

# RKW MAGAZIN



Personalführung  
Ein Job für Superhelden!?

[illegible]

Liebe Leserin, lieber Leser,

Schließlich verändern sich die Rahmenbedingungen für Führung pausenlos und in rasantem Tempo. Die Märkte – darunter auch der Arbeitsmarkt – ändern sich, die Erwartungen der Mitarbeitenden sind im Wandel begriffen und Belegschaften haben heute ein anderes Gesicht als noch vor Jahren. Grund genug, dem Thema Personalführung ein RKW Magazin zu widmen.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr W. Axel Zehrfeld

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.

# Inhalt

10



Sie haben eine Führungsposition und möchten, dass das auch jeder merkt? Dieser Beitrag zeigt Ihnen, was Sie machen müssen, damit Sie keine Ergebnisse erzielen. Eine Anleitung für Führungskräfte – mit Augenzwinkern.

32



Viele Personalabteilungen mühen sich ab und sind im Unternehmen wirkungslos. Kein Wunder. Personalentwicklung muss als Führungsaufgabe verankert und gelebt werden. Nur dann kann sie erfolgreiche Personalarbeit leisten.

40

Gisela Raab übernahm 1996 das Bauunternehmen ihres Vaters – ihr war klar, dass sie den Führungsstil ihres Vaters nicht übernehmen würde. Ein Bericht über den Führungs- und Strategiewechsel in einem Betrieb, in dem jetzt Eigenverantwortung und Mitsprache eine große Rolle spielen.



## Themen

### 10 Leitartikel

Alles außer Ergebnisse ... Eine Anleitung für Führungskräfte

### 14 Führen mit Zielen

14 Regeln, für Ziele zu sorgen

### 18 Interview

Über Wahrhaftigkeit, Integrität und Achtsamkeit  
Ein Gespräch mit Dr. Sailer

### 22 Selbst-Führung

Der innere Navigator für turbulente Zeiten

### 26 Führung

Eine One-Man-Show?

### 30 Gastkommentar

Radikal führen

### 32 Personalentwicklung

Die wichtigste Führungsaufgabe?

### 36 Mitarbeitergespräche

Wenn Ahner auf Wahrnehmer treffen

### 38 Mitarbeiterorientierte Personalführung

Über eine neue Führungskultur

### 40 Praxisbeispiel

Führungs- und Strategiewechsel beim Bauunternehmen RAAB

### 44 Vielfalt managen

Über das Führen vielfältiger Belegschaften

### 46 Demografiefest Führen

Steigende Anforderungen an die Personalführung

### 48 Praxisbeispiel

Bunt – na, und? Beispiel des Software-Entwicklers Main-IT

### 50 RKW-Unternehmenswerkstätten

Guter Mix von Austausch und neuem Wissen

### 50 Reportage

Führungskräfte fallen nicht vom Himmel

## Rubriken

### 6 News

### 8 Wussten Sie schon, dass ...

### 56 RKW vor Ort

### 57 RKW Kalender

26



Personale Führungsstärke vs. Führungskompetenz als Beziehungsqualität. Was ist, wenn gelingende (oder misslingende) Führung, (Miss) Erfolge oder Leistungsergebnisse nicht den Eigenschaften von Führungskräften zuzuschreiben sind, sondern als Beziehungsqualitäten sozialer Systeme und Kontexte bewertet und behandelt werden?



Ihr direkter Draht: Mehr Informationen über das RKW Magazin finden Sie unter [rkw-magazin.de](http://rkw-magazin.de)



# News

## RKW-Arbeitskreis

### 20 Jahre „Gesundheit im Betrieb“



Seit 1995 befasst sich der Arbeitskreis mit Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes: Aktuelle Themen wie psychische Belastungen, älter werdende Belegschaften oder betriebliches Eingliederungsmanagement standen schon früh auf der Agenda. Seit 2008 fungiert der Arbeitskreis als hessisches Forum der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie.

Mitglieder des Arbeitskreises sind Vertreter aus Unternehmen, Verbänden und Kammern, Institutionen der Sozialpartner und des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Gemeinsam werden Forschungs- und Umsetzungsprojekte bearbeitet und die Ergebnisse kostenfrei zur Verfügung gestellt: Hierfür dienen neben Veranstaltungen und Publikationen auch die arbeitskreiseigenen Internetauftritte im hessischen Sozialnetz.

- Weitere Informationen:  
[www.infoline-gesundheitsfoerderung.de](http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de)  
[www.betriebliche-eingliederung.de](http://www.betriebliche-eingliederung.de)
- Ihre Ansprechpartnerin: Gabriele Gusia, [gusia@rkw.de](mailto:gusia@rkw.de)

## Wettbewerb

### Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft



Der Wettstreit um qualifizierte Arbeitskräfte ist in der Bauwirtschaft in vollem Gange. Gesucht werden Auszubildende und Fachkräfte in allen Bauberufen. Neben dem demografischen Aspekt wird die Suche nach dem Baunachwuchs durch das Image der Branche beeinflusst. Eine Ausbildung in einem Bauberuf hat für viele junge Menschen immer noch keine hohe Priorität.

Hier setzt der Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ an. Er dient als Plattform und Motivation für die Entwicklung und Präsentation neuer Ideen für den Einsatz innovativer und praxisrelevanter IT-Technologien. Die eingereichten Arbeiten beweisen, dass die Bauwirtschaft eine moderne und technikorientierte Branche ist, die jungen Menschen Zukunftsperspektiven bietet.

Bisher wurden weit mehr als 100 Arbeiten prämiert. Auch in diesem Jahr werden wieder 20.000 Euro an Preisgeldern in den vier Wettbewerbsbereichen vergeben.

- Weitere Informationen: [www.aufitgebaut.de](http://www.aufitgebaut.de)
- Ihr Ansprechpartner: Günter Blochmann,  
[blochmann@rkw.de](mailto:blochmann@rkw.de)

## Ihre Meinung ist gefragt:

Sie haben Ideen, Anregungen oder Vorschläge, wie wir das RKW Magazin noch verbessern können? Oder Sie haben Erfahrungen im eigenen Betrieb zu unseren Themen gemacht, die Sie uns erzählen möchten? Dann sprechen Sie uns einfach an – per E-Mail oder Telefon unter 06196 495 - 2816, [magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de).

Ihre RKW Magazin-Redaktion

## Neues RKW-Projekt

### Ausbildungsmarketing



Unter dem Motto „Ausbildung ist Zukunft“ fand im März die Woche der Ausbildung 2015 statt. Für kleine und Kleinstunternehmen ist diese Zukunft oft schwer zu sichern, weil sie keine passenden Auszubildenden finden. Das neue Projekt des Fachbereichs Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum entwickelt für kleine und kleinste Unternehmen praktische Hilfen, damit sie sich als attraktive Arbeitgeber darstellen, die Jugendlichen auf den richtigen Wegen ansprechen und von ihren Vorzügen als Ausbildungsbetrieb überzeugen.

Schulpraktika, Firmen-Websites und Social Media sind die erfolgversprechenden Wege, von denen viele sprechen. Wir machen es konkret. Gute Beispiele zeigen, wie es gelingen kann. Es entsteht eine Arbeitsmappe mit Checklisten und Tipps, die das RKW Kompetenzzentrum möglichst vielen Unternehmen zur Verfügung stellen will. Dafür werden noch Vertriebspartner gesucht.

- Ihre Ansprechpartnerinnen:  
 Dr. Mandy Pastohr, [pastohr@rkw.de](mailto:pastohr@rkw.de) und  
 Ulrike Heitzer-Priem, [heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)

## Nachruf

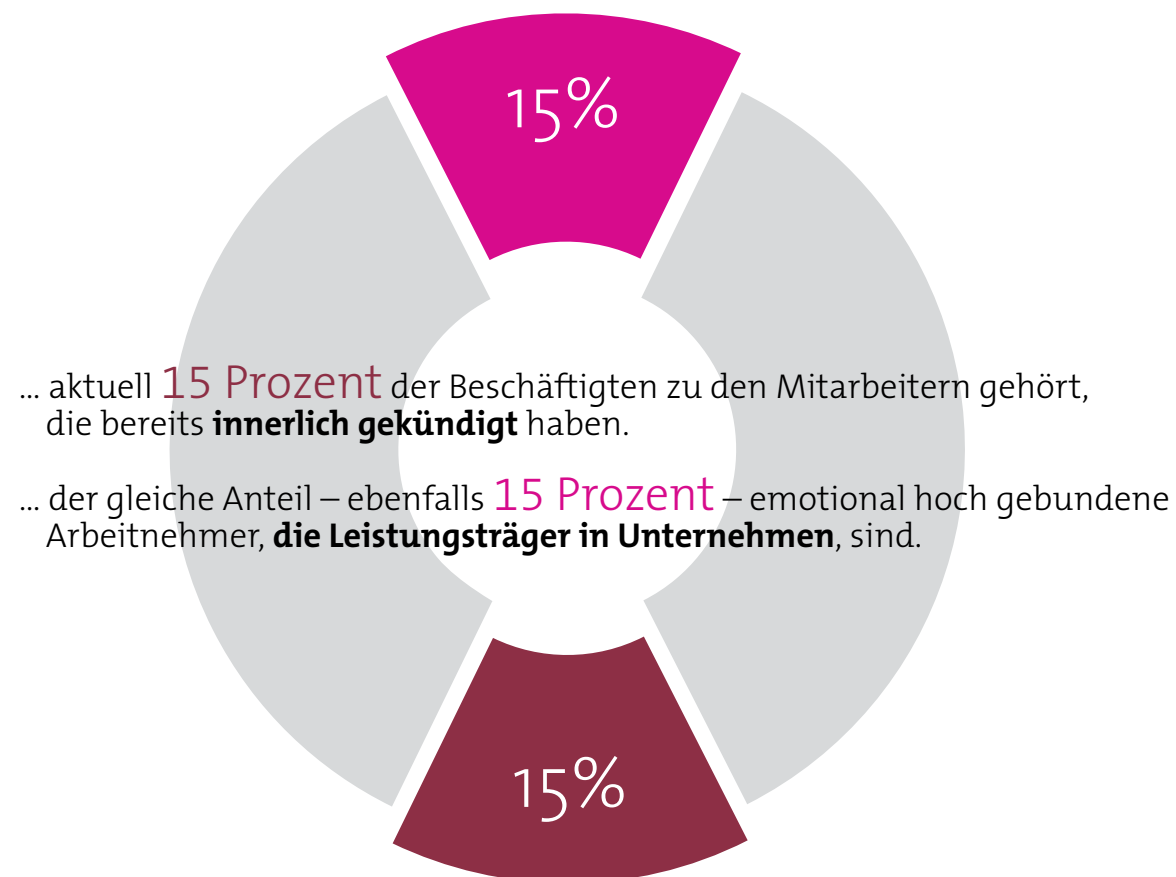
### Zum Tod von Dr. Herbert Müller



Am 15. Dezember 2014 ist Dr. Herbert Müller, langjähriger Geschäftsführer des RKW, im Alter von 78 Jahren verstorben. Dr. Herbert Müller hat in den fast zwei Jahrzehnten seiner Tätigkeit das RKW geprägt. In seine Amtszeit fällt die Ausweitung der internationalen Beziehungen, vor allem aber die Schaffung von RKW-Strukturen nach der Wiedervereinigung. Dr. Müller hat entscheidenden Anteil an der Beteiligung des RKW am Aufbau einer mittelständischen Wirtschaft in den neuen Bundesländern. Dabei kamen ihm seine Tatkraft und Entschlossenheit ebenso zugute wie die ihm eigene Unabhängigkeit im Denken und Handeln. Sein Wirken und seine Persönlichkeit werden über seinen Tod hinaus in lebendiger Erinnerung bleiben.

# Wussten Sie schon, dass ...

... knapp **ein Viertel**  
der befragten Arbeitnehmer schon  
einmal eine Arbeitsstelle **wegen**  
**eines Vorgesetzten** gekündigt hat,  
um ihr allgemeines Wohlbefinden  
zu verbessern?

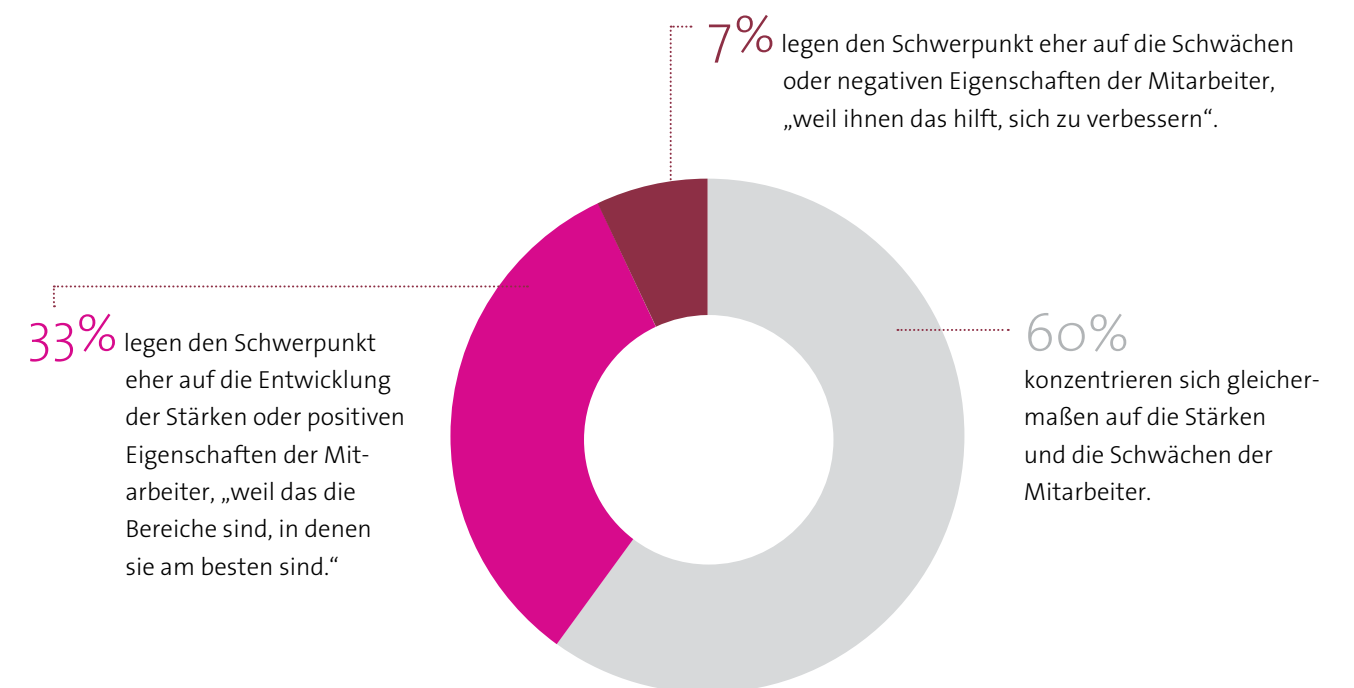


... die durchschnittliche Führungskraft ...

**45,8 Jahre** alt und überwiegend **männlich** (75 Prozent) ist,  
nahezu immer in **Vollzeit** und durchschnittliche **43,3 Stunden** pro Woche arbeitet  
mindestens über einen **Realschulabschluss** verfügt (88 Prozent)  
**9,7 Jahre** Führungserfahrung hat  
und die Mehrheit **weniger als 10 Mitarbeiter** führt



... die meisten Führungskräfte die Stärken und Schwächen  
ihrer Mitarbeiter gleichermaßen betrachten:



Quelle: Alle Angaben beziehen sich auf den Engagement Index Deutschland 2014, Gallup 2015  
(N= 2.034 zufällig ausgewählte Arbeitnehmer ab 18 Jahren) [www.gallup.com/de-de/175571/gallup-gmbh.aspx](http://www.gallup.com/de-de/175571/gallup-gmbh.aspx)



→ Leitartikel

*Alles außer Ergebnisse*

# Eine Anleitung für Führungskräfte

Sie haben eine Führungsposition und möchten, dass das auch jeder merkt? Sie sind überzeugt: Management kann man nicht lernen! Nicht Handwerkszeug und Ergebnisse, sondern Charisma und Ausstrahlung sind entscheidend. Sie lieben Überstunden, Multitasking ist Ihr Ding und Sie reden lieber über Potenziale, nicht Performance? Dann prüfen Sie bitte unbedingt für sich, ob Sie die folgenden Regeln schon ausreichend beachten – nicht, dass Sie am Ende doch noch Ergebnisse erzielen!

*Sorgen Sie bloß nicht  
für Ziele!*

Wo das hinführen kann, können Sie im Beitrag von Dr. Thomas Hoffmann ab Seite 14 nachlesen. Aber wir verraten mal so viel: Orientieren Sie sich und andere an Zielen, könnte sich tatsächlich Energie darauf richten, sie umzusetzen. Außerdem werden Sie überprüfbar, man spricht auf einmal über Ergebnisse und Leistung – auch Ihre eigene –, und das will doch keiner!

*Einzelkämpfer  
kommen weiter!*

Denken Sie immer daran und sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter das auch so sehen. Das ist gar nicht so schwer, denn es gibt ohnehin immer mehr Spezialisten und die Chancen stehen gut, dass die ihren Beitrag zum Ganzen aus den Augen verlieren oder gar nicht erst sehen. Passiert es doch, drohen Motivation, Eigeninitiative und – wiederum – Ergebnisorientierung. Aber es kommt noch schlimmer: Was hätten Sie dann noch zu tun?!



## Nehmen Sie sich richtig viel vor!

Nur so können Sie und Ihre Mitarbeiter richtig beschäftigt wirken und dabei nichts erreichen. Erfolglosigkeit trotz großer Anstrengung – darum geht es doch. Sie machen richtig viele Fässer auf – gemäß der 7 ± 2-Regel von George A. Miller mindestens 8, lieber mehr. Das gilt für To-do-Listen, Tagesordnungen ... einfach überall. So zersplittern Sie die Kräfte und verhindern Prioritäten. Wie heißt es doch so schön: Second things first and first things ... never at all! Oder so ähnlich.

