

Trend Guide

FÜHRUN

Führung in Hightech-Unternehmen

HIGHTEC

UNTERN

EHMEN

MicroConsult



Einleitung – Vorwort

Hoher Innovationsdruck und der harte Wettbewerb um Fachkräfte stellen die Firmen vor große Herausforderungen, wenn es um die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter geht. Ein wichtiger Schlüssel ist die Führungskompetenz an der Basis. Es genügt nicht mehr, fachlich versierte Experten zu Teamleitern und Projektleitern zu machen. Wer Chef sein will, muss das Instrumentarium der Führung tatsächlich beherrschen, d.h. möglichst ohne plumpe Machtausübung auskommen. Denn hochqualifizierte Mitarbeiter, die verantwortungsvoll und engagiert Unternehmensziele verfolgen, verzichten gerne auf Anweisungen und väterliche Ratschläge. Sie wollen mitgestalten, wollen überzeugt und begeistert werden. Gerade die Basis der Führung (Projektleiter, Teamleiter) spielt hier eine entscheidende Rolle. Leider wird oftmals die notwendige Entwicklung zur professionellen Führungskraft zu spät angestoßen. Eine begleitende Unterstützung im Führungsalltag fehlt oft völlig. Führungskompetenz ist damit meist ein Zufallsprodukt.

Kann sich ein Unternehmen im harten Wettbewerb um die Besten das leisten? Was ist zu tun, um den Anforderungen der heutigen und künftigen Mitarbeitergenerationen besser gewachsen zu sein?

Diese und andere Fragen stellte sich eine Expertenrunde mit Vertretern aus Industrie, Fachpresse, Personaldienstleistern sowie Trainings- und Coachinganbietern. Die Inhalte dieses Trend Guides entstanden größtenteils aus den wertvollen Anregungen, die wir aus dieser Diskussion mitgenommen haben.

Ich freue mich, wenn wir Ihnen mit diesem Trend Guide Informationen und Anregungen rund um den Themenkomplex Führung im Kontext von Hightech-Unternehmen geben können.

Mit freundlichen Grüßen

Peter Siwon
Business Development
MicroConsult GmbH

Inhalt

Die Expertenrunde.....	4
Die Zielgruppe dieses Trend Guides.....	6
Die Auswahl der Themen.....	6
Was ist das eigentlich, eine Führungskraft?.....	6
Welche Anforderungen gibt es typischerweise bei Führungskräften?	7
Die Lücke	8
Stil, Haltung und Kultur?	10
Führungskultur für Hightech-Unternehmen.....	10
Womit muss sich eine Führungskraft heute beschäftigen?	11
Unternehmens- und Führungskultur.....	11
Führungsmodelle: Transaktionale und transformationale Führung.....	13
Mitarbeiter- oder Aufgabenorientierung?.....	15
Generation Y (er)fordert neue Führungsmodelle	16
Kann man Führung lernen?.....	17
Wie viel Führungskompetenz ist tatsächlich erlernbar?.....	18
Besonderheiten des Umstiegs von der Fachkarriere in die Führungskarriere....	19
Typische Schwächen und woher sie kommen.....	20
Kasten: Typische Defizite und Schwächen	21
Führungspositionen richtig besetzen. Die Kunst des Recruiting.....	22
Selektion der richtigen Leute	22
Der Recruitingprozess	24
Persönlichkeitstests – Hilfe oder Irrweg?.....	26
Was bedeutet das für die Bewerberauswahl?	27
Entwicklung von Führungskräften	27
Fähigkeit zu führen: angeboren oder erlernt?	28
Führungskompetenz systematisch aufbauen.....	30
Zusammenfassung.....	30
Trainings & Coachings zum Thema	32
Impressum.....	32

Die Expertenrunde

Auf Einladung der MicroConsult GmbH trafen sich folgende Personen zu einem intensiven Erfahrungs- und Meinungsaustausch zum Thema Führung:

Dipl.-Ing. (FH) **Thomas Batt** ist gebürtiger Freiburger. Nach seiner Ausbildung als Radio- und Fernstechniker studierte er Nachrichtentechnik an der Fachhochschule in Offenburg. Thomas Batt war in der Entwicklung in den Bereichen Leistungselektronik, Medizinelektronik und CompactPCI/VME-Bus CPU- und Peripherie-Boards tätig. Heute verantwortet er bei MicroConsult als Trainer und Coach die Themenbereiche Software Engineering für Embedded-/Realtime-Systeme sowie Entwicklungsprozess-Beratung.

Dipl.-Ing. **Michael Dams** studierte Elektro- und Informationstechnik an der TU München. Nach ersten Erfahrungen im Bereich Energieforschung und Messtechnik trat Herr Dams Ende 1990 in die neu gegründete National Instruments Germany ein. Zunächst war er im technischen Support tätig, dann seit 1995 als Niederlassungsleiter und seit 2002 als Director Central Europe. National Instruments Germany wurde bereits mehrfach als „Great Place to Work“ ausgezeichnet und beschäftigt heute weltweit über 7100 Mitarbeiter in etwa 50 Ländern.

Prof. Dr. **Claudia Eckstaller** lehrt an der Hochschule München alle Bereiche des Human Resource Management, insbesondere Personalmarketing, Personalführung/Leadership Management, Gruppendynamik/Teambuilding/Team-Development sowie Innovationsmanagement/Entrepreneurial Management.

Dr. **Ernst Ellmer** ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Zühlke Engineering GmbH und Partner der Zühlke Technology Group. Vom Standort München aus ist er bei Zühlke für das Geschäft in Süddeutschland sowie für die Ressorts Personal, Technologie und Innovation deutschlandweit verantwortlich. Zu seinen inhaltlichen Tätigkeitsschwerpunkten gehören die Beratung bei komplexen Unternehmensarchitekturen und Integrationslösungen sowie der Einsatz von neuen und innovativen Technologien zur Entwicklung von Lösungen im Umfeld von Connected Products. Ernst Ellmer zeichnet sich zudem durch eine große Expertise im Aufbau und der Organisation von Softwareentwicklungsorganisationen sowie von verteilten Global Delivery Centers aus.

Sabine Pagler ist Expertin für Marketing und Kommunikation bei MicroConsult. Sie kennt als Projektmanagerin für Großveranstaltungen die Herausforderungen, die diese Rolle im Spannungsfeld vielfältiger Interessen stellt. Als ausgebildete technische Übersetzerin ist sie mit dem Kommunikationsverhalten und den Besonderheiten technisch geprägter Unternehmen vertraut.

Dipl. Ing. **Ingo Pohle** ist Gründungsmitglied und Geschäftsführer der MicroConsult GmbH. Als langjähriger Trainer und Berater für die Elektronikbranche ist er eng vertraut mit den Herausforderungen, die technische Projekte an Führungskräfte und Mitarbeiter stellen.

Renate Schuh-Eder ist seit 25 Jahren Expertin für Personalfragen in der Elektronikbranche. Sie hat über 1000 Recruiting-Projekte bei mehr als 150 Hightech-Unternehmen erfolgreich begleitet. Seit 1998 ist sie Inhaberin und Geschäftsführerin der SchuhEder Consulting GmbH. Neben der klassischen Personalberatung entwickelte sie die Spezialisten-Jobbörse semica.de. Sie hält zudem Vorlesungen und Seminare an Hochschulen und begleitet Menschen als Reflektor und Trainer in ihrem täglichen Arbeitsumfeld.

Alexander Sedlak ist Fachredakteur und lebt in München. Nach einer Mechaniker-Ausbildung war er als technischer Zeichner, Konstrukteur und Fotograf tätig. Es folgten ein Volontariat zum Redakteur und von da an bis heute Tätigkeiten im redaktionellen Bereich und Marketing; dies immer im technischen Umfeld. Er machte auf dem 2. Bildungsweg das Abitur und studierte einige Semester Philosophie und Literaturwissenschaft.

Dipl.-Ing. **Peter Siwon** ist für das Business Development der MicroConsult GmbH verantwortlich. Er kennt die Industrie aus vielen Perspektiven: Forschung, Entwicklung, Projektleitung, Schulung und Beratung, Vertrieb, Marketing und Geschäftsführung. Er gibt seine Erfahrungen als Speaker, Trainer, Coach sowie Kolumnen- und Buchautor weiter und lehrt an den Hochschulen in Regensburg, Nordhausen und Braunschweig. Sein Spezialgebiet ist „Die menschliche Seite des Projekterfolgs“. Hier verbindet er die Erkenntnisse aus Psychologie und Biologie mit der Projektarbeit.

Theresia Volk ist Management- und Organisationsberaterin für DAX-Konzerne und etablierte Mittelständler, langjährige Führungskraft in der Automobilindustrie (Audi AG) und in Bildungs- und Beratungsunternehmen, Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv), Buchautorin (2011 nominiert für den Deutschen Wirtschaftsbuchpreis), Hochschuldozentin und Lehrtrainerin für Führungskräfte zu den Themen Coaching, Change Management, Führung und Unternehmenskultur.

Die Zielgruppe dieses Trend Guides

Dieses Dokument behandelt typische Fragen, die rund um das Thema Führung in Unternehmen auftreten. Beispielsweise inwieweit Führungskompetenzen erlernbar sind, wie entsprechende Positionen besetzt werden sollten oder wie sich Anforderungen und Aufgaben von Führungspersonen mit der Zeit und dem Leben mit dieser Verantwortung verändern. Gedacht ist dieser Trend Guide für alle, die mit Führungsaufgaben befasst sind oder sich dafür interessieren.

