3

Seite	Ihre Notiz als Merker für Ihre Umsetzungsprioritäten

Inhaltsverzeichnis

1. Passen Sie und dieses Buch zusammen?	7
2. Einleitung	15

Teil I: Sofortmaßnahmen **17**

3. Mit der vorhandenen Attraktivität Ihres Unternehmens unnötige Gehaltskosten vermeiden	18
3.1 Die üblichen Verdächtigen: Über 42 dauerhaft teure Ansätze und wie Sie diese vielleicht doch für Ihr KMU nutzen können	20
3.2 236 Rekrutierungsvorteile, denn Bewerberauswahl verbessert Ihre Verhandlungsposition	29
3.2.1 <i>Vorteile aus der Umgebung Ihres Unternehmens</i>	31
3.2.2 <i>Den Recruitingwert Ihrer Aktivitäten identifizieren</i>	33
3.2.3 <i>Aus den Fähigkeiten Ihres Unternehmens schöpfen</i>	42
3.2.4 <i>Was und wie „man“ bei Ihnen denkt</i>	44
3.2.5 <i>Identität gleich zweifach arbeiten lassen</i>	52
3.2.6 <i>Zugehörigkeiten nutzen und schaffen</i>	80
3.2.7 <i>Die Klasse höchster Wirksamkeit - Wofür Ihre Firma zusätzlich gut ist</i>	89
3.3 Durchdacht Aufmerksamkeit erregen - 42 Alternativen zu Stellenanzeigen	99
3.4 Gehälter in Krise und Abschwung - 26 Maßnahmen zu Vorgehen und Finanzierung	109
3.5 Gefährliche Worthülsen, die erbarmungslos und teuer zurückschlagen: kooperative Führung, Teamfähigkeit & Co.	115
3.6 Die 7 Fragenklassen zum strukturierten Auffinden aller Attraktoren, die für Sie als Arbeitgeber sprechen	121

Teil II - Persönlichkeit erweitern **133**

4. Ohne das Unterste nach oben zu kehren - Maßnahmen mit Wirkung in 6 Monaten	134
4.1 Taxonomien des Lernens „TdL“: machbarer Weg zum Gehalts-, Leistungs- und Stimmungsgestalter	136
4.2 Ziele mit SMARTÖF vermitteln und damit unangemessene Gehaltsforderungen erst gar nicht entstehen lassen	148

4.3	„ <i>Meine Frau widerspricht mir immer</i> “ - mit 42 Fragetechniken zu Veränderungsmacht	155
4.4	Das Gehaltsgespräch - die Erwartungsspirale ohne Motivationsverlust kappen	178
4.5	Was Menschen stärker bewegt als hohes Gehalt: 29 Verhaltenskatalysatoren und ihr Einsatz	190
4.6	Den „Schmerzengeldanteil“ beim Gehalt senken. Motto: das Gute ist das Böse, das man lässt	207
4.6.1	<i>Die Struktur der paradoxen Fragestellung</i>	207
4.6.2	<i>Führung, Motivation, Eigeninitiative und Kooperation: 38-mal no-go</i>	208
4.6.3	<i>Marketing und Vertrieb - 12 Demotivatoren sind angerichtet</i>	212
4.6.4	<i>Organisationsentwicklung - 18-mal systemisch an die Wand</i>	213
4.7	Aufstellen Ihres kurz- und mittelfristigen Handlungsplans	217

Teil III - die fähigste Organisation **219**

5.	Maßnahmen, falls Sie das Unternehmen noch länger als drei Jahre leiten und langfristig denken	220
5.1	Social Engineering: Faktoren, die Gehalt unwichtiger werden lassen	223
5.2	Was sind „Soft Skills“ genau und wie erreichen Sie als Chef damit Ihre Ziele?	228
5.3	Die Angemessenheit von Aufgaben für Führungskräfte	234
5.4	„Mitarbeiter erkennen“ als Grundlage des Handelns	239
5.4.1	<i>Die bisweilen merkwürdigen Wahrheitswelten von Mitarbeitern</i>	239
5.4.2	<i>3 Reflexprofile und die Führung bei irrationalem Verhalten</i>	243
5.4.3	<i>Das weltweit anerkannte Persönlichkeitsystem des Menschen</i>	251
5.4.4	<i>Weitere Diagnosesysteme</i>	258
5.4.5	<i>Generation Y - wie damit umgehen?</i>	265
5.5	Die Wirksamkeit Ihrer Persönlichkeit ausbauen	266
5.5.1	<i>Drei Axiome der Persönlichkeitsentwicklung für Sachorientierte</i>	266
5.5.2	<i>Anwendung der Buchinhalte: Schnellprägnanz - Wirkung in 6 destillierten Sätzen</i>	268
5.5.3	<i>Das Kündigungsgespräch in guter Stimmung - denn den Einfluss Ehemaliger werden Sie im Webzeitalter nicht los</i>	272