## Konzentrieren Sie sich auf Schwächen!

Natürlich machen Sie sich stark für Personalentwicklung. Dabei fokussieren Sie ganz klar auf die Schwächen Ihrer Mitarbeiter, denn würden Sie an den Stärken ansetzen, wär' das Risiko, Spitzenleistungen und -ergebnisse zu erzielen, viel zu hoch. Also schön kleine Brötchen backen (lassen), ihr Kredo lautet: Mittelmäßigkeit. Mehr dazu erfahren Sie im Beitrag von Patrick Großheim ab Seite 32. Außerdem: Warum sollten Sie Mitarbeiter motivieren, in etwas gut zu werden, in dem sie schon gut sind? Dazu motivieren Sie viel zu gern, stimmt's?

## Suchen Sie Probleme, nicht Chancen!

Machen wir's kurz: Würden Sie Ihre besten Leute an das Finden und Nutzen von Chancen setzen, wo blieben dann die ganzen Probleme, für deren Lösung Sie schließlich eingestellt wurden? Und was würde aus dem Mittelmaß? Nein, Sie sind doch schwer beschäftigt mit dem Tagesgeschäft, spielen (wichtige) Feuerwehr und klagen (Tatü-Tata!) über Probleme, die (das ist doch klar) andere verursacht haben.

## Vertrauen Sie niemandem!

Und kommunizieren Sie Ihr Misstrauen klar und deutlich. Kontrollieren Sie, wo und so oft es nur geht. Und vor allem: Sorgen Sie dafür, dass Ihnen Ihre Mitarbeiter misstrauen. Das ist ganz leicht: Dieses ganze Gerede von Authentizität ... Spielen Sie eine Rolle, oder noch besser: viele Rollen! Konfrontieren Sie Ihre Mitarbeiter stetig mit Widersprüchen, Kurswechseln, Reorganisationen und – das ist ganz wichtig – erklären Sie nichts! Lassen Sie sie rätseln und unsicher sein, das bindet nachhaltig Zeit und Energie, die sonst noch in fruchtbare Konflikte und Ergebnisse geflossen wären. Wenn das nicht reicht, hier noch ein todsicherer Vierklang:

- Fehler der Mitarbeiter sind Fehler der Mitarbeiter.
- Fehler des Chefs sind Fehler der Mitarbeiter.
- Erfolge des Chefs sind Erfolge des Chefs.

Und natürlich:

- Erfolge der Mitarbeiter sind Erfolge des Chefs.

## Nicht entscheiden ist auch eine Entscheidung!

Wer nicht entscheidet, ist auch keine Führungskraft. Deshalb entscheiden Sie bitte spätestens jetzt ganz bewusst, keine Entscheidungen mehr zu treffen. Das ist auch eine Entscheidung. Wie Sie das anstellen, wissen Sie ja. Die Dinge aussitzen – wird schon gut gehen. Andere entscheiden lassen – sollen die sich doch mit der Verantwortung und Umsetzung rumärgern.

- Sie haben weniger Ergebnisse, mehr Spaß – und darum geht es doch.

## → Für die, die doch was erreichen wollen ...

... gelten die soeben beschriebenen Prinzipien natürlich in umgekehrter Weise. Sie entsprechen dann weitestgehend den „Grundsätzen wirksamer Führung“, wie Sie Fredmund Malik in „Führen – Leisten – Leben“ (2006) beschreibt. Sie bilden gemeinsam mit der persönlichen Verantwortung den Kern des sogenannten „Führungsrad“ (siehe Abbildung). Ergänzt um die Aufgaben und Werkzeuge beschreibt es die wesentlichen Elemente des Managementberufs. Wer sie „logisch und inhaltlich beherrscht und auch in unterschiedlich schwierigen Situationen anwenden kann, darf davon ausgehen, dass er richtig und gut managt“.

Das Konzept versteht Management als Handwerk, als Beruf, den man erlernen kann – unabhängig von Talent, Stärke oder Charisma (die sicher nicht schädlich sind). Es geht davon aus, dass das Management immer gleich bleibt – im Gegensatz

zu den Sachaufgaben, auf die es bezogen ist. Das heißt nicht, dass Führungskräfte von den ihnen anvertrauten Sachgebieten keine Ahnung haben müssen, im Gegenteil. Es heißt aber, dass die Kenntnis vom Sachgebiet noch längst nicht ausreicht, um es auch gut managen zu können. Je schwieriger das Sachgebiet, umso höher auch die Anforderungen an die Ausübung des Managementberufs. Dazu zählt auf jeden Fall das Management auf dem unbekannten Terrain von Innovationen.

Klar wird hier auch: Personalführung kann nicht als isolierte Führungsaufgabe betrachtet werden. Sie ist auch kein Selbstzweck. Sie ist vielmehr das, was passiert, wenn Sie ihren Job machen: Sie erzielen Ergebnisse. Und das schaffen Sie, indem Sie für Ziele sorgen und Ihre Mitarbeiter orientiert an ihren Stärken einsetzen und entwickeln. ─

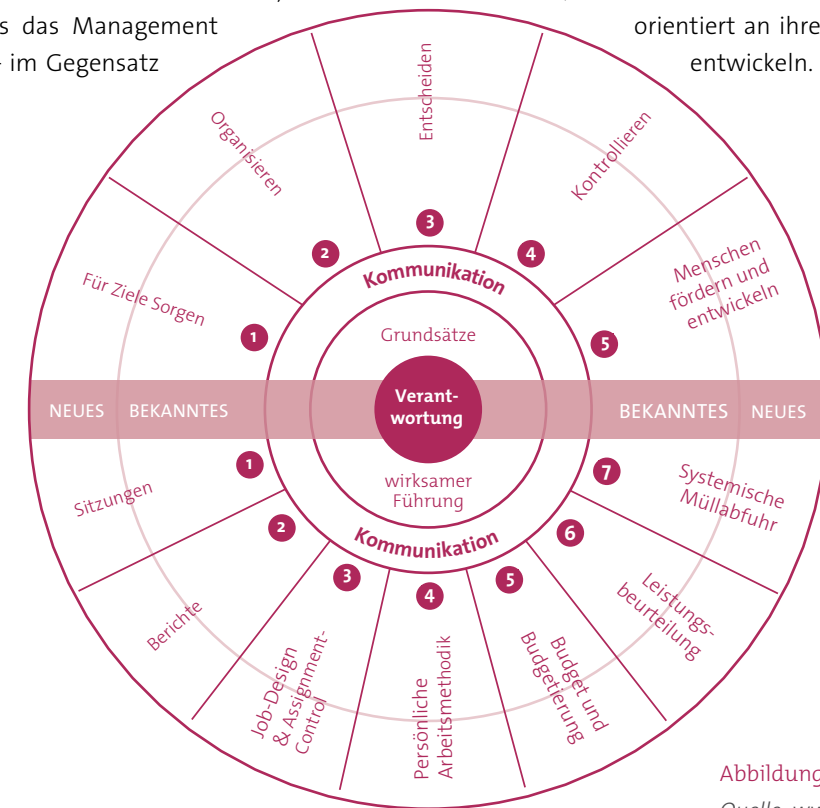


Abbildung: Malik Führungsrad  
Quelle: www.malik-management.com

Autorinnen:  
Kathrin Großheim arbeitet  
als Referentin im Fachbereich Fachkräfte  
des RKW Kompetenzzentrums.  
k.grossheim@rkw.de



Dr. Mandy Pastohr leitet den Fachbereich  
Fachkräfte des RKW Kompetenzzentrums.  
pastohr@rkw.de

# Führen mit Zielen EIN ALTER HUT?

**D**as kennt jeder Manager: Ziele nach der SMART-Formel, Zielvereinbarungen, Jahresziele. In der Praxis stehen Ziele oft nur auf dem Papier, werden nicht umgesetzt, von Tagesereignissen über den Haufen geworfen oder hindern Mitarbeiter sogar an der sinnvollen Bearbeitung ihrer Aufgaben. Jedes Jahr werden neue Mitarbeiterziele vereinbart, denen dann wieder das gleiche Schicksal beschieden ist. „Alte Hüte“ werden wieder zu „des Kaisers neuen Kleidern“: Jeder weiß, dass der Kaiser nackt ist, keiner sagt es offen und alle huldigen den neuen Kleidern (Zielen).

Dabei arbeitet jeder Manager immer schon mit Zielen, sonst wäre das Unternehmen nicht am Markt. Schwierig wird es immer dann, wenn Ziele als etwas künstlich von außen Aufgesetztes daherkommen und die existierenden realen Ziele ignorieren oder gar verdrängen. „Für Ziele sorgen“ braucht keine besondere Form, kein besonderes Managementsystem. Es gibt allerdings einige sinnvolle, durch Erfahrung gestützte Regeln, die sehr hilfreich sind.

## FÜR ZIELE SORGEN – **14** REGELN

### **1.** ZIELE, KEINE AUFGABEN!

Mit Zielen arbeiten bedeutet Schwerpunktbildung, Akzentuieren, Angeben von Richtungen. Aufgaben sind etwas anderes. Die Bearbeitung der normalen Arbeitsaufgabe kann kein Ziel sein. Ziele sollten aber auch die Bearbeitung der regulären Aufgaben nicht behindern. In einem Unternehmen findet die Bestimmung der Arbeitsaufgaben (Arbeitsvertrag, Stellenbeschreibung) woanders statt als die Definition von Zielen.

### **2.** VORRANGIGES!

Nachrangigkeiten und Angelegenheiten, die nur so aussehen, als wären sie vorrangig, blockieren. Ein Ziel kann auch sein, Nachrangiges unter Kontrolle zu bringen oder ganz zu eliminieren („Tun wir die richtigen Dinge?“).

### **3.** LEISTEN STATT ARBEITEN!

Ziele ermöglichen es, wirksam zu arbeiten, also etwas zu leisten, das der Wettbewerbsfähigkeit dient. De facto ist „viel arbeiten“ fast immer ein Hinweis auf fehlende, falsche oder unpräzise Ziele, was man an Verzettelungen und geringen Ergebnissen erkennt. Und nichts demotiviert mehr als das Missverhältnis von (viel) Arbeit und (wenigen) Ergebnissen. Solche demotivierenden Missverhältnisse mit einem „motivierenden Führungsstil“ des Chefs anzugehen – wie häufig empfohlen – vergrößert die Demotivation und bringt die Führung in Misskredit. Der wirksamste Motivator sind Ziele, die vorzeigbare und wahrgenommene Leistungen ermöglichen.

### **4.** KONZENTRATION!

Vielfalt entsteht von selbst – Konzentration nicht. Ziele müssen daher in erster Linie Konzentration unterstützen. Die erste Frage im Zielfindungsprozess muss sein: Was sollten wir nicht (mehr) tun? – nicht umgekehrt!



## 5. QUANTITATIVE ZIELE!

Ziele sollen so weitgehend wie möglich quantifiziert und präzise formuliert werden – mindestens sind sie zeitlich terminiert. Wenn man am Ende einer Zielperiode nicht sagen kann, ob man dem Ziel näher gekommen ist oder nicht, und woran man das erkennt, war das Ziel wertlos. Allerdings: Je wichtiger ein Ziel für ein Unternehmen ist, desto weniger ist es (auf einfache Weise) quantifizierbar. Kundennutzen-, Kundenzufriedenheits- oder Innovationsziele sind beispielsweise schwierig zu quantifizieren.

Kleiner Trick für die Zielformulierung: „Was wollen wir zum Zeitpunkt x erreicht haben?“

## 6. BALANCIERT STATT WIDERSPRUCHSFREI!

Die Forderung nach widerspruchsfreien Zielen oder Zielsystemen stellt eine riskante Illusion dar. Je wichtiger ein Ziel ist, desto widerspruchsvoller ist es.

Gute Zielformulierungen sind meist ausbalancierte Widersprüche. Für dieses Ausbalancieren gibt es kein Rezept – es bedarf einer Entscheidung. Manager, die sich vor Entscheidungen drücken, können kaum für Ziele sorgen.

## 7. ZIELE MIT RESSOURCEN!

Unternehmerisch denken bedeutet, Ziele und Ressourcen nicht voneinander zu trennen. Hier liegt auch der Unterschied zwischen Zielen und Visionen: Visionen werden unabhängig von ihrer Umsetzbarkeit gedacht und diskutiert. Deshalb sind sie auch in Verruf geraten. Ressourcen und Zielentscheidungen sind Chefsache.

## 8. PERSÖNLICHE ZIELE!

Organisationen sind Kollektive. Daher muss die Verantwortung für Ziele immer personalisiert werden – unabhängig davon, ob ein Ziel nur von mehreren gemeinsam realisiert werden kann.

## 9. NICHT FÜR JEDEN EIN ZIEL!

In jedem Unternehmen gibt es Mitarbeiter, die ihre Aufgaben ohne Ziele gut erfüllen können. Es ist eine wichtige Führungsentscheidung, festzulegen, welche Mitarbeiter Ziele haben sollen und welche nicht. Wenn diese Führungsentscheidung nicht getroffen wird, läuft man Gefahr, nur um eines Prinzips willen Überflüssiges zu tun.

## 10. INDIVIDUELLE ZIELVEREINBARUNG!

Unerfahrene, neue Mitarbeiter werden anders durch Ziele geführt als erfahrene Mitarbeiter. Alle Standards, zum Beispiel Zielvereinbarungssysteme, müssen solche individuellen Unterschiede unterstützen. Insbesondere sollte auch der Detaillierungsgrad der Zielformulierungen individuell gehandhabt werden.

## 11. KURZFRISTIGE ODER LANGFRISTIGE ZIELE!

In „normalen“ Zeiten dienen persönliche Jahresziele der Realisierung der Jahresplanung. Wenn in schwierigen Zeiten unmittelbar drängende Probleme des Überlebens gelöst werden müssen, muss mit sehr viel kurzfristigeren Zielen operiert werden – mit Monats- oder sogar Wochenzielen.

## 12. LEISTUNGSZIELE UND ENTWICKLUNGSZIELE!

Es braucht immer Ziele, die sich auf Leistung einerseits und auf Menschen andererseits beziehen. Typische Zielfelder in Wirtschaftsorganisationen sind: Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivität/Kosten, Attraktivität für gute Leute, Liquidität und Gewinn. Sowohl Leistungs- als auch Entwicklungsziele sollten sich auf mindestens eines dieser Felder beziehen.

## 13. SCHRIFTLICHE ZIELE!

Am besten die Ziele zuerst mündlich und dann schriftlich bestätigen. Die Schriftform befördert Präzision und Überprüfbarkeit.

## 14. DAS ZIEL FÜHRT!

Optimal ist, wenn Mitarbeiter ihre Arbeit an Zielen orientieren (können). Der Chef muss seine Mitarbeiter dann nicht in ihrem Arbeitshandeln führen, sondern für die richtigen Ziele sorgen und deren Einhaltung kontrollieren. Damit verlieren die Themen Führungsstil, Charisma, Führungspersönlichkeit etc. an Bedeutung: Das Ziel ist die primäre Grundlage von Autorität, nicht die Person des Chefs. ┐



Autor:  
Dr. Thomas Hoffmann ist Projektleiter  
im Fachbereich Fachkräfte  
des RKW Kompetenzzentrums.  
t.hoffmann@rkw.de

# Über Wahrhaftigkeit, Integrität und Achtsamkeit

Ein Gespräch mit dem Geschäftsführer von Miele, Dr. Eduard Sailer, über Personalführung



Miele ist ein Haushaltsgerätehersteller mit Sitz in Gütersloh. Seit der Gründung 1899 ist die Firma, mittlerweile in der vierten Generation, im Besitz der Familien Miele und Zinkann. Die Miele Gruppe beschäftigt weltweit über 17.500 Menschen, davon knapp 10.500 in Deutschland. [www.miele.de](http://www.miele.de)

Die Redaktion besuchte Dr. Eduard Sailer, den frisch gewählten RKW-Vorstandsvorsitzenden, im Hauptsitz der Miele & Cie. KG in Gütersloh. Hier ist er bereits seit 17 Jahren Teil der Geschäftsführung und für die „Produktentwicklung und Produktion“ verantwortlich.

Der 59-jährige promovierte Physiker ist ein echter Bayer – er wurde in Straubing geboren, studierte in München und kam Anfang der 90er Jahre nach Nordrhein-Westfalen. Er ist verheiratet und hat zwei Töchter.

Wir waren vor allem gespannt darauf, was er als langjährige Führungskraft in einem traditionsreichen Unternehmen zum Thema Personalführung zu sagen hat.

**Dr. Sailer, diese Ausgabe des RKW Magazins beschäftigt sich mit dem Thema Personalführung. Sie sind eine erfahrene Führungskraft. Was verstehen Sie darunter?**

Führung heißt für mich, den Mitarbeitern sowohl Orientierung geben als auch Inhalte und Impulse liefern – und zwar so, dass sie verständlich und umsetzbar sind. Führen heißt auch: Beobachten, den Blick fürs Ganze haben, dabei das Ziel nicht aus den Augen verlieren und auch der sogenannte „Fels in der Brandung“ sein. Eine besondere Rolle spielen für mich aber auch Klassiker wie die Vorbildfunktion und Wahrhaftigkeit.

**Was meinen Sie damit, dass Führungskräfte wahrhaftig sein sollen?**

Das heißt zum Beispiel, dass die Führungskraft nicht – je nachdem, was sie bezweckt – über verschiedene Wahrheiten redet, also gezielt dem einen Mitarbeiter die eine und dem anderen eine andere Wahrheit erzählt. Hier mag die Versuchung, kurzfristig ein Ziel zu erreichen, groß sein, langfristig verdirbt es das Klima und die Kultur in einem Unternehmen.

**Können Sie rückblickend sagen, was für Sie zu Beginn Ihrer Führungskarriere besonders herausfordernd war?**

Als Physiker komme ich aus den Naturwissenschaften und der Technik – also einem eher sachlichen Bereich. Und zu Beginn war ich doch überrascht, welche große Rolle die menschliche Komponente in einem Team spielt.

**Wie sind Sie damit umgegangen?**

In einem Team sind immer verschiedene Charaktere mit all ihren Stärken und Schwächen vertreten. Da kommt es nun auch mal zu Konflikten. Für mich war und ist es äußerst wichtig, integrale Umformsformen einzusetzen. Das fordere ich auch von allen Mitarbeitern ein.

