



# People Strategy

**Warum Menschen Chefsache sind  
und wie Sie Ihr Unternehmen  
erfolgreich in die Zukunft der Arbeit führen.**



# Es ist Zeit...

**Liebe Leser,**

Sie stehen in der Verantwortung für Ihr Unternehmen, Ihre Organisation. Die Arbeitswelt verändert sich massiv. Niemand weiß genau, wohin. Trotzdem müssen wir in die Zukunft der Arbeit führen. Rezepte? Die von gestern greifen nicht mehr - für morgen gibt es noch keine.

Der Wandel wird von drei ganz unterschiedlichen Entwicklungen angetrieben. Die erste Entwicklung: Demografie - die Langsame. Lange bekannt, absehbar und doch: Die Verrentungswelle der geburtenstarken Jahrgänge kommt bedrohlich näher. Ganz anders die zweite Entwicklung: Technologie. Atemberaubend und unberechenbar verändert sich, was und wie wir arbeiten. Neues entsteht schneller, als wir es erfassen können. Die dritte Entwicklung hält sich im Hintergrund, ist eher leise und doch kraftvoll: Lebensentwürfe und Ansprüche der Menschen an ihre Arbeit wandeln sich. Aus diesem Mix entstehen radikale Umwälzungen am Arbeitsmarkt. Neues Arbeiten trifft auf alte Firmen. Das wird viele Unternehmen überfordern. Gleichzeitig entstehen enorme Chancen für eine bessere Arbeitswelt.

Die entscheidende Frage: Lernen wir schnell genug, sind wir beweglich genug? Während die Beweglichen ihr Unternehmen auf Zukunftskurs bringen, drücken die Beharrenden Dokumente aus, halten an alten Strukturen fest und hoffen, dass das Internet wieder weg geht. Auf dem Weg in die Zukunft der Arbeit muss sich eine ganze Menge ändern. Es ist Zeit – höchste Zeit. Auch deshalb spreche ich vom „Glücksfall Fachkräftemangel“. Oft brauchen wir Leidensdruck, den berühmten Tritt in den Allerwertesten, damit sich etwas ändert. Erst wenn Bewerber fehlen, Stellen unbesetzt bleiben, gute Leute verloren gehen, erst jetzt dämmert jedem, dass die Menschenseite im Unternehmen erfolgsentscheidend ist. Keine neue Erkenntnis, aber jetzt wird sie sichtbar. Schlechte Chefs, nicht vorhandene Führung, fehlendes Arbeitgebermarketing – das können sich Firmen nicht länger leisten.

Aktionismus hilft nicht. Wirkliche Veränderung ist gefordert. Es ist Zeit, Unternehmen von der Menschenseite her konsequent neu zu denken und auszurichten. In der Technologie und im Markt spitze zu sein, reicht nicht mehr. Exzellenz ist auch auf der Menschenseite gefordert. Anspruchsvolle Talente gewinnen, sie entwickeln und gemeinsam Großes schaffen – das wird zum Wettbewerbsvorteil. Wer das schafft, kann auch morgen wachsen. Wer nicht, hat das Nachsehen. Die Frage ist nicht, ob die Entwicklungen in der Arbeitswelt stattfinden. Die Frage ist, ob Sie mit Ihrer Firma zu den Überlebenden gehören. Es ist Zeit, People Strategy zur Chefsache zu machen. Sind Sie bereit?

Dann kommen Sie mit zu den Schauplätzen des Wandels und den Wegen in die Zukunft der Arbeit.  
Ich freue mich auf den Dialog mit Ihnen,

**Ihr Stefan Dietz**

# People Strategy - Inhalt

Make work a better place – was Sie erwartet:



## Kein Stein bleibt auf dem anderen

Wie die drei großen Entwicklungen alte Wahrheiten auf den Kopf stellen: Die Technologie ändert die Art, wie wir arbeiten, schneller als je zuvor. Die Demografie stellt Unternehmen vor riesige Herausforderungen. Die Menschen selbst, besonders die gut ausgebildeten, werden – zum Glück – immer anspruchsvoller. Nur die besten Firmen werden bestehen. Sind Sie dabei?



## Der Arbeitsmarkt dreht sich

Warum sich in Zukunft die Firmen bei den Talenten bewerben und wie Sie dabei erfolgreich sind. Wie Sie eine attraktive Marke werden und dort sichtbar sind, wo Ihre Talente suchen. Wie Sie mit Ihrer Arbeitgeberstrategie den gesamten Prozess vom ersten Kontakt bis zur Einarbeitung überzeugend aufbauen – damit Sie auch morgen noch genügend gute Bewerber haben.



## Die Zukunft der Arbeit

Die Technologie macht es möglich, die Ansprüche der Menschen fordern es ein: Arbeit wird mobiler, freier und ortsungebundener. Festes Büro war gestern, neue Arbeitsformen breiten sich aus. Freiheitsliebende, chattende Talente treffen auf feste Arbeitszeiten, Computer mit Kabeln und Chefs, die sich Emails ausdrucken. Warum das nicht gut geht und was Sie tun können.



## Schlechte Zeiten für schlechte Chefs

Identifikation ist wichtiger als Personalkosten. Nur jeder siebte Mitarbeiter in Deutschland identifiziert sich voll mit Arbeit und Firma. Der Grund? Schlechte oder fehlende Führung. Keine neue Erkenntnis, aber immer noch in vielen Firmen sträflich unterbelichtet. Wie Sie dafür sorgen, dass die richtigen führen und wissen, was sie tun. Die Folge: Mitarbeiter werden begeistert für Ihre Firma.



