

Erläuterungen zu den Faktoren aus DNLA Management (Coachingplan)

FÜHRUNGSQUALITÄT

AUTORITÄT: (50% bis 70%)

(Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** DNLA hat festgestellt, dass die von Frau Muster / Herrn Muster geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch einen sehr "kollegialen" Stil geführt werden.
- Mögliche Vorteile:** Kollegiales Verhalten ist bei hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchaus angemessen.
- Mögliche Nachteile:** Unpopuläre oder schwierige Maßnahmen, wie neue Projekte oder generelle Personal-/Organisationsentwicklungsmaßnahmen können unter Umständen nur schwer durchgesetzt werden; die Ansprüche des Unternehmens an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht im erforderlichen Umfang eingefordert.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie typische Situationen des Aufgabenbereichs durchgehen und zusammen den angemessenen Führungsstil dafür gemeinsam festlegen und einüben, bestimmte Aufgabenbereiche für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker vorzustrukturieren. Ihrer nachgeordneten Führungskraft müssen Sie deutlich machen, wie in bestimmten Situationen ein entschiedeneres Verhalten zu mehr Erfolg führen kann.
- Hinweise:** Auch wenn das Verhalten im Bereich "Autorität" viel mit Persönlichkeitsstrukturen zu tun hat und deshalb nur schwer veränderbar erscheint: Eine Entscheidung über das Maß an Vertrauen, das man den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegenbringt, über den Grad an Autonomie, den man ihnen bei bestimmten Themen zugesteht, und über den Grad der Einbeziehung in unterschiedliche Stadien der Planung von Aufgaben und Abläufen hingegen ist sehr wohl trainierbar und effektiv.

AUTORITÄT (130% bis 150%)

(Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Das derzeit überwiegend bevorzugte oder von Frau Muster / Herrn Muster praktizierte Führungsverhalten scheint überdurchschnittlich stark direktiv zu sein. Solch ein Vorgehen von Führungskräften reicht in extremen Fällen dann bis hin zu dominantem und autoritärem Verhalten.
- Mögliche Vorteile:** Aus der Forschung ergibt sich, dass eine stark autoritäre Führung nur kurzfristig und in spezifischen Situationen zu Erfolgen und mehr Produktivität führt. In Zeiten der Verunsicherung oder angesichts großer Veränderungen zum Beispiel kann sie von Nutzen sein, wenn sie Sicherheit und Orientierung vermittelt. Auf Dauer ist ein stark autoritärer Führungsstil aber nicht der am erfolgversprechendste.
- Mögliche Nachteile:** Wenn eine Führungskraft regelmäßig oder sogar immer stark autoritär führt kann dies zu starken Widerständen und Motivationsverlusten seitens der Mitarbeiter führen. Absichtliches stark autoritäres Verhalten um gewisse Erfolge zu "erzwingen" ist der falsche Weg. Im Extremfall sinkt die Compliance zum Unternehmen stetig, oder es kommt gar zu einer "innerlichen Kündigung" des Mitarbeiters.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie die Varianten von vorhandenen Führungsstilen (laissez faire, demokratisch, transformational und transaktional) und die sich daraus ergebenden Vorteile und Nachteile besprechen. Diskutieren Sie auch die typischen Situationen, die sich aus dem Aufgabenbereich von Frau Muster / Herrn Muster ergeben, und legen Sie dann situationsabhängig die richtige Variante des Führungsstils fest. Forschungsergebnisse zeigen, dass Führungskräfte in der Mehrzahl der Fälle mit "mittleren" Führungsstilen (also nur selten "laissez faire" oder "autoritär" in einer sehr deutlichen Ausprägung) am meisten Erfolg haben. Um allen Situationen und Personen optimal gerecht zu werden, ist es sicherlich gut, die ganze Bandbreite an Führungsverhalten im Repertoire zu haben. Wie so oft liegt aber auch hier der erfolgversprechendste Weg in der Regel in der Mitte.



DELEGATION: (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster delegiert sehr zögerlich bis spärlich Aufgaben an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn, dann werden eher (Teil-)aufgaben delegiert, statt Themen und (Teil-)projekten.
- Mögliche Vorteile:** Umfassende Delegation setzt voraus, dass die Teammitglieder auch entsprechend qualifiziert sind. Wenn dies noch nicht der Fall ist, wäre eine zu umfassende Delegation von Aufgaben und Verantwortung tatsächlich kontraproduktiv. Entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollten dann eingeleitet werden. Außerdem kann es zur Überforderung führen, wenn die Teammitglieder noch nicht gewohnt sind, bzw. wenig Erfahrung damit haben, in größerem Maße Aufgaben und Verantwortung übertragen zu bekommen. Auch dann wäre es in der Tat ein Führungsfehler, Verantwortung zu umfassend an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu delegieren. Ein schrittweises Vorgehen hilft dann, diese Kompetenzen zu entwickeln.
- Mögliche Nachteile:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unterfordert, dies führt zu Monotonie, Motivations- und Kompetenzverlust sind die Folge. Auch die berufliche Weiterentwicklung leidet. Außerdem kann es zu einer Überforderung der Führungskraft kommen, wenn diese alles allein erledigen möchte.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie den Motivationsstand der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diskutieren; nach Ursachen für Motivationsdefizite suchen, die unter Umständen in der zu geringen Delegation liegen können. Danach erarbeiten Sie gemeinsam ein "Reifeprofil" der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und einen Delegationsplan für jeden einzelnen. Insbesondere sollten Sie darauf achten, dass ganze, sinnvolle Aufgabenpakete an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert werden. Die Erfahrungen der Übergabe einer höheren Verantwortung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Sie mit Frau Muster / Herrn Muster anfangs wöchentlich, später monatlich diskutieren. Auch ist es zudem sinnvoll mit den Mitarbeitern über ihre Überforderung zu sprechen: Was trauen sie sich zu? Worin sind sie unsicher?
- Hinweise:** Besonders zu beachten ist bei der Delegation von Aufgaben die genaue Zielvereinbarung. Funktionierende Zielvereinbarungen müssen eine Reihe von Kriterien erfüllen, ansonsten läuft die Delegation nicht.

DELEGATION (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster delegiert Aufgaben in sehr hohem Maß an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Mögliche Vorteile:** Dieses Verhalten ist bei hoher Qualifikation der Mitarbeitenden richtig. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich als vollwertig anerkannt.
- Mögliche Nachteile:** Wenn die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in ausreichendem Umfang vorhanden ist, kann es zu Unverständnis oder Überforderung kommen und damit zum Absinken der Leistung.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie gemeinsam eine Liste seiner/ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren spezieller Kenntnisse ausarbeiten. Sie legen fest, zu welchem Prozentsatz die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die einzelnen Aufgaben beherrschen. Dann treffen Sie gemeinsam eine Entscheidung, welche Aufgaben an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert werden können und welche nicht. Wichtig zu beachten ist auch, dass nicht automatisch alle Handlungsschritte eines Mitarbeiters festgelegt werden sollten. Für den Neueintritt in einen Betrieb ist dies noch sinnvoll, aber nach einer gewissen Zeit sollte dies nicht mehr erfolgen. Nach der Handlungsregulationstheorie sollte eine Handlung hierarchisch und sequenziell vollständig sein, um die höchste Motivation beim Mitarbeiter hervorzubringen.



EINBEZIEHUNG (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster bezieht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wenig in gemeinsame Entscheidungen mit ein. Es wird versucht, (sicherlich nach bestem Wissen und Gewissen) Ziele zu setzen und Planungen dafür auszuarbeiten und anschließend die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu "gewinnen".
- Mögliche Vorteile:** Dieses Verhalten ist richtig, wenn Entscheidungen rasch gefällt werden müssen oder die notwendigen Vorkenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in ausreichendem Umfang vorhanden sind.
- Mögliche Nachteile:** Wenig Eigeninitiative, Motivationsverlust bis hin zu "Dienst nach Vorschrift"-Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Commitment für gesetzte Ziele ist geringer.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie erarbeiten, welcher Grad an Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bisher hauptsächlich gepflegt und welcher Motivationsstand dadurch erzielt wurde. Für die nächsten Projekte und Aufgabenstellungen müssen Sie durchspielen, in welchem Ausmaß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden können. Insbesondere ist darauf zu achten, dass die Einbeziehung "echt" ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter merken sehr schnell, wenn die/der Vorgesetzte seine Entscheidung eigentlich schon gefällt hat und nur noch so tut, als könnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch mitbestimmen. In einem solchen Fall geht mit der Glaubwürdigkeit der/des Vorgesetzten ein erhebliches Stück an Vertrauen verloren.
- Hinweise:** Ein häufiges Hindernis bei der Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Angst vor Autoritätsverlust. Vorgesetzte glauben dann, sie verlören an Ansehen, wenn sie nicht für jedes Problem schon eine Lösung parat haben. In einem solchen Fall ist ein Training von Problemlösungstechniken im Team von großem Vorteil.

EINBEZIEHUNG (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster bezieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr stark in alle Zielfindungen, Planungen und Überlegungen ein. Praktisch alles wird gemeinsam beschlossen.
- Mögliche Vorteile:** Dieses Verhalten ist förderlich und garantiert in den meisten Fällen eine erhöhte Identifikation mit den angestrebten Zielen. Zweifellos bedeutet es für die Führungskraft auch mehr Aufwand.
- Mögliche Nachteile:** Wenn viele Veränderungen anstehen, bei mangelnder Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Unkenntnis der richtigen Arbeitsmethoden kann Entscheidungsmüdigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auftreten oder die Tendenz, zu viel zu zerreden.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie gemeinsam eine Abgrenzung erarbeiten, in welche Angelegenheiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden sollten und in welche nicht. Oft reicht es aus, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kenntnis zu setzen.



LEGITIMATION (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Die Legitimation als Führungskraft ist nicht einfach durch die "Amtsautorität" gegeben. Echte "Gefolgschaft" wird, gerade zu Beginn der Zusammenarbeit, erst dadurch geschaffen, dass Führungskräfte ihren Leuten einen Nutzen bieten, den sie ohne diese nicht erreichen könnten. Das Bewusstsein dafür ist im Moment vielleicht noch nicht optimal ausgeprägt, oder diese Zusammenhänge werden in ihrer Wichtigkeit unterschätzt.
- Mögliche Vorteile:** Diese Haltung findet sich vor allem dann, wenn die Erfordernisse des Unternehmens als absolut vorrangig gesehen werden, die Führungskraft vor allem diese Ansprüche erfüllen will, oder wenn sie sehr durchsetzungsstark ist. Auch in Situationen, in denen Führungskraft und Teammitglieder schon länger erfolgreich und vertrauensvoll zusammenarbeiten, ist die Notwendigkeit, sich diese Legitimation als Führungskraft aufzubauen, meist nicht, oder nicht mehr, so groß.
- Mögliche Nachteile:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ziehen nicht oder zu wenig mit, wenn sie die betreffende Führungskraft nicht wirklich als legitim auf der betreffenden Führungsposition empfinden. Es entstehen Widerstände, die sich zu größeren Konflikten ausweiten können. Stärkere Bemühungen um Aufbau von Legitimation wären angebracht. Entscheidungen der Führungskraft werden ansonsten eher angezweifelt. Außerdem könnte es dann passieren, dass wichtige Sachverhalte auf "Nebenschauplätzen" ausgetragen werden, ohne dass die Führungskraft dies mitbekommen soll.
- Maßnahmen:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgen einer Führungskraft und den Ideen und Vorgaben dieser Person immer dann wirklich (und nicht nur „nach Vorschrift“), wenn sie sie als legitim auf dieser Position erkennen und akzeptieren.
- Diese Einschätzung resultiert vor allem aus Nutzen-Überlegungen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: *"Was bringt es für mich, in diese/n Vorgesetzte/n "zu investieren"? Welche Vorteile habe ich davon, dieser Person meine ganze Leistungskraft zu geben?"*
 - Legitimationsstiftend wirkt jede Art von positivem Einfluss, Motivation, fachlicher Unterstützung, intellektueller Stimulierung, Aktivierung und Einsetzen von Potenzialen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch persönliche Unterstützung / individuelle, mitarbeiterorientierte Führung, gerade in schwierigen Zeiten. All dies wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Loyalität und echter Gefolgschaft zurückgezahlt.
 - Hilfreich kann auch sein, eine sogenannte „Legitimationsbilanz“ zu erstellen: Welchen Nutzen haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bisher durch die Führungskraft erlebt oder welchen Nutzen kann sie/ kann er ihnen glaubhaft für die Zukunft vermitteln? Außerdem hilft es, einmal zu erarbeiten, welche Schwierigkeiten bestimmte Forderungen der Führungskraft mit sich bringen, und welchen Grad von Legitimation sie voraussetzen.

