

Talente

ABONNEMENT UNTER
[fachkraefte.region-stuttgart.de/
 talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/talente)

Rekrutierung, Qualifizierung, Mitarbeiterbindung in der Region Stuttgart

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche und Personaler



Dr. Walter Rogg
 Geschäftsführer
 der WRS



Dr. Sabine Stützle-Leinmüller
 Leiterin Geschäftsbereich
 Fachkräfte der WRS

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das lateinische Verb „dirigere“ lässt sich übersetzen mit „leiten, lenken, eine Richtung geben“. Darin steckt bereits der Hinweis, dass Dirigenten hervorragende Lehrmeister sein können, wenn es darum geht, Menschen zu führen. Zu den Qualitäten einer guten Führungskraft gehört es beispielsweise, dass sie genau weiß, wann sie Takt und Tempo vorgeben muss und wann sie die Bühne ihren Mitarbeitern überlassen sollte. Große Kapellmeister beherrschen dieses Wechselspiel in Perfektion. Herbert von Karajan beschrieb Dirigieren deshalb auch als die Kunst, zu wissen, wann man das Orchester nicht stören sollte.

In der Wirtschaft gibt es, genau wie in der Musik, Menschen mit vielfältigen Talenten. Damit hervorragende Solisten perfekt zusammenspielen, braucht der Dirigent eine klare Vorstellung davon, wie das Stück am Ende klingen soll. Auch die talentiertesten Mitarbeiter lassen sich nur im Sinne des Unternehmens lenken, wenn sie das übergeordnete Ziel kennen. Um den richtigen Kurs verfolgen zu können, benötigen sie zudem eindeutige und verständliche Ansagen ihrer Führungskräfte. Das Zusammenspiel zwischen Dirigent und Orchester kann auch hier als Vorbild dienen, denn es ist eine Interaktion auf Augenhöhe. Musiker wissen genau, dass nur durch die Führung ihres Kapellmeisters ein außergewöhnliches Kunstwerk möglich wird, das die Summe der Einzelleistungen weit übertrifft. Diese Haltung ist auch in Firmen die Grundlage für exzellente Ergebnisse. Zwei Beispiele, in denen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter bereits auf besondere Weise zusammenspielen, stellen wir Ihnen auf den folgenden Seiten vor.

Wann kooaa. lci ke -sh

Gleichgewichtssinn gefragt – Gelungene Führung bietet Freiraum und Orientierung

Wer bei Google den Begriff „Gute Führung“ eingibt, bekommt knapp 500.000 Ergebnisse angezeigt. Ganz offensichtlich gibt es unzählige Auffassungen dazu, was die Aufgaben einer Führungskraft sind und wie sie diese optimal erfüllen sollte. Die Vorstellungen von gelungener Führung stehen immer auch im Zusammenhang mit dem Umfeld, in dem sie stattfindet. Ungeachtet dessen sind sich die Verfechter unterschiedlicher Stile einig: **Beim Führen geht es letztendlich darum, die Mitarbeiter so zu steuern, dass das Unternehmen oder die Organisation erfolgreich ist.**

Gesellschaft und Arbeitswelt haben sich in den vergangenen Jahren sehr stark verändert. Demzufolge gibt es eine Vielzahl neuer Herausforderungen, denen sich Vorgesetzte im Rahmen ihres Führungsauftrags stellen müssen: Weil junge Talente rar sind, treten heutzutage bereits Berufsanfänger im Bewerbungsgespräch selbstbewusst auf. Deren Vorstellungen hat die Führungskraft oft mit zwei weiteren Mitarbeitergenerationen abzugleichen, die aufgrund der längeren Lebensarbeitszeit ebenfalls in ihrem Team vertreten sind. Alle wünschen sich passende Rahmenbedingungen – den Versuch, ihnen gerecht zu werden, nennt man Anforderungsmanagement.

Führen heißt vielfältige Anforderungen zu managen

Zwar helfen dabei digitale Technologien, weil sie ermöglichen, die Arbeit hinsichtlich Ort und Zeit flexibler zu organisieren.