## Menschen sind kein Material

Natürlich dient Arbeit auch Broterwerb und Einkommen. Wo Menschen ihre Energie und Arbeitskraft tatsächlich einsetzen, darüber entscheiden aber immer mehr andere Fragen. Wer Menschen nur als Mittel zum Zweck begreift, verliert die besten Talente schnell. Wer Menschen eine Heimat zum Wachstum gibt, hat viel Freude mit seinem Team. Wer nicht geht, muss nicht ersetzt werden.



## Make work a better place

Sensibilisieren Sie Chefs und Führungskräfte für den Weg in die Zukunft der Arbeit. Bringen Sie Ihr Unternehmen strategisch in die richtige Richtung. Inspiration und Motivation in Vorträgen, Impulse und Strategien in Workshops, Werkzeuge und Begleitung auf dem Weg - we make work a better place.

# Kein Stein bleibt auf dem anderen.

## Wie die drei großen Entwicklungen alte Wahrheiten auf den Kopf stellen.

Der Wandel im Arbeitsmarkt wird von drei großen Entwicklungen angetrieben: Die Technologie ändert die Art wie wir arbeiten. Die Demografie stellt Unternehmen vor riesige Herausforderungen. Und die Menschen, besonders die gut ausgebildeten, werden – zum Glück – immer anspruchsvoller. Nur die besten Firmen werden bestehen. Wollen Sie dazu gehören?

### Digitalisierung

Hinter Schlagworten wie „Industrie 4.0“, „Digitalisierung“ und „new work“ stecken tiefgreifende Veränderungen des Arbeitens. Plattformen fegen traditionelle Geschäfte vom Markt. Daten sind in der Cloud weltweit zugänglich, Maschinen vernetzt. Informationen fließen direkt - ohne Ausdruck, Stempel und Menschen. Virtuelle Realität statt Messe. Chat statt Email. Bots statt Menschen. KI statt Sachbearbeiter.

Arbeit wird einfacher. Arbeit wird anspruchsvoller. Arbeit verschwindet, neue entsteht. Firmen brauchen neue Prozesse, Menschen neue Kompetenzen.

### Demografie

2030 fehlt jede vierte Arbeitskraft. Die geburtenstarken Jahrgänge gehen bald in Rente, viel zu wenige junge Menschen kommen nach. Das reicht nicht für die ganze Arbeit. Wir sind zu wenige, werden älter, werden bunter. Wann gehen Ihre Know-How-Träger in Rente? Woher bekommen Sie die Menschen und Kompetenzen, die Sie brauchen?

Wir verlieren viele Menschen, weil Perspektiven fehlen, Arbeit zu unflexibel ist, Rücken oder Psyche nicht mehr mitspielen oder Menschen einfach keine Lust mehr haben. Das können wir uns nicht mehr leisten. Wir brauchen jeden.

### Menschen

Es geht uns gut. Zum Glück. Menschen werden anspruchsvoller. Lassen sich nicht mehr so viel gefallen. Wechseln öfter den Arbeitsplatz. Verlassen Chefs, bei denen sie sich nicht gut aufgehoben fühlen.

Junge Menschen haben wenig Lust auf Nine-to-five-Jobs. Wer es sich aussuchen kann, macht nur, was sinnvoll erscheint. Talente stellen hohe Ansprüche: Sabbatical, flexible Arbeitszeiten, coole Arbeitsbedingungen - Lebensqualität ist wichtiger als Karriere, die eigene Weiterentwicklung steht vorne. Arbeitgeber müssen sexy sein, sonst stehen sie alleine da.

Entscheidungen, die Sie heute treffen, prägen Ihr Unternehmen auf Jahre: Firmenstrukturen, Standorte, Gebäude, IT, Führungskräfte. Befreien Sie sich vom Blick von gestern. Was Sie heute entscheiden, muss in einer ganz anderen Welt bestehen. Sie konkurrieren mit Firmen, die bereits in der neuen Arbeitswelt gegründet werden.

**Manche scheinen zu glauben, es gehe einfach so weiter. Das trägt.  
Die Frage ist nicht, ob der Wandel so kommen wird.  
Die Frage ist, ob Sie morgen noch dabei sind.**







# People Strategy ist Chefsache.

## Wie wir Firmen von der Menschenseite neu denken müssen.

Wir denken Unternehmen vom Markt und der Technologie her. Das bleibt richtig, reicht aber nicht mehr. Je mehr der Arbeitsmarkt zum Engpass und Qualität und Identifikation der Mitarbeiter zum Wettbewerbsfaktor werden, desto mehr muss die Perspektive Mensch als dritte Säule ergänzt werden. Wer morgen erfolgreich sein will, macht die „people strategy“ zur Chefsache.

### 1. Wie zukunftsfähig ist unser Geschäftsmodell?

Wenn eh kein Stein auf dem anderen bleibt und niemand weiß, was kommt - sollten wir zumindest an unserer Lern- und Anpassungsfähigkeit arbeiten. Egal, wie viel zu tun ist, denken Sie immer mal wieder in gemischten Teams über Alternativen zum heutigen Geschäftsmodell nach. Erfinden Sie sich neu, ehe es andere tun. Das schult strategisches Denken, fördert die Identifikation mit Firma und Entscheidungen. Wer weiter denkt, ist flexibler, anpassungsfähiger, schneller.

