

*... für Menschen!*

# Führungskräfte im Wandel Herausforderungen und Chancen der neuen Arbeitswelt

Unternehmerbefragung 2018





Der Wandel kommt unaufhaltsam. Wer sich rechtzeitig auf die Veränderungen einstellt, die auf das eigene Unternehmen zukommen, kann heute schon die Weichen in Richtung Zukunft stellen.

Arbeitnehmer werden sich zunehmend an Unternehmern und Führungskräften orientieren, die den Wandel als Chance begreifen und ihre Führungskultur den neuen Strukturen anpassen. Führungskräfte brauchen daher Ansätze und Methoden, um unter den geänderten Rahmenbedingungen erfolgreich Mitarbeiter führen und motivieren zu können.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und gute Inspirationen für das Thema Mitarbeiterführung im Wandel für Ihr Unternehmen.

Andreas C. Fürsattel  
Geschäftsführer  
**BEITRAINING®** International

## Über diese Studie

*Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Wandel. Die demographische Entwicklung, eine neue Arbeitnehmergeneration, die Digitalisierung der Arbeit – all diese Faktoren tragen dazu bei, dass sich die Arbeitsprozesse und -strukturen in den Unternehmen derzeit verändern. Diese Entwicklungen stellen für die Führungskräfte eine Herausforderung dar, bringen aber auch Chancen mit sich.*

**BEITRAINING®** ist in der vorliegenden Studie der Frage nachgegangen, wie Unternehmer und Führungskräfte aus **kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)** die Faktoren des Wandels derzeit erleben und wie sie darauf reagieren.

Die Ergebnisse spiegeln das Meinungsbild von **213 Befragten** wider. Sie geben zahlreiche Hinweise darauf, wie Mitarbeiterführung in einem sich ändernden Umfeld in den Unternehmen gesehen und gestaltet wird.

## Zentrale Fragen der Studie

- Welche Veränderungsfaktoren verspüren Unternehmer und Führungskräfte derzeit in ihrem Unternehmen?
- Mit welchen Maßnahmen reagieren kleine und mittelständische Unternehmen auf den Wandel?
- Welche Maßnahmen werden ergriffen, um attraktiv für Mitarbeiter zu sein?
- Wie sehen die Meinungen und Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit aus?
- Werden sich Hierarchien in den Unternehmen verflachen?
- Welche Auswirkungen hat der Wandel auf die Führungsrolle?
- Werden die Führungskräfte ihr Führungsverhalten anpassen?

Wenn Sie für Ihr Unternehmen nach geeigneten Maßnahmen suchen, um den „**Wind des Wandels**“ zu Ihren Gunsten zu nutzen, so finden Sie in **BEITRAINING®** einen **Ansprechpartner**, der mehr als 20 Jahre Erfahrung im Bereich der **Führungskräfte-, Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung** mitbringt. Wir **unterstützen** Ihre **Führungskräfte** dabei, die Veränderungen **positiv und proaktiv** anzugehen und ihre Führungsrolle neu zu definieren.

# Teilnehmer der Studie

Die Studie wurde zwischen November 2017 und Januar 2018 auf Basis einer Online-Befragung durchgeführt. Die Befragten kamen mehrheitlich aus Deutschland oder Österreich.

Teilgenommen haben **213 Unternehmer und Führungskräfte**, wobei **43 Prozent** der Befragten **selbst Inhaber** eines

Unternehmens und weitere **17 Prozent als Geschäftsführer** tätig sind.

Die Mehrheit der Befragten (**84 Prozent**) **leiten Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern**. **58 Prozent** der Befragten kommen dabei aus Unternehmen mit **weniger als 50 Mitarbeitern**.

In diese Studie fließen daher vor allem die Meinungen von Inhabern und Führungskräften kleiner und mittelständischer Unternehmen ein, die die Hauptverantwortung für ihre Unternehmen tragen und deren Führungskultur entscheidend beeinflussen.

## Geschlecht

Frauen.....	26%
Männer.....	67%
Keine Angaben .....	7%

## Position im Unternehmen

Inhaber/in.....	43%
Angestellte/r Geschäftsführer/in .....	17%
Führungskraft .....	28%
Angestellte/r.....	8%
Keine Angaben .....	4%

## Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen

Bis zu 10.....	21%
11 bis 20 .....	21%
21 bis 50 .....	16%
51 bis 200 .....	26%
201 bis 500.....	6%
über 500 .....	7%
Keine Angaben .....	3%

## Sitz des Unternehmens

Deutschland.....	69%
Österreich .....	25%
Schweiz .....	2%
Sonstige .....	4%

### Hinweis:

Um die Lesbarkeit unserer Unterlagen zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Wir möchten deshalb betonen, dass die Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll und wir Frauen und Männer gleichermaßen ansprechen wollen.

# Der Wandel ist in den Unternehmen längst angekommen

## Der Wandel hat viele Ursachen und Gesichter.

In der vorliegenden Studie wurden insbesondere folgende Faktoren des Wandels untersucht:

**Der demographische Wandel:** Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in den nächsten Jahren nach und nach auf die Rente zu. In vielen Branchen und Unternehmen führt dies zu einem Fachkräftemangel. Von diesem Aspekt fühlen sich die Befragten auch am stärksten betroffen. Fast die Hälfte

(49 Prozent) sieht in der **demographischen Entwicklung eine starke Herausforderung** für das eigene Unternehmen, weitere 31 Prozent eine tendenzielle Herausforderung.

