



# POTENZIALE VOLL ENTFALTEN

Teilnehmerauswertung

Michael Mustermann

# Inhalt

01 GUTACHTENINFORMATIONEN	02
02 ÜBERSICHTEN	05
03 FÜHRUNGSQUALITÄT	07
04 KOOPERATION UND KONSENS	15
05 UNTERNEHMERISCHES DENKEN	25
06 KURZ-TESTS	33
07 ENTWICKLUNGSLOTSE	34



---

Teilnehmer: Michael Mustermann04.07.2023

---

**Informationen zu Ihrem Gutachten.**

Sehr geehrter Herr Mustermann,

die Wirtschaftlichkeit, also der Erfolg eines Unternehmens, steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Leistung seiner Führungskräfte. Immer wieder haben Untersuchungen gezeigt, dass es nicht den einen Führungsstil oder die beste Methode gibt, die in allen Fällen zum maximalen Unternehmenserfolg führt. Viel entscheidender für den Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Organisation ist, wie gut Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenarbeiten.

Effiziente Zusammenarbeit bedeutet: Integration und Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Führungskraft ist dann besonders erfolgreich, wenn es ihr gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zielsetzungen, Aufgaben und Projekte zu „integrieren“. Kurz gesagt: Erfolgreiche Führungskräfte wurden durch ihren „integrativen Führungsstil“ erfolgreich. Führungsstil ist hier nicht zu verwechseln mit „wie gibt sich der Manager nach Außen“ oder „wie tritt er gegenüber seinen Mitarbeitern auf“. Stattdessen geht es beim DNLA Management darum, den persönlichen „Wirkungsgrad“ im Bereich „Integration“ zu erhöhen.

Kein Unternehmen kann es sich heute leisten, das außer Acht zu lassen. Wenn man an den immer heftigeren Konkurrenz- und Veränderungsdruck denkt, der seine Ursachen im globalen Wettbewerb, steigenden Ansprüchen der Kunden und immer kürzeren Innovationszyklen hat, wird klar, dass das heutige Management viel schneller und flexibler reagieren muss, um keine Wettbewerbsnachteile zu haben. Digitalisierung und technischer Wandel beschleunigen diese Entwicklung noch.

Letztlich haben wir es mit verschiedenen Trends und Rahmenbedingungen zu tun, die hier alle zusammenwirken und die das Umfeld bestimmen, in dem Management und Führung heute stattfinden:

- **Komplexe Umwelten:** Komplexität verlangt, um sie reduzieren und mit ihr umgehen zu können , die Mitwirkung und das Wissen von vielen Individuen – Spezialisten, Fach- und Führungskräften. Führung und Management (=Steuerung) sind also immer auch Kollektivaufgaben.
- **Dynamische Umwelten; schnelle Veränderung:** In einem Umfeld, das sich sehr schnell wandelt, in dem Innovationszyklen und Produktlebenszyklen immer kürzer werden und in der der technische Fortschritt extrem schnell voranschreitet, können Firmen nur bestehen, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und alle Führungskräfte gut zusammenarbeiten, wenn sie gemeinsam die Ziele des Unternehmens verfolgen und wenn sie gemeinsame Werte und Überzeugungen teilen.
- Wenn einzelne Individuen alleine versuchen, ihren Nutzen zu maximieren oder ihre eigenen Ziele zu verfolgen, sich Machtressourcen oder einen Informationsvorsprung zu verschaffen, dann werden sie davon bestenfalls kurzfristigen Nutzen haben, aber höchstwahrscheinlich keinen dauerhaften, nachhaltigen Erfolg.
- **Flache Hierarchien:** Um ein Unternehmen bzw. eine Organisation unter diesen Bedingungen noch vernünftig – und vor allem auch schnell genug – steuern zu können, sind fast immer flache Hierarchien von Vorteil. Wenn Hierarchien denn überhaupt noch gebraucht werden. Es gibt bereits viele Unternehmen, zum Beispiel im IT-Bereich, in denen klassische Hierarchien kaum noch eine Rolle spielen, bzw. in denen, je nach Thema und Projekt, einmal die oder der eine die Richtung vorgibt und dann wieder jemand anderes.
- **Management und Führung als Aufgabe im gesamten Unternehmen:** Management (=Steuerung), Führung und die stetige Optimierung des Unternehmens bzw. einzelner Unternehmensbereiche sind Aufgaben, die keinesfalls nur in den "obersten Etagen", bei der Geschäftsführung oder in seltenen Strategiemeetings und elitären Zirkeln stattfinden. Sie finden statt jeden Tag in jedem Bereich und auf allen Ebenen des Unternehmens. Führungsverantwortung hat ein Schichtleiter in der Produktion oder eine Projektmanagerin ebenso wie eine Vorstandsvorsitzende oder ein Geschäftsführer.



- **Hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Der Anteil von Abiturienten und Hochschulabsolventen steigt seit Jahren kontinuierlich an und auch die Anforderungen in den klassischen Ausbildungsberufen werden zunehmend komplexer. "Einfache Arbeiter" im klassischen Sinne gibt es immer weniger, dasselbe gilt für ungelernte Kräfte. Dieser Trend wird durch die Digitalisierung noch verstärkt. Hierdurch ändern sich auch tiefgreifend die Anforderungen und die Erwartungen an die Führungskräfte. War früher vielleicht tatsächlich mancherorts noch der Wunsch / die Erwartung vorhanden, dass "die Führungskraft sagt, wo's langgeht" – also ein Führen hauptsächlich im Stile von Kommando und Kontrolle – müssen Führungskräfte heute viel mehr koordinieren, einbeziehen, erklären, unterstützen, vermitteln, und Freiräume schaffen / Blockaden beseitigen. Eine weitere Aufgabe, von zentraler Bedeutung ist, die Mitarbeiter zu befähigen – ihnen also das nötige Wissen / Können zugänglich zu machen (Stichwort: Weiterbildung), das Wollen (Stichwort: Motivation, Einbeziehung) und das Dürfen (Stichworte Empowerment, Vertrauen) zu geben, damit sie ihre Arbeit gut und sehr gut machen.
- **Lebenslanges Lernen:** Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch für Führungskräfte gilt, dass lebenslanges Lernen von zentraler Bedeutung für den beruflichen Erfolg und für den Erfolg des Unternehmens sind. Eine der wichtigsten Führungsaufgaben heute ist es, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zu geben und ihr ganzes Potenzial möglichst zu fördern und zu nutzen, so dass diese erfolgreich und möglichst eigenständig zusammen arbeiten können.

Diese Prinzipien, die in den Forschungen und Studien der Harvard Management und Business School schon beschrieben wurden, haben heute, in Zeiten des technologischen Wandels, von Digitalisierung und "Industrie 4.0" nichts von ihrer Gültigkeit eingebüßt. Im Gegenteil – sie sind heute wichtiger denn je.

Die Komplexität der gesamten Situation wiederum bedeutet, dass die einzelne Führungskraft nicht mehr alles überblicken kann. In der Zusammenarbeit, also Integration aller Beteiligten, liegt somit der Schlüssel zum Erfolg. Alle müssen Verantwortung übernehmen. Alle müssen mitdenken. Jeder muss mit jedem zusammenarbeiten. Also muss es auch ein funktionierendes und damit effizientes Netz von Beziehungen geben. Dieses Netzwerk entsteht aber nur, wenn die Führungskraft in den Bereichen Führungsqualität, Kooperation und Konsens und Unternehmerisches Handeln möglichst alle Techniken beherrscht, um auf das Geschehen gezielt Einfluss nehmen zu können. Einfluss wird aber nur möglich, wenn die integrative Führungstechnik beherrscht wird. Ohne Integration der Mitarbeiter werden die besten Strategien zur Makulatur, weil die Mitarbeiter nicht fähig oder nicht willens sind, sie umzusetzen.

Integrative Führung betrifft drei Bereiche: Führungsqualität, Kooperation und Konsens und unternehmerisches Denken und Handeln.

Der erste wichtige Bereich der integrativen Führung ist die "Führungsqualität". Bei den Erfolgsfaktoren in diesem Bereich geht es um die direkte Zusammenarbeit der Führungskräfte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit ihren Teams. Werden die Mitarbeiter nicht im Sinne der integrativen Führung eingebunden, werden sie nicht fähig oder willens sein, die Ziele zu ihren eigenen zu machen.

Der zweite wichtige Bereich der integrativen Führung ist Kooperation und Konsens. Hier geht es um die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit im Führungsteam, zwischen den Führungskräften auf derselben Ebene und zwischen Führungskräften und deren übergeordneten Führungskräften. Nur, wenn alle über ihre (Abteilungs-)grenzen hinausdenken und das Wohl des gesamten Unternehmens, die gemeinsamen Ziele, im Blick haben, kann ein Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein. Dazu braucht es ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Werte, Einigkeit über das gemeinsame Vorgehen und die Zusammenarbeit und Unterstützung anderer.



Der dritte wichtige Pfeiler der integrativen Führung ist, dass alle Führungskräfte, auf allen Ebenen im Unternehmen so handeln, als wäre es ihr eigenes Unternehmen, als wären sie allein für den Erfolg verantwortlich. Dazu gehört, dass sie hohe Ansprüche an die eigene Leistung haben, bereit und fähig sind, Entscheidungen zu treffen, mit vertretbarem, möglichst kalkulierbaren Risiko, dass sie dazu eine breite Basis von Informationen nutzen und sammeln und dass sie Innovationen und Verbesserungen, im Großen wie im Kleinen erreichen wollen.

Dies sind die Grundprinzipien erfolgreicher Führung und erfolgreichen Managements und die Ergebnisse in diesen drei Bereichen werden Sie im Folgenden ausführlich dargestellt finden.

Welchen Nutzen können Sie, Herr Mustermann, aus Ihrem Ergebnis von DNLA-Management ziehen?

Grundsätzlich: DNLA-Management gibt Ihnen keinen Aufschluss darüber, ob Sie ein guter oder schlechter Manager sind. Es wird dargestellt, wie ihr Management- und Führungsverständnis bzw. ihr Management- und Führungsverhalten (und das ist ein wichtiger Unterschied, denn die Gegebenheiten in der Praxis zwingen einen oft dazu, Kompromisse zu machen, oder anders vorzugehen als es den eigenen Wünschen und der eigentlichen Neigung entsprechen würde) aktuell ausgeprägt ist verglichen mit den besten, erfolgreichsten Führungskräften in vergleichbarer Position. Dort, wo Abweichungen zwischen den allgemein erfolgversprechendsten Ausprägungen (= der Bereich in der Mitte der Skalen, definiert durch das Verhalten der Mehrzahl der erfolgreichsten Mitglieder der Referenzgruppe) erhalten Sie Anregungen zur Selbstreflexion und zum Gespräch mit Ihrer Mentorin / Ihrem Mentor, Ihrer Beraterin / Ihrem Berater. Entscheidend ist dann die Frage: Ist die sichtbar gewordene Abweichung erklärbar, passt sie zur derzeitigen Situation im Unternehmen? Ist sie "problemlos" und vielleicht sogar genau richtig und wünschenswert? Oder liegt hier eine Quelle für mögliche Probleme und Effizienzverluste, so dass also Entwicklungs- und Handlungsbedarf besteht?

Sie erhalten Informationen darüber, in welchen Bereichen der Führung Sie Ihre Techniken verbessern können. Zusätzlich liefert Ihnen DNLA-Management mit Ihrem persönlichen Weiterentwicklungsplan auch gleich die Anleitung dazu. Zu den nachfolgenden Bereichen erhalten Sie detaillierte Informationen:

1. Wie Sie sicherstellen können, dass qualifizierte, unabhängige und selbstbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ziele erkennen, akzeptieren und mit Ihnen an einem Strang ziehen.
2. Wie Sie sicherstellen können, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gestellten Aufgaben mit hoher Leistungsmotivation erledigen.
3. Wie Sie sicherstellen können, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstständig und kooperativ zusammenarbeiten.
4. Wie Sie es erreichen, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln.

Ihr Ergebnis gibt Ihnen also Rückschlüsse über die Bereiche der Management- und Führungstechniken, wo offensichtlich kein Korrekturbedarf besteht oder wo Sie etwas korrigieren sollten.

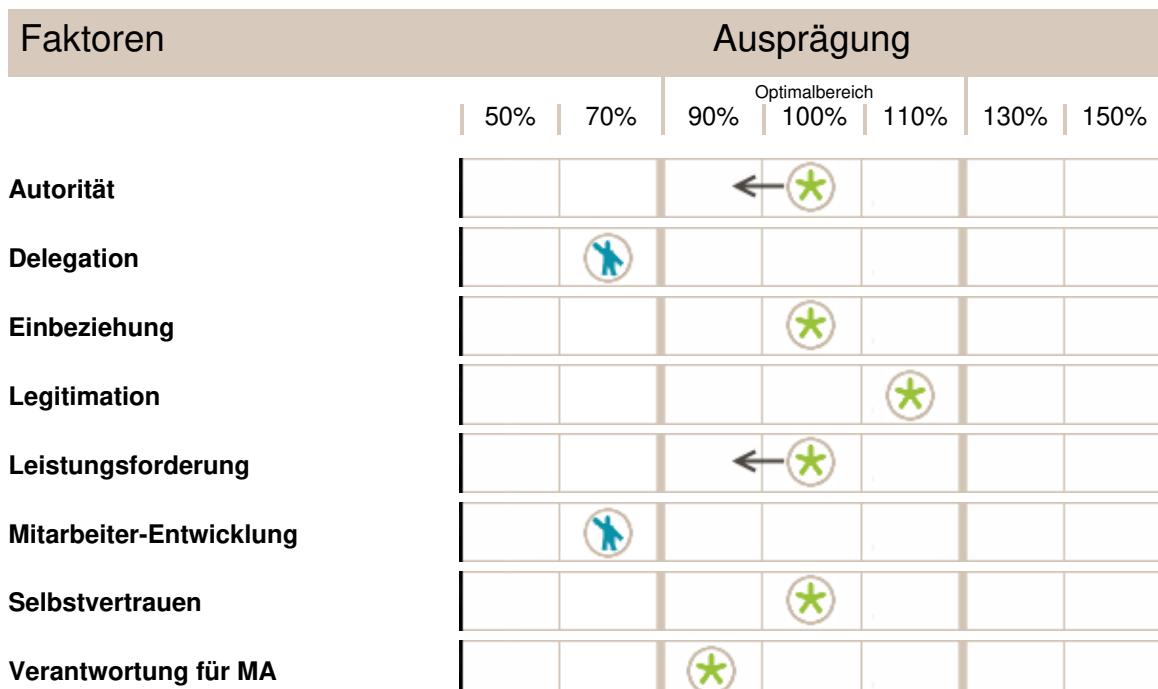
Viel Erfolg!



Teilnehmer: Michael Mustermann  
 Profilvorgabe: Abteilungsleitung / Head of Department, Alle anfallenden  
 Führungsaufgaben  
 Antworten vom: 04.07.2023 14:48:24  
 Auswertung durch: test Entwicklung

Wenn ein Faktor sich im überdurchschnittlichen Bereich (130% bis 150%) bewegt, dann kann dies durchaus situationsangemessen und besser zu bewerten sein als der OPTIMAL-Bereich. Wenn die Ausprägung jedoch extrem niedrig wird, dann wird ein "Problembereich" erreicht, bei dem die in der Beschreibung der Faktoren dargestellten Probleme eine erhöhte Wahrscheinlichkeit aufweisen können.

