



## Impressum

Verantwortlich im Sinne des Presserechts und des Telemediengesetzes:

### 100 PersEnt GmbH & Co. KG

Sitz der Gesellschaft

Brunnring 65  
72108 Rottenburg

Registergericht

Amtsgericht Stuttgart:  
HRA 724431

Umsatzsteuer-IdNr.: DE266648787

### Kontakt :

Telefon : 0049 ( 0) 7472/ 167 4546

Telefax : 0049 (0) 7472/ 167 4547

Mobile: 0049 (0) 176/ 431 1098 1

Internet: [www.100persent.de](http://www.100persent.de)

Mail: [m.kohlhaas@100persent.de](mailto:m.kohlhaas@100persent.de)

### Geschäftsführerin:

100 PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH

Brunnring 65

72108 Rottenburg

Amtsgericht Stuttgart HRB 731028

Geschäftsführer:

Michael Kohlhaas

Kontakt: s.o.

## Inhalt:

1. **Nicht verpassen** - Termine und Veranstaltungen
2. Fachkräftemangel und Mitarbeiterbindung
3. Vom alten Knigge – für Vorgesetzte von Vorgesetzten
4. Talent Management im Mittelstand - was ist das eigentlich?
5. Führung im Mittelstand – Herausforderungen an Führungskräfte und Personalabteilungen in KMU

Dieser Newsletter geht an 1.435 Empfänger

## Den Rubikon überschreiten.

Hierbei handelt es sich um eine Metapher, die auf die Überquerung des Flusses Rubikon durch Gaius Julius Caesar im Jahr 49 v. Chr. Bezug nimmt: „alea iacta est“ („Der Würfel ist geworfen worden“).

Diese Rubikonmetapher dient als Namensgeberin für diesen Newsletter sowie für meine Xing-Gruppe

<https://www.xing.com/go/invita/11712969>.

Den Rubikon überschreiten heißt für eine Führungskraft **Handeln und Ergebnisse erzielen**.

**Zielgruppe:** der Newsletter richtet sich an Führungskräfte und Personalverantwortliche. Die **Themen** kommen aus allen Bereichen, die Bedingungen für erfolgreiches Führungshandeln sind.

## 1. Nicht verpassen – Termine und Veranstaltungen

### a) Veranstaltungsreihe "Führung und Führungskultur - Beispiele guten Praxis-transfers"

#### 30.09.2010: „Arbeitssicherheit als Führungsleistung“

Nur durch Handeln stellt sich **Erfolg** ein, definiert als das **Erreichen von Zielen**. Dies gilt auch für Arbeitssicherheit. Sichere Arbeitsplätze „passieren nicht einfach so“. Sie sind das Ergebnis konsequenter Führungsarbeit weit jenseits von Sicherheitstechnik. Es geht um die konsequente Vermittlung und das Vorleben von zielführenden, d.h. „sicheren“ Einstellungen und Arbeitsgewohnheiten.

[Zum Inhalt und zur Anmeldung geht es hier.](#)

### b) „Ist die Zeit das Kostbarste unter allem, so ist Zeitverschwendung die allergrößte Verschwendung.“

Mehr Zeit für das Wesentliche durch **nachhaltiges Zeitmanagement!** In sechs Gruppencoachings werden Sie Ihre zeitfressenden Verhaltensweisen nicht nur identifiziert, sondern vor allem so geändert haben, dass Sie mehr produktive Lebenszeit haben. **Für alles was Ihnen Lieb und Wert ist!**

Beginn: an jedem vierten Mittwoch im Monat

**Nächster Termin: 22.09.2010**

Zeit: 17:00 – ca. 19.30 Uhr Ort: Raum Herrenberg

[Zum Inhalt und zur Anmeldung geht es hier.](#)

### c) Werden Sie Umsetzungsexperte – Erreichen Sie Ihre Ziele!

Setzen Sie sich konsequent messbare Ziele? Gratuliere! Wenn nicht, sollten wir ins Gespräch kommen. Denn dann ist es mehr als unwahrscheinlich, dass Sie Ihre vagen Vorstellungen tatsächlich umsetzen. Wir begleiten Sie auf dem Weg zu Ihrem Erfolg: erreichen Sie das, was Sie sich vornehmen.

Beginn: an jedem dritten Mittwoch im Monat

**Nächster Termin: 15.09.2010**

Zeit: 17:00 – ca. 19.30 Uhr Ort: Raum Herrenberg

[Zum Inhalt und zur Anmeldung geht es hier.](#)

## d) Sind Ihre Vorgesetzten fit für die Mitarbeitergespräche?

Gegen Jahresende ist es wieder soweit. Mitarbeitergespräche, Beurteilungen und Zielerreichungsgespräche. Kein Problem bei Ihren besten Mitarbeitern. Aber was ist mit den Minderleistern? Schauen Sie nicht weg. Artikulieren Sie klar Ihre Erwartungen. Nur so werden Sie Ihrer Rolle als Führungskraft gerecht. **Wir bieten Ihnen mehr als nur einen Seminartag.**

An jedem dritten Dienstag im Monat

**Nächster Termin: 21.09.2010**

Zeit: 08:30 – ca. 17.30 Uhr Ort: Raum Herrenberg

[Zum Inhalt und zur Anmeldung geht es hier.](#)

## 2. Fachkräftemangel und Mitarbeiterbindung

Ein Artikel der **Zeitonline vom 5.8.2010** (<http://www.zeit.de>) widmete sich dem Thema Fachkräftemangel. Nachdem die Wirtschaftskrise die Nachrichten der letzten Monate dominiert hatte und Arbeitskräfte eher überflüssig waren, schlägt das Pendeln wieder zurück. Die Aufträge sind wieder da und auch das Thema Fachkräftemangel taucht auf, kaum dass man sich von Teilen der Belegschaft getrennt hatte.