**Sie sprechen es an: Vielfalt in Unternehmen wird immer mehr ein Thema. Verändert das den Job einer Führungskraft?**

Ja, Führungskräfte müssen sich auf Vielfalt einstellen. Hier bei Miele ist zum Beispiel der Umgang mit unseren älteren Beschäftigten ein Thema: Oft erleben diese kurz vor der Rente den sogenannten „zweiten Frühling“. Bevor sie das Unter-

nehmen verlassen, wollen sie noch einmal so richtig etwas bewegen. Das kann zu besten Ergebnissen führen, aber auch mal nach hinten losgehen. Da ist großes Feingefühl nötig, und eine Portion emotionale und soziale Intelligenz kann helfen.

Übrigens kann ich nur bestätigen, dass Frauen den Männern hierbei überlegen sind, deshalb brauchen wir auch unbedingt Frauen in Führungspositionen. Sie können oft besser mit Mitarbeitern umgehen.

**Der Umgang mit Mitarbeitern ist das eine – wie wichtig ist es in Ihrem Job, mit sich selbst achtsam zu sein?**

Das ist ein wichtiges Thema. Um einen guten und gesunden Job zu machen, muss man fähig sein, sich selbst zu kritisieren und das eigene Handeln ständig zu reflektieren. Ehrgeizige Führungskräfte haben oft einen Hang zur Selbstausbeutung – mit schwerwiegenden Folgen, auch für die Gesundheit. Das passiert vor allem, wenn die definierten Ziele gar nicht erreicht werden können.

”

Um einen guten und gesunden Job zu machen,  
muss man fähig sein, sich selbst zu kritisieren  
und das eigene Handeln  
ständig zu reflektieren.

#### Haben Sie schon einmal persönliche Grenzen überschritten?

Ja, zum Beispiel in meiner Beratungszeit Ende der 80er Jahre. Zum Glück hatte ich damals einen Vorgesetzten, der rechtzeitig entgegenwirkte. Das ist natürlich auch der Job eines Chefs – also darauf zu achten, dass die Mitarbeiter leistungsfähig sind und es auch bleiben.

Dazu passt ein Vergleich mit einer Schiffschaukel: Der Ausschlag auf die eine Seite ist der anstrengende und arbeitsreiche Teil, der entgegengesetzte Ausschlag ist die Bestätigung und Anerkennung, die man dafür erhält. Im Grunde sollte immer das richtige Maß der Ausschläge getroffen werden. Ist die Anstrengung mal sehr groß, dann muss auch die damit verbundene Anerkennung entsprechend sein. Ich kann heute arbeitsreiche Phasen gut überstehen, wenn sich die Belastung gelohnt hat und ich die Früchte auch ernten kann.

#### Was ist Ihr Rezept guter Führung?

Vielleicht ein verlässlicher innerer Kompass. Er hilft bei Entscheidungen, die zum Beispiel nicht auf analytischer Basis getroffen werden können. Dieses Gespür ist für Führungskräfte sehr wichtig, ist aber nicht bei jedem gleich gut ausgeprägt. Das kann sich aber mit der Zeit gut entwickeln. Ich habe außerdem sehr viel von anderen, erfahrenen Managern gelernt, mit denen ich in den vergangenen Jahrzehnten zusammengearbeitet habe. Das sind wertvolle Erfahrungen, auf die ich nicht verzichten wollen würde.

#### Sie sind seit 1998 erfolgreich in der Geschäftsführung bei Miele tätig. Was machen Sie zum Ausgleich?

Ich bin seit etwa 20 Jahren Pilot. Das macht mir unheimlich Spaß. Wenn ich fliege, kann ich meinen Kopf richtig frei machen. Übrigens sind sich Piloten und Führungskräfte nicht unähnlich: Sie benötigen Konzentrationsfähigkeit, Souveränität, Ruhe und hohe Flexibilität. Eine extreme Ziel-fixierung ist nie gut. Man muss immer einen Plan B in der Tasche haben.

#### Dr. Sailer, Sie sind der neue Vorstandsvorsitzende des RKW. Was hat Sie dazu bewogen, diese Aufgabe anzunehmen?

Meine Eltern führten einen kleinen Betrieb für Landmaschinen in der Nähe von Dingolfing. Ich bin also mit den Bedürfnissen, aber auch Nöten von kleineren Unternehmen aufgewachsen und fühle mich ihnen dadurch besonders nahe. Ich freue mich darauf, mit dem RKW kleine und mittlere Unternehmen dabei zu unterstützen, sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten.

#### Was denken Sie, welche Themen bewegen in Zukunft den Mittelstand?

Deutschlands Wirtschaftskraft liegt im Mittelstand. Für mich persönlich ist der Transfer von Innovationen in den Mittelstand von großer Bedeutung. Da denke ich als Physiker zuerst an technische Themen, wie zum Beispiel Industrie 4.0. Allerdings darf das nicht nur ein Hype werden, der schnell wieder verbrennt. Das bestehende Potenzial muss langfristig in den Mittelstand übertragen werden.

Dr. Sailer, herzlichen Dank für das Gespräch und die Zeit, die Sie sich genommen haben. ┐



Das Interview mit Dr. Eduard Sailer führte Rabena Ahluwalia,  
Chefredakteurin des RKW Magazins.  
ahluwalia@rkw.de



# Selbst-Führung

Der innere Navigator für turbulente Zeiten

Die rasanten wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen

fordern ihren Tribut: Eine Veränderung jagt die nächste, der Druck nimmt zu, was gestern noch funktioniert hat, ist morgen schon überholt.

Das Gefühl der Überforderung ist für viele Führungskräfte an der Tagesordnung.

## Alles unter Kontrolle?

Manche Führungskraft versucht, diesen Kraftakt mit mehr Tools, ausgefeilten Prozessen und minutiösem Zeitmanagement zu bewältigen – und scheitert. Denn die aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte resultieren vor allem aus der Komplexität der Arbeitswelt, nicht deren Kompliziertheit. Kompliziertes besteht – wie ein Präzisionsuhrwerk – aus einer Vielzahl von Elementen und Abläufen. Eine Ursache zieht eine eindeutige Wirkung nach sich. Das ist anspruchsvoll, aber berechenbar.

Komplexität bedeutet vielmehr: Führungskräfte können immer weniger absehen, welche Auswirkungen ihr Handeln hat. Der hochdynamische Verdrängungswettbewerb fordert ihnen ständig Anpassungen und Innovationen ab. Sie sind in immer vielfältigere Netzwerke aus Kunden, Lieferanten und Kollegen eingebunden. Die dadurch entstehenden Informationen sowie notwendige Abstimmungs- und Koordinationsleistungen nehmen exponentiell zu. Alle Akteure, in den Unternehmen oder am Markt, beeinflussen sich wechselseitig mit unvorhersehbarem Ergebnis.

Wie damit umgehen? Die zunehmende Unberechenbarkeit und Widersprüchlichkeit der Umwelt kollidiert mit dem menschlichen Bedürfnis, alles überschaubar und im Griff haben zu wollen.

## Mission für Superhelden

Führungskräfte müssen selber in dieser beschleunigten, instabilen Welt zurechtkommen. Zusätzlich müssen sie ihre Mitarbeitenden verlässlich orientieren, sie bei Lernprozessen begleiten und dafür sorgen, dass sie ihre Leistungsfähigkeit und Motivation behalten, statt in der Burnout-Klinik (oder beim Wettbewerber) zu landen. Außerdem sind da noch Familie, Freunde und Hobbys.

Vor allem solche Führungskräfte stoßen an ihre Grenzen, die zum Beispiel

- hohe Ansprüche an sich selbst stellen, perfekte Lösungen suchen, Fehler unbedingt vermeiden wollen und ungern delegieren;
- selber gern die Ärmel hochkrempeln und dann dazu neigen, sich zu verzetteln oder sich zu viel aufzubürden;
- versuchen, es allen recht zu machen, nicht nein sagen können und unliebsame Aufgaben im Zweifelsfall selbst erledigen;
- Probleme mit dem Setzen von Prioritäten und der termingerechten Organisation von Aufgaben haben.

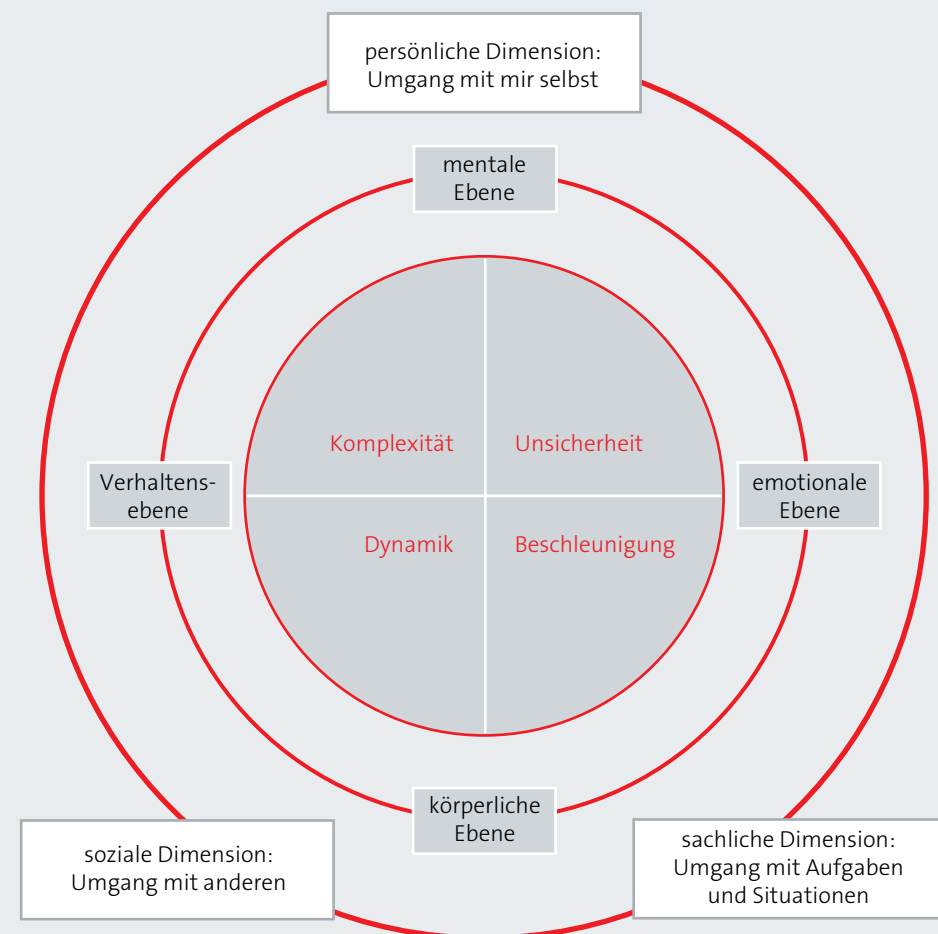


Abbildung: Das Modell der Selbst-Führung

### Sich selber steuern auf vier Ebenen

Die individuellen Steuerungsprozesse finden auf vier Ebenen der Selbst-Führung statt, die die Führungskraft miteinander synchronisieren muss, um wirksam mit sich selbst, mit dem sozialen Netzwerk sowie mit Aufgaben und Situationen umgehen zu können.

**Mentale Ebene:** Werte, Einstellungen, Motive, Denkgewohnheiten und Wissen prägen, wie wir eine Situation wahrnehmen. Sie sind die Brille, durch die wir die Welt betrachten.

**Emotionale Ebene:** Unsere Wahrnehmung bestimmt, welche Emotionen in einer Situation ausgelöst werden: positive oder negative, starke oder schwache, motivierende oder demotivierende.

**Körperliche Ebene:** Vitalität und Gesundheit beeinflussen unsere Kraft und unsere Handlungsmöglichkeiten. Körperliche Zustände und Empfindungen beeinflussen alle anderen Ebenen. Anspannung oder Stress wirken sich anders aus als der Zustand der Gelassenheit.

**Verhaltensebene:** Wie wir denken, fühlen und empfinden, hat bestimmte Verhaltensweisen zur Folge. Auch gelernte Vorgehensweisen und persönliche Ressourcen stecken den Rahmen unseres Verhaltens ab. Ob wir unser Verhalten als erfolgreich erleben, spiegelt sich wiederum auf den übrigen Ebenen.

### Wer in sich selber ruht, bleibt gelassener und agiert klüger

Um sich erfolgreich in einer derart komplexen Umwelt zu bewegen, brauchen Führungskräfte einen verlässlichen Navigator: die Fähigkeit, sich selbst zu führen. Sie müssen von innen heraus Möglichkeiten finden, sich zu orientieren und sinnvoll zu steuern. Dafür gibt es keine Routineverfahren.

Selbst-Führung bedeutet, das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst wahrzunehmen, zu reflektieren, sinnvoll zu verändern und achtsam zu steuern. Bei diesem Prozess werden die eigenen Ressourcen transparent, aber auch die Momente, in denen man sich selbst im Wege steht. Man findet Möglichkeiten, sich selbst günstig zu beeinflussen und Lösungen für schwierige Situationen zu entwickeln. So können Führungskräfte kraftvoll handeln und entscheiden, entschleunigen und auch Niederlagen verarbeiten.

### Neue Wege gehen – Schritt für Schritt

Merkt eine Führungskraft, dass sie mit den gewohnten Handlungsmustern nicht mehr weiterkommt, ist es Zeit für Selbstreflexion und Neuorientierung:

1. **Sich selbst kennen:** Warum handle ich so, wie ich es tue? Welchen Motivationen, Überzeugungen und Gewohnheiten folge ich? Was davon ist nützlich, was ist weniger hilfreich?
2. **Das Steuer in die Hand nehmen:** Was ist mein Ziel? Welche Ressourcen stehen mir zur Verfügung? Wie kann ich mein Denken und Handeln so verändern, dass sie mein Ziel unterstützen?
3. **Entschieden handeln und auf Kurs bleiben:** Welche Handlungsoptionen habe ich, auch quergedachte? Was davon gehe ich an und wie? Welche Hürden erwarte ich und wie will ich sie bewältigen? Woran messe ich meinen Erfolg?

Einzelne Punkte kann jede Führungskraft in Eigenregie umsetzen, wenn sie bewusst mit ihren bisherigen Lebenserfahrungen umgeht. Gezielte Selbst-Führung basiert auf einer differenzierten Selbstkenntnis, dem Wissen, wie man sein Denken, Fühlen und Handeln steuern kann, und konkreten Handlungsstrategien. Wer nicht mehr weiterkommt, findet manchmal im sozialen Umfeld, ganz sicher aber bei einem Coach die geeignete Unterstützung. ─



Autorin:

Susanne Dölz arbeitet als Beraterin, Business Coach und Trainerin für Fach- und Führungskräfte und ist Inhaberin der Beratung SUSANNE DÖLZ Selbst-Führung.  
kontakt@susannedoelz.com





# Führung

## Eine One-Man-Show?

Immer noch gilt:

Die Führungskraft ist verantwortlich  
für die Ergebnisse, für die Leistungen ihres Teams,  
für die gute Zusammenarbeit,  
für das Erreichen von Zielen  
im eigenen Verantwortungsbereich etc.  
Und entsprechend fokussiert Personalentwicklung  
für Führungskräfte (Trainings, Eignungs-  
diagnostik, Führungslaufbahnen etc.)  
in der Regel auf personale Eigenschaften  
der Führungskraft.

Die hinter solchen Konzepten liegende Vorstellungswelt geht heute mehr denn je an der komplexen Wirklichkeit in Unternehmen vorbei. Erfahrene Manager wissen oder spüren zumindest: Gute (oder schlechte) Ergebnisse, Ziele, gelingende (oder misslingende) Führung bringen immer die Leistung eines sozialen Systems – der Führungsbeziehung – zum Ausdruck und stellen keineswegs Resultate personaler Führungsstärke eines Chefs dar.

Der Ton, der durch ein In-die-Hände-Klatschen erzeugt wird, braucht zwei Hände – eine Hand allein kann nicht klatschen, sie wäre überfordert in dem Sinne, dass Unmögliches von ihr verlangt würde.





*Die Preise, die Organisationen für all diese scheinbaren Vorteile des heroischen Führungsideals der One-Man-Show zu zahlen haben, werden immer höher [...].*

### Setzen auf personale Führungsstärke – Vorteil und Preis

Entgegen allen Erfahrungen scheint der Mythos von der personalen Führungsstärke unausrottbar. Denn es gibt (scheinbar) Vorteile: Man hat in Unternehmen sowohl für Erfolge als auch für Misserfolge eine klare Zustelladresse. Bei Erfolg wird die Führungskraft möglicherweise befördert, weil dieser ihr zugeschrieben wird (zum Leidwesen der Mitarbeiter, die es besser wissen), und bei Misserfolg wird die Führungskraft vielleicht entlassen (unter Schadenfreude der Mitarbeiter, die es besser wissen). Problem gelöst, man muss sich den wirklichen Ursachen des (Miss-)Erfolges dann nicht mehr zuwenden. Die Preise, die Organisationen für all diese scheinbaren Vorteile des heroischen Führungsideals der One-Man-Show zu zahlen haben, werden immer höher:

- Führung wird tendenziell zur „Mission impossible“, wenn unter Bedingungen steigender Unsicherheit und Ungewissheit, wo Entscheidungen zunehmend mehr Probleme schaffen als lösen, die Führungskraft für Resultate verantwortlich ist, die in Wirklichkeit nur als Beziehungsleistung möglich sind.
- In den resultierenden chronischen Überforderungssituationen müssen Führungstrainings und Assessments, die auf personale Führungsstärke fokussieren, Stress und Burnout noch vergrößern. Die Führungskraft kann dem Ideal nie genügen, spielt aber das Spiel des „So-tun-als-ob“ notgedrungen mit und gerät so in die permanente Selbstüberforderung – indem sie versucht, mit einer Hand zu klatschen (siehe oben). Der resultierende Misserfolg hat dann im Unternehmen wieder eine einfache personale Zustelladresse, der Kreis schließt sich, und die Burnout-Kliniken freuen sich über steigende Nachfrage.