LEGITIMATION (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Das Führungsverhalten ist manchmal noch zu sehr darauf ausgelegt, Akzeptanz für das gewählte Vorgehen, und damit Legitimation für die eigene Führungsrolle zu bekommen.
- Mögliche Vorteile:** Gerade zu Beginn der Zusammenarbeit oder wenn man ein Team neu übernimmt, ist die Beachtung des Aspekts "Legitimation" richtig und wichtig, um das Vertrauen der Teammitglieder zu gewinnen und um genügend Akzeptanz und Legitimation für das eigene Vorgehen zu bekommen. Entscheidungen von Personen, denen ein hohes Maß an Legitimität für ihre Führungsrolle von den Teammitgliedern zugeschrieben wird, werden schneller anerkannt und akzeptiert. Diese werden dann als gerechter und vernünftiger empfunden, als wenn es an der nötigen Legitimationsbasis fehlt.
- Mögliche Nachteile:** Möglicherweise zu zögerliches Handeln aus Sorge, die Legitimationsbasis, und somit der Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnte noch nicht ausreichend sein. Wichtige Veränderungen werden eventuell nicht, oder noch zu zögerlich und nicht mit dem nötigen Selbstvertrauen angepackt.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie eine "Legitimationsbilanz" erstellen: Welche Erfolge wurden bisher als Führungskraft erzielt? Was waren die Beiträge dazu, das Team oder einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voranzubringen? Welche Erfolge hätte das Team ohne diese Leistungen nicht erreichen können? Wie stark ist die Akzeptanz von Frau Muster / Herrn Muster?



Wie hoch ist die Legitimationsbasis, die für verschiedene Maßnahmen gebraucht wird? Ist die Legitimationsbasis für diese Maßnahmen schon hoch genug, oder vielleicht sogar schon übertrieben hoch, oder sollten erst noch Erfolge angesammelt werden?

Hinweise: Der Faktor "Legitimation" spielt seine wesentliche Rolle vor allem in den ersten Monaten der Übernahme einer Führungsposition. Nach ca. einem Jahr verliert er in der Regel seine Bedeutung, weil sich bis dahin bestimmte Verhaltensmuster innerhalb des Teams eingeschliffen haben.

LEISTUNGSFORDERUNG (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Im Moment werden von Frau Muster / Herrn Muster eher geringe Leistungsansprüche den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber formuliert.
- Mögliche Vorteile:** Wenn die Teammitglieder die nötige Reife besitzen und bereits entsprechend eigenverantwortlich sowie erfolgsorientiert arbeiten und das Team die gesetzten Ziele erfüllt, dann wäre zusätzlicher Druck, zusätzliches aktives Einfordern von Leistung nicht nur unnötig, sondern kontraproduktiv. Außerdem kann diese Ausprägung Ausdruck einer sehr fürsorglichen Einstellung allen oder bestimmten einzelnen Teammitgliedern gegenüber sein. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dann für eine gewisse Zeit eher schonend behandelt, vielleicht aus Berücksichtigung ihrer momentanen persönlichen Situation. Solch eine sorgfältige Beachtung zwischenmenschlicher Beziehungen führt zu einer guten, positiven Arbeitsatmosphäre. Dies darf aber nicht dazu führen, dass generell das Arbeitstempo und die Leistung des Teams entsprechend zurückgehen.
- Mögliche Nachteile:** Es besteht eventuell ein innerer Konflikt oder eine innere Hemmung, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herausfordernde, hohe Ziele zuzumuten. Es kann dadurch zu Minderleistungen kommen. Dies kann zunächst einmal zu Schwierigkeiten im Unternehmen führen und andererseits auch zu einer abnehmenden Motivation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Zielvorgaben sind möglicherweise nicht an die einzelnen Mitarbeiter*innen und ihr tatsächliches Leistungsniveau angepasst. Es kann zu Unterforderung kommen. Ein Ziel sollte aber erreichbar, aber anspruchsvoll sein.
- Maßnahmen:** Frau Muster / Herrn Muster sollte die Bedeutung der Gesamtleistung und die Notwendigkeit hoher Leistungen im Gesamtzusammenhang des Unternehmens deutlich gemacht werden. Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie Möglichkeiten erarbeiten, die zu einer Leistungssteigerung führen, ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu überfordern (z. B. Umverteilung der Prioritäten; Straffung der Prozesse, klarere Zielvereinbarungen; verbesserte Kontrollabstände; Weiterqualifikation durch Training) und ohne dass dies gleich zu einer Verschlechterung des Klimas im Team führen muss.



LEISTUNGSFORDERUNG (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Die gemessenen Werte deuten darauf hin, dass Frau Muster / Herrn Muster, an sich selbst sowie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgesprochen hohe Anforderungen stellt, die sich im Extremfall als starker Leistungsdruck darstellen können.
- Mögliche Vorteile:** Dieses Verhalten ist das Ergebnis einer hohen eigenen Leistungsbereitschaft einerseits sowie einer hohen Identifikation mit den Unternehmenszielen andererseits. Mit hohen Leistungsforderungen lassen sich gute Ergebnisse erzielen.
- Mögliche Nachteile:** Wenn keine ausreichende Legitimation vorhanden ist, können sich Widerstände aufbauen, die gelegentlich zu Konflikten ausarten. Nicht alle Mitarbeiter können mit dem Druck umgehen. Es kann zu Motivationsverlust kommen oder einige Mitarbeiter fühlen sich abgehängt. Die Leistungsforderung muss realistisch, der Situation, sowie den vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten der Mitarbeiter angepasst sein. Überzogener Leistungsdruck über einen zu langen Zeitraum ohne die entsprechend nötigen Ressourcen dafür zur Verfügung zu haben schadet auf Dauer den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Unternehmen selbst. Frustration, Fluktuation, erhöhter Krankentstand und Burnoutgefährdung könnten die Folge sein. Dies alles wirkt sich negativ auf die Leistung der Abteilung und des Unternehmens aus und führt so langfristig zum Gegenteil der eigentlich angestrebten Höchstleistung. Dies ist besonders problematisch, wenn Führungskräfte nur Verträge mit kurzer Laufzeit besitzen, und dann kurzfristig die "Erfolge" überzogenen Leistungsdrucks ernten können, während den langfristig entstandenen Schaden andere auffangen müssen, weil die verantwortliche Führungskraft längst auf eine neue Position weitergezogen ist.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten die Zielsetzungen und Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im letzten Quartal besprochen werden. Suchen Sie gemeinsam nach Anzeichen, ob die hohen Leistungsforderungen zu negativen Konsequenzen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (wie Stresserscheinungen, Konzentrationsstörungen, Motivationsverlust etc.) geführt haben. Dann diskutieren Sie die Möglichkeiten, um entweder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine Umverteilung von Prioritäten zu entlasten oder durch eine Straffung der Arbeitsprozesse höhere Effizienz zu erzielen oder durch Training die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern.



MITARBEITERENTWICKLUNG (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Es wird zu wenig in Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert.
- Mögliche Vorteile:** Diese Einstellung ist richtig und realistisch, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in absehbarer Zukunft keine höherwertigen Aufgaben bekommen können. Sie folgt außerdem häufig aus aktuellen betrieblichen Notwendigkeiten (z.B. hohe Auslastung, Personalengpässe, wirtschaftliche Schwierigkeiten) und ist dann - kurzfristig! - nachvollziehbar und angemessen. Auf Dauer müssen aber betrieblich genug Freiräume geschaffen werden, damit trotzdem noch Freiräume für Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen, sei es on the Job oder off the Job (z.B. in externen Fortbildungen) bestehen.
- Mögliche Nachteile:** Zu wenig Perspektiven für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Folgen: Frustration und Verlust von fähigen Personen. Außerdem sind dann keine "Puffer" vorhanden, wenn bestimmte Teammitglieder ausfallen, und diese nicht oder nur schlecht von jemandem anderem vertreten werden können. Auch kann es sein, dass man auf Veränderungen und damit auf geänderte Anforderungen fachlich nicht gut genug vorbereitet ist. Wenn möglich sollte also ein wenig über den konkret und direkt schon absehbaren Bedarf hinaus weiterqualifiziert werden, um insgesamt zukunftsfähig zu sein und zu bleiben.
- Maßnahmen:** Stellen Sie eine Übersicht über festgestellte Qualifikationsdefizite auf. Erarbeiten Sie, welche Kosten durch Qualifikationsmängel entstehen können. Die Ergebnisse der vergangenen Zeit sollten daraufhin analysiert werden, wo sich solche Mängel gezeigt haben könnten. Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten die anstehenden Aufgaben durchgegangen und die dafür erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeschätzt und definiert werden. Aus diesen Daten wird ein Gesamtentwicklungsplan für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeitet, aus dem dann auch konkrete, individuelle Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

MITARBEITERENTWICKLUNG (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genießt einen hohen Stellenwert. Es wird versucht, den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglichst viele Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu verschaffen.
- Mögliche Vorteile:** Die ständige Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Aufgaben der Zukunft ist eine wichtige Voraussetzung des langfristigen Unternehmenserfolges.
- Mögliche Nachteile:** Hohe Ansprüche werden geweckt, die zu Frustrationen führen können, wenn sie nicht eingelöst werden. Gelegentlich wird die Entwicklung aber auch zu einer Art Selbstzweck, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern "etwas Gutes tun zu können". Zu viel Mitarbeiterentwicklung ist teuer und nicht umsetzbar. Zum Teil fehlen die Mitarbeiter mehrere Tage, wenn es sich beispielsweise um ein Training off the Job handelt und hierdurch entstehen Rückstände im Alltagsgeschäft. Vor einer Mitarbeiterentwicklung ist am besten eine Anforderungsanalyse durchzuführen. Wenn kein Bedarf entsteht, dann ist eine Entwicklung oft nicht zielführend.
- Maßnahmen:** Zusammen mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie einen Abgleich zwischen den derzeitigen und den unmittelbar bevorstehenden Aufgaben und dem derzeitigen Stand der Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstellen. Entwicklungsmaßnahmen sollten nur dann angesetzt werden, wenn eine tatsächliche oder zumindest absehbare Notwendigkeit dafür besteht. Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie darüber hinaus eine Kosten-Nutzen-Analyse von Entwicklungsmaßnahmen durchführen. Es könnte sein, dass Frau Muster / Herr Muster ein gewisses Defizit an sonstigen Motivationsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sieht. In diesem Fall müssen Sie gemeinsam nach anderen Motivationsmöglichkeiten suchen.