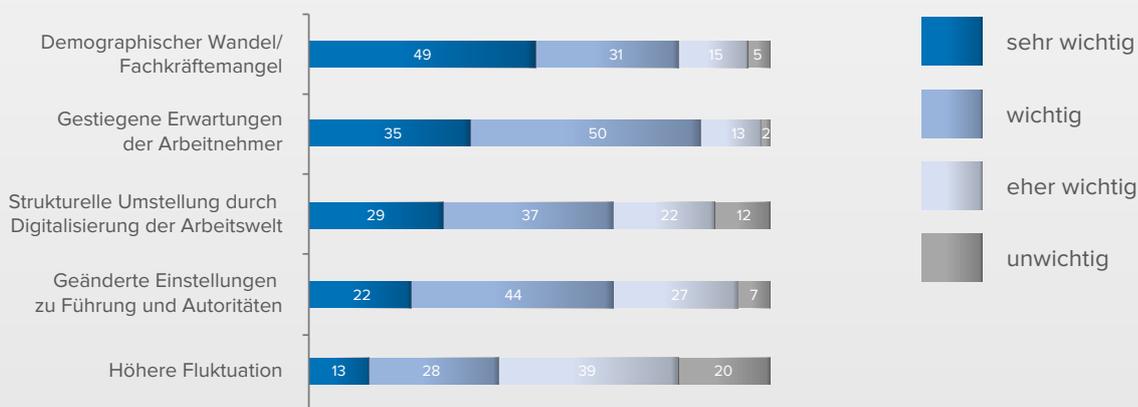
**Eine neue Arbeitnehmergeneration** mit gestiegenen Erwartungen an die Arbeitgeber: Die jüngeren Arbeitnehmer zeichnen sich durch eine andere Mentalität aus. Ihr Anspruch an die Unternehmen ist hoch, insbesondere was Flexibilität und Work Life Balance betrifft. Dies stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. 35 Prozent der Befragten **fühlen sich von diesem Veränderungsfaktor stark betroffen**.

50 Prozent spüren diesen Effekt leicht. Nur etwa jede 5. Führungskraft (22 Prozent) fühlt sich derzeit dem Druck durch geänderte Einstellungen zu Führung und Autoritäten stark ausgesetzt. Da 44 Prozent in diesem Bereich schon leichte Änderungen verspüren, wird sich auch dieser Faktor in Zukunft nicht ausblenden lassen.

**Digitalisierung:** Strukturelle Umstellungen durch die Digitalisierung der Arbeitswelt stellen für **29 Prozent der Teilnehmer eine starke Herausforderung** dar. Weitere 37 Prozent empfinden bereits einen leichten Veränderungsdruck.

### Frage: In welchem Maße stellen diese Faktoren des Wandels eine Herausforderung für Sie und Ihr Unternehmen dar?

Angaben in Prozent



# Der Fachkräftemangel führt zu gestiegenen Erwartungen der Arbeitnehmer

## Frage: Welche 3 Veränderungsfaktoren verspüren Sie derzeit am stärksten in Ihrem Unternehmen?

Mehrfachnennung möglich, Angaben in Prozent



Führungskräfte empfinden den Fachkräftemangel als stärksten Veränderungsfaktor.

Die Frage nach den drei Veränderungsfaktoren, durch die sich die Befragten am stärksten betroffen fühlen, bestätigt die Ergebnisse der vorherigen Frage.

Die **Schwierigkeit, geeignete Fachkräfte zu finden**, stellt zwei Drittel der Befragten vor Probleme. Mehr als 40 Prozent fühlen sich von den geänderten Erwartungshaltungen der Mitarbeiter hinsichtlich der Flexibilität der Arbeit, der Unternehmensleistungen und dem Umgang mit Führung und Autoritäten betroffen.

Grund dafür ist, dass sich der Arbeitsmarkt wegen der demographischen Entwick-

lung **in vielen Berufen zu Gunsten der Arbeitnehmer** verschoben hat. Das bedeutet, dass Unternehmen qualifizierten Fachkräften mehr bieten müssen. **Die Mitarbeiter sind anspruchsvoller** in ihren Erwartungen und fordern Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten.

Dies hat zur Folge, dass **Mitarbeiter-Marketing immer stärker an Bedeutung gewinnt**, von der Rekrutierung, über die Mitarbeiterentwicklung bis hin zur Mitarbeiterbindung.

# Unternehmen reagieren bereits heute auf den Wandel

Die Reaktionen auf den Wandel sind unterschiedlich.

Viele der befragten Unternehmer und Führungskräfte haben schon heute Maßnahmen eingeleitet, um auf den Wandel zu reagieren.

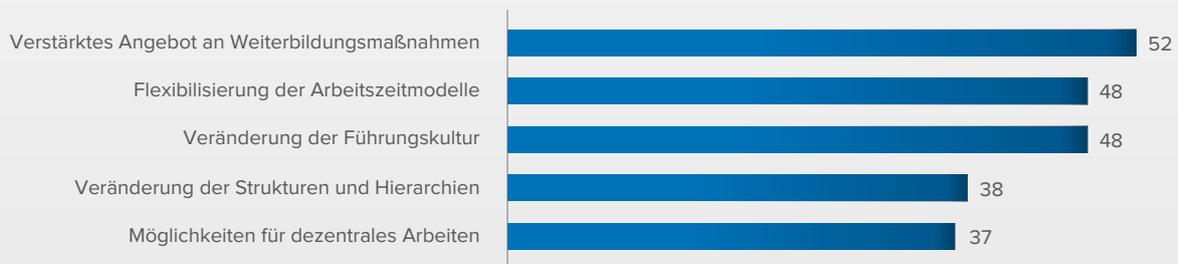
Dabei steht ein verstärktes **Anbot an Weiterbildungsmaßnahmen bei 52 Prozent** an erster Stelle. Auch eine Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle und eine **Veränderung der Führungskultur** wurden von

**fast der Hälfte (je 48 Prozent)** der Teilnehmer bereits umgesetzt.

Mehr als ein Drittel hat schon **Veränderungen in den Strukturen und Hierarchien** vorgenommen (**38 Prozent**) und bietet Möglichkeiten für **dezentrales Arbeiten (37 Prozent)**.