Einige Begleiterscheinungen des Mythos „Führungsstärke“, oder:

### Wohin mit der Schuld?

- Wer als Mitarbeiter meint, in seinem Berufsleben ein Recht darauf zu haben, mit „guten“ (heroischen) Chefs versorgt zu werden, trägt ein hohes Potenzial in sich, sich unglücklich zu machen und als Opfer durch die Welt zu laufen. Damit stresst er sich selbst, und Schuldfragen werden zum kräftezehrenden Thema im Unternehmen.
- Komplementär dazu, wer sich als Chef darauf angewiesen fühlt, dass seine Mitarbeiter so sind, wie er meint, dass sie sein müssten, damit seine Performance stimmt, wird sich permanent über seine Mitarbeiter ärgern. Auf diese Weise wird er – im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung – bei seinen Mitarbeitern Widerstand, Ablehnung, Low Performance etc. organisieren. Dieser Chef läuft ebenfalls als Opfer durch die Welt, stresst sich selbst, und Schuldfragen werden auch von dieser Seite zum kräftezehrenden Thema im Unternehmen.
- Man mag sich gar nicht ausdenken, was passiert, wenn der genannte Chef mit den genannten Mitarbeitern zusammenarbeitet unter der Regie einer Personalabteilung, die es für ihre Pflicht hält, Führungsstärke trainieren zu lassen, um Führungsprobleme zu „lösen“.

### Führungscompetenz als Beziehungsqualität ...

Man kommt zu deutlich anderen Resultaten, wenn gelingende (oder misslingende) Führung, Macht(ausübung), (Miss)Erfolge, Leistungsergebnisse etc. als Beziehungsqualitäten sozialer Systeme und Kontexte bewertet und behandelt werden, anstatt sie irgendwelchen personalen Eigenschaften von Führungskräften zuzuschreiben.

Zunächst aus der Perspektive der Chefs, dann ihrer Mitarbeiter:

- Wer sich als Chef im Klaren darüber ist, dass seine Führungsstärke nichts anderes ist und sein kann als eine bestimmte Qualität in der Beziehung zwischen ihm und seinen Mitarbeitern – unabhängig davon, was Assessments und Eignungsdiagnostik sagen, und unabhängig von seinen persönlichen Stärken oder Schwächen –, wird sich persönlich weder vom Erfolg noch vom Misserfolg abhängig machen. Er wird mit seinen Mitarbeitern den Dialog darüber suchen, was er von ihnen braucht, um sie gut führen zu können, und sie fragen, was sie brauchen, um sich gut führen zu lassen.
- Wer sich als Mitarbeiter klar macht, dass prinzipiell niemand Macht über ihn haben kann, es sei denn, er gibt sie ihm, hat gute Chancen, egal bei welchem Vorgesetzten, innerlich unabhängig und damit äußerlich handlungsfähig zu bleiben. Er wird sich für seine Motivation, Leistung, seine Bindung an seinen Arbeitgeber selbst verantwortlich fühlen und gut darauf verzichten können, seine Chefs verändern zu wollen (was genauso wenig funktionieren kann wie der umgekehrte Versuch eines Chefs).

### ... die an den Dialog gebunden ist

Eine angemessenere Bewertung von Führung(sstärke) als Merkmal einer Beziehung führt auch zu einem veränderten Verständnis des Dialoges zwischen Führungskraft und Mitarbeiter(n). Es geht dann um den Austausch (mindestens) zweier Beteiligter, die wechselseitig aufeinander Einfluss nehmen lassen. Das, was man herkömmlich als „Führungsproblem“ bezeichnet, wird auf dieser Grundlage als Beziehungsproblem verstanden, bearbeitet, gemanagt und gegebenenfalls beraten. Aus Führungsassessments werden Beziehungsassessments und Führungstrainings durch Schulungen für Mitarbeiter „Wie lasse ich mich gut führen“ ergänzt.

Nebenbei: 360-Grad-Feedbacks, die zurzeit unter dem Stichwort „Feedback-Kultur“ in Mode sind, leisten dies alles nicht – ganz im Gegenteil: Sie sind eher geeignet, der sowieso schon durch die Überverantwortung chronisch überforderten Führungskraft noch ein weiteres Paket draufzusatteln!

Man sieht, eine Abkehr von den immer riskanteren Paradigmen der „One-Man-Show“ zugunsten einer Hinwendung zur komplexen Realität in den Unternehmen hat erhebliche Konsequenzen für die Personalentwicklung, für die Arbeit der Personalabteilungen und auch für die entsprechenden externen Dienstleister. Immer mehr Unternehmen, gerade auch Mittelständler, zeigen schon heute, wo es langgeht und verzichten auf Geldausgaben für Eignungsdiagnostik und Talent-Management. ■



*Das, was man herkömmlich als „Führungsproblem“ bezeichnet, wird auf dieser Grundlage als Beziehungsproblem verstanden [...].*



Autor:

Dr. Thomas Hoffmann ist Projektleiter  
im Fachbereich Fachkräfte  
des RKW Kompetenzzentrums.  
t.hoffmann@rkw.de

→ Gastkommentar von Dr. Reinhard K. Sprenger

# Radikal führen

**M**anagement-Moden verstellen den Blick auf das Wesentliche, auf die Wurzel („Radix“) der Führung. In unsicheren Zeiten muss man Führung aber auf sicheren Boden stellen. Die Frage lautet dann: Was ändert sich NICHT?

Man führt seine Mitarbeiter am besten, indem man einen Schritt zurück tritt und fragt: Wie heißt eigentlich das Problem, für das ich als Chef die Lösung bin? Welches Bedürfnis der Organisation befriedige ich? Was muss eine Führungskraft überhaupt tun?

Eine Führungskraft muss sich zunächst darüber im Klaren sein, was als Führungserfolg gelten soll. Es mag Profit sein, Umsatz, Umsatzrendite, Kapitalrendite, Marktanteil, Fluktuation, Lieferfristen. Danach sollte ein Unternehmen jeder Führungskraft innerhalb des legalen Rahmens die Freiheit geben, ihren eigenen Weg zu gehen. Wir müssen aushalten, dass es unterschiedliche Wege zum Führungserfolg gibt. Dass es kein gesichertes Wissen gibt über den ursächlichen Zusammenhang von Führungserfolg und einem bestimmten Führungsverhalten. Und dass es jedem frei steht, ein bestimmtes Bild von „guter Führung“ zu entwerfen, er aber keineswegs sicher sein kann, dass sie auch erfolgreich ist. Lieber auf eine direkte Einflussnahme verzichten und vielmehr Hindernisse aus dem Weg räumen, die Erfolg verhindern.

Führung muss sich ihren zentralen Aufgaben widmen, universell und zeitübergreifend Zusammenarbeit organisieren, Transaktionskosten senken, Konflikte entscheiden, Zukunftsfähigkeit sichern und Mitarbeiter führen.

Die erste und wichtigste Aufgabe einer Führungskraft ist es, Zusammenarbeit zu organisieren. Wie macht sie das? Wenn Sie wollen, dass Menschen mehr und vertrauensvoll zusammen arbeiten, dann sollten Sie beispielsweise das Bezahlungssystem hinterfragen. Ist dort der Kooperationsvorrang durchgesetzt? Also wird das Team als solches belohnt? Oder wird die Unternehmensleistung als Addition von Einzelleistungen gedacht? Will man steuern oder beteiligen? Menschen, die besonders eng zusammenarbeiten, sollten auch für dieselben Ziele bezahlt werden. Man muss die Ziel-systeme überprüfen – sie dürfen nicht so gebaut sein, dass sich Zusammenarbeit nicht lohnt. Auch die Einkommensunterschiede innerhalb von Teams sollten nicht eklatant sein. Wenn man weiterdenkt, dann sind für die strukturelle Unterstützung von Zusammenarbeit sicher kleine Einheiten hilfreich. Auch räumliche Nähe und physischer Kontakt sind wichtig. Bei der Personalauswahl ist besonders auf die Fähigkeit zur Zusammenarbeit zu achten. Und später ist es unabdingbar, Diven auszuschließen. Also den Worten Taten folgen zu lassen, konsequent zu sein.

Um den Kooperationsvorrang im Unternehmen durchzusetzen, braucht es Führungskräfte, die vor allem Menschen mit unterschiedlichen Talenten und unterschiedlichen Interessen zusammenführen können. Dafür male ich gerne das Bild eines guten Gastgebers auf einem Fest, der unauffällig dafür sorgt, dass alles gut läuft: Er sorgt sich um die vielen kleinen Dinge, die das Fest zu einem Erfolg machen, er ist aufmerksam für das, was zwischen den Gästen sich entwickelt, bezieht jene mit ein, die bisher unbeachtet am Rande stehen, überbrückt charmant schwierige Beziehungen und sorgt vor allem dafür, dass jeder in seiner besten Rolle zur Geltung kommt. Er handelt nach der Regel: Nichts macht erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen.

Insofern arbeitet eine gute Führungskraft jeden Tag hart daran, sich überflüssig zu machen. Deshalb sollte man vorrangig Leute zu Führungskräften machen, die Unterschiede nicht als Bedrohung erleben, sondern als Bereicherung. Leute, die sich ein Unternehmen eben wegen der Möglichkeit verstärkter Zusammenarbeit ausgesucht haben. Das bedeutet eine Kehrung der Prioritäten bei der Auswahl und Beförderung.

Früher stellte man vorrangig Leute ein, die fachlich gut waren und möglichst auch noch teamfähig. Unter dem Vorrang

der Zusammenarbeit sollte man keine Leute einstellen, die fachlich gut sind, aber nicht teamfähig. Warum? Fachliches kann man lernen – Zusammenarbeit kaum. Denn der Wille und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, die sich seltener finden, sind langfristiger wirksam und näher an der Überlebenswurzel eines Unternehmens. Expertenwissen kann man sich bei Bedarf auch mal von außen kurzfristig einkaufen. Und man spürt auch, ob eine Führungskraft von den Mitarbeitern gewählt und anerkannt wird, dann muss sie nämlich niemanden zwingen. Sie trägt dann etwas bei, was die Mitarbeiter brauchen. Im Unterschied zum abgewählten Chef – der trägt etwas bei, was andere nicht brauchen. Wer den Menschen nicht dienen kann, versucht sie zu zwingen. Sollte ich also eine Faustformel für gute Führung finden, dann wäre es diese:

**Finde die Richtigen, fordere sie heraus, sprich oft mit ihnen, vertraue ihnen, bezahle sie gut und fair – und steh ihnen nicht im Weg rum! ┘**



#### Lesetipp:

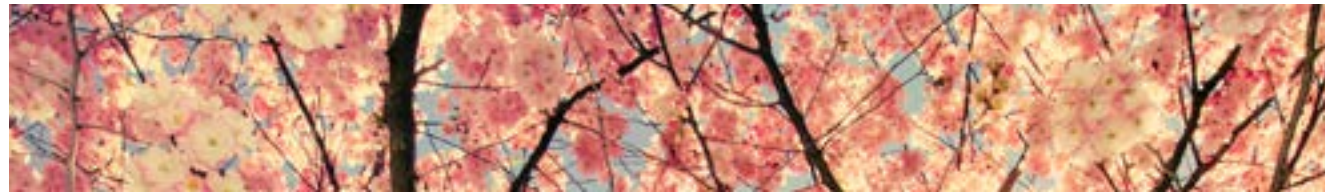
„Radikal führen“ (2012) von Dr. Reinhard K. Sprenger, ISBN 978-3-593-39462-6



#### Autor:

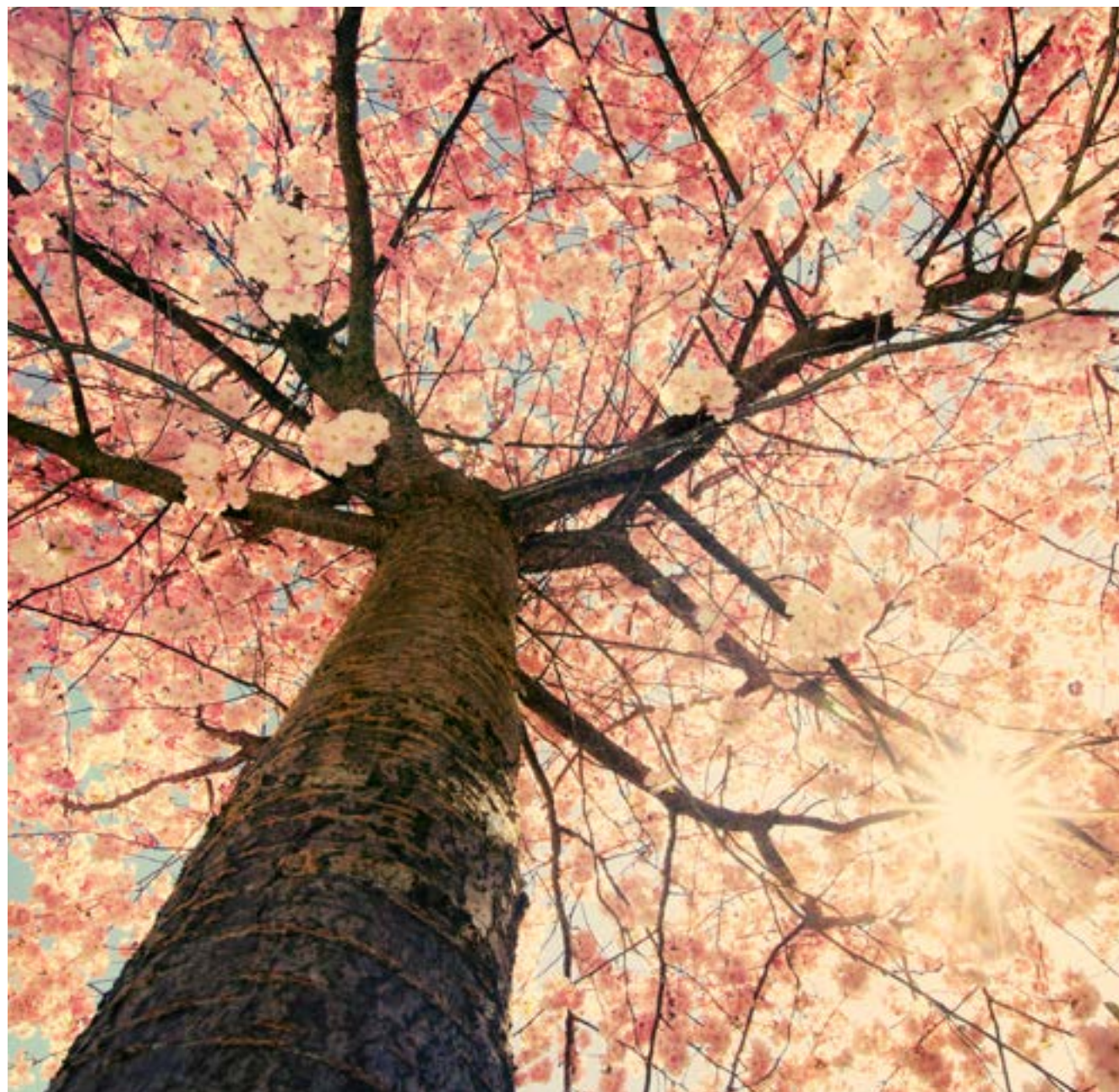
Dr. Reinhard K. Sprenger ist Autor, Vortragsredner und selbstständiger Managementberater.  
reinhard@sprenger.com





## Personalentwicklung – die wichtigste Führungsaufgabe?

Oder: warum so viele Personalabteilungen wirkungslos sind ...



„ Es ist überhaupt nichts dabei,  
große Leistungen zu fordern dort, wo die Menschen etwas können,  
aber es ist unmenschlich, es dort zu tun,  
wo die Menschen ihre Schwächen haben.

– Fredmund Malik –

In der Praxis können wir immer wieder beobachten: Personalabteilungen mühen sich ab, damit ihre Konzepte und Produkte im Unternehmen genutzt werden. Sie wären gerne strategischer Partner der Unternehmensleitung, schließlich ist die wichtigste Ressource im Unternehmen ihr ureigenes Metier: das Personal. Das Management klagt seinerseits über die mangelnde Dienstleistungsorientierung der Personalabteilung. Begibt man sich auf Ursachenforschung, findet man unterschiedliche Antworten. Zwei verbreitete Gründe sind aber so trivial, dass man sich wundert: Erstens werden die meisten Beschäftigten nicht entsprechend ihren Stärken eingesetzt und zweitens werden ihnen keine handhabbaren Ziele vermittelt. Die Lösung liegt allerdings nicht in den Händen der Personalabteilung: Personalentwicklung muss als Führungsaufgabe verankert und gelebt werden. Unter dieser Bedingung kann die Personalabteilung wirksam werden, eine schlanke und kostengünstige Personalarbeit wird möglich und vor allem: Die Leistung steigt. Wie Führung mit Zielen aussehen kann, beschreibt mein Kollege Dr. Thomas Hoffmann bereits auf Seite 14. Daher können wir uns voll und ganz der Frage widmen, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter entsprechend ihren Stärken entwickeln und fördern können.

### Menschen entwickeln sich individuell

In meinem (Berufs) Leben habe ich immer wieder die Erfahrung gemacht, dass Menschen sich entwickeln, egal ob ihre Vorgesetzten sie dabei unterstützen oder nicht. Die Frage ist also weniger, ob eine Entwicklung stattfindet, sondern in welche Richtung dies geschieht. Dafür stellt die Organisation ein wichtiges Lernumfeld zur Verfügung.

Nun ist es aber so, dass ich mich anders entwickle als meine Frau, meine Tochter oder meine Kollegen. Für eine zielgerichtete Personalentwicklung ist also zunächst wichtig:

Zeit nehmen, beobachten und miteinander sprechen – und zwar immer in Bezug auf die bisherigen Leistungen und Resultate des Mitarbeiters. Simulationen, wie sie in Assessment-Centern üblich sind, versagen hier weitgehend ihren Dienst. Eine aufmerksame Führungskraft sieht recht schnell, wo inhaltliche Stärken liegen, aber auch wie die Menschen lernen. Einige Menschen lernen am besten, indem sie etwas tun, manche, indem sie etwas anderen beibringen, andere wiederum, indem sie zuhören etc. Das Lernumfeld muss diesem Umstand Rechnung tragen. Wirksame Personalentwicklung ist somit immer individuell und großangelegte Personalentwicklungsprogramme sind oft wenig zielführend. Und genau hier liegt der Schwerpunkt für einen sinnvollen Umgang mit Mitarbeitervielfalt – oder Diversity Management, wenn man so will – im Unternehmen.