### 2. Welche Menschen und Kompetenzen brauchen wir in sieben Jahren?

Wenn Sie davon ausgehen, dass Ihr Geschäft Zukunft hat, muss die people strategy Antworten liefern auf Fragen wie: Welche Menschen möchten wir in sieben Jahren an Bord haben? Was sollten diese können? Wie entstehen daraus Wettbewerbsvorteile? Welche Kompetenzen können wir aus der bestehenden Mannschaft heraus entwickeln? Welche müssen wir ergänzen? Wie gewinnen wir die fehlenden Talente? Wie begeistern und halten wir Mitarbeiter?

### 3. Ist die People Strategy zentraler Teil unserer Ziele und Strategie?

Personalthemen eignen sich gut für Jubiläumsansprachen, Imagebroschüren und Webseiten. In guten Zeiten sind hier alle Firmen gut. In schlechten Zeiten zeigt sich, ob die People-Themen tatsächlich Priorität haben. Stellen Sie sicher, dass sie mit Technologie- und Finanzziele auf einer Stufe stehen. Das ist erst dann der Fall, wenn sie zu genauso harten Zielen werden wie Umsatz, Gewinn und Marktanteil.



**Unternehmen, die großartig darin sind, Menschen zu gewinnen und im Wachstum zu fördern, sind hoch produktiv und können immer wachsen. Diese Kompetenz wird zum zentralen Wettbewerbsvorteil.**

# Der Arbeitsmarkt dreht sich.

## Warum sich in Zukunft die Firmen bei den Talenten bewerben.

Der Fachkräftemangel wird seit Jahren als wichtigste Bedrohung für den zukünftigen Firmenerfolg eingeschätzt. Klagen über fehlende Bewerber, sinkende Qualität und unbesetzte Stellen häufen sich. Arbeitslosigkeit erreicht Tiefststände. Selbst in Konjunkturkrisen halten die Firmen Ihre Belegschaften. Qualifizierte Menschen haben heute schon die Wahl – und das ist erst der Anfang.

### Hilferufe auf dem LKW

Die Not der Mitarbeitersuchenden treibt erstaunliche Blüten. Hauswände sind mit Jobwerbung verhängt, auf LKW-Planen werden Kollegen gesucht und auf der Herrentoilette prangt die 500 € Antrittsprämie für den Jungkoch vor meinen Augen.

In der Gastronomie werden die Stellenwerbungen langsam größer als die Speisekarten. Kaum eine Branche, die nicht versucht, mit Imagekampagnen auf die tollen Jobs aufmerksam zu machen. Die Not ist groß und Marketingagenturen reiben sich die Hände ob des neuen Geschäftsfeldes.

### Kunden vor Mitarbeitern?

Manche Instrumente, Spielregeln und Gesetze auf der Personalseite sind von gestern. Wenn man Leute braucht, schaltet man eine Anzeige. Lässt die warten, die sich melden. Nimmt die besten, löscht die Daten der anderen. Braucht man wieder jemanden, fängt man von vorne an. Auf der Kundenseite unvorstellbar.

Dort inszenieren wir Events für Neu- und Altkunden, bleiben dran, lösen Sog aus durch Content-Marketing und Testimonials. Wir wissen, wie viele Kontakte es braucht bis zum Kauf. Personalmarketing hat noch Potenzial.

### Die Firma beginnt im Handy

Menschen informieren sich über Firmen online. Meistens mobil. Viele Websites zeigen tolle Technik, innovative Verfahren und nützliche Produkte. Unter „Karriere“ gibt es eine Liste mit Stellenausschreibungen oder die lapidare Floskel: „zur Zeit keine Stelle frei“. Das ist Ware ohne Verpackung, Einkauf ohne Inszenierung - das ist zu wenig, viel zu wenig.

Wer nichts zu bieten hat oder es nicht attraktiv zeigt, wird nicht gefunden. Warum soll jemand seine Lebenszeit bei Ihnen verbringen?

Aktionismus in der Not ist ein Zeichen vorheriger strategischer Einfalls- und Tatenlosigkeit. Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt ist kein Zufall, sondern Ergebnis guter Haltung und langfristigen, gezielten Vorgehens. Noch ist es nicht zu spät, die Weichen richtig zu stellen. Wer das tut, bleibt attraktiv und wird nicht erpressbar.

**Je unbekannter die Firma, je schlechter das Image der Branche und je ländlicher der Standort, desto mehr müssen Sie sich einfallen lassen, um als Arbeitgeber „sexy“ zu sein.**





# Attraktiv als Arbeitgeber.

## Wie Sie die richtigen Talente magnetisch anziehen.

Der Fachkräftemangel ist in aller Munde. Gerade für mittelständische Unternehmen ist das eine Riesenchance. Nie war das Interesse an guten Arbeitgebern so groß, nie wurde so gerne und viel über unkonventionelle Arbeitgeberleistungen berichtet. Wer mehr und pfiffigeres tut als andere, findet Resonanz. Es gibt viel zu tun. Aber es gibt auch sehr viel zu gewinnen.