## Frage: Mit welchen Maßnahmen hat Ihr Unternehmen heute schon auf den Wandel reagiert?

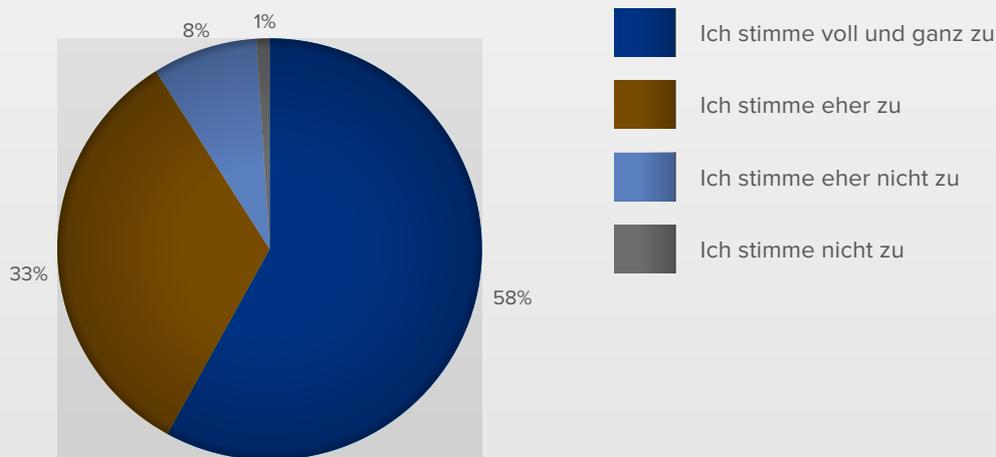
Mehrfachnennung möglich, Angaben in Prozent



# Flexible, individuelle Arbeitszeiten für mehr Arbeitgeberattraktivität

Frage: Inwieweit können Sie folgender Aussage zustimmen?

Wir werden in Zukunft verstärkt flexible Arbeitszeitmodelle brauchen, um attraktiv für Mitarbeiter zu sein



Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist ein „Muss“ für die Arbeitgeberattraktivität.

Ohne eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten, wird es zukünftig schwierig werden, **Mitarbeiter zu finden und zu binden**.

Aus Mitarbeitersicht gibt es viele Gründe, die individuellen **Arbeitszeitlösungen attraktiv machen**: Um Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren zu können oder um mehr Zeit für privates Engagement zu haben, zur **Verbesserung der Work Life Balance**.

Gerade die neue Generation fordert daher verstärkt eine **Flexibilisierung der Arbeitszeiten** ein.

Dieser Wunsch der Mitarbeiter ist den Führungskräften bewusst. Entsprechend sind **58 Prozent** der Befragten sich sehr sicher, dass **die Flexibilisierung der Arbeitszeiten notwendig ist** und weitere **33 Prozent stimmen der Aussage tendenziell zu**.

# Homeoffice ist kein Tabu mehr

Das Homeoffice wird als Flexibilisierungsangebot bereits von knapp der Hälfte der Befragten angeboten.

Gefragt nach Maßnahmen, die heute in den Unternehmen schon angeboten werden, um den Arbeitnehmern mehr Flexibilität zu bieten, steht das **Homeoffice mit 47 Prozent** an erster Stelle. Ein Homeoffice, ganz oder teilweise, kommt besonders Mitarbeitern entgegen, die vergleichsweise lange Anfahrtswege haben.

Neue Arbeitszeitmodelle, z.B.

verschiedene Teilzeitmodelle, bieten **43 Prozent** der Befragten an. **Arbeitszeitkonten**, z.B. pro Jahr oder pro Monat finden sich **bei einem Drittel (34 Prozent)** der befragten Unternehmen. Den Mitarbeitern bietet dieses Modell noch mehr Flexibilität und das Unternehmen kann dadurch eventuelle saisonale Schwankungen und Auftragsspitzen ausgleichen.

**Vertrauensarbeitszeit geben 31 Prozent** der Befragten als bereits genutzte Maßnahme an. Der Mitarbeiter ist dabei selbst für die Einhaltung und aufgabengerechte Verteilung seiner Arbeitszeit verantwortlich.

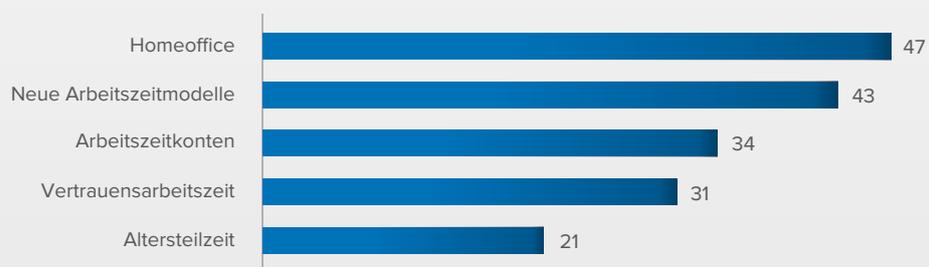
**Altersteilzeit** hingegen, also der gleitende Übergang in

den Ruhestand, bieten nur **21 Prozent** der Befragten. Dies ist eine Option, um den Wissenstransfer sicherzustellen und die Zufriedenheit und Gesundheit älterer Mitarbeiter zu erhalten.

Es zeigt sich also, dass in kleinen und mittelständischen Unternehmen bereits **viele Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung** im Einsatz sind, die Potentiale aber noch lange nicht voll ausgeschöpft sind.

## Frage: Inwieweit nutzen Sie in Ihrem Unternehmen bereits folgende Maßnahmen, um Arbeitnehmern mehr Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung zu bieten?