Schwerpunkt

Führung

Aber sie führen gleichzeitig zu neuen Anforderungen, denn auch virtuell zusammenarbeitende Teams brauchen ein gemeinsames Verständnis von Flexibilität und Verbindlichkeit. Dieses zu schaffen, ist äußerst anspruchsvoll. In Zeiten von Globalisierung und Diversität sind Teammitglieder nicht nur in verschiedensten Lebensphasen, sondern unterscheiden sich oft auch hinsichtlich Nationalität, kulturellem Hintergrund, Religion oder Geschlecht. Nicht leichter wird es dadurch, dass sich Führungskräfte gleichzeitig auch noch um Kunden, Märkte oder Innovationen kümmern müssen. Die Märkte sind unberechenbar, die Auftraggeber anspruchsvoll und das bei einem Veränderungstempo, das den Atem raubt.

Die Rollenverteilung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ändert sich

Mit traditionellen Methoden, bei denen die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter anweisen, lassen sich diese Anforderungen nicht mehr bewältigen. Schon längst sind Führungskräfte auch nicht mehr die all-

▷ wissende Instanz, die für jedes Problem den Lösungsweg kennt. Wissen ist in unserer komplexen Welt zum maßgeblichen Erfolgsfaktor geworden. Deshalb brauchen Firmen das Know-how und die breite Erfahrung ihrer gesamten Belegschaft. Wenn die Mitarbeiter aber zu Beratern und Mitentscheidern werden sollen, muss die Führungsrolle zwangsläufig umgeschrieben werden. Führung, die die Zukunft des Unternehmens im Sinn hat, sollte die Menschen im Betrieb motivieren, fördern und den notwendigen Rahmen schaffen, damit diese ihre Potenziale bestmöglich im gemeinsamen Interesse entfalten können.



Robert Kneschke/Fotolia.com

Es gibt keine Blaupause dafür, was künftig Chefsache ist und welche Rolle die Mitarbeiter spielen sollen. Dazu sind die Voraussetzungen und Erfordernisse in unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen zu vielfältig. Eine sinnvolle Rollenverteilung zwischen Führungskraft und Geführten kann immer nur passend zu den spezifischen Rahmenbedingungen ausgehandelt werden. Ideen dazu bieten Führungsansätze, die sich zum Beispiel mit agilen Methoden, dem Führen durch Vorbild und humanistischen Wertvorstellungen auseinandersetzen.

Ein perfektes Rezept für gute Führung gibt es nicht

Grundlage fast aller gegenwärtig diskutierten Konzepte ist die Einsicht, dass gute Führung den Menschen in den Mittelpunkt stellen muss. Unternehmen können ihre Ziele heute nur noch erreichen, wenn sich die Mitarbeiter mit ihrem ganzen Potenzial einbringen. Dafür brauchen diese das Vertrauen der Führungskräfte und Freiräume, um selbstverantwortlich agieren zu können. Ein Team, das sich im Sinne seines Arbeitgebers verhalten soll, muss dessen Gesamtsituation überblicken und verstehen, wie jeder Einzelne zum Betriebserfolg beitragen kann. Transparenz

und Sinn zu vermitteln, ist deshalb ein weiterer wesentlicher Aspekt des modernen Führungsverständnisses. Gleichzeitig haben Vorgesetzte die wichtige Aufgabe, klare Orientierung zu geben und dafür zu sorgen, dass die vielfältigen Kompetenzen im Sinne des Unternehmenserfolgs gebündelt werden. Gut zu führen wird somit automatisch zum Balanceakt zwischen den Polen Flexibilität und Stabilität. Auf der Suche nach der perfekten Mischung sind Vertrauen, Transparenz und Selbstverantwortung unverzichtbare Zutaten, ebenso wie Ziele, klare Strukturen und verbindliche Absprachen. Das genaue Rezept für gutes Gelingen muss sich daraus jede Führungskraft selber mischen.



WRS vernetzt

Initiative Zukunftsfähige Führung: Erfahrungsaustausch für Führungskräfte

Engagierte Führungskräfte aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft haben sich 2013 in der gemeinnützigen „Initiative Zukunftsfähige Führung (IZF) e. V.“ zusammengeschlossen, um einen Beitrag zur Glaubwürdigkeit und Qualität von Führung in Deutschland zu leisten und erfahrene wie junge Führungskräfte durch Erfahrungsaustausch zu unterstützen. Das Netzwerk will einen offenen Dialog zwischen Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Zivilgesellschaft darüber anregen,

wie eine nachhaltige, auf die Zukunft gerichtete Führungskultur aussehen kann. Die gemeinsame Vision der Beteiligten ist eine Arbeitsumgebung, in der das Arbeiten Freude macht und jeder sein Bestes geben kann.