### 1. Arbeitgeberstrategie statt Aktionismus auf der Plane

Attraktive Arbeitgeber wissen, was sie zu bieten haben. Nicht als Floskel, sondern als konkrete Markenbotschaften. Relevante Benefits, echte Entwicklungsmöglichkeiten, sinnvolle Mission, gute Führung, cooles Team. Das kommt nicht von alleine. Arbeitgeberleistungen wollen aufgebaut und gekonnt kommuniziert werden. Beteiligen Sie Mitarbeiter an der Entwicklung der Arbeitgeberstrategie und holen Sie Vertriebs- und Marketingkompetenz ins Projektteam.

### 2. Marketing auf anderem Spielfeld - Recruiting neu denken

Wie erleben Bewerber Ihr Unternehmen? Gestalten Sie den ganzen Prozess so, dass sie sich als potenzieller Mitarbeiter umworben und wertgeschätzt fühlen würden – vom ersten Kontakt bis zur Einarbeitung. Wie können wir schneller reagieren, besser kommunizieren, sympathischer in Kontakt kommen, bleibenden Eindruck hinterlassen? Wie können wir in Kontakt bleiben mit denen, die wir jetzt nicht einstellen, aber interessant finden?

### 3. Nur wenn Sie gut sind, macht Werbung Sinn

Ist die Stimmung schlecht, helfen Tischkicker und Obstteller nicht. Im Gegenteil. Sie finden sich dann in zynischen Kommentaren statt als Werbefaktor für die Firma. Die Karriere-Website von der Stange wird zum Schuss in den Ofen, wenn die Spatzen von den Dächern pfeifen oder twittern, wie schlecht die Unternehmenskultur wirklich ist. Der wichtigste Faktor für Ihr Arbeitgebermarketing liegt so nahe, dass er oft übersehen wird: begeistern Sie die Mitarbeiter, die Sie haben. Sie sind ihre besten Botschafter und Werbeträger.



Es spricht sich rum, wenn Sie Außergewöhnliches zu bieten haben.  
Je mehr Sie in die richtige Richtung tun, desto leichter wird es.  
Wie bei einer guten Party - Wo es Menschen hinzieht, kommen noch mehr.

# Zukunft der Arbeit.

## Wie „neues“ Arbeiten „alte“ Firmen herausfordert.

Pionierunternehmen rund um den Globus erproben neue Formen des Arbeitens. Der Wandel ist in vollem Gange. Neue Firmen arbeiten remote - völlig oder teilweise ohne Büros. Freelancer im Schwarm statt Festangestellte. Selbstorganisation statt Hierarchien. Maximale Transparenz statt Herrschaftswissen. Nicht alles, was gut klingt, funktioniert auch. Aber wegsehen hält Trends nicht auf.

### Arbeiten Sie doch wo Sie wollen.

Videokonferenzen am Laptop, Daten in der Cloud, webbasierte Projektmanagement-Tools und Firmen-Chat-Programme: gemeinsames Arbeiten geht ohne gemeinsames Büro. Startups und Freelancer leben das, Konzerne wie Google, Microsoft oder SAP genauso. „Nicht im Büro“ heißt nicht automatisch Home Office. Arbeiten kann überall sein: Coworking-Space, Arbeitsreise, zweiter Wohnsitz, Creativ-Camp, vier Wochen in der Niederlassung in Italien.

Der Alltag in Firmen? Bedenken schützen vor Bewegung: Datenschutz, Arbeitsrecht IT. Angst vor Kontrollverlust für Führungskräfte oder gar die vermeintliche Sorge um die Lebensbalance der befreiten Büroinsassen. Mit aller Kraft wehrt sich das alte System.

Also stehen wir weiter täglich im Stau. Fahren ins Büro, dort den PC hoch und verbringen den Tag mit Dokumenten, Emails, Telefonaten und Meetings. Ginge von überall – ohne Stau, ohne Zeitverlust.

### Firmenstrukturen: aus dem Silo in den Flow

Während neue Firmen gleich in beweglichen Strukturen starten, ist der Weg für gewachsene Unternehmen viel schwieriger. Ja, im Prinzip geht arbeiten von überall. Aber wie organisieren wir Meetings? Wie werden Arbeitsleistung und Projektfortschritte transparent? Wie funktioniert Führung, wenn ein Teil des Teams in der Firma, andere auf Reisen und Dritte auf der heimischen Terrasse sind? Wie organisieren wir das Miteinander derer, die gerne täglich ins Büro kommen und derer, die lieber am Strand oder zuhause arbeiten?

Dazu kommt der immer lautere Ruf nach mehr Innovation, schnelleren Prozessen und agilerem Arbeiten. Das braucht neue Methoden und vor allem eine Haltung, die offene Kommunikation über alle Hierarchieebenen erlaubt, die Initiative und interne Vernetzung ermutigt. Agiles, schnelles und vernetztes Zusammenarbeiten braucht flexible Arbeitsplätze, inspirierende Räume und moderne Tools. Mit Systemen von gestern kann das Arbeiten der Zukunft nicht organisiert werden.

Neues Arbeiten hat noch viel mehr Facetten. Große Flexibilität, hohe Freiheitsgrade, neue Organisations- und Kommunikationsformen: Arbeitsweisen, die möglich sind, werden auch erwartet. Es geht nicht darum, jeden Hype mitzumachen. Aber sich mit Trends auseinandersetzen und Chancen nutzen ist allemal besser als am Ende das Nachsehen haben.