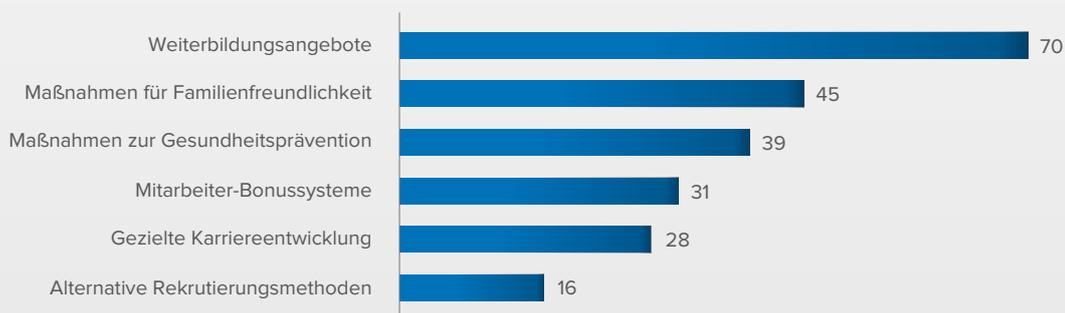
Mehrfachnennung möglich, Angaben in Prozent



# Attraktiver Arbeitgeber - Unternehmen setzen auf Weiterbildung

Frage: Welche Maßnahmen nutzen Sie noch, um attraktiv für Ihre Mitarbeiter zu sein?

Mehrfachnennung möglich, Angaben in Prozent



## Weiterbildungsangebote stehen an Nummer 1.

Die Unternehmen wissen, dass die Arbeitgeberattraktivität einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Dies hat bereits die **BEITRAINING® Unternehmerbefragung 2016** mit dem Titel „**Was macht ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber?**“ gezeigt.

[Link zur Studie](#)

**Wichtiger als materielle Komponenten** sind laut dieser Studie neben flexiblen Lösungen bezüglich der Ar-

beitszeiten vor allem eine **gute Führungskultur**, sowie **Gestaltungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten**.

Die befragten Unternehmer und Führungskräfte kommen den Wünschen ihrer Mitarbeiter verstärkt bei den Weiterbildungsangeboten entgegen. **70 Prozent** bieten **Weiterbildung** im Unternehmen an. Häufig besteht dieses Angebot vor allem aus fachlichen Schulungen. Trainingsmaßnahmen im Bereich der sozialen und persönlichen Kompetenzen bleiben oft unberücksichtigt.

Maßnahmen zur Förderung der Familienfreundlichkeit und Gesundheitsprävention rangie-

ren auf den Plätzen zwei und drei.

**Mitarbeiter-Bonussysteme** werden von einem knappen Drittel (**31 Prozent**) angeboten, ebenso wie gezielte **Karriereentwicklung** (**28 Prozent**). Hier fehlt den KMU oftmals ein passendes, praxisorientiertes Konzept zur Umsetzung.

Die Auswertung zeigt, dass Unternehmen sich bereits in verschiedenen Feldern bewegen, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Die Wahl der **passenden Maßnahmen** erfordert eine **genaue Analyse der Wünsche der Mitarbeiter**, um mit passenden Angeboten reagieren zu können.

# Dezentrale Teams werden zur Normalität

Dezentralem Arbeiten gehört für 70 Prozent der Befragten die Zukunft der Arbeitswelt.

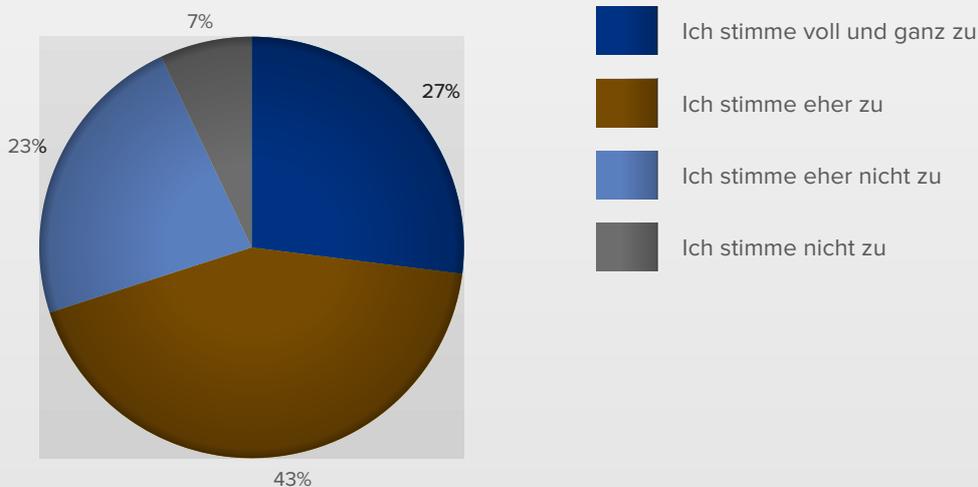
In einem dezentralen Team arbeiten die einzelnen Teammitglieder geografisch voneinander getrennt. Manchmal gehören alle Teammitglieder einer Abteilung an. Doch oft stammen sie auch aus verschiedenen Abteilungen, unter Umständen sind sogar externe Experten von Subunternehmern mit an Bord. Die technologische Entwicklung ermöglicht und erleichtert die Zusammenarbeit, auch wenn die Team-Mitglieder räumlich voneinander getrennt sind.

Gründe für die Bildung dezentraler Teams gibt es viele: Unternehmensstrukturen wer-

den komplexer. Flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice, projektbezogenes Arbeiten oder auch die Einbindung von externen Spezialisten sind nur einige Auslöser.

Entsprechend geben **27 Prozent** der Befragten an, dass das **Arbeiten in dezentralen Teams** bald eine **Selbstverständlichkeit** sein wird und weitere **43 Prozent stimmen dieser Aussage tendenziell zu**. Dabei ist zu beachten, dass gerade das Arbeiten mit dezentralen Teams die Führungskultur hinsichtlich Kontrolle und Kommunikation stark beeinflusst.