SELBSTVERTRAUEN (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Die Verhaltensweisen von Frau Muster / Herrn Muster weisen Züge des Zauderns, der Unsicherheit, des Ausweichens von Entscheidungen und dergleichen auf.
- Mögliche Vorteile:** Ein solches Verhalten ist oft bei Menschen zu finden, die eine sehr selbstkritische Haltung zeigen. Sie haben ausgesprochen hohe Erwartungen an sich selbst, was in der Regel zu einer sehr gewissenhaften Arbeitsweise, nicht unbedingt aber auch zu den bestmöglichen Leistungen und Arbeitsergebnissen führt.
- Mögliche Nachteile:** Mangelndes Selbstvertrauen und Unsicherheit führt gelegentlich dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon angesteckt werden und sich zu wenig zutrauen, oder dass sie der Führungskraft die Gefolgschaft entziehen. Die Führungskraft wird dann nicht mehr voll akzeptiert und die Legitimation gegenüber den Teammitgliedern leidet.
- Maßnahmen:** Besonders wichtig beim Aufbau von Selbstvertrauen sind Wertschätzung und Anerkennung und verdientes positives Feedback sowohl vom Umfeld (z.B. von anderen, gleichrangigen, erfahrenen Führungskräften) als auch von den eigenen Vorgesetzten. Anerkennung sowie bewusst erlebte Erfolge stärken das Selbstvertrauen. Auch Maßnahmen aus dem Bereich der Potenzial- und Persönlichkeitsentwicklung (in Kombination mit den oben beschriebenen Vorgehensweisen), können helfen, das nötige Selbstvertrauen zu gewinnen und den Aufgaben und Herausforderungen, die sich in der (vielleicht noch neuen) Rolle als Führungskraft stellen, gerecht zu werden. Eine Analyse der grundlegenden Erfolgsfaktoren im beruflichen Bereich wie z.B. Auftreten oder Kritikstabilität wie sie mit DNLA ESK - Erfolgsprofil Soziale Kompetenz geleistet wird, kann wertvolle Entwicklungsimpulse geben. Eine Stärkung dieser Basis-Sozialkompetenzen kommt auch dem erfolgreichen Ausfüllen der Rolle als Führungskraft zugute.

SELBSTVERTRAUEN (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Das Verhalten von Frau Muster / Herrn Muster ist geprägt von typischen Anzeichen eines hohen Selbstvertrauens. Im Extremfall kann dies in Richtung Arroganz, Überheblichkeit, Unzugänglichkeit für andere Meinungen oder Kritik gehen.
- Mögliche Vorteile:** Ein hohes Selbstvertrauen ist eine wichtige Quelle der Sicherheit für die Führungskraft sowie für die Mitarbeitenden.
- Mögliche Nachteile:** Wenn eine Führungskraft für ehrliche Rückmeldungen oder konstruktive Kritik nicht mehr "erreichbar" ist oder diese nicht akzeptiert und zugelassen werden, führt dies leicht zu einem "Abheben", einem gewissen Realitätsverlust. Dies kann in einigen Punkten problematisch werden. Die Legitimation gegenüber den Teammitgliedern kann darunter leiden, ebenso ihre Motivation und ihr Commitment.
- Maßnahmen:** Am besten können Sie als Führungskraft bei Frau Muster / Herrn Muster gegensteuern, wenn bei Fehlern oder Nachlässigkeiten eine betont sachliche, aber dennoch konsequente Kritik geübt wird. Durch gezielte Interventionsmaßnahmen kann das Selbstvertrauen auf ein Level gebracht und gehalten werden, das angemessen, aber niemals übertrieben ist.



VERANTWORTUNG FÜR MITARBEITER (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster mutet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr viel, gelegentlich zu viel, Eigeninitiative und Selbständigkeit zu. Unabhängig vom Qualifikationsniveau und der Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat jede und jeder von ihnen auch Situationen, in denen die Rückendeckung durch die Vorgesetzten gebraucht und geschätzt wird.
- Mögliche Vorteile:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Fachkompetenz und Sozialkompetenz sind im Arbeitsalltag in der Regel selbständiger und brauchen weniger Abstimmung, Absicherung und Rückendeckung. Für sie kann ein geringeres Maß an Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passend sein und funktionieren. Vielleicht wissen sie die fehlende "Einmischung" sogar regelrecht zu schätzen. Aber auch hier gilt: für jede Mitarbeiterin und für jeden Mitarbeiter gibt es auch Situationen, in denen die Rückendeckung durch die Vorgesetzten gebraucht und geschätzt wird.
- Mögliche Nachteile:** Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Situationen, in denen sie auf die fachliche oder persönliche Unterstützung durch ihre Führungskraft angewiesen sind, diese nicht oder nicht ausreichend bekommen, fühlen sie sich allein gelassen und vernachlässigt. Dies wird schnell als Signal mangelnder Wertschätzung und anderer, falscher Prioritäten der Führungskraft gesehen. Die Motivation und die emotionale Bindung ans Unternehmen nehmen ab. In Extremfällen könnte es zu Konflikten mit Frau Muster / Herrn Muster kommen. Grundsätzlich wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr negativ bewertet, wenn Führungskräfte keine Zeit für sie haben - oder sich diese einfach nicht nehmen.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster erarbeiten Sie eine Prioritätenliste der Aufgaben und sorgen dafür, dass Frau Muster / Herr Muster etwas mehr Zeit für die Mitarbeiterbetreuung erhält. Von Zeit zu Zeit die Ergebnisse der Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der gegebenen Hilfestellung seitens Frau Muster / Herrn Muster überprüfen.

VERANTWORTUNG FÜR MITARBEITER (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster ist praktisch immer ansprechbar und kümmert sich ausgesprochen stark um die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese erfahren immer dann, wenn es darauf ankommt, Unterstützung und Rückendeckung. In Fällen, in denen diese Tendenz besonders stark ausgeprägt ist, kann es sein, dass die Führungskraft sogar versucht, den Mitarbeiter*innen „alle Wege zu ebnen“ und alle Schwierigkeiten von ihnen fernzuhalten.
- Mögliche Vorteile:** Diese Haltung ist vor allem in den Situationen richtig, in denen es auf die Aufrechterhaltung von hohem Engagement und Begeisterung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ankommt. Auch in Zeiten, die von Verunsicherung und großen Veränderungen im Unternehmen geprägt sind, ist ein hohes Maß an Verantwortung für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig. Im Extremfall allerdings könnte es sein, dass Führungskräfte das Gefühl des "Gebrauchtwerdens" für ihre eigene Selbstbestätigung benötigen.
- Mögliche Nachteile:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten abhängig oder unselbständig werden. Die Führungskraft übernimmt für alles die Verantwortung und belastet sich selbst damit.
- Maßnahmen:** Sie sollten Frau Muster / Herrn Muster die Gefahr der Unmündigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdeutlichen. Danach gehen Sie mit Frau Muster / Herrn Muster die Schwierigkeiten oder Konfliktsituationen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der letzten Zeit durch. Die Verhaltensweisen von Frau Muster / Herrn Muster sollten gemeinsam analysiert werden und dann ggf. alternative Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden.



KOOPERATION UND KONSENS

EINFLUSS (50% bis 70%)

(Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Das Verständnis von Frau Muster / Herrn Muster für die Notwendigkeit des Aufbaus von Beziehungen innerhalb der Organisation ist eher weniger gut ausgeprägt. Es herrscht die Meinung vor, dass gute Ideen oder Projekte für sich allein überzeugend genug sind. Frau Muster / Herr Muster konzentriert sich vor allem auf die Sachebene und weniger auf den Aufbau von Beziehungen.
- Mögliche Vorteile:** Der Vorteil dieses Verhaltens liegt in der meist hohen Integrität des Vorgehens. Die Projekte sind inhaltlich gut durchdacht und mit Argumenten unterlegt.
- Mögliche Nachteile:** Das Ausmaß der Aktivitäten zum Aufbau von unterstützenden Beziehungen im Netzwerk der Organisation könnte zu gering sein, um Projekte erfolgreich voranzubringen. Eine intensivere Pflege der Beziehungen wäre wünschenswert.
- Maßnahmen:** Sie sollten Frau Muster / Herrn Muster die Wichtigkeit des Aufbaus von Beziehungen und des Aufbaus von Einfluss innerhalb der Organisation verdeutlichen. Machen Sie Frau Muster / Herrn Muster klar, dass Ideen von Personen, zu denen man gut steht, zu denen man Vertrauen hat und die einem sympathisch sind, in aller Regel eher Zustimmung finden als die Ideen von "Außenseitern" oder "Eigenbrötlern". Mit Frau Muster / Herrn Muster können Sie gemeinsam Strategien des Aufbaus von Einfluss erarbeiten:
- Zu welchen Personen sollten gute Beziehungen aufgebaut werden?
 - Wie kann dies vorantreiben?
 - Was ist dabei zu beachten?
- So werden Sie mit Ihrer guten Arbeit und Ihren Ideen intern noch mehr positive Wirkung erzielen.

EINFLUSS (130% bis 150%)

(Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster hat erkannt, dass gute Beziehungen im Unternehmen sehr wichtig sind und verwendet einen etwas zu großen Teil der Zeit für die Beziehungspflege.
- Mögliche Vorteile:** Die Chance, Unterstützung für eigene Projekte zu finden, ist sehr hoch. Falls Frau Muster / Herr Muster normalerweise gute Leistungen erbringt, kann auch das Ansehen der Abteilung dadurch gesteigert werden.
- Mögliche Nachteile:** Frau Muster / Herr Muster könnte als zu glatt, zu politisch angesehen werden. Ein anderer möglicher Nachteil ist, dass Arbeitszeit nicht immer im Sinne des Unternehmenszieles investiert wird, sondern zu sehr für die Beziehungspflege und möglicherweise auch für eigene Interessen und Ziele.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie vereinbaren, die Prioritäten wieder mehr in Richtung Erfüllung der Aufgaben zu setzen.
- Hinweis:** Dieser Faktor ist vor allem dann wichtig, wenn Frau Muster / Herr Muster Vorhaben, Projekte, Innovationen im Unternehmen durchsetzen soll.



IDENTIFIKATION (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster versucht, in vielen Bereichen eigene Wege zu gehen. Ein Unterordnen unter gemeinsame Zielsetzungen macht Schwierigkeiten. Es besteht ein hohes Bedürfnis nach Eigenständigkeit.
- Mögliche Vorteile:** Das Bestreben ist spürbar, sich nicht kritiklos unterzuordnen, sondern eigene Wege einzuschlagen und auch einmal andere Wege zu gehen als der „Mainstream“. Das kann zu Reibung und zu Schwierigkeiten führen, aber auch zu neuen Ansichten und Einsichten und zu Innovation. Dies ist zwar eine für die Umgebung manchmal unbequeme, aber letztlich wertvolle innere Einstellung.
- Mögliche Nachteile:** Problematisch ist, wenn die Belange des eigenen Bereichs überbetont werden oder wenn es gar zu Abteilungsegoismen, "Silo-Mentalität" und dergleichen kommt. Im schlimmsten Fall kommt es dann zu einem "wir" gegen "die" - die konstruktive Zusammenarbeit und die Motivation, gemeinsam etwas zu erreichen, leidet. Um so etwas zu verhindern, ist eine hohe Identifikation aller Führungskräfte mit dem Gesamtunternehmen, seinen Zielen und Werten notwendig.
- Maßnahmen:** Das Bestreben, eigene Wege zu gehen, ist nicht nur ein situationsgebundenes Verhalten, sondern hat auch oft bedeutsame persönlichkeitsbedingte Anteile. Frau Muster / Herr Muster hat möglicherweise ein starkes Bedürfnis danach, sich gegenüber anderen zu profilieren, indem eigene Ideen verwirklicht werden.
- Es ist wichtig, gemeinsame Zielsetzungen zu entwickeln und zu versuchen, die Ziele des Unternehmens /der Organisation mit den Zielen von Frau Muster / Herrn Muster in Übereinstimmung zu bringen. Es empfiehlt sich, in einer vertrauensvollen Unterredung die tieferliegenden Zielsetzungen von Frau Muster / Herrn Muster auszuloten und herauszufinden, ob es eine genügend große Schnittmenge gibt.
 - In manchen Fällen, in denen keine genügend Identifikation herbeigeführt werden kann, kann die langfristig richtige Lösung sicherlich auch ein (interner) Arbeitsplatzwechsel von Frau Muster / Herrn Muster sein. Vielleicht lassen sich neue Themen und neue Aufgaben finden, bei denen die Identifikation und die Übereinstimmung der Werthaltung wieder größer ist.
 - Ein Problem mit der Identifikation kann auch mit einer nicht ausreichenden Vermittlung der Unternehmenswerte zusammenhängen. Wenn ein solches Identifikationsproblem bei mehreren Führungskräften bzw. Teammitgliedern vorliegt, ist die allgemeine Wertevermittlung zu hinterfragen und zu verbessern.