Zwar ist aufgrund der Daten des statistischen Bundesamtes unbestritten, dass wir ein demographisches Problem haben (mehr jetzt schon haben denn in der Zukunft haben werden).

Allerdings, so der Artikel, könne von einem allgemeinen Fachkräftemangel trotz aller Klagen noch gar keine Rede sein.

Zwar beziffere der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) die Zahl der fehlenden Ingenieure auf 36.000. Ein Drittel der Mitgliedsunternehmen des IT-Verbandes Bitkom sehen im Mangel an qualifiziertem Personal ein Hindernis für ihre Geschäftstätigkeit. Und auch der DIHK berichtet, dass der Mangel an geeigneten Fachkräften – ob Akademiker, Facharbeiter oder qualifizierte Azubis – ein Hemmnis für den beginnenden Aufschwung sei

Doch zugleich liege die Zahl der Arbeitslosen immer noch bei mehr als drei Millionen und weitere Indizien sprächen ebenfalls gegen einen flächendeckenden Expertenmangel.

So wanderten immer noch Fach- und Führungskräfte aus. Im Jahr 2009 verließen 155.000 Deutsche das Land, nicht zuletzt wegen besserer Karrierechancen.

Bräuchten die Unternehmen tatsächlich so dringend Personal, würden sie solche Leute viel stärker umwerben. Einzelfälle deuteten zumindest darauf hin, dass sie das nicht tun.

Was ist die Botschaft? Weitermachen wie bisher?

Wohl kaum. Dass wir es mit einem tiefgreifenden Wandel in der Altersstruktur unserer Bevölkerung und unserer Erwerbsbevölkerung zu tun haben, darüber gibt es keinen Zweifel. Hierfür haben wir keine Blaupause und wir verfügen über keinerlei Erfahrung in diesem Zusammenhang.

(Demographischer) Wandel ist auf Neudeutsch eine Form von „Change“. Gelten für diesen Wandel auch die Erkenntnisse über Change Management in Unternehmen? Wenn ja, dann ist eine wesentliche Ausgangsbedingung der „Sense of Urgency“. Ohne dieses Gefühl der Dringlichkeit wird man keinen Wandel gestalten. Und die demographische Entwicklung ist kein digitaler Vorgang – An/ Aus – der über Nacht hereinbricht, er hat längst begonnen und wird weitergehen.

Das Gefühl der Dringlichkeit muss hoch gehalten werden, damit sich in vielen Bereichen Dinge ändern, zuerst die Einstellung in den Köpfen der Entscheider. Ein ganz gravierender Punkt – und in dieser Hinsicht folge ich den Autoren des zitierten Artikels – ist das Verhalten der Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern. Wenn sie so wichtig sind – und ich bin fest davon überzeugt, dass sie es sind – dann sollten sie nicht nur mit teuren Employer Branding Kampagnen umworben werden.

Vor allem sollte man das Potenzial der Mitarbeiter, die bereits an Bord sind, endlich stärker ausschöpfen. Der seit 2001 vom Gallup Institut erhobene Engagement Index zeigte in 2009 den historisch niedrigsten Wert und er war schon in den Jahren zuvor alles, nur kein Ruhmesblatt. Nach dieser Studie arbeiten in vielen mittelständischen Unternehmen hierzulande im Durchschnitt 23 Prozent ohne jede emotionale Bindung und leisten **nach weniger** als „Dienst nach Vorschrift“; ein Teil arbeitet aktiv gegen die Interessen der betroffenen Unternehmen.

## Fazit:

Die Führungsqualifikation der Vorgesetzten müssen verbessert werden. Und zwar darf nicht (nur) in die kognitiven Fähigkeiten investiert werden. Es gilt, dass die Vorgesetzten ermutigt werden, auch die hartnäckigen Fälle von Minderleistung im Bereich der Mitarbeiter anzupacken und nicht schönzureden, totzuschweigen oder wegzuschauen. Das erwarten übrigens auch die Mitarbeiter, die Tag für Tag mit guter Leistung ihrer Arbeit machen.

Die Personalverantwortlichen müssen hier mit Mut und hartnäckiger Penetranz arbeiten und – um es mit den Worten des MAN-Personalvorstandes Jörg Schwitalla zu sagen – den

„Elfenbeinturm endlich verlassen“. Es ist die Aufgabe von HR – im Verbund mit den Controllern (das wäre doch eine spannende Idee) – eine Leistungskultur zu schaffen, die das Unternehmen konkurrenzfähig hält. Auch mit Blick auf die Vorgesetzten muss gelten: Fördern und Fordern.