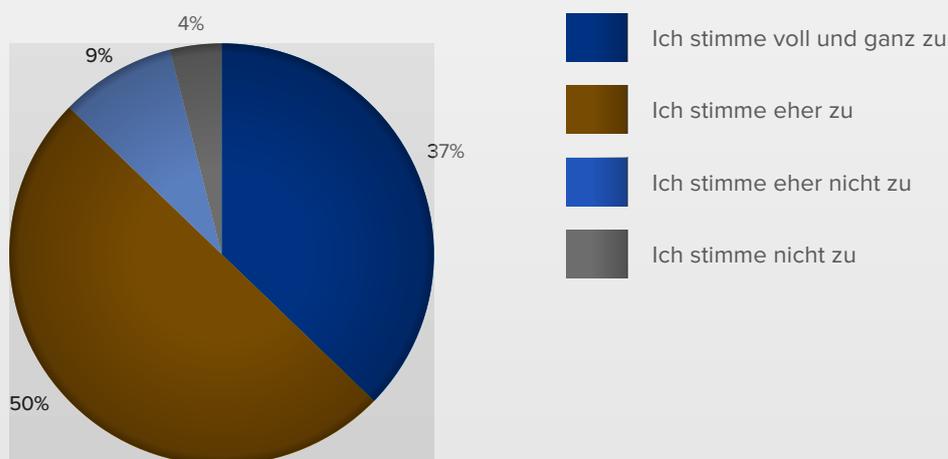
**Frage: Inwieweit können Sie folgender Aussage zustimmen?  
Das Arbeiten in dezentralen Teams wird bald eine Selbstverständlichkeit sein.**



# Projektarbeit prägt die neue Arbeitswelt

Frage: Inwieweit können Sie folgender Aussage zustimmen?

Führung wird mehr Projektführung anstelle von hierarchischer Führung sein.



Projektführung wird die hierarchische Führung bald ablösen.

Die Arbeitswelt wird komplexer und verlangt zunehmend das Wissen und die Kenntnisse von Spezialisten.

**Wettbewerbsvorteile** werden vor allem die Unternehmen haben, die es schaffen, die **verschiedenen Spezialisten an einen Tisch zu bringen** und sie zu einer konstruktiven Zusammenarbeit zu motivieren, um so innovative Lösungen anzubieten zu können.

Die zunehmende Komplexität unserer Arbeitswelt wird dazu führen, dass der **Anteil der Projektarbeit** in den nächsten Jahren **steigen wird**.

Projektarbeit erfordert von den Mitarbeitern eine hohe Flexibilität und sehr gute Kommunikationsfähigkeiten. Tendenziell werden **mehr Mitarbeiter Führungsfunktionen wahrnehmen**, etwa Projektleiter oder Spezialisten. Dies bedeutet, dass mehr Mitarbeiter in die Führungskultur einbezogen sind. Dies gilt es besonders im Hinblick auf **jüngere Mitarbeiter und Fachkräfte, die Projektleitungsfunktion übernehmen** sollen, zu bedenken. Die Durchsetzung einer

guten Führungskultur über alle Projekt- und Hierarchieebenen hinweg, sowie eine entsprechende Ausbildung aller Führungskräfte, werden zur zentralen Herausforderung.

Die Erkenntnis, dass **Hierarchien von Projektführung abgelöst werden** wird, ist den Lenkern von KMU bewusst. Insgesamt **87 Prozent** der Befragten vertreten diese Meinung.

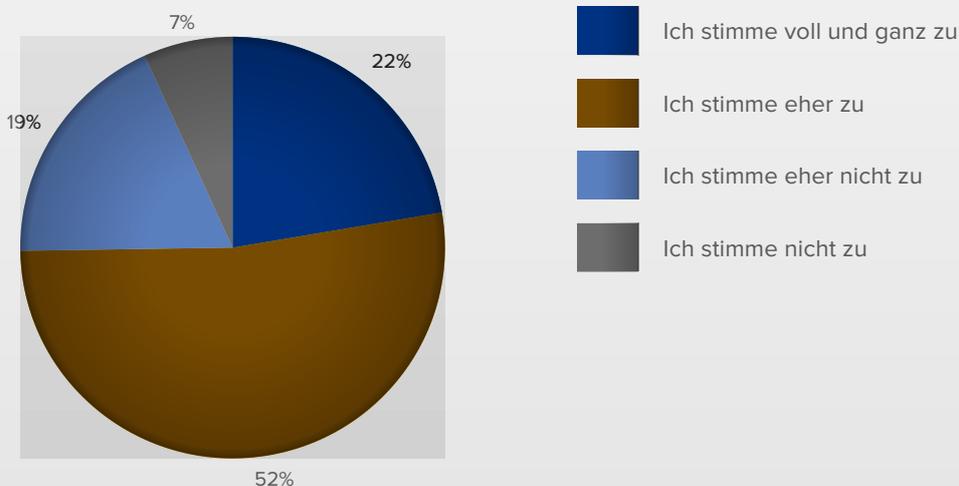
# Schlanke Hierarchien statt straffer Strukturen

Hierarchien in Unternehmen werden nach Ansicht der Mehrheit der Befragten tendenziell abgebaut werden.

Dezentrale Teams und vermehrte Projektarbeit sind Faktoren, die Einfluss auf die Ausprägung und Tiefe der Hierarchien in Unternehmen haben. KMU zeichnen sich schon jetzt durch **schlanke Hierarchien** und **kurze Kommunikationswege** aus.

Dennoch ist **die Mehrheit (74 Prozent)** der Befragten der Meinung, dass sich die **Hierarchien künftig weiter verflachen werden**. Schlanke Hierarchien erfordern neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit und verändern die Führungskultur in Unternehmen.