IDENTIFIKATION (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herrn Muster identifiziert sich stark mit dem Gesamtunternehmen / der Gesamtorganisation und dessen / deren Zielen.
- Mögliche Vorteile:** Das Commitment für die Arbeit ist hoch. Die Arbeitsleistung wird hierdurch verbessert. Die Loyalität gegenüber dem Unternehmen / dem Arbeitgeber ist in der Regel sehr hoch.
- Mögliche Nachteile:** Die hohe Identifikation mit dem Gesamtunternehmen / der Gesamtorganisation und seinen / ihren Belangen kann möglicherweise dazu führen, dass eigene Belange (also die Belange des Bereiches, für den man zuständig ist), zu sehr hinten angestellt werden und auf Dauer eventuell zu kurz kommen. Im Extremfall könnte die hohe Identifikation und Loyalität sogar zum langsamen Verlust der Eigenständigkeit, zu Überanpassung und Kritiklosigkeit führen - oder zumindest von anderen Führungskräften so wahrgenommen werden. Dies könnte Auswirkungen auf die eigene Reputation haben. Ein möglicher Autoritäts- und Imageverlust wären die Folge.
- Maßnahmen:** Frau Muster / Herrn Muster sollte ermutigt werden, eigene Meinungen vorzubringen. Es sollte deutlich werden, dass ein kritisches Hinterfragen der Unternehmensziele und Vorgaben hier und da nichts mit mangelnder Loyalität zu tun hat. Im Gegenteil: Nur Unternehmen / Organisationen, die sich selbst immer wieder hinterfragen und auf den Prüfstand stellen, werden auf Dauer erfolgreich sein. Außerdem können Sie eine Reflexion über eine gesunde Balance der eigenen Interessen (= der Interessen des Bereiches, den jemand verantwortet) und den Interessen des Gesamtunternehmens / der Gesamtorganisation anregen.



IMAGE (50% bis 70%)

(Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster tendiert dazu, Ergebnisse rein sachlich darzustellen, ohne sie zu "verkaufen".
- Mögliche Vorteile:** Führungskräfte mit sachlichen Verhaltenstendenzen sind hauptsächlich um präzise und einwandfreie Arbeiten bemüht. Es kommt zu keiner Verzerrung bei der Bewertung der Arbeit der Führungskraft.
- Mögliche Nachteile:** Eigene Ergebnisse werden zu wenig "verkauft" und eventuell "unter Wert" dargestellt. Der Einfluss nimmt ab; es gibt zu wenig Beachtung und "Gewicht" für die eigenen Projekte. Deswegen können Dinge manchmal nicht entschlossen genug vorangetrieben werden.
- Maßnahmen:** Frau Muster / Herrn Muster sollte bewusst werden, dass für Dritte oft nicht nur die reinen Inhalte zählen, sondern auch wie etwas dargestellt wird (Stichwort: Adressatengerechtes Vermitteln von Themen und Inhalten). Zudem kann es oftmals - besonders bei komplizierten, sehr spezifischen Fachthemen - sein, dass Dritte diese in ihrer Bedeutung und inhaltlichen Tragweite gar nicht richtig einschätzen können. Ein wenig "Interpretationshilfe" und eine "Übersetzung" der eigenen Themen in die Logik und die Sprache anderer Fachbereiche ist dann nötig. So erreichen Sie die nötige Aufmerksamkeit für Ihre Projekte / für die Belange des Bereichs, den Sie verantworten und stellen zugleich sicher, dass die von Ihnen (bzw. von dem Bereich, den Sie verantworten) geleistete Arbeit auch richtig anerkannt und gewertschätzt wird und den ihr zustehenden Stellenwert bekommt.

IMAGE (130% bis 150%)

(Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster hat die Notwendigkeit einer Imagepflege innerhalb der eigenen Organisation erkannt und investiert etwas zu viel Zeit und Aufwand in diese Tätigkeit. Möglicherweise wird auch versucht, manche Dinge allzu positiv darzustellen.
- Mögliche Vorteile:** Hohe Akzeptanz innerhalb des Hauses, vorausgesetzt, die Imagepflege wird clever betrieben.
- Mögliche Nachteile:** Frau Muster / Herr Muster kann Gefahr laufen, von Kolleginnen und Kollegen als zu "politisch" und damit potenziell gefährlich eingestuft zu werden. Zu viel Imagepflege kann leicht zu Neid und damit zu Ablehnung von anderen führen. Die Arbeit könnte auf der Strecke bleiben, denn nicht immer steckt hinter einem guten Image auch gute Arbeit. Eine weitere Gefahr ist der Verlust an Glaubwürdigkeit, wenn Dinge allzu positiv dargestellt werden.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie gemeinsam eine Bewertung der Aktivitäten zur Imagepflege durchführen: Wo sind diese Aktivitäten berechtigt? Wo führten sie bereits oder wo könnten sie zu Neid und Missgunst führen? Wo sollte etwas weniger getan werden? Eventuell sollten Sie mit Frau Muster / Herrn Muster Präsentationen vorbesprechen und diese dann betont bescheidener oder realistischer gestalten. Darüber hinaus sollten Sie die Notwendigkeit der Kundenorientierung und die Einbeziehung interner oder externer Kunden in Präsentationen/ Argumentationen diskutieren.
- Hinweise:** Dieser Faktor ist vor allem dann wichtig, wenn Frau Muster / Herr Muster Innovationen oder Projekte im Unternehmen durchsetzen soll.



KOMMUNIKATIONSBEREITSCHAFT (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster ist eher vorsichtig und zurückhaltend, wenn es um die Weitergabe von Informationen geht. Dies mag mit dem Verantwortungsbereich und den konkreten Projekten, um die es geht zu tun haben, oder tiefer gehende individuelle oder organisatorische Ursachen haben.
- Mögliche Vorteile:** Hohe Aufmerksamkeit und Wachsamkeit gegenüber negativen Konsequenzen unsachgemäßer und unnötiger Informationsweitergabe (z.B. "durchsickern" vertraulicher Informationen, "Stille-Post"-Effekte, Widerstände. Eine solche Haltung ist sicherlich dort angebracht, wo eine hohe Verantwortung und/oder Unsicherheit über die Vertrauenswürdigkeit der Umgebung besteht.
- Mögliche Nachteile:** Vertrauenswürdige Kooperationspartnerinnen und -partner könnten vor den Kopf gestoßen werden. Der Informationsfluss ist eingeschränkt und nicht alle erhalten die Informationen, die zum Arbeiten notwendig sind, was zu Lasten der Qualität des Gesamtergebnisses geht. Zu großes Misstrauen und zu wenig Offenheit den anderen Führungskräften / Bereichen gegenüber kann sich zudem negativ auf der Beziehungsebene bemerkbar machen.
- Maßnahmen:** Generell sind hier folgende Aspekte zu hinterfragen:
- Wie sehr prägt die Art der Arbeit / des Verantwortungsbereichs das hier vorliegende Kommunikationsverhalten? (Beispiel: Juristin oder Jurist, die / der sich hauptsächlich mit rechtlichen Fragen und Risiken befasst und dadurch generell vorsichtig (und manchmal eben vielleicht zu vorsichtig und zurückhaltend) bei der Informationsweitergabe und Kommunikation ist.
 - Gab es besondere Ereignisse, die die Tendenz zu einer eher zurückhaltenden, vorsichtigen Kommunikation ausgelöst oder begünstigt haben? Wurde beispielsweise schon einmal das Vertrauen von Frau Muster / Herr Muster missbraucht?
 - Welche Kommunikationskultur herrscht im Unternehmen / innerhalb der Organisation?
 - Welche Arbeitsatmosphäre herrscht vor?
 - Ist die Kultur im Unternehmen / in der Organisation eher offen und vertrauensvoll, oder eher von Vorsicht und Misstrauen geprägt?
 - Wie sieht es mit der Fehlerkultur aus? Haben Einzelne Angst, schlecht dazustehen?
 - Herrscht das Bedürfnis, sich eher abzusichern und bedeckt zu halten?
- Maßnahmen der Organisationsentwicklung und Teamtrainings können helfen.

KOMMUNIKATIONSBEREITSCHAFT (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster hat eine überdurchschnittlich hohe Bereitschaft, Informationen mit anderen zu teilen und weiterzugeben.
- Mögliche Vorteile:** Diese Haltung ist richtig, wenn man sich in einem sehr stabilen und vertrauenswürdigen Umfeld bewegt. Sie ist gut für den Informationsfluss und den Austausch von Informationen und Ideen im Unternehmen und kann wichtige Impulse setzen.
- Mögliche Nachteile:** Frau Muster / Herr Muster sieht einige Dinge im Geschäftsleben vielleicht etwas zu "blauäugig" und bringt vielen Personen übergroßes Vertrauen entgegen. Es könnte an Sensibilität fehlen, wann mehr Vorsicht angebracht ist. Zu große Offenheit bei der Informationsweitergabe kann Risiken mit sich bringen. Unsachgemäße und unnötige Informationsweitergabe könnte dazu führen, dass manche Informationen intern ein gewisses "Eigenleben" entwickeln (z.B. "durchsickern" vertraulicher Informationen, "Stille-Post"-Effekte, Widerstände. Ideen könnten zerredet, neue Projekte und Veränderungsprozesse blockiert werden). Außerdem läuft man schlimmstenfalls Gefahr, übervorteilt zu werden.
- Maßnahmen:** Falls Hinweise vorhanden sind, dass dieses Verhalten schon einmal zu Nachteilen und negativen Konsequenzen geführt hat, sollten Sie Frau Muster / Herrn Muster entsprechende Situationen schildern und auf mögliche Folgen hinweisen. Ansonsten gibt es die Möglichkeit, an Fallbeispielen darzustellen welches die möglichen "Kosten" eines Vertrauensmissbrauchs durch Dritte Ihnen gegenüber sein können. Legen Sie klar fest, welche Informationen ausgegeben werden und welche zurückgehalten werden sollten.



KONFLIKTVERHALTEN (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster ist stark harmonieorientiert. Konflikte werden dann oft nicht wahrgenommen. Zumindest besteht eine gewisse Scheu davor, sie anzusprechen und auszutragen. Unter Umständen werden dadurch eigene Positionen preisgegeben oder Vorgaben nicht entschlossen genug durchgesetzt.
- Mögliche Vorteile:** Personen mit dieser Charakteristik haben meist ein hohes Talent, auch noch in schwierigen Situationen schnell Konsens herzustellen.
- Mögliche Nachteile:** Konflikte werden nicht ausgetragen. So könnten sich Ressentiments aufbauen, die sich später an anderer Stelle entladen können. Außerdem werden bestimmte (vielleicht unangenehme oder konflikträchtige) Themen, die für die zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation wichtig sind nicht, oder zu spät angepackt. Außerdem besteht die Gefahr, wenn nicht alle Führungskräfte im Unternehmen gleich fair und harmonieorientiert sind, dass diese ihre Interessen und Prioritäten eher durchsetzen und Ihre eigenen Belange und der Bereich, den Sie verantworten, auf Dauer zu kurz kommen.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie typische Konfliktsituationen aus der jüngeren Vergangenheit durchsprechen. Analysieren Sie gemeinsam, worin der Konflikt bestand, welche Positionen vertreten wurden, und wie Frau Muster / Herr Muster vorgegangen ist. Dann können Sie alternative Möglichkeiten aufzeigen, wie man zu einer guten Lösung hätte kommen können. Das Ziel muss sein, Konflikte auszutragen und offen unterschiedliche Standpunkte vertreten zu können, ohne dass man sich dabei unwohl fühlt und ohne dass dabei die Beziehungsebene zum "Konfliktpartner" geschädigt wird. Schaffen Sie zudem ein Bewusstsein dafür, dass Konflikte per se nichts Negatives sind, sondern notwendig für die Entwicklung und die Zukunft eines Unternehmens / einer Organisation, da sie Anzeichen dafür sind, an welchen Stellen aktuell noch Veränderungs- und Entwicklungsbedarf besteht - so lange sie vernünftig, in geordneten Bahnen und nach für alle gleichermaßen gültigen Regeln ausgetragen werden.