Die Auswahl der Themen

Das Thema Führung weist abhängig von der Führungsebene und der Führungssituation, sprich den unternehmerischen, kulturellen und sozialen Randbedingungen, sehr viele Facetten auf. Wir konzentrieren uns im Folgenden auf die untere und mittlere Führungsebene (Projektleiter, Teamleiter, Abteilungsleiter) in technisch geprägten Unternehmen. Darüber hinaus betrachten wir hier primär Personen, die aus einer technischen Fachverantwortung in die Führungsverantwortung wechseln bzw. bereits gewechselt haben. In vielen Fällen handelt es sich um Ingenieure und Physiker, die ein technisches Studium absolviert haben. Sie beginnen ihre berufliche Laufbahn in der Regel als Entwickler, Forscher oder im Service und übernehmen aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation nach und nach immer mehr Verantwortung, verbunden mit Führungsaufgaben.

Was ist das eigentlich, eine Führungskraft?

Das Gabler-Wirtschaftslexikon definiert den Begriff „Führung“ wie folgt: „... durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet eine asymmetrische soziale Beziehung der Über- und Unterordnung.“ Das beinhaltet das Führen anderer Führungskräfte sowie das Führen von Mitarbeitern ohne Führungsfunktion. In der Projektarbeit innerhalb von Matrixorganisationen gibt es noch eine besondere Form der Führung: Führung ohne disziplinarische Gewalt. In diesem Fall hat der Projektleiter die Aufgabe, ein Projektteam zu führen. Seine Teammitglieder sind allerdings disziplinarisch den Linienverantwortlichen zugeteilt, z.B. wenn sich ein Projektteam aus Vertretern der Maschinenbauabteilung, der Elektronikabteilung, der Softwareabteilung und des Controllings zusammensetzt. Sehr häufig ist die Position des Projektleiters das Sprungbrett in die disziplinarische Führungsverantwortung im mittleren Führungskreis. Deshalb ist es sinnvoll, den Projektleitern auch im Sinne des Führungsnachwuchses besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Welche Anforderungen gibt es typischerweise bei Führungskräften?

Theresia Volk: *Fachwissen allein (aus der technischen Ausbildung) ist auf dem Weg zur Führungskraft nicht ausreichend als Qualifikation. Die Anforderungen im Unternehmen sind zu komplex, als dass sie mit diesem „klassischen“ Verständnis der Abarbeitung von Aufgaben befriedigend erledigt werden können, und die Anforderungen an Führungskräfte sind andere als die an Fachexperten.*

Soweit eine Aussage von Theresia Volk bei der Expertenrunde. Sie lässt sich wie folgt konkretisieren:

Mit dem Erlangen einer Position mit Führungsverantwortung kommen auf den Mitarbeiter andere Handlungsschwerpunkte zu, als er sie für seine bis dahin ausschließlich fachliche Verantwortung benötigte. Bislang war die Orientierung auf Sach- und Detailfragen im Vordergrund, doch nun gilt es immer mehr, Strategien und Menschen in den Blick zu nehmen und zu behalten. Neben den Anforderungen an die fachliche (im Falle unserer betrachteten Gruppe technische) Qualifikation werden nun „überfachliche“ Fähigkeiten, die sogenannten Softskills, wichtig. Konkret sind das beispielsweise soziale Kompetenzen wie Motivation, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösung und Teamentwicklung. Blicken wir auf die Pyramide (Seite 10), die eine Führungshierarchie in einem Unternehmen darstellt, wird sehr deutlich, dass die Softskills umso mehr erfolgsbestimmend sind, je höher eine Führungskraft in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist. Schließlich geht es oberhalb der ersten Führungsebene immer mehr auch darum, Menschen für Ziele zu gewinnen und die damit verfügbaren Ressourcen bestmöglich im Sinne dieser Ziele zu nutzen. Und gleichzeitig verschiebt sich die Sicht von der fachlichen Detailebene immer mehr auf eine strategische Vogelperspektive.

Dies bedeutet nicht, dass das bis dahin erworbene Fachwissen und die erworbenen fachlichen Erfahrungen nutzlos sind. Sie sind nicht nur eine wichtige Basis für die Akzeptanz der Führungskraft, sondern auch eine hilfreiche Voraussetzung für die effektive Kommunikation mit und Führung von Fachkräften. Der Begriff der Fachkompetenzen (Hardskills) darf also nicht unter den Tisch fallen. Doch der Nutzen dieses Wissens und die Form, in der es eingesetzt wird, verändern sich mit der Über-

Peter Siwon: *Der jährlich stattfindende ESE Kongress (ESE = Embedded Software Engineering) mit über 800 Besuchern bietet neben einer Vielzahl an fachlichen Vorträgen auch Beiträge zu Softskills. Die Teilnehmerzahl bei Softskills-Themen ist vergleichbar mit der der Fachthemen. Dies zeigt das große Interesse stark technisch orientierter Personen an dieser Thematik. Leider spiegelt sich dieses Interesse nicht bei den Investitionen in die Ausbildung und Förderung der unteren und mittleren Führungsebene wider.*

nahme einer Führungsrolle. Nun geht es beispielsweise darum, Unternehmensziele in die Welt derer zu übersetzen, die sie fachlich umsetzen sollen, und die fachlichen Ergebnisse in die Sprache des Top-Managements zu übertragen.

Die eingangs genannten Softskills (Motivationsgeist, Konfliktlösung, ...) werden hier gleichsam zu Hardskills, weil diese Fähigkeiten zum Erreichen der Ziele einer Führungskraft erforderlich sind.

Die Lücke

Leider sieht die Realität oft anders aus: Die Führungskraft tut sich schwer, diese neue Perspektive auf fachliche Inhalte anzunehmen. Sie neigt dazu, die (fachlichen) Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Gleichzeitig wagt sie sich nur zögerlich in das ungewohnte Feld sozialer Kompetenzen und tatsächlicher Führungsarbeit.

Peter Siwon: In meinen Seminaren und Coachings zeigt sich immer wieder, dass gerade bei der Kommunikation insbesondere in schwierigen Situationen großer Nachholbedarf besteht. Dazu gehören Einwände, Widerstände, Konflikte, hoher Zeit- oder Kostendruck und Motivationsprobleme.

Ingo Pohle, MicroConsult: Die Kommunikation zwischen Top-Management und Führungskräften, besonders den „unteren“ Führungskräften, funktioniert oft schlecht.

Insbesondere bei sehr gut ausgebildeten, hochspezialisierten Mitarbeitern wird dieses Manko zum großen unternehmerischen Risiko. Das Ergebnis ist häufig Frustration auf Seiten der Führungskraft und der Mitarbeiter. So klappt in vielen Unternehmen eine Lücke zwischen dem Anspruch erfolgreicher Führungsarbeit und der Wirklichkeit, weil der Veränderungsprozess von der fachlichen zur Führungsverantwortung unterschätzt und deshalb zu wenig aktiv unterstützt wird. Es herrscht die irriige Annahme vor, dass Menschen, die wissen, wie eine fachliche Aufgabe bewältigt werden kann, auch in der Lage sind, andere Menschen zu führen, die diese Aufgabe übernehmen. Hinzu kommt, dass der Nutzen der Softskills und der Aufwand, diese Softskills hin zu einem professionellen Niveau zu entwickeln, unterschätzt werden. Die Bereitschaft, Mitarbeiter durch professionelles Training und Coaching auf den Einstieg in die Führungsverantwortung vorzubereiten und in ihrer weiteren Entwicklung zu unterstützen, ist entsprechend gering. Deshalb fehlt es in vielen Unternehmen zum einen an einer erkennbaren Führungskultur bzw. einem Leitbild für Führungskräfte und andererseits an Führungskräften, die über ein fundiertes methodisches Wissen zur praktischen Umsetzung einer Führungskultur verfügen. Dazu gehören beispielsweise Methoden der Kommunikation, der Motivation und der Konfliktlösung, die einer grundsätzlichen Führungshaltung folgen. Eine grundsätzliche Führungshaltung wäre beispielsweise, dass Eigenverantwortung, Potentialentwicklung und Loyalität der Mitarbeiter höchste Priorität haben.

Die wichtigsten Softskills

Beruflich relevante	Die Persönlichkeit betreffende	Allgemeine (charakterprägend)
Kommunikationsfähigkeit	Empathie	Menschenkenntnis
Kooperationsfähigkeit	Durchsetzungsfähigkeit	Selbstbewusstsein
Koordinationsfähigkeit	Sensibilität	Kreativität
Konfliktfähigkeit	Interpersonelle Flexibilität	Einfühlungsvermögen
Teamfähigkeit	Bereitschaft zur Initiative	Durchsetzungsvermögen
Integrationsfähigkeit	Ausdrucksvermögen	Vertrauenswürdigkeit
Strategiedenken	Intuition	Kritikfähigkeit

Stil, Haltung und Kultur?

Führungskultur für Hightech-Unternehmen

Theresia Volk: *Man gibt Teile der fachlichen Kompetenz, im Sinne fachspezifischer Fragestellungen, an die eigenen Mitarbeiter ab. Führung heißt Stärkung und Entwicklung dieser Mitarbeiter. Das sind die relevanten Hebel. Der Chef, der im Zweifel die heikelsten Aufgaben immer noch selber macht, ist kurzfristig schneller; mittel- und langfristig kommt er nicht weit, weil er seine Leute nicht einzusetzen gelernt hat. Dahinter steht ein ganzes Menschenbild.*

Mitarbeiter in Hightech-Projekten verfügen i.d.R. über eine hohe Fachkompetenz und eine sehr gute Ausbildung. Zudem erfordert die Komplexität der Aufgabe ein hohes Maß an Interaktion zwischen Fachleuten. Eine „klassische“ Führung durch Anweisung von oben nach unten durch den allwissenden Chef ist in der Praxis nicht mehr sinnvoll umsetzbar. Das verfügbare Potential an Wissen, Erfahrung und Kreativität wäre so kaum nutzbar. Sozialkompetenz, der Blick für das Ganze sowie unternehmerischer Weitblick werden essenziell, wenn es darum geht, sich von der klassischen Führung durch direktes Anweisen zu lösen. Ganz praktisch zeigt sich, dass sich die Fokussierung auf Sach- und Detailfragen mit zunehmender „Höhe“ (Pyramide) in der Hierarchie hin zu einer Menschen- und Strategieorientierung verschiebt. Die Besonderheit in Hightech-Projekten oder -Unternehmen liegt darin, dass diese Verschiebung aufgrund des Wissens- und Erfahrungsniveaus der Mitarbeiter bereits in hohem Maße auf der ersten Hierarchiestufe (Projektleiter, Teamleiter) stattfinden muss.