5.5.4	<i>Die Gehaltskürzung in guter Stimmung - Strategie für das Unmögliche</i>	278
5.5.5	<i>Eleganter Einsatz der Buchinhalte für Verhandlungen, in Konflikten, Kritikgesprächen, Meetings und im Vertrieb</i>	284
5.5.6	<i>Persönliche Machtkompetenz nach Plan</i>	286
5.6	Die Reichweite Ihrer Persönlichkeit ausdehnen	287
5.6.1	<i>Drei Axiome der Unternehmensentwicklung für Sachliche</i>	288
5.6.2	<i>Ihr Geschäftsfeld motivierend entwickeln</i>	291
5.6.3	<i>Wenn der Neid den Fleiß bekämpft: Mobbing und die Immunisierung dagegen</i>	295
5.6.4	<i>Unternehmen und Mitarbeiter auf Kurs - die Tourenplanung</i>	300
6.	Gründe, Unternehmensberater draußen zu halten	304
7.	Der Gehaltsprozess im KMU - weniger ist mehr	310
8.	Ein Dankeschön	313
9.	Zum Autor	314

1. Passen Sie und dieses Buch zusammen?

Mit Urteil 3 Ca 1203/11 erklärte das Amtsgericht Bochum die Bezeichnung des ehemaligen Arbeitgebers als „Drecksladen“ durch einen gekündigten Mitarbeiter in seinem Freundeskreis beim sozialen Netzwerk Facebook für zulässig im Sinne der freien Meinungsäußerung. Dass ein aus über 1000 Mitgliedern bestehender „Freundeskreis“ bei Facebook schnell erreicht sein kann, ist bekannt. Als Chef werden Sie in den allermeisten Fällen keinerlei Chance haben mitzubekommen, was so alles über Sie und Ihr Unternehmen in diesen Kreisen geschrieben wird. Die goldene Zeit, in der Sie als Arbeitgeber über die alleinige Zeugnismacht verfügten, dürfte vorbei sein.

Dazu kommen Portale, in denen ehemalige und aktuelle Mitarbeiter Unternehmen aufnehmen und bewerten können, einige sind in diesem Buch aufgelistet. Eine von Fraunhofer 2012 entwickelte „App“¹ für Smartphones ermächtigt Jedermann dazu, aus Internetquellen einfach und schnell Meinungen und Stimmen über Sie als Vorgesetzten und über Ihr Unternehmen als Arbeitgeber herauszufiltern. Was irgendjemand irgendwo über Sie verbreitet, dürfte jedes Jahr leichter aufzufinden sein als im Vorjahr, auch wenn die Portale und Verfahren wechseln können. Warum Sie zu hohe Gehälter zahlen oder gute Fachkräfte sich erst gar nicht bei Ihnen bewerben, werden Sie also häufig nicht erfahren. Eine *schlechte Bewertung* kann dabei die gleichen Folgen haben wie das *Fehlen* einer Bewertung, denn warum sollte sich eine hochklassige Fachkraft bei einem „Niemand“ bewerben, wenn über andere Unternehmen positive Bewertungen veröffentlicht sind? Wenn rund ein Drittel aller deutschen Arbeitnehmer latent auf der Stellensuche sind², ab wann werden die ersten Ihrer heutigen Mitarbeiter von einem positiver bewerteten Mitbewerber um Fachpersonal fasziniert sein? Im Personalbereich entwickeln sich in rascher Folge neue, für den Betriebsablauf erfolgskritische Faktoren.

Die Denkweise von jungen Mitarbeitergenerationen ist internetgeprägt - dort hat Macht und Einfluss nur der, dem andere freiwillig folgen. Unter den 14- bis 29-jährigen teilen 97 % Inhalte aller Art im Web³, die Praxis von hierarchischen Unternehmenssystemen kann auf diese Generationen daher fremd und abstoßend wirken. Kein Unternehmenslenker, der junge und sozialkompetente Menschen langfristig positiv integrieren möchte, wird sich diesen grundlegend veränderten Anforderungen an Führungs-

¹ z. B. Beilage der VDI Nachrichten, März 2012

² VDI Nachrichten vom 4.1.2013

³ VDI Nachrichten vom 21.12.2012

leistung entziehen können: In Deutschland ist der Anteil der Unternehmen mit Social-Media-Aktivitäten innerhalb eines Jahres von 72 % auf über 80 % gestiegen⁴, Facebook hat über 1 Mrd. registrierte Nutzer und jede Minute kommen 411 dazu, auf Twitter werden jeden Tag 400 Mio. Nachrichten verbreitet und youtube wird pro Tag über 4 Mrd. mal aufgerufen.