**Es gibt Unternehmer, die glauben, einen Tag Home Office anzubieten sei eine Leistung. Die Zukunft wird ohne sie stattfinden.**







# Wer verharret, verliert.

## Wie Sie Ihre Organisation in die Zukunft führen.

Eine neue Firma zu gründen und gleich alle Prozesse remote, hipp und agil zu konzipieren, ist vergleichsweise einfach. Sie führen eine bestehende und gewachsene Firma oder Organisation? Das ist Fluch und Segen gleichzeitig. Jetzt gilt es, die richtige Balance zu finden zwischen genügend Beweglichkeit, Experimentierfreude und Modernisierung auf der einen Seite und der Gelassenheit, nicht jeden Hype und Aktionismus mitmachen zu müssen. Wo können sie ansetzen, um die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens zu fördern?

### 1. Sensibilisieren ihrer Führungskräfte

Der Umgang mit neuen Technologien wie neuen Formen des Arbeitens ist keine Frage des Alters, sondern der Haltung. Zu viele Etablierte echauffieren sich selbstzufrieden über die Smartphone-fixierte Jugend und bestätigen sich gegenseitig in der Ablehnung des Neuen. Hat diese Haltung Macht, ist die Zukunft des Unternehmens in Gefahr. Wir brauchen Führungskräfte, die Neues erkunden, im Dialog mit jungen Talenten lernen und experimentieren. Das hält jung – Menschen wie Firma. Führung kann die Brücke zwischen alten Tugenden und neuem Arbeiten schlagen.

### 2. Pilotprojekte schaffen Möglichkeiten

Man muss ja nicht gleich die ganze Firma auf den Kopf stellen. Erproben Sie Remote-Arbeiten und virtuelle Teamarbeit in Pilotprojekten. Ermöglichen Sie Mitarbeitern ein paar Monate von einem dritten Ort aus zu arbeiten. Ob Wohnort des Partners, heimische Terrasse oder Sehnsuchts-Reiseziel - egal. Geben Sie Teams Freiheit für eigene Spielregeln und Verantwortung für Ergebnisse. Erproben Sie neue beweglichere Organisationsformen. Oder holen Sie sich Start-Ups und Freelancer ins Firmengebäude.

### 3. Innovative Arbeitsmodelle gehen immer

In vielen Wirtschaftsbereichen sind Homeoffice und Remote-Arbeit nicht möglich. Aber wer glaubt, in Produktion, Gesundheit und Gastronomie könne man nichts tun, der irrt. Während sich viele in falscher Sicherheit wiegen, zeigen innovative Firmen, was geht. Teams planen Arbeitszeit selbst und gewinnen Freiheit. Schichtpläne nach Biorhythmus. Flexible Arbeitszeitmodelle, Zeitkonten, Sabbatical-Phasen. Mitsprache bei der Anschaffung von Werkzeugen, der Verbesserung von Abläufen. Andere Modelle von Führung. Es geht mehr als man glaubt.



Geben Sie Mitarbeitern Freiheit und Sie ernten Leistung und Loyalität.

# Schlechte Zeiten für schlechte Chefs.

## Wie Firmen Engagement vernichten und Geld verbrennen.

Nur jeder siebte Mitarbeiter in Deutschland identifiziert sich voll mit Arbeit und Firma. Der jährliche Gallup-Engagement-Index zeigt die traurige Wahrheit: Fünf von sieben Mitarbeitern machen Dienst nach Vorschrift, jeder siebte hat innerlich gekündigt. Die Personalkosten sind bei allen gleich, die Produktivität nicht. Die Ursache? Schlechte oder fehlende Führung. Keine neue Erkenntnis, aber noch immer in vielen Firmen sträflich unterbelichtet. Das kostet Millionen.

### Führen die Falschen?

Wird eine Führungsposition frei, wurden oft die besten Experten und verdientesten Leistungsträger befördert. Die Rolle macht nicht jeden glücklich: Der beste Verkäufer wird Vertriebsleiter – jetzt muss er sich um Kollegen kümmern, statt Kunden zu gewinnen. Der beste Entwickler wird Teamleiter – jetzt muss er Konflikte schlichten, statt zu konstruieren.

So führen manches Mal die Falschen. Darunter leiden die Führungskräfte, weil die Rolle nicht für sie passt, und darunter leiden die Mitarbeiter, weil sie nicht gut geführt werden.

### Führung? Aber wie?

Zweites Problem: Mit der Ernennung zum Team- oder Abteilungsleiter ist es oft getan. Ein Seminar ist noch drin, aber wirkliche Klarheit, was von der Führungskraft erwartet wird, wie Führung gelingt und wie man seine persönliche Rolle findet?

Meistens Fehlanzeige. Ein paar Führungsmethoden im externen Seminar reichen nicht. Führung ist ein zentraler Prozess im Unternehmen und der muss gemeinsam gestaltet und geformt werden, nicht ausgelagert. Führung ist kein Seminarthema, sondern muss im Alltag gelebt werden.

### Führung? Keine Zeit.

Führungskräfte haben meist auch noch anderes zu tun. Knifflige Konstruktionsaufgaben, fordernde Kundenbesuche oder grandiose Exceltabellen erlauben die Flucht vor Konfliktgesprächen, sensiblem Feedback oder Karriereplanung der eigenen Mitarbeiter.