Womit muss sich eine Führungskraft heute beschäftigen?

Leider wird das Thema Führung oft auf die Anwendung von Führungsstilen und -methoden reduziert. Das wird allerdings der vielschichtigen und anspruchsvollen Aufgabe nicht gerecht. Führung ist auch eine Sache der inneren Haltung und der Unternehmenskultur.

Unternehmens- und Führungskultur

In der Management-Literatur werden immer wieder neue „management by ...“-Ansätze beschrieben; leider oft nur alter Wein in neuen Schläuchen. Praktisch ist es nicht möglich, einen Führungsstil dogmatisch durchzusetzen, da eine hohe Abhängigkeit von Personen und Situationen besteht. Aus diesem Grund spricht man heute häufig von situativer Führung, die quasi verschiedene Führungsstile abhängig von den Randbedingungen wählt: Im Rahmen der situativen Führung lassen sich grundsätzlich vier Führungsstile unterscheiden, die gewissermaßen eine Entwicklungshierarchie darstellen:

Führungsstil 1: Dirigieren, Lenken, Anweisen (telling)

Wesen: Genaue Anweisungen geben und bei der Ausführung beobachten und beaufsichtigen, was, wie, wann und wo auszuführen ist.

Merkmale:

- Klare Zielvorgaben und präzise Aufgabenstellung
- Eindeutige Messgrößen zur Bewertung des Erfolges der Arbeit
- Eindeutiger Plan als Arbeitsablauf
- Führungskraft: Problemlösung vorgeben, Entscheidungen treffen
- Mitarbeiter: Ausführung der Arbeit

Führungsstil 2: Anleiten, Trainieren, Überzeugen (selling)

Wesen: Lenken und Überwachen bei der Ausführung von Aufgaben. Aber auch gemeinsames Besprechen, eigene Meinung einfordern und unterstützen.

Merkmale:

- Überwachen der Aufgabenerledigung
- Besprechen von Entscheidungen
- Einfordern von Vorschlägen
- Trainieren bzw. Unterweisen des Mitarbeiters
- Überzeugungsarbeit leisten und motivierend eingreifen

Führungsstil 3: Unterstützen, Beraten (participating)

Wesen: Beraten und Unterstützen bei der Ausführung der gestellten Aufgabe. Bei der Problemlösung helfen, dies immer als Hilfe zur Selbsthilfe. Unterstützung bei allen Bemühungen anbieten. Ermutigung und Beteiligung, geteilte Verantwortung.

Merkmale:

- Rücken stärken
- Vorschläge einholen und beachten
- Zusammenarbeit erleichtern, Rücken freihalten
- Selbstvertrauen stärken
- Motivation fördern und aufbauen
- Mitarbeiter loben
- Mitarbeiter ermutigen und bei der Problemlösung fördern
- Mitarbeiter durch Fragen lenken

Führungsstil 4: Delegieren (delegating)

Wesen und Merkmale: Verantwortung und die entsprechende Kompetenz für die anstehenden Entscheidungen und die zu lösenden Aufgaben werden an den Mitarbeiter übertragen.

Doch auch die Flexibilisierung des Einsatzes von Führungsstilen wird den Anforderungen moderner Führungsarbeit nicht gerecht. Vielmehr geht es darum, eine Führungskultur zu etablieren, die auf einer grundsätzlichen Haltung der Führungspersonen gegenüber ihrer Aufgabe und gegenüber den Menschen, die geführt werden sollen, basiert. Beispielsweise wird bei einer grundsätzlichen Haltung, bei der man auf das Verantwortungsbewusstsein der Menschen baut, alles getan, um die Menschen so auszuwählen, auszubilden und einzusetzen, dass sie Verantwortungsbereitschaft entwickeln und ihr auch gerecht werden können. Das heißt, dass sie weitgehend autonom mit der Führungskraft vereinbarte Ziele verfolgen und die Zwischenergebnisse und Zielerreichung an mit der Führungskraft vereinbarten Kriterien gemessen werden. Dies schließt nicht aus, dass man personen- oder situationsabhängig Befugnisse einschränkt. Wenn sich ein Unternehmen entschlossen hat, durch attraktive Ziele zu führen und die Art der Ausführung den Spezialisten überlässt, bedeutet das nicht, dass es keinen verbindlichen Rahmen (Gesetze, Prozessregeln, Compliance-Regeln, Ergebnisverantwortung, etc.) gibt, in dem diese Umsetzung stattfindet. Die Frage, die sich stellt, ist: „Mit welcher primären Führungsstrategie habe ich bei den Leuten, die ich für meinen Erfolg brauche, die beste Wirkung, meine Ziele zu erreichen?“ Gerade in dem Umfeld, das wir hier beleuchten, bietet sich das Modell der transformationalen Führung an.

Führungsmodelle: Transaktionale und transformationale Führung

Es gibt viele unterschiedliche Formen von Führungsstilen oder auch Führungsmodellen. Und all das ist zudem einem Wandel unterworfen, bestimmt durch Einflüsse wie Zeit(geist), Unternehmensgröße oder Branche. Dennoch sind im Wesentlichen 2 Grundmodelle erkennbar: das transaktionale Führungsmodell und das transformationale.

Das transaktionale Bild beruht im Grunde auf dem einfachen Austausch (Transaktion) von Leistung und Gegenleistung. Führungskräfte steuern und leiten über einfache Anreize und Sanktionen. Selbstverständnis und Legitimation dieses Stils speisen sich aus der ziemlich unmittelbaren Messbarkeit der Wirksamkeit von Maßnahmen. Der direkte Anreiz oder auch die drohende Sanktionierung sorgen für die Erledigung von Aufgaben. Es handelt sich also um die Strategie des Ausgleichs von Leistung und Gegenleistung.

Dem gegenüber steht das transformationale Modell, das Individualität sowie die persönliche Situation und Aufgabenstellung berücksichtigt. Das transformationale Führungsmodell geht davon aus, dass alle Beteiligten freiwillig beteiligt sind; dass sie dasselbe Ziel verfolgen, von einer gemeinsamen Vision inspiriert. Im Mittelpunkt der Frage- und Aufgabenstellung steht nicht ein „Wie?“, sondern vielmehr ein „Warum?“. Wichtig ist der übergeordnete Zweck, das höhere Ziel einer Organisation oder Unternehmung.

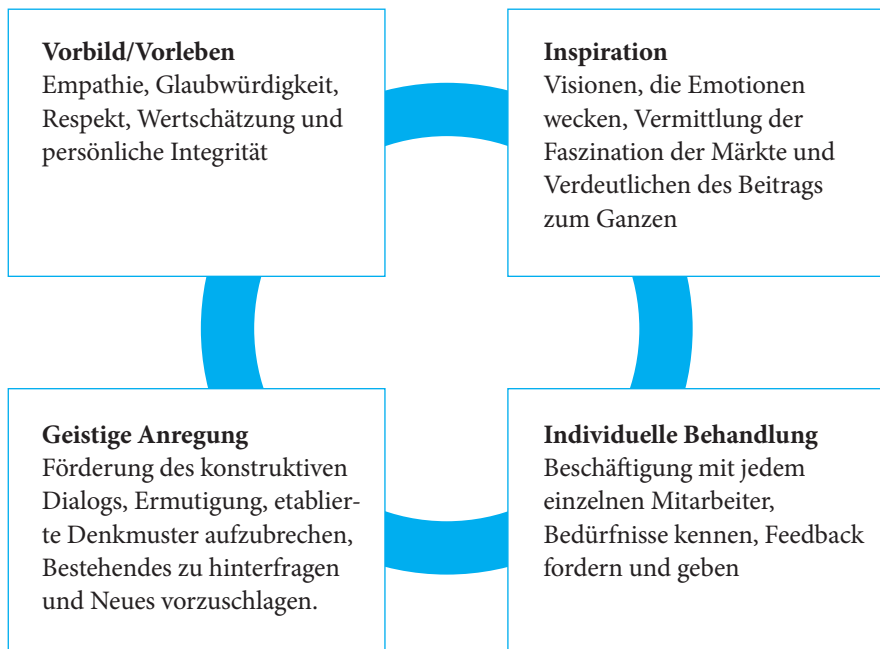
Vergleich transaktionale und transformationale Führung

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
<p>Bedingte Belohnung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belohnung für gute Leistung in Aussicht stellen 	<p>Vorbild/Vorleben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enthusiasmus vermitteln - Identifikationsperson sein <p>Inspiration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Über Visionen motivieren
<p>Management by Exception</p> <ul style="list-style-type: none"> - Im Bedarfsfall unterstützend bzw. korrigierend eingreifen 	<p>Geistige Anregung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Denkmuster aufbrechen - Neue Einsichten vermitteln <p>Individuelle Behandlung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter individuell fördern

Allerdings stellt die Umsetzung dieses transformationalen Modells hohe Anforderungen an die soziale Kompetenz der Führungskraft und ihren Softskills-Werkzeugkasten. Die Führungskraft ist gefordert, Ziele sinnhaftig zu formulieren und verständlich zu kommunizieren. Das „Warum?“ wird damit für den Mitarbeiter greifbar und im besten Fall zur Motivation, da die eigene Arbeit zum Beitrag und damit sinnvoll wird. Das motiviert! Gemeinsame Ziele, die eine klare Perspektive bieten, verständlich kommuniziert und vorgelebt werden, erklären und motivieren sich in erster Linie aus sich selbst. Das „Wir“ steht im Mittelpunkt, denn alle - Chefs, Führungskräfte, Mitarbeiter - haben dasselbe Ziel und eine gemeinsame Inspiration.