In Kooperation mit externen Partnern finden regelmäßige Workshops, Vorträge, Open Spaces sowie eine jährliche Führungskonferenz statt. Die Mitgliedschaft im Netzwerk ist kostenpflichtig.



INITIATIVE
ZUKUNFTSFÄHIGE
FÜHRUNG

Weitere Informationen und aktuelle Termine gibt es unter www.zukunftsfahigefuehrung.de/kontakte.

Initiative Zukunftsfähige Führung:

Anne Blumers
Mitglied des geschäftsführenden
Vorstands/Leitung der Kommunikation
der IZF-Geschäftsstelle
Schelmenwasenstraße 34
70567 Stuttgart
info@initiativezukunftsfahigefuehrung.org



„Eine gute Führungskraft muss Menschen mögen“

Auch Führungsstile unterliegen dem Zeitgeist. Ändern sich die Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft, müssen sich auch die Führungskräfte in den Unternehmen darauf einstellen. Experte für solche Veränderungen ist Prof. Dr. Peter Fischer, Inhaber des Lehrstuhls für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität Regensburg. Seit mehr als 20 Jahren forscht er darüber, was erfolgreiche Führung ausmacht und wie sich die Anforderungen an Leitungsfunktionen im Laufe der Zeit gewandelt haben. Als wissenschaftlicher Leiter der Stuttgarter Consensus GmbH berät er auch Unternehmen zu Führungsfragen. Im Zeitalter der Digitalisierung plädiert der Wirtschaftspsychologe für eine humanistische Führungskultur, die sich an den Menschenrechten orientiert und den Respekt vor den Mitarbeitern in den Mittelpunkt stellt. Wir sprachen mit ihm darüber, warum Vorgesetzte psychologische Kenntnisse brauchen und eine menschenorientierte Führung gleichzeitig auch gut für Umsatz und Rendite ist.

Talente: Herr Prof. Dr. Fischer, in Studien wird seit Jahren belegt, dass Führungsverhalten und Mitarbeiterzufriedenheit eng zusammenhängen. Sie betonen darüber hinaus Auswirkungen von guter Führung auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Ist der Einfluss der Führungsebene tatsächlich so groß?

Peter Fischer: Absolut. Die Führungsforschung zeigt nachweislich, dass sich gute Führungsarbeit auf zahlreiche Unternehmenskennzahlen positiv auswirkt. In vielen Fällen steigen dadurch beispielsweise Umsatz, Gewinn und Marktanteile. In gut geführten Firmen verbessern sich außerdem nicht nur die Mitarbeiter-, sondern auch die Kundenzufriedenheit. Agieren die Führungskräfte geschickt, gehen zudem die Fehlerquoten zurück, und die Mitarbeiter machen in der Regel auch mehr Verbesserungsvorschläge. Eine engere Mitarbeiterbindung und dadurch bedingt auch eine geringere Fluktuationsrate sind weitere Auswirkungen. Es lohnt sich also zweifelsohne, in eine gute Führungskultur zu investieren.

Verwiesen wird in diesem Zusammenhang auch immer wieder auf den sogenannten „individuellen Krankenstand“ von Führungskräften. Was ist damit gemeint?

Studien zeigen, dass ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Führung und der Gesundheit der Beschäftigten besteht. So konnte beispielsweise eine im Jahr 2000 durchgeführte Studie der VW-Stiftung belegen, dass Führungskräfte die Höhe des Krankenstands mitnehmen, wenn sie versetzt oder befördert werden. In den neuen Teams der Führungskräfte stellte sich nach

einer gewissen Zeit ein ähnlicher Krankenstand ein wie in ihren früheren Gruppen oder Abteilungen.

In Zeiten der Digitalisierung, in denen Hierarchien abgebaut werden und Teams zunehmend selbstgesteuert arbeiten, ändern sich auch die Ansprüche an die Führungskräfte. Was muss eine Person heutzutage mitbringen, um erfolgreich zu führen?