### Defizitorientierung verursacht irreparable Schäden

Wenig entlarvt eine inkompetente Führungskraft so schnell, wie das Klagen über die Schwächen der Menschen in ihrem beruflichen Umfeld: Der Mitarbeiter hat dies versäumt, der Chef kann das nicht, die Kollegen sind nicht teamfähig etc. Um es auf den Punkt zu bringen: Arbeitet man an den Schwächen der Mitarbeiter, bekommt man bestenfalls Mittelmaß. Nutzt man die Stärken, hat man hingegen eine handfeste Chance auf Exzellenz. Stellen Sie sich einmal vor, man hätte Albert Einstein oder Galileo Galilei tagein tagaus damit beschäftigt, ihre Schwächen im Schreiben und Lesen zu beseitigen.





Die Führungskraft: Aufgaben und Stärken zusammenführen

Nehmen wir also an, die Stärken der Beschäftigten in einem Bereich sind bekannt. Dann müssen sie auf vorhandene Stellen verteilt werden – und zwar so, dass Stärken und Aufgaben bestmöglich zusammenpassen. Falsch! Aufgaben werden nicht verteilt, sondern definiert. Das ist ein erheblicher Unterschied: Aufgaben können natürlich nicht vollkommen frei erfunden werden, genauso wenig sind sie in Stein gemeißelt. Das postulieren allenfalls organisations-theoretische Dogmatiker. Es geht also darum, die Aufgaben in einem Verantwortungsbereich so zuzuschneiden und zu einzelnen Stellen zu verbinden, dass sie:

- 1. den Stärken der Beschäftigten entsprechen,
- 2. eine Herausforderung für den Einzelnen darstellen,
- 3. mit einer direkten Verantwortung für ein konkretes Ergebnis versehen sind.

Das kann letztlich nur die verantwortliche Führungskraft.

Die Personalabteilung: Methodische und konzeptionelle Unterstützung

Bis zu diesem Punkt haben wir uns ausschließlich mit den Aufgaben der Führungskräfte befasst. Braucht man für die Personalentwicklung dann also eine Personalabteilung? Sie kann die oben geschilderten Aufgaben sinnvoll unterstützen, vor allem methodisch und administrativ. Ein gutes Beispiel ist die Erstellung eines Funktionendiagramms oder einer Qualifizierungsmatrix. Ein Funktionendiagramm (siehe Abbilung 1) stellt die Aufgaben in einem Verantwortungsbe-reich (seltener: eines Geschäftsprozesses) den Kompetenzen und Verantwortlichkeiten gegenüber. In einem letzten Schritt werden die Mitarbeiter hinzugefügt, die die Position ausfüllen (sollen). Die entscheidenden Informationen (Was muss getan werden? Wer kommt dafür in Frage?) kommen von der verantwortlichen Führungskraft, die Personalabtei-lung kann das Instrument anbieten, vorbereiten und – auf Grundlage der Informationen der Führungskraft – erstellen. Kommt bei dem Prozess wiederum die Stärkenorientierung zum Ausdruck – also werden die Aufgaben so verteilt und zugeschnitten, dass sie den Stärken der Mitarbeiter entspre-chen –, ist das bereits gelebte und wirksame Personalent-wicklung.

Sollen darüber hinaus die Qualifizierungserfordernisse ge-nauer beschrieben werden, kann die Personalabteilung – wie gehabt in Kooperation mit der Führungskraft – auf der Grundlage des Funktionendiagramms eine Qualifikations-matrix (siehe Abbildung 2) erstellen. ┐

Aufgabe \ Person	Müller	Meier	Schmidt	Schulze
1. Bedarfsmeldung abgeben	A, E, I		A, E, I	
2. Angebote einholen		A, E, I		
3. Angebote prüfen und Auswahl treffen nach vorgegebenen übergeordneten Kriterien sowie nach den Kriterien der Bedarfs-meldung	ggf. M	A, E, I		
4. Bestellvorgang auslösen		A, E, I		
5. Auftragsbestätigung einholen und prüfen		A, E, ggf. I		
6. Liefertermin überwachen			A, E, ggf. I	
7. Wareneingang prüfen durch Abgleich von Bestellung und Lieferschein			A, E, ggf. I	
8. Eingegangene Lieferung freigeben	A, E, I			
9. Rechnungseingang überwachen			A	
10. Rechnung bezahlen				A
Legende: A = Ausführen, E = Entscheiden, I = Informationen an, K = Kontrollieren, M = Mitsprechen, P = Planen Es handelt sich um ein reales Beispiel aus einem produzierenden mittelständischen Unternehmen.				

Abbildung 1: Funktionendiagramm – Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten (AKV) am Beispiel des Teilprozesses Material-beschaffung/Einkauf

Aufgaben \ Personen	Bedarfsmeldung abgeben (A, E, I)	Angebote einholen (A, E, I)	Angebote prüfen und Auswahl treffen (A, E, I)	Bestellvorgang auslösen (A, E, I)	Auftragsbestätigung einholen und prüfen (A, E, I)	Liefertermin überwachen (A, I)	Wareneingang prüfen (A, I)	Eingegangene Lieferung freigeben (A, E, I)	Rechnungseingang überwachen (A)	Rechnung bezahlen (A)
Müller	4		3					4		
Meier		5	4	4	4	2	2			
Schmidt	4	1	1	1	1	4	4			
Schulze										4
– Qualifikationsstufe 1: 0% Mitarbeiter hat die Aufgabe noch nie gemacht. – Qualifikationsstufe 2: 25% Mitarbeiter macht die Aufgabe selten, kommt allein nicht zurecht, kennt nicht die Arbeitsergebnisse und -anforderungen, ständige Betreuung erforderlich. – Qualifikationsstufe 3: 50% Mitarbeiter macht die Aufgabe gelegentlich, aber mit Unterstützung, kennt die Abläufe und wesentliche Anforderungen, ist noch unsicher, braucht mehr Zeit. – Qualifikationsstufe 4: 75% Mitarbeiter macht die Aufgabe häufig und beherrscht sie, kennt den Kontext und die Anforderungen genau. – Qualifikationsstufe 5: 100% Mitarbeiter wie Qualifikationsstufe 4, ist darüber hinaus gut als Feuerwehr bei Störungen einsetzbar und kann andere schulen.										

Abbildung 2: Beispiel einer Qualifikationsmatrix für den Teilprozess Materialbeschaffung/Einkauf



Lesetipp:

Fachkräfteentwicklung: Einfaches Kompetenzmanagement, aus der Reihe: Faktenblätter aus der Unternehmenswerkstatt (RKW Kompetenzzentrum, 2013)



Autor:  
Patrick Großheim ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Fachkräfte des RKW Kompetenzzentrums.  
grossheim@rkw.de

# Wahrnehmer Ahner

## Mitarbeitergespräche

### Wenn Ahner auf Wahrnehmer treffen

Die meisten Mitarbeitergespräche folgen einer festgelegten Struktur. Oft wird über aktuelle und künftige Ziele sowie über die Beurteilung des Mitarbeiters gesprochen. Dass dabei unterschiedliche Meinungen und Persönlichkeiten aufeinandertreffen und das Gespräch beeinflussen können, ist klar. Weniger klar – und zum Teil auch schwer zu verstehen – ist, dass hier auch unterschiedliche „Wirklichkeiten“ zusammentreffen können, die sowohl den Verlauf als auch den Ausgang des Gesprächs beeinflussen.

#### Unterschiedliche Wirklichkeiten

Jeder Mensch bezieht sich individuell anders auf unsere Umwelt, indem beispielsweise manches hervorgehoben und manches eher ausgeblendet wird. Die so konstruierten Wirklichkeiten stimmen jedoch nur zum Teil mit den Wirklichkeitsvorstellungen anderer überein. Dadurch sind wir mit der Aufgabe konfrontiert, die unterschiedlichen Wirklichkeiten von Menschen zu verstehen und aneinanderzupoppeln, um gemeinsames Handeln zu ermöglichen. Carl Gustav Jung hat ein Modell mit vier Bewusstseinsfunktionen entwickelt, um zu beschreiben, wie sich Menschen auf Wirklichkeit beziehen können. Es geht nicht darum, den Menschen in vier Kategorien einzuteilen oder festzuschreiben, wie jemand ist. Hier geht es um unterschiedliche Zugänge zur Wirklichkeit – was ein Mensch daraus macht, wie er sich entscheidet oder handelt, bleibt immer offen. Die Jung'sche Typenlehre erlaubt also eine andere Art von Kommunikation über Wirklichkeit (Schmid/Caspari 1998).

Zwei der Bewusstseinsfunktionen dienen der Informationsgewinnung (Wie nehme ich die Welt wahr?) und zwei der Informationsbewertung (Wie bewerte ich das, was ich wahrgenommen habe?).

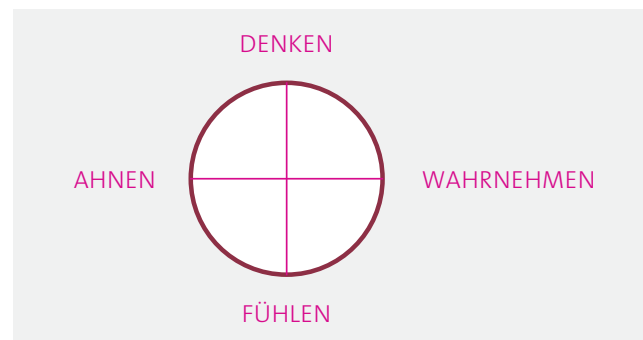


Abbildung: Vier Arten, sich auf Wirklichkeit zu beziehen

Quelle: Schmid/Caspari 1998

(Die Autoren präzisieren Jungs *Intuieren* zu *Ahnen* und *Empfinden* zu *Wahrnehmen*, um Missverständnisse zu vermeiden).

#### Informationen gewinnen

**WAHRNEHMEN:** Hier geht es um das Aufnehmen von faktisch Vorhandenem über die Sinne. Diese Art der Informationssammlung bezieht sich auf das Vorhandene. Wahrnehmer fragen: Wie sieht etwas genau aus? Welche Details sind zu erkennen? Ist es zähl- oder quantifizierbar, hell oder dunkel oder laut oder leise? Zwar nehmen wir alle die Welt über unsere Sinne wahr, jedoch machen es Menschen mit einer Präferenz dieser Funktion vorrangig damit.

**AHNEN:** Während beim Wahrnehmen der Realitätssinn angesprochen wird, erschließt das Ahnen eher den Möglichkeitsraum. Ahner erspüren oder haben den „Riecher“ dafür, welches Potenzial vorhanden sein kann. Sie fragen sich eher: Welche Möglichkeiten können sich ergeben? Hier wird etwas empfunden, was (jetzt) noch nicht unbedingt sichtbar bzw. schon eingetreten sein muss.



Autor:

Sascha Hertling arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Fachkräfte des RKW Kompetenzzentrums.  
hertling@rkw.de

#### Lesetipp:

Bernd Schmid/Sabine Caspari: Zugänge zur Wirklichkeit

– Die Typenlehre nach C. G. Jung. 1998

Wolfram Jokisch: Transkription von Input und Reflexion zu Ich-Funktionen nach C.G. Jung. 2012

**Grundlagen:** Jungs Typenlehre: Psychologische Typen.

Gesammelte Werke 6 von C. G. Jung

**Weiterentwicklungen:**

Zum Beispiel: Literatur zum Myers-Briggs „Typenindikator“

#### Informationen bewerten

**DENKEN:** Beim Denken steht die logische Bewertung im Vordergrund. Denker ordnen und analysieren das Wahrgenommene. Welche Ursache-/Wirkungsbeziehungen sind erkennbar? Ist etwas (technisch) machbar oder nicht? Ist etwas richtig oder falsch bzw. stimmig oder widersprüchlich? All dies können zentrale Unterscheidungsmerkmale für den Denker sein.

**FÜHLEN:** Jung geht es hier nicht um Emotionen, wie Freude oder Angst. Das Wahrgenommene wird eher durch eine innere „Goldwaage“ beurteilt. Gefällt es mir? Tut es mir gut? Ist etwas angenehm, sinnvoll oder nicht?

#### Individuelle Wirklichkeit ≠ Wahrheit

Das Modell ist so konstruiert, dass jeder Mensch im Wesentlichen eine Hauptfunktion und gegebenenfalls eine zweite, meist weniger gut ausgebildete Funktion nutzt. Die zweite findet sich nie auf derselben Achse. Diesen gut „trainierten“ Funktionen stehen die eher rudimentär ausgeprägten oder auch gänzlich unbewussten Funktionen gegenüber. Aus dieser individuellen (Nicht-)Nutzung der Funktionen ergibt sich unter anderem die individuelle Wirklichkeit. Dabei ist zu beachten, dass wir dazu neigen, unsere Wirklichkeit für die ganze Wahrheit zu halten.

Wolfram Jokisch beschreibt an einem Beispiel, welche Dynamiken auftreten können: Wenn beispielsweise Wahrnehmer Ahner in Aktion erleben, dann sagen sie: „Woher nimmst du denn das? Gib mir doch Gründe dafür.“ Wenn man als Ahner freundlich drauf ist, dann probiert man, Anhaltspunkte in der Wahrnehmung zu geben. Das ist dann aber nicht wirklich gut, denn das ist das Schwächste, was man drauf hat. Das befriedigt einen Wahrnehmer natürlich

nicht: „Das leuchtet mir überhaupt nicht ein“. Und dann sind sie schon im Clinch.

Natürlich sind solche Dynamiken nicht zwingend – es kann immer auch ganz anders laufen. Für das Mitarbeitergespräch ist es jedoch hilfreich zu wissen, wie man selbst die Welt sieht und vielleicht sogar lernt, einzuschätzen, welches die präferierten Funktionen des Gegenübers sein können. So kann ein Dialog in Gang gesetzt werden, der die unterschiedlichen Wirklichkeiten annimmt und auch wertschätzen kann. Missverständnisse und unbewusste Abwertungen (und damit Blockaden) können vermieden werden.

Aber auch bei der Vermittlung von Feedback und beim Festlegen von Zielen kann überlegt werden, ob die präferierten Funktionen berücksichtigt werden sollen. Macht es einen Unterschied, wenn die Leistung an einen „Fühler“ oder an einen „Denker“ rückgemeldet wird? Oder sollte mit einem „Ahner“ anders über Ziele gesprochen werden als mit einem „Wahrnehmer“?

In Unternehmen gibt es jedoch noch weitere Anwendungsmöglichkeiten. Zum Beispiel lässt sich im Rahmen von Teamentwicklung prüfen, aus was für „Typen“ sich das Team zusammensetzt und ob das Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat. Oder für die Personalentwicklung kann sich ergeben, dass gute Leute einzelne Funktionen zu einseitig nutzen und dadurch ihre Entwicklung gebremst wird. ┘



# Wettbewerbsfähig und attraktiv dank mitarbeiterorientierter Personalführung

**D**eutsche Unternehmen beklagen häufiger Probleme bei der Stellenbesetzung. Der Fachkräftemangel in einigen Berufsgruppen und Regionen wird durch das Ausscheiden der Babyboomer aus dem Arbeitsleben künftig verschärft. Zugleich steigen die Anforderungen an Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Produktivität – all das vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften.

## Zeit für eine neue Führungskultur!

Die Dynamik und Komplexität dieser Entwicklung treffen besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – das Rückgrat unserer Wirtschaft. Die gute Nachricht: Viele Führungskräfte sind sich der Herausforderung bewusst und suchen intensiv nach Lösungen. Die aktuelle Repräsentativbefragung „Führungskultur im Wandel“ des „Forums Gute Führung“ unter 400 Führungskräften kommt zu dem Ergebnis, dass ein radikaler Wandel nötig sei: Der bislang vorherrschende hierarchisch-steuernde Führungsstil habe ausgedient. Notwendig ist eine Führungskultur, die auf Motivation durch Selbstbestimmung und Wertschätzung setzt. Führung soll mehr Freiräume für die Mitarbeiter durch eine flexiblere, motivierende und selbst organisierte Arbeitsgestaltung schaffen.



Autor:

Achim Sieker ist Referent im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und betreut dort Projekte und Netzwerke zur Unterstützung kleiner und mittelständischer Unternehmen bei der Einführung mitarbeiterorientierter Unternehmenskulturen.

Achim.Sieker@bmas.bund.de

## Chancen systematisch nutzen

Ein derartiger Wandel löst viele Probleme:

- Mitarbeiterorientierung stärkt die Arbeitsplatzzufriedenheit und die Bindung ans Unternehmen.
- Menschen, die Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen haben, bleiben länger gesund und leistungsfähig.
- Weniger Hierarchiestufen ermöglichen schnelleres Reagieren auf Marktanforderungen.
- Unternehmen, die mit solchen Rahmenbedingungen werben können, ziehen Nachwuchs- und Fachkräfte an.

In KMU gelingt dieser Wandel mit Pragmatismus und Ausdauer. Ein guter Ausgangspunkt für mitarbeiterorientierte Führung ist der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“: Er zeigt, wie man Beschäftigte in die alltäglichen Entscheidungsprozesse einbeziehen und Freiraum für selbstbestimmte Arbeit schaffen kann. Der Selbstcheck ermöglicht einen Überblick über Stärken und Schwächen des Unternehmens und regt zu Verbesserungsmaßnahmen an. Er mündet in einen Maßnahmenplan zum Einstieg in ein kontinuierliches betriebliches Verbesserungsmanagement. Ergänzend dazu gibt es weitere Unterstützungsangebote, Seminare und Veranstaltungen, die von Partnern der Initiative Neue Qualität der Arbeit in regionalen Netzwerken angeboten werden.



## Linktipps:

www.inqa-unternehmenscheck.de, www.offensive-mittelstand.de, www.inqa-check-personalfuehrung.de,  
www.unternehmens-wert-mensch.de, www.demografie-experten.de

## Grenzen überwinden

Gerade KMU stoßen bei Veränderungen von Organisation und Kommunikation an Grenzen: Zeit, Ressourcen und Know-how. Hier bietet die Initiative Neue Qualität der Arbeit professionelle Unterstützung, zum Beispiel über das Beraternetzwerk DEx-Demografie Experten e. V. und das Netzwerk der Offensive Mittelstand. Dazu passend gibt es das Beratungsförderungsprogramm „unternehmensWert:Mensch“, das finanzielle Hürden externer Beratung für KMU ausräumt.

## Tue Gutes und rede darüber

In Bezug auf Personalführung können KMU im Vergleich mit größeren Unternehmen durchaus bestehen. Problematisch ist allerdings oft, dass sie ihre Alleinstellungsmerkmale als Arbeitgeber nicht kennen und bewerben:

- Was unterscheidet unsere Arbeitsbedingungen von der Konkurrenz?
- Gibt es besonders reizvolle Aufgabenstellungen?
- Welche Freiräume gibt es für unsere Beschäftigten, zum Beispiel in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung?
- Wie gehen wir miteinander um?
- Welche Unterstützungsangebote und Entwicklungsperspektiven können wir bieten?

Auch hier bietet die Initiative Neue Qualität der Arbeit mit dem INQA-Check „Personalführung“ praxisgerechte Unterstützung zum Finden und Binden von Beschäftigten.

## Fazit

Unternehmen, die mithilfe der Angebote der Initiative Neue Qualität der Arbeit

- selbstbestimmte Arbeit ermöglichen,
- Beschäftigte unabhängig von Herkunft und persönlicher Lebenssituation annehmen und unterstützen,
- auf Gesundheit und gesunde Organisation setzen,
- gezielt Wissen und Kompetenzen fördern,

sind gut auf die Zukunft vorbereitet. ▀

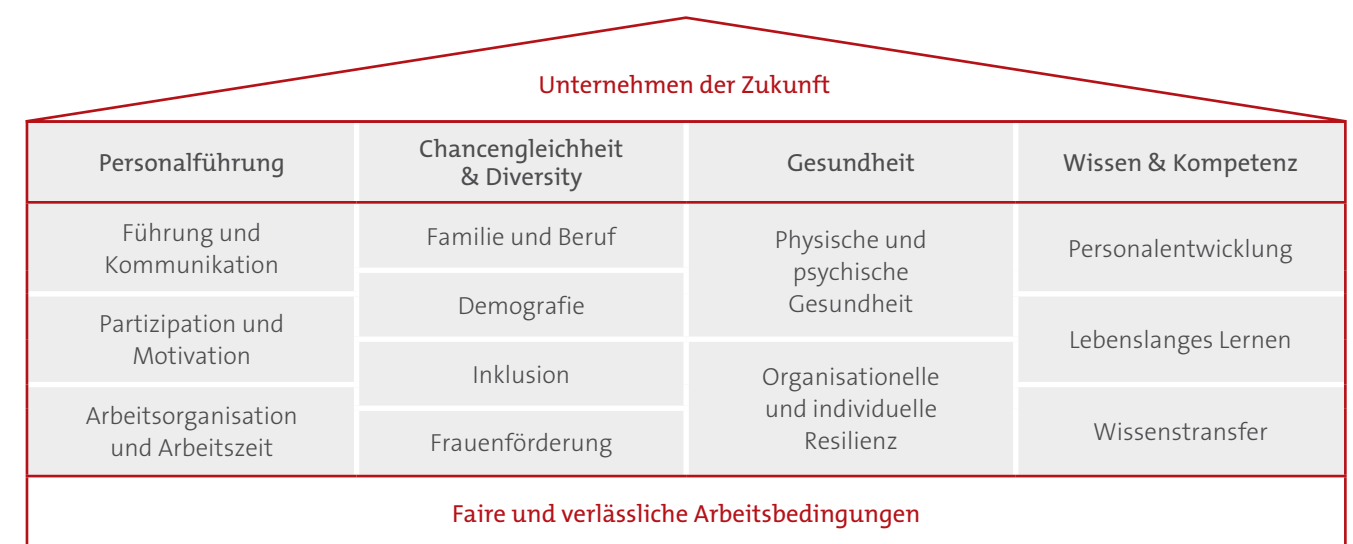


Abbildung: Weiche Faktoren – entscheidend für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Quelle: Initiative Neue Qualität der Arbeit



## Praxisbeispiel

# Gemeinsam die Zukunft gestalten

## Führungs- und Strategiewechsel beim Bauunternehmen RAAB

**Gisela Raab, heutige Geschäftsführerin der oberfränkischen RAAB Baugesellschaft, war acht Jahre alt, als sie sich entschied, den väterlichen Betrieb zu übernehmen. Die Baustellen, die großen LKWs und Maschinen faszinierten sie bereits als kleines Mädchen. Nach Abitur, Studium und Familiengründung war es so weit – aber in die Fußstapfen des Vaters zu treten, kam für die diplomierte Bauingenieurin nicht in Frage: „Wenn ich den Betrieb führe, dann auf meine Art und Weise“.**

### Generationswechsel

Gisela Raab, Tochter des Bauunternehmers Baptist Raab, übernahm 1996 gemeinsam mit ihrem Ehemann und ihrem Cousin den Betrieb. „Mir war klar, dass ich den Betrieb nicht auf die Art meines Vaters weiterführen konnte“, erzählt Gisela Raab. Der Führungsstil ihres Vaters, ein „charismatischer Patriarch“, war zu seiner Zeit gängig, doch für die Tochter unvorstellbar, fortzuführen. Der Generationswechsel war also auch mit einem Wechsel in der Strategie und Führung verbunden. Aber wie kann so ein Veränderungsprozess im Betrieb vollzogen werden?

### Methode: Zukunftskonferenz

Gisela Raab beschäftigte sich lange mit dem Thema Führung und stieß dabei auch auf den Buchautor Dr. Rudolf Mann, der die Methode „Zukunftskonferenz“ empfahl. Dabei handelt es sich um ein Format, bei dem sich Mitarbeiter und Führungskräfte zusammensetzen, um gemeinsam Ziele zu definieren und deren Umsetzung zu planen – „moderiert von externen Profis, das ist ganz wichtig“, ergänzt Gisela Raab. Der Vorteil: Die Maßnahmen werden von allen Beteiligten getragen und haben dadurch eine größere Durchschlagskraft.

„Wir haben uns für diese Methode entschieden, um allen Mitarbeitern klarzumachen, dass die Zukunft des Betriebs von diesem Zeitpunkt an von allen Beteiligten mitverantwortlich gestaltet wird. Wir brauchen Denker und Entscheider – keine Befehlsempfänger“, erläutert die Unternehmerin. Das bis dahin traditionell, hierarchisch geführte Bauunternehmen wurde einem kompletten Kurswechsel unterzogen: zu einem Betrieb mit flacher Hierarchie, in dem Eigenverantwortung und Mitsprache aktiv gelebt werden.

”

*Ich möchte, dass meine Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten, Prozesse mitgestalten und sich einbringen.*



### Ergebnisse

Die erste Zukunftskonferenz „Raab2010“ fand 1999 statt, verschiedene Mitarbeiter aus allen Bereichen sowie einige Kunden und Freunde der Familie waren vertreten. „Es entstand eine unglaubliche Energie und Motivation, die was bewegte.“ Kann man von einem Erfolg sprechen? „Ja“, sagt Gisela Raab, „es gab Anfang 2000 eine große Baukrise, wir haben sie – im Gegensatz zu vielen anderen Betrieben aus der Region – gut überstanden, konnten unsere Mitarbeiter halten und haben keine Verluste gemacht. Das ist für mich ein großer Erfolg.“

Im Jahr 2010 wurde die Konferenz wiederholt, diesmal mit allen 200 Mitarbeitern. Für zweieinhalb Tage versammelten sich alle in einer Turnhalle und erarbeiteten eine neue Zukunftsvision „2020“ für die nächsten zehn Jahre ihres Unternehmens. Die Themen: Zum Beispiel die Verbesserung der Arbeitssicherheit, die Mitarbeiterzufriedenheit, Freude an der Arbeit, Erschließung neuer Projekte rund um das umweltbewusste und ökologische Bauen.

Herausgekommen ist unter anderem eine gemeinsam erarbeitete Firmenphilosophie, wie Gisela Raab stolz berichtet: „Durch Begeisterung, Leistungsbereitschaft und Zusammenhalt sind wir immer einen Schritt voraus. Wenn wir flexibel bleiben, Erfahrungen übernehmen, alle Chancen nutzen und zukunftsorientiert neue Wege gehen, haben wir Qualität, zufriedene Kunden und gute Gewinne.“ (Zum Video „Raab2020“: <http://raab-bau.de/de/unternehmen/eine-firma-geht-neue-wege.html>).

### Ein Blick in die Zukunft

Die Raab Baugesellschaft ist mit den vergangenen Jahren zufrieden und blickt erwartungsvoll in die Zukunft. Allerdings gebe es immer etwas zu verbessern und zu optimieren, so die Inhaberin. „Die Baubranche ist kein einfaches Pflaster, vor allem durch die Konkurrenz der Werkvertragsarbeiter aus Osteuropa und die geringe Gewinnspanne.“ Die auch zum Business-Coach ausgebildete Geschäftsführerin hat sich außerdem künftig vorgenommen, sich noch mehr mit den Potenzialen einzelner Mitarbeiter auseinanderzusetzen, um diese gezielt weiter zu fördern.

Im Jahr 2020 soll es auf jeden Fall die dritte Zukunftskonferenz geben, dann auch schon mit der nächsten Führungsgeneration. „In zehn Jahren bin ich nicht mehr an dieser Stelle, eher in den Bergen oder lesend im Liegestuhl“, sagt Frau Raab lachend, „ich übergebe den Staffelstab gern an die nächste Generation“. Das wird auch jetzt schon vorbereitet: Im demnächst stattfindenden Workshop „Next Generation“ sollen mögliche Führungsmodelle mit den Raab-Kindern durchgespielt werden.



## Praxisbeispiel

Das Gespräch mit Gisela Raab führte  
Rabena Ahluwalia, Chefredakteurin des RKW Magazins.  
ahluwalia@rkw.de



Die Redaktion besuchte die engagierte Bauunternehmerin im heimischen Betrieb in Ebensfeld und befragte sie zu ihrem Führungsstil:

### Redaktion: Frau Raab, was ist Ihr Führungsgeheimnis?

Raab: Ich setze – im Gegensatz zu der Generation davor – auf Vertrauen statt Kontrolle. Ich möchte, dass meine Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten, Prozesse mitgestalten und sich einbringen. Und ich bin für eine offene Kommunikation: Nur wenn Transparenz herrscht, können die Mitarbeiter auch unternehmerisch denken. Und das wird in der Konsequenz belohnt: Durch die Beteiligung am Unternehmenserfolg und Prämiensysteme.

Ich verfolge außerdem den Ansatz, dass in jedem Mitarbeiter ein „Mozart“ steckt. Diese „Mozartfähigkeiten“ oder Talente gilt es zu finden und zu fördern. Ich sehe es als meine Aufgabe an, die Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie sich voll entfalten können und so gute Arbeit machen.

### Was ist an Ihrem Führungsstil weiblich und wo sehen Sie Unterschiede in der Führung?

Meiner Meinung nach denken Frauen viel mehr an die Zukunft: Sie planen länger voraus und agieren deshalb langfristiger. Sie wollen – wie in meinem Fall – die Familie versorgt wissen. Frauen bewahren und erhalten und führen

dementsprechend. Natürlich spielen auch soziale Aspekte eine große Rolle: Ich glaube, dass Frauen eher für das Miteinander stehen und weniger auf Konkurrenz aus sind.

Mein Vater hätte sich übrigens nie für umweltbewusstes oder ökologisches Bauen interessiert. Als ich das Thema in unseren Betrieb miteinbrachte, war das völlig unverständlich für ihn. Jetzt ist das Thema aktuell wie nie und bringt uns zusätzliche Projekte.

### Sie sind auch Mentorin für Frauen in Ingenieurberufen an der Hochschule Coburg. Was können Sie angehenden weiblichen Führungskräften raten?

Ich rate: Ihr Frauen, bleibt Frauen! Die Fähigkeiten einer Frau sind extrem wichtig für die Wirtschaft. Die Zusammenarbeit mit den Männern funktioniert auch erheblich besser, wenn die Frauen wirklich „Frau“ bleiben. Wenn wir versuchen, Männer nachzuahmen und deren Eigenschaften übernehmen, gelten wir als Konkurrenz und geraten mit in die Hahnenkämpfe hinein.

**Frau Raab, herzlichen Dank für das Gespräch und alles Gute für Ihr Unternehmen. ┐**



Die Raab Baugesellschaft mbH & Co. KG ist ein Familienbetrieb in vierter Generation. Das Unternehmen wurde 1898 in Ebensfeld gegründet und hat heute 220 Mitarbeiter, fast alle sind einheimische Bauhandwerker. Das Leistungsspektrum erstreckt sich vom Hoch-, Tief- und Brückenbau über schlüsselfertiges bis ökologisches Bauen.

Weitere Informationen: [www.raab-bau.de](http://www.raab-bau.de)





# Vielfalt managen!

Mal ehrlich: Eigentlich ist das Führen vielfältiger Belegschaften kein neues Thema, oder? Belegschaften waren schon immer vielfältig – schließlich ist jeder Mensch hinsichtlich seiner sichtbaren und unsichtbaren Eigenschaften (Weltanschauungen, Herkunft, Einschränkungen etc.) einzigartig. Trotzdem ist personelle Vielfalt heute mehr denn je Thema. Man denke allein den Gesprächsstoff, der sich an steigenden Zuwanderungszahlen, Frauenquoten oder auch der Generation Y entzündet.

Immer mehr Unternehmen begegnen personeller Vielfalt proaktiv. Das lohnt sich, wie zahlreiche Studien belegen: Unternehmen, die bewusst auf Vielfalt setzen, erzielen mehr Gewinn. Denn vielfältige Teams tun sich leichter mit unterschiedlichen Kundenwünschen, erleichtern den Zugang zu neuen Märkten und verbessern das Unternehmensimage – sie sind kreativer, innovativer und flexibler! Doch Vielfalt ist kein Selbstläufer. Schöpfen Führungskräfte das Potenzial personeller Vielfalt voll aus, tritt auch der Facettenreichtum der Teammitglieder zu Tage. Dies birgt auch Risiken, wie Schwierigkeiten bei der Konsensfindung. Wie also führt man vielfältige Belegschaften erfolgreich? Die folgenden Strategien geben eine Orientierung:

## Authentisch mit Vielfalt umgehen!

Das Wesen guter Führung ist Authentizität. Nichts wird der Führungskraft schneller zum Verhängnis als das Auseinanderfallen von wohlfeilen Aussagen und gelebter Praxis. Voraussetzung für Authentizität bei der Führung vielfältiger Belegschaften ist die Auseinandersetzung mit eigenen Vorbehalten. Einen guten Anhaltspunkt dazu bieten beispielsweise anonymisierte Bewerbungen, die unbewusste Entscheidungsmuster offenlegen können. Es lohnt sich: Die Führungskraft ist Vorbild und das Verhalten überträgt sich auf die Belegschaft.

## Den Führungsstil anpassen!

Es erscheint wie eine Binsenweisheit: Gerade für vielfältige Teams gibt es nicht den einen, richtigen Führungsstil. Wichtig ist, dass das Team harmonisiert und konstruktiv mit seinen Unterschieden umgeht. Klappt das nicht, erwarten auch vielfältige Belegschaften das Eingreifen der Führungskraft. Umgekehrt ist da, wo das Team gut aufeinander abgestimmt ist, Vertrauen und Mitverantwortung gefragt.

## Auf die richtige Mischung achten!

Vielfalt an sich ist kein Qualitätsmerkmal. Aus ökonomischer Sicht ist von Vorteil, wenn die Team-Zusammensetzung auch strategischen Zielen folgt. Zum Beispiel wird die geplante Expansion in ein fremdes Land begünstigt durch die Einstellung einer Fachkraft mit entsprechender Zuwanderungsgeschichte. Hinzu kommen gruppenspezifische Faktoren: Eine ausgewogene Zusammensetzung beugt Gruppenbildung vor; ein gemeinsam anerkanntes Ziel fördert den Zusammenhalt; ein breitgefächertes Know-how erhöht die Chance des Gruppen- und Arbeitserfolgs.

## Klar kommunizieren!

Klare Kommunikation von Zielen und Aufgaben beugt Missverständnissen und Konflikten vor. Gerade dort, wo unterschiedliche sprachliche und intellektuelle Fähigkeiten zusammentreffen und unterschiedliche Vorstellungen von Teamarbeit bestehen, ist einfache, klare Sprache mit eher zu viel als zu wenig Kontextinformationen ebenso wichtig wie das stete Versichern, ob das Gesagte auch verstanden wurde. Genauso zielführend ist das Aussprechen gegenseitiger Erwartungshaltungen.

## An individuellen Stärken orientieren!

Schwächen sind häufig auffälliger als Stärken. Um die Potenziale vielfältiger Teams optimal auszunutzen, ist es wichtig, den Fokus auf die Stärken zu legen und diese zum Erreichen der Unternehmensziele einzusetzen. Beispielsweise mag der ältere Mitarbeiter Probleme mit technischen Neuerungen haben, bringt aber für das Unternehmen nützliche Erfahrung, hohe soziale Kompetenz und ein großes Netzwerk mit. Kurzum: Stärken zu nutzen bringt mehr, als Zeit und Geld in die Überwindung von Schwächen und die Homogenisierung der Belegschaft zu stecken.

### Lesetipp:

Wie Sie gezielt Vielfalt in Ihre Belegschaft bringen, erfahren Sie in dem neuen RKW-Leitfaden „Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen“. Der Leitfaden liegt diesem RKW Magazin bei. Wenn Sie mehr Exemplare benötigen, können Sie diese unter <http://rkw.link/vielfaltbestellen> kostenfrei anfordern.



Autorinnen:

Sarah Gerwing arbeitet als Referentin im Fachbereich  
Fachkräfte des RKW Kompetenzzentrums.  
[gerwing@rkw.de](mailto:gerwing@rkw.de)

Dr. Mandy Pastohr leitet den Fachbereich Fachkräfte  
des RKW Kompetenzzentrums.  
[pastohr@rkw.de](mailto:pastohr@rkw.de)

## Regelmäßig Rückmeldungen geben!

Gemeinsamkeiten geben Sicherheit. Andersherum können die Unterschiede vielfältiger Teams zu Verunsicherung der einzelnen Mitglieder führen. Umso wichtiger ist, dass die Führungskraft regelmäßig Rückmeldung gibt. Dabei sollten die Sichtweisen der Mitarbeitenden ernst genommen werden, ohne von Vorgaben abzuweichen. Auch Lob auszusprechen, wo Leistungen erreicht wurden, vermittelt Sicherheit und stützt den Einzelnen.

## Vielfältigen Menschen vielfältige Angebote machen!

Es lohnt sich, auf die Vielfalt der Bedürfnisse einzugehen. Dem Familienvater mag an flexiblen Arbeitszeiten gelegen sein, Allergiker sind dankbar für ein auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Kantinenangebot. Solche Formen der Wertschätzung sind oft nicht teuer, aber ein unbezahlbares Zeichen für fürsorgliches Unternehmertum, dem man gerne Loyalität und Einsatz entgegenbringt. ─



# Demografiefest Führen

Alternde und „bunter“ werdende Belegschaften sowie weniger Nachwuchs auf dem Arbeitsmarkt bringen steigende Anforderungen an die Personalführung in Unternehmen mit sich. Aufgaben der Kompetenzentwicklung, des Gesundheitsschutzes und der Mitarbeiterbindung gewinnen an Gewicht.

### Überforderung: Risiko für die Qualität von Führung und Organisation

Ursache für hohe Anforderungen an Führungskräfte ist aber nicht der demografische Wandel allein: Die Optimierung der Abläufe erfordert stets aktuelles technisches und organisatorisches Wissen. Managementsysteme und von Kunden geforderte Zertifizierungen verlangen von Führungskräften, für Prozesssicherheit und Transparenz der Abläufe zu sorgen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Unternehmen seit den 90er Jahren Hierarchieebenen reduziert und Führungspersonal abgebaut haben. Die Aufgaben der Mitarbeiterbetreuung und der Verbesserung der Abläufe müssen daher mit verringerten Personalkapazitäten bewältigt werden.

Vor diesem Hintergrund liegen Gefahren der Überforderung von Führungskräften mit vielfältigen und zum Teil auch widersprüchlichen Anforderungen auf der Hand. Dies wiederum birgt Risiken für die Qualität von Führung und Organisation. Somit stellt sich die Frage nach geeigneten Wegweisern und Orientierungspunkten für Personalführung.

**Instrumente und Konzepte für eine demografiefeste Führung in kleinen und mittleren Unternehmen:**

- Gute Handhabbarkeit (nicht überladen und überkomplex)
- Enger Bezug zu Wertschöpfung (Wirtschaftlichkeitskriterien)
- Ausgangspunkt zur Systematisierung der Führung
- Unterstützung von Führungskräften

Name	Geburtsjahr	Knick schleifen	Aufhängung schleifen	Richten	Hängebahn	manuelles Anstreichen	Kontrolle	Stapler
		3	3	3	2	2	1	1
Schmidt	1951		x			o		s
Müller	1953	o	x	o		o	s	
Meyer	1953	o	x		o		s	
Becker	1954		x			o	s	
Bauer	1955	x	o		o	o		s
Hamann	1957	o	o	o	o	o	x	o
Schildner	1957	o	o	o	x			
Förster	1958	o	o		x			
Kunz	1960	x		o	o	o		
Uhrmacher	1961	x	o	o	o			

Legende: 1-3 = körperlicher Schweregrad der Arbeit: 1 = leicht, 2 = normal, 3 = schwer  
x = Stammarbeitsplatz o = Mehrfachqualifikation s = Schulungsbedarf

Alle Angaben wurden anonymisiert

Abbildung: Beispiel einer Personaleinsatzmatrix  
Quelle: In Anlehnung an Vetter 2003 – BMBF-Vorhaben: Demografie-Initiative

### Demografiesensibler Personaleinsatz

Der Personaleinsatz bildet eine Kernfunktion der Führung und ist auf die produktive Gestaltung der Leistungsprozesse ausgerichtet. Er verbindet die betriebliche und die Mitarbeiterperspektive. Ein gut gestalteter Arbeitseinsatz liefert einen Schlüssel für eine sowohl wirtschaftliche als auch demografiefeste Gestaltung von Führung. Die Abbildung zur demografiesensiblen Personaleinsatzmatrix kann dies deutlich machen (vgl. im Folgenden auch ifaa: 2009).

Zunächst liefert die Matrix Informationen zum Alter (Jahrgang) der Mitarbeiter im Arbeitsbereich. Das bildet einen Ausgangspunkt für eine Altersstrukturanalyse, die nicht nur das Durchschnittsalter, sondern auch die Altersverteilung ermitteln sollte. Ebenso sollte mit Hilfe der Altersstrukturanalyse eine Vorschau auf die nächsten Jahre erfolgen (Wann gehen größere Alterskohorten in Rente?).

Darüber hinaus enthält die Matrix Informationen zu Arbeitsplatz und Arbeitsaufgabe und damit zur fachlichen Einsetzbarkeit der im Bereich tätigen Mitarbeiter (Stamm-arbeitsplatz, Mehrfachqualifikation). Das ist wichtig, um die vorhandene Personaleinsatzflexibilität zu ermitteln und Vertretungsmöglichkeiten zwischen den Mitarbeitern zu erkennen. Auch Schulungsbedarf ist in der Matrix dokumentiert (Kennzeichnung mit S). Sind technische und organisatorische Modernisierungen geplant, kann ein zumindest grober Soll-Ist-Vergleich zwischen aktuellen und gewünschten Qualifikationen der Beschäftigten angestellt werden. Eine Qualifikationsmatrix liefert im Bedarfsfall einen differenzierteren Einblick in die Qualifikationsprofile der Beschäftigten.

Autor:  
Dr. Andreas Hinz ist Projektleiter  
im Fachbereich Fachkräfte  
des RKW Kompetenzzentrums.  
hinz@rkw.de



Zumindest in Ansätzen gibt die Matrix auch Auskunft über die Belastungssituation der Mitarbeiter an den Arbeitsplätzen (körperlicher Schweregrad). Ergänzt werden müsste dies um die Beurteilung psychischer Belastungen. Die Durchführung einer physischen und psychischen Gefährdungsbeurteilung liefert das Rüstzeug, um auch die Eignung der Arbeitsplätze für Leistungsgewandelte und Ältere feststellen zu können. Hilfreich ist dabei die in der Matrix enthaltene Differenzierung bis hin zum einzelnen Mitarbeiter.

### Fazit

Insgesamt betrachtet gibt die Matrix eine eng an die betrieblichen Leistungsprozesse gekoppelte Richtschnur für die Bearbeitung zentraler Handlungsfelder demografiefester Führung wie Kompetenzentwicklung und Arbeitsbelastungen. Die Kreuze, Kreise oder Zahlen auf der Matrix liefern zwar kein umfassendes Bild der Arbeitssituation, aber sie bieten einen Ausgangspunkt für den Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über Leistungsfähigkeit, Arbeitsgestaltung und -organisation. Beispielsweise können Möglichkeiten zur Reduzierung von körperlichen Belastungen und neue Einsatzmöglichkeiten für Mitarbeiter erschlossen werden. Schließlich eröffnet das Instrument Möglichkeiten zur systematischen Bearbeitung von Themen demografiefester Führung und Organisation in kleinen und mittleren Unternehmen, indem es auf die Eckpfeiler Altersstrukturanalyse, Kompetenzentwicklung und Gefährdungsbeurteilung verweist. ┘

**Literaturtipp:**  
„Der demografiefeste Betrieb“ vom Ifaa  
– Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, 2009

## Praxisbeispiel

# Bunt – na, und?

## Beispiel des Software-Entwicklers Main IT

Inklusion und Internationalität herrschen bei dem Software-Entwickler Main IT GmbH & Co. KG aus Kelkheim im Taunus. Ja, er hat Inklusion sogar zum Geschäftsmodell gemacht: Das barrierefreie Dokumentenmanagementsystem (DMS) wird mit behinderten Menschen entwickelt, schafft Arbeit in Behindertenwerkstätten und kann von jedermann, mit und ohne Handicap, intuitiv benutzt werden. Hat das Auswirkungen auf die Führung des Unternehmens?

„Nein“, sagt Geschäftsführer Torsten Brinkmann. „Jeder Mensch hat Stärken und Schwächen.“ Dann sei es unerheblich, ob sie oder er eine Behinderung habe oder aus einem anderen Land käme. Unter den aktuell zehn festen Beschäftigten sind eine blinde Person, zwei Tunesier, Frauen und Männer, drei Auszubildende und Experten, dazu kommt eine ebenso „bunte“ Gruppe von freien Mitarbeitern. Auch Kirgisen, Ukrainer, Mexikaner haben schon hier gearbeitet, teilweise sogar sechs bis sieben Menschen mit Behinderung gleichzeitig.

Aber dann berichtet Brinkmann doch, dass in dem kleinen Unternehmen etwas anders sei: Für die Entwicklung der Software wird üblicherweise ein Prozessschema mit bekannten Grafikelementen erstellt. Doch diese können für die Sehbehinderten nicht ausgelesen werden, darum musste Main IT eine eigene Lösung entwickeln. Heute werden die Entwicklungsprozesse in Excel-Tabellen geschrieben, denn über eine Braille-Zeile können die Blinden damit arbeiten. „Für alle war das eine Umgewöhnung, aber es funktioniert“, freut sich der Inhaber.

Die internationalen Mitarbeiter können zumindest anfangs noch nicht so gut Deutsch, dass sie alles verstehen würden. Darum wird bei Meetings immer Englisch gesprochen. „Das können wir alle nicht perfekt, darum macht es dann keinen Unterschied mehr.“ Brinkmann lacht. Vor allem aber zwingt diese sprachliche Unsicherheit, sehr präzise und genau zu kommunizieren, damit alle dasselbe unter dem Gesagten verstehen. Nur so ließen sich die komplexen Projekte führen.



Torsten Brinkmann hat Inklusion zu seiner Mission gemacht. Als er erfuhr, dass in einer großen Bundesbehörde ein blinder Mitarbeiter seine Aufgabe nicht mehr erfüllen konnte, weil ein neues DMS eingeführt worden war, war er entsetzt. Da kein wirklich barrierefreies DMS auf dem Markt war, hat er mit seiner Firma 2010/11 ein solches entwickelt. Allerdings musste er dafür auf private Geldgeber zurückgreifen, die Banken waren skeptisch. Ergänzt um eine Prozesssteuerungs-Software kann er seinen Kunden jetzt ein komplettes Paket anbieten – von der Abholung der Papierdokumente, über das Scannen, Einsortieren, bis zum Archivieren oder Vernichten. Das Scannen erledigen zum Beispiel bis zu 70 Mitarbeiter in einer Frankfurter Behindertenwerkstatt. Der Clou dabei: Die Oberfläche der Software zeigt nur das, was der jeweilige Bearbeiter braucht und verstehen kann, manchmal sind das nur zwei oder drei Funktionen, farblich gekennzeichnet. Dank skalierbarer Software-Oberfläche kann auch das DMS an jede Anforderung angepasst werden, von Abteilung zu Abteilung oder von Nutzer zu Nutzer.

Die Fachhochschule Frankfurt, die diese Entwicklung wissenschaftlich begleitete, hat nachgewiesen, dass Menschen mit unterschiedlichen Einschränkungen produktiv mit der Oberfläche arbeiten können. Brinkmann wünscht sich, dass vor allem öffentliche Auftraggeber den Mut hätten, sein System zu beschaffen. Denn dann könnten sie nicht mehr behaupten, behinderten Menschen wären für diese Auf-

gaben ungeeignet. Seine gewerblichen Kunden sind zufrieden, auch wenn überwiegend Menschen ohne Handicap mit dem System arbeiten. Es ist einfach Design für Alle im wahren Wortsinn. Da die Anwender zusätzlich Arbeitsplätze in Behindertenwerkstätten sichern, kommen sie ihrer sozialen Verantwortung nach.

Diese Verbindung von sozialem Engagement und abwechslungsreicher Arbeit ist auch der Grund, warum Main IT ausreichend Ausbildungsbewerber findet. Vor allem junge Frauen lassen sich begeistern und lernen Anwendungsentwicklerin oder Informatik-Kauffrau. Noch einmal Torsten Brinkmann: „Wir heben den Frauenanteil in den entsprechenden Berufsschulklassen.“ Schade findet er es, dass blinde Auszubildende für diese Berufe überwiegend in Marburg in der Blinden-Studienanstalt ausgebildet würden und nur für den Praxisteil im Unternehmen wären. Er könnte sich gut vorstellen, die Ausbildung komplett zu übernehmen. Dabei käme es ihm gar nicht so sehr darauf an, dass Unternehmen für die Ausbildung behinderter Menschen Zuschüsse und sogar Prämien bekommen. Das wüssten die meisten gar nicht, beklagt er. Darum sollte bei der IHK Frankfurt ein „One-Stop-Shop“ für Unternehmen entstehen, der Unternehmen berät und sich um Zuschüsse, Genehmigungen usw. sorgt, wenn es um Inklusion im Betrieb geht. Auch hier kümmert sich der Wirtschaftsjurist, der für sein vorbildliches Engagement schon vielfach ausgezeichnet wurde. ■



### Linktipp:

Möchten Sie mehr über das barrierefreie Dokumentenmanagementsystem (DMS) erfahren?

### Weitere Informationen:

<http://igg.me/at/dms-in-cloud>, [www.main-it.de](http://www.main-it.de)



### Autorin:

Ulrike Heitzer-Priem ist Projektleiterin im Fachbereich Fachkräfte des RKW Kompetenzzentrums. [heitzer@rkw.de](mailto:heitzer@rkw.de)



# RKW-Unternehmenswerkstätten

## Guter Mix von Austausch und neuem Wissen

**N**achmittags, 15 Uhr: In einem Seminarraum versammeln sich acht bis zehn Geschäftsführer oder Personalverantwortliche kleiner und mittelgroßer Unternehmen zur RKW-Unternehmenswerkstatt. Ihr Thema in den nächsten drei Stunden: Wie können sie attraktive Arbeitgeber werden, wie bestehen sie im Wettbewerb um die besten Talente? Wie finden sie die passenden Mitarbeiter und Auszubildenden und wie können sie sie halten?

### Ansätze für Verbesserungen

Seit drei Jahren bietet das RKW Kompetenzzentrum die Unternehmenswerkstätten in Kooperation mit RKW-Landesorganisationen, IHKen, Handwerkskammern oder Wirtschaftsfördergesellschaften an. Die Ansatzpunkte sind verschieden, doch von wo die Diskussion auch ausgeht: Sehr schnell kommt man auf die Führung. Denn sie ist der Schlüssel für Arbeitgeberattraktivität. Transparente Kommunikation und klare Vorstellungen über die Ziele, Aufgaben und Kompetenzen des Chefs und der Mitarbeiter stehen dabei im Zentrum. In der Unternehmenswerkstatt geht es nicht um „Rezepte“ für den richtigen Weg, sondern vielmehr darum, wie sich der einzelne Betrieb verbessern kann oder wo er schon tolle, pragmatische Ansätze hat, an denen noch hier und da geschliffen werden kann. Ein paar Beispiele:



Autorin:  
Ulrike Heitzer-Priem ist Projektleiterin  
im Fachbereich Fachkräfte  
des RKW Kompetenzzentrums.  
heitzer@rkw.de

→ In einem Handwerksbetrieb mit 15 Beschäftigten fällt der Chef Burnout-bedingt über Monate aus. Bald stellt sich die Frage, woher neue Aufträge für die Mitarbeiter kommen sollen. In diesem Fall halfen befreundete Wettbewerber über die Durststrecke, indem sie Arbeitspakete abtraten. Aber das Inhaber-Ehepaar zog Konsequenzen: Sie sorgten für eine bessere Work-Life-Balance, definierten ihre Ziele realistischer und verabschiedeten sich von zu großen Wachstumswünschen. Als die Chefin davon erzählt, denken die anderen Unternehmerfrauen in dieser Werkstatt laut darüber nach, wie es denn in ihrem Betrieb mit der Gesundheit aussieht, und nehmen sich vor, bei sich selbst und bei den Beschäftigten darauf stärker zu achten und als Vorbild zu handeln.

→ Eine Inhaberin von Tanzstudios wünscht sich von ihren Mitarbeitern mehr Engagement. In der Diskussion stellt sich heraus, dass die Trainer auf eigene Rechnung bei ihr mitarbeiten und dass die Kunden sehr zufrieden sind. Warum sollten sich die Trainer noch mehr engagieren? Die Unternehmerin versteht, dass ihre Interessen und die der freien Mitarbeiter so verschieden sind, dass sie zu viel erwartet hat. Führung muss auch realistisch sein.

→ In einem Dachdeckerbetrieb ärgerte sich die Geschäftsführung, dass sich die Teams bei Privatkunden häufig breitschlagen ließen, „schnell noch diese Kleinigkeit“ mitzumachen und so die Kalkulationen durcheinander brachten. Nun erhalten die Teamleiter das vollständige Angebot und wissen vor Beginn der Arbeiten genau, wie viel Zeit und Material eingeplant sind. Ohne dass der Chef die unentgeltlichen Serviceleistungen verbieten musste, hörten sie auf. Dank der Transparenz sehen es die Dachdecker jetzt als Ehrensache an, wenigstens den kalkulierten Rahmen einzuhalten. Führung kann auch durch Transparenz die Mitarbeiterbindung stärken.

→ Immer wieder zeigt sich, wie entscheidend der Kommunikationsstil für eine gute Führungskultur ist und wie viel Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten die Führungskraft zulässt. Vielleicht geht es „nur“ darum, dass sich der Inhaber öfters in der Werkstatt sehen lässt und mit seinen Beschäftigten ein paar Worte wechselt. Selbst diese eigentlich einfache Erkenntnis kann das Ergebnis einer Unternehmenswerkstatt sein. Oft sind es die anderen Teilnehmer, die diese Erkenntnisse durch ihr gutes Beispiel vermitteln. Die Moderatoren der Unternehmenswerkstätten – Expertinnen und Experten aus dem Fachbereich Fachkräftesicherung – bündeln die Erfahrungen, ziehen Querverbindungen und geben Tipps. Der Input ist bewusst knapp und dient dazu, die Diskussion und den Erfahrungsaustausch anzuregen.