Die Situation wird zusätzlich angescharft durch Zahlen, wie sie das Statistische Bundesamt veröffentlicht und die einen jedes Jahr stärker spürbaren Rückgang der Menschen im erwerbsfähigen Alter bedeuten. In Verbindung mit dem Engpass guter und erreichbarer Fachkräfte innerhalb diesen Altersgruppen lassen diese Entwicklungen den Schluss zu, dass für die Zukunft eines Unternehmens *zwei* Faktoren heute *gleichwertig* wirken:

Personalkompetenz × Produktqualität⁵ ⇒ Unternehmenserfolg

Durch das Schließen der Augen ist noch aus keinem Säbelzahn tiger ein Hauskätzchen geworden und um die Arbeitgeberattraktivität Ihres Unternehmens zu erfassen, braucht es keine langen Analysen: wenn Sie nicht genug der richtigen Fachkräfte erreichen, ist die Attraktivität nicht ausreichend und es besteht dringender Bedarf an grundlegend neuartigen Maßnahmen. Den einfachsten Anfang dürfte Ihre Webseite⁶ bieten - wer hier nicht in gleichem Umfang hochwertige Inhalte an Bewerber und Mitarbeiter wie an Kunden richtet, verfügt über größtes Potenzial für eine einfache und schnelle Verbesserung. Dabei wird es für Sie wichtig sein, ausschließlich solche Inhalte zu notieren, die vorhandene und neue Mitarbeiter auch tatsächlich als *wahr* erleben⁷ - alles andere wird sich bereits mittelfristig gegen Ihr Unternehmen richten. Laut den VDI-Nachrichten⁸ 2012 findet ein Drittel aller Bewerber über die Unternehmenswebseite zum neuen Job - falls die Webseite Ihres Unternehmens im Recruiting nicht ausreichend erfolgreich ist, wird genau hier der einfachste Startpunkt zu finden sein. In diesem Buch finden Sie über 250 Anregungen zur Auswahl.

⁴ VDI Nachrichten vom 21.12.2012 und 4.1.2013

⁵ Der Begriff ist weit gemeint: die Art der Produkte, deren Herstellungsqualität und auch die Qualität der ihrer Entwicklungsentscheidung zugrundeliegenden Erkenntnisse über die Welt. Letzteres entscheidet wesentlich über Marge und Vertriebsaufwand.

⁶ Internet *und* Intranet

⁷ Oft ist es etwas ganz anderes, was Chefs selbst als wahr einschätzen. Fremdbild und Selbstbild divergieren, was in Zeiten des Internets zu einem stetig anwachsenden Risiko wird.

⁸ Beilage 2/2012

An dieser Stelle haben Sie möglicherweise bereits eine Eigenart dieses Buches gefunden, die Verwendung von Zusatzkommentaren am unteren Seitenrand. Dabei habe ich mich am literarisch aus meiner Sicht äußerst bedeutsamen Konzept der „Mythenmetzschen Abschweifung“ nach Walter Moers⁹ orientiert. Danach darf der Autor in gesonderten Bereichen einschließlich Beschimpfungen von Leser und Literaturkritiker alles frei, rücksichtslos und ungestraft schreiben¹⁰, sofern dieser Bereich ausdrücklich als persönliche Meinung gekennzeichnet ist, was hiermit geschieht. Der Leser wiederum darf durch Ignorieren der Fußnoten konsequenterweise keinen Schaden¹¹ erleiden, betrachten Sie die Fußnoten bitte als Gratisbonus oder übergehen Sie sie einfach.

Wenn Sie hiermit einverstanden sind, dürfte **der erste Teil dieses Buches** mit seinen vielen sofort umsetzbaren Tipps für Sie lesenswert sein. Stellen Sie sich einfach einmal vor, dass Sie bei Einstellungs-, Leistungs- und Gehaltsgesprächen genau wissen, dass Sie aufgrund magnetisch wirkender Attraktoren jederzeit personelle Alternativen in der Rückhand haben. Ihre Verhandlungsposition in Bewerbungs- und Gehaltsgesprächen könnte sich bereits durch einige kleine Maßnahmen grundlegend wandeln. Aus diesem Ansatz heraus finden Sie im ersten Teil des Buches Praxistipps zur Steigerung der Personalwirksamkeit Ihrer Außendarstellung. Eine ganze Reihe davon werden in Ihrem Hause aller Voraussicht nach bereits gelebte Realität sein, so dass Sie diese ganz einfach dem Gestalter Ihres Internetauftritts weiterreichen können. Als flexibler Mensch werden Ihnen beim Lesen weitere und zu Ihrem Unternehmen viel besser passende Puzzlesteine einfallen, so dass sich bereits auf diese Weise eine Vielzahl an darstellbaren Themen ergibt. Diese sprechen stark *für Ihr* Unternehmen als Arbeitgeber und bringen Sie im ständig heftiger werdenden Wettbewerb um Personal ein gutes Stück voran.

