



Silke Eilers / Gaby Wilms  
Ernst-Boehe-Str. 4

67059 Ludwigshafen

# Dokumentation des 4. Netzwerktreffens am 13. Juni 2013

## Keynote Speaker:

Heiko Fischer, Resourceful Humans Consulting GmbH



### Vita (Auszug)

03/2011 – heute

Resourceful Humans (Geschäftsführer)  
Branche: Unternehmensberatung

2008 – 2011

Crytek (Head of Resourceful Humans)  
Branche: Computerspiele

## Keynote Speaker:

Heiko Fischer, Resourceful Humans Consulting GmbH



## Anschließendes Erarbeiten von Handlungsempfehlungen





## Diskussion

### 1. Fragestellung

***„Eine konsequente Individualisierung der Personalarbeit wird vor dem Hintergrund der wachsenden Fachkräftelücke in einigen Branchen und Berufszweigen zum Schlüsselthema.“***



## Diskussion

### 1. Fragestellung

Welche Möglichkeiten und Grenzen sind in der Umsetzung von individualisierten Modellen in KMU gegeben?



① Eine Konsequente Individualisierung der Personalarbeit wird vor dem Hintergrund der wachsenden Fachkräftelücke in einigen Branchen und Berufszweigen zum Schlüsselthema.

Welche Möglichkeiten und Grenzen sind in der Umsetzung von individualisierten Modellen in KMU gegeben?

### Grenzen

- HR Ressource?
- größere Eigenverantwortung (Überforderung)
- rechtliche + tarifliche Grenzen
- monetäre Grenzen
- mangelnde Infos / Zukunftssicherheit

### Möglichkeiten

- schnellere Entscheidung (Management) → flache Hierarchien
- größere Eigenverantwortung
- transparenteres Handeln
- Abgrenzung von Konkurrenz (Arbeitsmarkt)
- (informelle) Kommunikation
- Handlungskompetenz

## Ergebnisse

Möglichkeiten	Grenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnellere Entscheidungen (Management → flache Hierarchien)</li> <li>• Größere Eigenverantwortung</li> <li>• Transparenteres Handeln</li> <li>• Abgrenzung von Konkurrenz (Arbeitsmarkt)</li> <li>• (Informelle) Kommunikation</li> <li>• Handlungskompetenz (z. B. dem Mismatch bei Bewerbungsunterlagen entgegnetreten: 2 Seiten Lebenslauf ← → 18 Seiten Zeugnisse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR Ressourcen</li> <li>• Größere Eigenverantwortung (Überforderung)</li> <li>• Rechtliche und tarifliche Grenzen</li> <li>• Monetäre Grenzen</li> <li>• Mangelnde Informationen / Zukunftsorientierung</li> </ul>



## Diskussion

### 2. Fragestellung

***„Gerät der Mittelstand gegenüber  
Großunternehmen im Wettbewerb um  
qualifizierte Mitarbeiter/innen ins  
Hintertreffen?“***



## Diskussion

### 2. Fragestellung

Was macht KMU attraktiv gegenüber Großunternehmen und wie könnten sie sich (noch) besser als Arbeitgeber positionieren?



② Gerät der Mittelstand gegenüber Großunternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeit/innen ins Hintertreffen?

Was macht KMU attraktiv gegenüber Großunternehmen und wie könnten sie sich (nah) besser als Arbeitgeber positionieren?

- schnelle Entscheidungsstrukturen vs.
- breiter Aufgaben- u. Verantwortungsbereich vs. klare Rahmen
- persönliche Nähe von GF bis zur „untersten“ Ebene
- größere Kreativität / „kreatives Chaos“
- meist flexiblere Entlohnungsformen
- Möglichkeit der persönlichen Entwicklung
- schnellere Umsetzbarkeit von Ideen

## Ergebnisse

### Vorteile gegenüber Großunternehmen 1/2

- Schnellere Entscheidungsstrukturen
- Kurze Wege
- Breiteres Aufgaben- und Verantwortungsfeld vs. klarer Rahmen
- Persönliche Nähe des Geschäftsführers (bis zur „untersten Ebene“)
- Größere Kreativität / „Kreatives Chaos“
- Meist flexible Entlohnungsformen
- Möglichkeit der persönlichen Entwicklung
- Schnellere Umsetzbarkeit von Ideen
- „Echte“/authentische Unternehmenskultur (Unternehmenskultur wächst bzw. „lebt“)

## Ergebnisse

### Vorteile gegenüber Großunternehmen 2/2

- Verbesserung der Außenwirkung / Personalmarketing
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Stärkere Vernetzung im HR-Bereich (und im Rest des Unternehmens)
- Arbeitgebermarke (aus Regionalmarke eine Arbeitgebermarke entwickeln)
- Regionale Vernetzung
- Transparenz (Wer arbeitet an welchem Projekt?)
- Mitarbeiter ist ein „Werbeträger“ nach außen
- Mund-zu-Mund-Propaganda
- Motto: „Jeder Mitarbeiter bringt einen neuen mit“ / Wer kennt jemanden, der ins Team passen würde?
- KMU vorteilhaft für „Macher“



## Diskussion

### 3. Fragestellung

***„Wissensarbeiter wollen Mitunternehmer sein, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sie den Wert ihrer Entwicklung & Employability mitgestalten können. Intrinsische Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit sind die Treiber dieser Kultur der Mitverantwortung.“***

***Heiko Fischer***



## Diskussion

### 3. Fragestellung

Welche Selbstverantwortung tragen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um „Mitunternehmer“ im Unternehmen zu sein?