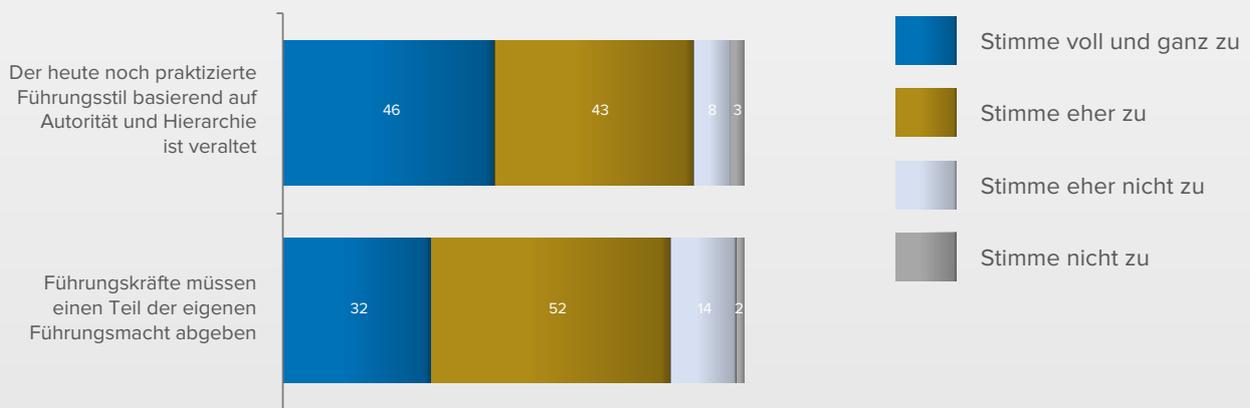
**Frage: Inwieweit können Sie folgender Aussage zustimmen?**  
**Die Hierarchien im Unternehmen werden sich künftig verflachen.**



# Führung durch Autorität und Hierarchien ist Schnee von gestern

Frage: Inwieweit können Sie folgenden Aussagen zustimmen?

Angaben in Prozent



Die Führungsrolle muss neu überdacht werden.

**Arbeiten in Projektteams**, mal als Projektleiter, mal als einfaches Teammitglied, dezentrales Arbeiten – wer in einem solchen Umfeld arbeitet, muss **flexibel und anpassungsfähig** sein. Hier kommt die menschliche Komponente ins Spiel. Führung erfolgt in diesem Kontext nicht mehr durch hierarchische Verankerung und Autorität, sondern vielmehr durch **Kompetenz und Persönlichkeit**.

Eine große Mehrheit der Führungskräfte ist sich darüber bewusst, dass sich der **Führungsstil in Unternehmen verändern wird**: Weg von Autoritäten und Hierarchien hin zu flexibleren Strukturen. Dies bedeutet auch, dass Führungskräfte einen **Teil ihrer Führungsmacht abgeben** werden. Dem stimmen **84 Prozent** der Befragten zu.

# Führung bedeutet Kommunikation und Koordination

Der Fokus der Mitarbeiterführung verschiebt sich.

Um auch ohne hierarchische Autorität führen zu können, braucht es eine **Unternehmens- und Führungskultur**, die auf Kommunikation und Kooperation ausgelegt ist. Diese Aussagen erzielen bei den Befragten hohe Zustimmungswerte.

Gerade in dezentralen Teams stellt die Kommunikation eine besondere Herausforderung dar. **Regelmäßige Gespräche mit allen Mitarbeitern** sind genauso wichtig wie **Team-**

**meetings**, um die Motivation der Teammitglieder zu stärken und die Kooperation im Team sicherzustellen. Teamkonflikte müssen erkannt und gelöst werden, die **Talente und Potenziale** der Teammitglieder **erkannt und gefördert werden**. Führungskräfte brauchen Fähigkeiten und Techniken, um einfühlsam, aber auch selbstbewusst dieser Rolle gerecht zu werden.

## Frage: Inwieweit können Sie folgenden Aussagen zustimmen?

Angaben in Prozent



# Die eigene Führungsrolle neu überdenken

Zwei Drittel der Führungskräfte hält ein Umdenken (zumindest teilweise) für notwendig.

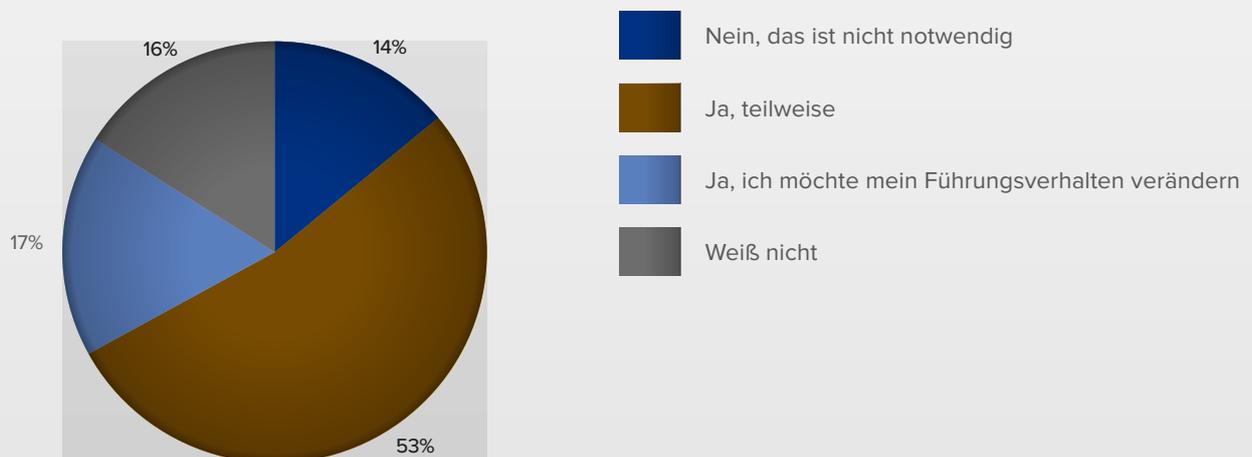
**70 Prozent** der befragten Führungskräfte wollen **das eigene Führungsverhalten** vor diesem Hintergrund ganz oder zumindest teilweise **überdenken**.

