

MANAGEMENT & FÜHRUNG

A photograph of a person's hands holding a grey ceramic cup of coffee. The person is wearing a brown jacket. In the background, there are white tulips. On the desk in front of them is a white keyboard, a silver pen, a stack of notebooks, and a pair of white earbuds on a wooden block.

**POTENZIALE
VOLL ENTFALTEN**

Coachingplan

Max Mustermann

DNLA*
Discovering Natural Latent Abilities

Inhalt

01	ERLÄUTERUNGEN	02
02	KOOPERATION UND KONSENS	09
03	UNTERNEHMERISCHES DENKEN	13



Teilnehmer: Max Mustermann

01.01.1970

Erläuterungen zum Coachingplan

Die folgende Auswertung soll Ihnen selbst und / oder Personen, die Sie in Ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützen dabei helfen, ihr Management- und Führungsverhalten zu reflektieren, und, falls nötig – sprich falls dieses Verhalten nicht den Anforderungen der Situation oder der Organisation (Führungsleitbild, Führungsgrundsätze) gerecht wird – zu verbessern.

Diese Auswertung soll dazu anregen, sich verschiedener Vor- und Nachteile und Auswirkungen verschiedener Verhaltensweisen, Prägungen und Führungsstile bewusst zu werden und diese gegeneinander abzuwägen. Denn gerade im Bereich von Management und Führung gibt es nicht nur ein Optimum, sondern immer nur mehr oder weniger zu den Anforderungen der Situation und den Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passenden Ausprägungen verschiedener Aspekte von Management und Führung.

Das hier gesammelte Erfahrungswissen soll Sie dabei unterstützen, sich persönlich und als Führungskraft weiter zu entwickeln und gemeinsam mit Ihren Teammitgliedern noch besser, effektiver und erfolgreicher zusammenzuarbeiten. Für die Bereiche, in denen Sie sich noch weiterentwickeln wollen oder müssen, wollen wir Ihnen helfen, selbst, oder gemeinsam mit Ihrer „Begleiterin“ bzw. Ihrem „Begleiter“ (dies können Feedbackgeber, interne oder externe Coaches, Berater, Experten aus dem Personalbereich, Mentoren oder wiederum Ihre direkten Vorgesetzten sein) Lösungsansätze zu finden und Verbesserungen herbeizuführen.

Dazu wird im Folgenden bei allen Faktoren, die in ihren derzeitigen Ausprägungen in die eine oder andere Richtung vom generellen Optimum (der „goldenen Mitte“) für Ihre Position abweichen, eine kurze Darstellung der Ausgangssituation sowie der möglichen Vorteile und Nachteile eines bestimmten Verhaltens gegeben. Für jede Situation folgen dann Entwicklungshinweise und Impulse, die Ihnen helfen sollen, Ihre Aufgaben und Ihre Rolle als Führungskraft optimal auszuführen. Es handelt sich um Praxistipps und Erfahrungswissen und um Erkenntnisse aus der Arbeitspsychologie, die sofort im Arbeitsalltag umgesetzt werden können.

Dabei wünschen wir Ihnen gutes Gelingen, und Ihnen und Ihrem Team viel Erfolg bei der gemeinsamen Bewältigung aller anstehenden Aufgaben.

Herzliche Grüße,
Ihr DNLA-Team



Autorität

- Situation:** DNLA hat festgestellt, dass die von Herrn Mustermann geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch einen sehr "kollegialen" Stil geführt werden.
- Mögliche Vorteile:** Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sehr gut qualifiziert sind und die eigenständig und eigenverantwortlich arbeiten, ist dieser Führungsstil durchaus angemessen.
- Mögliche Nachteile:** Ein möglicher Nachteil dabei: Unpopuläre oder schwierige Maßnahmen können unter Umständen nur schwer durchgesetzt werden; die Ansprüche des Unternehmens an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht im erforderlichen Umfang eingefordert.
- Maßnahmen:** Mit Herrn Mustermann sollten Sie typische Situationen der täglichen Arbeit durchgehen und zusammen den angemessenen Führungsstil dafür gemeinsam festlegen. Üben Sie ein, bestimmte Aufgabenbereiche für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker vorzustrukturieren. Machen Sie Herrn Mustermann klar, 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: Man kann sein Verhalten in vielen Punkten trainieren, anpassen und ändern. Dies betrifft zum Beispiel das Maß an Vertrauen, das man den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegenbringt, den Grad an Autonomie, den man ihnen bei bestimmten Themen zugesteht und den Grad der Einbeziehung in unterschiedliche Stadien der Planung von Aufgaben und Abläufen. Wenn das Verhalten im Bereich Autorität in solchen Punkten angepasst wird, dann kann es dadurch viel effektiver werden.



Delegation

Situation: Herr Mustermann 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 Herrn Mustermann 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 Herrn Mustermann 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.



Legitimation

- 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.



Mitarbeiter-Entwicklung

- 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 Herrn Mustermann 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.



Selbstvertrauen

Situation: Die Verhaltensweisen von Herrn Mustermann 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.



Einfluss

Situation: Das Verständnis von Herrn Mustermann 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. Herr Mustermann 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 Herrn Mustermann die Wichtigkeit des Aufbaus von Beziehungen und des Aufbaus von Einfluss innerhalb der Organisation verdeutlichen. Machen Sie Herrn Mustermann 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 Herrn Mustermann können Sie gemeinsam Strategien des Aufbaus von Einfluss erarbeiten:

- Zu welchen Personen sollten gute Beziehungen aufgebaut werden?
- Wie kann dies vonstattengehen?
- Was ist dabei zu beachten?

So werden Sie mit Ihrer guten Arbeit und Ihren Ideen intern noch mehr positive Wirkung erzielen.



Konfliktverhalten

Situation: Herr Mustermann 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 Herrn Mustermann sollten Sie typische Konfliktsituationen aus der jüngeren Vergangenheit durchsprechen. Analysieren Sie gemeinsam, worin der Konflikt bestand, welche Positionen vertreten wurden, und wie Herr Mustermann 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.



Konsensbildung

Situation: Herr Mustermann gibt sich große Mühe, vor Entscheidungen alle wichtigen Personen einzubinden.

Dies ist vor allem dann wichtig, wenn Herr Mustermann 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

- Situation:** Herr Mustermann 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 Herrn Mustermann besteht die Gefahr, als Einzelkämpfer/in abgestempelt zu werden. Im Extremfall ist auch keine Hilfe von andern mehr zu erwarten.
- Maßnahmen:** Sie sollten mit Herrn Mustermann 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.



Teamarbeit

- Situation:** Von Herrn Mustermann 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 Herrn Mustermann sollten Sie Kriterien erstellen, welche Aufgaben im Team bearbeitet werden sollten. Danach sollte Herr Mustermann 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.



Anspruchsniveau

Situation: Herr Mustermann versucht, sich auf die Erledigung der bereits vorgegebenen Ziele und Aufgaben zu konzentrieren und dabei vor allem das im Moment absolut Nötige zu tun. Weitergehende Ansprüche, eigene Ziele, Schwerpunkte, Projekte und Ambitionen werden zurückgestellt. So wird versucht, den 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 Herrn Mustermann 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.



Qualitätsbewusstsein

Situation: Herrn Mustermann 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 Herrn Mustermann 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.



Risikoverhalten

Situation: Herr Mustermann 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 risikovermeidend und zu zögerlich ist, sollten Sie dies mit Herrn Mustermann 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 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

- Situation:** Herr Mustermann hat eine starke Vorliebe für Spontaneität 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:** Herrn Mustermann 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.