### Führungsqualität

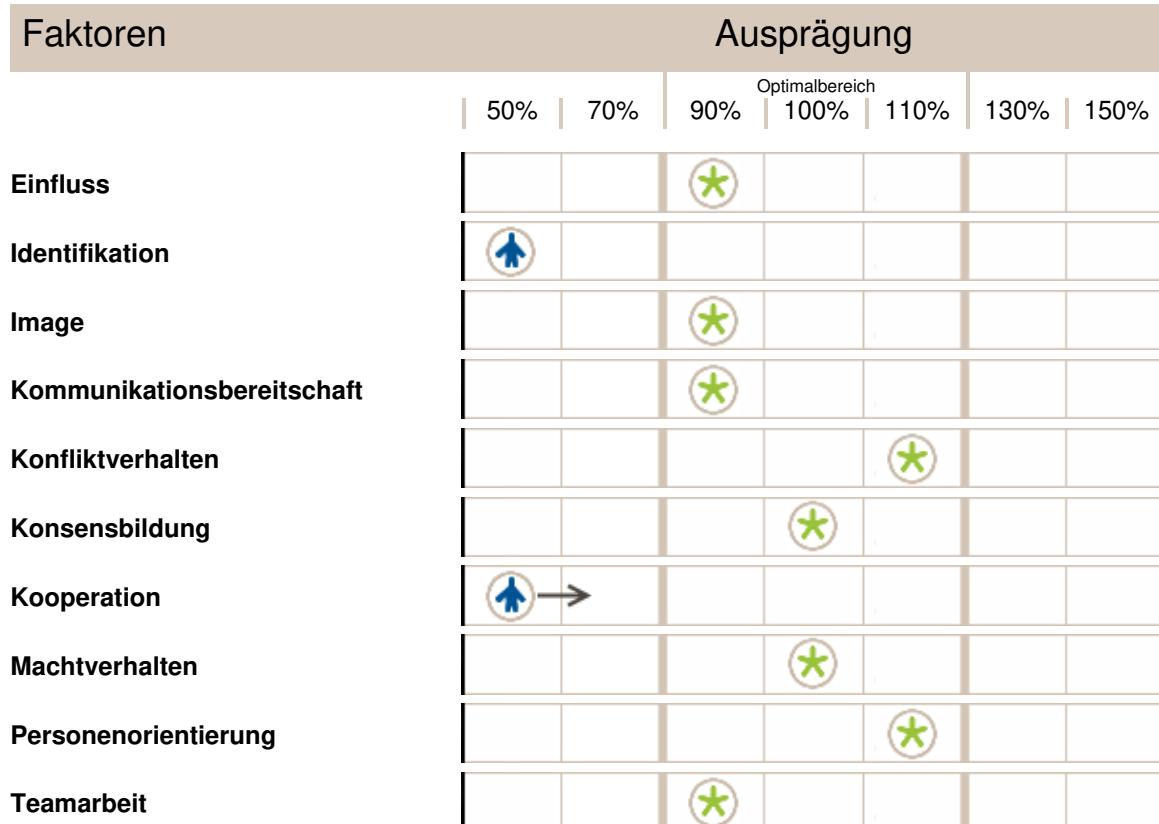


- |                         |  |                                      |   |
|-------------------------|--|--------------------------------------|---|
| 50% =<br>70% =<br>90% = | Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, deutlich weniger ausgeprägt.<br>Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, weniger ausgeprägt.<br>Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, fast optimal ausgeprägt. | 100% =<br>110% =<br>130% =<br>150% = | Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, optimal ausgeprägt.<br>Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, etwas deutlicher ausgeprägt.<br>Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, deutlicher ausgeprägt.<br>Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, sehr viel deutlicher ausgeprägt. |
|-------------------------|--|--------------------------------------|---|



Teilnehmer: Michael Mustermann  
 Profilvorgabe: Abteilungsleitung / Head of Department, Alle anfallenden  
 Führungsaufgaben  
 Antworten vom: 04.07.2023 14:48:24  
 Auswertung durch: test Entwicklung

### Kooperation und Konsens



50% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, deutlich weniger ausgeprägt.

70% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, weniger ausgeprägt.

90% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, fast optimal ausgeprägt.

100% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, optimal ausgeprägt.

110% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, etwas deutlicher ausgeprägt.

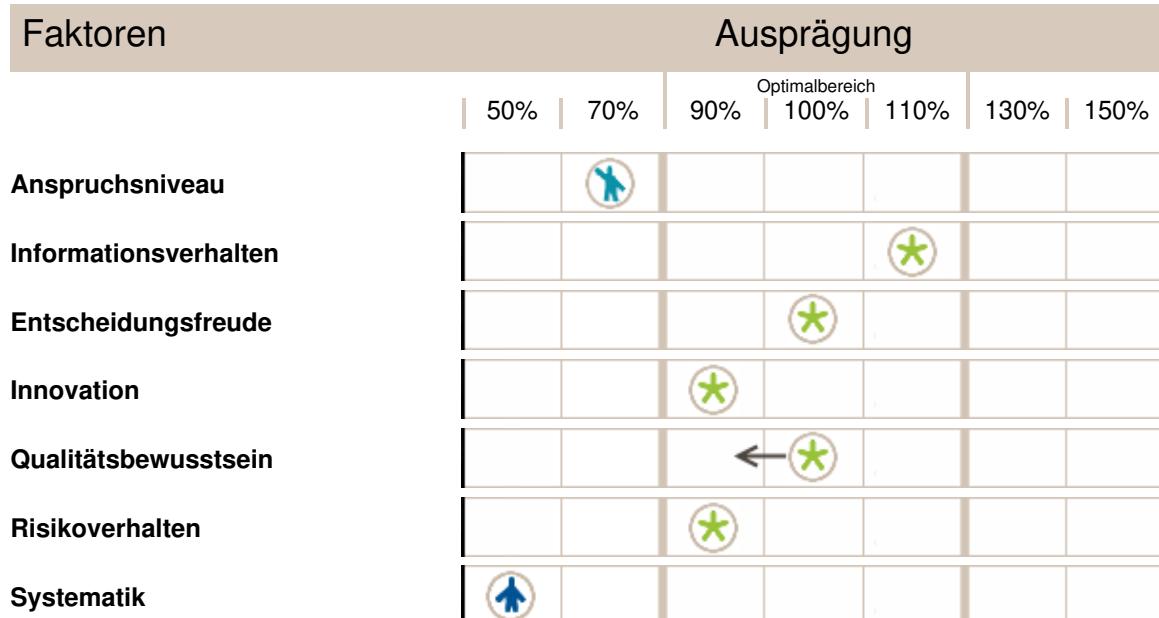
130% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, deutlicher ausgeprägt.

150% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, sehr viel deutlicher ausgeprägt.



Teilnehmer: Michael Mustermann  
 Profilvorgabe: Abteilungsleitung / Head of Department, Alle anfallenden  
 Führungsaufgaben  
 Antworten vom: 04.07.2023 14:48:24  
 Auswertung durch: test Entwicklung

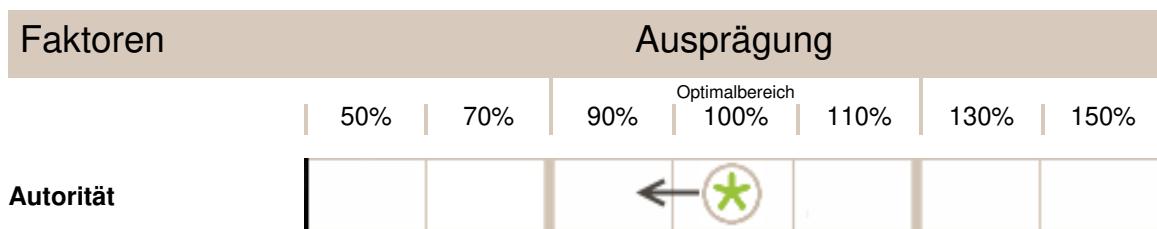
### Unternehmerisches Denken



- |   |  |
|---|--|
| 50% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, deutlich weniger ausgeprägt. | 100% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, optimal ausgeprägt.              |
| 70% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, weniger ausgeprägt.          | 110% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, etwas deutlicher ausgeprägt.     |
| 90% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, fast optimal ausgeprägt.     | 130% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, deutlicher ausgeprägt.           |
|   | 150% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, sehr viel deutlicher ausgeprägt. |



## AUTORITÄT



Das Wort Autorität kommt vom lateinischen Wort „auctoritas“, was so viel wie „Ansehen“ oder „Einfluss“ bedeutet. Autorität ist also die Fähigkeit einer Person, Gruppe oder Organisation, Einfluss auf andere zu nehmen. Führungskräfte benötigen sie, um das Verhalten der Mitarbeitenden im Sinne des Unternehmens / der Organisation zu beeinflussen und auf die gemeinsamen Ziele hin zu lenken. Dazu müssen diese Person und ihre Autorität aber auch von anderen respektiert werden. Eine gewisse Autorität der Führungskraft auf der einen Seite und Achtung oder Respekt der Teammitglieder auf der anderen Seite ist für erfolgreiche Führung unerlässlich.

Der Faktor "Autorität" misst, ob eine Führungskraft versucht, diese Autorität und den damit verbundenen Respekt, der ihr entgegengebracht wird, über "klassische" Autorität, die auf Anweisungen und Kontrollen fußt, herzustellen, oder ob sie versucht, die Autorität über gemeinsam geteilte Ideen, Werte und Ziele, partizipativ, zu erreichen.

Ihr Ergebnis:

Sie versuchen, Autorität gegenüber Ihrem Team einerseits dadurch herzustellen, dass Sie Werte, Ideen und Ziele vorgeben, an deren Verwirklichung die Mitarbeitenden gemeinsam arbeiten. Wenn nötig greifen sie aber auch steuernd ein, geben Anweisungen und kontrollieren, ob die Dinge in die richtige Richtung laufen.

### Anforderungen an den Faktor "Autorität" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Es gibt verschiedene Quellen von Autorität:

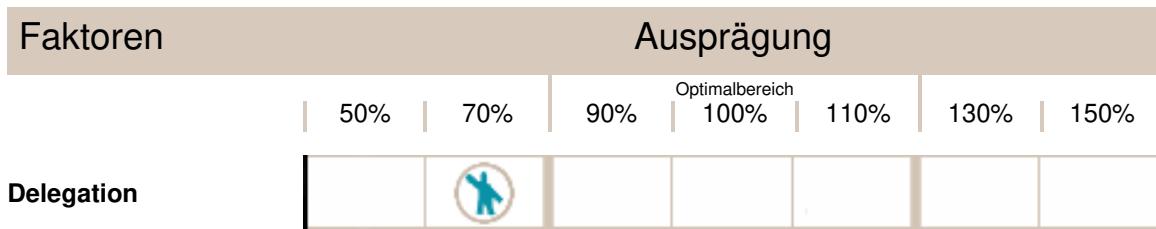
- Autorität im Sinne von "Zwang", von "Kommando" und "Kontrolle"
- Eine "natürliche", "gewachsene" Autorität, die sich einerseits aus Erfahrung, Fachkompetenz, Sozialkompetenz und richtigem, respektvollem Umgang mit den Teammitgliedern speist und
- andererseits aus der Reife der Teammitglieder, die eigenverantwortlich und eigenmotiviert arbeiten und ihren Beitrag zum Gelingen des Ganzen leisten wollen und können.

Diese zweite Art von Autorität, die auf Eigenverantwortung fußt, ist die, die im Zeitalter von Digitalisierung und sich immer schneller wandelnden Umwelten und Anforderungen immer wichtiger wird. Autorität im Sinne von Steuerung "von oben" kann unter diesen Bedingungen kaum mehr funktionieren und wird nicht genug sein, um auf Dauer erfolgreich bestehen zu können.

Für agile Unternehmen gilt, dass eine Gruppe von Menschen, die zusammen arbeiten und gemeinsam erfolgreich sein will, funktionieren muss wie ein autonomes, sich selbst steuerndes System, um anpassungsfähig, schnell und dynamisch auf die Anforderungen der Umwelt (des Marktes, der Kunden, ...) reagieren zu können.



## DELEGATION



Bei der Delegation (vom lateinischen "delegare" = hinschicken, anvertrauen, übertragen) werden Aufgaben und / oder Kompetenzen und Entscheidungsspielräume und -befugnisse und die damit einhergehende Verantwortung auf geeignete Personen übertragen, so dass diese die Aufgaben selbstständig und im vorgegebenen Rahmen erledigen. Ziel dabei ist, Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten, die delegierende Stelle zu entlasten, Mitarbeitende einzubinden und ihre Kompetenzen und ihr Fachwissen zu nutzen, zu fördern und weiterzuentwickeln.

Die richtige Art der Delegation und der passende Grad der Delegation hängt von der Qualifikation und Erfahrung der Mitarbeitenden und von der Art der Aufgaben ab. Damit Delegation funktioniert und es nicht zu Problemen kommt, müssen Aufgaben, Ressourcen, Kompetenzen und Entscheidungsspielräume zueinander passen. Richtige Delegation kann sehr positiv auf die Motivation und die Mitarbeitendenbindung wirken, da sie den Mitarbeitenden signalisiert, dass man ihnen und ihren Fähigkeiten vertraut.

Ihr Ergebnis:

Im Moment delegieren Sie eher wenig Aufgaben und Verantwortung an Ihr Team. Wenn Ihr Team gerade ohnehin an der Belastungsgrenze ist, oder wenn es einzelnen Teammitgliedern an der nötigen Reife, an Erfahrung und an Fachwissen fehlt, um weitere Aufgaben und mehr Verantwortung zu übernehmen, dann ist dies auch genau richtig, da es sonst schnell zu Überforderung und zu Fehlern kommt.

Wenn Ihr Team oder einzelne Mitarbeitende aber fähig und gewillt sind, mehr Aufgaben und mehr Verantwortung zu übernehmen, dann wäre es nachteilig, nur so wenig wie derzeit an diese zu delegieren. Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hätten dann keine Möglichkeit, ihre Fähigkeiten zu zeigen und weiterzuentwickeln und wären deshalb schnell unterfordert und frustriert. Außerdem würden sie den Eindruck gewinnen, dass man ihnen nichts zutraut. Das hat negative Auswirkungen auf die Motivation und auf die Mitarbeitendenbindung und kann dazu führen, dass Sie auf Dauer Ihre besten Leute verlieren.

### Anforderungen an den Faktor "Delegation" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Die Mitarbeitenden wollen, sollen und können Verantwortung übernehmen.

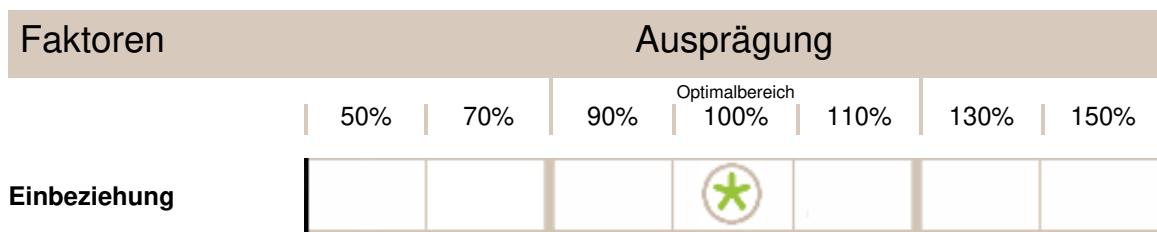
- Dabei kommt es darauf an, dass die Aufgaben / Verantwortlichkeiten richtig übertragen werden (also vor allen: Ziele und Erwartungen klären und gut kommunizieren).
- Zudem ist es wichtig, tatsächlich auch nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu übertragen. Anders ist ein flexibles, proaktives und antizipatives Handeln, wie es agile Unternehmen an den Tag legen müssen, nicht möglich.

Dies alles setzt die nötige Reife, Fachkompetenz und persönliche Kompetenz bei denjenigen, die die Verantwortung übertragen bekommen, voraus. Falls Zweifel bestehen, ob diese mit der übertragenen Verantwortung auch umgehen können, muss unbedingt dafür gesorgt werden, dass die Voraussetzungen dazu gegeben sind.

Unter den Bedingungen der Digitalisierung und der Industrie 4.0 ist es zunehmend schwierig, wenn Verantwortung hierarchisch geregelt ist. Je mehr sich die Verantwortung auf die Mitarbeitenden / ins System verteilt und je schneller dieses daher bei Anforderungen oder Herausforderungen reagieren kann, desto Erfolg versprechender ist dies. Agile Unternehmen zeichnen sich durch einen hohen Grad an – erfolgreicher – Delegation aus.



## EINBEZIEHUNG



Einbeziehung bedeutet hier die Einbindung der Teammitglieder in betriebliche Gestaltungs- und Veränderungsprozesse. Sie kann verschiedene Stufen und Formen annehmen, von der reinen Information über die aktive Beteiligung und Partizipation (z.B. beim Sammeln von Ideen und Lösungsvorschlägen) bis hin zur Mitentscheidung. Sie kann, richtig umgesetzt, viele positive Effekte haben. Die Mitarbeitenden fühlen sich respektiert und ernst genommen, ihre Ansichten, und Bedenken, ihr Wissen und ihre Erfahrungen werden mit einbezogen, Betroffene werden zu Beteiligten gemacht.

Die Akzeptanz für Entscheidungen, an denen die Teammitglieder beteiligt waren, ist in der Regel höher, Konfliktpotenzial und Widerstände werden so minimiert und die Mitarbeitenden gehen motivierter an die Umsetzung. Teamgefühl, Vertrauen und eine gemeinschaftliche Identität können so ebenfalls gestärkt werden. Einbeziehung kann auch ein Instrument der Mitarbeitendenentwicklung sein, um Kompetenzen zu fördern.

Ihr Ergebnis:

Sie beziehen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in alle für sie relevanten Prozesse mit ein. Dazu informieren Sie ihr Team über alle Dinge, über die es Bescheid wissen muss und beziehen die Teammitglieder, wenn möglich bzw. wenn nötig, auch direkt ein, indem diese Fragen stellen und Ideen einbringen können oder sogar, je nach Thema, direkt mitentscheiden dürfen.

### Anforderungen an den Faktor "Einbeziehung" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Für agile Unternehmen wird der Faktor "Einbeziehung" unter zwei Gesichtspunkten immer wichtiger:

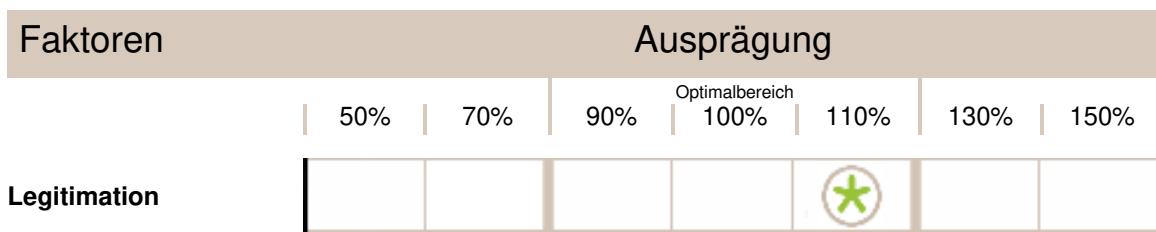
- Die Mitarbeitenden sind in der Regel hoch qualifiziert und spezialisiert. Sie erwarten, um sich mit vollem Engagement, mit voller Überzeugung und mit all ihren Ideen in ein Projekt einbringen zu können, dass sie einbezogen werden bei allen wichtigen Abläufen, Plänen, anstehenden Veränderungen usw. Nur so entsteht eine wirkliche, innere Bindung zu den eigenen Aufgaben, zum Unternehmen und zu dessen Zielen.
- Agile Unternehmen erreichen die vom Markt und von den Kunden erwartete Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Antizipationsfähigkeit nur, wenn sie die Mitarbeiter auf breiter Basis einbinden.
- Das Wissen, das nötig ist, um erfolgreich am Markt zu bestehen, wird immer komplexer. Es ist in der Regel auf immer mehr Personen – Spezialisten und Generalisten – im Team verteilt. Außerdem steigt das Veränderungstempo und damit sinkt die Halbwertszeit des vorhandenen Wissens. Ein wichtiger Fokus liegt zudem nicht im Vorhandensein von bloßem Wissen bei den Mitarbeitenden, sondern im Vorhandensein des Wissens darum, wie man rasch neue Informationen finden und sich aneignen kann.

All dies führt dazu, dass das Wissen, das eine Person zu einem gegebenen Zeitpunkt hat und die Entscheidungsfindung und die Festlegung einer Richtung alleine durch eine Person mit ihren begrenzten Kapazitäten unter den Bedingungen der Digitalisierung und der Industrie 4.0 in der Regel zu suboptimalen Ergebnissen führen *muss*.

Parallel dazu wird der Faktor "Einbeziehung" also immer wichtiger.



## LEGITIMATION



Zwischen formaler und tatsächlicher Autorität, zwischen *Leitung* und *Führung*, besteht ein großer Unterschied. Die Person, die eine Leitungsfunktion innehat, hat (zunächst einmal nur) formale Autorität, eine *Führungschaft* hingegen nimmt durch ihre Kompetenz, ihre Kommunikation und ihr Tun eine Führungsrolle ein. Damit beides - Leitungsfunktion und Führungsrolle - bei einer Führungskraft zusammenkommt, muss ihr Führungsanspruch als legitim von den Mitarbeitenden erlebt werden. Legitimation oder Legitimierung (von lateinisch *lex* „Gesetz, Rechtfertigung“) erlangt eine Führungskraft durch ihre Kompetenz und ihre Entscheidungen, dadurch, dass sie Verantwortung übernimmt, dadurch, dass sie ihrer Vorbildfunktion nachkommt, durch Ihren Einsatz für das Team und die Unterstützung der Teammitglieder in entscheidenden Situationen, durch konsistentes, faires und nachvollziehbares Verhalten, sowie durch ein authentisches und glaubwürdiges Auftreten und dadurch, dass das Team unter der Regie der Führungskraft erfolgreich ist. All das schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit und letztlich Legitimation.

Es ist wichtig, dass Führung als legitim erlebt wird, da nur dann alle wirklich mit voller Kraft und Überzeugung auf die Erreichung der gemeinsamen Ziele hinarbeiten. Alternativ zur Legitimation blieben nur Machtausübung und Druck als Mittel, um Gefolgschaft herzustellen. Dies funktioniert, wenn überhaupt, aber nur sehr kurzfristig und ist immer mit negativen Folgen verbunden.

Der Faktor "Legitimation" beschreibt, wie stark eine Führungskraft sich dieser Zusammenhänge bewusst ist und wie sehr sie aktiv darauf hinarbeitet, Legitimation gegenüber den Mitarbeitenden aufzubauen. Je länger Führungskraft und Teammitglieder schon erfolgreich und vertrauensvoll zusammenarbeiten, desto weniger wichtig wird es Legitimation aktiv aufzubauen und zu pflegen.

Ihr Ergebnis:

Ihnen ist bewusst, dass Führung nur dann wirklich gut funktioniert, wenn sie akzeptiert und als legitim erlebt wird. Nur dann wird ihr Team Ihnen wirklich folgen und voller Überzeugung auf die Erreichung der gemeinsamen Ziele hinarbeiten. Daher unternehmen Sie bewusst Anstrengungen, Legitimation gegenüber den Teammitgliedern aufzubauen, zum Beispiel, indem Sie authentisch die Werte und Verhaltensweisen vorleben, die Sie sich auch von den Mitarbeitenden wünschen, indem Sie Verantwortung übernehmen und indem Sie sich für die Interessen der Teammitglieder einsetzen. All dies schafft Legitimation und Akzeptanz, auch bei denen, die sie bisher noch nicht gut kannten oder die neu im Team sind.

### Anforderungen an den Faktor "Legitimation" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

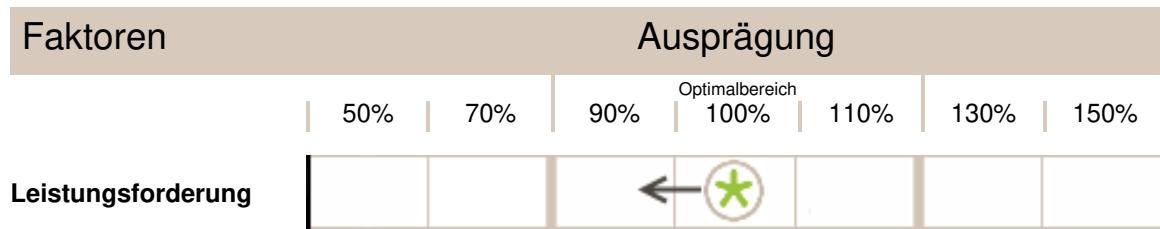
Selbstverständlich werden auch heute noch Personen in einer Organisation benötigt, die die (Gesamt-)verantwortung übernehmen und die das Unternehmen und seine Prozesse lenken. Diese Personen erhalten Ihre Legitimation aber längst nicht mehr "automatisch" über ihre Position und Funktion. Im Gegenteil: Unter den Bedingungen der Industrie 4.0 und für agile Unternehmen gilt noch verstärkt:

- Echte Legitimation und Akzeptanz einer Person als Führungskraft entstehen, wenn diese fachlich, persönlich und methodisch die nötigen Qualitäten besitzt und mit diesen das Team voranbringt. Die Mitarbeitenden müssen erkennen: "Wenn wir unserer Führungskraft folgen, dann erreichen wir sowohl unsere persönlichen als auch die gemeinsamen Ziele / Unternehmensziele besser."

Ohne ein entsprechendes "Legitimationskonto", eine Art "Vertrauensvorschuss" der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind alle Ideen, Ziele und Strategien vom Scheitern bedroht.



## LEISTUNGSFORDERUNG



Erfolgreiche Unternehmen / Organisationen zeichnen sich auch dadurch aus, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, kontinuierlich hohe Leistungen zu erbringen und dass sie selbst auch den Anspruch an sich haben, gute und sehr gute Arbeit machen zu wollen, und dass auch die passenden Rahmenbedingungen vorliegen, um aus dem Potenzial und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden gute Resultate zu schaffen (= gute Leistungen erbringen können, erbringen wollen und erbringen dürfen). Für die Leistungsorientierung im Unternehmen spielen die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (-> siehe nachfolgend: „Mitarbeitenden-Entwicklung“) eine wichtige Rolle. Die richtige Führung, die richtige Mischung aus fördern und fordern, kommt als dritter Erfolgsbaustein hinzu. Das bedeutet, dass die Führungskraft mit den Teammitgliedern geeignete, auch durchaus anspruchsvolle, aber dennoch erreichbare Ziele vereinbaren muss und immer dann, wenn die Erreichung der vereinbarten Ziele gefährdet scheint, in der Lage sein muss, diese einzufordern und sicherzustellen. Passende, also anspruchsvolle, aber auch erfüllbare, Zielvorgaben und Leistungsanforderungen helfen den Mitarbeitenden zu wachsen und ihr Potenzial zu entwickeln. Überzogene Leistungsansprüche oder das Einfordern von Leistung bei Mitarbeitenden, die bereits, bezogen auf die derzeitigen Umstände, bestmöglich arbeiten und die bestmöglichen Leistungen erbringen, wirken jedoch kontraproduktiv und leistungshemmend.

Ihr Ergebnis:

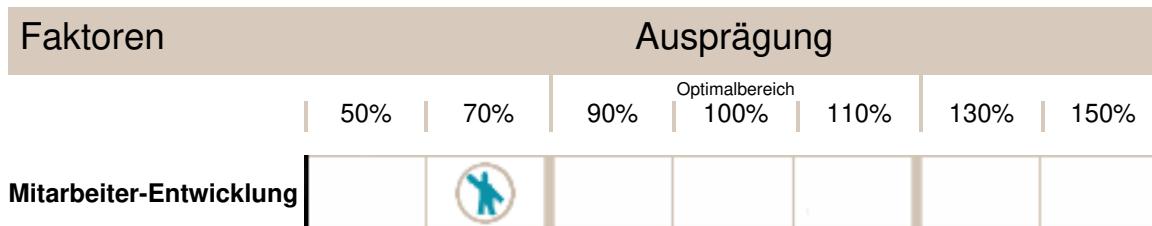
Durch geeignete – anspruchsvolle, aber realistische und erreichbare - Ziele und Vorgaben für Ihr Team versuchen Sie, das Leistungs niveau auf einem konstant hohen Niveau zu halten. Dazu gehört auch, dass Sie sich um Rahmenbedingungen und ein Klima in der Organisation bemühen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihr Potenzial zu entfalten und zu nutzen und konstant gute Leistungen abzurufen. Zum richtigen Niveau an Leistungsforderung gehört auch, keine überzogenen und unrealistischen Ansprüche an die Mitarbeitenden zu stellen und neben der kurzfristigen Performance auch immer den mittel- und langfristigen Erfolg im Blick zu haben.

### Anforderungen an den Faktor "Leistungsforderung" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Leistung muss sein. In agilen Unternehmen verlagert sich die Quelle des Leistungsdrucks aber zunehmend von den Führungskräften hin zu den Kunden. Leistungsdruck muss gar nicht mehr primär unternehmensintern erzeugt werden. Die Marktteilnehmer – Kunden, aber auch Konkurrenten – bewirken, dass das Unternehmen mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sich stetig neuen Herausforderungen und Anforderungen gegenüber sieht. Die Aufgabe im Unternehmen ist dann primär, Leistungsbremsen und motivationshemmende Faktoren zu identifizieren und so gut als möglich zu beseitigen. Die richtige Ausstattung, die nötigen Arbeitsmittel und Strukturen und vor allem das richtige Arbeits- und Leistungsklima – dies alles bereitzustellen, ist primäre Aufgabe und (Mit-)verantwortung der heutigen Führungskräfte.



## MITARBEITER-ENTWICKLUNG



Mitarbeitendenentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die dazu dienen, die fachlichen und außerfachlichen, persönlichen Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeitenden zu erhalten und weiterzuentwickeln. Mitarbeitendenentwicklung betrifft also Hard Skills und Soft Skills, und sie kann formell oder informell, einzeln oder in der Gruppe, in Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen, on the job und off the job, durch Mentor\*innen, Führungskräfte, Coaches und Personalentwickler\*innen und auf vielen weiteren Wegen geschehen. Neben dem reinen Kompetenzerwerb dienen die Maßnahmen der Mitarbeitendenentwicklung auch der Stärkung der Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen, und wirken positiv auf deren Motivation und Identifikation. Zugleich wird durch sie sichergestellt, dass alle Kompetenzen vorhanden sind, damit das Unternehmen / die Organisation für die aktuellen und zukünftigen Aufgabenstellungen und Herausforderungen gut aufgestellt ist.

Ihr Ergebnis:

Ihr Fokus liegt derzeit stark oder fast ausschließlich auf der Erledigung der konkret anstehenden Aufgaben im "Tagesgeschäft". Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Mitarbeitenden finden derzeit so gut wie nicht statt.

Ein Grund für eine solche Haltung von Führungskräften ist, dass zumindest kurzfristig kein konkreter Weiterbildungsbedarf erkennbar ist, weil die Mitarbeitenden schon gut (genug) ausgebildet sind und weil sich innerhalb der Organisation und in ihrem Umfeld derzeit keine großen Veränderungen auftreten. Wenn aber durchaus Bedarf bestehen würde, die Mitarbeitenden bei der fachlichen und bei der persönlichen Weiterentwicklung zu unterstützen, und Maßnahmen zur Entwicklung der Mitarbeitenden trotzdem zu kurz kommen, dann spielen meistens Ressourcenengpässe und mangelnde Möglichkeiten, derzeit Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten, eine Rolle.

Natürlich: Weiterbildung benötigt Zeit und Geld, und wenn Kolleg\*innen Aufgaben übernehmen, in denen sie noch nicht so erfahren sind, wie andere, dann dauert es länger und anfangs passieren noch mehr Fehler. Aber es gibt viele Gründe, die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden nicht zu vernachlässigen: Das Veränderungstempo steigt und neue Herausforderungen und Aufgaben erfordern neue Kompetenzen bei den Mitarbeitenden. Je besser diese ausgebildet sind, desto eher können sie mit neuen Anforderungen umgehen (und das gilt nicht nur für fachliche Themen, sondern auch für Soft Skills und Basiskompetenzen wie Flexibilität oder Resilienz).

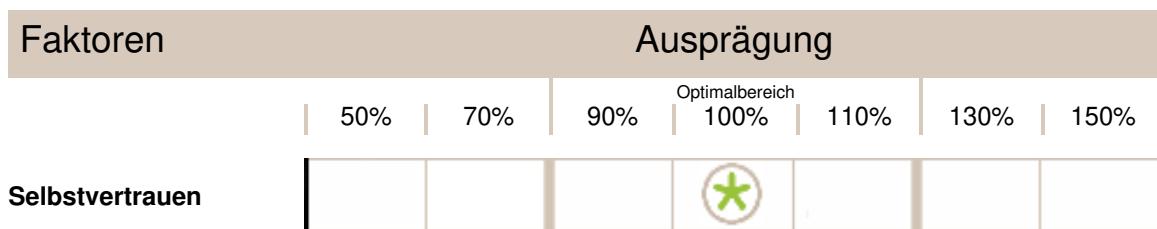
Zudem sind Weiterbildungsmöglichkeiten ein Signal der Wertschätzung an die Mitarbeitenden und ein Instrument der Mitarbeitendenbindung, denn sie spielen eine wichtige Rolle für die persönlichen beruflichen Perspektiven der Mitarbeitenden. Wenn diese das Gefühl bekommen, dass der Arbeitgeber zu wenig in sie und in ihre Kompetenzen investiert, dann ist dies oft gerade für die besten und ambitioniertesten Mitarbeitenden ein Grund, sich beruflich bald anderweitig zu orientieren.

### Anforderungen an den Faktor "Mitarbeiter-Entwicklung" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Kontinuierliches Lernen und persönliche und fachliche Weiterentwicklung sind unbedingte Grundlage dafür, dass Mitarbeiter und ihre Unternehmen erfolgreich sein können. Gerade angesichts von immer schneller werdendem technologischem Wandel und sich laufend ändernden Marktbedingungen und Kundenwünschen ist die Entwicklung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein absolutes MUSS, um die an das Unternehmen gestellten Anforderungen erfüllen zu können.



## SELBSTVERTRAUEN



Eine Führungskraft muss Selbstvertrauen im Bezug auf ihre Führungsrolle und auf die damit verbundenen Aufgaben mitbringen und dies auch gegenüber den Teammitgliedern ausstrahlen, um diese Rolle als Führungskraft erfolgreich ausfüllen zu können. Die Mitarbeitenden erwarten von der Führungskraft, dass sie Orientierung und Sicherheit gibt. Dies gilt umso mehr, je mehr Unsicherheit und je mehr Veränderung in oder Organisation oder in ihrem Umfeld vorherrscht. Selbstsicherheit und echtes Selbstvertrauen einer Führungskraft darin, dass sie ihre Führungsrolle auch unter schwierigen Bedingungen gut ausfüllen kann, ist also eine Bedingung für erfolgreiche Führung. Nur dann, wenn die Führungskraft in ihrer Rolle insgesamt sicher, souverän und authentisch auftreten und handeln kann, und zeigt, dass sie Vertrauen in sich selbst und in die eigenen Fähigkeiten, anstehende Probleme zu lösen, hat, können ihr auch die Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen und sich an ihr orientieren.

Ihr Ergebnis:

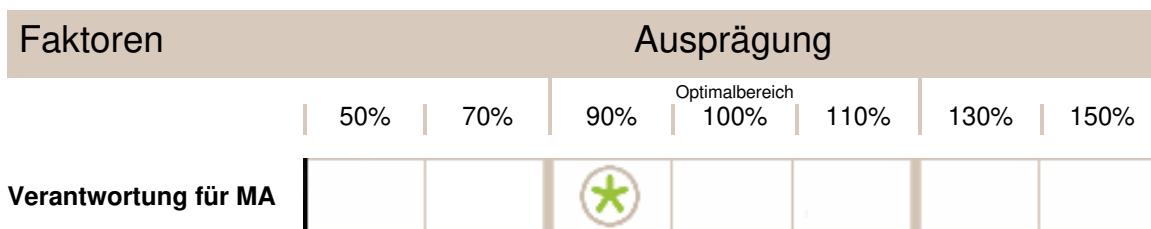
Sie vertrauen auf Ihre persönlichen und fachlichen Fähigkeiten und darauf, dass diese eine gute Grundlage dafür abgeben, dass Sie Ihre Führungsrolle erfolgreich ausfüllen können. Sie neigen weder dazu, sich selbst zu überschätzen, noch dazu, unnötig an Ihren Fähigkeiten und an der grundsätzlichen Eignung, eine Führungsposition erfolgreich auszufüllen, zu zweifeln. Das ist wichtig für die Erfüllung Ihrer Führungsaufgaben, denn nur, wenn Sie als Führungskraft insgesamt sicher, souverän und dabei auch authentisch auftreten und den Mitarbeitenden dadurch signalisieren, dass Sie Vertrauen in sich selbst und in Ihre eigenen Fähigkeiten, anstehende Probleme zu lösen, haben, können Ihnen die Mitarbeitenden vertrauen und sich an Ihnen orientieren.

### Anforderungen an den Faktor "Selbstvertrauen" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Diejenigen, die im Unternehmen Verantwortung übernehmen und tragen, müssen gerade in turbulenten Zeiten souverän vorangehen und Sicherheit geben. Je mehr Dynamik, Antizipation und Flexibilität gefragt sind, umso wichtiger sind Faktoren wie Souveränität und Stabilität, was die Rahmenbedingungen angeht. Diese Sicherheit zu vermitteln ist eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte. Sie müssen "Leitplanken", Spielräume, Prozesse und Werte definieren und souverän vorleben, die den anderen Teammitgliedern Orientierung und Sicherheit geben können.



## VERANTWORTUNG FÜR MA



Trotz Delegation, agilen Prozessen und einem großen Grad an Autonomie - in letzter Konsequenz ist es immer die Führungskraft, die die Verantwortung dafür trägt, was in ihrem Verantwortungsbereich geschieht. Das gilt nicht nur für konkrete Entscheidungen und Vorgänge. Sie hat generell großen Einfluss, wenn es um die Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung geht. Sie geht mit gutem Beispiel voran und transportiert mit ihrem Handeln die Kultur und die Werte des Unternehmens. Sie prägt die Kommunikations- und Konfliktkultur in ihrem Bereich und somit auch das Arbeitsklima dort.

Verantwortung für die Mitarbeitenden zu übernehmen bedeutet, dass Führungskräfte idealerweise immer dann für diese erreich- und ansprechbar sind, wenn sie gebraucht und gefragt werden. Sie steuern also weder zu viel, indem sie unnötig in Prozesse eingreifen, noch zu wenig, so dass Mitarbeitende sich alleine gelassen fühlen würden. Verantwortung für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beinhaltet auch, diese nicht bloß als "Funktionsträger" zu sehen, sondern als Individuen mit eigenen Zielen, Wünschen, Sorgen und Problemen, sie ernst zu nehmen und ihnen mit Respekt zu begegnen. Diese Grundhaltung des gegenseitigen Respekts ist eine wichtige Voraussetzung für funktionierende Zusammenarbeit, ein gutes Arbeitsklima und den nachhaltigen Erfolg in jeder Organisation.

Ihr Ergebnis:

Sie sind immer genau dann für Ihre Mitarbeitenden da, wenn Sie wirklich gebraucht werden. Sie sind generell für alle persönlichen und fachlichen Fragen erreichbar und ansprechbar, insbesondere natürlich in schwierigen Situationen, vermeiden es aber auch, sich unnötig und ungefragt in Dinge einzumischen. So fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht bevormundet, wissen aber, dass sie, wenn nötig, jederzeit Unterstützung bekommen können.

Zudem versuchen Sie, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die gute und reibungslose Zusammenarbeit im Team fördern und erleichtern.

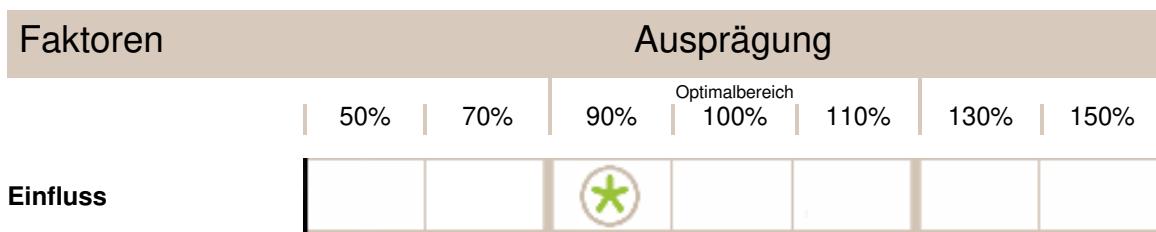
### Anforderungen an den Faktor "Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Technischer Wandel, sich schnell verändernde Unternehmensumwelten und Märkte und agile Unternehmen stellen hohe Anforderungen an die Mitarbeiter. Diesen Herausforderungen kann niemand alleine optimal begegnen. Umso wichtiger ist der Zusammenhalt und die Rückendeckung von Seiten des Unternehmens. Dies heißt nicht, dass man die Mitarbeiter die ganze Zeit "bei der Hand nehmen" und "mikro-managen" muss. Im Gegenteil: Wichtig ist, dass die Mitarbeiter die nötigen Freiräume und Handlungsmöglichkeiten haben, sowie den Willen und die Fähigkeit, auch schnell, flexibel und situationsgerecht, initiativ und eigenverantwortlich zu agieren.

Allerdings müssen die Führungskräfte in den Situationen, in denen eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter oder das Team als Ganzes nicht mehr weiterkommen, für Ihre Mitarbeitenden da sein und sie unterstützen. Es geht also nicht um einen paternalistischen Ansatz, sondern um Unterstützung und Rückendeckung im richtigen Maße: So wenig wie möglich und so viel wie nötig.



## EINFLUSS



Der Aufbau von guten Beziehungen zu verschiedenen Personen und Funktionsbereichen innerhalb der eigenen Organisation und darüber hinaus ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Führungskräfte. Erst durch den persönlichen Kontakt kann eine Beziehungsebene bei der Arbeit entstehen. Sie ist die Basis für Vertrauen, für langfristige Bindungen und für gute Zusammenarbeit. Sie hilft, wenn es um den schnellen, informellen Austausch von Informationen und Lösungsansätzen geht, um das Umsetzen von Projekten oder darum, Gehör für die eigenen Themen und für die Anliegen des Bereichs, den man vertritt, zu bekommen. Vernetzung und eine starke Beziehungsebene fördern zudem, dass man als Person und Fachkraft sichtbar ist und dass die eigene Arbeit und die eigene Person den Stellenwert und die Wertschätzung bekommen, die sie verdienen. Kurz gesagt: Durch persönliche Beziehungen und gute Vernetzung gewinnt man an Einfluss.

Zudem helfen Vernetzung und ein eng geknüpftes Beziehungsnetzwerk auch, die Werte und die gemeinsame Kultur und Identität der Organisation zu stärken und zu leben und sie stärken langfristige Bindungen und den Kern der Organisation - das, was trotz aller Veränderungen und Anpassungen unverändert und unverwechselbar bleibt.

Ihr Ergebnis:

Sie legen genug Aufmerksamkeit auf persönliche Kontakte und auf den Auf- und Ausbau und die Pflege von Netzwerken und darauf, eine gute Beziehungsebene zu verschiedenen Akteuren innerhalb und außerhalb der Organisation zu etablieren. Beziehungsarbeit und Netzwerken widmen Sie ausreichend Zeit, ohne dabei Ihre Sachaufgaben zu vernachlässigen.

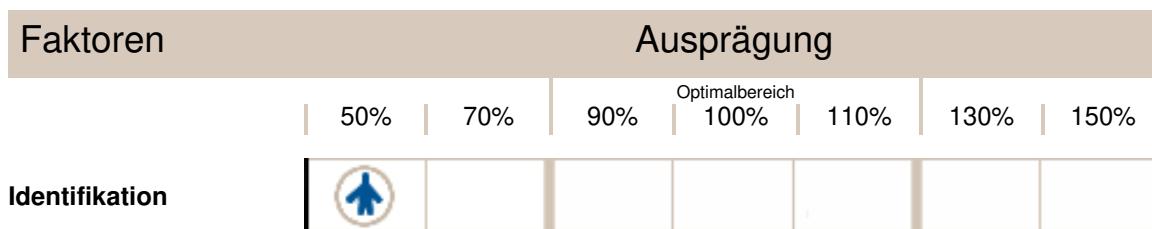
### Anforderungen an den Faktor "Einfluss" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Der Faktor "Einfluss" erfährt in agilen Unternehmen und unter den Bedingungen von Digitalisierung und technischem Wandel eine Bedeutungsverschiebung.

- Natürlich sind persönliche Netzwerke aller Art – Beziehungsnetzwerke, Wissensnetzwerke, Expertennetzwerke – nach wie vor extrem wichtig. Sie werden vielleicht sogar noch wichtiger in ihrer Bedeutung, da sie eine Ressource sind, die man nutzen kann, um sich schnell, flexibel und proaktiv auf neue Gegebenheiten einzustellen, wie dies in einem agilen Unternehmen gefordert ist.
- Andererseits verändert sich die Art der Netzwerke, auf die es hierbei ankommt: Da das Unternehmen selbst seine Struktur – und gegebenenfalls sogar einige seiner Akteure – wenn nötig vielleicht sehr schnell anpasst und verändert, ist die "Halbwertszeit" bestimmter Kontakte innerhalb der Organisation sicher kleiner als früher.
- Hinzu kommt, dass sich die relevanten Netzwerke immer weniger nur *innerhalb* der eigenen Organisation / des eigenen Unternehmens erstrecken. Die Akteure, mit denen man es zu tun hat und die Teil dieser Beziehungsnetzwerke sind, befinden sich oft genug auch außerhalb des eigenen Unternehmens – oft auch räumlich weit entfernt und potenziell sogar über den gesamten Globus verteilt. Dies hat Auswirkungen darauf, wie erfolgreiches Netzwerken und der Aufbau von Einflussmöglichkeiten funktionieren kann.



## IDENTIFIKATION



Identifikation bedeutet, sich mit den Zielen der Gesamtorganisation zu identifizieren und stets auch das Wohl der Gesamtorganisation im Blick zu haben. Es geht darum, nicht nur die Ziele des eigenen Verantwortungsbereichs zu verfolgen (womöglich gar auf Kosten anderer Bereiche), sondern immer auch die übergeordneten Ziele im Blick zu haben.

Dies ist notwendig, um die eigenen Energien und Ideen auf diese Ziele hin zu lenken und auch, um auf andere überzeugend zu wirken und sie für diese Ziele zu begeistern. Durch ein hohes Maß an Identifikation mit der Gesamtorganisation und ihren Zielen wird der interne Zusammenhalt und die Suche nach gemeinsamen Lösungen und dem, was für alle am besten ist, gestärkt, und Silodenken vorgebeugt.

Ihr Ergebnis:

Ihr Fokus liegt im Moment vorrangig oder fast ausschließlich auf den Zielen und Aufgaben Ihres eigenen Verantwortungsbereichs. Dieser Fokus kann helfen, eigene Wege zu gehen und das wiederum kann Innovationen befördern und die Gesamtorganisation um neue Ideen und Sichtweisen bereichern. Außerdem können die Mitarbeitenden in Ihrem Bereich entlastet werden, wenn Sie deren Zeit und Arbeitskraft vorrangig oder ausschließlich für die Arbeit an den Zielen und Aufgaben im eigenen Verantwortungsbereich einsetzen. Problematisch wird es aber immer dann, wenn aus dem Fokus auf die Ziele, Aufgaben und Prioritäten des eigenen Verantwortungsbereichs zu Silodenken führt und der Blick für das, was das Beste für die Gesamtorganisation ist, fehlt. Der Zusammenhalt im Unternehmen, die interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit leiden dadurch, was dann in der Regel auch zu Lasten von Effizienz und Weiterentwicklung geht.

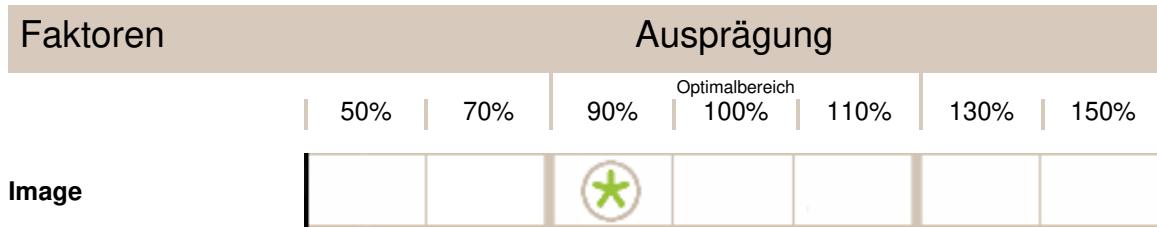
### Anforderungen an den Faktor "Identifikation" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

- Die Identifikation mit den Zielen und Werten des *Gesamtunternehmens* sowie mit den konkreten, eigenen Aufgaben und mit den Aufgabenstellungen und Wünschen der Kunden ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg bei der Arbeit. Nur mit ihrer Hilfe kann man seine eigenen persönlichen Ressourcen (Potenziale) voll aktivieren, auf ein Ziel ausrichten und mit voller Kraft dafür einzusetzen.
- Ebenso wichtig ist die Wirkung auf Andere: Das eigene Team, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Externe – Netzwerkpartner, Dienstleister, Investoren – auf deren Unterstützung, Expertise und Ideen man angewiesen ist – kann man nur "aktivieren", wenn man sich selbst voll mit den Zielen, Werten und Aufgaben des eigenen Unternehmens voll überzeugt ist.

Diese beiden Aspekte sind für agile Unternehmen von Bedeutung, da sie ihre Prozesse und Ressourcen immer wieder neu strukturieren müssen, um auf die Anforderungen der Kunden und der dynamischen, sich schnell wandelnden Umwelt adäquat reagieren zu können.



## IMAGE



Im Zusammenspiel mit anderen Führungskräften und Bereichen in der Organisation ist das eigene Image einer Führungskraft wichtig, um Respekt, Anerkennung, Wertschätzung und Einfluss innerhalb einer Organisation zu bekommen - um also Wirkung entfalten zu können.

Für das eigene Image genügt es nicht, nur gute, erfolgreiche Arbeit zu machen. Man muss die Bedeutung und die Wichtigkeit der Themen, für die man verantwortlich ist, auch gezielt *sichtbar* machen. Oft muss man auch die Bedeutung der eigenen Themen in die Logik und Sprache eines anderen Bereichs übertragen, also zum Beispiel den wirtschaftlichen Nutzen von Personalentwicklung kalkulieren oder die möglichen juristischen und ökonomischen Folgen von mangelndem Qualitätsmanagement herausstellen. Und man muss den *Wert* der eigenen Themen und der eigenen Arbeit für die anderen Bereiche sichtbar machen. Unterschätzt man dies und gelingt dies nicht, dann wird der Stellenwert der Themen, für die man verantwortlich ist, darunter leiden. Interne "Werbung in eigener Sache" und "Imagepflege" sind also wichtig für die eigene Arbeit und für die eigene Wirksamkeit - auch dann, wenn man sich als Person nicht gerne in den Mittelpunkt stellt.

Ihr Ergebnis:

Sie wissen, dass neben der inhaltlichen Qualität Ihrer Arbeit auch das eigene Image wichtig ist, um intern genug Respekt, Anerkennung, Wertschätzung und Einfluss zu bekommen.

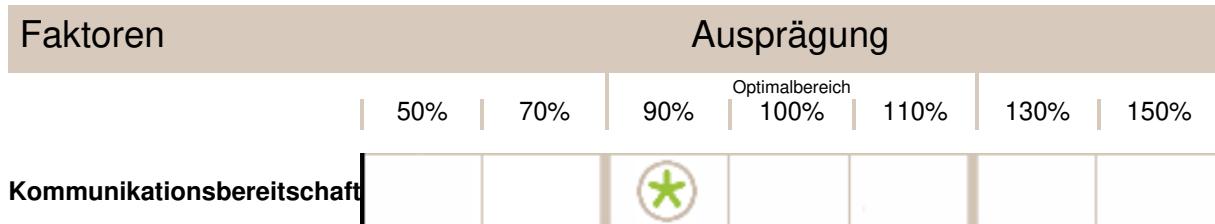
Wenn nötig sorgen Sie also aktiv dafür, dass Ihre Arbeit und die Bedeutung der Themen, die Sie verantworten, intern auch wahrgenommen werden, damit der Bereich, den Sie verantworten den ihm zustehenden Stellenwert bekommt.

### Anforderungen an den Faktor "Image" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Ähnlich wie beim Faktor "Einfluss" ist auch beim Faktor "Image" eine Bedeutungsverschiebung zu erkennen.

- Durch das gestiegene Veränderungstempo und durch die hohe Dynamik sowohl innerhalb einer Organisation als auch in ihrem Umfeld sinkt die "Haltbarkeit" von Faktoren, die früher das eigene Image innerhalb der Organisation definiert haben. Die Wirkung von Aktionen, die die eigenen Erfolge lediglich herausstreichen und "vermarkten" sollen, nimmt ab.
- Demgegenüber gewinnen fachliche Expertise sowie der tatsächliche Beitrag zu einem Projekt und zu einer Problemlösung stärker an Gewicht. Natürlich sollte man immer noch darauf achten, dass man mit der eigenen Arbeit nicht unterschätzt wird – denn wenn das der Fall wäre, dann findet man mit den eigenen wertvollen Ideen, Lösungen und Impulsen vielleicht zu wenig Gehör. Die Basis ist aber zunächst einmal die Arbeit, die man macht, und die Kompetenz, die man mitbringt.
- Wird jemand (bzw. dessen Arbeit) noch unterschätzt, dann gibt es, durch die vom Markt geforderten schnellen Handlungsweisen und durch das hohe Veränderungstempo, schnell neue Gelegenheiten, sich diese fehlende Reputation, dieses "Image" aufzubauen.
- Neu – und durchaus hilfreich – kommt hinzu, dass die Adressaten, denen gegenüber man ein gewisses Image, eine fachlich und persönlich hohe Reputation aufbaut, längst nicht mehr nur innerhalb der eigenen Organisation sitzen. Externe Akteure wie Kunden oder Projektpartner sind hier oft schon genauso bedeutend, wie die Personen innerhalb des eigenen Unternehmens. Wer sich hier einen exzellenten Ruf erwirbt und erarbeitet, der sammelt dadurch auch intern wieder "Pluspunkte".

## KOMMUNIKATIONSBEREITSCHAFT



Der Informationsfluss zwischen Individuen und Abteilungen ist wichtig für das Funktionieren jeder Organisation. Er beschreibt die kontinuierliche Weitergabe und den Austausch von Informationen innerhalb der Organisation, so dass alle zur rechten Zeit genau die Informationen haben, die sie benötigen.

Dabei ist es wichtig, dass die Informationsweitergabe weder zu restriktiv ist, noch dass Informationen vorzeitig oder zu breit gestreut werden. Dies ist wichtig nicht nur für die Erledigung von Aufgaben, sondern auch für den Zusammenhalt in der Organisation.

Ihr Ergebnis:

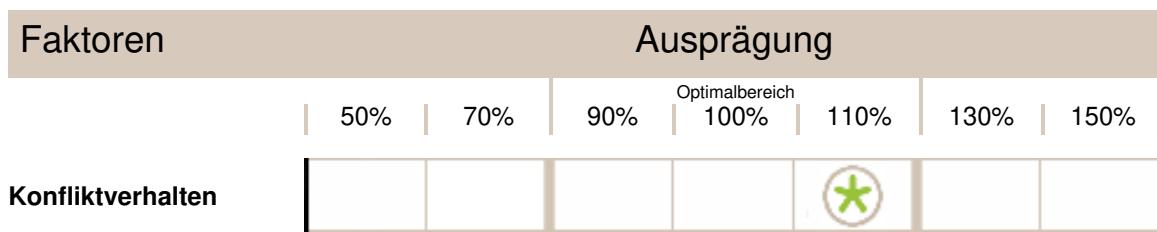
Sie bemühen sich um ein gutes, angemessenes Maß an Informationsaustausch mit anderen Führungskräften und Abteilungen. Das ist wichtig für eine gute, funktionierende Zusammenarbeit innerhalb der Organisation.

### Anforderungen an den Faktor "Kommunikationsbereitschaft (Offenheit/Vertrauen Anderen gegenüber)" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Um in sich schnell verändernden, dynamischen Märkten bestehen zu können, müssen die Mitglieder einer Organisation schnell, flexibel und vertrauensvoll zusammenarbeiten können. Ein hohes Maß von Kommunikationsbereitschaft oder anders gesagt gegenseitiger Offenheit und Vertrauen sind daher unabdingbar. Die geschilderten Nachteile von zu hoher Kommunikationsbereitschaft / zu hoher "Vertrauensseligkeit" dürfen nicht ins Gewicht fallen. Es gilt also, ein Arbeitsklima und eine Arbeitsethik im Unternehmen zu etablieren, die dafür sorgen, dass die Mitglieder sich über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen offen über Sachfragen, Ideen und Impulse austauschen können und dass die wertvolle Ressource "Information" möglichst frei und ungehindert innerhalb des Unternehmens fließen kann, ohne dass dadurch Prozesse, Projekte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Schaden nehmen.



## KONFLIKTVERHALTEN



Organisationen sind soziale Gebilde. Interessenskonflikte und unterschiedliche Meinungen gehören bei der Zusammenarbeit in einer Organisation also zwangsläufig dazu. Der Konflikt an sich ist also nicht das Problem - nur die Art, wie in manchen Organisationen mit Konflikten umgegangen wird. Hier gibt es ein breites Verhaltensspektrum von Konfliktscheu und Konfliktvermeidung bis hin zum rigorosen Durchsetzen der eigenen Auffassung. Optimal und erstrebenswert ist auch hier die "goldene Mitte": Für einige Dinge, die für die Arbeit im eigenen Verantwortungsbereich zentral sind, einzustehen, bei anderen, weniger wichtigen Dingen aber kompromissbereit zu sein; sich nicht übervorteilen zu lassen und die Interessen des Bereiches, für den man verantwortlich ist, wenn nötig mit Nachdruck zu vertreten, ohne jedoch unnötig Konflikte zu suchen und andere herauszufordern. Eine gesunde Konfliktkultur bedeutet nicht mehr Streit, sondern mehr Klarheit, Richtung und Entwicklung für die Organisation.

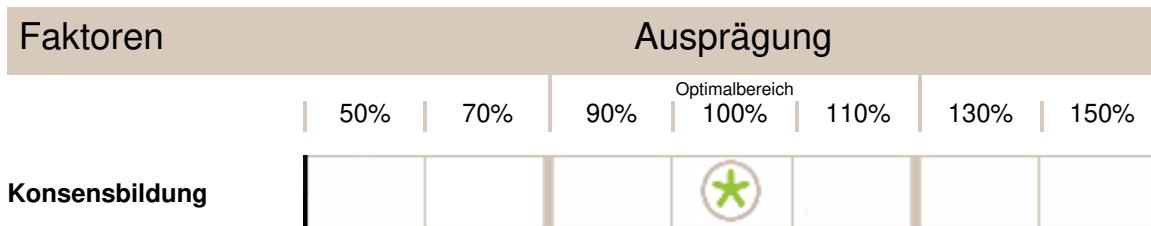
Ihr Ergebnis:

Mit Konflikten gehen Sie angemessen um. Konflikte werden weder aktiv gesucht noch um jeden Preis vermieden. Sie sind in der Lage, gut zu differenzieren, wann Sie kompromissbereit sein müssen und anderen entgegenkommen sollten, und wann es wichtig ist, Ihren Standpunkt klar zu vertreten und für Dinge zu kämpfen, die für Ihren Verantwortungsbereich und für die Aufgaben, die Sie erledigen, essenziell sind.

### Anforderungen an den Faktor "Konfliktverhalten" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Im Punkt "Konfliktverhalten" verändert sich nichts Wesentliches durch die Bedingungen der Digitalisierung bzw. für agile Unternehmen. Genauso wie in klassischen prozess- oder projektorientiert arbeitenden Unternehmen und genauso wie in stabileren oder weniger vom technologischen Wandel geprägten Umwelten kommt es auch hier darauf an, Konflikte weder zu verdrängen noch unnötigerweise zu forcieren. Das ergebnisorientierte Arbeiten im Sinne der Kunden, das Finden von Lösungen für deren Anliegen und Wünsche, eine gute Konfliktkultur und ein gutes, leistungsförderndes Arbeitsklima, in dem Konflikte pragmatisch und respektvoll miteinander gelöst werden und sich nicht negativ auf die Arbeitsbedingungen oder die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie des Unternehmens selbst auswirken, sollte im Mittelpunkt stehen.

## KONSENSBILDUNG



Um Akzeptanz und möglichst breite Unterstützung für Projekte und Entscheidungen zu erreichen, ist es wichtig, andere einzubinden und den Konsens mit ihnen zu suchen und herzustellen – selbst dann, wenn diese nicht direkt über die betreffenden Projekte mitzuentscheiden haben oder wenn sie und ihre Arbeit nur indirekt von den Auswirkungen betroffen sind. Konsensbildung stellt sicher, dass alle informiert und einbezogen sind und ihre Standpunkte, Bedenken und Wünsche zu einem bestimmten Thema vorbringen können. Sie ist inklusiv. Ziel des Konsensbildungsprozesses ist es, eine gemeinsame Haltung zu finden und die Entscheidungen, die anderswo getroffen werden, nachzuvollziehen zu können und mitzutragen.

Ihr Ergebnis:

Sie achten darauf, andere Führungskräfte und Entscheider innerhalb oder außerhalb Ihrer Organisation einzubinden und den Konsens mit ihnen zu suchen – selbst dann, wenn diese nicht direkt über die betreffenden Projekte mitzuentscheiden haben oder wenn diese und ihre Arbeit nur indirekt von den Auswirkungen Ihrer Handlungen betroffen sind. So sorgen Sie dafür, dass Stakeholder außerhalb Ihres eigenen Verantwortungsbereiches zumindest informiert sind und bei Bedarf auch die Gelegenheit haben, ihren Standpunkt, ihre Bedenken und ihre Wünsche einzubringen.

### Anforderungen an den Faktor "Konsensbildung" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

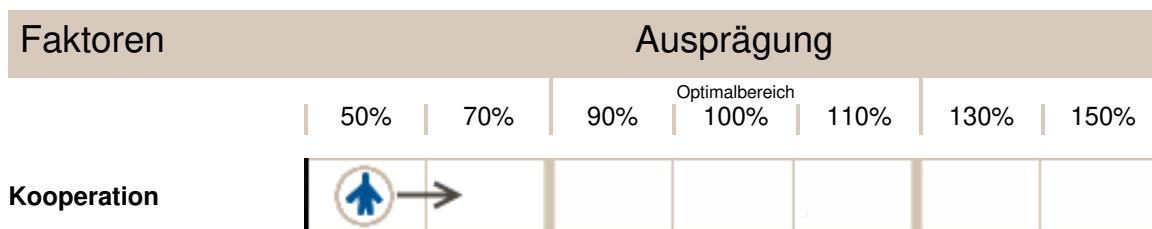
In agilen Unternehmen verlieren klassische Strukturen und Hierarchien an Bedeutung und werden von anderen Organisationsformen abgelöst. Dies wirkt sich auf zweierlei Art auf die Bedeutung des Faktors "Konsensbildung" in agilen Unternehmen und unter den Bedingungen von Digitalisierung und Industrie 4.0 aus:

- Der Konsens im Unternehmen, darüber, was erreicht werden soll, und welche Möglichkeiten es dazu gibt, also die Verständigung über Ziele, interne Spielregeln, Entscheidungsspielräume und so weiter, sollte zwischen allen Beteiligten im Unternehmen generell sehr hoch sein.  
Ist er dies nicht, geht dies mit Sicherheit zu Lasten der Fähigkeit, flexibel, proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, die agile Unternehmen auszeichnet und erfolgreich macht.
- Gleichzeitig verändert sich Art und Ausrichtung der "Konsensbildung": War sie früher häufig an Personen an der Spitze einer Hierarchie gerichtet (z.B. an den Abteilungsleiter einer benachbarten Abteilung, mit dem man sich abgestimmt hat und den man eingebunden hat, um Akzeptanz für ein bestimmtes Vorgehen oder eine bestimmte Entscheidung zu erhalten) geht es heute weniger um solche hierarchischen und formellen Aspekte. Die "Zielpersonen", die man einbinden und mit denen man Konsens herstellen möchte, können heute in jeder Position im Unternehmen zu finden sein – in einem Projektteam, in Person eines Experten auf einer Mitarbeiterstelle, in einer Stabsfunktion, oder auch extern, z.B. bei Projektpartnern oder direkt beim Kunden.

Die Frage, *wen* man einbinden und mit *wem* man Konsens herstellen muss, muss also zuerst geklärt werden und dann kann man in die entsprechende Richtung aktiv werden – unkompliziert, informell, und unabhängig von Hierarchien und klassischen Entscheidungswegen.



## KOOPERATION



Kooperation, also eine funktionierende Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg, ist entscheidend für den Erfolg jeder Organisation. Der Austausch von Wissen und Ressourcen zwischen verschiedenen Abteilungen sorgt nicht nur für größere Effizienz, sondern verbessert auch die Qualität des Erarbeiteten und fördert Innovation und das Einnehmen neuer Perspektiven.

Der Faktor „Kooperation“ gibt an, wie sehr man bereit ist, Ressourcen wie Zeit, Personal und Wissen in abteilungsübergreifende Projekte zu investieren.

Ihr Ergebnis:

Sie konzentrieren sich derzeit beim Einsatz Ihrer Ressourcen (zu) stark ausschließlich auf Aufgaben aus Ihrem eigenen Verantwortungsbereich. Wenn Aufgaben abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erfordern oder wenn andere Bereiche auf Ihre Unterstützung angewiesen sind, dann wird dies derzeit nicht priorisiert.

Einerseits stellen Sie so sicher, dass Ihr Verantwortungsbereich seine Ziele und Aufgaben erfüllt und Sie schützen sich selbst und Ihre Mitarbeitenden vor Überforderung und Überbeanspruchung.

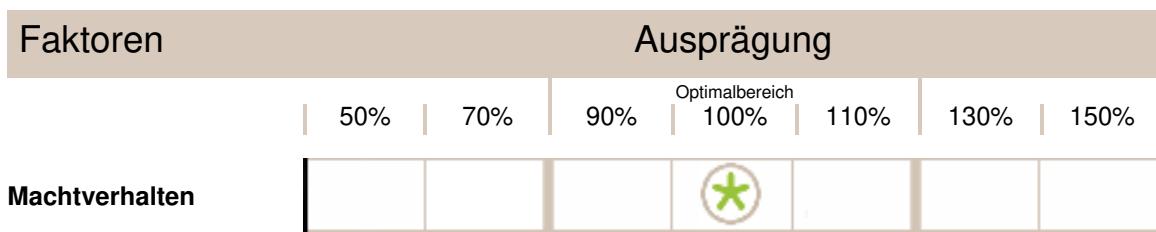
Wenn Sie diese Haltung jedoch zu einseitig und zu lange einnehmen, isolieren Sie sich dadurch zunehmend. Andere werden sich über mangelnde Unterstützung beklagen und Ihrerseits wenig geneigt sein, Sie zu unterstützen, wenn Ihr Bereich dies braucht.

### Anforderungen an den Faktor "Kooperation" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Die Anforderungen an den Faktor "Kooperation" sind angesichts von technologischem Wandel, Digitalisierung und sich ständig ändernden Anforderungen der Kunden sehr hoch. Agile Unternehmen müssen von all ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, egal auf welcher Ebene, eine sehr hohe Kooperationsbereitschaft und eine ausgeprägte Bereitschaft zum Teilen von Ressourcen und zum gemeinsamen Verfolgen von Zielen (= Kooperation) mitbringen. Die Aufgabe der Führungskräfte im Unternehmen ist es, ein entsprechendes Selbstverständnis und eine entsprechende Arbeitsethik zu fördern und im Unternehmen zu verankern.



## MACHTVERHALTEN



Organisationen sind soziale Gebilde. Entscheidungsprozesse und andere Vorgänge innerhalb der Organisation laufen also in der Regel nie zu 100% rational ab. Neben den sachlich-rationalen Gesichtspunkten spielen auch "irrationale" Aspekte eine Rolle bei der Entscheidungsfindung. Strategische und politische Aspekte, Gruppendynamiken, persönliche Beziehungen und Sympathien - all das spielt eine Rolle und muss berücksichtigt werden (wobei sich der Grad, zu dem eine Organisation zulässt, dass auch andere als rein rationale Aspekte eine Rolle spielen (dürfen) natürlich von Organisation zu Organisation unterscheidet). Diese irrationalen, machtpolitischen Prozesse werden von manchen Führungskräften teilweise akzeptiert und eventuell sogar ausgenutzt, von anderen innerlich eher abgelehnt und teilweise einfach auch nicht gesehen. Wer als Führungskraft erfolgreich sein will, muss aber auch diese Aspekte verstehen und mit in die eigenen Überlegungen einbeziehen.

Ihr Ergebnis:

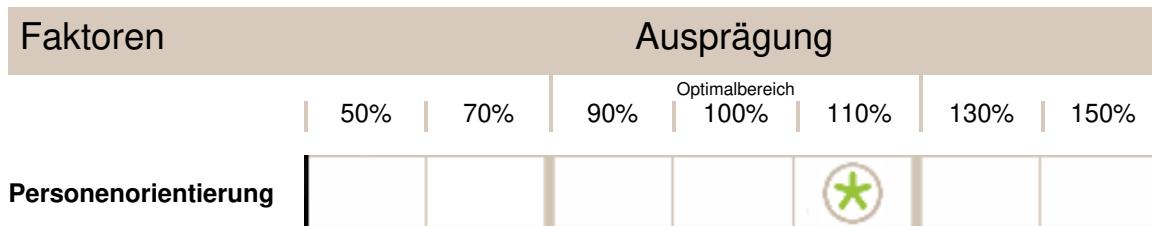
Sie sind sich bewusst, dass Entscheidungen in Organisationen nicht immer nur nach rationalen Gesichtspunkten getroffen werden. Neben den rationalen, sachlichen Aspekten berücksichtigen Sie daher auch strategische und (organisations-)politische Aspekte sowie persönliche Befindlichkeiten und beziehen diese in Ihre Planung und Vorgehensweise mit ein.

### Anforderungen an den Faktor "Machtverhalten" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Sicherlich sollte man auch heute machtpolitischen Aspekten innerhalb einer Organisation nicht naiv gegenüberstehen und sich stattdessen bewusst sein, dass einige Akteure im Unternehmen oder im Unternehmensumfeld möglicherweise mit allen Mitteln versuchen werden, sich einen persönlichen Vorteil zu verschaffen. Letztlich kosten solche Vorgänge aber nur Energie und führen die Organisation in die falsche Richtung – weg vom Kunden und seinen Bedürfnissen. Anders gesagt: Organisationen, die sich zu sehr mit ihren internen Vorgängen und dazu gehörenden "Machtspielchen" und Einflussnahmen – die schlimmstenfalls auch noch dazu führen, dass sich gerade *nicht* die beste Idee, die beste Vorgehensweise und die besten Köpfe durchsetzen – beschäftigen und zu wenig mit den Anforderungen des Marktes und den laufend stattfindenden Veränderungen in ihrer Umwelt, sind früher oder später vom Scheitern bedroht. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie von agilen, gut aufgestellten und intern harmonierenden Unternehmen überholt werden ist extrem hoch.



## PERSONENORIENTIERUNG



Bei sachorientierten Menschen und Organisationskulturen steht vor allem die Aufgabe, das Problem, die Ziel- und Lösungsorientierung im Vordergrund. Die Kommunikation und Interaktion untereinander sind dementsprechend stark auf diese Aspekte ausgerichtet. Bei personenorientierten Menschen und Kulturen steht dagegen der Aufbau bzw. die Pflege der persönlichen Beziehung an erster Stelle für die gemeinsame Zusammenarbeit.

Der Faktor "Personenorientierung" gibt an, ob eine ausgewogene Mischung beider Aspekte (Arbeiten an Sachthemen und Beziehungsarbeit /Arbeiten mit Menschen) vorliegt oder ob einer der beiden Aspekte stark bevorzugt wird. Eine Führungskraft muss bei ihrer Arbeit beides beherrschen und berücksichtigen, wenn sie dauerhaft erfolgreich sein will.

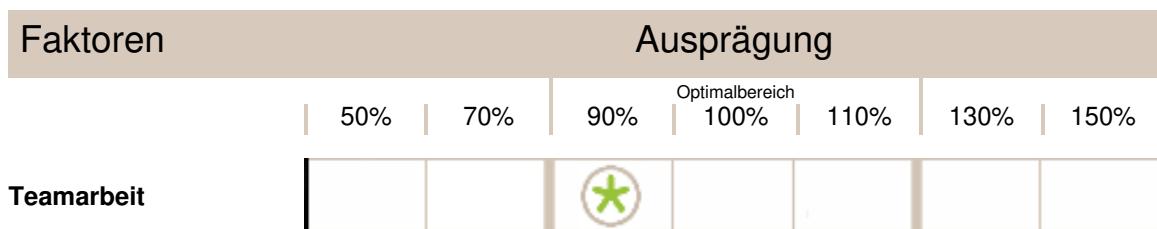
Ihr Ergebnis:

Bei der Arbeit und bei der Erledigung Ihrer Aufgaben haben Sie gleichermaßen die Sachebene wie auch die Beziehungsebene im Blick. Dies ist eine ideale Voraussetzung, um alle Aufgaben in Ihrem Verantwortungsbereich erfolgreich zu bearbeiten und allen Erwartungen gerecht zu werden.

### Anforderungen an den Faktor "Personenorientierung" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Im Punkt "Personenorientierung" oder "Sachorientierung" ändern die Rahmenbedingungen von Digitalisierung und technologischem Wandel nichts Grundlegendes. Nach wie vor kommt es auf den richtigen Mix an und auf einen ausgewogenen Fokus sowohl auf den Faktor "Mensch" im Unternehmen als auch auf Sachaufgaben und inhaltliche Aspekte. Weder das eine noch das andere darf vernachlässigt werden, wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will. Das gilt für agile Unternehmen ebenso wie für "klassisch" organisierte Unternehmen. Wobei neue Technologien das Pflegen der Beziehungsebene sowohl erschweren können, als hier andererseits auch neue Möglichkeiten schaffen.

## TEAMARBEIT



Je eher Unsicherheit, Volatilität, Komplexität und Ambiguität das Umfeld einer Organisation prägen, je mehr sie also in einer VUCA-Welt agiert, desto eher ist es notwendig, dass die Führungskräfte eng, direkt und erfolgreich im Team zusammenarbeiten. Dazu braucht es bestimmte Rahmenbedingungen, vor allem Klarheit über die gemeinsamen Ziele und über die Rollenverteilung, sowie eine gute, klare Kommunikation untereinander.

Natürlich gibt es auch Projekte und Aufgaben, bei denen hauptsächlich Einzelarbeit gefordert wird. Für Effizienz in der Arbeit ist es wichtig, herauszufinden, ob man das Gewicht jeweils eher auf die Teamarbeit oder auf die Einzelarbeit legen sollte. In der Regel wird die Arbeit einer Führungskraft eine ausgewogene Mischung beider Arbeitsstile erfordern. Beides muss funktionieren, wenn die Organisation gut und erfolgreich arbeiten soll.

Ihr Ergebnis:

Bei der Erledigung von Aufgaben und beim Lösen von Problemen suchen Sie einen ausgewogenen Mix aus Einzelarbeit und aus der direkten Zusammenarbeit im Team.

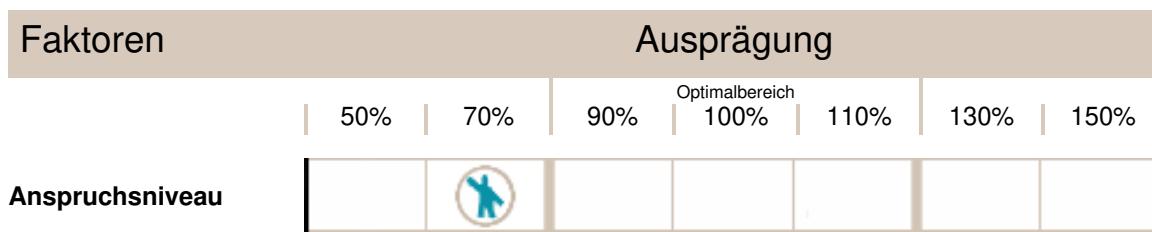
Je komplexer die Aufgaben sind, die zu bearbeiten sind, und je eher die Organisation und ihr Umfeld von Veränderung, Unsicherheit und Ambiguität geprägt sind, desto eher wird Teamarbeit gefragt sein, um Herausforderungen und Aufgaben erfolgreich zu meistern.

### Anforderungen an den Faktor "Teamarbeit" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Bei der Frage, ob eher "Teamarbeit" oder eher "Einzelarbeit" wichtig und Erfolg versprechend ist und welche von beiden präferiert werden sollte, kommt es natürlich auf die konkreten Gegebenheiten und auf die konkrete Situation an. Insgesamt aber führen das heute oft vorherrschende Veränderungstempo, die steigende Komplexität und die gestiegenen Anforderungen der Kunden und des Marktes an agile Unternehmen dazu, dass die Teamarbeit insgesamt an Bedeutung gewinnt. Proaktives, initiatives und flexibles Handeln, wie es von agilen Unternehmen gefordert wird, verlangt auch die Fähigkeit und Bereitschaft zur Arbeit im Team.



## ANSPRUCHSNIVEAU



Eine Führungskraft ist stets mit Leistungszielen und -erwartungen konfrontiert, die vom Unternehmen / der eigenen Organisation oder von außen, z.B. durch Kunden, an sie herangetragen werden. Typischerweise entwickeln Führungskräfte für ihren eigenen Verantwortungsbereich darüber hinaus aber auch noch eigene Visionen und Ziele. Sie lancieren Themen und Projekte, um ihren Verantwortungsbereich und die Organisation als Ganzes voranzubringen und gut für die Zukunft aufzustellen.

Neben der eigenen Ambitioniertheit hängt die Möglichkeit, solche zusätzlichen Themen und Projekte zu initiieren und zu bearbeiten jedoch auch stark von den derzeitigen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten, etwa von verfügbaren Ressourcen wie Personal, Zeit und finanziellen Mitteln ab.

Ihr Ergebnis:

Führungskräfte mit einer derzeit unterdurchschnittlichen Ausprägung im Faktor "Anspruchsniveau" orientieren sich vorrangig an den bereits vorgegebenen Anforderungen und versuchen, diese zu erfüllen und ansonsten den Aufwand möglichst in Grenzen zu halten. Für eigene Initiativen, Themenschwerpunkte und Projekte bleibt praktisch kein Raum.

Diese Haltung ist vor allem dann angemessen, wenn sehr viele Aufgaben in sehr kurzer Zeit zu erledigen sind, wenn die Ressourcen knapp sind und wenn der Druck hoch ist. Oft findet man sie bei Führungskräften, die ihre Mitarbeitenden und sich selbst vor Überforderung und zusätzlichem Stress schützen wollen.

In einigen Fällen ist sie die Reaktion darauf, dass die Führungskraft und / oder ihr Team sich zuvor über längere Zeit sehr intensiv eingesetzt haben und dann an ihre Grenzen gestoßen sind. Der Fokus auf die geforderten Kernaufgaben dient dann dem Selbstschutz vor Überarbeitung und Überforderung und dazu, weiteren Druck von den Mitarbeitenden möglichst fernzuhalten.

Neben Ressourcenproblemen können auch Motivations- und Identifikationsprobleme mit der Organisation und den vorgegebenen Zielen dazu führen, dass man sich nicht mehr engagiert als nötig.

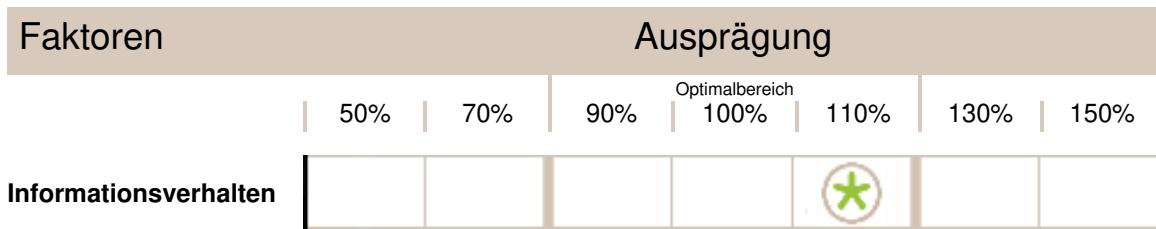
Was auch immer der Grund ist für das derzeit eher unterdurchschnittliche Anspruchsniveau: Die Organisation ist hier gefordert, wieder bessere Rahmenbedingungen (zum Beispiel bei der Ressourcenausstattung, der Aufgabenverteilung oder bei der Einbindung in die Entscheidung über die Ziele und die Ausrichtung des betroffenen Bereichs) zu schaffen, so dass die Führungskraft und ihr Team wieder mehr für die Gesamtorganisation beisteuern können und wollen als nur das absolut Nötigste.

### Anforderungen an den Faktor "Anspruchsniveau" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Agile Unternehmen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie alles auf ihre Kunden und ihre Bedürfnissen ausrichten. Das bedeutet, auch manchmal weiter zu denken, über das konkret Geforderte hinaus, und noch zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen – proaktiv und operativ – um den Kunden und ihren Bedürfnissen voll gerecht zu werden. Die Führungskräfte spielen hier eine wichtige Rolle. Wenn sie diese Mentalität des "going the extra Mile" vorleben können, inspirieren sie die Teammitglieder und Mitarbeiter, dasselbe zu tun.



## INFORMATIONSVERHALTEN



Für die Ideenfindung, für Entscheidungen und Innovationen, ist die richtige Informationsbasis unerlässlich. Manche Führungskräfte verlassen sich dabei vor allem auf Informationen, die sie standardisiert, aktiv bekommen, wie Geschäftsberichte, Balanced Scorecards und dergleichen. Andere bemühen sich, die vorliegenden Daten mit Hintergrundinformationen anzureichern und so ein umfassenderes Bild und ein tieferes Verständnis der Situation zu bekommen. Dabei helfen persönliche Kontakte und Gespräche mit Mitarbeitenden, Kunden, und Menschen aus dem Umfeld der Organisation sowie das Sammeln von Informationen und Impulsen aus verschiedenen Quellen und Fachbereichen.

Ihr Ergebnis:

Als Grundlage für Ihre Entscheidungen nutzen Sie einen ausgewogenen Mix von Informationen. Sie bemühen sich um die nötige Bandbreite an verschiedenen Informationen und um die richtige Informationstiefe und bedienen sich hierbei verschiedener Quellen, Medien und Wege.

Da Informationsbeschaffung aber immer auch (zeit)aufwändig ist, versuchen Sie, sobald Sie eine gute Informations- und Entscheidungsgrundlage haben, direkt weiter die nächsten Schritte anzugehen.

### Anforderungen an den Faktor "Informationsverhalten" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Der Faktor "Informationsverhalten" bekommt im Kontext von dynamischen, sich schnell wandelnden Umwelten und Märkten zwei zunächst einander scheinbar widersprechende Bedeutungen:

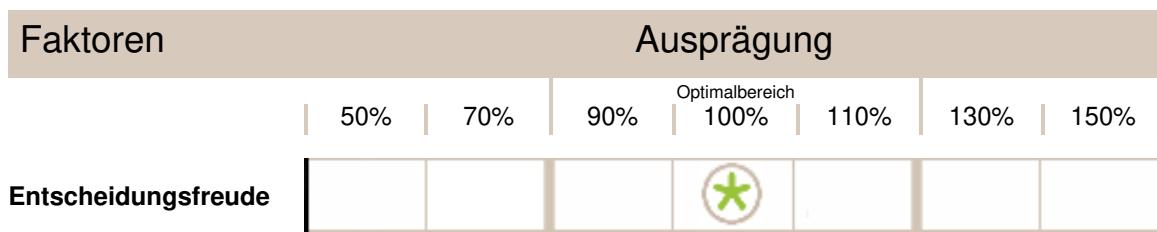
- Einerseits geht es unter den geschilderten Bedingungen und für agile Unternehmen darum, schnell auf Kundenbedürfnisse zu reagieren und, beispielsweise, schnell zu Entscheidungen zu kommen. Für die Informationssuche und -bewertung bleibt dann nicht viel Zeit.
- Andererseits geht es darum, ständig neue Lösungen zu suchen und zu finden, innovativ und kreativ zu sein, und, wenn nötig, neue Wege zu beschreiten. Mit einer eingeengten, schmalen Informationsbasis und relativ standardisierten Informationen ist das nicht zu machen. Breiter angelegte, tiefer gehende und neuartige Informationen aus unterschiedlichen Quellen sind aber wiederum (zeit-)aufwändig zu beschaffen.

Eine Lösung und ein Ausweg aus diesem Dilemma kann sein, Entscheidungskompetenzen ins Team abzugeben bzw. für die Entscheidungsfindung auf das Wissen, die Ideen und auf die Erfahrungen des ganzen Teams zurückzugreifen und geeignete Kanäle und Plattformen im Unternehmen zu schaffen, um von dieser "Schwarmintelligenz" zu profitieren.

Auch proaktives Handeln, also das Sammeln von Informationen (z.B. aus anderen Branchen und Technologiebereichen), die im Moment noch nicht konkret zum Einsatz kommen, die aber mit hoher Wahrscheinlichkeit wichtig werden können, kann ein entscheidender Faktor sein, der hilft, dann, wenn es darauf ankommt, schnell geeignete Lösungen für die Probleme und Anforderungen der Kunden zu finden und zu entsprechenden Entscheidungen zu kommen.



## ENTSCHEIDUNGSFREUDE



Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es, Entscheidungen zu treffen. Die Entscheidungsfreude wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Neben den Anforderungen der Situation, dem Vorliegen oder Fehlen von Information und dem daraus resultierenden Grad an Unsicherheit sowie den Gegebenheiten, den Strukturen und den Anforderungen in der Organisation und in ihrem Umfeld spielen dabei natürlich auch persönliche Faktoren wie Selbstsicherheit und Misserfolgstoleranz eine Rolle.

Die Identifikation mit der Organisation, der persönliche Gestaltungswille, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, kurz gesagt Handlungswille, Handlungsfähigkeit und Handlungskompetenz beeinflussen die Entscheidungsfreude ebenfalls.

Ziel für die Führungskraft ist es, letztlich auf Basis der vorliegenden Informationen rechtzeitig fundierte, nachvollziehbare und möglichst richtige Entscheidungen zu treffen.

Ihr Ergebnis:

Mit Entscheidungssituationen gehen Sie angemessen und verantwortungsvoll um. In der Regel treffen Sie Entscheidungen weder zu zögerlich noch zu übereift.

Auch in schwierigen Situationen sind Sie in der Lage, Entscheidungen zu treffen und mit der Unsicherheit, die mit solchen Entscheidungssituationen einhergeht, zurechtzukommen.

### Anforderungen an den Faktor "Entscheidungsfreude" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

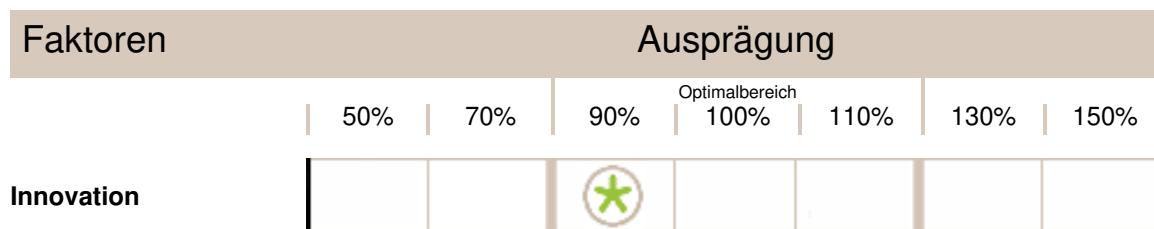
In agilen Unternehmen kommt es oft genug darauf an, schnell Entscheidungen zu treffen, um den Anforderungen der Kunden und Märkte gerecht zu werden. Analog zu dem, was gerade in Bezug auf das "Informationsverhalten" gesagt wurde gilt auch hier, dass

- Entscheider in der Lage sein müssen schnell (und trotzdem nicht übereilt oder unüberlegt) zu Entscheidungen zu kommen, die den Anforderungen der Kunden gerecht werden
- Entscheidungen vermehrt nicht mehr an der Spitze einer (oft genug komplizierten und in Sachen Entscheidungsfindung eher "trägen") Hierarchie getroffen werden, sondern wo immer möglich in die Teams und an die Basis verlagert werden müssen.

Die Mitarbeitenden wiederum fit zu machen, zu befähigen und zu bemächtigen, sinnvolle und situationsgerechte Entscheidungen selber bzw. in der Gruppe zu treffen bzw. die nötigen Strukturen und Voraussetzungen dafür zu schaffen – das wiederum ist eine Aufgabe der Führungskräfte.  
(-> siehe auch den Faktor "Mitarbeiterentwicklung").



## INNOVATION



Jeder von uns bevorzugt unterschiedliche Aufgabenarten. Das gilt auch bezogen auf Innovationen. Manche fühlen sich eher wohl, wenn sie inkrementelle Innovationen umsetzen können und möglichst viel vom Bestehenden bewahren und weiterführen können. Andere können auch gut mit tiefgreifender, disruptiver Innovation umgehen und entsprechende Innovationsprozesse begleiten. Je eher Aufgabenspektrum, Tätigkeitsschwerpunkte und der bevorzugte Aufgaben- und Innovationstypus der Führungskraft kongruent sind und zueinander passen, desto besser.

Ihr Ergebnis:

Mit Innovation und Neuerungen gehen Sie aufgeschlossen und konstruktiv um. Dabei bemühen Sie sich um den richtigen, der derzeitigen Situation angemessenen Mix aus Bewahren von bewährten Dingen, die, wenn überhaupt, nur im Detail optimiert und angepasst werden müssen und aus tiefgreifenderen Veränderungen.

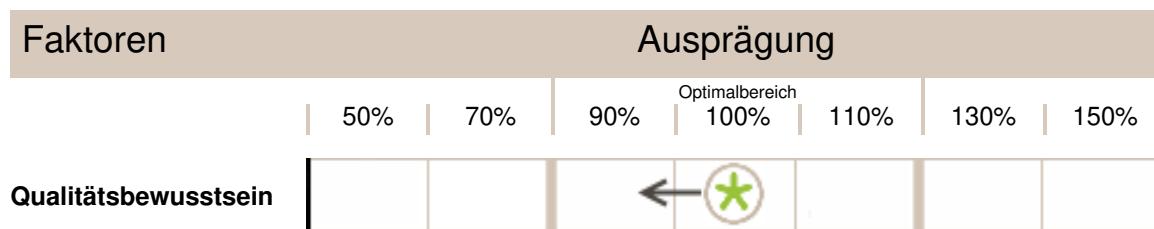
Wenn es darum geht, Dinge weiterzuentwickeln, können Sie also sowohl mit evolutionären, kleinschrittigen Veränderungen als auch mit revolutionären und disruptiven Veränderungen umgehen.

### Anforderungen an den Faktor "Innovation" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

"Innovation" ist schon per Definition eine Schlüsselkompetenz agiler Unternehmen. Von den hier beschriebenen Innovationstypen – den "Neu- und Querdenkern" und den "Praktikern und Optimierern" braucht es sicherlich beide im Unternehmen, auf allen Ebenen. Es kommt im Sinne der Kunden und ihrer Bedürfnisse darauf an, beides zu können und zu liefern: Sowohl tiefgreifende Innovationen und ganz neue Ideen, Produkte und Prozesse, als auch Verfeinerungen, Anpassungen, und Feinjustierungen, die, egal ob bei etablierten oder bei neu hinzugekommenen Produkten und Services, immer auch nötig sein werden, um die Kunden nicht nur zu 90 oder 99%, sondern wirklich zu 100% zufriedenzustellen. Offenheit für beide Herangehensweisen innerhalb des Unternehmens und das Bündeln und Kombinieren verschiedener Kompetenzen und verschiedener Innovationstypen, beispielsweise innerhalb eines Projektteams, gehört zu dem, was ein Unternehmen an dieser Stelle leisten muss.



## QUALITÄTSBEWUSSTSEIN



Bei den Aufgaben, die in einer Organisation erledigt werden, muss beides stimmen: Quantität und Qualität des Outputs. Da die Qualität immer auch in einem Wechselverhältnis zu Aufwand, Kosten und Bearbeitungszeit steht, gilt es, für alle Aufgaben den richtigen Mix von Aufwand und Nutzen, von Ressourceneinsatz und Qualität zu finden. Das ideale Qualitätsniveau ergibt sich aus der Art und Wichtigkeit der Aufgaben, aus den Erwartungen der "Kunden", sowie aus praktischen Erwägungen.

Das Qualitätsverständnis der Führungskraft - von starkem Fokus auf Aufwand und Kosten bis hin zur perfektionistischen Haltung und maximalen Qualitätsorientierung - und das von ihr angestrebte Qualitätsniveau müssen zu den Aufgaben sowie zu den Anforderungen der Situation und zu den Erwartungen Dritter passen.

Neben dem Qualitätsverständnis und dem angestrebten Qualitätsniveau spielen außerdem noch die tatsächlichen Gegebenheiten (Ressourcenausstattung, vorhandenes Personal, ...) eine Rolle dafür, ob wirklich Leistungen von höchster Qualität erbracht werden können.

Ihr Ergebnis:

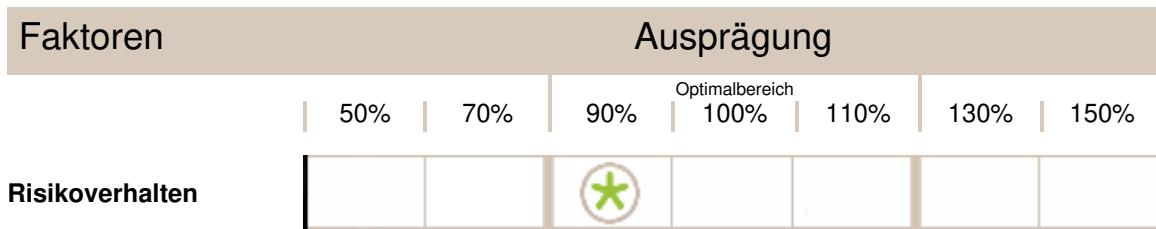
Bei der Arbeit bemühen Sie sich um die richtige Balance aus Qualität und Wirtschaftlichkeit. Je nach den Anforderungen der Situation und der Art der Aufgaben konzentrieren Sie sich beim Einsatz der vorhandenen Ressourcen eher auf die Minimierung des Aufwands, auf Schnelligkeit und Wirtschaftlichkeit, oder aber auf höchste Qualität und Perfektion.

### Anforderungen an den Faktor "Qualitätsbewusstsein" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Agilität und Innovation müssen nicht, können aber (kurzfristig) damit einhergehen, dass bestimmte Dinge noch nicht voll ausgereift und fehlerfrei sind. Wichtig ist (unter der Annahme, dass beides gleichzeitig meist nicht auf Anhieb zu 100% machbar sein wird), bei jeder Anforderung und bei jedem Projekt schnell und immer aufs Neue mit dem Kunden gemeinsam auszuloten, was dort im Moment Priorität hat: Absolute Qualität und Fehlerfreiheit, oder Schnelligkeit und dann, daran anschließend, iterativ, zur gewünschten passenden Lösung zu kommen. Den richtigen "Mix" bzw. den richtigen Punkt auf dem Kontinuum zwischen Schnelligkeit und Qualität gilt es immer aufs Neue zu finden – und klar und ausdrücklich zu definieren. Denn das, was beim letzten gemeinsamen Projekt galt, kann nun schon wieder anderen Anforderungen gewichen sein.



## RISIKOVERHALTEN



Risikoverhalten beschreibt den Grad, zu dem eine Führungskraft dazu bereit ist, Entscheidungen zu treffen, die mit Unsicherheiten verbunden sind, und für die Konsequenzen dieser Entscheidungen die Verantwortung zu übernehmen.

Eine erhöhte Risikobereitschaft kann Innovationen und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen und neue Lösungen zu finden, fördern und zu überdurchschnittlich guten Ergebnissen führen. Je höher das Risiko, desto höher sind in der Regel aber auch die möglichen Gefahren und Nachteile, wenn sich eine Entscheidung als falsch herausstellen sollte. Daher sind die Art, wie individuell und kollektiv in einer Organisation mit Risiken umgegangen wird (Risikomanagement) und die Rahmenbedingungen, unter denen Entscheidungen zustande kommen, von großer Bedeutung für jede Organisation.

Ihr Ergebnis:

Sie bemühen sich, mit Risiken angemessen umzugehen, also weder zu vorsichtig und zu zurückhaltend zu sein, noch unnötige und zu große Risiken einzugehen. Auch unter Druck und in schwierigen Situationen sind Sie bereit, Verantwortung zu übernehmen und mit den damit verbundenen Risiken konstruktiv umzugehen.

### Anforderungen an den Faktor "Übernahme von Verantwortung" bzw. "Risikoverhalten" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

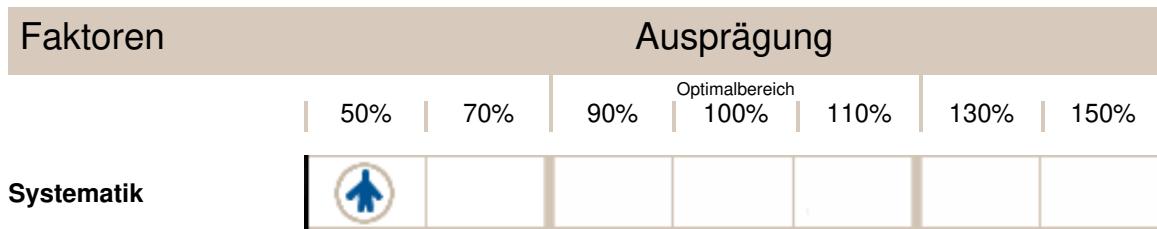
Entscheidungen sind immer mit einem gewissen Risiko – nämlich dem, falsch entschieden zu haben – verbunden. Nicht oder nicht schnell genug zu einer Entscheidung zu kommen, schafft ebenfalls gewisse Fakten, und kann an sich auch schon ein Fehler und ein Risiko sein. Eine schwierige Situation. Wenn sich Anforderungen und Kundenbedürfnisse stetig wandeln und wenn Unternehmen und Entscheider in einer "VUCA-World" (*volatility / Volatilität, Unbeständigkeit, uncertainty / Unsicherheit, complexity / Komplexität und ambiguity / Ambiguität, Mehrdeutigkeit*) agieren müssen, nimmt dieses Problem noch zu. Das richtige Maß an Entscheidungsfreude und damit auch am Eingehen von Risiken zu finden, ist Aufgabe der Führungskräfte.

- Analog zu dem, was im Punkt "Entscheidungsfreude" schon gesagt wurde, ist es auch hier wichtig für die Führungskräfte, hier einerseits selbst handlungsfähig zu sein und weder zu zögerlich zu agieren noch ohne Not zu große Risiken, sondern kalkulierte, tragbare Risiken einzugehen.
- Gleichzeitig müssen die Teammitglieder und die gesamte Organisation eine möglichst hohe Entscheidungskompetenz und Risiko-Sensibilität erreichen.

Dies in Gang zu setzen und abzusichern ist eine Aufgabe und Herausforderung für Führungskräfte in agilen Unternehmen.



## SYSTEMATIK



Egal wie groß oder klein der eigene Verantwortungsbereich ist: Jede Führungskraft muss sich kontinuierlich überlegen, welche Ziele als nächstes erreicht werden sollen und welche Innovationen und welche Ausrichtung den eigenen Verantwortungsbereich und die gesamte Organisation gut für die Zukunft aufstellen. Solche Strategien können auf unterschiedlichen Wegen entwickelt werden. Systematisch, durch Analysen und ein hohes Maß an langfristiger Planung, oder eher spontan und situativ, beispielsweise indem neue Trends und Impulse aus der Organisation selbst oder aus ihrem Umfeld aufgegriffen werden.

Ihr Ergebnis:

Wenn es um die Weiterentwicklung Ihres eigenen Verantwortungsbereiches geht, bevorzugen Sie derzeit ein hohes Maß an Offenheit und Flexibilität. Dies ist vor allem dann passend, wenn die Situation derzeit sehr komplex und schwer zu überblicken ist und wenn sich die Umstände schnell ändern.

Problematisch wird es dann, wenn diese Offenheit und Anpassungsfähigkeit intern zu einem Mangel an Orientierung und Klarheit führt und wenn die Mitarbeitenden verunsichert sind und nicht gewohnt sind, mit einem hohen Maß an Agilität, Unsicherheit, Dynamik und Ambiguität umzugehen.

### Anforderungen an den Faktor "Systematik" (bei der Verfolgung von Zielen und Innovationen im eigenen Verantwortungsbereich) für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Ausgeprägte Planung und Festlegung auf bestimmte Inhalte, Strategien und Entwicklungsziele ist für agile Unternehmen sicherlich nicht Erfolg versprechend. Auf die Anforderungen der Situation und der Kunden zu reagieren und daraus Entwicklungsimpulse aufzunehmen und Innovationen zu generieren, charakterisiert agile Unternehmen.

Das bedeutet jedoch nicht, dass alles völlig "chaotisch" oder ohne klar erkennbare Richtung ablaufen würde. Bestimmte übergeordnete ("Mega")trends und Entwicklungen in einer Branche kann und wird es durchaus geben, die eine bestimmte Richtung bzw. einen bestimmten – noch sehr weit gefassten – Rahmen vorgeben, innerhalb dessen dann dynamisch, kurzfristig und agil agiert werden muss. Wichtig für die Unternehmen und ihre Entscheider ist es, dass sie diese "großen Linien" und Richtungen nicht *alleine* versuchen zu erkennen und festzulegen, sondern dass sie dies im Dialog mit den (heutigen und zukünftigen, potenziellen) Kunden tun und deren Input nutzen und in ihre Gesamtplanung und Strategiefindung einbeziehen.

## KURZ-TESTS

Logiktest	nicht teilgenommen
PC-Kenntnisse	nicht teilgenommen
Englisch	nicht teilgenommen
Französisch	nicht teilgenommen



# MANAGEMENT - ENTWICKLUNGSLOTSE

## HANDLUNGSPLAN: THEMEN, AKTIONEN UND PRIORITYÄTEN

Hier können Sie Ihre persönlichen Entwicklungsziele und -schritte festhalten.

*Bevor Sie hier Ihre Eintragungen machen, fragen Sie sich: Was kann, was will ich erreichen?*

*Was ist mir im Moment am wichtigsten? Was kann ich wie angehen? Und mit wessen Hilfe?*

→ Die Beschreibungen und Hinweise im Weiteren helfen Ihnen bei der Umsetzung.



### BEREICH I: MANAGEMENT- und FÜHRUNGSKOMPETENZ (= „POTENZIALEBENE“):

Faktor / Thema:	Ausprägung aktuell:	Angestrebtes Ziel:	Handlungsschritte: (Stichworte)	Priorität
1.				
2.				
3.				

Wer ist zuständig?	
Hilfsmittel / Unterstützer:	
Zeitplan (Bis wann soll die Umsetzung erfolgt sein?)	

### BEREICH II: SELBSTWAHRNEHMUNG / DURCH ANDERE (= „WAHRNEHMUNGSEBENE“):

Faktor / Thema:	Ausprägung aktuell:	Angestrebtes Ziel:	Handlungsschritte: (Stichworte)	Priorität
1.				
2.				
3.				

Wer ist zuständig?	
Hilfsmittel / Unterstützer:	
Zeitplan (Bis wann soll die Umsetzung erfolgt sein?)	

### BEREICH III: ZIELE / ZIELERREICHUNG (= „LEISTUNGSEBENE“):

Faktor / Thema:	Ausprägung aktuell:	Angestrebtes Ziel:	Handlungsschritte: (Stichworte)	Priorität
1.				
2.				
3.				

Wer ist zuständig?	
Hilfsmittel / Unterstützer:	
Zeitplan (Bis wann soll die Umsetzung erfolgt sein?)	