Doch auch wenn die aktuelle Aufgabe nicht zu den Leidenschaften der Mitarbeiter gehört, spricht vieles für den transformationalen Ansatz: Motivation über Vertrauen funktioniert auf Dauer besser als über Sanktionen. Gerade der soziale Faktor spielt dort eine große Rolle, wo es schwer ist, ein fachliches Ziel schmackhaft zu machen. Nicht jedes Projekt ruft selbst bei Einsatz aller rhetorischer Feinheiten Begeisterungstürme hervor. In diesen Fällen sind das Vorbild der Führungskraft und ihre Fähigkeit, den Teamgeist am Leben zu erhalten, wichtige motivatorische Trümpfe.

Übersicht zu Eigenschaften des transformationalen Führens



Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein transformationales Führungsmodell lebendig ist und von dieser Lebendigkeit selbst lebt. Die Führungskraft fungiert idealerweise als Vorbild. (Verdeckte) Potenziale von Mitarbeitern haben die besten Chancen, entdeckt und entwickelt zu werden. Es ist Aufgabe der Führungskraft, diese Potenziale zu entdecken, zu fördern und zu entwickeln.

Das schließt nicht aus, dass das klassische transaktionale Modell weiterhin seine Berechtigung hat und auch sinnvoll ist. Der Leitspruch könnte lauten: So viel transaktionale Führung wie nötig und so viel transformationale Führung wie möglich.

Mitarbeiter- oder Aufgabenorientierung?

Das Führungsverhalten folgt prinzipiell folgenden Orientierungsmöglichkeiten:

- Mitarbeiterorientierung (Beziehung zu den Mitarbeitern, Berücksichtigung emotionaler Aspekte)
- Mitwirkungsorientierung (beschreibt, wie die Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt werden)
- Aufgabenorientierung (beschreibt Ziele und die sich daraus ergebenden Verfahren sowie Art und Umfang der Aufgaben)

Die Abwägung dieser Aspekte ist allgegenwärtig und macht die Widersprüche deutlich, die sich in der praktischen Umsetzung ergeben können. Die schwierige Aufgabe der Führungskraft besteht darin, die Balance zwischen Menschen- und Aufgabenorientierung im Sinne eines Ziels situationsgerecht zu finden. So kann es beispielsweise eine Herausforderung für einen Entwicklungsleiter sein, die termin- und auftragsgerechte Umsetzung einer Aufgabe sicherzustellen. Dabei gilt es, die Vorschläge oder Bedenken des Teams zu berücksichtigen und auf die Eigenarten der Mitarbeiter individuell einzugehen. Genau die Gestaltung dieser Spannungsfelder ist es, die eine gute Führungskraft ausmachen. Ausgehend von den aufgeführten Aspekten ergeben sich mannigfache Möglichkeiten für die Gestaltung, die mal den einen, mal den anderen Part stärker berücksichtigen. Deutlich wird: Es gibt nicht DIE optimale Persönlichkeit oder DEN optimalen Stil, es hängt stets von der individuellen Situation ab. Und hier zeigt sich eine weitere wichtige Fähigkeit, über die eine gute Führungskraft verfügen muss: immer zu wissen, welches Verhalten in welcher Situation das richtige ist. Dazu braucht es letzten Endes Erfahrung, professionelles und offenes Feedback von „oben und unten“ sowie die Offenheit und Fähigkeit zu regelmäßiger Retrospektive. Die Führungskraft muss mit sich selbst ehrlich ins Gericht gehen können.

Generation Y (er)fordert neue Führungsmodelle

Aktuell strömen Nachwuchskräfte, die in den 80ern und 90ern geboren wurden, mit Macht in die Unternehmen. Sie sind die aktuellen Gewinner des Arbeitsmarktes, die „Generation Y“ genannte Nachwuchsriege.

Das englische Y ist ein Homonym zu „Why?“. Das kommt nicht von ungefähr: „Why?“, also die Frage nach dem Warum, ist für sie die alles entscheidende. Eine ganze Generation stellt Althergebrachtes infrage und damit die Arbeitswelt auf den Kopf.

Erfüllt von Selbstbewusstsein und voller Tatendrang krepeln sie die Firmen- und Arbeitskultur allmählich und gründlich um. Die Zeit der Babyboomer neigt sich dem Ende zu.

Die Vertreter der Generation Y weisen sich häufig durch klare Vorstellungen aus, wie ihr zukünftiger beruflicher Alltag auszusehen hat. Höchstleistungen abliefern – gerne, aber auch sehr gerne den nötigen Ausgleich finden. Überstunden machen – gerne, aber nur dann, wenn es wirklich nötig ist und nicht einfach so, grundsätzlich. Von Zuhause arbeiten? Ist eh am besten, denn was soll man schon machen, wenn man im Kino oder im Restaurant war und sonst nichts mehr mit dem angebrochenen Abend anzufangen weiß? Dass diese Generation einen anderen, unverkrampfteren Umgang mit den aktuellen Kommunikationstechniken quasi von Kindesbein an erlernt hat, kommt erleichternd hinzu. Und natürlich muss ein anspruchsvoller Job – und drunter macht man's ja eh nicht – auch noch gut bezahlt werden. Wie sollte man sich sonst die ganzen teuren Hobbys (Mountainbiken, Snowboarden, Kitesurfen etc.) überhaupt leisten können?

Was kommt hier auf die Unternehmen zu? Nicht weniger als eine neue Arbeitskultur. Und so viel muss klar sein: Nur die Firmen, die ihren künftigen Mitarbeitern und zukünftigen Führungskräften wirklich etwas bieten können – Flexibilität, Perspektive, spannende Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten – werden auch wirklich die besten Mitarbeiter finden und diese auch an das Unternehmen binden können. Das bedeutet auch, dass moderne Führungsmodelle im Unternehmen strategisch verankert werden müssen. Herkömmliche, auf einfache Anweisungen und ggf. auch Sanktionierungen beruhende Führungsmodelle sind wenig geeignet, mit einem so „kunterbunten Haufen“ von Individualisten das Ziel zu erreichen. Gerade in der sehr dynamischen Welt der Software zeigt sich, dass traditionelle Management- und Führungsmethoden an ihre Grenzen stoßen, weil sie den Anforderungen der Projekte und der jungen Projektmitarbeiter nicht gerecht werden.

Was ist dabei die Herausforderung für die Unternehmen? Viele Firmen bemerken den beschriebenen Wandel, doch wissen sie noch nicht, wie sie diese Nachwuchskräfte für das eigene Unternehmen gewinnen können. Und es ist auch noch nicht klar, wie man mit diesem „neuen Typ Mitarbeiter“ überhaupt umgehen soll.

In einem Punkt scheinen sich Erziehung und Sozialisation der Generation Y von allen vorhergehenden zu unterscheiden: Aufmerksamkeit. Schon als Kinder kam dieser Generation so viel Fürsorge und Aufmerksamkeit zuteil wie keiner Generation vorher. Dies gilt vor allem für die gebildete Mittel- und Oberschicht bzw. Familien mit gut

ausgebildeten Eltern und ein bis zwei Kindern. Die so entwickelten Ansprüche werden auch im Beruf gestellt. Diese zu erfüllen kann für die Unternehmen ein Schlüssel zum Erfolg sein und die Tür zu den künftigen Mitarbeitern weit öffnen. Sei es das persönliche Feedback, das möglichst oft kommen sollte, Ansagen über Karrieremöglichkeiten und Leistungsziele oder einfach das Gefühl, vom Vorgesetzten als Mitarbeiter, Mensch und sicherlich in gewisser Form auch „Kumpel“ oder Freund wahrgenommen und anerkannt zu werden. Als Gegenleistung gibt es ebenfalls Feedback, ob nun gefragt oder nicht. Die Generation Y erstarrt kaum in Ehrfurcht, wenn der CEO des Konzerns durch die heiligen Hallen wandelt. Vielmehr schreibt man ihm gegebenenfalls auch persönliche E-Mails und nimmt dabei kaum ein Blatt vor den Mund. Es sind Begegnungen auf Augenhöhe, die die junge Generation hochqualifizierter Menschen fordert. Für Firmen oder Firmenlenker, kurz gesagt für alle Führungskräfte, die damit konfrontiert werden, bedeutet dies ein Umdenken, zum einen, was die Arbeitsorganisation und zum anderen, was den Umgang mit den Menschen betrifft.

Ansprüche der Generation Y

- Spaß an der Arbeit
- Arbeit mit Sinn
- Leistung UND Lebensgenuss
- Selbstverwirklichung
- Selbstbestimmung (Arbeitszeit, Arbeitsort, etc.)
- Beziehungen auf Augenhöhe
- Transparenz

Quelle: www.karriere.de/karriere/mehr-leichtigkeit-im-arbeitsleben-164497/

Kann man Führung lernen?

Renate Schuh-Eder, SchuhEder Consulting: *Führungspositionen müssen sauber definiert und diskutiert werden. Globale Ziele des Unternehmens müssen sich darin widerspiegeln. Letztlich erklären sich alle Führungsprobleme daraus, dass Anforderungen, Ziele etc. nicht klar sind bzw. sich zu stark verändern.*

Dahinter steht die Erkenntnis, dass Führungsprobleme hauptsächlich in der Definition der Führungsposition und in der Auswahl des Personals begründet sind.

Thomas Batt, MicroConsult, formuliert aus dem Zusammenhang der laufenden Diskussion heraus die Frage, ob Führung nun erlernbar sei, oder ob die Führungskraft für die ihr übertragenen speziellen Anforderungen geboren sein muss. Die darauf gefundene Antwort lautet sinngemäß: Man kann Führung durchaus lernen, aber

vor allem muss man sie üben. Dies alles trifft insbesondere auf die Zielgruppe dieses Trend Guides, das mittlere Management, zu. Welche Eigenschaften eines Menschen nun tatsächlich angeboren sind oder zu welchem Teil diese von einer frühen Sozialisierung einer Person abhängen, darüber haben sich schon viele Entwicklungspsychologen Gedanken gemacht. Eine eindeutige Antwort gibt es indes nicht. Theresia Volk fasste die Eignungskriterien für die Übernahme von Führungsaufgaben anhand von 3 Themengruppen zusammen:

Talent/Motivation	Lernen (Lernwille) Ausbildung/Entwicklung Wissen	Trainieren Erfahrung Üben
-------------------	--	---------------------------------

Diese Kriterien sollten auch als Selektionskriterien für die Auswahl von Führungskräften beim Recruiting dienen.

In Kapitel 2 wurde unter anderem das aktuelle und in modernen Unternehmen immer wichtiger werdende transformationale Führungsmodell eingehend beleuchtet, bei dem Softskills (siehe Tabelle „Die wichtigsten Softskills“) große Bedeutung beigemessen wird. Gerade diese Softskills, das zeigt die Tabelle, können modularisiert benannt und somit auch modulspezifisch gelehrt bzw. erlernt und trainiert werden. Eine Studie¹ stellte 2011 fest, dass der größte Bedarf an Schulung und Weiterbildung, speziell im mittleren Management, bei Personalführungskompetenzen, der Veränderungsfähigkeit und -kompetenz sowie der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit zu finden ist. Ohne entsprechendes Talent, diese Softskills zu verinnerlichen und auch anzuwenden, könnte es also schwierig werden mit der Übernahme von Führungsaufgaben, sowohl in einem modernen Unternehmen (transformational) als auch in einem Unternehmen, in dem eher die klassischen, transaktionalen Modelle vorzufinden sind. Die Schwierigkeit besteht darin, dass die Fähigkeit zu Führen sehr stark auf Fähigkeiten (z.B. Selbstvertrauen, Empathie, Körpersprache) aufbaut, deren Basis bereits in frühen Entwicklungs- und Sozialisationsphasen gebildet wurde. Das heißt, die damit verbundenen Verhaltensweisen wurden bereits über viele Jahre stark im Unterbewusstsein verankert und sind damit nur schwer veränderbar. Wie ausgeprägt diese Verhaltensmuster sind, zeigt sich immer wieder in kritischen, stressbelasteten Situationen, in denen gerade untaugliche Reaktionsmuster trotz aller nachträglich gelernten Führungsmethoden die Oberhand gewinnen.

Wie viel Führungskompetenz ist tatsächlich erlernbar?

Wie viel Führungskompetenz ist nun tatsächlich erlernbar? Eine wirklich abschließende Antwort hierauf ist, das hat die Betrachtung gezeigt, nicht ohne weiteres möglich. Beachten Sie auch die Ausführungen zu dieser Thematik im Kapitel „Entwicklung von Führungskräften“. Möglicherweise muss aber auch die Frage anders gestellt werden:

¹ Studie: Das mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger. 2011. Dr. Jürgen Meyer Stiftung und Prognos AG.

Welche Führungskompetenzen sind für die gestellten Aufgaben und Ziele erforderlich? Die darauf folgende Frage ist: Inwieweit kann eine Person diese Anforderungen ad hoc erfüllen und welche Defizite lassen sich realistischerweise durch Training und Berufspraxis beheben? Dabei gilt: Je stärker eine Schwäche auf der Persönlichkeit beruht (z.B. Wutausbrüche), desto schwieriger ist es. Je mehr es sich um rein handwerkliche Schwächen handelt (z.B. Zeitmanagement), desto leichter ist es.

Besonderheiten des Umstiegs von der Fachkarriere in die Führungskarriere

Hier geht es im Grunde um nichts anderes als den Wandel von der Konzentration auf die klassischen Hardskills, also die direkten Fachkompetenzen, immer mehr hin zu einer Konzentration auf die Softskills, die für Führungsverantwortung von grundlegender Bedeutung sind. Erfolgsentscheidend ist beim Übernehmen einer Position mit Führungsverantwortung, dass der oder die Betreffende wirklich führen will. Die Hauptaufgabe besteht darin zu führen. Sie besteht nicht in der eigenen fachlichen Leistung. Dies soll auf keinen Fall heißen, dass die fachliche Leistung und Qualifikation nicht wichtig wären, denn sie können einen Menschen überhaupt erst in die Lage bringen, eines Tages mit Führungsaufgaben betraut zu werden. Zudem ist ein tiefes Sachverständnis des eigenen Fachgebietes wichtig, um von den unterstellten Mitarbeitern auch in dieser fachlichen Hinsicht als kompetentes Vorbild anerkannt zu werden. Und dennoch, mit dem Erlangen von Führungsverantwortung geht es immer mehr darum, Aufgaben zu delegieren und Entscheidungen souverän und umsichtig herbeizuführen. Durchsetzungsmotivation, nicht nur Durchsetzungsvermögen, ist das, was einen Menschen antreibt, Führungsverantwortung übernehmen zu wollen. Sie ist Grundvoraussetzung, um erfolgreich zu sein und den Dreh finden zu können, die unterstellten Mitarbeiter für die gemeinsamen Ziele zu motivieren.

Theresia Volk: Bei Personen, die erstmals führen oder an einer erfolgskritischen Position schnell Veränderungen initiieren müssen, kann gezieltes Coaching für die nötige Stabilisierung und eine steilere Lernkurve sorgen.

Prof. Dr. Claudia Eckstaller: Firmen- und führungsübergreifendes Coaching hat großes Potenzial, um Führungskräfte zu schulen und damit zukünftige Führungsprobleme wirksam zu vermeiden. Es eröffnet neue Blickpunkte und Meinungen und bietet die Möglichkeit, sich wirklich zu entwickeln.

Michael Dams (National Instruments) und Dr. Ernst Ellmer (Zühlke) stimmen darin überein, dass Coaching gerade auch in den unteren Führungsebenen wichtig und sinnvoll ist. Zum Beispiel kann eine Führungskraft eine andere, neue (junge) Führungskraft coachen und unterstützen. Dieses „Coachen“ sollte idealerweise in geeigneter Weise durch externe Coaches oder interne Facilitators (Multiplikatoren) vorbereitet bzw. begleitet werden. Nochmals, Ziel einer Führungskraft muss das Führen sein. Diese

Aufgabe lässt sich nicht einfach inhaltlich anpacken, indem man versucht, qualitativ hervorragende Arbeit zu leisten. Selbst wenn es gelingt, ist genau das nicht die Hauptaufgabe der Führungskraft.

Das führt zu der Frage, ob stets der beste Programmierer, der beste Projektleiter oder Entwicklungsingenieur etc. die richtige Person für den nächsten Schritt in die Führungsverantwortung ist. Auch für Unternehmen ist dieser erste Schritt in die Führungsverantwortung eines Mitarbeiters von großer Wichtigkeit.

Typische Schwächen und woher sie kommen

Michael Dams, National Instruments, empfahl das Motto eines gleichnamigen Ratgebers: „Now discover your strengths“, um zu schärfen, wer was mitbringt und welcher Job der richtige ist.

Gerade beim Übergang in die Position mit Führungsverantwortung stehen die frischgebackenen Team-, Abteilungs-, Bereichs- oder Projektleiter vor typischen Herausforderungen. Im Gegensatz zu der Fachkompetenz, die sie in Schule, Berufsausbildung oder im Studium erlernen konnten, verfügen sie in dieser neuen Situation oftmals über keinerlei erworbene Kompetenz oder Fähigkeiten.

Häufig zu beobachtende Fehler bzw. Schwächen sind²:

- Mangelndes Verantwortungsgefühl
- Konfliktscheu
- Zu hohe Impulsivität
- Chef spielen (mangelnde Souveränität/Selbstsicherheit durch vorgebliche Autorität ausgleichen)
- Dem eigenen Vorgesetzten gegenüber zu unterwürfig sein
- Überheblichkeit
- Den Mitarbeitern keine eigene Persönlichkeit oder abweichendes Strategieverständnis gestatten
- Mangelnde Selbsteinschätzung
- Disziplinlosigkeit

Diese Schwächen treten auch dann bei Führungskräften auf, die zuvor genau ebendiese bei den eigenen Vorgesetzten gerne beklagt haben.

Es gibt viele neue Hürden zu nehmen: Beziehungen zu Kollegen, die vorher auf derselben Ebene waren, verändern sich; nicht jeder Kollege kommt damit gut klar. Wie gehe ich mit der neuen Beziehung um? Wo man früher, um ganz sicher zu gehen, die schwierigsten oder heikelsten Themen am liebsten ganz alleine gemeistert hat, muss nun delegiert werden. Aber wer aus der Truppe hat genug auf dem Kasten? Wem

² Sinngemäß entnommene Sammlung typischer Schwächen aus siehe 3

kann man die schwierigen Aufgaben geben? Wie sage ich es meinem Mitarbeiter? Was ist wichtig? Was ist dringend? Kurz: Es geht vor allem darum, eigenverantwortlich Entscheidungen in oft unsicheren Situationen zu treffen. Gewöhnlich ist es dabei gar nicht von so großer Wichtigkeit, dass getroffene Entscheidungen absolut wasserdicht sind. Wichtig ist vielmehr, dass überhaupt priorisiert und/oder entschieden wird.

