



[REDACTED] gGmbH



Tel.: [REDACTED]
Fax: [REDACTED]

Geschäftsführerin Frau [REDACTED]

Deutsche Mittelstandshilfe e.V.
Färberstraße 15
12555 Berlin

Tel.: [REDACTED]
Email: [REDACTED]
Internet: [REDACTED]
Datum: 26. 03. 2008

Referenzschreiben

für Herrn [REDACTED]

Die Lebenshilfe [REDACTED] bietet seit 1996 ihre Dienstleistungen im Rahmen einer gemeinnützigen GmbH an. Seit dieser Zeit hat sich die Gesellschaft ständig weiter entwickelt, ihre Dienste erweitert, einen wesentlich größeren Personenkreis betreut und damit verbunden die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter verdreifacht hat (derzeit ca. 150 MA).

Nach der im Jahr 2001 notwendigen Kündigung des Leiters der [REDACTED] Werkstätten habe ich selbst diese Aufgabe zusätzlich übernommen.

Durch das Ausscheiden der Leiterin des Sozialdienstes der Werkstätten aus Altersgründen und der damit verbundenen, für mich unbefriedigenden, Neubesetzung nahm die Arbeit für die Werkstatt einen so großen Umfang an, dass für strategische Arbeit nur noch wenig Zeit blieb. Ich besetzte die Stelle des Werkstattleiters im Januar 2007 mit dem bis dahin nur für die Produktionslenkung zuständigen Mitarbeiter, ohne dabei eine Verbesserung bezüglich der Arbeitsbelastung für mich zu erreichen.

Die Aufgabe für Herrn [REDACTED] stellten sich wie folgt dar:

- Überprüfung der Leitungsstruktur in den [REDACTED] Werkstätten
- Herausarbeitung der Eignung leitender Angestellter
- Unterstützung bei eventuell notwendiger Umbesetzung
- Vermittlung eines höheren Maßes an Führungsqualität bei den eingesetzten Leitern
- Aufbau und Einsatz eines Beurteilungssystems für das gesamte Unternehmen

Herr [REDACTED] löste die von mir gestellten Aufgaben in folgenden Schritten:

- Analyse der Leitungsstrukturen und des damit verbundenen Personenkreises
 - Geschäftsführerin
 - Werkstattleiter
 - Leiterin Zentralverwaltung
 - Leiterin des Sozialdienstes der [REDACTED] Werkstätten
- Personalgespräche mit dem betreffenden Personenkreis
- Mitarbeitergespräche im Rahmen des Zuständigkeitsbereiches des jeweiligen Leiters

[REDACTED]

- Analyse der Eignung des benannten Leiter als Führungskraft und Lösungsvorschläge zur Weiterentwicklung bzw. notwendigen Veränderungen
- Beurteilung des im Unternehmen entwickelten Bewertungssystems für das hauptamtliche Personal und Unterstützung der Bereichsleiter bei der Einführung

Dank der intensiven Unterstützung durch Herrn [REDACTED] konnten folgende Ergebnisse erzielt werden:

1. Die Geschäftsführung löst nicht mehr selbst jedes an sie herangetragene Problem, sondern verweist an die entsprechende Leitungsebene.
Die Delegation der Kontrolle des Finanzhaushaltes an die Verwaltungsleiterin hat Freiräume für die eigentliche Arbeit geschaffen.
2. Die Verwaltungsleiterin hat eine enorme Stärkung und Weiterentwicklung als respektierte Führungskraft erfahren.
Die Kompetenzerweiterung und mit der fachkundigen Unterstützung von Herrn [REDACTED] durchgeführte Umsetzung der notwendigen Änderungen in der Zentralverwaltung, führten zu einer effektiveren Aufgabenerfüllung im Bereich, Schaffung von Freiräumen für weitere Aufgaben (optimale Vertretungsregelung) und zur Steigerung des Selbstwertgefühles der Leiterin, die damit in die Lage versetzt wurde, bei der Umsetzung strategischer Aufgaben aktiv mitzuwirken.
3. Die mit der Funktion der Leiterin Sozialdienst betraute Mitarbeiterin war für diese Stelle ungeeignet. Durch die detaillierte Arbeit von Herrn [REDACTED] konnte eine nicht mehr tragbare Anzahl von Mängeln in ihrer Führungsrolle aufgedeckt werden, die die notwendige Neubesetzung dieser Stelle kurzfristig erforderten.
Herrn [REDACTED] Verhandlungsgeschick ist es zu verdanken, dass die Mitarbeiterin selbst ihren Rücktritt anbot; arbeitsrechtliche Konsequenzen blieben aus.
Die mit Hilfe von Herrn [REDACTED] erfolgte interne Neubesetzung der Leitungsstelle ermöglichte es, die Mitarbeiterin im Betrieb zu halten.
4. Die schwierigste Aufgabe für Herrn [REDACTED] bestand in der Vermittlung von Führungsqualitäten bei dem von mir eingesetzten Werkstattleiter. Mir war zwar bereits mit der Besetzung dieser Stelle durch den bisherigen Produktionsleiter klar, dass dies keine optimale Lösung sein konnte; ich hoffte aber, dass durch die professionelle Unterstützung eine positive Veränderung zu erzielen ist.
Herr [REDACTED] stellte im Rahmen seiner Tätigkeit jedoch fest, dass der amtierende Werkstattleiter über keinerlei Führungsqualitäten verfügt und innerlich auch nicht gewillt oder in der Lage ist, sich derartige Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen
Der Werkstattleiter hat seine Fehlbesetzung aufgrund der intensiven Gesprächsführung seitens Herrn [REDACTED] selbst erkannt und um seine Rückversetzung zu Beginn des Jahres 2008 gebeten, wie ihm auch gewährt wurde.

Obwohl die Werkstätten der Lebenshilfe [REDACTED] gGmbH neben dem Produktionsauftrag gleichrangig die individuelle Förderung der behinderten Mitarbeiter realisieren müssen und hier die Arbeitskräfte nicht nach dem Produktionsprofil, sondern die Produktion entsprechend der vorhandenen Mitarbeiter ausgewählt werden muss, gelang es Herrn [REDACTED] problemlos, sich in die Struktur des Betriebes einzudenken, Schwachstellen und Stärken des Personals herauszuarbeiten und mir die Handlungsvorlage für personelle Veränderungen im Betrieb zu geben. Dank seiner Unterstützung, seines Fachwissens und Verhandlungsgeschicks konnten teure Arbeitsgerichtsverfahren vermieden werden.

Ihm ist es gelungen, die Effizienz im Verwaltungsbereich spürbar zu verbessern, sodass mit dem altersbedingten Ausscheiden einer Mitarbeiterin die von ihr durchgeführten Arbeiten ohne Schwierigkeiten durch das verbleibende Verwaltungspersonal erledigt werden können und eine sichtbare finanzielle Einsparung erzielt wird.

Da die Problematik Werkstattleiter noch nicht geklärt ist, hoffe ich, dass Herr [REDACTED] den Betrieb bei der Auswahl eines geeigneten Bewerbers unterstützt und seine für uns so dringend notwendige Beratertätigkeit fortsetzt.

[REDACTED]
Geschäftsführerin