Gibt es dann Prämie und Anerkennung nur für Umsatz und Auftragseingang, fällt Führung durch den Rost. Fatal wird es, wenn das kein Einzelfall, sondern normal ist. Dann findet Führung nicht statt, wenn sie am meisten gebraucht wird. Das können sich Firmen nicht länger leisten.

Die Kosten schlechter oder fehlender Führung sind immens. Mitarbeiter bleiben unter ihren Möglichkeiten, weil ehrliche Anerkennung, fordernde Ziele, echte Weiterentwicklung fehlen. Das ist teuer und meist unsichtbar. Man kennt es ja nicht anders. Sichtbar wird es, wenn wieder mal eine gute Kraft gegangen ist. Der Schaden ist oft sechsstellig.

**Menschen bewerben sich bei der Firma und verlassen ihre Führungskraft.  
Schlechte Chefs haben keine Zukunft.**





# Begeisterung ist kein Zufall.

## Wie Sie für gute Führung sorgen und Produktivität ernten.

Gute Führung – richtig verstanden – sorgt für glückliche Mitarbeiter und glückliche Führungskräfte. In gut geführten Firmen sind eher fünf von sieben Mitarbeitern hoch engagiert, die beiden anderen machen einfach ihren Job. Innerlich gekündigte gibt es nicht. Klingt gut? Ist es auch. Gute Firmen machen vor, wie das geht und wo Sie ansetzen können.

### 1. Geben Sie Führung Priorität

Wie gut Ihre Führungskräfte führen, entscheidet sich an der Spitze. Nur wenn die obersten Leitungskräfte Führung vorleben und zeigen, dass Führung Chefsache ist, hat es Sinn, Führungskräfte zu trainieren. Ein gemeinsam entwickeltes Verständnis von Führung gibt erfahrenen Führungskräften Sicherheit in der Rolle und macht neuen klar, worauf es ankommt. Aus der Last der Führung wird eine sinn- und reizvolle Aufgabe.

### 2. Führung darf nicht der einzige Karriereweg sein

Wenn manchmal die Falschen führen, ist das weniger die Schuld der einzelnen Führungskräfte. Die Ursache liegt im System. Ist der einzige Weg zu Dienstwagen, Eckbüro und höherem Gehalt der über Führung, wollen alle Chef sein, die was werden wollen. Weitsichtige Unternehmenslenker entwickeln alternative Karrierewege. Wenn ich als Experte genauso gut dastehe wie als Teamleiter, wird es viel leichter, den Karriereweg zu wählen, der wirklich zu Fähigkeiten und Wollen passt.

### 3. Führung kann man lernen

„Führung ist wie ein zweiter Beruf“ – so hat es ein Teamleiter in einem Führungskräfte-Entwicklungs-Prozess formuliert. Ist erst einmal klar, worauf es ankommt, kann man die Methodik lernen, die nötige Präsenz für das Thema entwickeln. Mit dem Mut, auch unangenehme Themen anzugehen, der Erfahrung gemeisterter Herausforderungen und einem gut gefüllten Werkzeugkoffer entsteht Freude am Führen. Das macht Führungskräfte gelassener, Führung besser und Mitarbeiter produktiver.



Wer führen will, muss Menschen mögen. Das Handwerk kann man lernen.  
Das Ergebnis: strahlende Chefs und strahlende Mitarbeiter.

# Menschen sind kein Material.

## Wie falsche Bilder und Begriffe Unheil stiften.

Die Begriffe, mit denen Menschen im Unternehmen betitelt werden, sind verräterisch: „Personalressourcen“ klingt nach Bodenschätzen, „Resilienz“ kommt aus der Materialwirtschaft – und mit dem Begriff die Denkweise „Wie weit kann ich ein Material biegen, bis es bricht?“ - Der Begriff „Fachkräftemangel“ zeigt auch nicht gerade Interesse an Persönlichkeit und Potenzial.

### Leerstelle Personalentwicklung?

Alle Unternehmen haben eine funktionierende Personalabteilung. Löhne werden gezahlt, Krankmeldungen verbucht, Zeugnisse geschrieben. Aber Personalentwicklung? Manchmal gibt es niemanden, der das kann, manchmal fehlt der Zugang zu Entscheidern.

Soll Personalentwicklung ein strategischer Erfolgsfaktor sein, muss sie gehört werden. Nehmen Geschäftsführer, Produktionsleiter und Vertriebschef die Personalentwickler nicht ernst, läuft etwas schief. Oft ist echte Personalentwicklung noch eine Leerstelle. Das wird nicht reichen.

### Einarbeitung oder Kopierpapier?

Erfolgreiche Unternehmen sind Meister in Produktivitätssteigerung und Qualitätssicherung. Ob auf Druck von Kunden, aus gesetzlichen Vorgaben oder eigenem Antrieb: Prozesse werden kontinuierlich verbessert. In der Technik. In der Entwicklung. Vielleicht im Vertrieb. Aber im Personalbereich?

Die jährliche Gehaltsüberprüfung, Mitarbeiterentwicklungsgespräche oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter – diese Prozesse sind oft schlechter durchdacht und unterstützt als Dienstreisantrag oder die Beschaffung von Kopierpapier.