Die offenen Kommentare zeigen, dass sich Führungskräfte sehr selbstkritisch mit dem Thema auseinandersetzen. Sie sehen sich z.B. als Dienstleister für ihre Mitarbeiter und beziehen diese aktiv in Ent-

wicklungen ein. Viele denken bereits um. Um nur einen Befragten zu zitieren: „Wir werden den begonnenen Weg weitergehen, auch wenn Hindernisse auftauchen“.

Umgekehrt fordern die Unternehmenlenker von heute, dass auch die **Mitarbeiter** ihre „Komfortzonen verlassen“ und zu „**Mitgestaltern**“ werden“.

**Frage: Denken Sie darüber nach, Ihr eigenes Führungsverhalten den Veränderungen anzupassen?**



## Danksagung

Diese Studie wurde im Vorfeld des **People Skills Day 2018** erstellt, der am 01. März 2018 an verschiedenen Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz stattfand und das gleichlautende Thema trug.

Wir bedanken uns bei allen, die uns geholfen haben, diese Studie zu realisieren. Die Partner und Mitarbeiter an den verschiedenen Standorten unseres Netzwerks haben uns aktiv unterstützt, Teilnehmer für die Befragung zu gewinnen. Gleichmaßen möchten wir uns bei den **Sponsoren des People Skills Day** bedanken, die die Studie ebenfalls unterstützt und verbreitet haben.

Besonders bedanken wir uns bei allen Teilnehmern der Studie, die sich die Zeit genommen haben, die Fragen zu beantworten und uns ihre persönliche Meinung mitgeteilt haben.

[Link zur People Skills Day Homepage](#)

## Fazit

*Die Führungskultur in Unternehmen ist ein Spiegel der Gesellschaft. Betrachtet man sie im Verlauf der Jahrhunderte, so wird schnell klar, welche einschneidenden Veränderungen Führung und Management immer wieder unterlagen. Vom **Pharao** über **mittelalterliche Feudalstrukturen** und die **industrielle Revolution** bis hin zum **modernen Unternehmenslenker** war schließlich ein weiter Weg.*

Derzeit stehen die **Zeichen der Zeit wieder auf Wandel**. Die Studie zeigt, dass insbesondere der Fachkräftemangel und die daraus folgende neue Anspruchshaltung der Arbeitnehmer die Unternehmensleitung stark beschäftigen. Die Führungskräfte wissen auch um die Herausforderungen, die sich daraus für die Unternehmens- und Führungskultur ableiten.

Der Wandel kommt unaufhaltsam. Jeder einzelne kann sich entscheiden, den Wandel als Bedrohung oder als Chance zu sehen. Hier zeigt die Studie, dass sich viele der Befragten den neuen Herausforderungen stellen. **Wir wünschen Ihnen allen viel Erfolg dabei.**

**BEITRAINING®** begleitet und trainiert schon seit über 20 Jahren Führungskräfte von KMU. Zum Abschluss dieser Studie möchten wir Ihnen daher „**7 goldenen Regeln der Mitarbeiterführung**“ an die Hand geben, die Sie gerade in Zeiten des Wandels hilfreich begleiten können.

# Unternehmertipp

## 7 Goldene Regeln der Mitarbeiterführung

### 1. Vertrauen durch Übertragen von Verantwortung:

Vereinbaren Sie realistische Ziele und vertrauen Sie darauf, dass die Mitarbeiter eigene Wege zur Erreichung der Ergebnisse finden. Delegieren Sie Aufgabenbereiche, wo immer möglich. Greifen Sie nicht helfend ein, solange eine Förderung ausreicht.

**2. Wertschätzung:** Geben Sie Ihren Mitarbeitern zu verstehen, dass Sie sie brauchen und auf sie angewiesen sind. Haben Sie den Mut, sich verwundbar zu zeigen. Zollen Sie Lob und Anerkennung für gute Leistungen.

**3. Förderung:** Fördern Sie die persönlichen Stärken der Mitarbeiter durch entsprechendes Training, Coaching und Unterstützung. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Erfolgstipps weiter und engagieren Sie sich für ihre Weiterentwicklung.

**4. Offenheit und Zugänglichkeit:** Machen Sie es Ihren Mitarbeitern einfach, mit Ihnen in Kontakt zu treten. Nehmen Sie sich Zeit! Nutzen Sie Mitarbeiterbefragungen, um Stimmungsbilder und auch Meinungen zu bekommen, die in persönlichen Gesprächen nicht geäußert werden.

**5. Kommunikation:** Nutzen Sie regelmäßige Mitarbeitergespräche, die Sie in konstruktivem und vertrauensvollem Dialog führen. Zeigen Sie, dass Ihre Tür auch zwischen den vereinbarten Terminen offensteht. Seien Sie auch offen für Verbesserungsvorschläge, denn sie beweisen die Übernahme von Verantwortung.

**6. Fehlerkultur:** Wo gehobelt wird, fallen Späne. In der Regel machen Mitarbeiter Fehler nicht mit Absicht. Zeigen Sie daher einen konstruktiven Umgang mit Fehlern, indem Sie nie die Person angreifen, sondern stets die Fehlerursachen sachlich mit dem Mitarbeiter analysieren und dann beheben. Wenn ein Mitarbeiter erlebt, dass Fehler verziehen werden, sorgt das im Gegenzug für Loyalität. Ein harscher Umgang mit Fehlern hingegen führt zu der Einstellung „Dienst nach Vorschrift“.