Führung bedeutet vor allem, mit Menschen zu interagieren. Rund 80 Prozent der Führungsarbeit sind Kommunikation. Deshalb braucht es auch einen Kulturwandel von der fachlichen zur kompetenzorientierten Führung. Wir wissen schon lange, dass gute Fachleute nicht automatisch gute Führungskräfte sind. In der humanistischen Führungslehre plädieren wir ausdrücklich dafür, dass Führungspersonen über psychologische Grundkenntnisse verfügen sollten. Sie müssen einfach wissen, wie Denken, Emotionen, Motivation und Verhalten beim Menschen funktionieren.

Dieses Basiswissen könnte sich ja im Prinzip jeder aneignen. Gibt es auch persönliche Eigenschaften, ohne die gute Führung nicht klappen kann?

Die Grundlage jedes Führungserfolgs sind die vier Ms: Man muss Menschen mögen. In Zeiten des totalen Individualismus sollte man außerdem die Fähigkeit haben, sehr genau zu beobachten. Man muss gut zuhören, was die einzelnen Mitarbeiter brauchen, um gesund, motiviert und leistungsfähig zu sein. Der eine will vor allen Dingen Geld verdienen, um zufrieden zu sein, der nächste benötigt dazu regelmäßigen Kontakt und Austausch mit der Füh-



Prof. Dr. Peter Fischer

Kontakt

Prof. Dr. Peter Fischer
peter.fischer@psychologie.uni-regensburg.de

Universität Regensburg
Lehrstuhl Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Universitätsstraße 31
93053 Regensburg
www.uni-regensburg.de

CONSENSUS GmbH
Königstraße 40, 70173 Stuttgart
Telefon: 0711 645619433
Fischer@consensus-group.de
www.consensus-group.de

rungskraft. Ein Dritter wiederum motiviert sich darüber, möglichst viel selbst gestalten zu können. Empathie ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren guter Führung.

Eine zentrale Aussage humanistischer Führungsansätze lautet: „Menschlichkeit fördert Wirtschaftlichkeit“. Wie lässt sich dieser Zusammenhang psychologisch erklären?

Eine Führungskraft, die sich an humanistischen Werten orientiert, fungiert als Vorbild und setzt auf gegenseitiges Vertrauen. Sie muss nicht immer recht haben und kann Mitarbeiter auch mal an der langen Leine lassen. Sie versteht sich nicht nur als Kapitän, der die Richtung vorgibt, sondern auch als Coach und Mentor, der einen Raum für Wachstum und Entwicklung schafft. Dadurch vermittelt sie Sinn und eine soziale Identität. Und dies schafft wiederum beste Voraussetzungen dafür, dass sich die Mitarbeiter mit ihrer ganzen Leistungskraft für die Ziele des Unternehmens einsetzen. Durch gute Führung lassen sich Leistungsfaktoren wie Commitment oder Motivation um bis zu 20 Prozent steigern – das zahlt sich aus.

Mischt euch ein! – Führung als Einladung zur Mitgestaltung

Statt Terminplänen und Budgets wollen Dimitrios Horozidis und Roberto Richter Menschen in den Mittelpunkt der Projektarbeit stellen. Weil ihr Arbeitgeber diese Idee nicht teilt, kündigen die beiden und starten ihr eigenes Projekt. Das ist im September 2009 – es wird die Geburtsstunde der GPI Consulting GmbH. Nur fünf Monate später beschäftigen sie bereits 22 Gleichgesinnte, die das Experiment wagen wollen, nicht nur Projektarbeit, sondern auch Führung anders zu denken.

Vom Anforderungsmanagement über den reibungslosen Betrieb einer Lösung bis zur Projektnachbereitung deckt das GPI-Team alle relevanten Aufgaben in der IT-Beratung ab. Zusätzlich entwickelt es spezielle Beratungsleistungen zur Kommunikation und dem Veränderungsmanagement in Projekten. „Wir verstehen uns als ganzheitlichen Begleitservice für IT-Projekte“, beschreibt Dimitrios Horozidis das Leistungsportfolio.

