

Süddeutsche Zeitung

Was die Zukunft bringt

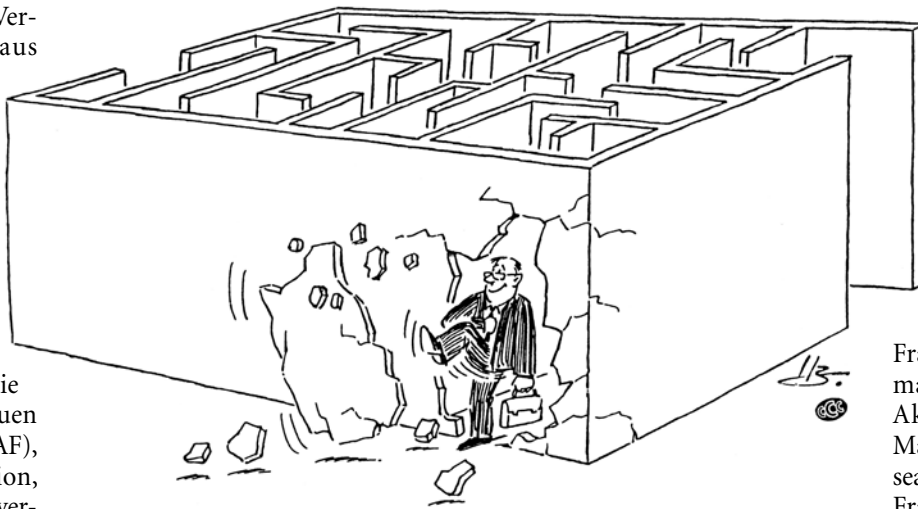
In 20 Jahren wird die Arbeitswelt kaum wiederzuerkennen sein

Für Max Planck wäre die Veranstaltung wohl ein Graus gewesen. Der Physiker hielt weibliche Neigung zur Wissenschaft für „widernatürlich“, Frauen duldete er nur ausnahmsweise in seinen Vorlesungen. Und jetzt blickten ausgerechnet Frauen in seinem Namen in die Zukunft der Arbeit, ins Jahr 2030. Eingeladen nach Berlin-Dahlem hatten die Max Planck Gesellschaft und die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wissenschaft (EAF), eine gemeinnützige Organisation, die sich der Chancengleichheit verschrieben hat. Die Kernfragen der Konferenz: Wer wird 2030 welcher Arbeit nachgehen? Wie verändern sich die Inhalte, Anforderungen, Qualifikationen? Wird es genug Jobs für alle geben oder gar zu viele? Gefühlt 95 Prozent der Teilnehmer waren weiblich – die meisten in leitender Funktion in Wissenschaft und Forschung, Politik und Unternehmen. Universitäten waren ebenso vertreten wie Versicherungen, Banken und Verwaltungen. Nach zwei Tagen kristallisierten sich vier Szenarien heraus. Für manche sprechen beinharte Fakten, andere bewegen sich im Bereich frommen Wunschenkens:

Arbeit wird flexibler

Wir befinden uns im Übergang von der Industrie zur globalisierten Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Stechuhren kennt man nur noch aus Museen, Betriebszugehörigkeiten von 20, 30, gar 40 Jahren nur noch aus Uropas Erzählungen. Die Arbeitgeber wechseln genauso häufig wie die Anstellungsmodi, die Arbeitszeiten und das Einkommen. Freiberuflichkeit und befristete Tätigkeiten gehen Hand in Hand. Besonders Männer müssen sich von ihrer Ernährerrolle verabschieden, weil jetzt beide Partner mal Voll-, mal Teilzeit arbeiten, auch weil ein Einkommen nicht mehr ausreicht.

Arbeit bietet mehr Chancen, aber auch mehr Risiken. Es wird mehr Arbeit nach Hause gebracht. Feierabend, Wochenende, Urlaub werden zu einer verhandelbaren Masse, „mit gravierenden Folgen für das Privatleben“, warnt Karin Jurczyk, Leiterin der Abteilung Familienpolitik am Deutschen Jugendinstitut in München. Die



neue Flexibilität richtet sich nicht nach den Bedürfnissen des Arbeitnehmers, Job und Familie unter einen Hut zu bringen, sondern nach den Bedürfnissen des Arbeitgebers, immer und überall auf seine Angestellten zugreifen zu können. 2030 heißt: mehr Dienstreisen, mehr Pendeln, längere Arbeitswege, aber auch mehr Home Office – mobil und multilokal eben.

Arbeit wird anstrengender

Allein der technologische Wandel macht Arbeit schneller, anspruchsvoller und kurzlebiger. Das Smartphone macht das Lieblingscafé zum Büroersatz. Aber Kunden – und Chefs – erwarten auch, dass man im Café stets zur Verfügung steht. Das Prinzip „anytime, anywhere“ bestimmt die Arbeitswelt. „Wir wollen gar nicht 60 Stunden die Woche arbeiten, aber wir müssen“, lautet schon heute eine gängige Klage unter Freiberuflern und Führungskräften. Mehr Frauen in Chefesseln fordert daher Astrid Szebel-Habig, Professorin für Betriebswirtschaftslehre in Aschaffenburg, aus einem simplen Grund: Es führt zu kürzeren Arbeitswochen – für alle. „Sitzungen, die Frauen leiten, sind schneller zu Ende. Männer nutzen Meetings zu ausufernden Selbstdarstellungen, Frauen denken pragmatisch und arbeiten effizienter, schon deshalb, weil sie irgendwann nach Hause müssen, wo Haushalt und Familie warten“, sagt Szebel-Habig.

Arbeit wird qualifizierter

Derzeit gibt es 44 Millionen Erwerbstätige in Deutschland, im Jahr 2030 werden es je nach Prognose zwischen 37,5 und 39,4 Millionen

sein. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen an die Mitarbeiter: Sie müssen bereit sein zu lebenslangem Lernen. Schon jetzt herrscht in vielen Branchen Fachkräftemangel (zum Beispiel im Ingenieurwesen und in der IT), während Geringqualifizierte kaum noch zu vermitteln sind. Früher fanden selbst Hauptschulabbrecher noch einfachste Jobs, inzwischen werden auch von Aushilfskellnern und Lageristen Computerkenntnisse verlangt.

Der Arbeitsmarkt wird sich weiter spalten in Unqualifizierte ohne Aufstiegschancen und begehrte Fachkräfte. Weil wegen des demographischen Wandels aber immer weniger Mitarbeiter zur Verfügung stehen, müssen diese nicht nur länger arbeiten (Rente mit 70?!), sondern sie können ihren Arbeitgebern auch mehr abverlangen: Kaffeeservice am Schreibtisch etwa, kostenlose Massagen, Kinderbetreuung, ein Verwöhnwochenende im Wellnesshotel – Dinge, die führende Hightech-Firmen schon längst im Programm haben. „Nur Unternehmen, die bei ihren Mitarbeitern für die richtige Work-Life-Balance sorgen, haben eine Chance, geeignete Mitarbeiter zu finden“, sagt Szebel-Habig voraus.

Arbeit wird weiblicher

Wäre die Schicksalsbank Lehman Brothers auch dann an jenem unheilvollen 15. September 2008 zusammengebrochen, hätte sie Lehman Brothers & Sisters geheißen? In anderen Worten: Wäre die Finanzkrise glimpflicher ausgefallen, würden mehr Frauen Banken und Firmen führen? Ja, meint Linda Basch, Präsidentin des National

Council for Research on Women, einem Netz von gut 100 amerikanischen Forschungszentren, und nennt Studien-ergebnisse „Frauen meiden volatile Investitionen, sie planen lang- statt kurzfristig und wägen mehr Faktoren gegeneinander ab.“ Das zeige auch die Bilanz der Finanzkrise 2008, so Basch: „Je mehr

Frauen im Management einer Firma saßen, desto geringer fiel der Aktienkurs.“ Das bestätigt der Marktbeobachter Hedge Fund Research Incorporated: Die Fonds, die Frauen managten, legten zwischen 2000 und 2009 um durchschnittlich neun Prozent zu, Männer-Fonds nur um sechs Prozent. (...)

Die Erkenntnis, dass Frauen besser mit Geld umgehen, setzt sich auch in Entwicklungshilfeministerien durch. Finanzhilfen zielen vermehrt auf Frauen in der Dritten Welt, weil die Gelder nachhaltig investieren, Saatgut kaufen oder die Schulgebühren der Kinder bezahlen, während Männer und Väter es lieber verprotzen und versaufen. (...)

Nachwuchs gäbe es auch in Deutschland genug: Schon jetzt ist mehr als die Hälfte der Hochschulabsolventen weiblich. Selbst in „männlichen“ Fächern holen die Damen auf: In den Rechts- und Sozialwissenschaften, den Ingenieurwissenschaften, den Naturwissenschaften und der Mathematik stellen sie inzwischen im Schnitt knapp die Hälfte der Studenten, in der Medizin bereits 70 Prozent.

Vernunft und Fakten sprechen also dafür, dass Frauen bis 2030 gehörig Karriere machen. Doch all den eindeutigen Zahlen steht das Phänomen der sogenannten Leaking Pipeline im Weg: Je weiter die Karriere schreitet, desto häufiger bleiben Frauen auf der Strecke: Frauen machen zwar 56 Prozent der Abiturienten aus, die Hälfte der Uni-Absolventen, 43 Prozent der Promovierten, aber nur 16 Prozent der Professoren und kaum nennenswerte 1,3 Prozent der Vorstandspositionen in den 100 größten Unternehmen.

Viola Schenz
Süddeutsche Zeitung,
30./31. Januar 2010

AUSGABE

48

Inhalt

Arbeitswelt

Was die Zukunft bringt	1
Vollzeit im Nebenjob	2
Heute hier, morgen fort	3

Karriere

Die zehn größten Karriere-Mythen	4
Gesprächsführung: Präsenz ohne Worte	6
Körpersprache: So stehen Sie gut da	8
Kleider machen Karriere	9

Management

Verhandeln:	
Tacheles ist tabu	10
Der Klügere gibt nicht nach	11
Kommunikation:	
Hör! Mir! Zu!	12
Lauschen lernen: 7 Tipps	12
Mit Mozart in den Vorstand?	13
Wieder und wieder	14
Mehr als Geld	15
Vier Regeln für „gehirngerechte“ Führung	15
Geschäftsideen: Keine Formsache	16
Recht sinnvoll:	
Gesellschaftsformen für Startups	16

Marketing

Du bist nicht allein	17
Dem Kunden auf der Spur	17

Unternehmen

Social Web vereinfacht die Personalsuche ..	18
---	----

Service

Zwischen den Zeilen gelesen	19
-----------------------------------	----

Die letzte Seite

Überleben im Büro	20
Editorial	2
Impressum	13

Im MARKT-LEXIKON (Heftmitte):

ELENA-Verfahren
Generationenvertrag
Geschäftsplan (Businessplan)
Exportweltmeister
Rettung des Euro?
Staatsverschuldung
Teilzeitarbeit

ab 10.2008: www.abi.de



GOETHE-INSTITUT

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

die **künftige Arbeitswelt**, wie man sich darauf vorbereitet und Karriere macht: das ist das Schwerpunkt-Thema dieser MARKT-Ausgabe. Lesen Sie die praktischen Hinweise zu Gesprächs- und Verhandlungsführung, Körpersprache, Dresscode und entschlüsseln Sie die „geheimen Botschaften“ (S.19) in Zeugnissen!

Hintergrundinformationen zur „Staatsverschuldung“ und zur **„Rettung des EURO“** finden Sie u.a. im MARKT-LEXIKON, wie immer in der Heft-Mitte zum Ausschneiden und Sammeln.

Mit den besten Grüßen

Dr. Werner Schmitz

Seite 1

Max Planck
deutscher Physiker (Nobelpreis), 1858-1947

gefühlte 95 % (ugs.)
was sich wie 95 % anfühlt (aber tatsächlich viel weniger ist)

beinhart
knochenhart, sehr hart

frommer Wunsch
Wunsch, der wahrscheinlich nicht erfüllt wird

Stechuhr
Uhr zur Erfassung der Arbeitszeit

pendeln
hin und her fahren
(zwischen Wohnung und Arbeitsstätte)

Home Office
Arbeitszimmer (zu Hause)

anytime, anywhere
zu jeder Zeit, überall

ausufern
das normale Maß überschreiten

IT
Informationstechnologie

Work-Life-Balance
Balance zwischen Arbeit und Privatleben

glimpflich
mild, mäßig, ohne größeren Schaden

volatil
schwankend

verprotzen (ugs.)
mit etwas angeben, prahlen

versaufen (ugs.)
vertrinken

gehörig
wie es sich gehört, angemessen, tüchtig

Seite 2

Tücke
(hier:) Risiko

Raum Limburg/Montabaur
geograf. Raum zwischen Köln und Frankfurt

Gros
die Hauptmasse, der größte Teil

Parcours
Verlauf einer (Renn-)Strecke

Patchwork
aus zusammengesetzten Stücken

Alice im Wunderland
Kinderbuch (1865) von Lewis Carroll

Kienbaum
deutsche Unternehmensberatung

Bertelsmann-Stiftung
international tätige Stiftung, gegründet 1977

apostrophen
(hier:) hervorheben

CFO
Chief Financial Officer, etwa „Kaufmännischer Geschäftsführer“ oder „Finanzvorstand“

Apologet
Verteidiger

bangen
Angst haben

Wirtschafts
Woche

Vollzeit im Nebenjob

Arbeitnehmer müssen sich auf einiges gefasst machen: kaum noch feste Jobs, fragmentierte Arbeitszeiten, instabile Lebensverhältnisse. Als Alternative wählen viele die Selbstständigkeit. Doch auch die hat ihre Tücken.

Seit zehn Jahren lebt Nadine Huss-Schäfer mit der Unge-
wissenheit. Gut 15 Arbeitsver-
träge hat sie in dieser Zeit unter-
schrieben, mal für sechs Monate,
mal für ein Jahr. Und manchmal
hatte sie nicht einmal einen befris-
teten Vertrag. Dann arbeitete sie als
sogenannter Freelancer für 20 Euro
die Stunde.

Sie ist jetzt 32 und sagt, dass sie
die Flexibilität „anfangs enorm ge-
schätzt hat“. Sie arbeitet im Raum
Limburg/Montabaur in der Er-
wachsenenbildung und war schon
Dozentin für Selbstmarketing, gab
Bewerbungstrainings oder Compu-
terkurse. Seit vier Jahren aber hätte
sie lieber eine Festanstellung. Doch
die Chancen dafür stehen schlecht.

**Die Entwicklung am Arbeits-
markt** zeigt schon länger weg von
der Sicherheit einer lebenslangen
Anstellung, hin zu mehr Unbestän-
digkeit, zu befristeten Arbeitsver-
trägen, häufig wechselnden Jobs,
hin zur Kleinselbstständigkeit. Vor
wenigen Wochen vermeldete das
Statistische Bundesamt, dass seit
1991 noch nie so viele Erwerbstä-
tige befristet beschäftigt gewesen
seien wie 2008. Rund 2,7 Millionen
Menschen waren davon betroffen
jüngere Arbeitnehmer und Frauen
mehr als Ältere und Männer.

Das Gros der Arbeitnehmer hat
dieses Schicksal nicht freiwillig ge-
wählt: Nahezu jeder Dritte gab an,
keine Festanstellung gefunden zu
haben, jeder Fünfte besaß nur einen
Probearbeitsvertrag.

**Eine Erhebung des Nürnberger
Instituts für Arbeitsmarkt und
Berufsforschung (IAB)** kommt zu
ähnlichen Ergebnissen. Hiernach
hat sich der Anteil der Zeitverträge
zwischen 2001 und 2009 vor allem
bei den Neueinstellungen von 32
auf 47 Prozent kräftig erhöht.

„Die Übergangsphasen am Be-
rufseinstieg sind länger geworden“,
stellt Werner Eichhorst, stellvertre-
tender Direktor Arbeitsmarktpolitik
am Forschungsinstitut zur Zukunft
der Arbeit, fest.

Es ist eine diplomatische Unter-
treibung für das, was gerade wirk-
lich geschieht: Längst müssen sich
heute auch höher Qualifizierte
durch einen Hindernisparcours
aus Praktika, freier Mitarbeit und
zusätzlichen Qualifikationsphasen
quälen. Und immer öfter mündet
das in Patchwork-Lebensläufen
und prekären Arbeitsverhältnissen,
irgendwo zwischen unbezahltem
Dauerpraktikum und Gelegenheits-
job.

Seit Jahren sprechen Arbeits-
marktexperten von der „Generation
Praktikum“, dabei ist aus ihr längst
eine „Generation Warteschleife“ ge-
worden.

Eine immer wieder verlängerte
Probezeit – für viele junge Berufs-
tätige ist das heute „ein normales
Einstiegsverhältnis“, sagt Arbeits-
marktforscher Eichhorst.

Es ist ein bisschen wie bei Alice
im Wunderland: Man muss immer
schneller laufen, nur um überhaupt
an derselben Stelle zu bleiben.

Wirtschaftskummerland

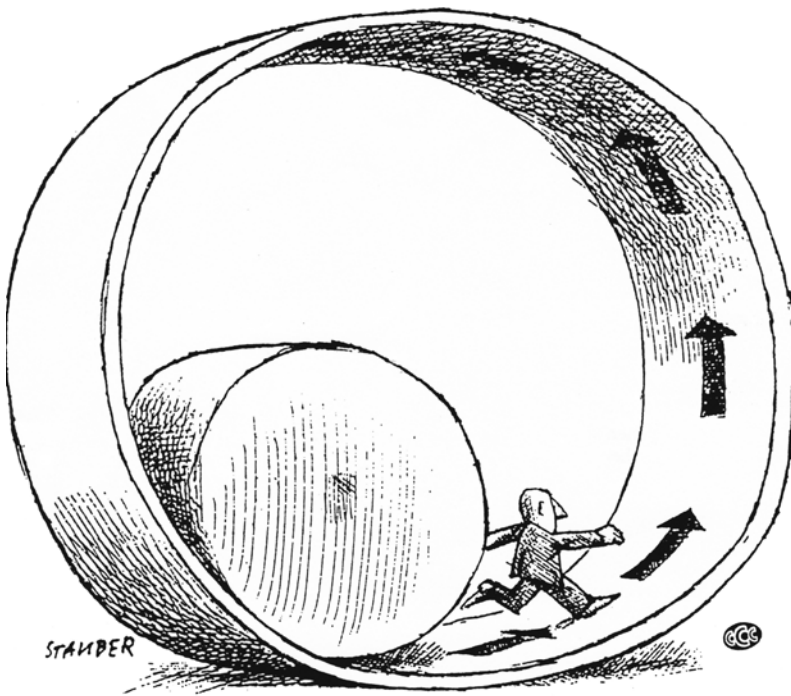
„Die Wirtschaft wächst zwar wieder,
doch die Arbeitgeber zögern, Fest-
anstellungen zu schaffen“, konsta-
tierte jüngst die amerikanische Zeit-
schrift Business Week“. Auch hier-
zulande sieht das nicht besser aus.
So will in diesem Jahr jedes dritte
Unternehmen in Deutschland die
Mitarbeiterzahl reduzieren, obwohl
fast die Hälfte der Firmen eine posi-
tive Geschäftsentwicklung erwartet,
ergab eine Kienbaum-Studie.

In Deutschland wurden zwar
während der Krise mittels Kurzar-
beit viele Arbeitsplätze vorläufig
gerettet. Doch auch hierzulande
avancieren reguläre Beschäftigungs-

Mehr
Eigenverantwortung

Der Wunsch zu mehr Eigenverant-
wortung macht nicht einmal mehr
vor einem Berufsstand halt, der
bisher als Leitbild der Festanstel-
lung galt: den Führungskräften.

**Sogenannte Interimsmana-
ger** gab es zwar früher schon, doch
war das meist eine vornehme Art
für Manager gehobenen Alters, die
Zeit bis zum Ruhestand zu über-
brücken. „Inzwischen aber steigt
die Zahl derjenigen, die daraus ein
veritables Karrieremodell entwik-
keln“, sagt Marcus Schmidt, Chef
der Münchner Personalberatung
Hanover Matrix.



verhältnisse zum Auslaufmodell. Al-
lein im Dienstleistungssektor haben
heute nur noch rund 53 Prozent der
Beschäftigten einen unbefristeten
Arbeitsvertrag sowie einen Vollzeit-
job, so eine Studie der Bertelsmann
Stiftung.

Nicht wenige junge Berufstätige
entwickeln daher einen ganz neuen
Lebensentwurf. Statt zu bangen und
eine um die andere Warteschleife
zu durchlaufen, ergreift eine wach-
sende Schar die
Flucht nach vorn
und rettet sich in
die Selbstständig-
keit – als Freibe-
rufler oder Chef
im eigenen Un-
ternehmen. (...)

Entsprechend
steigt nicht nur
die Zahl der befris-
teten Verträge.
Auch die Zahl der
Selbstständigen
in den freien Be-
rufen in Deutsch-
land wächst jäh-
rlich um fünf Pro-
zent.

„Unternehmergeist ist cool ge-
worden“, titelte neulich die britische
Wirtschaftszeitung „The Econo-
mist“. Inzwischen ermögliche die
moderne Technik rund um Smart-
phones und Internet, „unsere Lei-
denschaften zum Beruf zu machen
und Geld mit dem zu verdienen,
was uns begeistert“, apostrophiert
der Berliner Sachbuchautor Markus
Albers, dessen jüngstes Buch („Me-
conomy“ dazu konsequenterweise
gleich als iPhone-App erschienen
ist, ganz ohne Verlag.

■ wiwo.de
Welche Rechtsform Klein-
selbstständige wählen,
wie sie abrechnen und
Eigenmarketing betreiben
sollten, lesen Sie unter
wiwo.de/jobnomaden

des CFO, des obersten Finanzma-
nagers.

„Die Zeiten sind spannend, es
gibt aktuell viele gute Jobs“, sagt-
Jaspert. „Ich liebe die wechselnden
Herausforderungen.“

Aber will sie das ewig machen?
„Ich weiß nicht, ob ich das bis
zum Ruhestand machen kann, aber
zurzeit kommt für mich nichts an-
deres infrage“, begründet sie ihre
Berufswahl.

Und was ist mit der Familie?
Leidet die nicht darunter?

„Gar nicht“, sagt Jaspert kämp-
ferisch. „Ich bin Managerin mit
Leib und Seele. Ich stand nie vor
der Wahl Familie oder Führen. Es

geht alles, wenn man nur will.“

Sie lebt mit ihrem Lebensge-
fährten zusammen, einem Unter-
nehmer, der das unstete Leben
ebenfalls kennt. Sie führen eine ty-
pische Wochenendbeziehung.

Unter der Woche gehört ihre
Zeit ganz dem Beruf, am Wochen-
ende kommt sie nach Hause. Ihre
zwei Kinder gehen aufs Gymna-
sium, eine Ganztagschule, beide
stehen kurz vor dem Abitur. Unter
der Woche sieht zumindest noch
Jasperts Mutter nach den Teen-
agern. „Ich habe meine Kinder früh
zur Selbstständigkeit erzogen“, sagt
Jaspert „Das klappt prima.“

**Schon länger prophezeien
Forscher**, dass die zunehmende
Projektarbeit eine neue Generati-
on von Fachkräften hervorbringen
wird – hoch spezialisierte Klein-
selbstständige, die projektweise
für verschiedene Unternehmen ar-
beiten und als Experten ihre jewei-
ligen Marktnischen besetzen. Ihren
Mehrwert für die Unternehmen
beziehen sie nicht nur aus ihrem
Fachwissen, sondern auch aus dem
Fundus dieser ständig wechselnden
Aufgaben und Brancheneinsichten.

Doch auch für all jene, die sich
nicht selbstständig machen, wird
sich einiges ändern: die Art, wie
sie sich vernetzen, wie sie Fach-
wissen anhäufen, aufbereiten und
teilen. Eine Studie der Deutsche
Bank Research geht davon aus, dass
im Jahr 2020 rund 15 Prozent der
Wertschöpfung durch temporäre,
kooperative Zusammenarbeit ent-
stehen werden.

Das benötigt eine ganz neue
Kultur der Transparenz und Kolla-
boration.

Nicht alle profitieren

In dieser Welt aus Projekt- und
Leiharbeit, aus Freelancer- und Teil-
zeitjobs liegen zahlreiche Chancen,
aber auch jede Menge Risiken, die
die Apologeten des Wandels gerne
ausblenden.

Da gibt es etwa die Angst, der
Entwicklung selbst kaum noch fol-
gen zu können. Denn das Modell
überträgt dem Einzelnen nicht nur
mehr Freiheiten, sondern auch
mehr Verantwortung, sich selbst für
den Arbeitsmarkt attraktiv zu hal-
ten. Die Weiterbildung wird zuneh-
mend individualisiert und damit
ein wesentlicher Kostenfaktor im
persönlichen Einkommen. Gleich-
falls wird sie zum Risiko für alle, die
sich das nicht mehr leisten können.

Zum anderen ist absehbar, dass
durch den Wandel der Graben zwi-
schen hoch qualifizierten Spitzen-
kräften und weniger gut ausgebil-
deten Arbeitnehmern weiter wach-
sen wird.

Während die mobilen Spezia-
listen durch häufige Jobwechsel ihr
Wissen, ihren Marktwert und ihr
Einkommen verbessern, muss der
andere, bisher größere Teil der Be-
schäftigten mit jedem neuen Kon-
junkturzyklus um seinen Broter-
werb bangen. Sei es, weil die Jobs in
Billiglohnländer abwandern oder

Fortsetzung von Seite 2

weil der Wettbewerbsdruck unter der steigenden Schar der Austauschbaren steigt.