Zum Abschluss des ersten Teils stelle ich Ihnen eine Anwendung der Ebenen nach Dilts¹² vor, mit deren Hilfe Sie Ihr Unternehmen struktu-

⁹ Moers, Walter: Ensel und Krete. Kommen Sie bitte nicht auf den Gedanken, Ihren Kindern seine Märchen aus Zamonien vorzulesen.

¹⁰ Kritiker: Nach G. B. Shaw blutrünstige Leute, die es nicht bis zum Henker geschafft haben.

¹¹ Was einseitig formuliert ist, in den Fußnoten verbergen sich natürlich waaaahnsinnig wichtige Erkenntnisse. Natürlich machen die vielen Fußnoten das Lesen dieses Buches anstrengender, aber Sie haben ja gezielt ein Buch für Leute mit Köpfchen ausgewählt, da darf ich Ihnen den Umgang damit schon zutrauen.

¹² Robert Brian Dilts, amerik. Autor, überführte das Vorgehen erfolgreicher Psychologen in alltagstaugliche Methoden

riert und bis ins Detail nach weiteren darstellbaren Vorzügen durchforsten können. Im Idealfall finden Sie diese in einem Ein-Tages-Workshop mit Mitarbeitern aus allen Hierarchieebenen Ihres innovativen Unternehmens. Bereits Vorhandenes und schnell Umsetzbares ergänzen sich zu einem Gesamtbild, mit dem Sie die Wirkung der Attraktivität Ihres Unternehmens auf vorhandene und zukünftige Mitarbeiter deutlich verstärken.

Wenn Bewerber anhand Ihres neuen Personalauftritts im Web und im direkten Vergleich mit Ihren heute noch unzähligen und weniger personalkompetenten Wettbewerbern zum Eindruck „*Wow, da scheint es sich ja gut arbeiten zu lassen!*“ kommen, werden Sie mehr und hochwertigere Auswahl als heute erhalten. Auswahl senkt ganz nebenbei Gehaltskosten und die Zahl Erpressungen à la „*Mehr Geld oder ich gebe*“. Im Buch finden Sie auch einen Hinweis auf ein Unternehmen, das alleine durch ein einfaches, selbstgemachtes und im Internet für jedermann erhältliches Personalwerbevideo die Zahl an Bewerbungen von null auf über einhundert ohne jegliche Kosten steigerte - Lösungen können sehr einfach sein.

Für den **Einstieg in den zweiten Teil** des Buches mit Maßnahmen zur Förderung individueller Fähigkeiten, deren Wirksamkeit nach 6 Monaten einsetzt, bitte ich Sie, zunächst an die Kampfsportart Karate zu denken. Wer ein Buch über Karate liest oder ein Wochenendseminar mit praktischen Übungen dazu besucht, wird gegen Schläger im U-Bahnhof noch keinen deutlich besseren Stand haben. Es könnte sogar sein, dass ein falsches Gefühl von Sicherheit zusammen mit „*Jetzt will ich auch mal ausprobieren, was ich gelernt habe*“ die schmerzhafteste Auseinandersetzung begünstigt oder erst auslöst. Im Gegensatz zu Karate scheinen viele Menschen beim Erlernen von Fähigkeiten des Miteinanders erstaunlicherweise davon auszugehen, dass vom Lesen eines Buches oder Besuchen eines Seminars umsetzungsreife Fähigkeiten zu erwarten sein sollten - bei Karate wird dagegen völlig selbstverständlich akzeptiert, dass erst regelmäßige Übung im Verein nach zwei bis drei Jahren wirksame Wehrhaftigkeit bedeutet. Wer es schneller möchte, kann natürlich einen Einzeltrainer buchen und das Ziel mit weniger Stundenaufwand bereits nach drei bis sechs Monaten erreichen.

Während die Sinnlosigkeit eines Einmaltrainings¹³ bei Karate offensichtlich ist, betreiben manche Führungskräfte Seminar-Hopping als Sport: sie besuchen Seminare zu wechselnden Themen mit eilig präsentierten In-

¹³ Es sei denn, Sie nutzen dieses eine Wochenende als eines von vielen zum Testen unterschiedlicher Kampfsportarten als Basis für eine langfristig tragfähige Entscheidung. Oder tun das Gleiche mit dem Ziel einer Entscheidung zu Soft-Skills.

halten, die sie naturgemäß schnell scheinverstehen werden. Sie wenden die frischen Pseudofähigkeiten zügig erfolglos an und kommen zu der abschließenden Bewertung, dass diese Methode „*ja für die Praxis auch nichts taugt*“ oder zu dem Ergebnis, dass sie das „Erlernte“ ganz einfach in der Praxis nicht umsetzen. Das sind natürliche Resultate dieser Weiterbildungsmethode. Der wichtigste Ansatz für den zweiten Teil dieses Buches ist konsequenterweise, Ihnen als Leser den Ausbruch aus diesem Teufelskreis anzubieten, ohne dass Sie dazu Batwoman oder Superman sein müssten.

Aus diesem Grund beginne ich das Kapitel mit einer sorgfältigen Beschreibung des einzigen mir bekannten und wirklich funktionierenden Ausstiegs aus der unendlichen Folge untauglicher Umsetzungsversuche, den so genannten „*Taxonomien des Lernens*“. Diese beziehen die „Endlichkeit der Willenskraft“¹⁴ genau so ein wie die Limitierung der zum Erlernen zur Verfügung stehenden Zeit. Durchaus denkbar, dass Ihnen manche Konsequenzen nicht gefallen, dann legen Sie das Buch ab dieser Stelle bitte einfach beiseite. Falls Sie aus dem ersten Kapitel mindestens ein einziges schnelles Element nützlich für sich umsetzen, haben Sie bereits mehr für Ihr Unternehmen erreicht, als dieses Buch gekostet hat. Falls Sie allerdings weiterlesen, kann das zweite Kapitel für Sie der wirkungsvolle Einstieg in eine Welt neuartiger Formen der Wirksamkeit als Führungskraft sein, denn Mitarbeiter- und insbesondere Gehaltsgespräche sollten sich nicht anfühlen wie ein Spiel mit Feuer, bei dem Sie als Chef weder die Eigenschaften des Feuers noch die Regeln des Spiels kennen.

Das **grundlegend Neue des dritten Abschnitts** ist dadurch gekennzeichnet, dass mit dem Eintreffen seiner Wirksamkeit etwa drei Jahre nach dem Start zu rechnen ist. Um dies nachzuvollziehen bitte ich Sie, an Gruppenreisen zu denken, vielleicht kennen Sie wie ich sowohl lustige als auch durch Nörgler geprägte Touren. Wenn Reiseleiter und Fahrer sympathisch 'rüberkommen und die Charakterverteilung bei den Menschen dazu passt, wird aus Ungemach auf der Reise ein begrüßter Anlass zu fröhlichem Vergnügen. Patzer werden Reiseleiter und Fahrer ausgelassen verziehen und die Bewertungen im Internet werden später gut sein. Wenn die Führung dagegen als unangenehm empfunden wird oder unglücklich vorgeht, stehen die Signale viel eher auf Konflikt, Nörgelei und Be-

¹⁴ Die prinzipielle Endlichkeit unserer Willenskraft wurde von Prof. Dr. Manfred Spitzer in BRÖ, Geist & Gehirn am 27.1.2012 aufgezeigt oder auch in „Psychologie Heute“, Ausgabe Februar 2012. Quintessenz der Sache: immer schön eins nach dem anderen erledigen.

schwerden¹⁵. Dabei ist eine „gute“ Reiseleitung kein Zufall, die Fähigkeit, aus einer zufälligen Ansammlung eine gut funktionierende Gruppe zu formen, kann trainiert werden. Im Gegensatz zum Reiseführer¹⁶ haben Sie als Unternehmenslenker zusätzlich die Möglichkeit, sich ihre „Mitreisenden“ gezielt auszusuchen. Beste Voraussetzungen also, die nach intensiver Nutzung drängen, denn Motivation und Qualität Ihrer Facharbeiter entscheiden über Serienfehler und Qualitätsmängel.

Im dritten Teil des Buches gehe ich in diesem Sinne auf wesentliche Eingriffsmöglichkeiten ein, um die Organisation langfristig stabil auf vernünftige Gehälter bei hoher Loyalität und hohem Engagement der Mitarbeiter einzustellen. Praxisbefragungen von Mitarbeitern ergeben in diesem Gesamtzusammenhang Mut machende Ergebnisse: nur 14 % sind hoch motiviert, 63 % entledigen sich ihrer Arbeit mit Dienst nach Vorschrift und 23 % vegetieren in innerer Kündigung¹⁷. Angesichts der Kennzahlen reden wir bei Verbesserungen also nicht über das letzte Tüpfelchen auf dem i, sondern von einem Bereich mit attraktivem Verhältnis von Aufwand zu Nutzen. Wenn das „Wie“ sinnvoll geklärt ist, dürfte das Erzielen einer Verbesserung demnach eine machbare Aufgabe werden. Die Herausforderungen sind dennoch nicht zu unterschätzen, grundlegende Überzeugungen könnten im Wege stehen.

*Wenn wir unsere Grenzen nicht täglich hinausschieben,
rücken sie uns täglich dichter auf den Pelz;*

So glauben manche Führungskräfte und handeln dann in Gehaltsverhandlungen auch so, als ob es einen Zusammenhang zwischen Gehalt und Leistung gäbe. Andererseits entspricht es Ihrer Erfahrung als Führungskraft, dass „Geld gegen Leistung“ die Praxis eher nicht allzu vollständig beschreibt, echte Motivation scheint nicht käuflich zu sein. Tatsächlich gibt es starke Hinweise darauf, dass sich der Zusammenhang zwischen Gehalt und Leistung bestenfalls als schwach darstellt oder ein mehr an Gehalt sogar Ursache für geringere Leistung sein kann¹⁸. In den

¹⁵ 43 % der Mitarbeiter (1.100 Befragte) meinen, dass ihre Chefs auf einem unpassenden Posten sitzen, Quelle „Markt und Mittelstand, Oktober 2012“

¹⁶ Ja, ich weiß: gute Marketingleute werden mir widersprechen, immerhin sind Kundencharaktere für den, der über die entsprechende Marketingkompetenz verfügt, frei wählbar. Das gilt auch und besonders für B2B-Beziehungen, schauen Sie sich dieses Buch unter diesem Aspekt an, wenn Sie das wollen.

¹⁷ Gallup Umfrage 2012 zum Thema

¹⁸ Quelle ist einer der weltweit bekanntesten Verhaltensökonomien, Dan Ariely. Er stellt in seinem 2010 bei Droemer erschienenen Buch „Denken hilft zwar, nützt aber nichts“ die Ergebnisse seiner in der Praxis durchgeführten Unternehmensuntersuchungen vor.

VDI-Nachrichten vom 2.11.2012 wird auf Seite 17 erklärt, dass „viele Mitarbeiter dazu tendieren, niedrige Gehälter zu akzeptieren, wenn sie ihr Thema im Unternehmen voranbringen können“. Diese Aussage ergibt sich zugleich als eine der einfachen Lösungen aus der mehrere Jahrzehnte alten Motivationsformel MAA aus Kapitel 5.1. Wie die Themen von Mitarbeitern auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet werden können, stelle ich in Kapitel 5.6.2 „Ihr Geschäftsfeld motivierend entwickeln“ vor.

Während für die Umsetzung der Buchinhalte also keinerlei Kosten im Sinne von CNC-Maschinen oder neuen Fabrikgebäuden entstehen, wird der erste Schritt zur erfolgreichen Umsetzung der vorgestellten Maßnahmen eine Investition in Form von sorgfältiger Priorisierung sein. Im Grundsatz können Sie das gewohnte Projektmanagement einschließlich Meilensteinen, Ressourcenzuordnung und Projektablaufplan anwenden. Erst dann hat der zeitliche Einsatz für die folgende, mal spannende, mal lustige und hin und wieder auch schmerzhaft gute Chancen auf dauerhaft positive Wirksamkeit. Es scheint dabei nachvollziehbar, dass Führungsfähigkeiten zur gezielten Gestaltung eines gewünschten Miteinanders von Menschen nicht einsam oder im schulischen Frontalunterricht umsetzungsreif erlernt werden können. Als Autor habe ich angesichts der Komplexität des Themas versucht, mich an die folgende und segensreiche Regel zu halten:

Man soll alles so einfach wie möglich halten. Aber nicht einfacher.¹⁹

Für einfache Patentrezepte aus der Küchenpsychologie gilt aus meiner Sicht:

Wenn etwas zu schön ist, um wahr zu sein, dann ist es das meistens auch.²⁰

Und insgesamt muss ich selbst bei den Themen aus dem ersten Teil dieses Buches zugeben:

Wenn es einfacher wäre, wäre es einfacher.²¹

Sie können jeden Punkt des ersten Teils innerhalb von zwei Sekunden abtun - um aus einem der Absätze etwas für *Ihr* Unternehmen Nützliches

¹⁹ Zugeschrieben Albert Einstein

²⁰ Unbekannt

²¹ Horst Amann, Technikchef Berliner Flughafengesellschaft, vermutlich in einem Stoßgebet

zu formen, wird das Kreativteam Ihres innovativen Unternehmens unter förderlich-anregender Anleitung eher eine volle Stunde benötigen.