KONFLIKTVERHALTEN (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster hat eine erhöhte Bereitschaft, Konflikte aufzugreifen und auszutragen. Das Auftreten ist gekennzeichnet von einer hohen Durchsetzungsbereitschaft.
- Mögliche Vorteile:** Das Positive an dieser Haltung ist, dass auf diese Weise nur selten Unsicherheit oder Ressentiments entstehen, da die Dinge sofort geklärt werden. Schwierige oder unpopuläre Maßnahmen werden rasch und entschlossen in Angriff genommen.
- Mögliche Nachteile:** Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können unbewusst und unbeabsichtigt vor den Kopf gestoßen werden. Dann wird man als Führungskraft angefeindet.
- Maßnahmen:** Sie sollten Frau Muster / Herrn Muster Rückmeldung darüber geben, wie das Verhalten ankommt und wie Andere (Interne und Außenstehende) darauf reagieren. Stellen Sie, soweit möglich, konkrete Vorkommnisse aus der jüngsten Vergangenheit dar. Eine gewisse Schwierigkeit dabei ist, dass Personen mit diesem Verhalten ihre eigene Vorgehensweise meist als sehr berechtigt ansehen und die negativen Reaktionen des Umfeldes nicht zur Kenntnis nehmen können oder wollen. Deshalb ist es wichtig, sofort nach entsprechenden Vorkommnissen einzugreifen und, falls möglich, die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich vor den Kopf gestoßen fühlen, zu Wort kommen zu lassen.
- Hinweise:** In Führungsgrundsätzen und Leitbildern können bzw. sollten für das gesamte Unternehmen / für die gesamte Organisation Grundregeln der Zusammenarbeit vereinbart werden. Darin wird auch beispielsweise festgelegt, wie, in welchen Gremien und nach welchen Regeln Interessenskonflikte und Meinungsverschiedenheiten ausgetragen werden.



KONSENSBILDUNG (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster beachtet die Gesamtkonstellation im Unternehmen und die Interessen und Belange anderer Bereiche und Akteure zu wenig. Gruppendynamische und unternehmenspolitische Aspekte werden nicht als wichtig, im Extremfall sogar als lästige Begleiterscheinungen wahrgenommen.
- Mögliche Vorteile:** Vorliebe für ein offenes, direkteres Vorgehen ohne komplizierte strategische Überlegungen. Dadurch ergibt sich der Eindruck von Geradlinigkeit und Entschlossenheit.
- Mögliche Nachteile:** Wichtige Akteure können sich zu wenig mit einem Projekt identifizieren oder fühlen sich übergangen, sie ziehen nicht mit, Vorhaben scheitern an Widerständen. Stärkere Einbindung von anderen in gemeinsame Projekte wäre wünschenswert.
- Maßnahmen:** Wenn Entscheidungen oder neue Projekte anstehen, sollten Sie eine "Betroffenheitsanalyse" durchführen: Wer ist von dieser Entscheidung betroffen? In welcher Weise? Könnten die Betroffenen sich eher positiv oder negativ dazu stellen? Wie könnte eine positive Stellungnahme erreicht werden? Wie muss die Entscheidung/ das Projekt präsentiert werden? Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie gegebenenfalls auch frühere Projekte und deren Verlauf analysieren: Wo waren kritische Punkte? Woran sind Projekte eventuell gescheitert?

KONSENSBILDUNG (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster gibt sich große Mühe, vor Entscheidungen alle wichtigen Personen einzubinden. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn Frau Muster / Herr Muster neue Projekte in der Organisation durchsetzen soll.
- Mögliche Vorteile:** Hohe Wahrscheinlichkeit dafür, dass Entscheidungen oder Projekte akzeptiert werden. Niemand fühlt sich vor den Kopf gestoßen, weil er/sie nicht rechtzeitig mit eingebunden wurde; ein Boykott einer Entscheidung wird vermutlich nicht stattfinden.
- Mögliche Nachteile:** Starker Drang zu Konsens kann das eigene Profil schwächen. Im Extremfall können Führungskräfte, die immer sehr stark auf Konsensbildung abzielen, konturlos und beliebig wirken, so als würden sie nicht für bestimmte Überzeugungen, Inhalte und Prinzipien eintreten, sondern ihren Standpunkt immer nach Anderen und nach der Mehrheitsmeinung ausrichten. Die Führungspersönlichkeit kann dann für andere schwer einschätzbar werden und dadurch möglicherweise in eine Außenseiterrolle geraten. Das eigentliche Ziel kann aus den Augen verloren werden und Effektivität wird bei dem Versuch, es allen recht zu machen eingebüßt. Umfassende Konsensbildungsprozesse sind immer auch zeitaufwändig.
- Maßnahmen:** Es sollte gemeinsam überlegt werden, ob es Situationen gibt, in denen zu viel für eine Konsensbildung „geopfert“ werden muss. Manchmal muss man als Führungskraft auch ohne schon vorhandenen breiten Konsens, wie ein "Pionier", vorangehen. Versuchen Sie zu lernen, besser zu differenzieren, wann ein breiter und umfassender Konsens unbedingt notwendig ist, und wann sie auch ohne umfassende Einbindung und Zustimmung der Anderen vorangehen können. Es sollte auf die Balance zwischen Konsens und Einfluss geachtet werden. Die Interessen des eigenen Bereiches und die von Anderen im Gesamtunternehmen / in der gesamten Organisation sollten in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander gebracht werden.



KOOPERATION (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster ist in nur geringem Maß gewillt, mit anderen Personen zusammenzuarbeiten bzw. ihnen zu Hilfe zu kommen. Die Arbeitskraft wird konsequent für die Erreichung der eigenen Ziele eingesetzt.
- Mögliche Vorteile:** Klare Abgrenzung zwischen eigenen Aufgaben und den Anforderungen anderer. Dadurch besteht in der Regel weniger Gefahr der Selbstüberforderung.
- Mögliche Nachteile:** Gegenüber jemandem, dessen Kooperationsbereitschaft gering ist, verspüren auch andere weniger Lust, ihrerseits kooperativ zu sein. Darunter leidet die Gesamteffektivität im Unternehmen / in der Organisation. Für Frau Muster / Herr Muster besteht die Gefahr, als Einzelkämpfer/in abgestempelt zu werden. Im Extremfall ist auch keine Hilfe von andern mehr zu erwarten.
- Maßnahmen:** Sie sollten mit Frau Muster / Herrn Muster anregen, zu reflektieren, wie sie / er es ihrerseits / seinerseits finden würde, wenn andere es an Hilfsbereitschaft und Kooperationswillen mangeln lassen. Das eigene Verhalten zu spiegeln hilft, zu erkennen, wie ihr / sein Verhalten auf andere Menschen wirkt. Auf diese Weise können die Wirkungen des eigenen Verhaltens besser eingeschätzt und dadurch die eigenen Aktionen bewusster gesteuert werden. Man sollte sich bewusst sein, welche Vorteile es - auch für einen selbst - hat, auch einmal anderen zu helfen. Ein Unternehmen ist ein soziales Gebilde und lebt vom Geben und Nehmen.

KOOPERATION (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster zeigt eine ausgesprochen hohe Kooperations- und Hilfsbereitschaft.
- Mögliche Vorteile:** In der Regel wird durch ein solches Verhalten hohe Sympathie aufgebaut. Man wird gemocht und akzeptiert.
- Mögliche Nachteile:** Nicht „nein“ sagen können, sich selbst durch zu viel Hilfe für andere oder das Gefühl, für alles verantwortlich zu sein, zu überfordern. Vor lauter Hilfe für Andere werden dann wichtigere Aufgaben vernachlässigt.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster müssen der Zeitbedarf und die Prioritäten für die eigenen Aufgaben abgestimmt werden, so dass diese Aufgaben wieder mehr im Zentrum gesehen werden. Gemeinsam entwickeln Sie Strategien, wie man unberechtigte Hilfeappelle höflich, aber konsequent zurückweist. Außerdem sollte reflektiert werden, warum die Hilfs- und Kooperationsbereitschaft so überdurchschnittlich hoch ist: Hat Frau Muster / Herrn Muster einfach eine sehr soziale Einstellung? Oder stecken auch (vielleicht unbewusst) andere Motive mit dahinter, wie eine gewisse Verunsicherung, der Wunsch, akzeptiert zu werden und beliebt zu sein, oder die Angst, wenn man anderen nicht noch zusätzlich hilft, nicht "gut" genug und nicht produktiv oder "wertvoll" genug für das Unternehmen / die Gesamtorganisation zu sein?



MACHTVERHALTEN (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Es besteht wenig Bewusstsein für konkrete machtpolitische Überlegungen bei der Durchsetzung von Entscheidungen oder Projekten. Das Hauptaugenmerk ist auf die rein sachliche Seite eines Vorhabens oder einer Entscheidung gerichtet.
- Mögliche Vorteile:** Frau Muster / Herr Muster wird von Kolleginnen und Kollegen als wenig "gefährlich" und als eher vertrauenswürdig eingestuft.
- Mögliche Nachteile:** Es besteht die Gefahr, dass Frau Muster / Herr Muster trotz besserer Argumente oder richtigerer Lösungen auf die Seite gedrängt wird.
- Maßnahmen:** Bei wichtigen Themen und Projekten, die für das Gesamtunternehmen / die gesamte Organisation von Bedeutung sind, sollten Sie konkret überlegen, welche persönlichen Interessen betroffen sein können und überlegen, was eventuell zum unvorhergesehenen Scheitern des Projekts führen könnte. Falls nötig entwickeln Sie konkrete Implementierungs- und Kommunikations-Strategien, wie bestimmte Vorhaben oder Projekte in der betrieblichen Organisation platziert und durchgesetzt werden können. Auf jeden Fall aber sollten Sie eine gewisse Sensibilität dafür entwickeln, dass Andere sich vielleicht nicht nur auf Inhalte und Sachargumente verlassen, wenn es darum geht, ihre jeweiligen Projekte, Ideen und Prioritäten voranzutreiben.

MACHTVERHALTEN (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster ist ausgesprochen machtbewusst und machtorientiert. Die Aufgaben werden nicht immer danach ausgewählt, welche Bedeutung und Wichtigkeit sie für das Unternehmen haben, sondern oft danach, welchen Zuwachs an Macht sie für Frau Muster / Herrn Muster bedeuten.
- Mögliche Vorteile:** Durch die hohe Sensibilität für gruppensdynamische und machtpolitische Prozesse im Unternehmen ist meist eine hohe Sicherheit im Durchsetzen von großen/ wichtigen Entscheidungen bzw. Projekten vorhanden. Es wird dafür gesorgt, dass solche Projekte erfolgreich verlaufen.
- Mögliche Nachteile:** Es besteht die Gefahr, sich allzu "politisch" zu verhalten und Sachinhalte aus den Augen zu verlieren, von anderen als gefährlich eingestuft zu werden und sich den Neid und die Missgunst von anderen zuzuziehen. Zudem wird die Entstehung und der Bestand von Machtkonstellationen bestärkt und die Durchlässigkeit für rationale Entscheidungen oder Ideen von Personen, die nicht diesem Machtzirkel angehören, wird minimiert.
- Maßnahmen:** Frau Muster / Herrn Muster, falls möglich, Rückmeldungen darüber geben, wie Machtverhalten von anderen gesehen wird und bei anderen ankommt.