In der Zwischenzeit ist das Team auf 48 Mitarbeiter angewachsen, die sich auf die Standorte Stuttgart, München und Hamburg verteilen. Rund die Hälfte davon hat einen IT-Hintergrund, die anderen sind

Betriebswirte, Psychologen, Pädagogen oder Geisteswissenschaftler. „Diese Artenvielfalt ist bewusst gewählt“, betont Sarah Ickert, die seit Mai 2016 das dritte Mitglied der Geschäftsleitung ist und sich insbesondere um den Vertrieb kümmert. Sie weiß genau, wie notwendig der Blick über den IT-Tellerrand ist, um die Kundensicht zu verstehen. Aber auch bei der Optimierung der internen Organisation oder strategischen Fragen zählt die GPI-Geschäftsleitung darauf, dass die interdisziplinäre Belegschaft ihre fachlichen und persönlichen Perspektiven mit einbringt.

„Die Mitarbeiter zu Beteiligten machen“ ist eines der wichtigsten Credos und beschreibt gleichzeitig die Führungsphilosophie des Unternehmens. Die Geschäftsleitung setzt die strategischen Themen und überlässt deren konkrete Ausgestaltung dann oft vollständig der Belegschaft. Entstanden sind auf diese Weise unter anderem die Unternehmensleitlinien, in denen das GPI-Team zentrale Werte seiner Zusammenarbeit definiert. Aktuell kümmern sich die Mitarbeiter selbstorganisiert darum, wie sie ihr Wissen besser vernetzen und austauschen können.

Auf die Entwicklung der GPI Einfluss nehmen kann die Belegschaft auch in den internen Ressourcengruppen. Standortübergreifend bündeln hier Mitarbeiter, die ähnlich ticken, persönliche Stärken wie Disziplin, Überblick, Spaß oder Ehrgeiz, um sie dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Die verschiedenen Gruppen geben sich einen Namen und bekommen ein definiertes Zeitbudget, über das sie frei verfügen können. „The Force“ sind beispielsweise einige Mitarbeiter mit besonderen Macherqualitäten. Sie engagieren sich dafür, dass gute Ideen nicht nur in den Köpfen von Geschäftsleitung und Belegschaft existieren, sondern auch tatsächlich Wirklichkeit werden.

Auch im Alltag lädt die Geschäftsleitung die Mitarbeiter ständig dazu ein, sich mit ihren Ideen und Verbesserungsvorschlägen einzumischen. Was der Einzelne zu Neuerungen im Unternehmen beiträgt, ist Bestandteil regelmäßiger Feedbackgespräche und beeinflusst, neben anderen Faktoren, seinen flexiblen Jahresbonus. Dass sich das gesamte Team für wichtige Zukunftsthemen verantwortlich fühlt, bestimmt nicht nur die Führungskultur,



Dimitrios Horozidis, Geschäftsführer

» *Als Geschäftsleitung sehen wir unsere Aufgabe vor allem darin, Rahmenbedingungen zu setzen, die den Erfolg unserer Mitarbeiter und damit der GPI ermöglichen. Kommunikation spielt dabei die zentrale Rolle. Wer mitgestalten soll, muss Bescheid wissen und sich vernetzen können. Um gleichzeitig Kreativität und Innovationen zu fördern, haben wir verschiedene Austauschforen geschaffen. Eine jährliche GPI-Teamtagung gehört dazu, bei der die Belegschaft gemeinsam an strategischen Themen wie dem Wissenstransfer arbeitet. Eine wichtige Informationsplattform ist auch das vierteljährliche Standortmeeting, bei dem die Mitarbeiter aller drei Standorte gleichzeitig per Video zum Beispiel über Kennzahlen, neue Projekte oder Kundenfeedbacks informiert werden.«*