③ Heiko Fischer: „Wissensarbeiter wollen Mitunternehmer sein, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sie den Wert ihrer Entwicklung & Employability mitgestalten können. Intrinsische Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit sind die Treiber dieser Kultur der Mitverantwortung.“

Welche Selbstverantwortung tragen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um „Mitunternehmer“ im Unternehmen zu sein?

---

Zukunftssicherung des Unternehmens  
↳ Eigensicherung des Arbeitsplatzes.

↓ Verantwortungsbebewusstsein für das Unternehmen als „Mein Unternehmen“

Informationstransparenz einfordern  
+ Wissen weitergeben

Selbstfürsorge (intern und extern)

Toleranz

Teamorientierung (Netzwerke bilden + nutzen)

für die eigene Qualifizierung sorgen - know-how

## Ergebnisse

### **Selbstverantwortung der Mitarbeiter 1/2**

- Zukunftssicherung des Unternehmens → Eigensicherung des Arbeitsplatzes
- Verantwortungsbewusstsein für das Unternehmen als „mein Unternehmen“
- Beteiligung der Mitarbeiter an der Erarbeitung/Änderung von Unternehmensstrategien und Unternehmenszielen
- Ressourcenbewusstsein / Wertschöpfung / Kostenbewusstsein („arbeiten, wie daheim“), z. B. ständiges Drucken in höchster Auflösung vermeiden / „Kostet mich ja nichts Einstellung“ verhindern
- Informationstransparenz einfordern
- Wissen weitergeben

## Ergebnisse

### **Selbstverantwortung der Mitarbeiter 2/2**

- Selbstfürsorge
- Toleranz
- Teamorientierung
- Netzwerke bilden und nutzen (intern und extern)
- Für die eigene Qualifizierung sorgen (Know-how, Handlungskompetenz)
- Bereichsübergreifendes Denken
- Neue Ideen einbringen
- Entscheidungen innerhalb des Handlungsspielraums treffen
- Flexibilität
- Ergebnisorientierung
- Veränderungsbereitschaft



## Diskussion

### 4. Fragestellung

***„Wissensarbeiter wollen Mitunternehmer sein, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sie den Wert ihrer Entwicklung & Employability mitgestalten können. Intrinsische Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit sind die Treiber dieser Kultur der Mitverantwortung.“***

***Heiko Fischer***

## Diskussion

### 4. Fragestellung

Mit welchen Instrumenten können Unternehmen ein Arbeitsumfeld, geprägt durch „Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit“, herstellen?





④ Heiko Fischer: „Wissensarbeiter wollen Mitunternehmer sein, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sie den Wert ihrer Entwicklung & Employability mitgestalten können. Intrinsische Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit sind die Treiber dieser Kultur der Mitverantwortung“

Mit welchen Instrumenten können Unternehmen ein Arbeitsumfeld „geprägt durch „Motivation, Autonomie und Sinnhaftigkeit“ herstellen?

- „Fehler“ erlauben
- TIA-Befragung
- betriebl. Ideenmanagement
- Weiterbildung
- Anerkennung
- so viele Standards wie nötig (aber nicht mehr) → Freiräume für eigene Entscheidungen
- Tätigkeiten → Zusammenhang zum Unternehmensziel transparent machen
- „Waarum machst du das, was du machst“
- „Waarum ist das wichtig, was du machst“
- flexible Arbeitszeiten/-orte
- **MA tut das was er will und kann**
- Entwicklung des Individuums durch „Wiss- und Doppelhelix-Modell“ fördern
- **MA machen und gleichzeitiges Lernen erleben**
- Darstellung Strategie + Zielen des Unter. (auch Bereichsstrategien)
- eine aktiv gelebte Unternehmenskultur (Unternehmenskultur) → Zielvereinbarungen (nicht Bonus)
- Transparenz + Info zum Thema „Sinnhaftigkeit“

## Ergebnisse

### Instrumente 1/2

- „Fehler“ erlauben
- So viele Standards wie nötig (jedoch nicht mehr)
- Freiräume für eigene Entscheidungen lassen
- Tätigkeiten: Zusammenhang zum Unternehmensziel transparent machen
- Warum machst du das, was du machst.
- Warum ist das wichtig, was du machst.
- Flexible Arbeitszeiten/-orte
- Idealfall: Mitarbeiter tut das was er will und kann.
- „Wollen“ und „Können“ voll ausschöpfen bzw. in Einklang bringen
- Entwicklung des Individuums durch „Netz und doppelten Boden“ fördern
- Fehlerkultur aufbauen („Schritt zurück“ bei Herausforderungen ermöglichen)