### 3. Vom alten Knigge – für Vorgesetzte von Vorgesetzten

In einem HR-Forum lass ich dieser Tage die Frage, wonach man denn Vorgesetzte beurteilen solle. Ein guter und einfacher Ansatz wäre meines Erachtens: **an den Ergebnissen und am Verhalten.**

Ein Blick in den alten Knigge bringt erstaunliches zu Tage:

„Beurteile die Menschen nicht nach dem, was sie reden, sondern nach dem, was sie tun. Aber wähle zu Deinen Beobachtungen solche Augenblicke, in welchen sie von Dir unbemerkt zu sein glauben. Richte Deine Achtsamkeit auf die kleinen Züge, nicht auf die Haupthandlungen, zu denen jeder sich in seinen Staatsrock steckt. Gib acht auf die Laune, die ein gesunder Mann beim Erwachen vom Schläfe, auf die Stimmung, die er hat, wenn er des Morgens, wo Leib und Seele im Nachtkleide erscheinen, aus dem Schläfe geweckt wird, auf das, was er vorzüglich gern ißt und trinkt: ob sehr materielle, einfache oder sehr feine, gewürzte, zusammengesetzte Speisen; auf seinen Gang und Anstand; ob er lieber allein seinen Weg geht oder sich immer an eines andern Arm hängt; ob er in einer graden Linie fortschreiten kann oder seines Nebengängers Weg durchkreuzt, oft an andre stößt und ihnen auf die Füße tritt; ob er durchaus keinen Schritt allein tun, sondern stets Gesellschaft haben, immer sich an andre anschließen, auch um die geringsten Kleinigkeiten erst Rat fragen, sich erkundigen will, wie es sein Nachbar, sein Kollege macht; ob, wenn er etwas fallen läßt, er es sogleich wieder aufnimmt, oder es da liegen läßt, bis er gelegentlich, nach seiner Gemächlichkeit, einmal hinreicht, um es aufzuheben; ob er gern andern in die Rede fällt, niemand zu Worte kommen läßt; ob er gern geheimnisvoll tut, die Leute auf die Seite ruft, um ihnen gemeine Dinge in das Ohr zu sagen; ob er gern in allem entscheidet und so ferner. - Fasse alle diese Wahrnehmungen zusammen, nur sei nicht so unbillig, nach einzelnen solchen Zügen den ganzen Charakter zu richten.

Sei nicht zu parteiisch für Menschen, die Dir freundlicher begegnen als andre.

Baue nicht eher fest auf treue, immer Stich haltende Liebe und Freundschaft, als bis Du erst solche Proben gesehn hast, die *Aufopferung* kosten. Die mehrsten Menschen, die uns so herzlich ergeben scheinen, treten zurück, sobald es darauf ankommt, ihren Lieblingsneigungen zu unserm Vorteile zu entsagen. Darauf ist also Rücksicht zu nehmen, wenn man wissen will, was ein Mensch uns wert ist. Es ist keine Kunst, alles zu leisten, was man nur wünschen mag, das einzige ausgenommen, was Überwindung kostet.“

## 4. Talent Management im Mittelstand - was ist das eigentlich?

Der „War for Talents“ ist ein seit einigen Jahren strapazierter Begriff. Angesichts der demographischen Entwicklung wird er es auch bleiben.

Der Talent Management Survey 2008 von CapGemini stellte fest, dass TM im Vergleich zu den Vorjahren zunehmend zur Priorität für das Top Management wird.

Dies bestätigt auch die Hewitt-Studie „HR-Trends und Themen im Mittelstand“ aus dem Jahr 2009. Auf die Frage „Welche der folgenden personalwirtschaftlichen Initiativen haben für Ihre Organisation in den kommenden drei Jahren Priorität?“ waren „Verbesserung des Personalentwicklungssystems“ mit über 70% sowie „Verbesserung des Talent Managements“ mit 60% die beiden meist genannten Antworten.

Was verstehen Sie eigentlich in Ihrem Unternehmen unter Talent Management? Wie definieren Sie „Talent“? Wenn Sie „Talents“ identifizieren, woran machen Sie es fest, welches sind Ihre Kriterien?

Schreiben Sie uns. Wir freuen uns auf Ihre Antworten.

## 5. Führung im Mittelstand – Herausforderungen an Führungskräfte und Personalabteilungen in KMU

Wird im Mittelstand anders geführt als in großen Firmen? Was unterscheidet Führung im Mittelstand von der Führung in Konzernen?

Personalabteilungen sollten mit den verfügbaren Personalprozessen, wie zum Beispiel Einstellung, Beurteilung, Beförderung etc. die Gestalter einer auf die Unternehmenszielerreichung ausgerichteten Führungskultur werden.

Chancen gibt es genug. Man muss sie nur nutzen.

Den vollständigen Artikel [finden Sie hier...](#)

In diesem Sinne: Überschreiten Sie den Rubikon und viel Erfolg durch Ihr Handeln.

Ihr

Michael Kohlhaas