Fotos: GPI Consulting GmbH



Sarah Ickert, Betriebsleiterin und Mitglied der Geschäftsleitung

» *Wir steuern uns nicht über Regeln oder Hierarchien. Orientierung geben stattdessen Rollenbilder, in denen wir wichtige Aufgaben und Funktionen beschreiben. Sie definieren beispielsweise die Verantwortung für ein Projekt, ein strategisches Thema oder auch eine interne Organisationsaufgabe. Ist die Aufgabe erfolgreich erledigt, übernehmen die jeweiligen Mitarbeiter neue Rollen. Führungsverantwortung wird so immer auf diejenigen übertragen, die für ein Thema besonders kompetent sind und auch Lust darauf haben.«*

sondern schafft auch ein ganz besonderes Innovationsklima. Die Umsetzung der konkreten Ideen wird von einem speziellen Projektmanager für interne Projekte koordiniert, der sich eng mit der Geschäftsleitung abstimmt. Die GPI wurde dafür unter die Top 100 der innovativsten Mittelständler Deutschlands gewählt und trägt seit Juni dieses Jahres den Titel „Top Innovator“.

Kontakt

GPI Consulting GmbH
Hospitalstraße 35
70174 Stuttgart
www.gpi-consulting.de

Ansprechpartner
Anja Rastetter, Marketingleitung
Telefon: 0711 12 39 00-40
stuttgart@gpi-consulting.de

Spezialbehandlung erwünscht: „Jeder Mitarbeiter tickt anders“

Stephan Brunnet hat vielfältige Führungserfahrung. Er war Projektleiter, Teamleiter und ist jetzt geschäftsführender Gesellschafter von softwareinmotion (swim). Als solcher führt er gegenwärtig in einem besonders anspruchsvollen Umfeld. Denn fast 90 Prozent seiner Mitarbeiter sind Softwareentwickler.



Stephan Brunnet, geschäftsführender Gesellschafter

» *Wer bei uns Führungsaufgaben übernimmt, muss die Fähigkeit haben, Sensibilität für die Kollegen aufzubringen und das Beste aus jedem Einzelnen rauszukitzeln. Der eine Mitarbeiter braucht dafür konkretes Lob, der andere will sich mehr austauschen, ein dritter wiederum wünscht sich eine andere Aufgabe. Eine zusätzliche Herausforderung sind die vielfältigen kulturellen und religiösen Hintergründe im Team, die es zu verstehen und zu moderieren gilt. Um in unserem Sinne gut zu führen, sind deshalb vor allem Menschenkenntnis, Kommunikationsfähigkeit und Empathie erforderlich.«*

IT-Spezialisten sind äußerst gefragte Fachleute, die sich ihren Arbeitgeber aussuchen können. Sie haben in der Regel hohe Ansprüche an Flexibilität, Mitgestaltung und Freiraum. „In diesem Spannungsfeld zu führen, ist eine sehr herausfordernde Aufgabe“, betont Stephan Brunnet. Bevor er 2010 softwareinmotion gründet, ist der Diplom-Informatiker bei Beratungsunternehmen und einem Automobilzulieferer tätig. Schon als junger Projektleiter lernt er viel darüber, wie gute Führung gelingt. Seine Erfahrung nach 18 Berufsjahren fasst er in einem Satz zusammen: „Es fängt alles beim Menschen an.“ Wer nur an wirtschaftliche Kennzahlen denkt, wird nach seiner Meinung keinen Erfolg haben. Für den Geschäftsführer der Urbacher Softwareschmiede müssen die Mitarbeiter mit ihren individuellen Bedürfnissen im Fokus stehen, denn sie sind die wichtigste Ressource.

„Wir pflegen dementsprechend einen sehr persönlichen Umgang, kümmern uns intensiv um jeden Einzelnen und geben gleichzeitig sehr viel Freiraum“, beschreibt Stephan Brunnet den Führungsstil von sich und seinem Mitgesellschafter George Azar. Einen besonderen Schwerpunkt legen die beiden darauf, Aufgaben an die Mitarbeiter zu übertragen, die diese als sinnstiftend bewerten. „Softwareentwickler motiviert man nicht über das Gehalt“, sagt er. „Viel wichtiger ist es, ein gutes Team zu bieten, interessante Projekte, die richtige Infrastruktur und Möglichkeiten zur fachlichen Weiterentwicklung.“ Dafür zu sorgen, sieht der Firmenchef als eine seiner wesentlichen Führungsaufgaben.