### Hört die Signale

Personalentwicklung arbeitet mit Menschen, nicht mit Maschinen. Gute Prozesse reichen nicht aus - Kultur, Werte und Kommunikation sind oft entscheidender. Immer wieder höre ich Aussagen wie „Mein Job war gut. Dass ich eine Perspektive zur Entwicklung brauche, war lange bekannt. Es hieß immer ‚ja, ja‘. Passiert ist nichts. Dann bin ich gegangen“.

Viele Unternehmen sind einfach nicht gut darin, Entwicklung gekonnt zu begleiten. Das ist teuer. Die guten gehen von alleine. Und Ihre Arbeitgeberreputation gleich mit.

Von der normalen Firma zum Top-Arbeitgeber wird man nicht von heute auf morgen. Personalentwicklung ist ein weites Feld aus vielen ineinandergreifenden Prozessen und Instrumenten. In einigen Jahren kann ein großartiges System auf die Beine gestellt werden. Die zwingende Voraussetzung: das Thema gehört als Chefsache oben auf die Agenda.

**Wäre ich doch eine Maschine!  
Dann würde ich wenigstens regelmäßig gewartet.**







# Menschen wollen wachsen.

## Wie Sie eine Personalentwicklung aufbauen, die Talente begeistert.

Führungskräfte trauen sich oft nicht, Mitarbeiter zu fragen, wie lange sie noch bleiben wollen. Aus Angst, Menschen auf Wechselideen zu bringen. Umgekehrt ist es richtig. Wenn Firmen Mitarbeiter darin unterstützen, für ihr eigenes Leben klare Ziele zu entwickeln, entsteht eine viel bessere Basis für einen gemeinsamen Weg. Der Gewinn: echtes Engagement und Loyalität statt fauler Kompromisse.

### 1. Vorfahrt für Personalentwicklung

Personalentwicklung kann nur so gut sein, wie die Resonanz des Themas in der Führungsspitze. Menschen sind Chefsache. Die Haltung von Menschen an der Spitze wird zur Unternehmenskultur. Ein gutes Menschenbild ist die Hintergrundmusik für alle Maßnahmen der Personalentwicklung und Führung. Reflektieren Sie Ihre Strukturen in der Personalentwicklung: Stellenwert, Kompetenz der handelnden Personen, Aufhängung in der Organisation. Kluge Entscheidungen und Investitionen lohnen sich hier besonders.

### 2. Roadmap Personalentwicklung

Man muss nicht alles perfekt machen und schon gar nicht auf einmal. Passend zu Situation und Zielen des Unternehmens zeigt Ihre Roadmap Personalentwicklung den Aufbau Ihres Systems Schritt für Schritt. Mögliche Elemente: Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterentwicklungsgespräche, Einarbeitungsprozesse, Recruiting und Personalauswahl, interne Akademien, Fachkarriere, Jobrotation, TalentManagement, Wissensmanagement, Kompetenzentwicklung, 360-Grad-Feedback. Motivation entsteht schon, wenn alle spüren, dass Sie was tun.

### 3. Die wichtigsten Personalentwickler: die Führungskräfte

Führungskräfte sagen manchmal „das macht unsere Personalabteilung“. Ein gefährlicher Satz. Aus unserer Erfahrung sind die Führungskräfte die wichtigsten Personalentwickler. HR-Mitarbeiter unterstützen die entscheidenden Gespräche, das persönliche Vertrauen und die Begleitung im Wachstum – das sind originäre Führungsaufgaben und nicht delegierbar. Gute Führungskräfte sind die ersten, die von Veränderungswünschen Ihrer Mitarbeiter erfahren. Schlechte die letzten - mit der Kündigung.



**Geben Sie Menschen eine Heimat für Wachstum.  
Sie werden staunen, wozu Ihre Leute fähig sind.**



# Make work a better place.

## Stefan Dietz: Unternehmer, Sparringspartner, Arbeitswelt-Entdecker

Die Diskrepanz zwischen dem Möglichen und der verbreiteten Realität hat mich schon immer herausgefordert. Warum soll nicht für viele Menschen möglich sein, was Einzelne vormachen? Warum soll Arbeit nicht wertschöpfend sein UND Freude machen? Warum sollen Firmen nicht Chefs UND Mitarbeiter glücklich machen? „Make work a better place“ ist mein persönliches Motto geworden und meine Einladung an Sie.

### Unternehmer

Fünzig Hühner auf dem elterlichen Bauernhof waren meine erste Unternehmung. Unzählige Projekte, Erfolge und Erfahrungen später ist unsere kleine Unternehmensgruppe ein guter Ort zum Arbeiten. Auszeichnungen als „Vorbildunternehmen Firma und Familie“ und als „Attraktiver Arbeitgeber Rheinland-Pfalz“ bestätigen unseren Weg.

Wir leben unterschiedliche Modelle vom festen Büroteam über das Netzwerk freier Berater bis zum virtuellen Unternehmen und lernen ständig weiter. Mit allen Höhen und Tiefen des Unternehmerlebens ist die Freude, gemeinsam etwas zu schaffen und Menschen wachsen zu sehen, unglaublich erfüllend.

### Sparringspartner

In der Begleitung vieler Unternehmen und unzähliger Führungskräfte habe ich in über 25 Jahren viel gelernt. Ich habe in kleinen und großen Unternehmen gesehen, was funktioniert und was nicht, habe Fusionen begleitet und Wachstumsprozesse unterstützt.

Mit unserem Team von begeisterten Beratern und Coaches haben wir jungen Firmen geholfen, fehlende Strukturen aufzubauen und älteren, lähmende Strukturen beweglicher zu machen. Wir verstehen, was Chefs und Mitarbeiter bewegt, haben Führung trainiert, Personalentwicklung professionisiert und Strategien entwickelt und umgesetzt.

### Arbeitswelt-Entdecker

Ich teste neue Arbeitsformen, führe Beratungen „remote“ durch, erlebe cloudbasierte Tools der Zusammenarbeit und organisiere einen Teil unserer Firma virtuell. In Interviews mit Pionieren und bei Tagungen erforsche ich, was geht. Produktivität und Lebensqualität verbinde ich mit zeitweiligen „Arbeiten in der Sonne“. Ich bin bei IHK und Arbeitgeberverband genauso präsent, wie bei digitalen Nomaden und New-Work-Tagungen.

Entdeckungsreisen faszinieren mit überraschenden Einsichten: Fachkräftemangel in Südostasien? Wie gewinnt Dubai Top-Talente aus aller Welt? Warum ist Estland uns um Jahre voraus?

Lust auf mehr? Sie finden Interviews, Podcast und viele Inhalte auf meiner Website [www.stefandietz.com](http://www.stefandietz.com). Mein erstes Buch zum Thema entsteht. Voller Impulse zum Umdenken und Neu-Handeln und für eine bessere Arbeitswelt. Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung zu diesen Inhalten und den Dialog mit Ihnen.

**Menschen prägen Unternehmen.  
Unternehmen schaffen Realitäten.  
Make work a better place.**





# Wege sehen und gehen.

## Auf geht's in die Zukunft der Arbeit.

Nur zu wissen, dass sich was ändern muss, reicht nicht. Holen sie sich frische Impulse, klugen Rat und tatkräftige Unterstützung und bringen Sie sich, Ihre Führungskräfte und das ganze Unternehmen auf Kurs. So unterstützen wir Sie:

### Keynote **Glücksfall Fachkräftemangel**

Vorträge, die Spuren hinterlassen. Unterhaltsam und provokant. Ermutigend und voller Ideen. Mein Versprechen ist die Wirkung: angeregte Gespräche und die Motivation zum Handeln. Für Unternehmer und Führungskräfte, für Kundenveranstaltung, Verbandstagung oder Forum. Weitere Themen: „Die Reise in die Zukunft der Arbeit“ oder „Führung entscheidet“. Special: bei interessanten Veranstaltungen übernehme ich die Moderation, rolle Ihren Gästen den roten Teppich aus und ergänze mit kurzweiligen Impulsen. Vortragsanfragen und Buchung: [office@stefandietz.com](mailto:office@stefandietz.com)

### Chefseminar **People Strategy**

Der Power-Tag für Chefs und Chefinnen. Knackig und fundiert gehen Sie dem Thema auf den Grund und sehen klarer, was zu tun ist. People strategy aus Entscheiderperspektive. Der große Blick aufs Thema. Grundlage für Ihre Strategie.

Die Inhalte:      Teil 1: Die Zukunft der Arbeit – damit müssen Sie rechnen!  
                         Teil 2: Arbeitgeberstrategie – Schritt für Schritt von Employer Branding bis Recruiting  
                         Teil 3: Führung und Personalentwicklung - Menschen begeistern, entwickeln und binden

Zu jedem Thema gibt es eine Fülle an Ideen, Beispielen und Methoden. Ergänzt um guten Austausch und Transfer auf Ihr Unternehmen. Informationen, Termine und Anmeldung: [eps@entra.de](mailto:eps@entra.de)

### Begleitung: mit dem **entra people system** zum top geführten Arbeitgeber

Wir sind Ihr Partner auf der Menschenseite: gute Führung entwickeln, Personalentwicklung mit System aufbauen und eine erfolgreiche people strategy entwickeln und umsetzen. Wir packen mit an und sind an Bord, wo Sie uns brauchen – für mehr Energie, mehr Identifikation und mehr Produktivität. Der Weg zum Erfolg ist in jedem Unternehmen einzigartig. Den Anfang kann ein Impulstag mit Ihren Führungskräften machen oder ein Analyse-Workshop. Oder wir trinken erst mal einen Kaffee zusammen. Kaffee und mehr gibt's hier: [eps@entra.de](mailto:eps@entra.de)



Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

**STEFAN DIETZ**

**entra**  
people systems

Stefan Dietz GmbH

Die Holding der Unternehmensgruppe. Buchen Sie hier Vorträge und On-line-Produkte. Inspiration, Impulse und Ermutigung für den eigenen Weg. Kommen Sie mit in die Zukunft der Arbeit:

[www.stefandietz.com](http://www.stefandietz.com)  
[office@stefandietz.com](mailto:office@stefandietz.com)

entra people systems GmbH

Strahlende Menschen, wirksame Systeme und eine herzlich-professionelle Partnerschaft: wir sind an Bord und unterstützen Sie auf dem Weg zum Top-Arbeitgeber. Wir begleiten, leiten an, machen vor und packen mit an. Erfahren Sie mehr:

[www.entrapeoplesystems.com](http://www.entrapeoplesystems.com)  
[eps@entra.de](mailto:eps@entra.de)

Villa Scheurer  
Falkensteiner Weg 3  
67722 Winnweiler  
+49 6302 9239-0