PERSONENORIENTIERUNG (50% Bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster arbeitet lieber an Sachaufgaben, als sich um andere Menschen (Kolleginnen und Kollegen, Kooperationspartner, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und ihre Belange zu kümmern.
- Mögliche Vorteile:** Sehr starkes bzw. einseitiges Interesse für Sachaufgaben wäre lediglich dann passend und angemessen, wenn die Position und die damit verbundenen Aufgaben entsprechende Anforderungen stellen.
- Mögliche Nachteile:** Frau Muster / Herr Muster könnte Schwierigkeiten haben, wenn andere Menschen einbezogen oder motiviert werden müssen. Eventuell besteht zu wenig Verständnis für die Nöte oder Bedürfnisse der Beteiligten/Betroffenen. Dadurch können auf Dauer Widerstände entstehen.
- Maßnahmen:** Ein effektives Führungsverhalten ist meist eine Mischung aus Aufgaben- und Personenorientierung. Wenn jemand wenig Neigung oder Talent zu den personenbezogenen Aspekten der Arbeit hat, dann könnte ein Coaching in dem Punkt hilfreich sein. Auch Delegation und Arbeitsteilung sind ein Mittel, um eventuell vorhandene Defizite in diesem Bereich zu kompensieren.
- Hinweise:** Extraversion und Introversion sind als Persönlichkeitseigenschaften nur sehr schwer, wenn überhaupt, veränderbar. Das heißt aber nicht, dass introvertierte Personen nicht dazu in der Lage wären, gute Kontakte aufzubauen; allerdings sollten diese Kontakte dann klar definiert sein und möglichst nicht erfordern, ständig mit neuen Personen klarzukommen. Zudem kommt es bei Führung weniger auf die Persönlichkeit und viel mehr auf das konkrete Führungsverhalten an. Dieses ist erlern- und entwickelbar und kann jeweils an die Erfordernisse der Situation angepasst werden.

PERSONENORIENTIERUNG (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster arbeitet lieber mit Menschen als an Sachaufgaben.
- Mögliche Vorteile:** Für die entsprechenden Positionen, in denen der Schwerpunkt auf der Arbeit mit Menschen liegt, ist diese Einstellung genau passend und angemessen.
- Mögliche Nachteile:** Es besteht die Gefahr, dass Sachaufgaben vernachlässigt werden. Meistens ist eine Mischung aus Aufgaben- und Personenorientierung am effektivsten.
- Maßnahmen:** Gegebenenfalls die Wichtigkeit bestimmter Sachaufgaben herausstellen. Im Extremfall sollten Sie versuchen, Sachaufgaben an eine Mitarbeiterin / an einen Mitarbeiter von Frau Muster / Herrn Muster zu delegieren.



TEAMARBEIT 50% Bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Von Frau Muster / Herrn Muster wird Teamarbeit eher abgelehnt bzw. auch dann nicht praktiziert, wenn diese eigentlich angebracht wäre.
- Mögliche Vorteile:** Diese Haltung findet sich oft bei Personen mit schnellem Auffassungsvermögen sowie hoher Zielorientierung und der Neigung, schnell zu Lösungen kommen zu wollen, um die Zeit so intensiv wie möglich zu nutzen.
- Mögliche Nachteile:** Es gibt eine Reihe von Aufgaben, die besser im Team als einzeln gelöst werden. Dazu gehören vor allem komplexe Aufgaben, die die unterschiedlichen Informationen und Meinungen vieler Personen berücksichtigen müssen. In solchen Fällen ist die Vernachlässigung von Teamarbeit außerordentlich effizienzgefährdend. Zudem kann die Absprache im Team leiden und man arbeitet aneinander vorbei. Wenn eine Person versucht, sich als Einzelkämpfer durchzuschlagen, geht das zu Lasten des Klimas in der Gruppe.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie Kriterien erstellen, welche Aufgaben im Team bearbeitet werden sollten. Danach sollte Frau Muster / Herr Muster wenn nötig noch in die unterschiedlichen Techniken und Methoden der Teamarbeit eingewiesen werden.
- Hinweise:** Durch eine gute Ausbildung in Techniken und Methoden der Teamarbeit gewinnt die betroffene Person meist genügend Einsichten in deren Vorteile, so dass sie viel bewusster und gezielter eingesetzt wird als vorher. Oft kann auch durch Beherrschung der Methodik eine vorher vorhandene Scheu abgebaut werden.

TEAMARBEIT (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster ist stark teamorientiert. Die meisten Aufgaben werden im Team erledigt.
- Mögliche Vorteile:** Die Vorteile der Teamarbeit werden gefördert. Hierzu zählen beispielsweise transaktives Wissen und das sgt. transaktive Gedächtnis. Auch Perspektivwechsel und innovative Lösungen werden gefördert, ebenso Erfahrungs- und Meinungsaustausch. Auch der Informationsfluss wird verbessert.
- Mögliche Nachteile:** Teamarbeit kann auch übertrieben werden. Dies kann zu Verzögerungen und zu mangelnder Effizienz führen – und damit wieder zu Frustration bei Anderen. Zudem kann es zu Nachteilen kommen wie einer zu starken Homogenisierung innerhalb der Gruppe, zu Gruppendenken ("Groupthink" - kompetente Personen treffen dabei schlechtere oder realitätsfernere Entscheidungen, weil jede ihre Meinung an die erwartete Gruppenmeinung anpasst) und zum sgt. Risikoschub-Phänomen ("risky-shift" - es wurde beobachtet, dass Gruppen im Allgemeinen risikofreudiger entscheiden als Einzelpersonen. Es scheint eine Art Abwälzung von (Mit-)Verantwortung auf die anderen Gruppenmitglieder stattzufinden: "Wenn's schief geht - ich habe das ja nicht alleine entschieden, ich trage ja nicht die ganze Schuld.")
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster legen Sie fest, welche Aufgaben in Einzelarbeit, welche in Teamarbeit erledigt werden müssen.



UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND HANDELN

ANSPRUCHSNIVEAU (50% bis 70%)

(Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster versucht, nur das absolut Nötigste, das gefordert wird, abzuarbeiten. Weitergehende Ansprüche, eigene Ziele, Schwerpunkte, Projekte und Ambitionen werden im Moment nicht verfolgt. Frau Muster / Herr Muster konzentriert sich nur auf die dringlichsten, absolut notwendigen Aufgaben. So wird versucht, den eigenen Arbeitsaufwand für sich und für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so gering wie möglich zu halten.
- Mögliche Vorteile:** Wenn die Abteilung unterbesetzt oder überlastet ist, dann kann eine solche Haltung kurzfristig dafür sorgen, dass die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zusätzlich unter Druck kommen. Ein weiterer Vorteil besteht für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in letzter Zeit Rückschläge zu verkraften hatten oder deren Leistungsmöglichkeiten im Moment aus anderen Gründen eingeschränkt sind: Die Ansprüche an die Mitarbeiter sollten immer angemessen sein und je nach Mitarbeitergruppe muss daher auch das Anspruchsniveau unterschiedlich sein. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter in der Vergangenheit Rückschläge erfahren hat, kann ihn eine schnelle Erreichung des (geringeren) Anspruchs der Führungskraft aufbauen.
- Mögliche Nachteile:** Die Aufgaben werden nicht entschlossen genug angepackt und vorangetrieben. Die Gesamteffizienz leidet. Bei dauerhafter Überforderung kann es zudem zu Resignation und zu einer Haltung der Gleichgültigkeit kommen. Diese kann sich von der Führungskraft auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen.
- Maßnahmen:** Wichtig ist, dass Frau Muster / Herrn Muster mit ihrer / seiner übergeordneten Führungskraft und falls nötig (d.h. falls diese einen Einfluss auf die vorliegende Gesamtsituation haben) auch mit anderen Führungskräften, beispielsweise benachbarter Abteilungen, die Situation bespricht. Aufgabenverteilung, Personalschlüssel, Abläufe etc. müssen besprochen und wenn möglich angepasst und verbessert werden. Was ist redundant? Was nicht zwingend notwendig? Wie können Aufgaben und Lasten gleich und fair verteilt werden? Gibt es Qualifizierungsbedarf? Müssen einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachlich oder persönlich weitergebildet werden? Ebenso wie der Führungskraft die Notwendigkeit der Erreichung der gesetzten Ziele und ihre Verantwortung dafür klar sein muss, muss dem Unternehmen / der Gesamtorganisation die Notwendigkeit der Zurverfügungstellung der dazu nötigen Ressourcen, Mitarbeiter*innen und Qualifikationen sowie ihre Verantwortung für die Schaffung dieser Rahmenbedingungen klar sein. Bewährt haben sich in diesem Zusammenhang regelmäßige Abstimmungsgespräche, sowohl zwischen übergeordneter Führungskraft und Führungskraft, als auch zwischen dieser Führungskraft und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Elemente leistungsbezogener Entlohnung können zusätzliche Anreize schaffen.

ANSPRUCHSNIVEAU (130% bis 150%)

(Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster stellt sowohl an sich selbst wie auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Kolleginnen und Kollegen ausgesprochen hohe Anforderungen.
- Mögliche Vorteile:** Eine solche Haltung findet man bei Personen, die sich selten mit dem Erreichten zufriedengeben, sondern ständig weiter nach noch größeren Leistungen streben. Diese hohen Anforderungen und Ambitionen können zu sehr guten Arbeitsergebnissen führen.
- Mögliche Nachteile:** Gefahr einer Überforderung von sich selbst / von anderen Personen. Wenn außerdem zu wenig Anerkennung seitens der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern gezeigt wird, kann die Motivation der Mitarbeiter leiden, da sie das Gefühl haben, es der Führungskraft nie recht zu machen.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie detailliert erarbeiten, welche Ergebnisse gefordert werden und genaue Kriterien für die Erreichung der Ergebnisse festlegen. Machen Sie vorsichtig deutlich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Kolleginnen und Kollegen bei längerfristiger Überforderung eher negativ reagieren. Zielvereinbarungen, die Frau Muster / Herr Muster den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegeben hat, sollten Sie persönlich auf zu hohe Anforderungen hin analysieren.



INFORMATIONSV ERHALTEN (50% bis 70%) **(Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)**

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster trifft Entscheidungen hauptsächlich auf Basis bereits vorliegender Informationen, Kennzahlen etc. und zeigt sich eher selten "draußen" bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei den Kundinnen und Kunden, bei Kolleginnen und Kollegen etc.. Es wird versucht, so weit als möglich, alles vom Schreibtisch aus abzuhandeln.
- Mögliche Vorteile:** Dieses Vorgehen spart Zeit, ist effizient und beschleunigt Entscheidungsprozesse. Wichtig ist nur, dass die Entscheidungsqualität nicht leidet. In einer relativ stabilen Umgebung, in der wenige unvorhergesehene Probleme auftreten und Prozesse und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut eingespielt sind, kann es Erfolg versprechend sein.
- Mögliche Nachteile:** Eine zu schmale Informationsbasis kann mehrere Nachteile haben:
- Wichtige Informationen, die noch im Bereich der "schwachen" Signale sind, werden möglicherweise nicht aufgefangen. In manchen Fällen kann daher ein Gegensteuern zu spät erfolgen. Die Gefahr von Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen steigt.
 - Der fehlende Austausch und Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann sich negativ auf die Stimmung in der Gruppe auswirken. Deren Ansichten, Ideen und Lösungsvorschläge können nicht einbezogen werden und gehen verloren.
 - Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten, die der Kontakt zu wichtigen Stakeholdern, intern und extern, bietet, werden ungenutzt gelassen. Impulse von der "Basis" und vom Markt gehen verloren und kommen nicht bis zur "Chefetage" durch.
- Maßnahmen:** Mit Frau Muster / Herrn Muster muss eine Konzeption für ein angemessenes Informationsmanagement entwickelt werden (Welche Informationen müssen von draußen abgeholt werden, welche sollten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geliefert werden, welche Quellen und Kommunikationsmedien können benutzt werden? etc.). Frau Muster / Herrn Muster sollte sich bewusst werden, welche Konsequenzen und Nachteile es haben kann, zu wenig im Austausch mit Anderen zu stehen und Entscheidungen auf der einer sehr schmalen Informationsbasis und ohne ein weitergehendes, differenziertes Hintergrundbild zu treffen.
- Hinweise:** Im Zuge der immer komplexer werdenden Anforderungen an Unternehmen / Organisationen und Führungskräfte ist ein professionelles Informationsmanagement von außerordentlich hoher Wichtigkeit.