Auf die Generation der Wissensarbeiter kommen immense Herausforderungen zu. Wer sein eigener Chef ist, arbeitet autonomer. Viele spornt das an, anderen verlangt das aber auch enorm viel ab.

Es kann zur Last werden, wenn etwa existenzielle Fragen wöchentlich beantwortet werden müssen, wenn Aufträge ausbleiben oder Kunden nie zufrieden sind. Dann entscheidet über den weiteren Erfolg, wie gut man sich selbst motivieren kann. Schließlich gibt es keinen Chef, der einen antreibt, keine Kollegen, die einem auf die Schulter klopfen oder Hilfe anbieten.

Nicht wenige verabschieden sich deshalb schon heute aus dem vermeintlichen Idyll des Heimbüros und ziehen in sogenannte Coworking Spaces, wie sie gerade überall in Deutschland entstehen. In diesen Bürogemeinschaften begegnen sich Anwälte, Künstler, Journalisten, Architekten oder Trainer. Sie alle nutzen nicht nur die Kostenvorteile der gemeinsam genutzten Büros, sondern suchen in der oft chaotischen Atmosphäre auch einen Ausweg aus dem tristen Einzelkämpferdasein.

Zum Erfolg dieser „Arbeits-sammler“, wie sie der Buchautor Peter Plöger nennt, wird neben der technischen Basisausstattung aus Laptop, Smartphone und Surfstick (siehe Grafik) allerdings ebenso we-

sentlich beitragen, ob sie es schaffen, sich eine namhafte Marke aufzubauen – im Fachjargon auch Personal Branding genannt. Die permanente Selbstvermarktung über das Internet, über soziale Netzwerke, Blogs oder Fachforen bildet in dieser neuen Arbeitswelt einen entscheidenden Teil der Überlebensstrategie. Schließlich sind externe Mitarbeiter noch leichter austauschbar.

Die wohl größte Herausforderung in dieser modernen Arbeitswelt aber wird sein, Arbeits- und Freizeit ständig auszubalancieren. Letztlich gibt es immer was zu tun, und echte Mußestunden treten zunehmend in den Hintergrund. Gerade wenn es Kunden eilig haben, müssen Freiberufler auch schon mal

Nachtschichten einlegen. Ein andermal herrscht Leerlauf, und das schlechte Gewissen, vielleicht doch noch etwas Akquise zu betreiben, kämpft dann mit dem Bedürfnis, endlich mal wieder abzuschalten.

Nicht selten fühlen sich derart Freiangestellte von ihrer Arbeit vereinnahmt. Wo viele der Grad an Selbstbestimmung anspornt, wird er für andere zum Hemmschuh. Oftmals handelt es sich dabei aber auch nur um eine strapaziöse Übergangsphase, wie erfahrene Freiarbeiter bestätigen. Oder wie Nadine Huss-Schäfer sagt: „Man gewinnt mit der Zeit eine innere Ruhe.“

jochen.mai@wiwo.de
Wirtschaftswoche, 12.4.2010

immens
unermesslich groß

anspornen
Mut machen, antreiben, motivieren

Coworking Space
Bürogemeinschaft, vgl. MARKT 47, S. 5

Mußestunde
ruhige Zeit

Hemmschuh
Hindernis

Nomade
jemand, der nicht sesshaft ist
(immer weiterzieht)

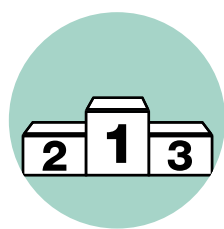
sich aufrappeln (ugs.)
mühsam aufstehen (z.B. von einer Krankheit)

Durststrecke
(hier:) Zeit mit wenig Einkommen

Faustregel
einfache Grundregel

Heute hier, morgen fort

Was der moderne Jobnomade alles braucht, um in der flexiblen Arbeitswelt von morgen zu überleben.



Motivation Erfolgsentscheidend ist, sich zu disziplinieren, in Durchhängerphasen aufzurappeln und dennoch den Spaß an den wechselnden Projekten zu behalten.

Headset & Webcam Web-Dienste wie Skype machen aus einem gewöhnlichen Laptop ein günstiges Videokonferenzsystem. Voraussetzungen sind jedoch ein gutes Headset und eine Webcam (beides ab 50 Euro). Letztere kann sich sparen, wer beim Kauf des Notebooks darauf achtet, dass bereits eine Kamera eingebaut ist.



Partner Laut Statistischem Bundesamt leben 40 Prozent der Kleinselbstständigen in einer Beziehung, weitere 34 Prozent haben Kinder. Meist sind beide berufstätig, denn neben aller Romantik bedeutet die Beziehung ökonomische Sicherheit durch zwei Einkommen.



iPhone Zahlreiche Miniprogramme, kurz Apps, machen aus jedem Smartphone ein mobiles Büro. Mailen, bloggen, Videos streamen und über ortsbasierte Dienste mit dem sozialen Netz in Kontakt bleiben – das hilft bei der Akquise wie auch beim Eigenmarketing.



Coworking-Space Immer mehr Freiberufler mieten sich in derlei Gemeinschaftsbüros ein. Kosten: zwischen 10 (Tag) und 150 Euro (Monat). Das ist besser als die soziale Isolation daheim. Forscher der Universität von Bologna fanden heraus: Wer Kollegen hat, arbeitet besser. Selbst chronische Aufschieber steigern sich um fast 40 Prozent.



Work-Life-Balance Viele parallele Jobs können alles Private überschatten. Jobnomaden müssen mehr als Festangestellte darauf achten, Arbeits- und Freizeit auszubalancieren sowie Mußestunden bewusst einzuplanen.



Laptop Mal eben im Straßencafé beim Latte macchiato eine Präsentation ausarbeiten oder unterwegs ein paar Angebote verschicken – das geht allerdings nur mit robusten Akkus und dem Netzteil, das ebenfalls immer mitgenommen werden sollte.

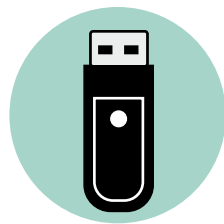


Selbstmarketing Rund ein Drittel der Arbeitnehmer finden neue Jobs über persönliche Kontakte. Bei Selbstständigen sind solche Empfehlungsnetzwerke noch entscheidender. Ideal: viele Web-Fundstellen erzeugen und diese prominent machen.



Rücklagen Wer selbstständig arbeitet, kann jederzeit Urlaub nehmen. In der Zeit fließt aber kein Geld, dafür entstehen

Kosten. Freiberufler sollten daher permanent Rücklagen bilden – auch für Durststrecken. Faustregel: Ein Drittel vom Jahresnetto sollte in Reserve bleiben.



Surfstick Sogenanntes Cloud-computing, also webbasiertes Arbeiten an einem Dokument, macht den permanenten Internet-Zugang erforderlich. Um von WLAN unabhängig zu bleiben, ist ein Surfstick unerlässlich.

Die zehn größten Karriere-Mythen

Frauen machen keine Karriere, und in der Krise geht nichts? Von wegen! In einem neuen Buch entzaubert der Headhunter Marcus Schmidt 40 der gängigsten Karriereregeln und zeigt, welche Strategien tatsächlich erfolgreich machen. Die WirtschaftsWoche druckt vorab exklusive Auszüge.

1.

In der Krise macht man keine Karriere

In der Rezession steigt niemand auf, heißt es. Unternehmen konzentrierten sich dann mehr auf den Abbau als auf den Aufbau von Mitarbeitern. Der Effekt: Die Kandidaten kleben aus Angst vor Fehlschritten an ihren vermeintlich sicheren Arbeitsplätzen.

In der Tat sinkt in Krisenzeiten bei den sonst höchst wechsellaffinen Unternehmensberatern die Zahl der freiwilligen Wechsler. Aber ist das schon der Beweis? Mitnichten. Krisen sind selektiv. Sie sorgen wie ein Kontrastmittel für eine Trennung zwischen Vergangenheit und Zukunft, zwischen Leistungsträgern und Minderleistern, zwischen Kandidaten mit und ohne Chancen. Unternehmen wählen bei der Stellenbesetzung sorgfältiger aus, und es gibt eine deutlich geringere Fehlertoleranz. Das heißt aber auch: Bei der Auswahl setzen sich verstärkt die guten Leute durch. So besteht das Geschäft der Personalberater in Krisenzeiten deutlich mehr aus Management-Audits und dem Austausch von Managern. Das Ergebnis solcher Audits kann sein, dass eine Führungskraft sich nicht als optimale Besetzung erweist und gehen muss oder zurückgestuft wird. Die anschließend gesuchten Ersatzkräfte sind jedoch seltener die Verwalter und Optimierer, die in den Jahren des Aufschwungs erfolgreich waren. Eher sind es die Leute aus der zweiten Reihe, die eine Chance bekommen. Zumal solche, die etwas weniger anspruchsvoll sind, weil sie sich erst beweisen wollen und nicht gleich Spitzengehälter fordern. So gibt es in Umbruchphasen öfter Chancen auf Restrukturierungsjobs, auf die ein erfolgreicher Manager dann im nächsten Zyklus aufsetzen kann.

Auch für Jobeinsteiger bietet eine Rezession Chancen. Wer zu sehr auf Status und Normalität pocht, punktet nicht. Wer aber bei seinem Jobeinstieg die Nachfrage berücksichtigt und einen flexibleren Einstieg wählt, hat die Nase beim nächsten Aufschwung vorn. Denn so jemand hat sich dann bereits bewährt und seine Stärken zeigen können. Wer in der Rezession die Möglichkeit bekommt, hilfreiche Praxiserfahrung aufzubauen, sollte nicht lange über Status nachdenken, sondern zugreifen. Auch für weniger Geld. Wechseln können Sie nach der Rezession immer noch – und zwar deutlich erfolgversprechender als ohne Berufserfahrung.

2.

Netzwerke helfen immer bei der Karriere

Im Zeitalter von LinkedIn und Xing, von Facebook und Twitter ist es nicht verwunderlich, dass Kandidaten zunehmend an die Kraft von Netzwerken bei der Karriere glauben. Aber Netzwerke sind kein Wert, sie sind ein Medium. Über sie verbreiten sich Informationen, die auch negative Auswirkungen haben können.

Natürlich kann der Einzelne durch sein virtuelles Netzwerk profitieren, etwa von einem Jobangebot erfahren. Aber weder wird ihm dieser Job anonym angeboten, noch bleibt sein Interesse anonym. Er bewirbt sich vor Publikum. Entsprechend bezahlt er auch für das Angebot durch Preisgabe von Informationen – etwa die seiner Wechselbereitschaft. Und im Fall der Ablehnung wird auch die Nichteignung offenbar. Es ist naiv, zu glauben, dass sich über ein virtuelles Netzwerk Informationen filtern lassen, die man lieber nicht weitergeben würde.

Bei meinen Executive-Search-Kollegen haben die Fälle in den letzten Jahren zugenommen, bei denen eine Online-Recherche zu ansonsten geeigneten Kandidaten Details zutage gefördert haben, die mit den Anforderungen an die Position nicht vereinbar waren. Aber selbst wer seine Visitenkarten im Netz professionell hält und klare, durchdachte Botschaften sendet, ist von Belästigungen nicht frei. Solche Kandidaten beschwerten sich über Anrufe von unseriösen Headhuntern. Die tun das in der Absicht, so auf jemanden zu treffen, der ihnen seinen Lebenslauf für eine Massenaussendung an potenzielle Arbeitgeber überlässt. Das Resultat ist für den Kandidaten fast immer unerfreulich. Schlimmstenfalls wird er so weiträumig als Jobsuchender positioniert, was er ja gar nicht ist.

Denken Sie auch bei nichtvirtuellen Netzwerken immer daran: Sie sind auf Sendung, sobald Sie sensible Daten mitteilen. Und Beziehungen, auch geschäftlicher Art, können sich abkühlen oder sogar in Konkurrenz umschlagen. Also gilt auch hier: Managen Sie die Informationen, und machen Sie nur zugänglich, was auch sicher langfristig positiv gesehen wird.

3.

Ein Auslandsaufenthalt fördert den Aufstieg

Die Auslandsempfehlung um der Karriere willen ist eine rein deutsche Angelegenheit. Sie folgt der Tradition des deutschen Handwerkergehilfen, der vor seiner Sesshaftigkeit auf Wanderschaft ging. Andere Industrieländer kennen zwar ein Auslandssemester oder auch eine längere Europareise. Diese dienen aber eher der Bildung als der Karriere; sie sind eher soziales Erkennungsmerkmal als Karrierebeschleuniger.

Tatsache ist: Es sind die Daheimgebliebenen, die die Inlandsposten unter sich aufteilen und der Reihe nach aufsteigen. Sie haben ihr deutsches Netzwerk zielgerichtet entwickelt und sitzen nun auf Stühlen, auf die Auslandsrückkehrer vergeblich spekulieren. In manchen Konzernen werden über die Auslandschienen Emporkömmlinge gar konsequent kaltgestellt. Deren Führungskraft gewinnt gleich doppelt: Zunächst gibt sie dem Nachwuchs das Gefühl, besonders wertvoll zu sein. Gleichzeitig verschafft sie sich so wieder mehr Bewegungsfreiheit.

Jeder, dem eine Auslandsrolle angeboten wird, sollte deshalb genau prüfen, was die internen Alternativen wären, wie sie sich über den Auslandsaufenthalt konkret verbessern sollen, und sich diese Perspektive am besten schriftlich geben lassen. Zudem sollten Sie checken, welche externen Chancen Ihnen die Auslandsrolle eröffnen würde, falls es danach intern nicht weitergeht. Nur wenn auch externe Chancen deutlich erkennbar sind, dient der Auslandsaufenthalt wirklich der Karriere.

4.

Im Mittelstand kommt man schneller nach oben

Strukturen im Mittelstand sind überschaubar, es ist klar, wer entscheidet, und entschieden wird schnell und unbürokratisch. Klar, das wollen viele. Prinzipiell findet man zwar viele dieser Ideale im Mittelstand. Das gilt jedoch vor allem für den beherrschenden Eigentümer. Als Angestellter im Mittelstand trifft man häufig auf dieselben Probleme, die man aus Konzernen kennt. Hinzu kommt: Anders als im Konzern, wo Entscheidungswege komplexer scheinen, ist die Entscheidungsstruktur im Mittelstand häufig für Außenstehende – und das ist der Bewerber – schwer zu durchschauen. Die Kenntnis darüber ist aber überlebenswichtig, wenn statt eines Eigentümers eine ganze Familie herrscht. So kommt es in einem solchen Umfeld teils zu erstaunlichen Karrieren: Günstlinge steigen kometenhaft auf und verglühen auch genauso schnell wieder, wenn sie aus der Gnade der Inhaber gefallen sind. Das Regulativ eines Umfelds mit verschiedenen Entscheidern, die eine Karriere objektivieren können, fällt weg. Wer also partout in den Mittelstand will, sollte sich ein Unternehmen suchen, bei dem sich die Führung aus Externen rekrutiert oder aus Familienmitgliedern, die sich vor dem Einstieg ins Familienunternehmen extern bewährt haben.

Herausfinden können Sie das nur durch gezielte Fragen. Wenn Sie keine befriedigenden Antworten bekommen, wechseln Sie lieber nicht. Und lassen Sie sich nicht mit dem Etikett der Vertraulichkeit abspeisen. Auch Sie legen ja Ihre persönlichen Daten offen.

5.

Karriere geht nur über die Headhunterkartei

Als Partner einer Executive-Search-Beratung werde ich regelmäßig mit Kandidaten konfrontiert, die uns ihren Lebenslauf unaufgefordert zur Verfügung stellen. Oft bekommen wir diese Lebensläufe per E-Mail und mit einem standardisierten Anschreiben zugeschickt, das offensichtlich einer größeren Zahl von Adressaten zugeht. Mir ist klar, woher dieses Interesse rührt. So hält sich unter Führungs- und Führungsnachwuchskräften leider hartnäckig die These, dass nur derjenige eine steile Karriere macht, dessen Name sich in der Headhunter-Datenbank befindet. Die Annahme ist jedoch völlig unhaltbar.

Eine hochrangige Führungskraft ist den Partnern einer Personalberatung in der Regel persönlich bekannt. Weniger prominente Köpfe werden im Zuge eines Projekts von einer Beratung recherchiert und persönlich angesprochen. Ein Initiativbewerber dagegen signalisiert zunächst nur seine Verfügbarkeit. Das ist für eine Besetzung eine notwendige, aber keinesfalls eine hinreichende Voraussetzung. Im Gegenteil. Aus der ungefragt kommunizierten Verfügbarkeit kann leicht der Eindruck resultieren, dass der Kandidat unter Druck steht, unbedingt einen neuen Job braucht. Zu-

wechsellaffin
(hier:) wechselfreudig, gewohnt

mitnichten
keineswegs, im Gegenteil

auf etwas pochen
auf etwas bestehen

punkten
Punkte sammeln, Erfolg haben

die Nase vorn haben
Erfolg / Vorteile haben

checken (ugs.)
überprüfen

partout
unbedingt, um jeden Preis

sich nicht mit ... abspeisen lassen
(hier:) sich nicht mit ... zufrieden geben

gleich signalisiert er, dass er nicht davon ausgeht, dass man ohne sein Zutun auf ihn aufmerksam wird. Dies spiegelt entweder Unkenntnis über die Selektionsprozesse wider oder aber eine mangelhafte Selbsteinschätzung.

Wer bei der Ansprache von Personalberatungen nicht äußerst sorgfältig vorgeht, kann leicht an eine Beratung geraten, die seinen Lebenslauf ohne sein Wissen streut, in der Hoffnung, einen Zufallstreffer zu landen. Der Kandidat selbst erfährt davon meist nur, wenn ein Unternehmen Interesse zeigt. In allen anderen Fällen wird sein Name so jedoch in der Branche für längere Zeit verbrannt.

Der klügere Weg zu einem Headhunter führt daher über ein Informationsgespräch. Man ruft an, stellt sich vor und bittet um einen gelegentlichen Gedankenaustausch. Ist der Headhunter am Kandidaten interessiert, wird er zum persönlichen Gespräch bitten. Bei räumlicher Distanz passiert dies allerdings meist erst, wenn ein passender Suchauftrag vorliegt.

6.

Jobalternativen überlegt man sich, wenn es nicht mehr weitergeht

Grundsätzlich spricht nichts dagegen, seinen aktuellen Job wertzuschätzen und sich wohlfühlen. In gewisser Weise erwarten Headhunter eine solche Antwort sogar, wenn sie Kandidaten ansprechen. Wir wollen keineswegs die Nörgler und Besserwisser für einen Wechsel gewinnen, sondern sind an den Leistungsträgern interessiert. Und die sind, was ihre aktuelle Tätigkeit betrifft, fast immer positiv eingestellt. Um die beste Zeit für einen Wechsel abzapfen, muss man rechtzeitig seine Alternativen erkennen. Dabei sind einige Leitfragen hilfreich, die sich jeder von Zeit zu Zeit stellen sollte:

- Wie zukunftsträchtig ist meine Branche?
- Wie ist mein Arbeitgeber innerhalb der Branche positioniert?
- Gilt diese Position nur national oder auch international?
- Wie bin ich im Unternehmen positioniert?
- Wo liegen meine Wettbewerbsvorteile, und wie verhelfen sie mir zum Aufstieg?
- Wie flexibel ist mein Jobprofil, wie leicht kann ich es veränderten Marktbedingungen anpassen?

In Krisenbranchen, die in den nächsten Jahren dramatischen Konzentrations- oder Schrumpfungsprozessen unterliegen, sind Aufstiegschancen zunehmend unsicher. Immer mehr Führungspositionen fallen weg oder werden zusammengelegt – etwa bei Banken, der Tourismus- und Transportbranche oder in der Automobilindustrie.

In Branchen, die wegen der Öffnung von Märkten durch Deregulierung starken Umbrüchen unterliegen – darunter die Telekommunikations- und die Versicherungsbranche oder die IT-Industrie –, entscheiden über die Frage der weiteren Karriere die Position des Unternehmens sowie die eigene Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen. Hier eröffnen sich oft Chancen durch die Ausgliederung von Unternehmensbereichen. Eine etablierte Führungskraft im Change-Umfeld sollte ihre externen Möglichkeiten aber genau prüfen, um ihre Optionen zu erweitern. In Premiumbranchen entscheidet über die Frage des Aufstiegs vor allem die persönliche Positionierung. Die Nahrungsmittelindustrie, die Energiebranche und die Gesundheitsindustrie sind derzeit Premiumbranchen.

Aber selbst in den vergleichsweise berechenbaren Unternehmen gibt es keine Karrieresicherheit. Deshalb sollte jeder Manager seinen Fallschirm für einen Absprung gepackt haben – auch wenn er noch gar nicht an den Absprung denkt.

7.

Wegen der Familie kann ich jetzt nicht wechseln

Keine Frage, die Balance von Beruf und Privatleben ist notwendig. Auch der überzeugte Workaholic kann auf Dauer nicht ohne Ausgleich funktionieren. Für den führungswilligen Nachwuchs mit drei Jahren Berufserfahrung ist dieses Thema allerdings eine verräterische Akzentuierung, die man sich tunlichst verkneifen sollte. Denn unabhängig vom rhetorischen Einsatz der Familie stellt sich die Frage, ob sich Aufstiegs- und Privatinteressen auf Dauer überhaupt vereinen lassen.

Zumindest kurzfristig ist dies nicht ohne Kompromiss möglich. Einen Job auszuschlagen, der zwar einen angestrebten Karriereschritt bedeutet, jedoch in einer anderen Stadt liegt, weshalb man dann seine Familie nur noch am Wochenende sieht, kann sich am Anfang einer Laufbahn keiner erlauben. Dasselbe gilt, falls jemand eine Beförderung ablehnt, weil die mehr Reisetätigkeit erfordert. Wer weiterkommen will, kann sich solche Absagen ohne zwingenden Grund nicht leisten.

Statt Familie und Karriere als Gegensatz zu sehen, kann man das Paar auch komplementär verstehen. Wenn sich beispielsweise aufgrund des Karriereschritts die finanzielle Situation nachhaltig und auch perspektivisch verbessert, kommt das auch der Familie zugute. Ebenso festigt jeder Erfolg die Position einer Führungskraft und sichert damit das Auskommen der Familie nachhaltig.

Manchmal ergeben sich daraus sogar unerwartete Perspektiven. So stellte eine Managerin bei der Diskussion über ein Jobangebot fest, dass ihre Tochter auf den Ortswechsel geradezu begeistert reagierte, weil eine Freundin mit ihrer Familie in dieselbe Stadt umziehen sollte. In einem anderen, weniger erfreulichen Gespräch erkannte ein Manager, dass die aus seiner Sicht funktionierende Ehe längst gescheitert war.

8.

Frauen hindert die „gläserne Decke“ am Schritt zur Spitze

Ein in Deutschland besonders hartnäckig verbreiteter Mythos lautet, dass man als Frau in der Wirtschaft benachteiligt sei. Erstaunlicherweise sind die Vertreter dieser These außerhalb von Politik und Journalismus überwiegend Männer. In persönlichen Gesprächen mit Kandidatinnen wird das Thema nicht nennenswert problematisiert.

Natürlich: Laut Statistischem Bundesamt verdienen Frauen durchschnittlich 23 Prozent weniger als Männer. Der Unterschied nimmt mit zunehmendem Alter sogar zu. Die Gründe dafür liegen jedoch nicht in gezielter Diskriminierung. Vielmehr richten sich unsere Auftraggeber bei ihren Gehaltsangeboten nach dem aktuellen Gehalt und dem Wunschgehalt eines Kandidaten aus. Oft sind es die Frauen selbst, die zu niedrige Wünsche angeben. Und die wenigsten Unternehmen werden der Kandidatin dann ein höheres Gehalt anbieten.

Deshalb sollten sich gerade Frauen vor einem Bewerbungsgespräch sämtliche öffentlichen Gehaltsinformationen zunutze machen und sich mit ihren männlichen Kollegen über realistische Gehaltswünsche austauschen, um bei Verhandlungen einen angemessenen Preis zu erzielen. (...)

9.

Wer auf Qualität setzt, macht Karriere

Schon der Soziologe Max Weber hat festgestellt, dass sich die „Auffassung der Arbeit als Selbstzweck“ im Kapitalismus vorteilhaft auswirkt. In die heutige Sprache übersetzt heißt das: Qualität aus zielorientierter harter Arbeit setzt sich durch. Nehmen wir an, Sie liefern messbare Qualität in allen Bereichen. Dann müsste Ihre Karriere von alleine laufen, Sie brauchen nur noch abzuwarten, bis Ihr Talent entdeckt wird. Richtig? Falsch!

Qualität allein reicht als Karrieregarantie nicht aus. Zusätzlich zu kontinuierlich guter Leistung muss diese auch vermarktet werden – und zwar von Ihnen! Eigenmarketing basiert auf vier Kriterien: dem Produkt, das Sie darstellen; der Rolle, die Sie spielen; der Kommunikation, die Sie betreiben, und dem Preis, den Sie dafür fordern.

Ihr Produkt sind Sie selbst – messbare Ergebnisse, die eindeutig auf Ihren Einsatz zurückzuführen sind. Solange Sie dies nicht können, haben Sie kein Produkt, sind austauschbar und kommen nicht vorwärts – trotz bester Noten und Universitäten.

Das zweite Standbein betrifft Ihre Rolle im Unternehmen. Ziehen Sie Projekte an sich, setzen Sie sich für neue Ideen ein, probieren Sie Ungewöhnliches aus. Melden Sie sich freiwillig für Aufgaben, die anderen zu arbeitsintensiv scheinen – und stellen Sie sich so als Leistungsträger dar.

Schließlich müssen Sie positiv über Ihre Leistungen reden. Denn wenn Sie nicht auf sich aufmerksam machen, tut es auch sonst keiner für Sie. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Erfolge im Unternehmen und im Markt bekannt werden. Nicht penetrant, aber konsequent und nachvollziehbar.

Der vierte Faktor ist Ihr Preis. Ihr Gehalt soll überdurchschnittlich sein? Rechtfertigen lässt sich das aber nur, wenn auch alle anderen Leistungen deutlich über denen Ihrer Kollegen liegen. (...)

10.

Nur wer sich anpasst, kommt weiter

Überzeugte Anhänger dieses Mythos erkennt man daran, dass sie in größeren Besprechungsrunden versuchen, sich flexibel auf den Leitwolf einzustellen. Fatal. Gerade in Zeiten des Umbruchs und der Neuorientierung ist ein Profil mit Substanz unabdingbar. Einschätzungen und entsprechendes Verhalten, das man begründen und auch gegen andere herrschende Standpunkte verteidigen kann, machen einen über den Zweifel des Opportunisten erhaben.

Natürlich ist ein solches Verhalten nicht ohne Risiko. Mitläufer sind oft kurzfristig gefragter und verschaffen sich schneller Vorteile. Aber schon mittelfristig fordern neue Märkte und neue Technologien ständige Neuausrichtung. Chefs, die nur auf Zuspruch statt auf innovative Ideen und differenzierte Schwarmintelligenz setzen, haben eine zunehmend kurze Halbwertszeit. In diesem Umfeld setzt sich dauerhaft nur durch, wer ein eigenständiges Profil besitzt. Wer nur mitläuft, um ja keinen Fehler zu machen, kann nichts Herausragendes leisten und wird nicht dauerhaft auf sich aufmerksam machen.

Ein Beispiel: In einem weltweit agierenden Konsumgüterkonzern gab es in kurzer Folge zwei fundamental entgegengesetzte Führungsrevolutionen. Zunächst wurden die langjährig vorherrschenden patriarchalen Strukturen ausgekehrt. Die alte Führungselite verließ das Unternehmen, ein neues, kommunikatives Management trat an. Das Unternehmen profitierte von den neuen Strukturen, dann kam der Crash der New Economy: Umsätze brachen ein, Verantwortliche wurden gesucht und gefunden. Nur wenige Jahre nach der ersten Führungsrevolution wurde erneut das Top-Management ausgetauscht. Wieder mussten Manager und Stäbe gehen, das Unternehmen richtete sich in seiner Produktpalette wieder mehr am Machbaren und Finanzierbaren aus.

Weder die alten Kader noch die jüngere Generation konnten letztlich im Konzern bleiben. Dauerhaft reüssiert haben in diesem Unternehmen in den vergangenen Jahren nur Fach- und Führungskräfte, die sich auf ihre Fähigkeiten verlassen, ihr Profil klar definiert und bewahrt haben. Jene, die Meinungsmoden nicht unreflektiert mitgegangen sind. Die Nichtangepassten.

Schließlich gibt es noch einen ganz prosaischen Grund für eigenständiges Denken und Verhalten: Beides verhilft zu Selbstbewusstsein und Spaß.

Nörgler

jemand, der ständig kleinlich kritisiert

Schrumpfung

Verkleinerung, Minimierung

IT

Informationstechnologie

Fallschirm

Rettungsgerät (beim Absprung aus dem Flugzeug)

Workaholic

Arbeitsüchtiger

Max Weber

deutscher Soziologe, Jurist und Nationalökonom, 1864 - 1920

Leitwolf

Leit-Tier, Alpha-Tier, dominierende Persönlichkeit

über etwas erhaben

so hoch stehen, dass einen etwas nicht mehr berührt / erreicht

Halbwertszeit

(hier:) Lebensdauer

Kader

(hier:) erfahrene Kerngruppe von Angestellten

Präsenz ohne Worte

Wenn Ihre Ausstrahlung nicht stimmt, kommen Sie in wichtigen Gesprächen nur schwer zum Zuge.
Denn im Zweifel hört Ihr Gegenüber mehr auf Ihren Körper als auf Ihre Argumente.
Mehr Präsenz und Erfolg in Verhandlungen – mit unseren Profi-Tipps klappt es bestimmt.

zum Zuge kommen
Möglichkeit zum Handeln haben

gewieft (ugs.)
sehr erfahren, alle Tricks kennend

Rechte Hand
engste(r) Mitarbeiter(in)

sich in die Höhle des Löwen wagen
zu jemandem gehen, der gefährlich ist

parat
bereit

schmökelig
(hier:) schmückend, verspielt

sich nicht die Butter vom Brot nehmen lassen
sich nicht beirren, benachteiligen lassen

Sie wollen mehr Geld, interessantere Projekte oder andere Arbeitszeiten? Um solche Ziele zu erreichen, sind harte Verhandlungen manchmal unumgänglich. Für Sie eine Ausnahme-situation, für Ihren Chef tägliche Routine. Aber mit gründlicher Vorbereitung können Sie sich auch gegen einen gewieften Verhandlungsführer durchsetzen – schließlich will er seine rechte Hand ja nicht verlieren!

Sie hochwertige, klassische Anzüge oder Kostüme in kühlen Farben wie Dunkelblau, Anthrazit oder Pflaume“, empfiehlt die Image-Beraterin Christiane Dierks von The Image Institute in Hamburg. Duftige Kleider oder Chiffon-Blusen sollten bei wichtigen Gesprächen lieber im Schrank bleiben. Auch Volants oder Rüschen wirken zu weich, besser sind klare Schnitte. „Das Outfit muss einen Kragen haben“, so der Tipp der ausgebildeten

senbund kneift oder der Blazer zu eng ist, kann man sich nicht richtig konzentrieren“, so die Erfahrung von Christiane Dierks.

Angespannte Körperhaltung, angespanntes Denken

Gute Argumente und das passende Outfit reichen allerdings oft nicht aus, um Ihre Forderungen durchzusetzen. Wenn Ihre Körperhal-

perlichen Ebene mehr Bewegungsfreiheit verschafft“, so die Kommunikationstrainerin. Das Ziel ist also, dem Körper und damit dem Geist wieder mehr Spielraum zu verschaffen. Das Ergebnis: Sie können sich besser auf Ihr Gegenüber einstellen, finden leichter die wirklich überzeugenden Worte. So können Ihre vorbereiteten Argumente ihre ganze Kraft entfalten, und Ihr Chef spürt, dass Sie sich nicht die Butter vom Brot nehmen lassen –



Aufrecht- und beweglich – so sitzen Sie richtig.



Besser nicht: Mit den Beinen in X-Form wirken Sie unsicher.



Besser nicht: Knie zusammenpressen und Hände falten.



Besser nicht: Die Aufmerksamkeit wird auf die Beine gelenkt.

Bevor Sie sich in die Höhle des Löwen wagen, sollten Sie sich genau überlegen, was Sie unbedingt erreichen möchten und in welchen Punkten Sie kompromissbereit sind. Natürlich sollten Sie alle wichtigen Argumente parat haben – beispielsweise Ihr Engagement bei den vielen Überstunden in der letzten Zeit oder Ihre selbstständige Arbeitsweise, die Sie bei der Ausarbeitung der Unterlagen bewiesen haben. Ein Stichwortzettel schadet nicht. Im Gegenteil, er signalisiert, dass Sie die knappe Zeit Ihres Vorgesetzten effizient nutzen möchten.

Auch die richtige Optik unterstützt Ihre Verhandlungsposition spürbar. Ein gepflegter Gesamteindruck und ein dezentes Make-up sind in Ihrer Position ohnehin selbstverständlich. Bei der Wahl des Outfits gilt: Kleiden Sie sich eine Spur förmlicher als sonst, aber verkleiden Sie sich nicht. „Wählen

Modedesignerin. Achten Sie außerdem auf starke Hell-Dunkel-Kontraste, sie lassen Sie durchsetzungsfähiger wirken. Ideal ist Schwarz-Weiß, doch das steht nicht jedem. „Rosé-Töne sollte man ganz vermeiden. Zartfarbige Blusen, zum Beispiel in Mintgrün oder Hellblau, sind in Ordnung, wenn sie klassisch geschnitten sind und der Blazer dazu dunkel ist“, rät die Expertin. „Ist das Outfit jedoch komplett in Pastell gehalten, wirkt das zu lieblich.“ Bei der Wahl der Muster ist man mit Unis auf der sicheren Seite. Schnörkeliges wie Blumen oder Paisleys vermittelt nicht genügend Durchsetzungskraft, besser sind dezente grafische Muster oder Streifen. Große Muster, Körperbetontes, tiefe Ausschnitte und auffällige Accessoires sollten Sie besser in der Freizeit tragen, sie lenken zu stark ab. Achten Sie außerdem auf Bequemlichkeit. „Wenn der Ho-

tung signalisiert, dass Sie es nicht wirklich ernst meinen, wird Ihr Vorgesetzter genau darauf reagieren. Im Zweifel glaubt er nämlich – wie jeder Mensch – eher der Sprache Ihres Körpers als Ihren Argumenten. Auch für Sie selbst ist es schwieriger, Ihre Forderungen mit Nachdruck zu vertreten, wenn Sie verkrampt in einen Stuhl gepresst dasitzen. „Wenn man körperlich angespannt ist, wird man auch im Denken unbeweglicher und weniger flexibel“, weiß die Hamburger Expertin Ingrid Sanne, die gemeinsam mit ihrer Schwester Helga Inhaberinnen des SprechForum Sanne ist (www.sprechforum.de). Deshalb fallen einem die besten Antworten oft erst nach einem wichtigen Gespräch ein. Die richtige Körperhaltung ist folglich ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. „Man wird gedanklich automatisch spürbar freier, wenn man sich auf der kör-

beste Voraussetzungen, damit Sie mit einem zufriedenen Lächeln aus dem Gespräch kommen.

Platz nehmen, bitte!

Eine gute Sitzhaltung ist Ihr wichtigster Verbündeter, um auch ohne Worte Präsenz zu zeigen. Unsere Assistentin Maria Gripp zeigt, wie Sie beim Sitzen eine gute Figur machen – dank der Tipps der Sanne-Schwestern, die hinter der Kamera dirigiert haben.

1 Empfehlenswert: Aufrecht und beweglich: Lehnen Sie sich nicht an, sondern setzen Sie sich so hin, dass Sie den Sitz etwa zur Hälfte nutzen (siehe auch Fotos zum Thema Verhandlung). Dadurch haben Sie genügend Bewegungsfreiheit nach vorn und nach hinten. Richten Sie Ihren Oberkörper auf, ohne dabei ins Hohlkreuz zu gehen. Halten Sie die Beine locker, und stellen Sie Ihre Füße in Schrittstellung fest auf den Boden. Aber: Pressen Sie die Knie nicht zusammen! Die Hände legen Sie entspannt auf Ihren Schoß – wenn Sie nicht gerade Ihre Aussagen mit Ihrer ausdrucksstarken Gestik unterstreichen wie unsere Assistentin Maria Gripp.

2 Besser nicht: Unsicher und passiv: Der Stuhl ist niedrig, deshalb weiß unsere Assistentin Maria Gripp nicht so recht, wohin mit ihren langen Beinen. Sie wählt, wie viele große Menschen, intuitiv



Besser nicht: Der ganze Körper ist angespannt bis in die Fußspitzen, die Assistentin hat kaum Bewegungsfreiheit nach vorne.



Besser nicht: Die Assistentin sitzt zu entspannt da, als wäre ihr das Gespräch nicht sehr wichtig.



7 Besser nicht: Die Assistentin drückt sich zu weit in den Stuhl hinein, Arme und Beine sind verschränkt.



8 Erster Schritt zur besseren Sitzhaltung: Vorrücken – setzen Sie sich so auf den Stuhl, dass Sie nur die Hälfte der Sitzfläche einnehmen.

die abgebildete X-Form. Das führt fast automatisch zu einem runden Rücken, der kaum noch Luft zum Atmen lässt. Dazu noch die gefalteten Hände – Ihre Power ist wie weggeblasen, Sie wirken passiv, verkrampt und unsicher. So wird es viel schwieriger, die verdiente Gehaltserhöhung beim Chef auch wirklich durchzusetzen!

3 Besser nicht: Beten um Beistand: Zusammengepresste Beine und die Hände wie zum Gebet verschränkt – flehen Sie um himmlischen Beistand? Weil Sie sich an der Rückenlehne des Stuhls abstützen, haben Sie zu wenig Bewegungsfreiheit. Der Körper ist angespannt, die verkrampten Hände erschweren eine lebendige Gestik. In dieser Position können Sie nur schwer rüberbringen, dass Sie genügend Durchsetzungskraft für das interessante neue Projekt haben.

4 Besser nicht: Bein zeigen: Was fällt Ihnen auf dem Bild als Erstes auf? Genau! Die schönen Beine von Maria Gripp. Das liegt an der Sitzhaltung. Sie lenkt die Aufmerksamkeit auf die weiblichen Reize, die Konzentration auf die Sachebene wird dadurch erschwert. Im Privatleben ist das eine prima Sache, im Business dagegen wollen Sie mit Kompetenz überzeugen. Deshalb: Besser nicht, auch nicht, wenn Sie Hosen tragen!

Die Verhandlung

Ihre Chefin oder Ihr Chef sitzt Ihnen gegenüber, das Gespräch beginnt. Jetzt müssen Sie einerseits standfest bleiben und andererseits flexibel auf die Argumente Ihres Vorgesetzten eingehen. Trainerin Ingrid Sanne, Mitinhaberin des Sprech-Forum Sanne, gibt Tipps, wie Sie sich körperlich Freiraum verschaffen und so auch geistig wieder mehr Spielraum bekommen.

5 Besser nicht: Angespant: Eine ungünstige Ausgangsposition: Sie sind gespannt wie ein Flitzebogen. Der Oberkörper ist im Hohlkreuz, die Beine sind so verkrampt, dass die Fußspitzen vom Boden abhe-

ben. Sie sitzen zu weit vorne auf dem Stuhl. Dadurch haben Sie keinen richtigen Halt und pressen die Unterarme auf den Tisch. So sind die Arme wenig beweglich, vor allem, wenn die Hände auch noch ineinander verschränkt sind. Eine ausdrucksstarke Gestik ist praktisch unmöglich. Außerdem sitzen Sie zu nah an der Tischkante. Deshalb haben Sie kaum Bewegungsmöglichkeiten nach vorne. Bei so viel Anspannung ist es kein Wunder, dass Ihre Gesprächspartnerin skeptisch guckt.

6 Besser nicht: Relaxt: Ein unpassender Einstieg: Sie kennen Ihre Chefin gut und wissen, dass sie kein Unmensch ist. Deshalb warten Sie bequem zurückgelehnt auf die Dinge, die da kommen. Dynamisch wirkt das nicht, sondern eher so, als wenn Ihnen das Gespräch nicht wirklich wichtig ist. Ihr Gegenüber weiß auch nicht so recht, was Sie wollen, und lehnt sich ebenfalls abwartend zurück. Mit etwas Pech ist Ihre Gesprächspartnerin sogar leicht genervt, weil Sie wirken, als ob Sie eigentlich gar nichts Wich-

dem haben Sie kaum Spielraum im Oberkörper. Ihr Gegenüber spürt sofort, dass Sie eher ausweichen wollen und nicht für Ihre Forderungen kämpfen werden. Das wirkt auf viele Vorgesetzte wie eine Einladung, einen harten Verhandlungsstil zu fahren, um Sie möglichst billig abzuspeisen.

8 Erster Schritt: Vorrücken: Um das Gespräch, egal aus welcher Startposition, in Schwung zu bringen, ändern Sie als Erstes Ihre Sitzposition. Platzieren Sie sich so, dass Ihr Po etwa die Hälfte der Sitzfläche bedeckt. Richten Sie dabei den Oberkörper auf, dadurch bekommt der Körper automatisch mehr Spannung. Sie wirken präsenter und dynamischer. Das Resultat: Sofort interessiert sich auch Ihr Gesprächspartner sehr viel mehr für das, was Sie zu sagen haben – man sieht es auf dem Foto. Allerdings geht es noch besser, denn die übergeschlagenen Beine engen Ihre Bewegungsmöglichkeiten ein, und die gebetsartig verschränkten Hände erschweren eine spontane und ausdrucksstarke Gestik.



9 Zweiter Schritt: Hände lösen – legen Sie die Hände locker nebeneinander, jetzt können Sie Ihre Aussage leichter mit Gesten unterstreichen.



10 Dritter Schritt: Schrittstellung – lösen Sie die übereinandergeschlagenen Beine, und stellen Sie die Beine in Schrittstellung.

tiges zu besprechen haben. Um Ihre Interessen erfolgreich zu vertreten, sollten Sie mehr Power ausstrahlen.

7 Besser nicht: Zurückweichen: Ein schlechter Start: Sie drücken sich so weit wie möglich in den Stuhl hinein, Arme und Beine sind verschränkt. Ihr ganzer Körper weicht zurück. Das zeigt deutlich, dass Sie dieses Gespräch am liebsten vermeiden würden. Außer-

9 Zweiter Schritt: Hände lösen: Lösen Sie nun Ihre Hände voneinander, und legen Sie sie locker nebeneinander auf den Tisch. Dort werden sie nicht lange liegen bleiben, denn jetzt fällt Ihnen das Gestikulieren spürbar leichter. So war es auch bei unserer Assistentin Maria Gripp, wie das Foto zeigt. Durch die Gestik bekommen Ihre Aussagen deutlich mehr Dynamik, und darauf reagiert Ihre Ge-

sprächspartnerin sofort. Langsam wird die Chefin richtig gespannt auf das, was Sie zu sagen haben. Kleine Einschränkung: Durch die übergeschlagenen Beine nehmen Sie sich selbst einen Teil Ihres Bewegungsspielraums.

10 Dritter Schritt: Schrittstellung: Stellen Sie jetzt Ihre Beine nebeneinander, und nehmen Sie eine Schrittstellung ein. Achten Sie darauf, den ganzen Fuß aufzusetzen. So haben Sie einen stabilen Halt und können den Oberkörper frei bewegen. Jetzt laufen Sie zur Höchstform auf: Ihre natürliche Gestik kann sich frei entfalten und unterstützt ausdrucksstark den Inhalt Ihrer Ausführungen. So haben Sie die nötige Präsenz, um flexibel zu reagieren und Ihre Argumente überzeugend rüberzubringen. Wenn Sie Ihre Sache so engagiert vortragen, kann niemand kalt bleiben: Man sieht, dass Ihr Gegenüber Ihnen jetzt höchst interessiert zuhört.

11 Hilfe, Gesprächspause!: Wenn Ihr Gegenüber spricht, sollten Sie nicht in sich zusammensacken wie ein Ballon, dem die Luft ausgegangen ist. Eine abgeschlafte Haltung signalisiert nämlich, dass Sie sich kaum für das interessieren, was Ihr Gegenüber zu sagen hat. Behalten Sie Ihre aufrechte Position, während Sie den Ausführungen Ihres Gegenübers konzentriert zuhören. Ihre Hände legen Sie entspannt nebeneinander oder übereinander auf den Tisch. Vorsicht: Die Hände nicht gebetsartig ineinander verschränken, denn das erschwert Ihre spontane Gestik, sobald Sie wieder an der Reihe sind.

12 Das Resultat: Echte Kommunikation: Es ist geschafft: Ihre Vorgesetzte interessiert sich für das, was Sie zu sagen haben, und setzt sich aktiv mit Ihren Argumenten auseinander. Das Gespräch läuft rund, der Kontakt stimmt, beide Seiten sind mit Engagement bei der Sache. Jetzt haben Sie den direkten Draht nach oben aufgebaut und können Ihre Forderungen mit Energie und Charme vortragen. Sie verhandeln auf Augenhöhe – Ihr Gegenüber kann Ihre Wünsche jetzt nicht mehr beiseite wischen. Wenn Ihre Argumente stichhaltig sind, haben Sie fast schon gewonnen. Positiver Nebeneffekt: Sie werden als Person wirklich ernst genommen – ideale Voraussetzungen für die nächste Gesprächsrunde, die sicher bald ansteht!



11 Gesprächspausen: Behalten Sie Ihre aufrechte Position bei, die Hände entspannt nebeneinander- oder übereinanderlegen.



12 Echte Kommunikation: Die Assistentin verhandelt mit ihrer Vorgesetzten auf Augenhöhe.

Beistand
Hilfe

gespannt wie ein Flitzebogen
voller Spannung (wie Pfeil und Bogen)

abspeisen
(hier:) abfertigen

auf Augenhöhe
gleichrangig

So stehen Sie gut da

Vor einer Gruppe zu sprechen macht viele Menschen nervös. Ob Ihre Argumente gut ankommen, das entscheidet auch Ihre Körpersprache. Lesen Sie hier, wie Sie Präsentationen souverän meistern.

anpeilen (ugs.)
ansteuern, anstreben

Lampenfieber
Erregung, Spannung, Angst vor dem Auftritt

Lapsus
kleiner Fehler, Versehen

haken (ugs.)
(hier) problematisch sein

wippeln (ugs.)
unruhig, hin und her / auf und ab bewegen

rumfuchteln (ugs.)
mit Armen / Beinen rasche / ziellose Bewegungen machen

nuscheln
undeutlich reden

knibbeln
an etwas herumfingern

Können Sie Ihre Charts kurz selbst präsentieren?“, fragt der Chef und verschwindet ins nächste Meeting. Klar können Sie das, schließlich haben Sie die Unterlagen ja selbst erstellt. Doch präsentieren? „Vor Menschen sprechen zu müssen gehört für viele zu den unangenehmsten Stresssituationen im Berufsalltag“, weiß die Hamburger Kommunikationstrainerin Ingrid Sanne vom SprechForum Sanne (www.SprechForum.de). Wenn Sie Ihren Chef wirksam entlasten wollen oder den nächsten Karriereschritt anpeilen, gehört ein sicheres Auftreten vor Gruppen aber oft einfach dazu. „Souveränes Präsentieren kann man lernen. Je mehr Erfahrungen man damit hat, desto weniger nervös ist man“, so Ingrid Sanne, „man sollte deshalb jede Möglichkeit zum Üben nutzen.“ Die ausgebildete Schauspielerin weiß aus eigener Erfahrung, dass Lampenfieber vor öffentlichen Auftritten ganz normal ist, selbst bei Vielrednern und bekannten Schauspielern. In Maßen ist es sogar nützlich, weil es dafür sorgt, dass Sie konzentriert und hellwach sind.

Je näher der entscheidende Termin rückt, desto nervöser wird man und desto wilder werden die Katastrophen-Fantasien: lachende Kollegen, die mit dem Finger auf einen zeigen, Chefs, die eine fristlose Kündigung aussprechen, Angst vor dem totalen Blackout. Der Grund sind meist viel zu hohe Erwartungen an sich selbst. Vor allem Frauen neigen zum Perfektionismus und setzen sich damit unnötig unter Druck. „Selbst absolute Profis verlieren manchmal den Faden oder haben einen Versprecher“, erklärt Kommunikationstrainerin Helga

Vortrag vorher ohne Publikum, dabei merken Sie schnell, an welchen Stellen es noch hakt.

Gerade am Anfang des Vortrags ist man normalerweise besonders nervös. Klar, dass hektisches Wipeln oder wildes Rumgefuchtel nicht unbedingt souverän wirken.

„Es hilft, wenn man kurz vor dem Start einige Male langsam und bewusst tief ausatmet. Dadurch wird man sofort deutlich ruhiger“, erklärt die Kommunikationstrainerin Helga Sanne. Das geht ganz unauffällig, während man scheinbar Unterlagen

tige Position rutschen, verlagern Sie einfach Ihr Körpergewicht wieder auf beide Beine und nehmen Ihre Hände zurück in die Ausgangsposition.

2 Besser nicht: Passiv: Da hilft auch das strahlende Lachen nicht mehr: Der Stand mit abgeknicktem Spielbein und die hinter dem Rücken gekreuzten Arme wirken einfach zu lässig, im Extremfall sogar passiv. Sie machen den Eindruck, als wüssten Sie nicht genau, wie Sie Ihr Thema rüberbringen sollen. Das

lungen. Hier einige bewährte Tipps der Sanne-Schwestern.

5 Empfehlenswert: Kreuz-Position: Legen Sie die Hände in Höhe des Bauchnabels übereinander. Wichtig: Die Hände sollten sich nicht aneinander festhalten, sondern müssen locker ineinander ruhen. So können Sie jederzeit frei gestikulieren. Keine Angst, das sieht überhaupt nicht komisch aus! Viele Politiker, Moderatoren usw. machen es so – achten Sie mal darauf!



Empfehlenswert:
Aufrecht und standfest.



Besser nicht: Abgeknicktes Spielbein und Arme auf dem Rücken.



Besser nicht: Der Hüftschwung lenkt die Aufmerksamkeit ab.



Besser nicht: Schmal und wackelig – die Standfestigkeit fehlt.

sortiert oder auf den Laptop-Bildschirm schaut. „Bei der eigentlichen Präsentation sollte man vor allem auf eine aufrechte Körperhaltung achten“, so die Expertin. „Dadurch fließen die Gedanken spürbar freier. Sie können mit Ihren Ausführungen viel leichter überzeugen. Außerdem wird die Stimme automatisch klarer, denn viele Menschen sprechen unter Druck zu schnell oder zu langsam, zu nuschelig oder zu leise.“

Keine Angst, Sie müssen jetzt nicht vor versammelter Mannschaft Yoga machen, um wieder locker zu

kann sogar so ankommen, als ob Sie absolut keine Lust auf Ihren Vortrag hätten. Wenn schon der Redner sich nicht für das Thema interessiert, warum sollte es dann das Publikum?

3 Besser nicht: Hüftschwung: Die herausgeknickte Hüfte sieht bei Models super aus – und auch Sie bekommen so mit Sicherheit viel Beifall für Ihre tolle Figur. Das gilt umso mehr, wenn Sie dabei auch noch Bein zeigen. Für Ihre Präsentation ist das jedoch ein echter Nachteil. Vor allem die Männer im Publikum

6 Empfehlenswert: Schalen-Position: Die Alternative zum Kreuz. Probieren Sie einfach aus, welche Haltung Sie angenehmer finden. Bei der Schalen-Position ist es leichter, die Arme nicht zu verkrampfen und die Hände locker ruhen zu lassen. So können Sie sie schnell voneinander lösen, um Ihre Worte mit einer freien Gestik zu unterstreichen.

7 Besser nicht: Spitzen-Berührungen: Ein häufiger Fehler, selbst bei Profis. Die Hände haben keinen richtigen Halt, die Arme sind zu an-



Empfehlenswert: Kreuz-Position.



Empfehlenswert: Schalen-Position.



Besser nicht: Spitzen-Berührungen.



Besser nicht: Gebets-Haltung.

Sanne, Mitinhaberin des SprechForums. „Solche kleine Fehler kommen vor und werden von den Zuhörern überhaupt nicht als störend wahrgenommen.“ Die richtige Reaktion: Den Lapsus ohne Entschuldigung korrigieren, beispielsweise: „Oh, das waren jetzt die Zahlen vom Vorjahr, in diesem Jahr hatten wir ...“ oder „Wo war ich stehen geblieben?“. Achten Sie mal darauf, wie die Moderatoren im Fernsehen das machen!

Selbstverständlich müssen Sie sich im Thema auskennen und entsprechend vorbereitet sein. Eine PowerPoint-Präsentation ist eine schöne Sache, vorausgesetzt, Sie überreiben es nicht. Wenn Sie aus Angst vor Fehlern jedes Wort vom Bildschirm ablesen, wird es langweilig. Besser, Sie machen sich Stichworte und sprechen frei. Üben Sie Ihren

werden. „Wenn Sie merken, dass Sie verkrampft dastehen, können Sie Ihre Haltung ganz unauffällig korrigieren“, rät Helga Sanne.

Die Präsentation

1 Empfehlenswert: Aufrecht und standfest: Die Füße stehen etwa schulterbreit, das Körpergewicht ruht gleichmäßig auf beide Beine verteilt. So haben Sie einen sicheren Stand. Der Oberkörper ist aufgerichtet: Stellen Sie sich vor, Sie würden an einem Faden auf dem Scheitel am Hinterkopf nach oben gezogen. Jetzt hat der Körper Spannung, ist aber nicht verkrampft. Die Hände ruhen locker vor dem Körper (siehe Detailfotos) oder gestikulieren. Jetzt fehlt nur noch ein freundliches Lächeln, und schon läuft's.

Wenn Sie merken, dass Sie im Eifer des Gefechts in eine ungüns-

werden sich am Ende eher an Ihre weiblichen Reize erinnern als an Ihre Ausführungen.

4 Besser nicht: Schmal und wackelig: Die gesamte Körperhaltung signalisiert, dass Sie sich überhaupt nicht wohlfühlen und am liebsten verstecken würden. So wirken Sie schüchtern und unsicher. Durch die gekreuzten Beine haben Sie außerdem keinen festen Stand. Das ist nicht nur instabil, sondern macht es auch schwerer, überzeugend zu argumentieren – Ihnen fehlt im wahrsten Wortsinne das Standing.

Die Hand-Haltungen

Bei Präsentationen, aber auch beim Small Talk weiß man oft einfach nicht so recht, wohin mit Armen und Händen. Patentrezepte gibt es dabei nicht, wohl aber Empfeh-

gespannt. Dadurch ist es schwieriger, zu einer ausdrucksstarken Gestik zu kommen. Außerdem kann der Eindruck entstehen, dass Sie nervös an Ihren Nägeln herumknibbeln.

8 Besser nicht: Gebets-Haltung: Bestimmt bekommen Sie Hilfe von ganz oben, wenn Sie so inständig darum bitten. Doch eine ausdrucksstarke Gestik ist bei dieser Handhaltung sehr schwierig. Die ineinander verhakten Finger machen es fast unmöglich, die Hände rasch genug voneinander zu lösen. So wirken Sie schnell etwas steif oder sogar verkrampft.

Silke Becker, Journalistin
Fotos: Jan Braukmeier
Working@office, 10.2009

Kleider machen Karriere

In jeder Branche herrscht eine andere Kleiderordnung, doch überall gilt:
Wer Kundentermine hat, muss sich anpassen.



Korrekt oder casual? Die Dame im ärmellosen Top würde in einer Kanzlei unangenehm auffallen, der Herr mit Krawatte hätte es bei Dreharbeiten einer Filmproduktion schwer.

Sonntagabend. Tagesschau. Interview mit Franz Müntefering. Nicht, was er sagt, irritiert, sondern was er trägt. Beziehungsweise was er nicht trägt. Statt Schlips und Kragen einen Pulli. Üblich ist das nicht unter deutschen Spitzenpolitikern. Die Männer tragen samt und sonders Anzug, selbst die Grünen. Die Frauen auch. Bei ihnen heißt es allerdings Hosenanzug, als habe das Kleidungsstück der Männer keine Hosen. Vielleicht ein zaghafter Versuch, sich abzugrenzen. Faktisch herrscht geschlechterübergreifende Uniformität.

Dabei ist die Wahl der Kleidung grundsätzlich frei. Das gilt nicht nur für Politiker. Die meisten Unternehmen verzichten auf explizite Kleidervorschriften, lässt man einmal Uniformen, etwa bei

Peinliche Krawatte, plumpe Schuhe? Der Chef sollte diskrete Hinweise geben

der Polizei beiseite. Hier dient die Uniform der „besonderen Kenntlichmachung im dienstlichen Interesse“ – der Polizist soll sofort als ein solcher erkannt und respektiert werden. Oder die Schutzkleidung für medizinisches Personal oder Köche: Sie diente ursprünglich der Hygiene und zum Schutz vor Verschmutzung der privaten Kleidung.

Theoretisch kann jeder Arbeitgeber, gestützt auf sein Direktionsrecht, die Mitarbeiter zum Tragen branchenüblicher Kleidung anweisen. Begrenzt wird dieses Direktionsrecht durch das Bürgerliche Gesetzbuch. Paragraph 315 besagt, dass die Interessen des Arbeitnehmers gegen die des Betriebs abzuwogen werden müssen. „Im Banken- und Versicherungswesen sowie überall dort, wo Beraterleistungen im Vordergrund stehen, wird eine Interessenabwägung regelmäßig zugunsten der betrieblichen Interessen ausfallen“, erklärt Gerlind Wisskirchen, Fachanwältin für Arbeitsrecht in Köln. „Gerade in diesem Bereich sind Auftreten und äußeres Erscheinungsbild des Arbeitnehmers besonders wichtig.“

In der Praxis ist es kaum nötig, dass Arbeitgeber von ihrem Direktionsrecht Gebrauch machen, auch nicht beim größten deutschen Finanzdienstleister. „Wir vertrauen darauf, dass sich unsere Mitarbeiter so kleiden, wie es der Kunde erwartet“, sagt Volker Timm, Leiter eines Investment- und Finanzcenters der Deutschen Bank in Hamburg und seit fast 20 Jahren in Führungsverantwortung. Nicht nur in der für ihre Gediegenheit und hanseatische Strenge bekannten Metropole heißt das: Anzug und Schlips für die Männer mit Kundenkontakt, konventionelle Kleidung für die Frauen.

Selbst die ganz jungen Auszubildenden, die nach der Mittleren

Reife eine Lehre beginnen, wissen, wie sich ein Banker zu kleiden hat. Für Timm ist das nicht erstaunlich: „Die sind stolz darauf, bei einer Bank ihre Ausbildung zu machen, und zeigen mit der Wahl der Kleidung, dass sie dazugehören wollen. Greift einer morgens bei der Wahl der Krawatte doch mal daneben, wird er darauf hingewiesen. Der Hinweis vom Chef, diskret und unter vier Augen erteilt, reiche vollkommen aus, so Timm.“

Der Dresscode der Werber: Statt Einheitsuniform ist Extravaganz gern gesehen

Eine Situation, die in Unternehmen mit betriebseinheitlicher Kleidung vermieden wird. Große Restaurantketten, Paketdienste oder Baumärkte fordern von ihren Mitarbeitern im Kundendienst einheitliche Kleidung. Regelungen dazu sind laut Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig. Aber auch kleine Betriebe wie das Hamburger Friseurgeschäft Kayapato sehen in einheitlicher Kleidung Vorteile. „Vor allem unsere Auszubildenden sind noch sehr jung, haben noch kein sicheres Stilgefühl und wenig Geld“, erklärt Inhaberin Ayla Karakaya. Deshalb übernimmt die Friseurmeisterin die Kosten für das gewünschte Outfit am Arbeitsplatz.

In der sogenannten kreativen Branche ist betriebseinheitliche Kleidung eher selten. Trotzdem haben Architekten, Werber oder Internetfachleute ihren Dresscode. Eher Jeans als Krawatte heißt der beispielsweise beim Internetdienstleister AOL. „Bei uns muss niemand im Anzug oder Kostüm herumsitzen“, sagt Per Christiansen, Leiter der Personal- und Rechtsabteilung. „Wir sind ein modernes, international geprägtes Unternehmen mit vielen jungen Mitarbeitern, das soll man auch sehen.“ Kürzlich habe man eine Frau eingestellt, die im Assessment ihre fachliche Kompetenz gezeigt habe – und am ersten Arbeitstag auch noch eine große Tätowierung auf der Schulter. „Fand ich gut“, sagt Christiansen. Wenn auch mit Einschränkung: Wer einen Termin beim Kunden hat, muss sich passend anziehen. Konkret heißt das: Sich beim morgendlichen Ankleiden vorzustellen, was der Kunde als passend empfindet. Die freie Wahl der Kleidung – sie erfordert ein gutes Einschätzungsvermögen. Messlatte ist die Erwartung des Kunden. Das stimmt in der Kreativbranche genauso wie im Finanzgewerbe. Für beide gilt, dass bei der Kleidung alles erlaubt ist – innerhalb der Norm.

Barbara Sommerhoff
Süddeutsche Zeitung,
21./22. Februar 2009

Tagesschau
TV-Hauptnachrichtensendung in der ARD, täglich 20.00 Uhr

Franz Müntefering
SPD-Politiker, 2004-2005 und 2008-2009 Parteivorsitzender

Schlips (ugs.)
Krawatte

samt und sonders
alle(s) zusammen

peinlich
(hier:) unangenehm, unpassend

plump
dick, unförmig

extravagant
ungewöhnlich, ausgefallen, aus dem Rahmen fallend

Assessment
eignungsdiagnostisches Verfahren (Rollen-spiele, Planspiele, Gruppendiskussionen, Fallstudien und psychologische Testverfahren)

Messlatte
(hier:) Maßstab

Tacheles ist tabu

Tacheles (reden)
direkt zur Sache, Klartext, offen (reden)

Heiliger Gral
Gegenstand (Schale, Kelch oder Stein)
mit Wunderkraft, in mittelalterlicher
Sage und Dichtung

mit Verlaub
(veraltet) mit Ihrer Erlaubnis

reüssieren
Erfolg haben

ohne Gesichtsverlust
ohne Verlust an Ansehen

Geisel
jemand, der von Erpressern gefangen
gehalten wird

eisern
(hier:) sehr hart

um den heißen Brei herumreden (ugs.)
etwas nicht offen / direkt ansprechen

zementieren
(hier:) festigen

Sackgasse
(hier:) ausweglose Situation

sich verheddern
sich verwirren, widersprüchlich äußern

O-Ton
Originalton

herauspicken (ugs.)
heraussuchen, auswählen

aufs Tapet bringen (ugs.)
etwas zur Sprache bringen

Farbe bekennen (ugs.)
die Wahrheit sagen

erklärt
(hier:) typisch, hundertprozentig

Verfechter
Verteidiger

**jemandem sträuben sich die
Haare** (ugs.)
jemand findet etwas empörend,
schlimm / ist entsetzt

markig
kraftvoll

Gegentor
vgl. Fußball: Treffer des Gegners als
Antwort auf einen eigenen Treffer („Tor“)

wie das Kaninchen vor der Schlange
wie erstarrt, ohne Bewegung

unschlüssig
nicht entschlossen, unentschieden

konziliant
umgänglich, verbindlich, versöhnlich

schlagfertig
reaktionsschnell beim Antworten

Verhandlungsführung ist eine zentrale Kunst im Geschäftsleben, die allerdings die wenigsten beherrschen: Die meisten legen ihre Ziele zu schnell offen, stellen die falschen Fragen oder zu wenige Forderungen, meint Matthias Schraner. Der renommierte Verhandlungsprofi benennt die größten Fehler in Verhandlungen und skizziert einen Weg, wie die eigenen Interessen konsequent durchgesetzt werden können.

„Wir wollen eine Vereinbarung erzielen, bei der beide Seiten gewinnen, damit sich die Partnerschaft langfristig gestaltet und wir uns auch beim nächsten Treffen noch in die Augen schauen können.“ So oder ähnlich formulieren es häufig Parteien, die in Verhandlungen gehen. Das Konzept, das diesen Gedanken zugrunde liegt, ist das des „sachgerechten Verhandeln“, das in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts an der Harvard University entwickelt wurde. Bekannt geworden ist es auch als „Harvard-Konzept“, noch populärer firmiert es unter dem Begriff „Win-win“. Vielen gilt Win-win mittlerweile als eine Art Heiliger Gral der Verhandlungsführung.

Dabei wird eines jedoch oft vergessen: Die Doppelsieg-Strategie funktioniert nur, wenn keine fundamentalen Interessengegensätze zwischen den verhandelnden Parteien bestehen. Das ist aber in Business-Beziehungen, in denen ein jeder letztlich nach maximalem Profit strebt, in aller Regel nicht der Fall. Und außerdem – mit Verlaub –, wenn es keine klaren Gegenpositionen gibt, ist Verhandeln auch nicht schwer. Spannend wird es, wenn Ziele kollidieren und die Verhandlung zu einer Machtfrage wird. Die Macht wird dann mit dem sein, der die Kunst, Konflikte strategisch zu lösen und Ansprüche konsequent durchzusetzen, besser beherrscht. Genau wie beim Sport oder in der Politik gilt auch auf dem Spielfeld der schwierigen Verhandlungen: Der Bessere reüssiert, der andere verliert. Zwei Sieger kann es nicht geben. (...)

Offene Fragen sind verboten

Um den Verhandlungspartner in eine gewünschte Richtung zu führen, sind Fragen ein mächtiges Mittel. Denn wie in jedem Gespräch gilt auch in Verhandlungen: Wer fragt, der führt. Bei der Formulierung der Fragen sind zwei Regeln zu beachten. Erstens: Offene Fragen sind verboten. Wenn beispielsweise der Anbieter den Kunden fragt, wie dieser sich die weitere Zusammenarbeit vorstellt, wird die Antwort in etwa so ausfallen: eine Preisreduzierung um fünf Prozent. Diese Marke steht ab sofort wie ein unumstößlicher Pflock in der Verhandlung. Der Verhandlungspartner hat sich mit seiner Antwort festgelegt und kann von seiner Position ohne Gesichtsverlust nicht mehr abweichen. Deshalb sollten Fragen, das ist die zweite Regel, nur im Konjunktiv gestellt werden: „Könnte es aus Ihrer Sicht möglich sein?“ Oder: „Könnte es für Ihr Unternehmen von Interesse sein?“ Auf diese Weise wird eine vage Antwort provoziert, die keine Türen zuschlägt. Beide Part-

ner können so immer wieder neue, kreative Vorschläge einbringen. Beide Partner bleiben im Spiel.

Geschulte Verhandlungsführer wie Diplomaten oder auch Polizeikräfte, die auf Gespräche mit Geiselnehmern trainiert sind, beherzigen diese Regel eisern. In der Business Welt wird sie dagegen meistens ignoriert. Der Grund: Die Verhandlungsführer glauben, nicht die Zeit zu haben, um den heißen Brei herumzureden. Deshalb reden sie Tacheles, zementieren ihre Positionen und fahren die Verhandlung so auf dem kürzesten Weg in die Sackgasse. Solch festgefahrene Verhandlungen zu lösen dauert sehr viel länger, als vorsichtig die Gewissheiten des Verhandlungspartners abzutasten und ihn dazu zu bringen, neue Konsequenzen zu ziehen, die sich mit den eigenen Interessen so weit wie möglich decken.

Widersprüche ansprechen, aber niemals sofort

Einen besonders guten Ansatzpunkt, um mehr über die Gewissheiten des Gegners zu erfahren, bilden Widersprüche. Erfahrungsgemäß widerspricht sich jeder Verhandlungspartner während einer Verhandlung mehrmals, oft sogar dramatisch. Die Widersprüche gilt es anzusprechen, niemals aber sofort. Denn das würde den Gegner aufwecken und eventuell verhindern, dass er sich in weitere Widersprüche verheddert.

Viele Verhandlungsprofis notieren sich daher Aussagen der Gegenseite im O-Ton und schreiben auch die jeweilige Uhrzeit des Zitats auf. Am Ende einer Sitzung picken sie dann die heraus, die sich am deutlichsten widersprechen. Ein Beispiel: Ein Betriebsrat betont, dass er von seinem Gremium das Mandat für diese Verhandlung erhalten hat. Er sei gut vorbereitet, fachlich im Bilde und entscheidungsberechtigt. In einer kritischen Phase weicht er aus und beruft sich auf den sogenannten Gremium-Vorbehalt. Diesen Widerspruch bringt der Verhandlungsgegner später aufs Tapet. „Auf der einen Seite haben Sie um 10:40 Uhr gesagt, ich zitiere Sie: Mein Gremium hat mir das Mandat für diese Verhandlung übergeben. Auf der anderen Seite sagten Sie um 11:25 Uhr, dass Sie das Gremium einbinden müssen, also nicht selbst entscheiden können. Das verwirrt mich sehr.“

Durch Schweigen den anderen zum Reden bringen

Jetzt ist eine Fähigkeit der Verhandlungsführung gefragt, die viel Übung verlangt: sich zurücknehmen und einfach einmal den Mund halten. Klingt einfach, ist es aber nicht. Denn

wenn der andere nach Luft ringt und nicht weiterweiß, setzt automatisch der Reflex ein, die Stille mit Worten zu füllen. Schweigen ist schwierig, doch wer schweigt, erhöht den Druck. Der andere muss nun Farbe bekennen und wird eine wichtige Information preisgeben.

Druck ausüben, Macht aufbauen – nicht nur erklärten Verfechtern von Win-win werden sich bei solchen Formulierungen vielleicht die Haare sträuben. Das liegt daran, dass in unserer Kultur gerne Inhalt mit Form verwechselt wird, die Sache

mit der Sprache. Wir assoziieren mit „hartem Verhandeln“ weniger eine konsequente Verhandlungsführung als vielmehr ein hartes Auftreten mit markigen Sprüchen und Drohungen. Doch das ist damit keinesfalls gemeint. Im Gegenteil gilt für Verhandlungen das Motto: Hart in der Sache, weich in der Sprache. Drohungen sind tabu, Fragen und Antworten sollten – wie gesagt – im Konjunktiv formuliert werden und das Wort „Nein“ aus dem Wortschatz gestrichen werden.

Zehn strategische Spielregeln der Verhandlungsführung

1. Agenda aufstellen

Wer die Agenda aufstellt, ist von Anfang an in der Rolle des Verhandlungsführers, kann immer wieder auf die Agenda verweisen und so die Verhandlung lenken. Damit die Gegenseite die Agenda annimmt, sollte diese möglichst schwammig formuliert sein. Ein Beispiel. „I. Wir würden gerne verstehen, was Ihnen an Ihrer Forderung so wichtig ist. 2. Dann würden wir gerne unsere Sichtweise vorstellen. 3. Abschließend sollten wir einen gemeinsamen Maßnahmenplan erarbeiten. Für jeden Punkt sollten wir uns 20 Minuten Zeit nehmen.“

2. Interesse signalisieren

Es mag sich banal anhören, aber Sie sollten Ihrem Verhandlungspartner permanent zeigen, dass Sie an ihm und seiner Position interessiert sind. Benutzen Sie oft kleine Ermutiger wie „Aha“ oder „o. k.“, und schreiben Sie viel mit.

3. Schweigen, wenn nichts zu sagen ist

Nichts zu sagen, weder verbal noch durch Körpersprache, ist schwer, aber effektiv. Mit Ihrem Schweigen betonen Sie alles bisher Gesagte, steigern dessen Effekt und bringen zudem Ihr Gegenüber zum Reden.

4. Ratschläge vermeiden

Im Wort Ratschlag steckt der Begriff „Schlag“ – den sollten Sie Ihrem Gegenüber nicht verpassen. Ratschläge wirken belehrend und lösen Widerstände und Trotzreaktionen aus.

5. Definitionen abfragen

Fragen Sie Ihr Gegenüber, was genau er mit seiner Aussage meint. Lassen Sie sich Begriffe wie Qualität und Zuverlässigkeit erklären. Bringen Sie alternative Definitionen ins Spiel.

6. Argumente mit Fragen kombinieren

Jedes Argument besitzt ein Gegenargument – löst also theoretisch einen Widerstand aus. Um das zu vermeiden, sollten Argumente – vor allem schwache Argumente – durch eine Frage ergänzt werden. So bleiben Sie in der Führungsrolle und bestimmen die Dynamik der Verhandlung.

7. Gegentore abholen

Wenn Sie bereits vor der Verhandlung wissen, dass Sie sich ein Gegentor einfangen werden, warten Sie darauf nicht wie das Kaninchen vor der Schlange, sondern holen Sie es ab. Gehen Sie etwa mit der Gewissheit in eine Verkaufsverhandlung, dass die Gegenseite einen Preisnachlass fordert, fragen Sie konkret, welche Forderungen die Gegenseite hinsichtlich des Preises hat. Notieren Sie die Antwort – erwidern Sie aber nichts. Nur notieren, schweigen und dann zu einem anderen Punkt übergehen. Sie können nun selbst bestimmen, wann Sie diesen kritischen Punkt aufgreifen werden.

8. Im Konjunktiv sprechen

Wer signalisiert, dass er schon alles weiß und die Einigung bereits vor dem geistigen Auge sieht, der wirkt arrogant und ruft beim Gegenüber eine Blockadehaltung hervor. Deshalb ist es wichtig, dem anderen zu signalisieren, dass Sie – zumindest in Teilbereichen – noch unschlüssig sind. „Ich könnte mir vorstellen, dass ...“ oder „Ich möchte meinen ...“ sind dafür nützliche Formulierungen.

9. Forderungen konziliant ablehnen

Ganz gleich, wie unsinnig eine Forderung ist, beantworten Sie sie niemals mit Nein. Das Wort „Nein“ schlägt Türen zu und ist in Verhandlungen tabu. Um ein „Nein“ zu umschiffen, bietet sich etwa eine Formulierung an wie „Gerne würde ich dem zustimmen, jedoch bleibt noch eine Frage ...“

10. Schlagfertigkeit vermeiden

Wer von seinem Verhandlungsgegner in seinem sensiblen Punkt getroffen wurde, neigt dazu, dagegenzuhalten. Diesen Reflex sollten Sie unterdrücken. Denn wer schlagfertig reagiert, handelt emotional, ist unvorbereitet und denkt nicht strategisch. Ganz gleich was passiert: Sie sollten agieren und nicht reagieren.

Der Klügere gibt nicht nach

Verhandeln lässt sich lernen – aber nach welchem Rezept?

Die meisten Lehrbücher empfehlen faire Kompromisse. Dabei sind sie nicht immer die beste Lösung.

Der Bankräuber brüllt sein Ultimatum ins Handy: „Wenn ich innerhalb von dreißig Minuten keinen Fluchtwagen bekomme, schneide ich der Geisel ein Ohr ab!“ Deutlich hört der Leiter des Sondereinsatzkommandos (SEK) in der Stimme die Nervosität seines Verhandlungspartners. Jetzt kann jedes falsche Wort den Tod der Geisel bedeuten. Was sagt man in einer solchen Situation?

Matthias Schraner hat sie erlebt. Fünf Jahre lang verhandelte er in einer Sondereinheit der bayrischen Polizei mit Schwerverbrechern. Über seine Erfahrungen hat er ein Buch mit dem Titel „Teure Fehler“ geschrieben. Darin gibt der Fünfundvierzigjährige die Verhandlungsstrategien seiner Zunft preis. Als SEK-Einsatzleiter hatte er damit Erfolg, alle Geiseln wurden damals befreit. Aber lässt sich diese Taktik auch auf die Wirtschaft übertragen? Schraner ist davon überzeugt. In Unternehmen geht es zwar nicht um Leben und Tod, aber die Krise hat den Druck erhöht. Am härtesten wird derzeit in der Automobilindustrie, in der Baubranche und unter Lebensmittel-Discountern um Preise gerungen.

Aber auch in allen anderen Branchen geht es darum, die andere Seite von der eigenen Position zu überzeugen – um Ressourcen für die eigenen Projekte zu gewinnen, Mitarbeiter zu Zusatzleistungen zu motivieren und Kunden für Produkte zu begeistern. Wo der Spielraum eng wird, bietet Matthias Schraner seine Beratung an. Als kapitalen Irrtum etwa bezeichnet er die populäre Vorstellung von „Win-win-Situationen“, das sogenannte Harvard-Konzept. Es besagt, dass Verhandlungspartner stets einen fairen Kompromiss erzielen sollten, damit keiner einen Gesichtverlust erleidet. Für Schraner geht das an der Realität vorbei. „Die Gegenseite will gewinnen“, sagt er. „Gegen Sie.“ Ein Kompromiss funktioniert nur, wenn beide Seiten fair spielten. „Sobald einer mit überhöhten Forderungen einsteigt, wird es schwierig.“

Damit widerspricht Schraner einem Konsens in der Verhandlungsliteratur. Meist wird darin eine für beide Seiten akzeptable Lösung empfohlen. „Die Einstellung ‚Ich mach dich fertig!‘ können wir nicht gebrauchen“, betont etwa die Autorin Hedwig Kellner. Schraner hält diese Meinung für problematisch. Die meisten Menschen seien konfliktvermeidend erzogen worden, sagt er, und könnten in einem Interessenkonflikt nicht lange standhalten. Für sie sei ein Kompromiss die bequemste Lösung – aber nicht das beste Verhandlungsergebnis.

Für das Optimum sind seiner Erfahrung nach vor allem unbedingter Siegeswille und taktisches Wissen nötig. Ziel sei es, die Geiseln unbeschadet zu befreien – nicht nur eine Handvoll, sondern alle. „Daher ist es wichtig, zunächst behutsam,



Geisel

jemand, der von Erpressern gefangen gehalten wird

SEK

Sondereinsatzkommando

eins auswischen (ugs.)

absichtlich Schaden zufügen

feilschen

den Preis herunterhandeln

Credo

Glaubensbekenntnis

freundlich und mit großer Ruhe einzusteigen, selbst keinerlei Festlegungen zu machen und Drohungen der Gegenseite zu minimieren: „Aha, sie wollen die Geisel also verletzen.“ Übertragen auf Verhandlungen in der Wirtschaft: Wenn ein Lieferant warnt, sämtliche Lieferungen einzustellen, lautet die Mi-

„Die Einstellung ‚Ich mach’ dich fertig!‘ können wir nicht gebrauchen.“

Hedwig Kellner,
früher Unternehmensberaterin,
heute Sachbuchautorin

nimierung: „Sie überlegen also, die Zusammenarbeit zu überdenken.“ Will der Kunde einen zehnprozentigen Preisnachlass erzwingen, heißt es niemals „ja“ oder „nein“, sondern immer: „schwierig“ oder „interessant“. Wer am Anfang vage bleibe und – im Konjunktiv verhandle, könne das Wasser testen und verhindern, dass sich die Gegenseite vorschnell festlege. Es gelinge nie, einen Geiselnnehmer verführt zum Aufgeben zu drängen. „Aber jeder Mensch lässt mit sich reden und sich sogar überzeugen – wenn er sich noch nicht festgelegt hat.“

Eine freundliche Atmosphäre empfehlen auch Gehirnforscher. „Sympathie aktiviert im Gehirn unseres Gegenübers das Belohnungssystem“, erklärt Professor Christian Elger, der die Bonner Universitätsklinik für Epileptologie und das Hirnforschungszentrum „Life & Brain“ leitet. Neurowissenschaftler wie er haben herausgefunden, dass unsere Entscheidungen besonders

vom Belohnungssystem im Mittel- und Vorderhirn bestimmt werden. Nicht immer geht es dabei rational zu – wer sich unfair behandelt fühlt, trifft bisweilen unökonomische Entscheidungen, nur um der Gegenseite eins auszuwischen. Elger rät daher, lieber lächelnd als aggressiv aufzutreten und für eine angenehme Gesprächssituation zu sorgen. Schon eine Schokolade auf dem Tisch, ein hochwertiger Imbiss in der Pause, eine kurze Plauderei vor der eigentlichen Verhandlung könnten sich positiv auswirken.

Doch hinter dieser Fassade muss nach Matthias Schraners Überzeugung der Grundsatz „Agieren statt reagieren“ stehen. Wer die Themen vorgibt, behält die Zügel in der Hand. Das SEK sperrt die Straßen rund um die überfallene Bank ab, der Manager beginnt die Verhandlung so: „Aus meiner Sicht sind heute drei Punkte relevant: zunächst das Auftragsvolumen, dann der zeitliche Rahmen, als Letztes die finanzielle Vergütung.“ So lässt sich verhindern, dass gefeilscht wird, bevor der Rest geklärt ist.

Rainer Schröder hat mit dieser Strategie im Vertrieb schon gute Erfahrungen gemacht. Der 48 Jahre alte Münchner baute bis vor Kurzem für Unternehmen aus Europa und Amerika Vertriebsorganisationen auf, jetzt berät er andere Vertriebsprofis bei ähnlichen Projekten – und setzt dabei auf die SEK-Methoden à la Schraner. Im Verhandlungsteam gebe es dadurch deutlich weniger Stress, weil alle das Gefühl hätten, etwas zu tun, statt nur auf den nächsten Gegenschlag zu warten. Ein ungemein wertvoller Machtgewinn sei es auch, den

Faktor Zeit bestimmen zu können und die Intensität, mit der einzelne Themen verhandelt werden.

Noch eine Weisheit, die der gängigen Lehrmeinung widerspricht: Erfolgreiches Verhandeln gelingt nur, wenn sich beide Partner auf Augenhöhe begegnen. Schraner empfiehlt deshalb den Abschied vom Credo „Der Kunde ist König“. Selbst gegenüber dem Bankräuber habe er sich nicht als Unterlegener gefühlt. „Die Macht ist ja gleichmäßig verteilt. Wir drohen nur, wenn wir in einer Abhängigkeit sind und uns in einer unterlegenen Position befinden.“

Der Geiselnnehmer etwa habe Angst, dass er keinen Fluchtwagen bekomme. Wer sich klar werde, wovor der Kontrahent die größten Befürchtungen hege, sehe gleichzeitig, wie gut seine eigene Position sei. Gegen eigene Ängste wiederum hilft nach Schraners Ansicht eine gute Vorbereitung – Expertenrat, Absprachen mit der Chefetage, genaue Kenntnis der Gegenseite, fest formulierte Maximal- und Minimalziele. Viel zu oft werde jedoch gerade die absolute Untergrenze, mit der man noch guten Gewissens leben kann, nicht deutlich festgelegt. Dabei stellt sie sicher, dass der Klügere nicht so lange nachgibt, bis er der Dummere ist. So weit darf es auch nach Hedwig Kellners Ansicht nicht kommen. „Man darf nicht aus vorausseilendem Gehorsam einen Kompromiss ohne Gegenleistung vorschlagen, sondern nur Zug um Zug.“

Jörg Oberwittler
Frankfurter Allgemeine Zeitung
16./17. Januar 2010

Hör! Mir! Zu!

Führungskräfte und Angestellte sollen heute vor allem kommunizieren können – doch die Flut von Informationen in Mails und Meetings verdrängt eine Tugend, die wesentlich mehr bewirkt: das Zuhören.

sim sen (ugs.)
SMS schreiben

CEO
Chief Executive Officer,
Vorstandsvorsitzender

Crux
(Haupt-) Nachteil, Problem

Infohappen
kleines Stück Information

Managementguru
(hier:) Fachmann mit überdurchschnittlichem Wissen u. langer Erfahrung im Management

Melange
Mischung

ertappen (ugs.)
überraschen

sich outen
sich als jemand zu erkennen geben

etwas in den falschen Hals bekommen
etwas gründlich missverstehen
(und übel nehmen)

Worthülse
sinnentleertes, gedankenlos
gebrauchtes Wort

nachhaken (ugs.)
nachbohren, nachfragen



(...) Wir alle sind nur noch auf Dauersendung – reden, präsentieren, diskutieren, simsen, twittern, mailen –, aber kaum einer schenkt seinem Gegenüber echte Aufmerksamkeit.

Erst vor wenigen Wochen fragte die Personalberatung Boyden Global Executive Search 400 CEOs, Geschäftsführer und Manager der oberen Führungsebene aus diversen Branchen, ob die Krise ihre Kommunikation verändert habe. Ergebnis: 75 Prozent gaben an, nun stärker auf ihre Mitarbeiter zuzugehen und auch das „persönliche Gespräch“ zu suchen. 64 Prozent informieren die Angestellten bevorzugt via regelmäßiger Mailings. Mit keinem Wort erwähnt die Studie eine viel wichtigere Eigenschaft: das Zuhören.

kenne, immer schneller erzählen, gerade so, als könnten sie nicht damit rechnen, dass genug Zeit bleibt, ihnen zuzuhören“, schreibt Frank Schirmacher, Mitherausgeber der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“, in seinem Buch „Payback“.

Die Crux an der Sache: Zwar sind viele der Infohappen gratis und dennoch bezahlen wir einen hohen Preis.

Kaum eine weiß das besser als Christina Huffington. Sie ist die Tochter der Gründerin der Internet-Seite „Huffington Post“. Dem „Wall Street Journal“ erzählte die 17-Jährige einmal, dass ihre Mutter Arianna pausenlos den BlackBerry benutze: „Ich hatte den Eindruck, dass sie mir niemals zuhört“, monierte die Teenagerin und schaltete daraufhin einen Familientherapeuten ein.

Wie ihre Mutter reagierte? Sie schenkte der Tochter auch einen BlackBerry.

Dabei ließe sich mit Zuhören so viel mehr erreichen. Wie viel, das zeigte schon der langjährige General-Motors-Chef Alfred Sloan Mitte des 20. Jahrhunderts. Seine Sechs-Tage-Woche war vollgestopft mit Meetings. Doch beschränkte er seine Redezeit dort auf ein Minimum. Nur anfangs verkündete Sloan das Ziel der Besprechung, dann hörte er nur noch zu. Allenfalls wenn es ein Missverständnis aufzuklären gab, meldete er sich kurz zu Wort. Am Ende fasste er das Treffen zusammen und ging.

Allerdings schrieb er danach den Teilnehmern ebenfalls noch ein kurzes Protokoll, in dem er festhielt, wer nun was zu erledigen habe und bis wann. „Diese Methode machte Sloan zu einem einzigartig effektiven Manager“, resümierte Jahre später der amerikanische Managementguru Peter Drucker.

Volles Ohr

Zuhören begleitet uns alle ein Leben lang. 80 Prozent unseres Tages verbringen wir mit Kommunikation, etwa 45 Prozent davon mit Zuhören. Doch eine ungesunde Melange aus Lärm, Massen von Informationen und Technikwahn beeinflusst unser Hörvermögen: „Da wir weniger von Angesicht zu Angesicht miteinander reden, sinkt unsere Fähigkeit, anderen zuzuhören“, sagt die amerikanische Professorin Laura Janusik von der Rockhurst-Universität in Kansas City.

Sie ist Mitorganisatorin der Jahrestagung der International Listening Association, die vor knapp zwei Wochen im amerikanischen Albuquerque stattfand. Dort tauschten sich Psychologen aus aller Welt zur aktuellen Zuhörforschung aus. Ein beherrschendes Thema: Wie können wir Zuhören wieder lernen?

Die Frage mag auf den ersten Blick seltsam klingen. Doch ein guter Zuhörer kann mehr, als einfach nur hinzuhören und zu schweigen.

Der amerikanische Psychologe Carl Rogers prägte dafür den Begriff des aktiven Zuhörens (siehe Tipps im Kasten). Im Kern geht es darum, fokussiert zu bleiben, das

Gegenüber aufmerksam zu beobachten und auf gut gemeinte Ratschläge. Fragen und Interpretationen zu verzichten.

Lauschen lernen Sieben Tipps für besseres Zuhören.

Mund halten

Der Tipp klingt allzu leicht – ist er aber nicht. Fast jeder ist wohl schon einmal einem Kollegen oder Mitarbeiter ins Wort gefallen. Das ist nicht nur grob unhöflich und setzt den anderen herab – es verhindert auch ein tieferes Gespräch auf Augenhöhe. Beim Zuhören geht es darum, zu erfahren, was der andere denkt oder fühlt, und seine Motive kennenzulernen. Wer jedoch den anderen ständig unterbricht oder gar seine Sätze vervollständigt, erzeugt lediglich einen Spiegel seiner eigenen Gedanken. Genauso gut kann man dann auch monologisieren.

Konzentration sammeln

Unser Gehirn kann pro Minute 450 Wörter verarbeiten – theoretisch. Praktisch sprechen wir minütlich nur maximal 175 Wörter. Deshalb schweifen unsere Gedanken beim Zuhören auch regelmäßig ab. Aktives Zuhören erfordert deshalb mehr, als passiv einer Stimme zu lauschen: Eliminieren Sie alle Störquellen (Tür zu, E-Mail-Programm schließen, Vibrationsalarm am Handy aus), und fokussieren Sie sich ganz auf Ihren Gesprächspartner. Falls Sie sich dennoch mal dabei ertappen, abwesend zu sein, bitten Sie höflich um Entschuldigung. Das ist immer noch besser, als sich im Nachhinein durch eine überflüssige Frage als Weghörer zu outen.

Inhalt verstehen

Nichts wäre ärgerlicher, als essenzielle Aussagen in den falschen Hals zu bekommen. Deshalb müssen Sie im Gespräch immer wieder überprüfen, ob Sie das Gesagte auch richtig verstanden haben – etwa, indem Sie die Worte Ihres Gesprächspartners mit eigenen wiederholen. Das sogenannte Paraphrasieren verhindert nicht nur unnötige Missverständnisse, sondern dokumentiert zugleich hohe Aufmerksamkeit. Natürlich können Sie das Verstandene auch gleich behutsam interpretieren. Wenn einer Ihrer Kollegen sich beispielsweise darüber beschwert, dass sein Vorgesetzter ihm ständig ins Wort fällt, können Sie etwa antworten: „Und Sie wissen jetzt nicht, wie Sie damit umgehen sollen?“

Gegenüber ermutigen

Dass sich Ihnen jemand offenbaren will, ist bereits ein großer Vertrauensvorschuss. Den müssen Sie rechtfertigen, indem Sie Ihr Gegenüber animieren weiterzureden. Klassiker sind Kopfnicken, kurze Bestätigungen („Tatsächlich?“, „Interessant!“) oder Fragen („Möchten Sie mir mehr darüber erzählen?“). Das signalisiert Interesse, ohne das Gesagte zu bewerten.

Fragen stellen

Manch einer traut sich nicht, seinen Frust, seine Resignation oder Wut zu offenbaren. Dennoch spüren Sie, dass das ihm und dem Gespräch guttäte. In diesem Fall ermutigen Sie denjenigen durch offene W-Fragen (Wie, Was, Wann) – der Denkanstoß hilft dem anderen dabei, sich über seine Emotionen klar zu werden. Vermeiden sollten Sie allerdings die Frage nach dem Warum. Das erzeugt Rechtfertigungsdruck und ist Gift für jedes gute Gespräch. Achten Sie dabei auch auf Worthülsen wie „eigentlich“ oder „prinzipiell“ – solche Floskeln sind nur scheinbar überflüssig, da wir damit meist etwas verbergen. Auch hier gilt: per Fragen vorsichtig nachhaken.

Emotionen aussprechen

Wenn Sie permanent Blickkontakt halten – und das sollten Sie –, liefern Ihnen auch die nonverbalen Signale wie Körpersprache, Gestik und Mimik zahlreiche Informationen über den emotionalen Zustand Ihres Gesprächspartners. Manchmal hilft es, das direkt anzusprechen. Etwa: „Ich sehe, Sie sind sehr nervös. Was bedrückt Sie denn so?“ So bringen Sie Menschen dazu, sich gegebenenfalls noch weiter zu öffnen.

Fehler vermeiden

Auf keinen Fall sollten Sie in eine der klassischen Zuhörerfallen tappen. Neben dem Weghören und Ins-Wort-Fallen sind absolut tabu: von sich selbst reden („Das kenne ich gut ...“), vorschnell Ratschläge erteilen („Wenn ich Sie wäre, würde ich ...“) und das Gesagte relativieren („Das wird schon wieder“) – damit nehmen Sie den Betroffenen und seine Sorgen nicht mehr ernst genug.

Sie hätten es besser wissen können. Als das Marktforschungsinstitut Al lensbach im Jahr 2008 rund 1800 Deutsche danach fragte, was für sie zu einem guten Gespräch gehört, antworteten 80 Prozent „zuhören“. Im selben Jahr fand die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft heraus: Nur 16,5 Prozent halten ihren Chef für einen guten Zuhörer. (...)

Geistiges Exil

Berater Weddigen und Pharmaboss Schwan sind Vorbilder moderner Mitarbeiterführung. Denn wer sich bei der Arbeit nicht ernst genommen oder gar ignoriert fühlt, tritt die Reise ins geistige Exil an. Hinzu kommt: Manager, die nicht richtig hinhören, treffen womöglich falsche Entscheidungen; Mitarbeiter, die Anweisungen falsch verstehen, begehen kostspielige Fehler. Kollegen reden aneinander vorbei und gehen sich auf die Nerven. Kunden fühlen sich nicht ernst genommen und verabschieden sich.

All das resultiert in kostspieligen Fehlurteilen, in Unzufriedenheit und Demotivation. Gerade einmal 13 Prozent der Belegschaften sind derzeit noch mit Engagement bei der Sache, hat etwa das Marktforschungsinstitut Gallup festgestellt.

In Zeiten von Twitter und E-Mail, von BlackBerry und iPhone rauschen Dutzende von Informationen an uns vorbei. „Ich habe das Gefühl, dass die Menschen, die ich

Herausgegeben vom



GOETHE-INSTITUT

Projektleitung: Dr. Werner Schmitz

Redaktion: Thomas Hauswald
Dr. Werner SchmitzLexikon: Prof. Dr. Dietmar Krafft
unter Mitarbeit von
Dr. Claudia Wiepcke

Karikaturen: CCC, www.c5.net

Gestaltung: Final Art, Manfred Karg

Mitarbeit: Dr. Germano Re

Druck: Mediengruppe
UNIVERSAL

MARKT erscheint dreimal jährlich.

**Bestellungen von Abos und
Einzelexemplaren:**

Buchhandlung PIEPER

Postfach 801402

D-81614 München

e-mail: info@pieperbuch.de

Abonnement für ein Jahr:

3 Einzelexemplare:

12,90 € einschl. sämtlicher Kosten
für Verpackung und Versand

3 Klassensätze (3 x 15 Exemplare):

44,90 € einschl. sämtlicher Kosten
für Verpackung und Versand**Einzelexemplare:**2,60 € zuzüglich Kosten für
Verpackung und Versand**Institutionen in den GUS-
Staaten bestellen direkt
beim nächsten Goethe-
Institut-Stichwortregister,
Übungen für Lerner, Vor-
schläge für Lehrer unter
www.goethe.de/markt**

© 2010 Goethe-Institut

Alle Rechte vorbehalten.

Der Nachdruck, auch auszugsweise,
ist nicht gestattet.Kein Teil dieses Werkes darf ohne
schriftliche Einwilligung des Heraus-
gebers in irgendeiner Form repro-
duziert, vervielfältigt oder verbreitet
werden.**MARKT** dankt allen Autoren und
Verlagen für die Überlassung der
Abdruckrechte. Einige Texte wurden
von der Redaktion gekürzt.
Redaktionsschluss: 31.05.2010**Redaktionsanschrift:**

Goethe-Institut e.V.

Bereich 42

Redaktion **MARKT**

Dachauer Straße 122

D-80637 München

Frankfurter Allgemeine

Mit Mozart in den Vorstand?

Macht Musik schlau? Hängt der Aufstieg vom Geburtsdatum ab?
Es gibt viele Faktoren, die angeblich Einfluss auf die Karriere haben.
Doch nicht an jedem Mythos ist etwas dran.

**Mythos 1: Mai- und Juni-
kinder sind im Nachteil**

Ja – aber. Die Überlegung hinter dem Mythos ist so einfach wie erschreckend. Erstens: Wer kurz nach dem Einschulungstichtag 30. Juni geboren wird, kommt im Regelfall später auf die Grundschule und ist am Ende der vierten Klasse schon fast elf Jahre alt. Diese Kinder haben größere Aussichten auf eine Gymnasialempfehlung als die bis zu elf Monate jüngeren Mitschüler in derselben Klasse – das haben zwei Wirtschaftswissenschaftler festgestellt. Um 8 Prozentpunkte höher ist demnach, verglichen mit Mai- und Junikindern, die „Gymnasialempfehlungsquote“ von Kindern, die im Juli und August geboren werden. Zweitens: Wer auf ein Gymnasium geht und die Abiturprüfung besteht, nimmt häufiger ein Studium auf als andere. Drittens: Wer einen Hochschulabschluss hat, verdient in Deutschland im Durchschnitt rund 30 Prozent mehr als ein Nichtakademiker. Ob karrierebewusste Eltern danach ihre Familienplanung ausrichten sollten? Hendrik Jürges, einer der beiden Forscher, rät zu Gelassenheit: Bis zur neunten Klasse verringere sich der Geburtstageseffekt auf 4 Prozentpunkte, unter Dreißigjährigen habe er sich vollends verflüchtigt. „Ich war selbst überrascht, dass unser Bildungssystem durchlässig genug dafür ist.“

**Mythos 2: Je einfacher der
Name, desto besser**

In diesem Punkt herrscht Einigkeit: Ja, so ist es. Das beginnt schon mit dem Vornamen. Forscher der Universität Chemnitz haben herausgefunden, dass Menschen mit modernen und zeitlosen Vornamen – etwa Hannah oder Anna, Felix oder Andreas – intelligenter eingeschätzt werden als solche mit altmodischen Namen. Zu Letzteren zählen die Chemnitzer etwa Petra und Heiko. Zu ähnlichen Befunden kam die Universität Oldenburg nach einer Befragung von Grundschullehrern: Bestimmte Vornamen rufen demnach Vorurteile hervor. Anführer der Negativ-Rangliste der Oldenburger ist Kevin. Mit diesem Namen würden viele Lehrer Verhaltensauffälligkeiten assoziieren. Die britische Barclays Bank hat sich vor einigen Jahren angeschaut, welche Vornamen unter ihren 60 000 Top-Kunden (mit einem Jahresverdienst von mehr als 100 000 Pfund) am häufigsten vorkommen. Unter den Männern waren es David, John und Michael, unter den Frauen Susan, Elizabeth und Sarah. Auch der Nachname ist nicht zu unterschätzen. Die Kölner Namensagentur Endmark hat die Ergebnisse der Bundestags- und Landtagswahlen der vergangenen 30 Jahre analysiert und festgestellt: Doppelnamen sind ein Hindernis. Sie stünden für Betulichkeit und Engstirnigkeit. Wer sich schon nicht für einen Namen entscheiden kann – wie will er dann Entscheidungen treffen, die Millionen betreffen?

**Mythos 3: Latein hilft
beim Aufstieg auf der
Karriereleiter**

Höchstens „cum grano salis“, wie Altsprachler mit Plinius dem Älteren sagen würden – nur unter Einschränkungen also –, hält dieser Mythos der näheren Betrachtung stand. Latein sei Europas Muttersprache, werben humanistische Gymnasien, der Schlüssel zu Geschichte, Philosophie und Redekunst, die perfekte Grundlage für späteren Unterricht in den Tochtersprachen Französisch, Spanisch und Italienisch. Außerdem trainiere die logische Grammatik

of South Australia ergeben. In Einzelhandelsgeschäften seien hübsche junge Verkäuferinnen nur bedingt ein Erfolgsmodell – zumindest dann, wenn der Händler vor allem Frauen als Zielgruppe im Visier hat. Denn Menschen vergleichen sich stets mit anderen, um sich selbst einschätzen zu können. Und sie mögen es gar nicht, wenn ihr Gegenüber, etwa die Verkäuferin im Schönheitstempel, offenkundig viel besser aussieht als sie selbst. Das könne dann eher zu einem Vermeidungsverhalten – sprich Flucht – führen, berichten die Forscher.



des Schullateins die Analysefähigkeit, was sich als positiver Nebeneffekt auch auf das mathematische Verständnis auswirke. Latein, ein Allzweckmittel? Die Lernforschung hält den Lorbeer für nicht gerechtfertigt: Im Spanischunterricht tun sich Lateiner sogar schwerer als Schüler mit Französisch-Kenntnissen, hat Elisabeth Stern von der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich herausgefunden. Fleißiger und aufmerksamer sind Altsprachler ihr zufolge auch nicht. Trotzdem haben sie es womöglich beim Aufstieg leichter – weil ihre Eltern mit großer Wahrscheinlichkeit auf Bildung insgesamt Wert legen. Und weil manche Arbeitgeber auch noch fast 2000 Jahre nach Plinius' Tod das Latinum als Ausweis besonderer Fähigkeiten und Eintrittskarte zur besseren Gesellschaft anerkennen.

**Mythos 4: Gutes Aussehen
fördert die Karriere**

Jein. Zwar hat erst kürzlich wieder eine Forsa-Umfrage ergeben, dass 95 Prozent der Deutschen – Männer wie Frauen, Junge wie Alte – der Ansicht sind, dass gutes Aussehen die Karrierechancen im Beruf verbessert. Auch Personalberater betonen immer wieder, dass gutes Aussehen nötig sei, um beruflich Erfolg zu haben. Wobei sie das nicht mit Modemaßen gleichsetzen, sondern mit einer positiven Erscheinung: gute Frisur, gute Kleidung, gute Schuhe, sympathisches Auftreten, Charisma. Wer dagegen aussieht wie Barbie oder Ken, hat es gelegentlich sogar eher schwerer als Durchschnittstypen: Zu gutes Aussehen schreckt ab, hat eine Studie der University

**Mythos 5: Mozart im
Kindesalter macht schlau**

Stimmt nicht – auch wenn der amerikanische Bundesstaat Georgia 1998 beschloss, allen Neugeborenen eine CD mit klassischer Musik zu schenken, um damit ihre mathematischen und technischen Talente zu fördern. Auch Sprachen lernen Kinder angeblich leichter, ebenso wie Instrumente zu spielen, weil dies positive Auswirkungen auf die neuronale Struktur des Gehirns hat. Als „Mozart-Effekt“ sind diese Annahmen bekannt geworden, die auf Anfang der Neunziger-Jahre veröffentlichte Untersuchungen der Kognitionswissenschaftlerin Frances Rauscher zurückgehen und seitdem zur Entstehung einer veritablen Bildungsindustrie beigetragen haben. Doch was die frühere Konzertsolistin festgestellt hatte – dass Studenten in Tests besser abschnitten, wenn ihnen zuvor Mozart vorgespielt wurde –, lässt sich nicht zur Gleichung „Mozart macht schlau“ ausweiten. Eine umfangreiche Studie des Bundesbildungsministeriums kam stattdessen zu ernüchternden Ergebnissen: Musikstudenten sind nicht intelligenter als andere Studenten, und intensiver Musikunterricht hat kaum Effekte auf andere Fächer. Für die emotionale, ästhetische und soziale Bildung mögen Klavierunterricht und Konzertbesuche förderlich sein. Zu besseren Noten führen sie nicht. Georgia hat das Mozart-Experiment 2002 wieder aufgegeben. (...)

Sebastian Balzter und Julia Lühr
Frankfurter Allgemeine Zeitung,
19./20. Dezember 2009

Stichtag
festgesetzter Tag**Latinum**
Nachweis lateinischer Sprachkenntnisse**Jein**
Ja und Nein

Wieder und wieder

So sicher uns Routinen durch den Alltag leiten, so sicher stehen sie uns auch im Weg, wenn wir uns verändern wollen. Über die zwiespältige Macht der **Gewohnheiten** – und wie wir sie durchbrechen können.

zwiespältig
widersprüchlich, in sich uneins / gespalten, kontrovers, unentschieden

verbissen
hartnäckig, unbeirrbar, unbelehrbar

getrost
vertrauensvoll, unbesorgt

hemmen
behindern, stören

autark
eigenständig, unabhängig

ein Problem knacken (ugs.)
ein Problem lösen

pikiert
etwas beleidigt, verärgert

Spleen
kleine Verrücktheit

keimen
entstehen, wachsen

prompt
unverzüglich, rasch

dümpeln
sich langsam vorwärtsbewegen, sich kaum verbessern

zurückbeißen
vgl. Tiere: mit den Zähnen attackieren, um Rivalen zurückzudrängen

abschmettern
energisch abweisen

ticken
(hier:) funktionieren

Ein kurzer Test zum Einstieg: Falten Sie bitte jetzt Ihre Hände ineinander, so als wollten Sie beten. Nun wechseln Sie bitte die Position Ihrer Daumen, sodass der untere zuoberst liegt. Wie fühlt sich das an: ungewohnt? Unangenehm?

Die US-Psychologin Dawna Markova hat herausgefunden, dass Menschen rund zwei Wochen brauchen, um sich allein an eine solche neue Haltung vollkommen zu gewöhnen. Bis dahin signalisiert das Gehirn ganze 14 Tage lang: „Alarm, hier stimmt etwas nicht!“ Nur, weil zwei Daumen nicht in gewohnter Position liegen. Es lässt sich leicht ausrechnen, wie unwillig Menschen reagieren, wenn sie mit wesentlich weitreichenderen Herausforderungen konfrontiert werden.

So flexibel und innovativ wir auch gerne wären: Wir sind es nicht. Zumindest nicht von Natur aus. In uns allen hockt ein Gewohnheitstier. Und das verteidigt seine Routinen verbissen und um jeden Preis.

Dabei sind Gewohnheiten zunächst einmal alles andere als ein Störfaktor: Sie sind eine zentrale Antriebskraft, leiten uns sicher durch den Alltag, nehmen uns zuverlässig den Hauptteil unserer Entscheidungen ab; sie lassen uns genauso getrost Autos fahren wie Konzerne lenken.

Allerdings verhindern sie zuweilen auch genauso sicher und zuverlässig, dass wir umdrehen, wenn wir mal in eine falsche Richtung steuern: Was nicht in unser gewohntes Raster passt, blenden wir einfach aus. So hemmen Gewohnheiten Innovationen schon im Ansatz und lassen Verbesserungen scheitern zumindest bei jenen, die die Spielregeln der Routine nicht kennen.

Dafür muss man zunächst einmal wissen, wie Gewohnheiten in unserem Kopf funktionieren. Neurowissenschaftler verorten sie heute im inneren Kern unseres Gehirns, dem limbischen System – Fähigkeiten und Verhaltensmuster, die dort gespeichert sind, bleiben ein Leben lang erhalten.

Deshalb erreichen sie das Hirninnere auch erst nach reiflicher Prüfung: Führt eine Entscheidung zum gewünschten Erfolg? Ist eine Erfahrung besonders angenehm? Eine Tätigkeit effektiver als andere? Erst wenn dieser Praxistest mehrfach positiv ausfällt, registriert das Gehirn das als empfehlenswert und speichert es in sein Zentrum.

Das ist sogar auf Hirnscans zu erkennen: Lernt ein Mensch eine neue Fähigkeit, zum Beispiel Autofahren, wird die Großhirnrinde aktiv. Dort sitzt die Zentrale für unser bewusstes Tun. Sie leuchtet am Computertomografen zunächst großflächig auf, denn das Steuern eines Wagens fordert unseren Intellekt, unsere Sinne und unsere Motorik gleichermaßen. Mit jeder Übungsstunde verselbstständigt sich die Fähigkeit dann aber und wandert tiefer ins Hirninnere, bis sie sich schließlich als gewohntes Kön-

nen im limbischen System festsetzt.

Das Ganze lässt sich vergleichen mit einem Piloten, der sich nach dem Training ausklinkt und die Befehlsgewalt an den Autopiloten übergibt. Durchaus sprichwörtlich, wie der Verkehrswissenschaftler der Universität Duisburg Essen, Michael Schreckenberger, festgestellt hat: So schalten Autofahrer auf Routinestrecken das Großhirn, sprich den Verstand, gerne mal aus.

Dumm ist das trotzdem nicht. Dadurch können wir die frei gewordenen Hirnkapazitäten effektiver nutzen, Gewohnheiten erlauben uns somit die Konzentration aufs Wesentliche.

Der Münchner Psychologe und Hirnforscher Ernst Pappel hat errechnet, dass wir täglich bis zu 20 000 – zum Teil banalste – Entscheidungen zu treffen haben. Müssten wir über diese Unmenge an Anfragen jedes Mal intensiv nachdenken, wären wir schnell handlungsunfähig. Dank der Gewohnheiten kann das Gehirn autark beschließen, was zu tun ist. 95 Prozent dieser Entscheidungen erreichen unser Bewusstsein nicht einmal, hat wiederum der Harvard-Professor Gerald Zaltman herausgefunden. Wir handeln tatsächlich oft wie ferngesteuert.

Zum Beispiel im Büro: Den Weg vom Fahrstuhl zum Arbeitsplatz laufen wir automatisch, die Finger finden allein den Knopf zum Hochfahren des Computers und tippen ganz selbstverständlich das Passwort ein. Sogar das Überfliegen von Texten verläuft häufig nach Schema F: Wir durchsuchen sie routiniert nach den Zahlen oder Begriffen, die unser Hirn als entscheidend gespeichert hat. Und wer erst einmal den 100. Businessplan vor sich hat, erkennt schnell, ob eine Geschäftsidee Potenzial hat. Denn auch Expertise ist eine Gewohnheit.

Diese Sicherheit, alles genauso wie immer, also richtig zu machen, steigert unser Wohlbefinden im Beruf. Wer ein Problem bereits mehrfach erfolgreich geknackt hat, weiß für die Zukunft: Das schaffe ich wieder! Das erzeugt Selbstbewusstsein.

Interessanterweise tragen dazu selbst simpelste Ticks bei. Einer Studie der Londoner Personalagentur Office Angels unter 1500 britischen Büroangestellten zufolge trinken 40 Prozent der Befragten ihren Tee oder Kaffee aus ihrer persönlichen Tasse und reagieren sofort pikiert, falls ein Kollege dieselbe Tasse benutzt. Wiederum 60 Prozent der Männer gaben an, bei besonders wichtigen Meetings ihre Lieblingskrawatte zu tragen, als „seelisches Rückgrat“. Und 70 Prozent belohnen sich für eine gelungene Arbeit



Illustration: Daniel Stolle

Gewohnheiten machen blind für Alternativen und setzen uns auf Droge

mit Schokolade. Die messbaren Folgen solcher Strukturen: Wer seinen Büroritualen nachgeht, leistet mehr, arbeitet effektiver und ist weniger anfällig für Stress, so ein weiteres Ergebnis der Studie.

Was diese Spleens so wirksam macht, ist der Botenstoff Dopamin, der dabei jedes Mal ausgeschüttet wird. „Das Hormon macht uns gelassen und sicher“, sagt der Bremer Hirnforscher Gerhard Roth „Wir sind dann tief überzeugt, richtig gehandelt zu haben.“

Genau das ist das Problem: Gewohnheiten machen uns nicht nur blind für Alternativen und beschränken unsere Flexibilität im Handeln – sie setzen uns auch auf eine Art Droge. Entsprechend gereizt reagieren wir, wenn wir in unseren Routinen gestört werden. Dann ist es wie bei einem Junkie auf Entzug: Verlangt etwa der Chef, dass wir ab sofort häufiger mit benachbarten Abteilungen kommunizieren oder offener über Fehler reden, keimt prompt in uns Widerstand. Warum neue Wege gehen, wenn die ausgetretenen Pfade bisher gereicht haben?

Dümpeln erst einmal ganze Abteilungen im Geiste des Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht, bleiben Kreativität und Mut auf der Strecke. Neulinge mit frischen Ideen werden zurückgeissen, Anregungen von außen abgeschmettert. Manchmal ist die Sogkraft dieser Attitüde so stark, dass sie sogar lebensbedrohlich wirkt: Tödliche Arbeitsunfälle zum Beispiel nehmen laut Statistik mit jedem Jahr Betriebszugehörigkeit zu und erreichen ihren traurigen Höhepunkt bei Mitarbeitern ab 55 Jahren.

Dagegen anzugehen ist schwierig. Laut einer IBM-Studie scheitern 60 Prozent aller Change-Management-Projekte oder werden nur unvoll-

ständig umgesetzt. Als Hauptgrund geben zwei Drittel der Verantwortlichen Probleme bei der Veränderung von Einstellungen und Denkweisen an.

Allen Widerständen zum Trotz versuchen es einige Unternehmen dennoch ganz bewusst – zum Teil schon aus Sorgfaltspflicht. So wechselt etwa bei der Deutschen Luft-hansa regelmäßig die Zusammensetzung der Crews an Bord. „Routine darf gar nicht erst entstehen“, erklärt Sprecher Michael Lamberty. Sonst neigten die Kollegen dazu, „sich blind auf andere zu verlassen“.

Der Konsumgüterhersteller Henkel wiederum schickt seinen Führungsnachwuchs durch das sogenannte Triple-Two-Programm: Die Jungmanager müssen erst zwei verschiedene Positionen in zwei Ländern besetzt und zwei unterschiedliche Abteilungen kennengelernt haben, bevor sie eine nennenswerte Chance zum Aufstieg erhalten. Auch hier ist der Grund, dass die Chefs von morgen flexibel bleiben und ja keine Routinen entwickeln sollen.

Auch der Stuttgarter Unternehmensberater Frank Schäfer spürt diese Zement gewordenen Arbeitsabläufe jedes Mal, wenn er das Haus eines neuen Kunden betritt. Er ist auf das Durchbrechen solcher Denkmuster spezialisiert und kennt typische Indizien: Schon der Pförtner hebt kaum den Blick; wer unangemeldet bei Mitarbeitern an die Tür klopft, wird mit Misstrauen empfangen; die Geschäftsführung ist nie auf den unteren Etagen zu sehen, und zwischen 12 und 14 Uhr ruht der gesamte Betrieb.

Derzeit betreut Schäfer einen Kunden, der einen Auftragsrückgang von 40 Prozent erwartet. Trotzdem tickt die Firma weiter wie bisher: Die Geschäftsführung

streitet mit dem Betriebsrat Bagatellkonflikte aus, die Belegschaft verlässt wie gehabt jeden Freitag um 13 Uhr das Haus. „Wie dramatisch die Situation ist, realisiert kaum einer, weil keiner wirklich etwas falsch macht, sagt Schäfer. Alle machen nur weiter wie bisher. Doch genau das ist falsch.

Neuste Forschungsergebnisse deuten auf einen weiteren Grund hin, warum uns Veränderungen so schwerfallen: Unser Kopf stellt eine Art Kosten-Nutzen-Bilanz auf. Und da schneidet Neues schlecht ab.

Schon rein physiologisch: Beim Nachdenken über etwas Unbekanntes absorbiert das Gehirn bis zu 50 Prozent unserer Körperenergie. Zudem ist jeder Schritt ins Unbekannte mit dem Risiko behaftet, zu scheitern. Vielleicht sogar in aller Öffentlichkeit: vor den Kollegen, vor dem Vorgesetzten, vor den Kunden.

Wer etwas bewegen will, muss enorme Anreize dagegensetzen. Appelle und Aufklärung jedenfalls reichen nicht. Mitarbeiter wollen zwar wissen, warum sich die Unternehmensziele ändern oder warum ein neues EDV-System notwendig ist. Auf die Einsicht folgt aber nicht zwangsläufig ein Neuanfang: Sparpläne und Modernisierungsprogramme können noch so

überzeugend sein, unser gewohntes Verhalten erreichen Argumente einfach nicht. Es entzieht sich unserem Verstand.

„Unsere Persönlichkeit setzt uns enge Grenzen“, sagt der Neurowissenschaftler Gerhard Roth. „Veränderungen sind nur im Zentimetermaßstab möglich.“ Aus einem analytisch hochbegabten Eigenbrötler wird daher kaum ein aufgeschlossener Draufgänger. Wohl aber kann er lernen, sich allmählich zu öffnen und andere an seinem Wissen teilhaben zu lassen.

Für den Arbeitsalltag heißt das: Der Wandel gelingt nur in kleinen Schritten, aus denen später neue Gewohnheiten werden können.

Beispiel Meetings: Damit aus Zeit und Nerven raubenden Laberrunden wieder effektive Treffen zum Gedankenaustausch werden, reicht zunächst oft schon eine ungewohnte Sitzordnung. Oder das Team einigt sich auf neue, für alle verbindliche Regeln, wie: Kein Meeting endet ohne Ergebnis. Oder: Jeder Teilnehmer darf Schwafler unterbrechen – auch ranghöhere. „Die Führungskräfte müssen dann auf die Einhaltung dieser Regeln pochen“, sagt Change-Berater Schäfer. „Vor allem in den ersten Wochen gilt das Prinzip Penetranz.“

Gewiss, auch kleine Veränderungen kosten viel Kraft, bringen

anfangs Chaos, Stress und Unruhe in die Gruppen. Ist der erste Schritt aber erst gemacht, folgen weitere von ganz allein. Das hat der US-Psychologe Roy Baumeister herausgefunden.

Bei dem Experiment ging es ihm darum, dass seine Probanden künftig gesünder lebten. Doch statt lange Vorträge zu halten oder einen strengen Ernährungsplan aufzustellen, ließ er seine Studenten lediglich zwei Monate lang Hanteln stemmen. Danach waren die Teilnehmer nicht nur fitter, sie aßen auch gesünder, tranken weniger Alkohol, studierten gewissenhafter und räumten zu Hause sogar häufiger auf.

Baumeister erkannte: Wer angefangen hat, bewusst auf nur eine einzige Gewohnheit zu achten, achtet unbewusst auch auf sein restliches Verhalten. Wer mehrfach Nein zum Junkfood gesagt hat, lehnt nach einiger Zeit auch erfolgreicher Zigaretten ab. „Willenskraft ist ein Muskel“, sagt Baumeister, „einer, der sich trainieren lässt.“

Dennoch darf die Veränderung nicht an der Oberfläche stehen bleiben. Den alten Routinen müssen mit der Zeit neue, positive entgegengesetzt werden. „Das ist der einzige Weg, der langfristig wirkt“, weiß Hirnforscher Roth. Die Gewohn-

heiten im Inneren des Denkmuskels können wir nun mal nicht löschen, nur verdrängen.

Zu viel Druck ist dabei ebenfalls kontraproduktiv. Angst blockiert. Und wer Stress empfindet, verfällt zwangsläufig in alte Handlungsmuster.

Um ihr Team aus dem Hamsterrad der Gewohnheiten zu befreien, müssen Manager zeigen, dass sich der Schritt für jeden ganz persönlich lohnt (siehe Kasten). Dabei wirken Belohnungen am effektivsten, wissen Wirtschaftspsychologen. Jedoch keine monetären.

„Geld wird als Auszeichnung völlig überschätzt“, sagt Hirnforscher Roth. Aufwendiger, dafür wirkungsvoller sei individuelle Anerkennung. Wo der eine sich über ein Lob freut oder um Rat gefragt werden will, möchte der andere für ein Seminar ausgewählt werden oder endlich mehr Verantwortung erhalten.

Wird diese Form der positiven Bestärkung, der Freude an der Arbeit und des offenen Umgangs miteinander kultiviert, ist die Wende größtenteils geschafft. Denn auch darin steckt die Macht der Gewohnheit. Man muss sie nur geschickt nutzen.

Jenny Niederstadt,
WirtschaftsWoche, 10.8.2009

EDV
Elektronische Datenverarbeitung

Eigenbrötler
Sonderling

Draufgänger
jemand, der etwas sehr Riskantes wagt

auf etwas pochen (ugs.)
auf etwas bestehen

Hamsterrad
Lauftrad für Kleintiere, vgl. Karikatur S. 2

betriebsblind
durch langes Arbeiten in demselben Bereich unfähig, Fehler und Schwächen darin zu erkennen

Sparring
Boxtraining mit einem Partner

hochtrabend
Bedeutung vortäuschend

Mehr als Geld Wie Sie Mitarbeiter für Veränderungen gewinnen.

Problem identifizieren Und zwar ehrlich. Als Vorgesetzter sind Sie so gut wie immer ein Teil davon. Entweder weil Sie die grundlegenden Verhaltensmuster selbst jahrelang vorgelebt haben – oder aufgrund persönlicher Schwächen. Wer nicht delegieren kann, darf sich etwa auch nicht wundern, wenn Mitarbeiter hilflos agieren.

Feedback einholen Blockierende Rituale nehmen Außenstehende am besten wahr, Betroffene bleiben dagegen oft betriebsblind. Suchen Sie sich deshalb einen Sparringspartner, der Sie motiviert und kritisiert.

Ziele benennen Informieren Sie Ihre Mitarbeiter klar und ausführlich darüber, wohin die Reise gehen soll. Zeigen Sie genauso, warum das für jeden besser ist. Nur wer weiß, warum er Neuland betreten soll und was ihn dort Positives erwartet, zieht mit.

Konkret werden Sicher, die Aufforderung „unser Infomanagement muss effektiver werden“ klingt zunächst schon deutlich. Sie bleibt aber eine Worthülse, falls Sie eigentlich meinen, dass die cc-Manie beim Mailen aufhören soll. War das die wahre Intention, dann sagen Sie das auch so. Aus demselben Grund enden übrigens Strategiepapiere oft in der Schublade. Zu hochtrabend.

Selber beginnen Wer Veränderungen will, muss damit anfangen. Nur so bleibt er glaubhaft. Machen Sie sich dabei die Kraft der Symbole zunutze: Verändern Sie auch optisch etwas – die Wandfarbe im Konferenzraum, den Starttermin von Meetings, den Tagesablauf. Das muss nicht einmal unmittelbar mit dem neuen Projekt zu tun haben, dafür müssen die Mitarbeiter sehen: Es tut sich was.

Macht delegieren Übertragen Sie einzelnen Kollegen zunehmend Verantwortung für den Veränderungsprozess. Wer neue Arbeitsweisen selber mitprägen kann, fühlt sich diesen stärker verpflichtet. Zudem schaffen Sie so weitere Vorbilder im Team.

Etappensiege feiern 180-Grad-Wenden gelingen nie. Wenn überhaupt, stellt sich der Erfolg Schritt für Schritt ein. Damit die Motivation zwischendurch erhalten bleibt, sollten Sie immer wieder auf das schon Erreichte verweisen, Vorreiter stetig belohnen und mit allen gemeinsam die passiertten Meilensteine zelebrieren.

managerSeminare

Vier Regeln für „gehirngerechte“ Führung

Schaffen Sie regelmäßig neue Herausforderungen! Damit das Gehirn nicht in eingefahrenen Routinebahnen stecken bleibt, braucht es permanent andersartige Herausforderungen. Nur diese lösen im Gehirn eine emotionale Erregung (Arousal) aus. Um diese zu beruhigen, fängt das Gehirn an, ernsthaft nach einer Lösung zu suchen. Das Denken bleibt beweglich. Für Führungskräfte bedeutet das: Sie sollten Ihre Mitarbeiter regelmäßig vor neue Herausforderungen stellen. Dazu kann zum Beispiel Job-Rotation – also das Modell des regelmäßigen Arbeitsplatzwechsels innerhalb einer Abteilung oder des Unternehmens – eingesetzt werden.

Vernetzen Sie das Know-how im Unternehmen! Die Lösungssuche gelingt im Gehirn am besten, wenn viele und weit voneinander entfernt liegende neuronale Netzwerke gleichzeitig aktiviert werden. Im kreativen Prozess werden sie dann neu miteinander verknüpft. Kreativ sein heißt demnach nicht in erster Linie, Neues zu erfinden, sondern das bereits vorhandene, aber bisher voneinander getrennte Wissen auf eine neue Weise zu verbinden. Für das Management bedeutet das: Es muss versuchen, das unterschiedliche Know-how im Unternehmen immer wieder neu zu mischen. Zum Beispiel indem es durch „Abteilungs-Hospitanzen“ Schnittstellen bildet, abteilungsübergreifende Teams aufsetzt oder in Großgruppenkonferenzen die Organisationsmitglieder vernetzt.

Schaffen Sie eine positive Fehlerkultur! Angst entsteht als Folge von Verunsicherung. Sie löst im Gehirn ein archaisches Notfallprogramm aus, das nur noch drei Verhaltensweisen zulässt: Angriff, Flucht oder Erstarrung. Andere komplexe, handlungsleitende Erregungsmuster sind nicht mehr aktivierbar. Kreative Problemlösungen sind unter solchen Umständen unmöglich. Übertragen auf das Management bedeutet das: Es muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiter möglichst wenig Druck und Versagensangst verspüren. Dafür ist vor allem eine positive Fehlerkultur notwendig. Heißt: Fehler sollten nicht bestraft, sondern vielmehr als Chance gesehen werden, aus ihnen zu lernen. Im Kreativprozess muss ein jeder das Recht haben, Fehler zu machen – ohne Sanktionen zu befürchten.

Sorgen Sie für positive Erfahrungen! Alle Netzwerke im Gehirn, die gleichzeitig aktiviert werden, werden aneinandergekoppelt. Das ist der Grund, warum das Gehirn bestimmte Emotionen mit bestimmten Gefühlen, Gerüchen, Personen oder Situationen verknüpft. Für Führungskräfte heißt das: Sie müssen dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter ihre Person mit positiven Erfahrungen verknüpfen. Zum Beispiel indem Sie sie loben, Interesse für ihre Person zeigen oder ihnen in schwierigen Situationen mit Rat zur Seite stehen. Durch diese positiven Kopplungen erzeugen Sie Zugehörigkeitsgefühl und Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern.

Dr. Gerald Hüther, ManagerSeminare, Januar 2009

Keine Formsache

Wer mit einer Geschäftsidee Geld verdienen will, sollte sich früh entscheiden, welche Rechtsform er für sein Startup wählt.

Macke
Spleen, Verrücktheit

geradestehen
(hier:) die Verantwortung / die Folgen tragen; bürgen

Chocri
Berliner Startup-Unternehmen für individuelle Schokolade-Tafeln, die die Kunden im Internet kreiert haben; entstanden 2007 / 2008

hiesig
einheimisch, von hier stammend

pleite (ugs.)
zahlungsunfähig, bankrott

Die Idee birgt Zündstoff: Wie wäre es, wenn Internet-Nutzer auf jeder beliebigen Web-Seite Kommentare hinterlassen könnten, die der Eigentümer der Seite weder löschen noch ändern kann? Wenn man sich auf der Homepage von Microsoft öffentlich über die Macken von Windows und auf der eines beliebigen Politikers über dessen turbulentes Privatleben auslassen könnte?

Wer den Dienst Fytch der Gründer Thorsten Singhofen und Oliver Krohne nutzt, kann das tun: Überall kommentieren ohne Kosten und ohne dass die Inhaber der Web-Seite mitreden können. „Social Commenting“ – zu Deutsch: soziales Kommentieren – nennen die beiden Gründer ihre Technologie, die sich noch in der Testphase befindet, aber schon von 1000 Nutzern verwendet wird.

Einen ersten wichtigen Schritt haben die beiden Gründer schon hinter sich: Sie haben eine Unternehmersgesellschaft (UG): gebildet. Diese neuartige Form der GmbH feiert in diesem November ihren ersten Geburtstag. Seit ihrer Einführung vor einem Jahr haben sich deutschlandweit fast 20 000 Gründer wie Singhofen und Krohne für die UG entschieden – und damit gegen andere Kapitalgesellschaften wie die GmbH und die AG oder Personengesellschaften wie die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR).

„**Die Wahl der Rechtsform** ist eine Entscheidung, die Gründer gar nicht früh genug treffen können“, sagt Christoph v. Einem, Partner der Anwaltssozietät White & Case in München. Der Startup-Experte empfiehlt, sich spätestens dann festzulegen, wenn der Markteintritt unmittelbar bevorsteht. „Wer zu lange wartet, muss nicht nur mit steuerlichen Nachteilen rechnen“, betont v. Einem, „sondern hat es schwerer, Investoren zu finden, und geht mitunter hohe Haftungsrisiken ein.“

Denn Gründer-teams, die nicht bewusst eine Rechtsform wählen, aber einen gemeinsamen Zweck verfolgen, bilden automatisch eine GbR. Das ist zwar günstig und bequem, aber riskant: Existiert kein Gesellschaftsvertrag, der zum Beispiel die Verteilung des Gewinns regelt, kann es schnell zu Streitigkeiten kommen.

Noch schlimmer: Geht das Unternehmen pleite, müssen die Grün-

der gegenüber Gläubigern auch mit dem Privatvermögen geradestehen. Investoren beteiligen sich daher meist nicht an einer GbR.

Das wissen auch die Fytch-Entwickler: „Wir finden leichter Risikokapitalgeber“, so Thorsten Singhofen, „wenn wir schon eine UG gegründet haben.“

Ähnlich wie ihre große Schwester, die GmbH, ist die UG außerdem haftungsbeschränkt. Auch das ist für Singhofen und Krohne wichtig: Zwar sichern sie sich über die Nutzungsbedingungen ihres Dienstes dagegen ab, dass Nutzer damit rechtlich kritische Kommentare abgeben.

Sollten sie sich dennoch mal eine Klage einfangen, wäre ihr Privatvermögen, anders als in einer GbR, sicher. Sie würden nur bis zur Höhe ihrer Einlagen haften.

Und die sind bei der UG geringer als bei der GmbH: Als Stammkapital genügt bereits ein Euro – weswegen die UG auch Mini-GmbH genannt wird.

Allerdings müssen die Gründer im Gegenzug jährlich 25 Prozent ihres Gewinns zurücklegen, bis sich in der UG mehr als 25 000 Euro Stammkapital gesammelt haben. Dann können sie die UG in eine vollwertige GmbH umwandeln.

Zudem lässt sich eine UG leicht gründen, betont Ulrich Tödtmann. Der Anwalt ist nicht nur Honorarprofessor an der Uni Mannheim, sondern bietet mit seiner Dienstleistungsfirma Go Ahead selbst standardisierte UG-Gründungen an.

GmbH bevorzugt

Aber auch wenn die neue UG mit wenig Kapital leicht und kostengünstig zu gründen ist, rät Experte Christoph v. Einem eher davon ab. „Grundsätzlich ist die GmbH für die meisten Gründer nach wie vor

die sinnvollste Rechtsform“, sagt der Anwalt. 25 000 Euro Stammkapital benötigten die meisten Gründer am Anfang ohnehin, zumal sich in die GmbH, anders als in die UG, auch Sacheinlagen wie Maschinen einbringen lassen.

„Außerdem wirkt eine GmbH sehr viel seriöser“, hat v. Einem festgestellt, „sie hat es leichter, Investoren und Geschäftspartner zu finden.“

Die Gründer von Chocri bevorzugen daher gleich die GmbH – zumal sie in die USA expandieren. Dort sind schmerzhaft Schadensersatzforderungen nach Produktfehlern keine Seltenheit und Haftungsbeschränkungen deswegen noch sinnvoller.

Die UG ist nach Ansicht v. Einems nur in Ausnahmefällen interessant – etwa, wenn man sehr früh gründet und das Kapital noch besonders knapp ist. Dann sei sie auch der Limited vorzuziehen.

Diese britische Rechtsform war lange der einzige Weg, mit sehr wenig Kapital eine haftungsbeschränkte Gesellschaft zu gründen: Ein Pfund reicht.

Allerdings bewegt sich eine britische Limited auf deutschem Boden zwischen zwei Rechtssystemen: Die Gründer müssen sowohl die hiesigen buchhalterischen Regeln als auch die britischen beachten.

Wer es vergisst, dem britischen Handelsregister regelmäßige Jahresbilanzen zu schicken, muss mitunter empfindliche Strafen zahlen. Zudem sei das britische Insolvenzrecht härter, betont Experte v. Einem: „Gründer kommen im Insolvenzfall mit einer Limited sehr viel leichter in die persönliche Haftung als mit der UG.“ (...)

jens.toennesmann@wiwo.de
WirtschaftsWoche, 2.11.2009



»Super-Idee! Wenn wir das Rad in Serie herstellen, können wir 'ne Menge Muscheln verdienen!«

Recht sinnvoll Die wichtigsten Gesellschaftsformen für Startups

	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	Private Limited Company by Shares (Ltd.)	Unternehmersgesellschaft (UG)/„Mini-GmbH“	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	Aktiengesellschaft (AG)
	Für eine GbR genügt ein mündlicher Vertrag. Sie entsteht qua Gesetz, wenn die Beteiligten einen gemeinsamen Zweck verfolgen.	Die europäische Niederlassungsfreiheit ermöglicht es auch Gründern in Deutschland, diese britische Rechtsform zu wählen.	Die UG wurde vom Gesetzgeber als Alternative zur britischen Limited und Übergangsstadium zur GmbH konzipiert.	GmbHs haben sich in Deutschland seit 1892 bewährt; das Modell hat sich danach über den Globus verbreitet.	Die moderne AG gibt es in Deutschland seit dem späten 19. Jahrhundert. Mit ihr ist auch ein Börsengang möglich.
Vorteile:	- Geringe formale Anforderungen - Kein Mindestkapital nötig - Kein Eintrag ins Handelsregister nötig - Günstige und schnelle Gründung möglich.	- Günstige Gründung innerhalb von 24 Stunden möglich. - Ein britisches Pfund genügt als Mindestkapital. - Limitierte Haftung: Das Privatvermögen der Gesellschafter ist geschützt. - Änderungen am Gesellschaftervertrag, an Teilhabern oder in der Geschäftsführung ohne Notar möglich.	- Limitierte Haftung: Das Vermögen der Gesellschafter ist geschützt. - Keine Sacheinlagen möglich. - Hauptvorteil: Ein Euro Stammkapital genügt. - Anders als die Limited nur dem deutschen Recht unterworfen. - Die UG lässt sich leicht in eine GmbH umwandeln, wenn 25 000 Euro Stammkapital erreicht sind.	- Die Haftung ist auf die Einlage begrenzt, das Vermögen der Gesellschafter geschützt. - Gilt dank des höheren Stammkapitals als seriöser und kreditwürdiger als eine UG. - Sacheinlagen möglich. - Beirat ist möglich.	- Haftung ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt. - Anteilseigner haben kein Weisungsrecht gegenüber Unternehmensleitung. - Anteile lassen sich ohne Notar übertragen. - Mitarbeitermotivation durch Aktienoptionen. - Höhere Transparenz. - Gilt als seriös und professionell.
Nachteile:	- Gesellschafter haften mit Geschäfts- und Privatvermögen - Wenn ein schriftlicher Vertrag fehlt, kann es schnell zum Streit zwischen den Gründern kommen.	- Registrierter Firmensitz in Großbritannien nötig. - Beim britischen Zentralhandelsregister muss eine englischsprachige Jahresbilanz eingereicht werden. - Hoher Aufwand für Buchführung nach deutschem Handelsgesetzbuch und den britischen Vorschriften. - Gilt mithin als wenig seriös.	- Firmenname muss den Zusatz „haftungsbeschränkt“ tragen. - Keine Sacheinlagen möglich. 25 Prozent des Jahresüberschusses müssen zurückgelegt werden, bis 25 000 Euro gesammelt sind. - Höherer notarieller Aufwand als bei der Limited. - Gilt mitunter als weniger kreditwürdig als eine GmbH oder AG.	25 000 Euro Stammkapital erforderlich. - Gründung kann Monate dauern - Notar muss Gesellschaftsvertrag beurkunden. - Eintrag ins Handelsregister nötig. - Gesellschafter haben Weisungsrecht gegenüber Geschäftsführern. - Anteile nur mit Notar übertragbar.	- Mindestens 50 000 Euro Grundkapital erforderlich. - Gründung ist teuer und aufwendiger als bei einer GmbH. - Gründungsbericht und notariell beglaubigte Anmeldung im Handelsregister nötig. - Hoher Verwaltungsaufwand.
Aufwand:	gering	gering	gering	mittel bis hoch	mittel bis sehr hoch

Du bist nicht allein

Banner und Textanzeigen sollen endlich nützlich werden. Dafür analysieren Werber genauer als je zuvor unser Verhalten im Netz. Sie glauben sogar, Entscheidungen vorhersagen zu können. Kann das funktionieren?

Nur mal angenommen: Sie schlagen am Frühstückstisch die Zeitung auf und blicken auf eine Anzeige des Urlaubshotels, das Ihnen gestern Ihr Reisebüro empfohlen hat. Im Autoradio meldet eine Stimme, dass es Ihren Lieblingsparmesan im Supermarkt zum Sonderpreis gibt. Und auf dem Plakat vor Ihrem Büfenster steht, in welchem Kino der Film anlauft, dessen Besprechung Sie gerade in der Zeitung gelesen haben.

Was in der analogen Welt purer Zufall wäre, soll im Netz nun alltäglich werden. Dank neuer Technik ist es möglich, den Nutzern Werbung auf den Schirm zu bringen, die ihren Interessen und Vorlieben entspricht, so treffsicher, wie Buchempfehlungen im Online-Buchladen Amazon. Dabei ist es egal, wo sich die Kunden im Netz aufhalten, ob auf Nachrichtenseiten, Foren oder sozialen Netzwerken. Überall im Internet, so die Hoffnung, sollen Menschen Werbung zu sehen bekommen, die sie sehen wollen.

Damit geht ein alter Traum der Internet-Werbeindustrie in Erfüllung: Genauer als je zuvor können Unternehmen anhand des Surfverhaltens feststellen, was die Menschen interessiert, wie alt sie sind, welchem Geschlecht sie angehören, wo sie herkommen und sogar, ob sie beabsichtigen, etwas zu kaufen oder nicht.

Diese Daten werden zu Profilen verdichtet und an Werbekunden verkauft. Das ist eine neue Qualität. Bislang nämlich schalten die meisten Online-Werbekunden in einem bestimmten Umfeld, in der Autorubrik einer Nachrichtenseite oder auf einem Portal für Mütter. Dieses Umfeld brauchen sie jetzt nicht mehr.

Die Technik, die alle Online-Werber elektrisiert, heißt „Targeting“. Militärs beschreiben damit das Anpeilen eines Zieles. Und darum geht es auch im Internet: Die Nutzer werden mit immer genaueren Anzeigen begleitet oder „verfolgt“, wie Kritiker sagen.

Online-Werbung ist zwar schon heute treffsicherer als etwa Radiospots, vor allem in Textanzeigen, die thematisch passend neben Suchanfragen bei Suchmaschinen Recherchen eingespielt werden. Doch vor allem bei Banner-Werbung im Netz häufen sich Irrläufer. Nun soll Schluss sein mit Haarwuchsmittel Slogans auf dem Monitor von Schülerinnen und Werbung für Anti-Pickel-Creme auf dem Bildschirm von Rentnern.

„Je genauer wir die Zielgruppen ansprechen können, desto relevanter und effizienter wird die Werbung“, sagt Joachim Schneidmadl, Leiter Medienmanagement beim Online-Vermarkter United Internet Media (UIM), zuständig für Web-Portale wie GMX, 1&1 oder Web.de. „Der Nutzer erhält relevante Informationen, und der Werbekunde erreicht weitgehend streuverlustfrei seine Zielgruppe.“

Es geht um einen Milliardenmarkt – einen krisenfesten zumal:

Laut Zahlen des Branchenverbands Bitkom legte der deutsche Internet-Werbemarkt trotz der Wirtschaftskrise in den ersten neun Monaten des Jahres gegenüber dem gleichen Zeitraum im Vorjahr um knapp 17 Prozent zu – auf fast 1,1 Milliarden Euro.

Und mit 16,6 Prozent Anteil am deutschen Werbemarkt rangieren die Netz-Anzeigen erstmals vor Publikumszeitschriften auf dem dritten Platz hinter TV- und Zeitungswerbung. (...)

Was auf den ersten Blick wie ein Lichtblick in der allgemeinen Wirtschaftslaute erscheint, stellt die Werber dennoch vor ein Dilemma: Die

Ad-Server wenig anfangen. Doch in der Regel beliefern Banner-Lieferanten eine Vielzahl von Internet-Seiten. Jedes Mal, wenn der Nutzer auf eine der belieferten Seiten stößt, meldet das Cookie an den Ad-Server, was sich der Nutzer ansieht. Experten nennen das Behavioural Targeting.

Diese Technik nutzen zwar alle Online-Werber, aber keiner ist dabei eifriger als Google mit seiner Werbetochter Doubleclick. Laut Berechnungen der Hamburger Unternehmensberatung Dr. Helbig & Partner erreicht Google mit seinen Partnern fast alle Aktivitäten der Internet-Nutzer: Rund 90 Prozent aller Netz-Angebote der Welt werden mit Wer-

das Cookie nach Hause, dass der Nutzer dort gewesen ist. Über Monate entsteht so ein umfangreiches Profil individueller Interessen.

Nutzer verstehen

Um genauer verstehen zu können, was die Menschen im Netz lesen, analysiert Google zudem Internet-Seiten und ordnet sie Themenbereichen zu. So wird die Analyse von Monat zu Monat genauer. „Kein Unternehmen nutzt ausgefeiltere Targeting-Techniken als der Such-Konzern“, sagt Berater Thomas Helbig. Auch auf den eigenen Angeboten: So hat sich der Such-Konzern bereits in den Nutzungsbedingungen das Recht einräumen lassen, auch Daten aus Google Mail, Docs und den hauseigenen Kalender in die Profilbildung mit einbeziehen zu dürfen.

In welche Themenfelder Google die Nutzer grob einordnet, kann jeder unter der Adresse www.google.com/ads/preferences am eigenen Beispiel nachlesen und das Targeting abschalten. (...)

Streuverlust
im Marketing Verteilung einer Werbemaßnahme an falsche Adressaten

posaunen (ugs.)
laut verkünden

„Wir wollen alle Nutzer kennen – aber niemanden persönlich“

Banner im Netz erreichen zwar immer mehr Menschen. Die aber sind von den Kampagnen zunehmend genervt.

Mehr als jeder Zweite empfindet Internet-Werbung als „störend“, ergab die Studie Communication Networks.

Gespannt blickt die Branche deshalb auf die neue Targeting-Technik. Und der wichtigste Baustein in der neuen Online-Werbewelt sind ausgerechnet die altbekannten Cookies. Diese Datenschnipsel werden von Web-Seiten-Betreibern auf den Rechner der Besucher überspielt und helfen den Anbietern anschließend zu erkennen, wie oft ein Kunde schon da war und was er beim letzten Mal getan hat.

Neugierige Datenschnipsel

Beim nächsten Besuch des Online-Shops liegen zum Beispiel jene Produkte im Warenkorb, die der Kunde beim letzten Mal angesehen, aber doch nicht gekauft hat. Die Informationen darüber hat der Shop-Betreiber gemeinsam mit dem individuellen Cookie-Code auf seinem Web-Server gespeichert. Ruft der Nutzer den Shop Tage später erneut auf, wird das Cookie zwischen PC und Server ausgetauscht und der Warenkorb reaktiviert.

Nicht anders funktionieren die E-Mail-Fächer, die sich Name und Passwort der Nutzer merken können.

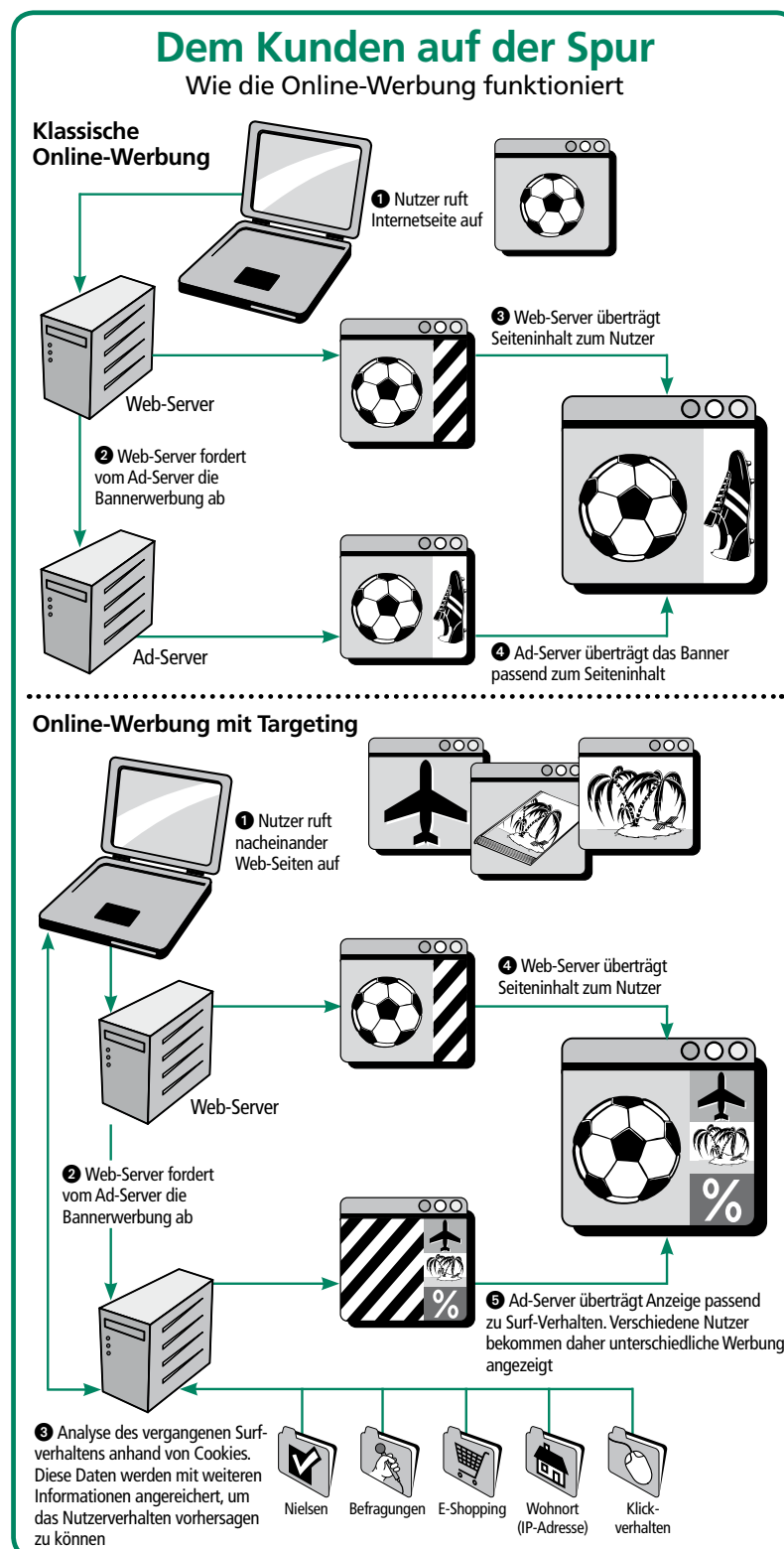
Doch die Cookies können inzwischen weitaus mehr. Sie helfen Werbeagenturen und Online-Vermarktern der großen Internet-Portale zu verfolgen, wer wann und wo in der digitalen Welt unterwegs ist und was ihn dabei besonders interessiert.

Besucht ein Nutzer eine Seite, auf der Werbung geschaltet wurde – ein Fußball-Portal zum Beispiel –, gibt der Banner einen Befehl, auf dem Rechner des Besuchers ein Cookie mit einer wiedererkennbaren Nummer zu installieren. Dieses Cookie meldet an den Rechner des Online-Werbers, den sogenannten Ad-Server, dass der Besucher eine Seite mit Sport-Informationen besucht hat.

Mit dieser Information kann der

bung aus diesem Verbund beliefert – und helfen beim Datensammeln.

Immer dann, wenn der Besucher auf eine Seite stößt, auf der Doubleclick oder andere Google-Partner Werbung geschaltet haben, posaunt



Social Web vereinfacht die Personalsuche

Großkonzerne schreiben immer seltener Stellen in Zeitungen aus. Stattdessen nutzen sie zur Personalsuche verstärkt Online-Kanäle. Auch Bewerbungen treffen häufiger in Digitalform ein, so die Studie **Recruiting Trends**.

High Potential
(junger) Mitarbeiter mit hohem Leistungspotenzial

Flagge zeigen
seine Meinung oder Erwartung deutlich und mit Nachdruck zu erkennen geben/durchsetzen

Online-affin
(hier:) Online-freudig, -gewohnt

IT
Informationstechnologie

„Ihre Bewerbung bevorzugen wir in Papierform anstelle einer E-Mail.“ Die auf der Website eines Münchner Verlags geäußerte Vorliebe scheint unter Personalverantwortlichen seltener zu werden. Zumindest in Großunternehmen möchte nicht einmal jeder Zehnte mit klassischen Papiermappen überhäuft werden. Am liebsten entgegengenommen werden For-

diesen hat sich ein Wandel vollzogen: Noch vor fünf Jahren hatten über zwei Fünftel der Befragten die Papierform bevorzugt, heute sind es nur sieben Prozent.

Für die Ausschreibung offener Stellen nutzen fast zwei Drittel der Großkonzerne Online-Jobbörsen, nur jeder Fünfte setzt auf Printmedien. Damit scheinen sich die Befragten aber von der Gesamtheit

mittels Online-Jobbörsen und die Hälfte über die eigene Website.

Die Firmen-Homepage ist für die Recruiting-Trends-Befragten der wichtigste Kanal. Unternehmen mit bekannten Marken haben es hier leichter als Mittelständler, weil ihre Seiten meist häufiger von Interessierten besucht werden. Um bei High Potentials präsent zu sein, helfen viele Konzerne noch etwas

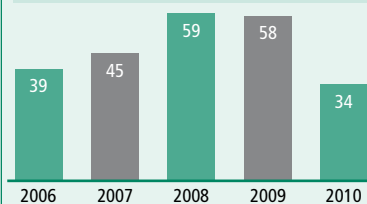
und Google. Jeder Dritte findet, dass das Social Web die Personalbeschaffung vereinfacht hat.

Auch hier erweisen sich Konzerne als überdurchschnittlich Online-affin. In einer Erhebung des Instituts Dimap bejahte etwa ein Viertel aller Firmen – Großbetriebe häufiger als kleine – die Frage, ob bei der Auswahl von Bewerbern auf Informationen aus dem Internet

Vorsichtige Personalplanung

Mitarbeiterzahl dürfte steigen

Zustimmung in Prozent

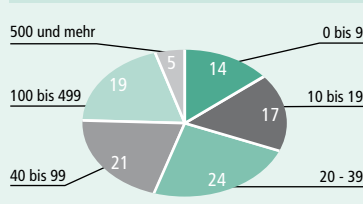


Grundgesamtheit: 110 der 1000 größten Unternehmen in Deutschland. Quelle: Recruiting Trends 2010.

Großaufstockungen sind selten

Voraussichtlich zu besetzende Stellen 2010

Anteil in Prozent

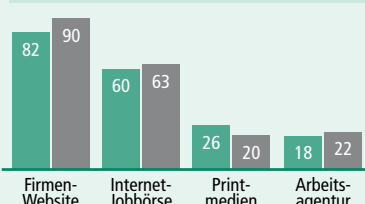


Nur Trendwerte, da geringe Fallzahl. Grundgesamtheit: 110 der 1000 größten Unternehmen in Deutschland. Quelle: Recruiting Trends 2010.

Eigene Website am Wichtigsten

Genutzte Recruiting-Kanäle

In Prozent (Mehrfachnennungen)

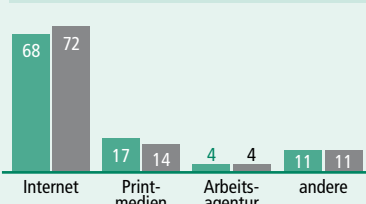


Grundgesamtheit: 110 der 1000 größten Unternehmen in Deutschland. Quelle: Recruiting Trends 2010.

Fast drei Viertel digital

Anteil der über ... generierten Einstellungen

In Prozent

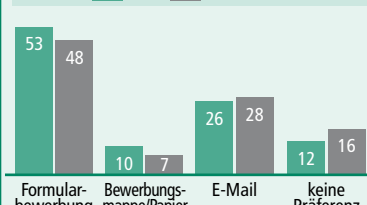


Grundgesamtheit: 110 der 1000 größten Unternehmen in Deutschland. Quelle: Recruiting Trends 2010.

Offener für E-Mail

Bevorzugte Wege des Bewerbungseingangs

In Prozent

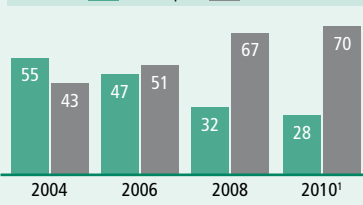


Grundgesamtheit: 110 der 1000 größten Unternehmen in Deutschland. Quelle: Recruiting Trends 2010.

Tendenziell weniger Papier

Bewerbungseingang im Zeitverlauf

In Prozent

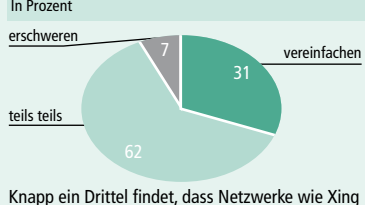


¹Prognose der Befragten. Grundgesamtheit: 110 der 1000 größten Unternehmen in Deutschland. Quelle: Recruiting Trends 2010.

Etwas einfacher

Einfluss von Online-Plattformen auf Personalsuche

In Prozent

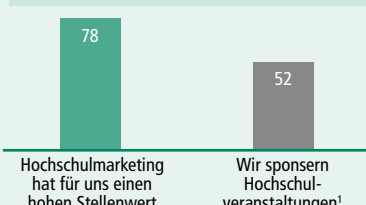


Knapp ein Drittel findet, dass Netzwerke wie Xing oder LinkedIn die Personalbeschaffung erleichtern. Recruiting Trends 2010.

Direkt an die Unis

Bedeutung von Aktivitäten an Hochschulen

In Prozent



¹z.B. Girls Day, Tag der Informatik. Grundgesamtheit: 110 der 1000 größten Unternehmen in Deutschland. Quelle: Recruiting Trends 2010.

mularbewerbungen. Fast die Hälfte der Entscheider im Bereich Human Resources nennt dort diesen Weg.

Ermittelt wurde dies für die Erhebung Recruiting Trends. Die Studie der Universitäten Bamberg und Frankfurt sowie des Job-Portals Monster befasst sich zum achten Mal mit den Abläufen in Personalabteilungen von Großunternehmen (s. Kasten „Die Studie“). Bei

aller Betriebe zu unterscheiden: Nach einer Erhebung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) geben 40 Prozent der Firmen klassische Inserate auf, 30 Prozent nutzen Web-Portale. Und der IT-Verband Bitkom kommt zu dem Ergebnis, dass zwei Drittel der Unternehmen Personal über Zeitungsanzeigen suchen, ein Viertel über Fachmagazine, 80 Prozent

nach, indem sie an Universitäten Flagge zeigen und dort Veranstaltungen sponsern. Gut drei Viertel geben an, Hochschulmarketing habe für sie einen hohen Stellenwert.

Schon vor der Ausschreibung von Stellen sind digitale Wege bei Personalchefs gefragt: Viele der Befragten informieren sich online über potenzielle Kandidaten. Als dabei hilfreich nennen sie Xing

zurückgegriffen werde, ein Fünftel wertete zumindest gelegentlich soziale Netzwerke wie Facebook aus. Den Nicht-Nutzern war der Suchaufwand zu groß oder sie bezweifelten die Qualität der Fundstücke.

Christof Wadlinger, cw@wuv.de
Werben & Verkaufen, 5/2010

Xing gibt Anregungen

Website-Nutzung in der Personalbeschaffung

Angaben Prozent

	wird häufig(er) genutzt	hat hohe Bedeutung
Xing	30	28
Google	22	20
LinkedIn	12	13
StudiVz/MeinVz	8	4
Facebook	5	6
Blogs	4	5

Grundgesamtheit: 110 der 1000 größten Unternehmen in Deutschland. Quelle: Recruiting Trends 2010.

Blick auf Geld, Wege und Zeit

Erhobene Daten im Recruitingprozess

Angaben in Prozent



Grundgesamtheit: 110 der 1000 größten Unternehmen in Deutschland. Quelle: Recruiting Trends 2010.

Die Studie

Die Erhebung Recruiting Trends wurde zum achten Mal von Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt/Main sowie dem Stellenportal Monster durchgeführt. Grundgesamtheit sind die „Top-1000-Unternehmen aus Deutschland“, beteiligt haben sich 110 Personalverantwortliche. Abgefragt wurden u.a. die Einschätzung der Lage im Personalmarkt sowie der Einsatz und die Nutzung von IT bzw. Internet. Zusätzliche Betrachtungen der Untersuchung befassen sich vertiefend mit den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT.

Zwischen den Zeilen gelesen

Geheimcodes und versteckte Zeichen in Zeugnissen werden kaum noch verwendet, denn „geheim“ sind sie schon längst nicht mehr. Zudem sind sie nicht zulässig. Wir zeigen Ihnen, welche Formulierungen rechtlich nicht erlaubt sind.

Wenn trotzdem eines der folgenden Zeichen einmal auftaucht, sollte man sofort das Gespräch mit dem Arbeitgeber suchen. Sie sind unzulässig, und der Arbeitnehmer hat einen gerichtlich durchsetzbaren Anspruch auf Entfernung:

Geheimzeichen	Bedeutung
senkrechter Strich mit dem Kugelschreiber links von der Unterschrift	Mitglied der Gewerkschaft
Häkchen nach rechts	Mitglied einer Partei im rechten politischen Spektrum
Häkchen nach links	Mitglied einer Partei im linken politischen Spektrum
Doppelhäkchen	Mitglied einer verfassungsfeindlichen Organisation
Unterstrichene Telefonnummer	Signalisiert, dass bei einem Anruf weitere Details über den Bewerber zu erfahren sind.
Ausrufungszeichen, Anführungszeichen und Unterstreichungen	Können mit dem Ziel eingesetzt sein, die wörtliche Aussage in ihr Gegenteil umzukehren.

Im gesamten Zeugnis sind Ausrufezeichen, Fragezeichen oder Gedankenstriche unzulässig. Bei Anführungszeichen ist Vorsicht geboten, wenn beispielsweise eine Bewertung wie „voll zufrieden“ in Anführungszeichen steht. Das wirkt, als wolle der Zeugnisaussteller seine Benotung relativieren oder abwerten. Sehr willkürliche Textlücken sollten auch besser reklamiert werden.

Auch Zeugnis-codes sind nicht erlaubt

Für Zeugnis-codes gilt das Gleiche: Auch sie dürfen nicht eingesetzt werden. Nur kennt nicht jeder jeden Code, sodass manchmal Zeugnisse entstehen, die gut gemeint sind, aber leider eine fragwürdige Formulierung enthalten. Deshalb sollte man auch hier prüfen, ob eine versteckte Aussage entfernt werden muss:

Formulierung	Bedeutung
Für die Belange der Belegschaft bewies er immer Einfühlungsvermögen.	Er suchte sexuelle Kontakte im Kollegenkreis.
Sie war tüchtig und wusste sich gut zu verkaufen.	Eine unangenehme Mitarbeiterin, der es an Kooperationsbereitschaft mangelt.
Mit seinen Vorgesetzten ist er gut zurechtgekommen.	Ein Mitläufer und Ja-Sager, der sich gut verkaufen kann.
Er verfügt über Fachwissen und hat ein gesundes Selbstvertrauen.	Überspielt mit Arroganz sein mangelndes Fachwissen.
Er zeigte stets Engagement für Arbeitnehmerinteressen außerhalb der Firma.	Er hat an Streiks teilgenommen.
Er hat mit seiner geselligen Art zur Verbesserung des Betriebsklimas beigetragen.	Er hat Alkoholprobleme.
Er trat engagiert für die Interessen der Kollegen ein.	Er war Mitglied des Betriebsrats.
Er trat sowohl innerhalb als auch außerhalb unseres Unternehmens engagiert für die Interessen der Arbeitnehmer ein.	Er war gewerkschaftlich aktiv.
Sie hat alle Aufgaben in ihrem und im Firmeninteresse gelöst.	Sie hat Firmeneigentum gestohlen.
Ihre umfangreiche Bildung machte sie zu einer gesuchten Gesprächspartnerin.	Sie führte lange Privatgespräche oder telefonierte dauerhaft.
Er stand voll hinter uns.	Er ist Alkoholiker.
Wir wünschen alles Gute, insbesondere auch Erfolg.	Den er bei uns nicht hatte.
Wir wünschen ihm für die Zukunft vor allem viel Gesundheit.	Deutlicher Hinweis auf erhebliche Krankheitszeiten.

Verbotene Geheimzeichen oder Geheimcodes sind plump und werden nur noch selten eingesetzt. Allerdings sind die zulässigen Verschlüsselungstechniken sehr beliebt. Im Laufe der Jahre hat sich daraus eine eigene Zeugnissprache etabliert.

Die Positiv-Skala-Technik

Die Positiv-Skala-Technik ist die bekannteste und sorgt dafür, dass auch mangelhafte Beurteilungen noch Positives erkennen lassen. Es wird abgestuft formuliert, aber auch in der untersten Stufe schwingt noch Zufriedenheit des Arbeitgebers mit. Die Positiv-Skala-Technik wird vor allem bei der zusammenfassenden Leistungsbeurteilung eingesetzt. Bei den schlechteren Noten sind die Aussagen entsprechend abgeschwächt:

1	Er/Sie erledigte alle Aufgaben	stets	zu unserer	vollsten	Zufriedenheit
2		stets		vollen	
3				vollen	
4					
5		im Großen und Ganzen			

„An dieser Übersicht kann man sehr gut erkennen, dass es auf die „kleinen Worte“ ankommt, meint die Zeugnisexpertin und Betreiberin des Portals www.mein-arbeitzeugnis.com Claudia Wanzke: „Jedes Zeugnis sollte genau daraufhin überprüft werden, ob es zeitliche Komponenten enthält, die die positive Bewertung verstärken, wie zum Beispiel stets, immer, jederzeit usw.“

Die Leerstellentechnik

Die Leerstellentechnik arbeitet mit Auslassungen von Punkten, die vom Leser auf jeden Fall erwartet werden. Ein Beispiel: In der Stellenbeschreibung wird von Kundenkontakten des Zeugnisempfängers gesprochen. In diesem Fall wird der kundige Zeugnisleser erwarten, dass in der Beurteilung des Sozialverhaltens etwas zum Verhalten gegenüber Kunden geurteilt wird. Fehlt eine solche Aussage im Arbeitszeugnis, darf man davon ausgehen, dass mit dem Verhalten gegenüber Kunden oder in der Kundenkommunikation etwas nicht gestimmt hat.

Die Reihenfolgetechnik

Bei der Reihenfolgetechnik werden unwichtige und unbedeutende Angaben vor die wirklich wichtigen Aussagen gesetzt. Das wertet die Leistung insgesamt ab. Ein Beispiel: Im Zeugnis einer Sekretärin sollte nicht als erste Aufgabe der Tätigkeitsbeschreibung genannt werden, dass sie für die Bestellung des Büromaterials zuständig war. Erst einige Punkte später wird schließlich erwähnt, dass sie die Protokolle der Vorstandssitzungen selbstständig führte.

Die Ausweichtechnik

Bei der Ausweichtechnik wird Unwichtiges oder Selbstverständliches anstelle von wichtigen Aspekten besonders hervorgehoben und betont. Beispiel: Im Zeugnis eines Vertriebsmitarbeiters gibt es keine Aussagen zu Umsatz, Gewinn, Neukundengewinnung oder Rendite. Stattdessen werden sein gepflegtes Äußeres und der ordentliche Dienstwagen besonders hervorgehoben. Hier liegt für den Zeugnisleser der Rückschluss nahe, dass der Vertriebsmitarbeiter in seiner eigentlichen Kernaufgabe eher erfolglos war.

Die Widerspruchstechnik

Bei der Widerspruchstechnik werden Aussagen in sich widersprüchlich formuliert, oder einzelne Aussagen widersprechen einer anderen im Zeugnis oder dem gesamten Zeugniskontext. Ein Beispiel: „Er arbeitete nach vorgegebenen Richtlinien selbstständig.“ Die Zeugnisexpertin Claudia Wanzke rät hier: „Man muss vor allem aufpassen, dass der Arbeitgeber zum Schluss sein Bedauern und seinen Dank ausdrückt. Ein durchweg gutes oder sogar sehr gutes Zeugnis wird zunichte gemacht, wenn am Ende die Schlussformulierung fehlt. Ist das der Fall, sollte der Zeugnisempfänger unbedingt noch einmal Rücksprache mit dem Arbeitgeber halten. Leider ist es nahezu ausgeschlossen, eine solche Schlussformulierung gerichtlich durchzusetzen.“

Tabus im Zeugnis

Einige Aspekte haben in einem Zeugnis gar nichts zu suchen. Sollten sie dennoch erwähnt werden, kann der Arbeitnehmer verlangen, dass das Zeugnis neu formuliert wird. So dürfen zum Beispiel das Gehalt, Abmahnungen, Behinderung, Nebentätigkeiten, Partei- oder Gewerkschaftszugehörigkeit und Religionszugehörigkeit überhaupt nicht genannt werden. Die Kündigungsgründe werden dann ins Zeugnis aufgenommen, wenn der Mitarbeiter dies wünscht. (...)

Dr. Stephanie Kaufmann, Rechtsanwältin
working@office, 11.2009

plump
(hier:) ungeschickt, taktlos

Überleben im Büro

Muss ich Karaoke singen, wenn der Chef es will? Stinkende Kollegen erdulden?
Der Psychologe Louis Lewitan, der als Coach große Firmen berät, beantwortet heikle Fragen des Arbeitslebens.

Wüterich

jemand, der häufig in Wut ausbricht

anschnauzen (ugs.)
anschreien

feuern (ugs.)
entlassen

emsig
fleißig

schuften (ugs.)
schwer arbeiten

überrumpeln
überraschend, unerwartet angreifen

nicht ganz ohne (ugs.)
bedenklich, nicht ganz harmlos

WÜTENDER CHEF

Immer wieder bekommen die Mitarbeiter einer Werbeagentur ihren Geschäftsführer tagelang nicht zu sehen und hören nichts von ihm. Es kann sein, dass er da ist, Witze macht und nach ein paar Stunden wieder das Büro verlässt. Es kann aber auch sein, dass er wie ein Wüterich durch die Gänge hetzt, jeden anschnauzt, bei Präsentationen brüllt und auf den Tisch haut, dass die Wände wackeln. In diesen Momenten beschimpft er jeden im Raum als Idioten, es kam schon vor, dass er bei solchen Gelegenheiten Mitarbeiter gefeuert hat. Alle leben in ständiger Angst, Opfer eines neuerlichen Wutausbruchs zu werden, das zersetzt den Mut für gute Arbeit es ist ein Teufelskreis, der kaum zu durchbrechen ist. Oder doch?

Lewitan:

Viele Chefs nehmen sich das Recht heraus, nach Lust und Laune zu handeln. Sie degradieren die Mitarbeiter zu Erfüllungsgehilfen ihrer Ziele. Dieser Teufelskreis muss unbedingt unterbrochen werden, weil die Mitarbeiter ansonsten ihre Würde verlieren. Jemand sollte den Chef über die negativen Auswirkungen seines Verhaltens aufklären. Wenn sich aus Angst vor Sanktionen keiner das heikle Gespräch allein traut, sollten mehrere zusammen um einen Termin bitten. Chefs haben ja eine Achillesferse: Sie bekommen selten ehrliches Feedback und sind sich selbst überlassen. Darum müssen sie von Zeit zu Zeit aufgeklärt werden. Wenn die Mitarbeiter ihre Ängste verleugnen, werden sie zwangsläufig krank – auch für Chefs gilt diese Regel: Wer Angst hat, wird krank und bleibt unproduktiv.

»DER WILL MEINEN JOB!«

Herbert ist stellvertretender Abteilungsleiter eines mittelständischen Unternehmens. Er ist mit seiner Arbeit und seiner Position durchaus zufrieden – mit Ende 40 hat er sich nicht nur im Leben, sondern auch im Job eingerichtet. Eines Tages stellt der Abteilungsleiter einen neuen Mitarbeiter vor, frisch von der Universität, der Chef lobt ihn in den höchsten Tönen. Vom ersten Tag an hat der Neue immerzu Verbesserungsvorschläge, emsig und engagiert arbeitet er abends sehr lange. Herbert hat von Anfang an das Gefühl, der Neue sei scharf auf seinen Job; stellvertretender Abteilungsleiter mit Ende 20 – da stünde ihm eine große Karriere bevor. Soll Herbert den Neuen unterstützen, der wirklich gute Ideen hat? Soll er sich bewusst gegen ihn stellen? Oder aber ihn einfach ignorieren und auf die eigenen Stärken und die Autorität seiner Position vertrauen?

Lewitan:

Sich gegen den Neuen stellen zu wollen wäre kurzsichtig. Herbert würde ins offene Messer laufen – der Chef selbst protegiert ja den neuen Kollegen! Herbert tut gut da-



ran, den Neuen einzubinden und zugleich auf die eigenen Stärken zu vertrauen – eine Grundhaltung, die man sowieso immer einnehmen sollte. Im Übrigen hat jeder eine Chance verdient. Allerdings wäre es legitim, wenn Herbert den Chef nach seinen Perspektiven fragen würde. Aus der Antwort wird er sehr schnell ableiten können, wo er steht und ob er die Erwartungen, die an ihn gestellt werden, erfüllen kann oder ob er lieber nach einem neuen Job Ausschau halten sollte. Solange Herbert in dem Unternehmen arbeitet, sollte er sich auf jeden Fall kooperativ verhalten – allein schon, weil dieser Vorgesetzte am Ende sein Arbeitszeugnis schreiben wird.

DER ARBEITSBIENE WIRD ES ZU VIEL

Nina, 37, ist bei einem kleinen Dienstleistungsunternehmen dafür zuständig, die Arbeit der Kollegen zu koordinieren und die Firma nach außen zu vertreten. Sie ist gern die gute Fee der Belegschaft, und weil sie meistens gute Laune hat, freuen sich die Kollegen, wenn sie ihren Kopf in deren Zimmer steckt, um charmant zu fragen, wann sie denn die Zahlen haben könne, die sie noch für ihren Bericht an den Kunden brauche. Was die Kollegen gar nicht zu bemerken scheinen: Nina fühlt sich zunehmend überlastet. Ständig hat sie das Gefühl, dass sie die Fehler der anderen ausbügeln muss, dass neue Aufgaben viel öfter bei ihr landen als bei anderen, dass sie die Einzige ist, die hier wirklich schuftet. Tatsächlich ist sie oft bis spätabends im Büro, wenn alle anderen schon gegangen sind. Aber ihren Ärger artikuliert sie nie, und es kommt auch nur selten vor, dass sie einen Kollegen bittet, ihr Arbeit abzunehmen – es geht ja doch schneller, wenn sie es selbst macht, denkt sie. Und regelmäßig, wenn sie gerade das Gefühl hat, dass sie kurz davor ist zusammenzubrechen, oder wenn sie glaubt, vor Ärger platzen zu müssen, kommt ein Lob vom Chef oder von einem der anderen Kollegen – und sie macht lächelnd weiter. Wie kommt sie aus dieser Spirale heraus?

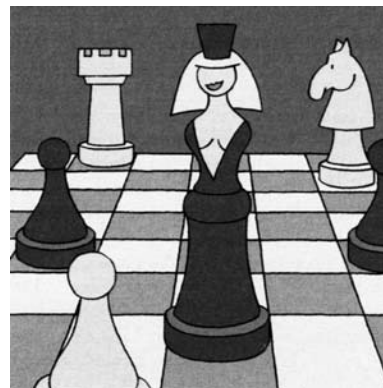
Lewitan:

Nina beachtet ihre eigenen Grenzen nicht und setzt sich über sie hinweg. Das führt dazu, dass sie sich konstant im Minusbereich bewegt. Daraus resultiert ein großes Frustpotenzial. Sie muss also etwas tun, zum Beispiel lernen, ihre wahren Gefühle zu artikulieren, Aufgaben

öfter zu delegieren und ihren Kollegen mehr abzuverlangen. Sie sollte sich nicht ausschließlich über die Arbeit und die Anerkennung durch ihren Chef definieren. Im Übrigen verletzt ihr Vorgesetzter seine Fürsorgepflicht. Wenn er bemerkt, wie überlastet sie ist, muss er sagen: „Stopp, gehen Sie früher nach Hause“, anstatt sie weiterhin auszunutzen. Schon aus Eigeninteresse sollte er das tun: Wenn sie in der Klinik landet, muss er als Chef für Wochen oder gar Monate auf sie verzichten.

»DIE PASST HIER NICHT REIN!«

In Ullas Abteilung, der Buchhaltung eines Reiseveranstalters, herrscht ein angenehmes, ja freundschaftliches Klima. Alle mögen einander, und die Arbeit stellt Ulla, 38, auch durchaus zufrieden – wäre da nicht Anna. Die arbeitet erst seit einem halben Jahr in der Buchhaltung, aber sie passt dort schlichtweg nicht hinein. Sie ist etwas jünger und viel hübscher als die anderen Frauen, sie kleidet sich sehr modisch, an heißen Tagen auch ziemlich offenherzig – und sie flirtet gern mit den Kollegen. Annas Eitelkeit, die so gar nicht in das kollegiale, bodenständige Klima der Abteilung passt, macht Ulla rasend. Allerdings kann man Anna fachlich keinen Vorwurf machen. Sollte man gegen die eitlen Auswüchse der jungen Kollegin vorgehen oder diese einfach übersehen?



Lewitan:

In dieser kleinen Geschichte geht es um viel mehr als um die banale Frage „Wer von uns ist hübscher?“, die so manche Auseinandersetzung unter Kolleginnen zu bestimmen scheint. Anna stellt das gemütliche Arbeitsverhältnis infrage, in dem die Abteilung sich jahrelang eingerichtet hat. Und deshalb bekommt sie Probleme. Anna hat das Glück, gut auszusehen, und die Fähigkeit, ihren Job gut zu machen. Sie sollte sich nicht in die Mittelmäßigkeit hinabgeben, bloß um nicht aufzufallen und keinen Anstoß zu erregen.

Tränen im Büro

Helga, 25, arbeitet bei einem großen Computerhersteller. Sie teilt ihr Büro mit zwei Kollegen – einem Mann ihres Alters und einer etwa zehn Jahre älteren Frau. Die drei verstehen sich gut. Dann bezieht die Abteilung neue Räume, es gibt fortan Zweierzimmer. Die ältere Kollegin fragt Helga, ob sie mit ihr zusammenbleiben möchte, und Helga, ein

wenig überrumpelt, antwortet: Ja. Etwas später fragt der junge Kollege Helga ebenfalls, ob sie das Büro mit ihm teilen möchte. Helga steckt jetzt in der Klemme, denn eigentlich würde sie viel lieber mit dem jungen Kollegen zusammenziehen. Helga beschließt, dem eigenen Interesse zu folgen, und konfrontiert die Kollegin mit ihrer Meinungsänderung. Diese reagiert vermeintlich verständnisvoll, doch Helga sieht, dass sie Tränen in den Augen hat. Obwohl sie ihr Ziel erreicht hat, fühlt Helga sich elend. Hat sie richtig gehandelt?

Lewitan:

Selbstverständlich hat Helga das Recht, ihre Meinung zu ändern. Sie sollte zugleich bereit sein, die Konsequenzen zu tragen: dass die Kollegin verärgert und traurig ist. Dennoch darf sie sich nicht aus Schuldgefühlen binden. Daraus würden aufgestaute Aggressionen entstehen. Wichtig ist letztlich, dass sie ihre Entscheidung der Kollegin gegenüber einfühlsam und klar begründet.

DER CHEF LÜGT

Christian, 32, ist Assistenzarzt und darf seit einigen Monaten auch schwere Operationen durchführen. Der Oberarzt teilt ihn immer wieder als seinen Assistenten ein, häufig lässt er Christian völlig freie Hand – dessen Ergebnisse sind immer ausgezeichnet, während dem Oberarzt öfter mal kleinere Fehler unterlaufen. Morgens in der Frühbesprechung werden die Resultate dem strengen Chefarzt präsentiert. Die komplikationsfrei verlaufenen Operationen verbucht der Oberarzt immer auf sein Konto, obwohl nicht er, sondern Christian sie durchgeführt hat. Wenn es jedoch Probleme gab, schreibt er diese vor dem Chefarzt dem Assistenzarzt zu. Soll Christian den Chefarzt, der mittlerweile sehr schlecht auf ihn zu sprechen ist, aufklären?

Lewitan:

Das muss er sogar, unbedingt! Christian sollte auf der Stelle beim Chefarzt die Sache klarstellen – und zwar in Gegenwart des Oberarztes. Denn sonst läuft er Gefahr, seine Selbstachtung zu verlieren, und lädt außerdem den Oberarzt ein, sein unakzeptables Verhalten ständig zu wiederholen. Da die Situation hierarchisch nicht ganz ohne ist, muss Christian natürlich mit diplomatischem Geschick vorgehen. Er darf den Oberarzt nicht bloßstellen, aber er kann seinen eigenen Standpunkt darstellen, etwa indem er sagt: „Lieber Herr Oberarzt, das mag Ihre Sicht auf die Dinge sein. Ich sehe das allerdings anders.“

Thomas Kalle, Tanja Stelzer
Illustrationen: Miroslav Barták
Zeitmagazin, 28.1.2010