Prof. Eckstaller: *Führungskräfte zeichnen sich aus durch Entscheidungen. Dabei gilt: lieber schnell und nicht 100% optimal als gar nicht.*

Typische Defizite und Schwächen

Auf dem Weg, ein guter Chef zu sein, stehen sich viele selbst im Weg. Die Fallen, in die so gerne getappt wird, sind immer wieder die gleichen. Hier die fünf häufigsten³:

1. Die eigenen Ziele werden überbetont
2. Das eigene Image wird zu wichtig genommen
3. Kollegen sind Konkurrenten bzw. Feinde
4. Alles soll alleine umgesetzt werden
5. Es wird immer auf Erlaubnis von „oben“ gewartet

³ www.zeit.de/karriere/beruf/2013-01/selbstentwicklung-fuehrungskraefte

Führungspositionen richtig besetzen. Die Kunst des Recruiting.

Renate Schuh-Eder (SchuhEder Consulting): *Es gibt Fachkräftemangel, keinen Führungskräftemangel. Woher rührt dann der Umstand, dass so viele Führungspositionen scheinbar nicht mit den für die jeweilige Position am besten geeigneten Führungspersonen besetzt sind?*

Selektion der richtigen Leute

So wie sich Management-Modelle in Unternehmen wandeln, muss das Recruiting von Führungspersonal aktuellen Strömungen folgen. Wo früher verstärkt Durchsetzungsstärke und Autorität gefragt waren, muss heute genauer und tiefer nachgeschaut, ja förmlich in den Kandidaten hineingeschaut werden, sozusagen auf der Suche nach den überfachlichen Qualifikationen, den Softskills.

Das erste und wichtigste ist, dass die Anforderungen an eine Führungsposition möglichst genau spezifiziert werden. Renate Schuh-Eder erläutert dazu treffend: *„Positionen müssen sauber definiert und diskutiert werden. Die Ziele des Unternehmens müssen sich darin widerspiegeln“*. Und weiter: *„Letztlich erklären sich alle Führungsprobleme in Unternehmen damit, dass Anforderungen, Ziele etc. nicht klar sind oder sich stark verändert haben“*.

Gleich ob Führungskräfte aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter kommen oder von extern ins Unternehmen geholt werden - es ist nicht zwangsläufig der fachlich beste Projektleiter oder Entwicklungsingenieur, der für eine zukünftige Führungsposition die beste Besetzung ist. Der Blick hinter die „fachliche Fassade“ kann für die richtige Wahl erfolgsentscheidend sein. Der Wunschkandidat erfüllt durch seine Persönlichkeit und seine Führungsmethoden die notwendigen Voraussetzungen, die für die gewählten Unternehmensziele, die zu bewältigenden Aufgaben und die künftigen Mitarbeiter den größten Erfolg versprechen. Oder er besitzt das Potenzial, diese Voraussetzungen zu entwickeln.

Die Wichtigkeit und das Ziel erfolgreichen Recruitings werden bei SchuhEder Consulting auf einfache Weise beschrieben. Zunächst steht die Erkenntnis: *„Jedes Problem in einem Unternehmen ist letztlich ein Personalproblem. Deshalb ist ein gut strukturierter Recruitingprozess das A und O nachhaltiger Unternehmenspolitik“*. Er ist Voraussetzung für die Zielerreichung, das definierte und mit allen beteiligten Entscheidern abgestimmte Stellenprofil mit dem bestmöglichen Kandidaten zu besetzen.

Bestmöglich heißt:
Fachkompetenz, Persönlichkeit und Motivation eines Kandidaten treffen auf das Stellenprofil und die Unternehmenskultur größtmöglich zu.

Dr. Ernst Ellmer (Zühlke): *Wir rekrutieren die Führungskräfte für das Unternehmen jeweils zur Hälfte aus internen Ressourcen und von extern.*

Der Vorteil des Inhouse-Recruitings liegt zweifellos darin, dass die betreffende Person inklusive ihrer Stärken und Schwächen schon bekannt ist und somit keine großen Überraschungen, sowohl positiver als auch negativer Art, zu erwarten sind. Persönliche Stärken können den Ausschlag geben, in eine bestimmte Führungsposition zu kommen; Schwächen hingegen können mittels gezielter Schulungsmaßnahmen in Angriff genommen und möglicherweise beseitigt oder zumindest abgemildert werden.

Es genügt allerdings nicht, das Thema Führungsnachwuchs erst anzugehen, wenn akuter Bedarf besteht. Nur wer Talente frühzeitig sucht, fördert und ihnen die Gelegenheit gibt, in die Führungsverantwortung hineinzuwachsen, hat gute Chancen, die richtige Person für eine Führungsaufgabe zu finden. Es handelt sich hier um ein sehr anspruchsvolles Gebiet der Personalentwicklung.

Recruiting neuer Führungskräfte von extern wiederum kann ein großes Potenzial positiver Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen entfachen. Die Herausforderung besteht darin, dieses Potenzial in einem bis dato unbekanntem Kandidaten zu erkennen und dann auch zu fördern. Damit wird auch die größte Gefahr deutlich: Man kann vorher kaum mit Sicherheit sagen, wie sich ein neuer Mitarbeiter ins Unternehmen fügt, wie er tatsächlich mit Herausforderungen umgeht.

Gerade wenn es darum geht, die Persönlichkeit und das Potenzial noch unbekannter Bewerber zu ermitteln, ist die Unterstützung professioneller Personalabteilungen oder Recruiter empfehlenswert. Durch Assessments oder Persönlichkeitstest in Verbindung mit intensiven und professionell geführten, persönlichen Gesprächen kann hier mehr Licht ins Dunkel gebracht werden.

Der Recruitingprozess

Ein erfolgreicher Recruitingprozess verläuft gewöhnlich in 5 Phasen, die sich in insgesamt 10 Arbeitsschritte aufteilen. Von substanzieller Bedeutung ist dabei, dass in allen Prozessphasen die richtigen Fragen gestellt und diese von den Beteiligten auch auf dieselbe Weise verstanden und in einem gemeinsamen Sinn beantwortet werden.

5 PHASEN	10 ARBEITSSCHRITTE		TIPPS
Phase 1: Vorbereitung	1	Die Position definieren und mit allen involvierten Personen (Top-Management, Hiring Manager, HR, Kollegenkreis) einen Konsens erzeugen.	Die zentralen Fragen zu Beginn sind: <ul style="list-style-type: none"> • Warum muss diese Position (extern) besetzt werden? Gibt es auch andere Möglichkeiten? • Was soll sich nach einem Jahr mit dem neuen Mitarbeiter messbar verbessert haben?
	2	Verfügbare Recruiting-Tools analysieren und geeignete Instrumente auswählen.	<ul style="list-style-type: none"> • Finden Sie heraus, wo sich Ihre Zielgruppe befindet. • Nutzen Sie am besten einen Recruiting-Mix aus langfristigen Personalmarketing-Aktionen und konkreten Anzeigen oder dem Einsatz eines Personalberaters.
Phase 2: Suche	3	Umsetzung von Phase 1 und aktive Suche nach geeigneten Kandidaten	<ul style="list-style-type: none"> • Achten Sie auf Ihre Zeitplanung!
Phase 3: Auswahl	4	Bewerber managen	<ul style="list-style-type: none"> • Geben Sie jedem Bewerber eine zeitnahe Rückmeldung. • Eine Vorauswahl treffen Sie am besten mittels kurzer Telefoninterviews. • Mit vielversprechenden Kandidaten Kontakt halten und diese auch für andere offene Positionen berücksichtigen.
	5	Durchführung der persönlichen Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Ist jeder Interviewer bei Ihnen im Unternehmen entsprechend geschult? Zielführende Interviews führen will gelernt sein!
	6	Ggf. Einsatz von geeigneten Diagnosetools	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews haben aufgrund der Subjektivität eine relativ geringe Validität. Diagnosetools oder Assessments können im Zweifelsfall ergänzend sehr hilfreich sein.

5 PHASEN	10 ARBEITSSCHRITTE		TIPPS
Phase 4: Entscheidung	7	Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen Sie eine Entscheidungsmatrix, in der Sie Ihre finalen Kandidaten in Bezug auf die Jobanforderungen bewerten und untereinander abgleichen können.
	8	Vertragsverhandlung / Abschluss / Kontakt halten	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Zusage bedeutet noch nicht, dass der Bewerber auch tatsächlich bei Ihnen anfängt. Halten Sie unbedingt den Kontakt bis hin zum ersten Arbeitstag.
Phase 5: Nachbereitung	9	Integration des neuen Mitarbeiters	<ul style="list-style-type: none"> • Führen Sie mit dem neuen Mitarbeiter mindestens 2 Probezeitgespräche und stehen Sie ihm oder ihr als Mentor zur Seite.
	10	Rückblickende Analyse des Recruiting-Prozesses / Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Hinterfragen Sie Ihr Vorgehen in Bezug auf die Kosten und Effizienz. Das wird bei weiteren Einstellungen hilfreich sein.

Persönlichkeitstests – Hilfe oder Irrweg?

Bewerber, vor allem externe, schildern ihre eigene Kompetenz, Arbeitseinstellung und Qualifikation naturgemäß nicht mit der Objektivität, die ein Personaler für eine Entscheidung benötigt. Meist kann man kaum ergründen, ob ein Bewerber wirklich authentisch ist oder nur so wirkt. Die meisten Personalverantwortlichen würden daher gerne einen Blick hinter die Kulissen des Anwärters werfen. Gute Hilfsmittel können dabei typologische Modelle sein. Was verbirgt sich dahinter?

Anhand unterschiedlicher Tests, Fragebögen und weiterer Analysen können Menschen je nach dem verwendeten Modell eine Art Klassifizierung ihrer Persönlichkeit erfahren. Das erlaubt es, Grundtendenzen im Verhalten, Charaktereigenschaften sowie Stärken und Schwächen auszumachen.