**7. Kleine Symbole – große Wirkung:** Demonstrieren Sie Vertrauen auch in organisatorischen Details, z.B. dem vertrauensvollen Umgang mit Büroschlüsseln und Zeiterfassung.

## Stimmen zum People Skills Day

Ich kann diesen Tag nur jedem Unternehmer bzw. Entscheidungsträger empfehlen, unabhängig von der Unternehmensgröße

*Heribert Ulbing, Graz*

Ein sehr kompetentes und strukturiertes Training ohne überflüssiges Füllmaterial

*Torsten Ehlers, Bremen*

Selten so viele praktisch umsetzbare Hinweise in so kurzer Zeit bekommen!

*Henning Berg, Nürnberg*

Tiefgründig, Innovativ, Modern, mit der Zeit, Professionell

*Christian Crostelli, Aargau*

Sehr gut zusammengefasstes Wissen in einem kurzem Zeitraum vermittelt. Lebendig, motivierend, professionell

*Frank Friese, Berlin*

Super interessant, kompakt und lebendig vorgestellt

*Asya Krasnova, Nürnberg*

# Über **BEITRAINING**<sup>®</sup>

## Wer wir sind!

Spezialist für Führungskräfte-, Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung

**Über 20 Jahre Erfahrung** mit Training im Bereich Fähigkeiten und Fertigkeiten (People Skills)

### Hohe Praxis- und Umsetzungsorientierung

**Themen:** Ganzheitliches Mitarbeiter-Marketing, Rekrutierung, Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation, leistungsorientierte Mitarbeiter-Bonussysteme, Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterbindung, Verkauf, Kundenorientierung, Entwicklung von Sozialkompetenzen, Unternehmensentwicklung

**Zielgruppe:** Kleine und mittelständische Unternehmen, Unternehmensnetzwerke

**Zentrale in Nürnberg,** verschiedene Standorte in **Deutschland, Österreich, Schweiz**

**Praxisorientierte Tipps, Checklisten und Informationen für Unternehmer und Führungskräfte:** Abonnieren Sie unseren **kostenlosen, monatlichen Newsletter** auf unserer

Homepage und besuchen Sie **unseren Blog** unter [www.unternehmen-erfolgreich.com](http://www.unternehmen-erfolgreich.com).



Zahlreiche Bewertungen und Kundenstimmen von Teilnehmern von **BEITRAINING**<sup>®</sup> Seminaren und Workshops finden Sie auf dem Bewertungsportal Proven Expert.

### Buchtipp:

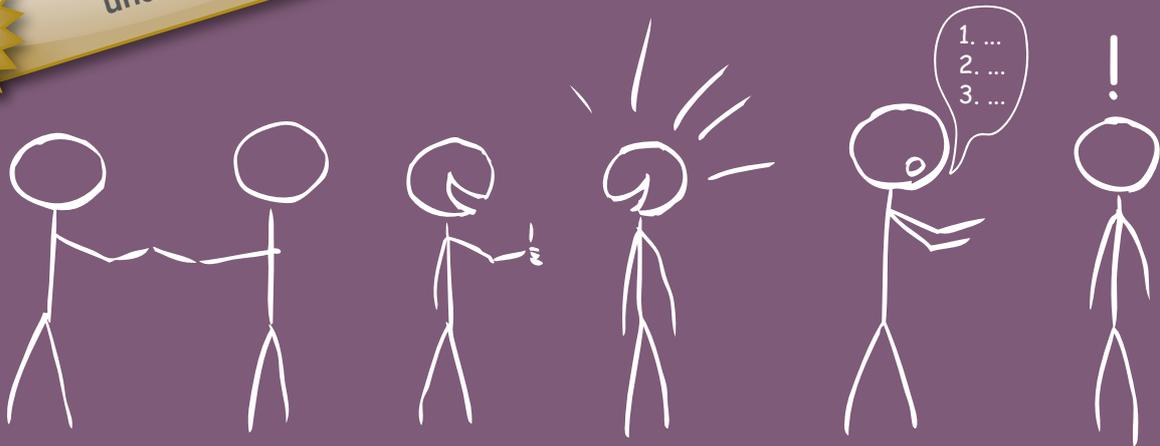


Mitarbeiter im Fokus  
Andreas C. Fürsattel  
ISBN: 978-3-527-50894-5



# Effektiv einstellen, motivieren und führen?

Für Unternehmer, Manager  
und Geschäftsführer



## Leading Your Team<sup>©</sup>

Erfolgreiche Mitarbeiterführung (LYT)

### Ihre Vorteile

- 6 umfangreiche und praxisorientierte Module zu den Themen Führung, Organisation, Planung, Teamaufbau, Führungsstile, Mitarbeiterbindung und Administration.
- Erlernen Sie Techniken zu Rekrutierung, Motivation, effektiver Mitarbeiterführung und Managementstilen.
- Nutzen Sie die übersichtliche und einfache App unseres digitalen Lernkartensystems zur Wissensvertiefung auch nach dem Seminar.
- Professionelle und hochwertige Seminarunterlagen.
- Professionelle Nachbetreuung vor Ort.

**Gerne beraten wir Sie in einem persönlichen Gespräch.**

**Rufen Sie uns an, oder schicken Sie uns eine Nachricht.**

Tel.: 0911 - 20 600 0

E-Mail: [info@bei-group.com](mailto:info@bei-group.com)

Jetzt informieren





***BEI TRAINING® International***

Bucher Str. 79a  
90419 Nürnberg

TEL +49 (0)911 - 20 600 0

FAX +49 (0)911 - 20 600 14

E-MAIL [info@bei-training.com](mailto:info@bei-training.com)

WWW [bei-training.com](http://bei-training.com)