INFORMATIONSV ERHALTEN (130% bis 150%) **(Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)**

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster verwendet sehr viel Zeit und Energie darauf, unterschiedlichste Informationen zu sammeln und sich sowohl intern, vor Ort, als auch extern ständig über die aktuellen Entwicklungen zu informieren.
- Mögliche Vorteile:** Das eigene Aufgabengebiet wird gut überblickt. Neue Entwicklungen und Trends werden frühzeitig erkannt und können aufgegriffen werden. Der Austausch mit anderen Bereichen und Fachgebieten hilft dabei, innovativ und kreativ zu bleiben und neue Lösungen zu finden. Andere fühlen sich mit Ihrer Expertise und ihrem Fachwissen gefragt und gewertschätzt. Man läuft weniger Gefahr, vorschnell oder einseitig zu entscheiden oder "betriebsblind" zu werden.
- Mögliche Nachteile:** Dieses Vorgehen ist zeit- und unter Umständen auch kostenintensiv. Entscheidungen könnten eventuell zu sehr verzögert werden. Andere Dinge / Arbeiten könnten dadurch zu kurz kommen.
- Maßnahmen:** Wie so oft gilt es auch hier, die richtige Balance von Aufwand und Nutzen zu finden. Ein Plan für das Informationsmanagement in der Abteilung von Frau Muster / Herrn Muster kann helfen: Welche Informationen müssen von draußen abgeholt werden, welche sollten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geliefert werden, welche Kommunikationsmedien und Quellen können benutzt werden? Eine Ist-Aufnahme über die benötigten Zeiten zur Informationsbeschaffung und die Effizienz der benutzten Medien zusammen mit {Anrede3} {SMP_Name} hilft, die richtige Balance und den richtigen Informationsmix zu finden.



ENTSCHEIDUNGSFREUDE (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster schiebt Entscheidungen manchmal sehr lange vor sich her. Es wird versucht, das zu lösende Problem immer wieder neu zu durchleuchten und zu überdenken.
- Mögliche Vorteile:** Die Gefahr einer Fehlentscheidung wird dadurch tendenziell verringert, wobei die lange Dauer der Entscheidungsfindung an sich bei manchen Themen und in manchen Situationen schon wieder ein Problem und ein Fehler sein kann. Dieser Entscheidungsstil ist also vor allem dann passend, wo Fehlentscheidungen absolut vermieden werden müssen, weil sie von großer Tragweite sind und schwerwiegende negative Konsequenzen haben könnten.
- Mögliche Nachteile:** Wenn Entscheidungen aufgeschoben werden, kann es zu verpassten Chancen kommen. Hierdurch entstehen Unsicherheiten sowie ökonomischen Verluste. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden ein zu zögerliches Verhalten als belastend.
- Maßnahmen:** Verdeutlichen Sie Frau Muster / Herrn Muster die Nachteile eines zu langen Zauderns anhand von konkreten Beispielen. Als Hilfen und Lösungen bieten sich an:
- Die Möglichkeiten und die einzelnen Schritte der Entscheidungsvorbereitung anhand von Aufgabenstellungen aus dem Bereich von Frau Muster / Herrn Muster zu erläutern.
 - Auch ein passendes Informationsmanagement und eine allgemein breitere Informationsbasis (-> siehe oben „Informationsverhalten“) können dabei helfen, Unsicherheit abzubauen und Entscheidungen einfacher, schneller und sicherer getroffen werden können.
 - Wenn Entscheidungsschwierigkeiten und Zögern häufig oder immer im Zusammenhang mit bestimmten Themen auftreten, kann bei diesen Themen die Einbeziehung Anderer in den Entscheidungsfindungsprozess helfen, leichter zu passenden Entscheidungen und Lösungen zu kommen (-> vgl. oben, bei „Teamarbeit“).
- Die Fehlertoleranz und die Entscheidungskultur des Unternehmens bzw. der Organisation sollten thematisiert werden. Zudem kann man verdeutlichen, dass nicht alle Risiken und Auswirkungen einer Entscheidung mit Sicherheit vorhergesagt werden können. Ein gewisses Restrisiko ist mit jeder Entscheidung (und auch mit jeder Nicht-Entscheidung!) verbunden. Letztlich kommt es darauf an, mit vertretbarem Aufwand Risiken möglichst zu minimieren und möglichst auf ein unvermeidbares und kalkulierbares Maß zu reduzieren.

ENTSCHEIDUNGSFREUDE (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster trifft Entscheidungen meist schnell und spontan, vielleicht ohne die notwendigen Vorbereitungen und Vorüberlegungen.
- Mögliche Vorteile:** Es entstehen schnelle Entscheidungswege, wodurch (Planungs-)Sicherheit und Orientierung vermittelt wird. Es kaum kommt zu Verzögerungen. Sich bietende Chancen werden genutzt.
- Mögliche Nachteile:** Ein solches Verhalten kann in vielfacher Hinsicht kontraproduktiv sein:
- Die ökonomischen Folgen falscher Entscheidungen können schwerwiegend sein.
 - Zudem kann das Unternehmensklima schweren Schaden nehmen. Wenn Entscheidungen häufig (zu) schnell und voreilig getroffen werden, kann es dazu kommen, dass die Teammitglieder generell die Entscheidungen nicht mehr ernst nehmen, weil sie die Erfahrung machen, dass diese später ohnehin oft wieder korrigiert werden.
 - Außerdem verursachen Fehlentscheidungen in einem Bereich häufig Mehrarbeit und Kosten in anderen Bereichen, was zu (unnötigen und vermeidbaren) Belastungen und zu Unmut führt. Die Fehler werden an einer Stelle gemacht, die negativen Konsequenzen aber sind oft anderswo spürbar.
- Maßnahmen:** Eine positive, konstruktive Fehlerkultur in der gesamten Organisation / im gesamten Unternehmen ist in diesem Punkt sehr hilfreich. Auch die Beteiligung anderer Personen an bestimmten, kritischen Entscheidungsprozessen kann (auch wenn Entscheidungen schnell getroffen werden müssen) helfen, die Entscheidungsqualität zu erhöhen und Fehleinschätzungen zu vermeiden. Außerdem sollte das Bewusstsein für die Tragweite mancher Entscheidungen geschärft werden. Den "Wert" einer Entscheidung sollten Sie mit Frau Muster / Herrn Muster gemeinsam erarbeiten und bewusst machen, dass bei Fehlentscheidungen oft sehr viel Geld verloren wird. Frau Muster / Herr Muster sollte die einzelnen Stufen der Entscheidungsvorbereitung anhand von konkreten Beispielen



durchgehen und reflektieren. Wichtig ist, dass am Ende eine zur Position und zur Situation passende Mischung aus Entscheidungsschnelligkeit und Entscheidungsqualität gefunden wird.

INNOVATION (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster legt Wert darauf, an den Arbeitsabläufen, Produkten oder Dienstleistungen möglichst wenig zu verändern. Das "große Ganze" bleibt unangetastet und man optimiert lediglich eher im Kleinen, innerhalb des bestehenden Systems.
- Mögliche Vorteile:** Hohe Beständigkeit. Nach vorangegangenen Phasen großer Veränderung (z.B. Reorganisationsprozess) kann sich das System konsolidieren, neue Routinen und Abläufe bekommen Zeit, sich einzuspielen, das neue System wird optimiert. Folgt in solch einer Situation zu früh, zu dicht getaktet der nächste radikale Veränderungsschritt, kann dies die Organisation und ihre Mitglieder überfordern und zudem Widerstände herausfordern.
- Mögliche Nachteile:** In der heutigen Zeit kann durch eine allzu zögerliche Haltung allem Neuen gegenüber schnell ein Wettbewerbsnachteil erwachsen. Dies gilt sowohl für Produktinnovationen wie auch für Prozessinnovationen.
- Maßnahmen:** Ein verstärkter Austausch mit Externen, sowie mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die das System und die Arbeitsprozesse meistens am besten kennen, kann zu Ideen für Innovationen führen. Gemeinsame Innovationsrunden und Kreativitätsworkshops können helfen, bewusst neue Ideen zu entwickeln und Prozesse, Produkte und Dienstleistungen neu zu gestalten und neu zu denken.
- Hinweise:** Sowohl bei zu ungerichteter wie auch bei zu wenig Innovation ist ein Training in Kreativitätstechniken/ Ideenentwicklung, Prozess-Management und/ oder Projektmanagement sehr zu empfehlen. Zudem kann untersucht werden, ob eine eher „bewahrende“ Haltung und eine möglicherweise vorhandene gewisse Scheu vor tieferegehenden Innovationen mit Ausprägungen im Bereich der Flexibilität, der Initiative und der Agilität zu tun hat. Diese Sozialkompetenzen und Kernfaktoren des beruflichen Erfolgs lassen sich mit DNLA ESK – Erfolgsprofil Soziale Kompetenz analysieren und gezielt entwickeln.

INNOVATION (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster legt sehr starken Wert auf Innovation, Ideenentwicklung, Kreativität, Verlassen der eingefahrenen Pfade, Hinterfragen der bisherigen Lösungen.
- Mögliche Vorteile:** Der Vorteil dieses Verhaltens liegt in der Erzeugung einer kreativen Unruhe, in der Suche nach neuen Wegen und Verbesserungen.
- Mögliche Nachteile:** Bei einem zu großen Drang nach Veränderung und Erneuerung kann die alltägliche Arbeit auf der Strecke bleiben, die aktuelle Performance kann leiden. Beides muss gleichermaßen erfüllt werden, damit sich keine Nachteile ergeben. Bei vielen und häufigen tiefgreifenden Veränderungen besteht zudem das Risiko, dass es zu Unruhe und Unsicherheit und auch zu einer gewissen Überforderung bei den Betroffenen kommt.
- Maßnahmen:** Es ist daher sehr wichtig, die Veränderungen – ihre Notwendigkeit, ihre Zielrichtung, und die angedachten Umsetzungsschritte – richtig zu kommunizieren und zu begleiten und die Umsetzung und Implementierung zu steuern und bis zum Ende zu begleiten. Projektpläne und ein professionelles Projektmanagement helfen bei der erfolgreichen Umsetzung. Bedenken und Ängste von Betroffenen sollten ernst genommen und diskutiert werden, so dass man zu einem gemeinsamen Standpunkt und zu einer gemeinsamen Lösung kommen kann. Auch eine Betroffenheitsanalyse – welche Bereiche und Personen sind überhaupt von geplanten Veränderungen tangiert? – kann helfen, Folgen von Veränderungsprozessen abzuschätzen und richtig zu moderieren. Veränderungsprozesse und -projekte müssen evaluiert und auch die Zielerreichung muss regelmäßig überprüft werden. Tauchen unerwartete Probleme oder unvorhergesehene Negativfolgen auf, sind die getroffenen Entscheidungen und Zielsetzungen zu überprüfen, zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.



QUALITÄTSSBEWUSSTSEIN (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

Situation: Frau Muster / Herr Muster ist die Wirtschaftlichkeit besonders wichtig. Es wird versucht, die Ergebnisse angesichts knapper Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) so schnell und einfach sparsam wie möglich zu erreichen. Der Fokus liegt - manchmal notgedrungen - zuerst auf dem Aufwand (zeitlicher Aufwand, Material, Personaleinsatz, Kosten), den es zu minimieren gilt.

Mögliche Vorteile: Bei Produkten und Dienstleistungen, oder allgemeiner, Arbeitsergebnissen, die nicht in höchster Qualität vorliegen müssen, kann eine solche eher ressourcenorientierte Haltung richtig sein. (Beispiel Produktion: Hier kann es wichtiger sein, ein Ausgangsprodukt zur Weiterbearbeitung schnell zur Verfügung zu haben. Dafür kann ein gewisser Prozentsatz an "Ausschuss" in Kauf genommen werden). Viele Kunden oder Abnehmer wissen es zudem zu schätzen, wenn sie zwischen verschiedenen Ausfertigungen und Qualitätsstufen - und damit auch verschiedenen Preisniveaus - wählen können. Entsprechende Beispiele lassen sich in fast allen Bereichen und Märkten finden. Wichtig ist, dass die gelieferte Qualität - egal auf welche Qualitätsniveau - aber auf jeden Fall der erwarteten Qualität entspricht.
Gerade in agilen Organisationen kann es zudem sein, dass es noch gar nicht darauf ankommt, schon ein perfektes "Endprodukt" zu liefern. Vorformen, Entwürfe, Skizzen und Beta-Versionen helfen hier, das gewünschte Endprodukt gemeinsam zu entwickeln. Die Qualität muss hier also erst am Ende hoch sein, es muss aber noch nicht jeder Zwischenschritt perfekt sein. Oft ist es wichtiger, überhaupt ein Zwischenergebnis zur weiteren gemeinsamen Bearbeitung und für den weiteren Entwicklungsprozess vorliegen zu haben.