### Austausch & Netzwerken

Selbstreflexion ist für Führungskräfte immer wieder nötig, um sich ihrer Rolle und ihres Verhaltens bewusst zu werden. Eine Unternehmenswerkstatt bietet dafür einen Raum. Man trifft auf andere, häufig unbekannte Führungskräfte aus anderen Branchen, aber auch von Wettbewerbern. Noch nie entstand daraus ein Problem, im Gegenteil: Es wird offen gesprochen. Jeder kommt zu Wort und jeder nimmt am Ende wenigstens eine Idee, eine Anregung mit, die er im eigenen Unternehmen ausprobieren will. Und auch die, die sich bestätigen lassen möchten, dass sie auf dem richtigen Weg sind, erfahren noch Neues und Interessantes aus den anderen Betrieben. Der Austausch von Kontaktdaten nach der Werkstatt ist guter Brauch geworden. Und die Vernetzung vor Ort ist auch ein Nutzen der Unternehmenswerkstätten. ─



# Führungskräfte fallen nicht vom Himmel

Zu Besuch beim 6. Führungskräfte-TRAINEE-PROGRAMM der RKW Sachsen GmbH

Am 16. März begann in Dresden zum sechsten Mal das Führungskräfte-TRAINEE-PROGRAMM der RKW Sachsen GmbH mit dem Modul „Führungspersönlichkeit“.

## General Management

Beim ersten Blick in die Programmbroschüre war ich überrascht von der Menge an Themen, die ich in einer klassischen Management-Weiterbildung nicht erwartet hätte: Neben betriebswirtschaftlichen Modulen und Einheiten zu Selbstorganisation und Projektmanagement reicht das Spektrum des Programms bis hin zu Marketing, Vertrieb und Verhandlungsführung (siehe Abbildung). Insgesamt 30 Präsenztage in zwölf Monaten, inklusive Planspiel und Projektarbeit.

## Wäre da vielleicht etwas mehr Fokussierung gefragt?

Nein. Ziel des Programms ist eindeutig die Vorbereitung für „höhere Weihen“ – eine Formulierung, die der fachliche Leiter des Programms Dr. Frank Richter, erfahrener Berater mit langjähriger Unternehmens- und Hochschulerfahrung, häufiger verwendet. Schließlich ist es von Vorteil, sich als angehende Führungskraft eines mittelständischen Unternehmens in all den oben genannten Themengebieten auszukennen oder seine Kenntnisse als langjähriger Geschäftsführer zu erweitern.

Die RKW Sachsen GmbH unterstützt seit vielen Jahren die sächsische Wirtschaft mit Beratungen, Weiterbildungen und Coachings zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation und Gründung. Das ausführliche Angebot finden Sie im Internet, einschließlich des nächsten Durchgangs des Führungskräfte-TRAINEE-PROGRAMMS, das der Mittelstandsexperte sowohl für Industrie und Dienstleistungsunternehmen als auch speziell für die Bauwirtschaft anbietet. [www.rkw-sachsen.de](http://www.rkw-sachsen.de)



## Der Transfer in die Praxis

Eine Herausforderung, dessen sich der Veranstalter bewusst ist, ist der Transfer der Inhalte in die Praxis. Dafür stehen 14 erfahrene Referenten der RKW Sachsen. „Ich höre heute von Marketing und kann nicht davon ausgehen, dass ich morgen in die Firma gehe und einen Marketingplan entwickle“, brachte Dr. Richter es auf den Punkt.

Dafür arbeiten die Referenten mit Fallbeispielen – möglichst aus den Unternehmen der Trainees. Zusätzlich werden die inhaltlichen Module durch ein Mentoring-Programm ergänzt: 14 Mentoren mit langjähriger Erfahrung als Geschäftsführer oder Inhaber stehen den Trainees mit ihrer Erfahrung und Know-how zur Seite.

### Ein gewinnbringender Erfahrungsaustausch

Der Beginn mit dem Modul „Führungspersönlichkeit“ ist gut gewählt. Die zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses Durchgangs erhalten eine sanfte Einführung ins Thema und die Möglichkeit, sich intensiv mit der eigenen Rolle auseinanderzusetzen und dabei miteinander sowie mit dem erfahrenen Dozenten ins Gespräch zu kommen. Die Gruppe ist bunt gemischt: Es gibt den Einzelkämpfer, der die Logistik in einem sich neu sortierenden Chemieunternehmen verantwortet, ebenso wie den Geschäftsführer eines 50-köpfigen metallverarbeitenden Betriebs. Das kleinste vertretene Unternehmen hat 35 Beschäftigte, das größte etwa 150. Diese Vielfalt an Erfahrungen und Branchen sowie die Expertise der Dozenten scheinen mir die Erfolgsfaktoren des Programms zu sein.

### Führung lässt sich erlernen

Führung sei erlernbar, ihr Ziel: sich selbst überflüssig machen, so Dr. Richter über die Philosophie des Programms: „Führung lässt sich beschreiben durch spezifische Aufgaben, Funktionen und Instrumente.“ Es ist aber auch Raum für die Frage, was Führung nicht ist, und damit Gelegenheit, mit gängigen Führungsmythen aufzuräumen. Kann es etwa Aufgabe der Führungskraft sein, die Beschäftigten glücklich zu machen? Außerdem kann jeder seine persönliche Arbeitsmethodik hinterfragen. Die klare Empfehlung des fachlichen Leiters: „Ändere nur, was nicht funktioniert!“

Erfolgs- und Misserfolgskriterien werden diskutiert, Zeitfresser und Führungsfunktionen erklärt sowie Anforderungen an eine Führungskraft definiert. Das Verständnis von Führungskompetenzen ist weit entfernt vom immer noch häufig anzutreffenden Persönlichkeitsfetisch vieler Führungsforscher und -berater. So müssten Führungskräfte, laut Dr. Richter, in der Lage sein, anspruchsvolle und sinnvolle Ziele zu setzen, Mitarbeiter individuell fördern und ohne ständige Zustimmung anderer auskommen können. Zwischendurch ist immer wieder Gelegenheit, zu diskutieren oder Fragen zu stellen: Was ist das Pareto-Prinzip? Wofür benötige ich die Eisenhower-Matrix? Was ist der Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz?

### Ein gelungener Einstieg in das Trainee-Programm

Mein Gesamteindruck: Ein gelungener Einstieg in das modularisierte Programm – was sicher auch auf die engagierte und pflichtbewusste Betreuung der Projektleiterin Gabriele Klett der RKW Sachsen GmbH zurückzuführen ist. Ein Urteil, das mir in Pausengesprächen auch durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bestätigt wurde. ─



Autor:

Patrick Großheim ist wissenschaftlicher Mitarbeiter  
im Fachbereich Fachkräfte des RKW Kompetenzzentrums.  
grossheim@rkw.de

# RKW

## vor Ort

Unsere Unterstützungsleistungen vor Ort: Beratung, Coaching und Modellprojekte der RKW-Landesverbände zum Thema:

# Personalführung

### RKW Baden-Württemberg

- Arbeitskreis: Personalmanagement ab 22.09.2015
- Beratung zu allen Fragen rund um Personalführung

### RKW Bayern

- Arbeitskreis: ERFA Personalentwicklung (Raum Ingolstadt)
- Arbeitskreis: ERFA Personalverantwortliche (in neun bayerischen Städten)
- Beratung zu Themen wie Mitarbeitermotivation, die neue Führungsrolle, Kommunikation, Arbeitsrecht, Beschäftigtendatenschutz, Bildungsbedarfsanalyse für Unternehmen

### RKW Bremen

- „Willkommensservice“ im Unternehmensservice Bremen. Beratung von KMU und deren Fachkräfte: Ausländerrecht, Anerkennungslotse, Alltag in Bremen

### RKW Hessen

- Arbeitskreise: Personal Rhein-Main und Nordhessen
- Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c®)
- Impulsberatung: Arbeitgeber-Attraktivität für KMU
- Arbeitszeit-Beratung (Schicht, Zeitkonten, Lebensarbeitszeitkonten, Familienfreundlichkeit)
- Projekt: „Flexibel werden – fit bleiben ...“ Arbeitszeitberatung in Hessen voraussichtlich ab Sommer 2015
- Projekt „Zertifizierte Prozessbegleiter beim INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur“

### RKW Niedersachsen

- Gesprächskreis: Arbeits- und Personalrecht
- Qualifizierungsprojekt: SKALA 2.0 – Stresskompetenz als Leistungsaktivator

### RKW Sachsen

- Führungskräfte-Trainee-Programm für Dienstleistungs- und Industrieunternehmen
- Arbeitskreis: Mitarbeiterführung für Führungskräfte-nachwuchs. Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen – Begleitung für „frisch gebackene“ Führungskräfte

### RKW Sachsen-Anhalt

- Beratung: INQA-Audit – Pilotprojekt für zukunftsste Unternehmense- und Personalpolitik
- Beratung: Methode personalAssess für passgenaue Besetzung mit Bewerbern
- Beratung: Regionaler überbetrieblicher Bewerberpool und Rekrutierungs- und Integrationspilot als Shared Service
- Projekt: LebensWerte – demografiestabile Region
- Projekt: Stadtrezeption Haldensleben – Fachkräftesicherung durch ganzheitliche Integration am Arbeits- und Wohnort
- Coaching im Projektmanagement

Weitere Angebote des RKW Netzwerks finden Sie unter [www.rkw.de/weiterbildung](http://www.rkw.de/weiterbildung)

# RKW Kalender

## April – Juni 2015

### April

#### 16. April bis 8. Oktober

RKW-Arbeitskreis „Mitarbeiterführung für Führungskräfte-nachwuchs – Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen – Begleitung für frisch gebackene Führungskräfte“

Kontakt: RKW Sachsen GmbH  
Dienstleistung und Beratung,  
Ramona Laudel,  
Kerstin Wolffgramm,  
Tel. 0351 8322-331/33,  
wbildung@rkw-sachsen.de

#### 21. April

Frankfurter Demografie-Kongress, Frankfurt, RKW Kompetenzzentrum ist mit Messestand vertreten.

Kontakt:  
RKW Kompetenzzentrum,  
Ulrike Heitzer-Priem,  
Tel. 06196 495-2810,  
heitzer@rkw.de

#### 21. April

Seminar „Die Telefonzentrale – The Telephone Switchboard. Die Visitenkarte Ihres Unternehmens. Your Company's Business Card.“

Kontakt:  
RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, Tel. 0711 22998-23,  
jung@rkw-bw.de

#### 21. April

Informationsveranstaltung „Website-Check für junge Unternehmen“

Kontakt:  
RKW Bremen GmbH,  
Tel. 0421 323464-12,  
info@rkw-bremen.de

#### 22. April

Workshop „Steuerliche Aspekte der Unternehmensnachfolge“

Kontakt:  
B.E.G.IN Gründungsleitstelle  
c/o RKW Bremen GmbH,  
Tel. 0421 323464-12

#### 23. April

Seminar „Arbeitszeitflexibilität in der Produktion. Termintreue bei jeder Auslastung“

Kontakt:  
RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, Tel. 0711 22998-23,  
jung@rkw-bw.de

#### 23. April

Seminar „Das 1 x 1 erfolgreicher Korrespondenz I. Pfiffige Briefe und kundenorientierte E-Mails“

Kontakt:  
RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, Tel. 0711 22998-23,  
jung@rkw-bw.de

#### 23. bis 24. April

Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft“

Kontakt: RKW Bayern,  
Ruth Herrmann,  
Tel. 089 670040-12,  
herrmann@rkwbayern.de

#### 24. bis 25. April

RKW-Treffen Mitteldeutschland, Halle/Saale. Mitgliedertreffen der Unternehmen aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen

Kontakt: RKW Sachsen-Anhalt GmbH, Eileen Gummert,  
Tel. 0391 73619-19,  
eileen.gummert@rkw-sachsenanhalt.de

#### 28. April

Unternehmenswerkstatt „Arbeitgeberattraktivität“, IHK Gera

Kontakt:  
RKW Kompetenzzentrum,  
Ulrike Heitzer-Priem,  
Tel. 06196 495-2810,  
heitzer@rkw.de

#### 28. April

Seminar „So entwickeln Sie ein motivierendes Vergütungssystem für Ihren Vertriebsaußen- und -innendienst“

Kontakt:  
RKW Baden-Württemberg,  
Nicole Jung, Tel. 0711 22998-23,  
jung@rkw-bw.de





Mai

28. April

Beratung „Website-Check für junge Unternehmen“  
Kontakt: *RKW Bremen GmbH, Tel. 0421 323464-12, info@rkw-bremen.de*

29. April

Auftaktveranstaltung „IQ Netzwerk Niedersachsen“  
Kontakt: *RKW Nord GmbH, Monika Opitz, Tel. 0511 3380329, opitz@rkw-nord.de*

29. bis 30. April

Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“  
Kontakt: *RKW Sachsen GmbH Dienstleistung und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolffgramm, Tel. 0351 8322-331/33, wbildung@rkw-sachsen.de*

6. Mai bis 26. September

Vorbereitungskurs „Zertifizierte/r Projektmanagement-Fachmann/-frau (Level D IPMA)“, Berlin  
Kontakt: *RKW Sachsen GmbH Dienstleistung und Beratung, Silke Härta, Tel. 0351 8322-338, haerta@rkw-sachsen.de*

7. Mai

AG Personal Nordhessen: Exkursion. Weitere Termine im Juli, September und November 2015 zu verschiedenen Themen.  
Kontakt: *RKW Hessen GmbH, Thomas Fabich, Tel. 0561 930999-2, t.fabich@rkw-hessen.de*

7. Mai bis 26. September

Vorbereitungskurs „Zertifizierte/r Projektmanagement-Fachmann/-frau (Level D IPMA)“, Leipzig  
Kontakt: *RKW Sachsen GmbH Dienstleistung und Beratung, Lutz Voigtmann, Tel. 0351 8322-335, voigtmann@rkw-sachsen.de*

12. Mai

AG Personal Rhein Main „Moderne Trends der Mitarbeiterbindung“. Weitere Termine im Juli, September und November 2015 zu verschiedenen Themen.  
Kontakt: *RKW Hessen GmbH, Sandra Markovic, Tel. 06196 9702-23, s.markovic@rkw-hessen.de*

15. Mai

Webinar „Strategische Personalplanung“ via [www.cliqmeet.com/eJo3BCMnpg](http://www.cliqmeet.com/eJo3BCMnpg),  
Kontakt: *Patrick Großheim, RKW Kompetenzzentrum, Tel. 06196 495 3215, grossheim@rkw.de*

19. bis 20. Mai

Seminar „Wie Meister und technische Führungskräfte ihre Mitarbeiter erfolgreich führen & motivieren“  
Kontakt: *RKW Sachsen GmbH Dienstleistung und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolffgramm, Tel. 0351 8322-331/33, wbildung@rkw-sachsen.de*

20. Mai

Seminar „Durch Führung Mitarbeiter/innen motivieren“  
Kontakt: *RKW Bayern, Ruth Herrmann, Tel. 089 670040-12, herrmann@rkwbayern.de*

21. Mai

Informationsveranstaltung „Neue Fördermittel für Energie-Effizienzmaßnahmen“  
Kontakt: *RKW Bremen GmbH, Torsten Stadler, Tel. 0421 323464-22, stadler@rkw-bremen.de*



Juni

10. Juni

Seminar „Arbeitszeugnisse schreiben und interpretieren“  
Kontakt: *RKW Baden-Württemberg, Nicole Jung, Tel. 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de*

11. Juni

22. Innovationstag Mittelstand des BMWi, Berlin, RKW Kompetenzzentrum ist mit Messestand vertreten.  
Kontakt: *RKW Kompetenzzentrum, Dr. Heiner Depner, Tel. 06196 495-3221, depner@rkw.de*

11. Juni

Netzwerktreffen „Strategische Personalarbeit“, Eschborn,  
Kontakt: *Kathrin Großheim, RKW Kompetenzzentrum, Tel. 06196 495 2813, k.grossheim@rkw.de*

11. Juni

Sonderveranstaltung „Teamarbeit und Teamführung kompakt“  
Kontakt: *RKW Sachsen GmbH Dienstleistung und Beratung, Ramona Laudel, Kerstin Wolffgramm, Tel. 0351 8322-331/33, wbildung@rkw-sachsen.de*

11. Juni

Seminar „Moderne Personalarbeit III. Die Personalabteilung als kompetenter interner Dienstleister“  
Kontakt: *RKW Baden-Württemberg, Nicole Jung, Tel. 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de*

16. bis 17. Juni

Seminar (englisch) „Changing role from colleague to manager“  
Kontakt: *RKW Bayern, Ruth Herrmann, Tel. 089 670040-12, herrmann@rkwbayern.de*

18. Juni

Seminar „Stressmanagement“  
Kontakt: *RKW Bayern, Ruth Herrmann, Tel. 089 670040-12, herrmann@rkwbayern.de*

23. Juni

Seminar „Arbeitsrecht II. Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis, Beendigung“  
Kontakt: *RKW Baden-Württemberg, Nicole Jung, Tel. 0711 22998-23, jung@rkw-bw.de*

23. Juni

IQ Netzwerk-Veranstaltung „Charta der Vielfalt“  
Kontakt: *RKW Nord GmbH, Monika Opitz, Tel. 0511 3380329, opitz@rkw-nord.de*

29. Juni bis 26. September

Vorbereitungskurs „Zertifizierte/r Projektmanagement-Fachmann/-frau (Level D IPMA)“, Dresden  
Kontakt: *RKW Sachsen GmbH Dienstleistung und Beratung, Silke Härta, Tel. 0351 8322-338, haerta@rkw-sachsen.de*

Weitere Informationen finden Sie unter

[www.rkw.de/veranstaltungen](http://www.rkw.de/veranstaltungen)



## Drohen Personalengpässe oder Kompetenzprobleme?

Das Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ verknüpft Geschäft und Personal: Was muss HEUTE angestoßen werden, um MORGEN noch erfolgreich im Geschäft zu sein?

Leitfäden, Workshops und Online-Tools zu den Themen Personalplanung, Personalmarketing, Weiterbildungsmanagement und Unternehmensstrategie.