Spätestens beim Thema „Zeit“ scheint sich die Katze dann in den Schwanz zu beißen. Wenn Sie bereits mit operativer Hektik überfrachtet sind, können Inhalte dieses Buches zwar langfristig als Nebenwirkung auch Entspannung bei Thema „Zeit“ bringen, kurzfristig kostet natürlich auch eine Investition in zeitlichen Freiraum erst etwas Zeit, bevor sie wirkt. Danach könnten Sie zu den Menschen gehören, die sich auch selbst meinen, wenn sie sagen:

Ein wirksamer Mensch hat Zeit. ²²

Dass Sie sich die Zeit zur Planung der Weiterentwicklung so angenehm wie möglich gestalten dürfen, halte ich dabei für eine stark erfolgsfördernde Erlaubnis, die Sie sich ganz einfach selbst geben können. Es kommen dazu eine Yacht im Mittelmeer oder auf dem Bodensee²³, das Wellnessbad²⁴ oder andere Lieblings- und Wunschorte in Frage. Wenn Sie diese und andere lernmotivierende Techniken für sich einsetzen, werden Sie auch das Herausschieben von persönlichen Grenzen als eine durchaus angenehme Erfahrung erleben können.

Falls Sie sich jetzt gegen dieses Buch entscheiden, tun Sie dies richtigerweise. Wenn Sie entgegen der Warnungen mit dem Lesen beginnen, wünsche ich Ihnen eine erfreuliche und angemessen abenteuerliche Reise in Richtung Ihrer Ziele, zu der Sie genau jetzt in diesem Moment aufbrechen können, wenn Sie das wollen. Viel Freude und Erfolg dabei, Ihr

Bernd Gems

²² Unbekannt

²³ Der Autor verfügt über so ziemlich alle erforderlichen Sportbootscheine, was die Motivation meiner Kunden zu Trainings durchaus fördert. Lieber täglich vier Stunden mit Blick auf das Meer oder den Bodensee Arbeit an der eigenen Persönlichkeit und am eigenen Unternehmen leisten als das, was sonst häufig passiert: das Verfehlen echter Umsetzungsfähigkeit.

²⁴ Und wenn Sie zum Ausgleich hiervon Ihrer Masseurin auswendig erlernbare Weiterbildungsinhalte zum Abfragen vorlegen: meinen Segen haben Sie, wenn's weiterbringt.

2. Einleitung

Nach eineinhalb Jahren Arbeit an diesem Buch in Cafés, an Seen und im Büro komme ich endlich zur Einleitung, traditionell dem letzten Kapitel beim Schreiben. Bereits vor dem Beginn der Arbeiten war mir klar, dass Aufwand und finanzieller Ertrag für Autoren von Fachbüchern in keinem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen. Daher halte ich den Aufwand nur dann für gerechtfertigt, wenn mindestens ein Zehntel meiner Leser praxistauglichen Nutzen zügig umsetzt. Ich wünsche Ihnen, dass Sie dazugehören und freue mich natürlich auch, über meine Internetseite²⁵ von Ihren Misserfolgen und Erfolgen zu erfahren.

Mit der Geschlechterfrage komme ich zu einem „political-correctness“-Teil, der heute in kaum einer Einleitung fehlt. Da sich dieses Buch an Unternehmer, Techniker und Sachorientierte aus allen Berufen und Berufen richtet, habe ich die Verteilung der Geschlechter ausgewertet und bin zum Schluss gekommen, dass die Verwendung der männlichen Form in diesem Buch leider gerechtfertigt ist. Schon während meines Maschinenteknik-Studiums fand ich, dass der geringe Prozentsatz an Kommilitoninnen das Studium unnötig langweilig machte und auch heute finde ich, dass die Versammlungen von Herren im Standardanzug in Unternehmen und auf Veranstaltungen dringend der Auflockerung bedürfen. Angesichts der Jahrzehnte aufwändiger Versuche zur Begeisterung von Mädchen und Frauen für Technik²⁶ und deren überschaubaren Erfolgen schwinden meine Hoffnungen allerdings langsam, dass irgendwann eine neue, agile und weibliche Gründergeneration die Technologien und Wachstumsunternehmen der Zukunft gestalten wird.

Menschen aus den verschiedenen Ausbildungsrichtungen der psychologischen Denkrichtungen bitte ich um Nachsicht für manche fachlich nicht immer ausreichend gewaltlose Kommunikationsform, die Praxisnähe und andere Abweichungen von klassischen Lehren. Das Buch richtet sich an Unternehmer aus technischen und anderen sachorientierten Bereichen und ich habe versucht, die Menschen dort abzuholen, wo ich vermute, dass sie stehen. Da ich selbst auch über Berufserfahrung als Ingenieur mit Führungsverantwortung in der Industrie und zugleich eine Ausbildung in lösungsorientierter Psychologie verfüge, sind meine Vermutungen dazu hoffentlich nicht allzu sehr aus der Luft gegriffen.