Mögliche Nachteile: Bei Qualitätsniveaus unterhalb dessen, was die internen und externen Kunden erwarten und benötigen, entstehen Defizite, und zudem auch Kosten, zum Beispiel für Nachbesserungen.

Maßnahmen: Bei Defiziten in der Qualität bei den erbrachten Leistungen sollten Sie mit Frau Muster / Herr Muster gemeinsam ein Qualitätsprogramm für die Abteilung erarbeiten. Wiederkehrende Ursachen für Qualitätsmängel werden analysiert und beseitigt bzw. verbessert. Qualitätsanforderungen und zu erreichende Leistungen werden genau definiert.
Wenn Verbesserungsschritte zur Erreichung dieser Ziele nötig sind, werden diese ebenfalls definiert und kontrolliert (z.B. Prozessanpassungen, geänderte Abläufe, Schulungen/ Personalentwicklungsmaßnahmen, bessere personelle Ausstattung).
Zusätzlich hilfreich sein können in vielen Bereichen technische Hilfsmittel und Automatisierungsschritte. Diese verringern die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Fehlern und sie entlasten zudem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitlich. Dies nimmt Druck aus dem System, schafft Raum für neue Aufgaben und verringert ebenfalls die Fehlerwahrscheinlichkeit und -häufigkeit.

Hinweise: Qualitätsbewusstsein lässt sich am effektivsten durch ein Training von Führungskräften und Qualitäts-Teams in den Methoden des "Total Quality Management" erzielen. Die Teilnehmenden lernen schnell und effektiv, Prozesse selbständig zu verbessern, so dass mit einem Minimum an Aufwand genau die vereinbarte Qualität erzielt wird.

QUALITÄTSSBEWUSSTSEIN (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

Situation: Frau Muster / Herr Muster besitzt ein hohes Qualitätsbewusstsein.

Mögliche Vorteile: In den meisten Situationen ist ein starkes Qualitätsbewusstsein von großem Vorteil für das Unternehmen / die Gesamtorganisation und ihre Partner und Kunden.

Mögliche Nachteile: Ein Mehr an Qualität bedeutet normalerweise immer auch ein Mehr an Zeitaufwand und Kosten. Daher ist für alle Situationen, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen genau zu überprüfen, ob und ab wann das Qualitätsbewusstsein die tatsächlichen Anforderungen übersteigt, weil hier der Punkt erreicht ist, ab dem die Wirtschaftlichkeit leidet.

Maßnahmen: Gegebenenfalls sollten Sie die Kosten der Qualität mit Frau Muster / Herr Muster gemeinsam ermitteln und den richtigen Schnittpunkt zwischen Qualitätsanforderungen und Qualitätskosten festlegen. Manchmal können auch verschiedene Qualitätsniveaus als Teil unterschiedlicher Servicelevel oder Preisstufen („Premium-Paket“ etc.) definiert und geliefert werden.



RISIKOVERHALTEN (Übernahme Verantwortung) (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster zeigt eine eher geringe Risikobereitschaft, möglicherweise sogar Risikoscheue. Projekte oder Vorgehensweisen, die nicht hundertprozentig abgesichert werden können, werden dann nur zögerlich oder überhaupt nicht angepackt. Die Tragweite und Wahrscheinlichkeit des Eintreffens negativer Konsequenzen werden möglicherweise überschätzt.
- Mögliche Vorteile:** Verluste, die durch zu hohe Risiken entstehen, werden weitestgehend vermieden. Es besteht ein hoher Grad an Absicherung. Besonders in bestimmten wirtschaftlich schwierigen Situationen kann dieses Verhalten angemessen und vorteilhaft sein, da keine wertvollen Ressourcen aufs Spiel gesetzt werden, wenn kein Erfolg gesichert ist.
- Mögliche Nachteile:** Gelegenheiten werden zu zögerlich angepackt, was auf die Dauer zu einem Zurückfallen führen kann. Von Anderen kommt vielleicht gelegentlich der Vorwurf des Zauderns, der Entscheidungsschwäche. Statt konsequent Verantwortung für Entscheidungen (und die durchaus vorhandenen, aber abschätzbaren Risiken) zu übernehmen, werden wegen des zögerlichen Verhaltens Chancen vertan.
- Maßnahmen:** Wenn die Ansicht besteht, dass das Entscheidungsverhalten nicht der Situation angemessen und zu risikoavers und zu zögerlich ist, sollten Sie dies mit Frau Muster / Herrn Muster anhand von konkreten Fallbeispielen durchsprechen.
- Um zu einer angemessenen, ausgewogenen Risikoeinschätzung zu kommen hilft auch, zu analysieren ob und wenn ja in welchen Situationen die befürchteten negativen Konsequenzen – vielleicht unbewusst – überbewertet wurden und was dafür ursächlich war. Man sollte sich zudem bewusst sein, dass auch starkes Zögern und der Versuch, Risiken komplett zu vermeiden, gerade in sehr dynamischen Umwelten und Branchen an sich auch wieder mit großen Risiken verbunden ist – dem Risiko nämlich, von Entwicklungen überrollt und von anderen abgehängt zu werden.
 - Um einen ausgewogeneren Umgang mit Risiken zu erreichen, ist es für die einzelnen Führungskräfte zudem hilfreich, wenn das Unternehmen / die Gesamtorganisation ihnen Leitlinien zum Umgang mit Risiken an die Hand gibt. Simulationen, Szenarien und ein „Plan B“ im Misserfallsfall sowie ein enger Austausch mit den übergeordneten Führungskräften in wichtigen Fragen kann zusätzlich hilfreich sein, wenn es darum geht, mit Risiken angemessen umzugehen.

RISIKOVERHALTEN (Übernahme Verantwortung) (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Unternehmerisch tätig zu sein, Entscheidungen zu treffen, Innovationen voranzutreiben: Das alles bedeutet ein gewisses Risiko. Frau Muster / Herr Muster hat offensichtlich eine hohe Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und die damit verbundenen Risiken einzugehen.
- Mögliche Vorteile:** Die als richtig erkannten Vorhaben werden entschlossen angepackt und vorangetrieben.
- Mögliche Nachteile:** Sehr risikofreudige Personen unterschätzen gelegentlich die tatsächliche Höhe von Risiken, wodurch es zu Fehlern und Misserfolgen kommen kann. Bei Entscheidungen mit hoher Risikobelastung kann die tatsächliche Höhe von Risiken unterschätzt werden. Dann kann es zu Misserfolgen und zu – möglicherweise sehr großen und weitreichenden - negativen wirtschaftlichen Konsequenzen kommen, weil manche Entscheidungen und ihre Auswirkungen nur schwer wieder revidierbar sind.
- Maßnahmen:** Um sich Risiken bewusst zu werden und zu einer ausgewogenen, nicht zu risikolastigen Einschätzung zu kommen, hilft eine Analyse der Entscheidungen der letzten Zeit und eine gemeinsame Bewertung der dabei vorhandenen Risiken. Auch aktuell anstehende Entscheidungen können einer solchen Risikoanalyse unterzogen werden. Diese erfolgt durch Ermittlung eines sog. „Risikowertes“. Dieser ist das Produkt der Eintrittswahrscheinlichkeit (EW) und der Tragweite (TW) einer Entscheidung. Der Risikowert sagt aus, welche Risiken die wirklich beachtenswerten sind. Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite sollten besonders intensiv betrachtet und möglichst vermieden werden.
- Um einen ausgewogeneren Umgang mit Risiken zu erreichen, ist es für die einzelnen Führungskräfte zudem hilfreich, wenn das Unternehmen / die Gesamtorganisation ihnen Leitlinien zum Umgang mit



Risiken an die Hand gibt. Simulationen, Szenarien und ein „Plan B“ im Misserfolgsfall sowie ein enger Austausch mit den übergeordneten Führungskräften in wichtigen Fragen kann zusätzlich hilfreich sein, wenn es darum geht, mit Risiken angemessen umzugehen.

SYSTEMATIK (50% bis 70%) (Ausprägung unterhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster hat eine starke Vorliebe für Spontanität und Handeln aus der jeweiligen Situation heraus und möchte sich am liebsten alle Optionen und Gestaltungsmöglichkeiten offenhalten. Das Vorgehen ist je nach Unternehmenskultur/Organisationskultur und äußeren Bedingungen richtig und zielführend. Oft findet man es zudem in Aufgabenfeldern, in denen intuitiv gearbeitet werden muss.
- Mögliche Vorteile:** Dieses Verhalten ist vor allem dann richtig, wenn Situationen unvorhersehbar oder neu sind und eine Vorplanung daher auf vielen Annahmen statt Fakten beruht. Es eröffnet die Möglichkeit, eher schnell bzw. kurzfristig und situativ neue Impulse, z.B. neue Entwicklungen und Marktchancen, aufzugreifen und darauf zu reagieren. Es kann also ein Erfolg versprechende Strategie sein, ganz bewusst nicht zu weit im Voraus zu planen, bzw. diese Pläne nicht zu starr und zu eng zu definieren. Außerdem regt eine solche Vorgehensweise kreative Denk- und Problemlösungsprozesse an.
- Mögliche Nachteile:** Vage Zielsetzungen führen zu Unsicherheit. Unklare Ziele sind für viele Mitarbeiter weniger attraktiv als klare Ziele. Wenn keine eindeutigen Ziele vorhanden sind, können sie nicht eindeutig vermittelt werden und es kommt zu Effizienzeinbußen.
- Maßnahmen:** Frau Muster / Herrn Muster sollten Sie bewusst machen, dass gewisse "Konstanten" in der Arbeit wichtig sind, vor allem, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein gewisses Maß an Sicherheit zu geben und die Effizienz zu steigern sowie Motivation und Transparenz zu fördern. Gemeinsam müssen Sie erarbeiten, wo diese Konstanten im Arbeitsprozess stehen könnten. (Beispiel: Projekt-Management).
- Hinweise:** Im Extremfall könnte ein Training in Projektmanagement sehr hilfreich sein.

SYSTEMATIK (130% bis 150%) (Ausprägung oberhalb des generellen Optimums)

- Situation:** Frau Muster / Herr Muster bevorzugt ausgesprochen systematisches und geplantes Vorgehen.
- Mögliche Vorteile:** Dieses Verhalten ist dazu geeignet, Personen Sicherheit zu geben. Jeder weiß genau, was wann und wie gefordert wird und kann dadurch ohne Unsicherheit oder Zögern ans Werk gehen.
- Mögliche Nachteile:** Die Plandurchführung könnte wichtiger werden als die Optimierung der Ergebnisse. Das Verhalten könnte starr und unflexibel werden. Gelegenheiten, die sich erst aus der Situation heraus ergeben, werden nicht wahrgenommen.
- Maßnahmen:** Eine gute Planung, Fernziele und Leitlinien sind immer wichtig, für ein Gesamtunternehmen / eine Gesamtorganisation und auch für alle Teilbereiche. Gerade solch ein klar definierter Rahmen kann andererseits auch wieder helfen, in bestimmten abgegrenzten Bereichen und Prozessen sehr agil und flexibel zu agieren, auf Markt- und Kundenanforderungen einzugehen und neue, kreative Lösungen für ungeplante und unvorhergesehene Situationen zu finden. Klare Grundsätze und Planung einerseits und Flexibilität andererseits sollten und müssen sich also nicht ausschließen.