Es gibt zahllose und höchst unterschiedliche Testverfahren, die zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen kommen, selbst wenn ein und derselbe Proband getestet wird. Naheliegend, dass nicht alle diese Verfahren den Ansprüchen, die an sie gestellt werden, gerecht werden. Einige sind purer Unsinn und für die Suche nach dem richtigen Bewerber nicht nur ungeeignet, sondern sogar gefährlich, weil sie zu falschen Entscheidungen führen können. Die Psycho-Physiognomik etwa versucht anhand von Gesichtszügen oder der Kopfform des Bewerbers auf dessen Persönlichkeit zu schließen. Graphologische Modelle erfreuen sich ebenfalls noch immer gewisser Beliebtheit. Hier wird versucht, mittels Analyse der Handschrift auf Wesensmerkmale zu schließen. Beide Methoden entbehren jeglicher Grundlage; sie gelten schon seit Langem als widerlegt und sind deshalb für die Bewerberauswahl nicht geeignet. Leider sind das nur 2 Beispiele aus einem wahren Fundus an Unfug, der aber in vielen Köpfen noch immer verankert ist. Bewerber, die durch einige Assessment-Center gehen „durften“, können so manches Lied davon singen.

Neben diesen Extremfällen gibt es aber auch Verfahren, die tatsächlich Aussagekraft haben und eine brauchbare Basis für eine erste Einschätzung eines Bewerbers liefern können. Unumstritten ist keiner dieser Tests, so viel muss klar sein. Der gesunde Menschenverstand darf nicht ausgeschaltet werden, denn letztlich dient jeder Persönlichkeitstest dazu, den Getesteten auf irgendeine Weise zu kategorisieren, was die Gefahr des Schubladendenkens mit sich bringt.

Im Businessbereich erfreut sich beispielsweise das bereits 1928 entwickelte DISG-Modell gewisser Beliebtheit. DISG steht für Dominant, Initiativ, Stetig und Gewissenhaft. Anhand dieser Wesensmerkmale, die auch als Grundverhaltenstendenzen bezeichnet werden, und vor allem anhand ihrer Mischformen gelingt es mit gewisser Zuverlässigkeit, Bewerber einzuschätzen. Leider bleibt auch der „DISG-Persönlichkeitstest“ den wissenschaftlichen Nachweis, belegbare Ergebnisse zu liefern, bislang weitgehend schuldig. Die Gruppe der Kritiker an dem Verfahren ist groß, doch auf der anderen Seite nutzen Personalberater den Test recht gern, weil er sich in der Praxis häufig bewährt hat und zumindest einen guten Einstieg in das persönliche Gespräch bietet, das dann auf einer ganz anderen, viel tieferen Basis stattfinden kann.

Es gibt weitere Modelle und Tests, die dabei helfen können, die Persönlichkeit

eines Bewerbers einzuschätzen. Zum Beispiel die „Big Five“, bei denen anhand der 5 Faktoren Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus eine Einschätzung der Persönlichkeit versucht wird.

Oder das Reiss-Profil, bei dem das Wesen eines Menschen anhand von 16 Motiven (oder eben Motivationen) zu beschreiben versucht wird. Auch das Reiss-Profil hat eine große Gemeinde von Anhängern, die glauben, damit gute und belastbare Ergebnisse gefunden zu haben. Die 16 Motive darin sind: Anerkennung, soziale Kontakte, Ehre, Eros, Essen, Familie, Idealismus, körperliche Aktivität, Macht, Neugier, Ordnung, Rache, Ruhe, Sparen, Status und Unabhängigkeit.

Was bedeutet das für die Bewerberauswahl?

Ein Persönlichkeitstest kann zu erhellenden Erkenntnissen führen und zum Beispiel auch bei Menschen, die man schon kennt, so manches Verhalten, das einem bislang eher unklar war, in einem ganz anderen (und im besten Falle dann klareren) Licht erscheinen lassen. Bei Bewerbern sollte man vorsichtig sein. Erstens, weil die Ergebnisse eben nicht immer belastbar sind. Zweitens, weil es klare gesetzliche Grenzen für Tests innerhalb eines Bewerbungsverfahrens gibt. Es dürfen nur Fragen über Fähigkeiten erstellt werden, die für die Berufsausübung direkt erforderlich sind, und beim Erstellen eines Persönlichkeitsprofils mittels eines Tests sind möglicherweise viele Fragen zu beantworten, die nichts mit der angestrebten Position zu tun haben.

Entwicklung von Führungskräften

Zu diesem Thema gibt es zahllose Informationen und Angebote, von Coaching über typologische Beratung hin zu einfachen und aufwändigen Fortbildungen mittels geeigneter Fachliteratur oder Kursen bei Schulungsanbietern.

Doch was verbirgt sich hinter der „Entwicklung von Führungskräften“? Im Grunde muss es abgesehen von grundlegenden Führungsmethoden dabei um ein individuell abgestimmtes Maßnahmenpaket gehen, mit denen der oder die Betreffende in die Lage versetzt wird, eine bestimmte Aufgabe bzw. eine ganz bestimmte Position im Unternehmen zu erfüllen bzw. auszufüllen.

Dr. Ernst Ellmer von Zühlke erläuterte die Vorgehensweise seines Unternehmens: *„Zühlke fährt die Strategie der umfassenden Weiterbildung aller Mitarbeiter. Jeder (!) ist in dieses Programm eingebunden und muss regelmäßig entsprechende Maßnahmen mitmachen.“* Michael Dams (National Instruments) über Fa. Zühlke: *„Zühlke ist Weltmeister in der Mitarbeiterentwicklung und -weiterbildung. Das führt einerseits dazu, dass alle Führungskräfte und auch Mitarbeiter, die erstmals in die Führungsverantwortung kommen, gut vorbereitet und mit dem erforderlichen Instrumentarium für die Erfüllung der speziellen Aufgaben ausgestattet sind. Und es gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, aus nahezu dem gesamten Pool an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen den oder die für eine bestimmte Position am besten geeignete/n Kandidaten/in auszusuchen.“*

Fähigkeit zu führen: angeboren oder erlernt?

Nun stellt sich die Frage, welche realistischen und damit auch bezahlbaren Ansätze es gibt, potenzielle Führungspersonen zu erkennen und an ihre Aufgabe heranzuführen. An dieser Stelle lohnt es sich, die Position des renommierten US-Wirtschaftswissenschaftlers Warren Bennis kritisch zu hinterfragen: „*Der gefährlichste Führungsmythos ist, dass Führer geboren werden – dass es einen genetischen Führungsfaktor gibt. Dieser Mythos bekräftigt den Glauben, dass man es entweder hat oder nicht. Das ist Unfug! Das Gegenteil ist wahr, Führer werden gemacht, nicht geboren.*“ (Warren Bennis)

Bei seinen Forschungen fand Bennis verschiedene persönliche Fähigkeiten, die eine Führungskraft besitzen muss, um den Führungsaufgaben gerecht werden zu können. 5 dieser Fähigkeiten weisen, so Bennis, alle erfolgreichen Führungskräfte auf:

- Das Vermögen, Menschen zu akzeptieren, wie sie auch immer sind
- Probleme, Herausforderungen und auch Beziehungen werden jetzt, also in der Gegenwart, betrachtet. Die Vergangenheit bleibt Vergangenheit.
- Allen Menschen wird das gleiche Maß an Höflichkeit und Aufmerksamkeit zuteil. Egal ob es flüchtige Bekannte sind, ganz Fremde, oder ob sie aus der engeren Umgebung stammen.
- Anderen Menschen wird Vertrauen geschenkt, auch dann, wenn es den Anschein hat, dass das Risiko groß ist.
- Unabhängig sein von Zustimmung und Anerkennung anderer

Die Antwort bleibt unscharf

Selbst wenn wir nun davon ausgehen, dass alle Führungseigenschaften erlernbar sind, zeigt die Praxis, dass tief verwurzelte Persönlichkeitsmerkmale diesem Lernprozess erheblichen Widerstand entgegensetzen können. Deshalb erscheint es sinnvoll, wichtige grundlegende Persönlichkeitsmerkmale, die mit einer Führungsaufgabe in Verbindung stehen, voranzusetzen.

Wie diese Merkmale aussehen, hängt auch von der Aufgabe ab. Wird ein gewissenhafter Verwalter und Bewahrer, ein wagemutiger Innovator oder konsequenter Sanierer gebraucht? Welche Führungshaltung passt zur Kultur und Mission des Unternehmens? Ist es der partnerschaftliche Integrator, der autoritäre Macher oder der charismatische Motivator?

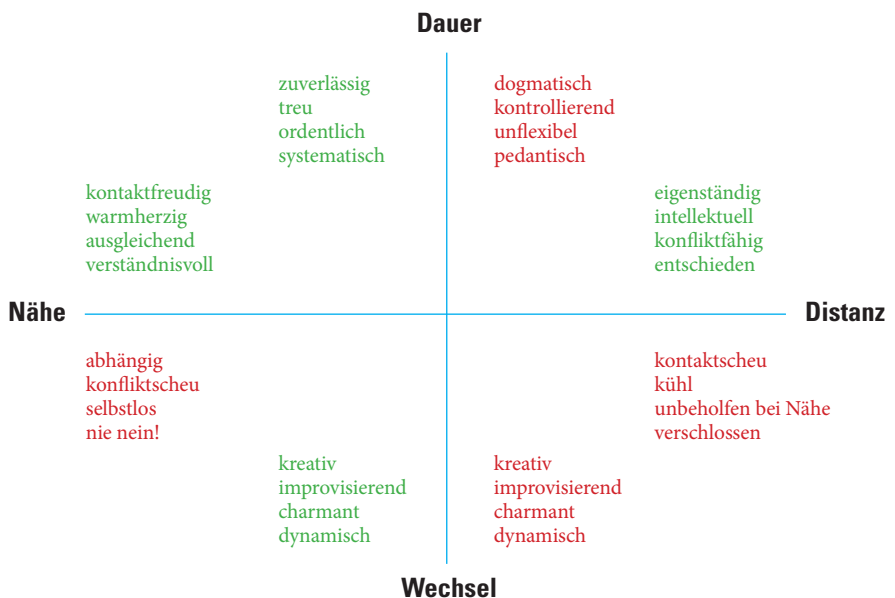
Auch wenn jeder Mensch ein gewisses Verhaltensspektrum beherrscht und damit auch flexibel auf unterschiedliche situationsbedingte Anforderungen reagieren kann, so werden sich bestimmte Verhaltensmuster, die seiner Persönlichkeit entsprechen, vor allem in kritischen Situationen verstärkt durchsetzen. Ein hilfreiches Modell hierfür stellt das Riemann-Thomann-Kreuz dar, das davon ausgeht, dass jeder Mensch einen bestimmten Heimat- oder Wohlfühlbereich in den Dimensionen Nähe-Distanz (zu anderen Menschen) bzw. Dauer-Wechsel (z.B. Bezug zu Tradition oder Veränderung) hat. Die meisten Menschen sind zwar in der Lage, sich mit Situationen außerhalb dieses Wohlfühlbereichs zu arrangieren, allerdings kostet das

erhöhte Energie, um ihre inneren Widerstände überwinden zu können. Das heißt, wenn sich die Führungssituation oder die geforderte Führungshaltung dauerhaft oder vermehrt außerhalb des Wohlfühlbereichs befindet, dann steht diese Person gerade in zugespitzten, kritischen Situationen unter erhöhtem psychischen Druck. Und der kann die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Da Führung primär in Konfliktsituationen, auf unsicherem Terrain oder in Krisen notwendig ist, ist es auch im Sinne der Gesundheit der Führungskraft von Bedeutung, dass sie sich nicht zu oft und zu weit aus ihrem psychischen Heimatbereich entfernt.

Die Erklärungsmodelle der Transaktionsanalyse legen diesen Schluss ebenfalls nahe. Sie gehen davon aus, dass die Beziehungen zwischen Menschen durch Grundmuster geprägt sind, die diese Menschen bereits in ihrer Kindheit entwickelt haben, bevor sie in der Lage waren, ihr Verhalten zu reflektieren. Auch wenn soziale Kompetenz keine genetische Veranlagung wäre (was wir bis heute nicht wirklich wissen), so ist sie zumindest auch ein Erbe aus unseren frühen Sozialisationsphasen.

Nach den neuesten Erkenntnissen der Genforschung ist jedoch davon auszugehen, dass es genetische Einflüsse auf menschliche Verhaltensmuster gibt. So ist mittlerweile bekannt, dass die sogenannte Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit) von angeborenen Eigenschaften abhängt. Es ist also bei der Wahl von Führungskräften eine wichtige Aufgabe herauszufinden, inwieweit die verfügbare intuitive soziale Kompetenz sowie die physischen und psychischen Eigenschaften eine gute Grundlage für den systematischen Aufbau von Führungskompetenz bieten.

Riemann-Thomann-Kreuz: Stärken/Schwächen



Führungskompetenz systematisch aufbauen

Der Aufbau dieser Führungskompetenz kann in drei Schritten erfolgen:

1. Grundlagen der Führung: Zielvereinbarung, Kommunikation, Delegation, Konfliktlösung, Motivation, Stressbewältigung, etc.
2. Management-Methoden abhängig von Einsatzgebiet und Aufgabe
3. Coaching zur Unterstützung der Selbstreflexion und zur Entwicklung individueller Verbesserungspotentiale

Ein besonderes Augenmerk sollte darauf gerichtet werden, dass potenzielle Führungskräfte in der Lage sind, ihre Aufgabe weitgehend ohne die disziplinarische Keule zu erfüllen, indem sie ihre soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz ständig weiter entwickeln und immer effektiver einsetzen. Gerade beim Umgang mit hochqualifizierten Mitarbeitern aus der Generation Y dürfte diese Fähigkeit ein Erfolgsfaktor mit wachsender Bedeutung werden.

Zusammenfassung

Das Thema Führung erfordert eine sehr differenzierte Betrachtung. Die Wahl der Führungsmethode ist abhängig von den vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten von Personen, Situationen und kulturellen Kontexten. Allerdings ist davon auszugehen, dass hochqualifizierte Mitarbeiter in Hightech-Unternehmen Anforderungen an Führungskräfte stellen, deren Erfüllung ein hohes Maß an Menschenkenntnis, persönlicher Reife und führungsmethodischer Kompetenz voraussetzen.

Insbesondere die Generation Y setzt hier besondere Maßstäbe, weil sie Führungsmethoden nicht akzeptiert, die auf (angeblicher) fachlicher Überlegenheit und disziplinarischer Machtausübung basieren. Ganz abgesehen davon, dass die fachliche Überlegenheit einer Führungskraft in vielen Fällen gar nicht möglich ist. Gerade die Führungskompetenz der Projekt- und Teamleiter, die hochqualifizierte Experten durch fachlich komplexe Projekte oder Aufgaben führen, sind ein wichtiger Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Leider steht die Qualität der Auswahl, Vorbereitung und Weiterentwicklung dieses Personenkreises oft im Gegensatz zu den Ansprüchen, die gestellt werden. Häufig reduziert sich die Wahl der Auswahlkriterien auf die Kriterien fachliche Qualifikation und Durchsetzungsvermögen. Faktoren wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie, Kreativität, Kritikfähigkeit, etc. verbergen sich häufig hinter Begriffen wie Softskills oder emotionale Intelligenz.

Wichtige Voraussetzung für eine frühzeitige Entwicklung und dauerhafte Weiterentwicklung von wirksamer Führungskompetenz ist eine etablierte Führungskultur, die die Haltung eines Unternehmens zum Thema Menschenführung erkennbar abbildet. Sie ist u.a. Ausdruck des Menschenbildes, das die Führung eines Unternehmens konsequent vertritt und damit auch im Lauf der Zeit verinnerlicht hat. Je qualifizierter und engagierter Mitarbeiter sind, desto mehr scheinen sich Kulturen zu bewähren,

die auf Vertrauen, Mitverantwortung, Inspiration, Motivation, Vorbildfunktion oder individuelle Förderung (z.B. transformationales Führungsmodell) bauen.

Diese Haltung gilt es situations- und personenbezogen mit Führungsmethoden wie Anweisung, Anleitung, Coaching, Delegation, etc. so zu verbinden, dass Unternehmensziele effektiv erreicht werden (z.B. situativer Führungsstil). Dies bedeutet auch, dass die Führungskraft in der Lage sein muss, die richtige Balance zwischen Sach- UND Mitarbeiterorientierung zu finden. Ein hoher Anspruch, der sich nur dann sinnvoll (sprich wirtschaftlich) erfüllen lässt, wenn die Auswahl und nachfolgende Entwicklung der Führungskräfte von Anfang an diese vielfältigen Aspekte jenseits der fachlichen Kompetenz berücksichtigt. Das professionelle Recruiting potentieller Führungskräfte stellt aufgrund weicher Faktoren wie Persönlichkeit und Motivation eine große Herausforderung dar.

Doch nur wer sich aus der sicheren fachlichen Ecke technischen Sachverstands in die vergleichsweise schwer greifbare Welt der Softskills und emotionalen Intelligenz begibt, wird den Ansprüchen derer gerecht werden, die die Innovationen der Zukunft treiben. Das gelungene Zusammenspiel von Führungs- und Fachkompetenz entscheidet über Gewinner und Verlierer.

Literaturtipps:

Daniel Kahnemann (2012), Thinking, Fast and Slow, Penguin

Paschen, Dihismaier (2011), Psychologie der Menschenführung, Springer

Dick Swaab (2011), Wir sind unser Gehirn, Droemer

Arnold, Rolf (2012), Wie man führt ohne zu dominieren, Carl Auer

Bass, Riggio, (2005), Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum

Hofbauer, Kauer (2012), Einstieg in die Führungsrolle, Hansa

Unsere Trainings & Coachings zum Thema Führen in Hightech-Unternehmen

- Fehlerquellen und Risiken der Projektarbeit kennen und vermeiden:
Die wichtigsten Phänomene und Softskills
- Erfolgreiche Menschenführung in Embedded-Projekten: Bewährte Methoden und ihre Hintergründe
- Kernkompetenz Kommunikation: Methoden und Tipps für die Projektarbeit
- Konflikt- und Krisenmanagement in der Projektarbeit
- Risikomanagement: Projektrisiken richtig managen - Chancen nutzen
- Prozesse für die Entwicklung technischer Systeme erfolgreich gestalten und optimieren
- Software-Projektmanagement: Erfolgreiches Führen von Projektteams durch alle Projektphasen
- Agile Entwicklung von Embedded-Systemen
- Scrum in der agilen Entwicklung von Embedded-Systemen
- Embedded-Software: Wem gehört sie und welche Haftungsrisiken bestehen?
- Open Source Software: Worauf ist rechtlich zu achten?
- IT-Compliance: Welche rechtlichen Besonderheiten bringen die Cloud-Anwendungen?

Ausführliche Inhaltsbeschreibungen, Termine und Preise finden Sie auf www.microconsult.de.

Oder rufen Sie uns an! Unter Tel. 089 450617-0 beraten wir Sie gerne.

Impressum

Herausgeber: MicroConsult GmbH, Charles-de-Gaulle-Str. 6, 81737 München
Tel.: +49 89 450617-0, www.microconsult.de

Projektleitung und Redaktion: Peter Siwon, MicroConsult

Autoren: Alexander Sedlak, freier Journalist, München, alexander.sedlak@arcor.de
& Peter Siwon, MicroConsult

Lektorat: Sabine Pagler, MicroConsult