²⁵ www.accirrus.de - Sie finden mich weiterhin bei XING und durch Anwendung von Suchmaschinen.

²⁶ z.B. „Girl's Day“ des VDI

Es handelt sich bei diesem Buch nicht um ein wissenschaftlich-formales Werk. Daher darf ich auch solche Inhalte verwenden, von deren Nützlichkeit ich mich durch Anwendung überzeugen durfte und bei denen ich ähnlich der Grundrechenarten nicht mehr nachvollziehen kann, wie oder durch wen sie entstanden oder zu mir gelangt sind. Wenn Sie etwas Gutes finden, gehen Sie davon aus, dass es von jemand anderem stammt oder es sich um einen Standard aus Lehrinhalten handelt, alles andere ordnen Sie einfach mir zu.

Inhalte aus meiner persönlichen Erfahrungswelt habe ich zusammengefasst und verfremdet, einzelne Trainings- und Coachingkunden kommen natürlich weder explizit noch implizit vor. Ich verwende zur Verdeutlichung des Geschriebenen aus Gründen der Vertraulichkeit ausschließlich Unternehmensbeispiele aus öffentlich erreichbaren Quellen, die ich benenne.

Erfahrungsbedingte Begeisterung ließ mich gegen den Rat von Feedbacklesern an einigen Abschweifungen festhalten und es ist mir nicht immer gelungen, diese in die Fußnoten zu verbannen. Seien Sie sicher, dass die in der Danksagung benannten Feedbackgeber mich auf diese Dinge hingewiesen haben und ich mich alleine aufgrund meiner Sturköpfigkeit nicht von *jeder* Zusatzinformation trennen wollte.

„Geschäftsführer“ verwende ich als Begriff oft stellvertretend für die vielen möglichen Chefbegriffe und schließe damit sowohl den Inhaber eines Handwerksbetriebes als auch die Organschaft eines größeren Unternehmens ein. Wenn es um das Erzielen von Wirkung geht, meine ich mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede in der Qualität der Herausforderung zu erkennen. Die Weisheit liegt nicht in diesem Buch, sondern in dem, was Sie daraus machen. Daher finden Sie zwischen den Absätzen Raum für Ihre persönlichen Notizen.

Tippfehler habe ich natürlich bewusst eingebaut, Paradoxien und Widersprüche sind im Zweifelsfalle gezielt und von langer Hand geplant als Denkanreger gedacht. Wenn Sie mögen, weisen Sie mich über meine Webseite auf diese Punkte hin, so dass ich sie in einer folgenden Auflage korrigieren und durch neue, noch besser versteckte Unstimmigkeiten ersetzen kann.

Damit genug der langatmigen Absicherungszeilen, Ihre wertvolle Zeit ist mit betriebsförderlichen Inhalten viel besser genutzt und so wünsche ich Ihnen viel Vergnügen beim Lesen und viele Erfolge durch Umsetzen der von Ihnen ausgewählten Inhalte dieses Buches. Auf geht's!

Wenn Sie Unternehmer mit Personalverantwortung sind, ist dieses Buch für Sie geschrieben. Sein Ziel ist es, Ihr Unternehmen unabhängig von seiner Größe oder Branche im Wettbewerb um gutes Fachpersonal zu überschaubaren Kosten nach vorn zu bringen.

Teil I: Sofortmaßnahmen

Im ersten Teil erhalten Sie dazu über 250 schnell umsetzbare Hinweise, die Ihre Personalwirksamkeit steigern können.

Teil II: Wirkung in 6 Monaten

Der zweite Teil widmet sich Ihren persönlichen Eingriffsmöglichkeiten zur kostenneutralen Verbesserung der Reputation Ihres Unternehmens.

Teil III: Falls Sie langfristig denken

Teil drei befasst sich mit Ihrer Organisation im Hinblick auf die Gestaltung eines kontinuierlichen Wachstums des Recruiting- und Motivationswertes.

Seien Sie gewarnt:

Der Preis einer hohen Attraktivität für leistungsbereites Fachpersonal zu akzeptablen Gehältern besteht in einem für Sie möglicherweise ungewohnten Führungsverhalten.

ISBN 978-3-00-041421-3



90000



€ 80,00 (D)

Bestellen Sie

**Köpfchen statt hoher Gehälter
und teurer Stellenanzeigen**

Recruitingleitfaden für Unternehmer mit Personalverantwortung

Hier sofort auf der Webseite accirrus.de

oder ab Spätsommer mit der ISBN im Buchhandel