## Ergebnisse

### Instrumente 2/2

- Mut machen und gleichzeitig Grenzen setzen
- Darstellung der Unternehmensstrategie und –ziele (auch Bereichsstrategien)
- Zielvereinbarungen inkl. Boni
- Aktiv gelebte Unternehmenskultur (darf nicht erzwungen sein)
- Transparenz und Informationen zum Thema „Sinnhaftigkeit“
- Mitarbeiterbefragung
- Betriebliches Ideenmanagement
- Weiterbildung
- Anerkennung



## Diskussion

### 5. Fragestellung

***„Führungskräfte sind oft das „Zünglein an der Waage“, wenn es um die Umsetzung personalpolitischer Veränderungen geht, da sie als Schnittstelle zu den Mitarbeitern in der Regel den direkten Kontakt zu diesen haben und sie am besten kennen.“***

## Diskussion

### 5. Fragestellung

Was zeichnet Führungskräfte aus, die es ihren Mitarbeitern ermöglichen, Mitunternehmer zu werden und wie kann das Personalmanagement die Führungskräfte für diese Rolle sensibilisieren und vorbereiten?





⑤ Führungskräfte sind oft das "Züngeln an der Waage", wenn es um die Umsetzung personalpol. Veränderungen geht, da sie als Schnittstelle zu den MitarbeiterInnen in der Regel den direkten Kontakt zu diesen haben und sie am Besten kennen.

1) WAS zeichnet FÜHRUNGSKRÄFTE aus, die es ihren MitarbeiterInnen ermöglichen, MITUNTERNEHMER zu werden und <sup>②</sup> wie kann das Personalmanagement die Führungskräfte für diese Rolle sensibilisieren und vorbereiten?

- ① Verantwortung abgeben
  - ↳ loslassen
  - ↳ Rückendeckung
  - ↳ Förderung Selbständigkeit TRA's
- ② Losdrückendes Danken im Unternehmensfördern
- ① Vertrauen in das Team
- ① Coach, Entwickler sein
  - Zuhören und hören
  - Feedback regelmäßig, mehrmals
- ① "Führungskompetenz" stehen im Vordergrund, Persönlichkeit
- ① Zeit für Führung

## Ergebnisse

### Eigenschaften der Führungskraft

- Fähigkeit, Verantwortung abzugeben (loslassen können)
- Rückendeckung geben
- Förderung der Selbständigkeit der Mitarbeiter (Übertragung zulassen)
- Wie viel Verantwortung kann ich Mitarbeiter XY übertragen?
- Vertrauen in das Team
- Coach bzw. Entwickler sein
- Ziele geben und erhalten
- Regelmäßiges Feedback einholen (Feedbackgespräche)
- Führungskompetenzen stehen im Vordergrund (Persönlichkeit)
- Zeit für Führung haben und auch nehmen
- Kommunikation und Information (Führungskraft  $\leftrightarrow$  Mitarbeiter)
- Führung = überzeugen

## Ergebnisse

### **Möglichkeiten zur Sensibilisierung und Vorbereitung durch das Personalmanagement**

- Langfristiges Denken im Unternehmen fördern
- Personalstrategie verdeutlichen
- Detailliertes Anforderungsprofil für Führungskräfte entwickeln
- Auswahlprozess für Führungskräfte
- Entwicklungsprogramm für Führungskräfte
- Transparentes Talentmanagement
- Werte leben / Führungskultur stärken
- Regelmäßige Feedbackgespräche mit Führungskräften durchführen

## Diskussion der Ergebnisse 1/3



## Diskussion der Ergebnisse 2/3



## Diskussion der Ergebnisse 3/3



## Nächstes Netzwerktreffen am 12.09.2013

### Anregungen und Wünsche

- Wie können einzelne Schritte bei der Umsetzung innovativer Ansätze im Personalmanagement (ähnlich wie von Heiko Fischer vorgestellt) abgesichert werden (Fallstricke) und was muss geschaffen werden, um von Schritt A nach Schritt B zu gelangen?
- Was zeichnet eine gute Führungskraft aus und wie beurteile ich das?
- Wechselwirkungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter analysieren (Was müssen beide Seiten an Einstellungen, Erwartungen und Kompetenzen mitbringen, damit das Miteinander gelingt?)



# Veranstaltungstermine 2013



## Termine 2013

### Termine Netzwerktreffen (NWT):

12.09.2013	5. NWT
11.12.2013	6. NWT

### Termine Branchenforen:

10.09.2013	Chemie
N.N.	Handwerk

### Termin Aktionstag:

N.N.	Unternehmen 2030
------	------------------

Näheres unter

[www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de](http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de)

Wir danken Ihnen herzlich  
für Ihr Vertrauen und  
die ideenreiche Zusammenarbeit 😊

Viel Erfolg und  
Spaß bei der  
Umsetzung!