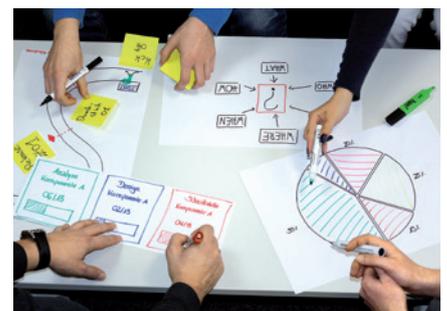
Es läuft gut für das Urbacher Unternehmen: softwareinmotion beschäftigt zwischenzeitlich 42 Mitarbeiter, Umsatz und Gewinn sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Das rasante Wachstum bedeutet aber gleichzeitig eine Herausforderung für die Führung.

„Je mehr Mitarbeiter wir werden, umso schwieriger ist es, unseren individuellen Stil beizubehalten“, beschreibt Brunnet das Dilemma. Die beiden Gesellschafter erkennen irgendwann, dass sie nicht mehr alles selber machen können. Für das Tagesgeschäft übertragen sie deshalb die fachliche Führung an Projektleiter und beschränken sich von nun an darauf, den Überblick über alle Projekte zu haben.

Die Hierarchien bleiben auch in den kommenden Jahren flach. Für Mitarbeiter, die mehr Verantwortung übernehmen wollen, bieten sich neben der Projektleiter-/Projektmanager-Karriere zwei weitere Wege der fachlichen Weiterentwicklung: Wer sich mehr im technischen Bereich zu Hause fühlt, kann sich vom Software-Architekten zum Technical Consultant weiterentwickeln. Und Mitarbeiter, die ihre Stärken im Umgang mit Kunden sehen, können als Requirements Engineer das Anforderungsmanagement von einem oder mehreren Projekten übernehmen.

Am Beginn der fachlichen Führungsverantwortung steht immer ein Basiscoaching mit einem externen Coach. Darüber hinaus geben die beiden Geschäftsführer ihr Wissen aus unzähligen eigenen Führungsworkshops weiter und unterstützen die Mitarbeiter durch regelmäßiges persönliches Feedback. Wem sie aus ihrem Team Führungsverantwortung zutrauen, entscheiden sie anhand ihrer konkreten Beobachtungen im Alltag. Eine Rolle spielt auch, wer von sich aus Ambitionen zeigt.

Eine besondere Bedeutung für die Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung hat die jährliche Klausurtagung „swimEnergy“. Sie ist eine zentrale Plattform, auf der die Belegschaft Ideen zu Produkten, Prozessen und der Unternehmensorganisation einbringen kann. Außerdem geht es immer auch um die Kommunikation und Selbstreflexion der IT-Experten. Als Anregung dienen spezielle Teamaufgaben, die gemeinsam mit einem externen Moderator entwickelt werden. Im letzten Jahr sollten sich beispielsweise alle Mitarbeiter mit einem Gegenstand präsentieren, der sie besonders geprägt hat. Solche Übungen schulen nicht nur die kommunikativen Fähigkeiten, sondern beeinflussen auch die gegenseitige Wahrnehmung und das Verständnis füreinander positiv.



Fotos: softwareinmotion GmbH

Kontakt

softwareinmotion GmbH
 Marktplatz 1
 73660 Urbach
www.softwareinmotion.de

Ansprechpartner
 Stephan Brunnet
 Geschäftsführender Gesellschafter
 Telefon 07181 98590-0
stephan.brunnet@softwareinmotion.de

Infopool

„Die flexible Führungskraft“ – Studie zeigt Auswirkungen flexibler Arbeitsformen auf Führungskräfte

Das Fraunhofer IAO hat im Auftrag der Bertelsmann Stiftung 2500 Führungskräfte dazu befragt, wie sich ihr Führungsalltag durch variable Arbeitsmodelle und immer flexiblere Rahmenbedingungen verändert hat. Wie gestaltet man Führung in einer flexiblen Arbeitswelt? Welche Folgen und besonderen Herausforderungen entstehen durch die zunehmende Flexibilisierung für die Vorgesetzten, wenn sie immer weniger direkten Kontakt zu ihren Mitarbeitern haben? Diese und weitere Aspekte standen im Mittelpunkt der Befragung, die durch 40 Tiefeninterviews ergänzt wurde. Die Studie kann für 18 Euro bestellt werden unter www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/die-flexible-fuehrungskraft-1/.

INQA-Check „Personalführung“ Eine Handlungshilfe für KMU

Mit dem INQA-Check „Personalführung“ können insbesondere kleinere Unternehmen ihre Personalführung überprüfen und systematisch verbessern. Der Leitfaden bietet vielfältige Anregungen, die dabei helfen, Beschäftigte zu rekrutieren, zu befähigen, zu motivieren und langfristig zu binden. Konkrete Maßnahmenpläne werden ergänzt durch Hinweise zu Praxisbeispielen und Kontaktadressen. Der Selbsttest ist von den 200 Partnern der „Offensive Mittelstand“ sowie von weiteren INQA-Netzwerkpartnern als gemeinsamer Qualitätsstandard entwickelt worden. Kostenloser Download unter www.inqa.de > Angebote > Bestandsaufnahme & Handlungshilfen

Talente-Forum Vertiefung, Austausch und Vernetzung zum Schwerpunkt Führung

Auf dem Weg zu einer zukunftsorientierten Führung gibt es keine Patentrezepte, die für alle Unternehmen gleichermaßen Erfolg versprechen. Was funktioniert, hängt unter anderem von der Branche, der Betriebsgröße und der bisher gelebten Unternehmenskultur ab. Dennoch können Firmen aus den Erfahrungen lernen, die andere Unternehmen mit innovativen Führungsansätzen gemacht haben. Und auch Wirtschaftspsychologie und Führungsforschung bieten interessante und wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse, auf deren Grundlage Führungskulturen hinterfragt und weiterentwickelt werden können.

Ergänzend zum aktuellen Talente-Themenheft lädt der Geschäftsbereich Fachkräfte der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart alle Interessierten aus kleinen und mittelständischen Unternehmen dazu ein, das Thema Führung zu vertiefen. Das Talente-Forum bietet eine Plattform, um die Akteure der aktuellen Praxisbeispiele und den Führungsexperten Prof. Dr. Peter Fischer persönlich in Vorträgen und Gesprächen kennenzulernen. In daran anschließenden Diskussionen können Fragen gestellt und Inhalte vertieft werden. Darüber hinaus gibt es für die Teilnehmer ausreichend Gelegenheit, sich mit Fachkollegen aus anderen Unternehmen zu Führungsfragen auszutauschen und zu vernetzen.



Unter dem Motto „Von der Praxis für die Praxis“ lassen sich wertvolle Anregungen und Impulse für die eigene Personalarbeit gewinnen.

Das Talente-Forum findet am 13. September 2016 ab 15.30 Uhr in den Räumen der GPI Consulting GmbH in Stuttgart statt. Teilnehmen können Geschäftsführer, Personaler und Führungskräfte sowie alle am Thema Führung Interessierten aus kleinen und mittelständischen Unternehmen der Region Stuttgart. Die Teilnahme ist kostenlos.

Anmeldung online unter wrs.region-stuttgart.de/talenteforum/fuehrung, Anmeldeschluss ist am 8. September 2016. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Anmeldungen von Personaldienstleistern und Beratern können nicht berücksichtigt werden.

Veranstaltungspartner/-ort:
GPI Consulting GmbH
Hospitalstraße 35, 70174 Stuttgart

Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentraler Ansprechpartner für Investoren und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsförderern der 179 Kommunen und sechs Kreisen der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen.

wrs.region-stuttgart.de

Herausgeber

Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart GmbH (WRS)
Friedrichstraße 10
70174 Stuttgart

Geschäftsführer
Dr. Walter Rogg

wrs.region-stuttgart.de
fachkraefte.region-stuttgart.de

Verantwortlich

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller
Telefon 0711 2 28 35-42
sabine.stuetzle@region-stuttgart.de

Redaktion

Leitung:
Kathrin Engelhard
Telefon 0711 2 28 35-28
kathrin.engelhard@region-stuttgart.de

Text:
Monika Nill
Telefon 0711 60 19 39-05
hainzl.nill@t-online.de

Gestaltung

www.projektgruppe.de

Nächste Ausgabe
November 2016

Abonnement/Abbestellung

fachkraefte.region-stuttgart.de/talente

Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail.

Zur besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die weibliche Form verzichtet.

Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel
www.fsc.org



**Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart**