

*POTENZIALE  
VOLL ENTFALTEN*

Teilnehmerauswertung

Max Mustermann

# *Inhalt*

<b>01 GUTACHTENINFORMATIONEN</b>	<b>02</b>
<b>02 ÜBERSICHTEN</b>	<b>05</b>
<b>03 KOOPERATION UND KONSENS</b>	<b>19</b>
<b>04 UNTERNEHMERISCHES DENKEN</b>	<b>28</b>
<b>05 KURZ-TESTS</b>	<b>35</b>
<b>06 ENTWICKLUNGSLITSE</b>	<b>36</b>



---

Teilnehmer: Max Mustermann

01.01.1970

---

### Informationen zu Ihrem Gutachten.

Sehr geehrter Herr Prof. Mustermann,

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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









Viel Erfolg!



Teilnehmer: Max Mustermann  
 Profilvergabe: Bereichs- oder Hauptabteilungsleitung, Personal  
 Antworten vom: 01.01.1970 01:00:00  
 Auswertung durch: test Entwicklung

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

## Führungsqualität

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	90%	100%	110%	130%	150%
<b>Autorität</b>			→				
<b>Delegation</b>			→				
<b>Einbeziehung</b>							
<b>Legitimation</b>							
<b>Leistungsforderung</b>							
<b>Mitarbeiter-Entwicklung</b>							
<b>Selbstvertrauen</b>							
<b>Verantwortung für MA</b>							

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

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

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

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

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

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

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



Teilnehmer: Max Mustermann  
 Profilvergabe: Bereichs- oder Hauptabteilungsleitung, Personal  
 Antworten vom: 01.01.1970 01:00:00  
 Auswertung durch: test Entwicklung

**Kooperation und Konsens**

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	90%	Optimalbereich 100%	110%	130%	150%
<b>Einfluss</b>							
<b>Identifikation</b>							
<b>Image</b>							
<b>Kommunikationsbereitschaft</b>							
<b>Konfliktverhalten</b>							
<b>Konsensbildung</b>							
<b>Kooperation</b>							
<b>Machtverhalten</b>							
<b>Personenorientierung</b>							
<b>Teamarbeit</b>							

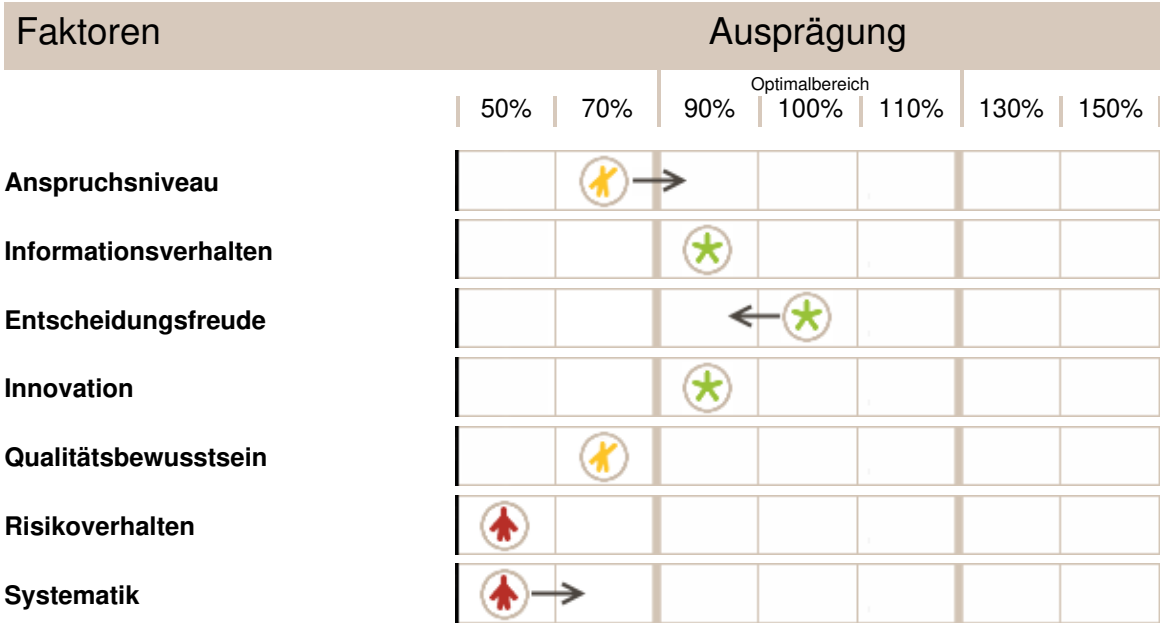
50% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, deutlich weniger ausgeprägt.  
 70% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, weniger ausgeprägt.  
 90% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, fast optimal ausgeprägt.

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



Teilnehmer: Max Mustermann  
 Profilvergabe: Bereichs- oder Hauptabteilungsleitung, Personal  
 Antworten vom: 01.01.1970 01:00:00  
 Auswertung durch: test Entwicklung

**Unternehmerisches Denken**



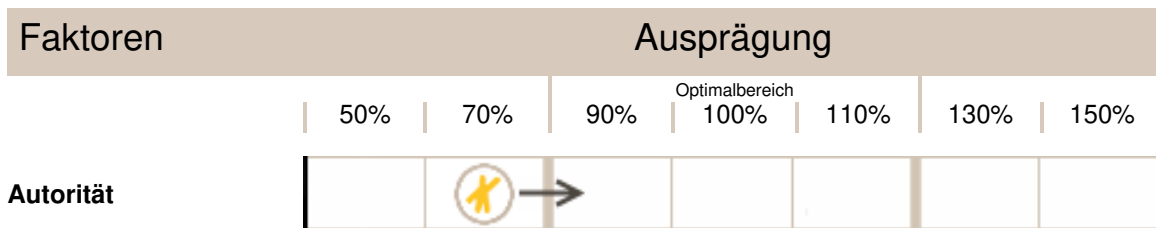
50% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, deutlich weniger ausgeprägt.  
 70% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, weniger ausgeprägt.  
 90% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, fast optimal ausgeprägt.

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





## AUTORITÄT



Eine gewisse Autorität der Führungskraft auf der einen Seite und Achtung oder Respekt der Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Teammitglieder auf der anderen Seite ist eine Vorbedingung des Führens. Vorgesetzte müssen das Verhalten ihrer Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens beeinflussen und lenken. Das wiederum setzt einen gewissen Grad an "Gefolgschaft" auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Diese Gefolgschaft ist insbesondere dann wichtig, wenn es um schwierige Dinge, die bei diesen zunächst gewisse Widerstände hervorrufen, wie z.B. Einhalten von Regeln, neue Anforderungen, Eingehen von Risiken und vergleichbares, geht.

Der Faktor "Autorität" misst, ob eine Führungskraft versucht, diese "Autorität" und "Gefolgschaft" über "klassische" Autorität, die auf Anweisungen und Kontrollen fußt, herzustellen, oder ob sie versucht, die Autorität über gemeinsame Ideen und Ziele, partizipativ, zu erreichen.

Ihr Führungsstil:

Sie bevorzugen einen eher kollegialen Führungsstil, im Extremfall bis zur Kumpelhaftigkeit gehend. Kollegiales Verhalten ist bei hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchaus angemessen. Mögliche Gefahren: Unpopuläre oder schwierige Maßnahmen können Sie unter Umständen nur schwer durchsetzen und die Ansprüche des Unternehmens an Ihre Mitarbeiter nicht im erforderlichen Umfang einfordern.

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

Es gibt verschiedene Quellen von Autorität:

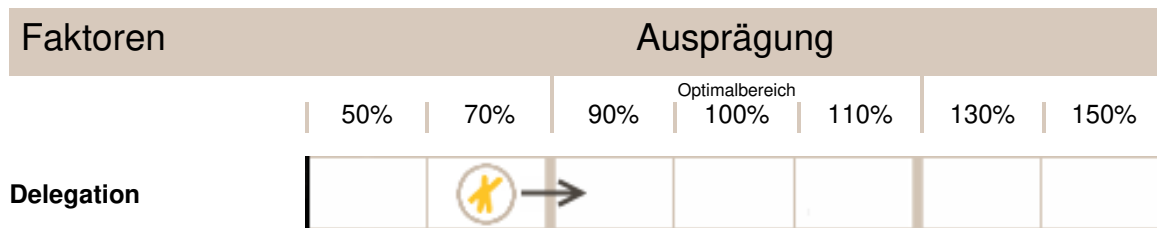
- Autorität im Sinne von "Zwang", von "Kommando" und "Kontrolle"
- Eine "natürliche", "gewachsene" Autorität, die sich einerseits aus Erfahrung, Fachkompetenz, Sozialkompetenz und richtigem, respektvollem Umgang mit den Teammitgliedern speist und
- andererseits aus der Reife der Teammitglieder, die eigenverantwortlich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

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

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



## DELEGATION



Führen bedeutet, nicht alles selbst zu tun bzw. nicht mehr alles selbst tun zu müssen, sondern Aufgaben und Verantwortung zu delegieren. Diese Aufgaben können nach unterschiedlichen Kriterien an den Mitarbeiter delegiert werden: Entweder die oder der Vorgesetzte hält alle Fäden in der Hand und delegiert nur konkrete, einzelne Teilaufgaben oder sie bzw. er überlässt Aufgaben zur vollständigen und eigenverantwortlichen Bearbeitung den Mitarbeitenden. Die richtige Art der Aufgabendelegation richtet sich vor allem nach der Qualifikation und der Erfahrung der Mitarbeitenden und danach, wie sehr sie es gewohnt sind, eigenverantwortlich und selbständig zu arbeiten.

Je "schlanker" die Organisation mit ihren Führungsstrukturen sein möchte (Stichwort: "Lean Management"), desto mehr Delegation geht damit einher. Delegation, wenn sie im richtigen Maß und in der richtigen Art und Weise erfolgt (nämlich gezielt und mit einer konkreten Absprache und nicht mit einem generellen "Hier, übernehmen Sie das mal") und das Übertragen bekommen von Verantwortung ist ein sehr wirksamer Motivator, da es den Teammitgliedern signalisiert, dass man ihnen Vertrauen entgegenbringt und dass man ihnen anspruchsvolle Aufgaben zutraut.

Ihr Führungsstil:

Sie halten sich bei der Übergabe von Verantwortung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück. Wenn entsprechend niedrigere Qualifikationen vorhanden sind, dann wäre es in der Tat ein Führungsfehler, Verantwortung umfassend an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu delegieren. Diese wären dann schnell überfordert. Mögliche Gefahren: Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wären bei dem geringen Maß an Delegation schnell unterfordert. Sie könnten sich "gegängelt" fühlen und zudem den Eindruck gewinnen, dass man ihnen nichts zutraut und dass sie in dem Bereich, in dem sie arbeiten, nur wenige Möglichkeiten haben, sich zu entfalten, sich zu beweisen und zu zeigen, was sie können. Die Folge davon wäre mit großer Sicherheit ein Motivationsverlust und die Gefahr, die besten Leute über kurz oder lang zu verlieren.

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

Die Mitarbeitenden wollen, sollen und können Verantwortung übernehmen.

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

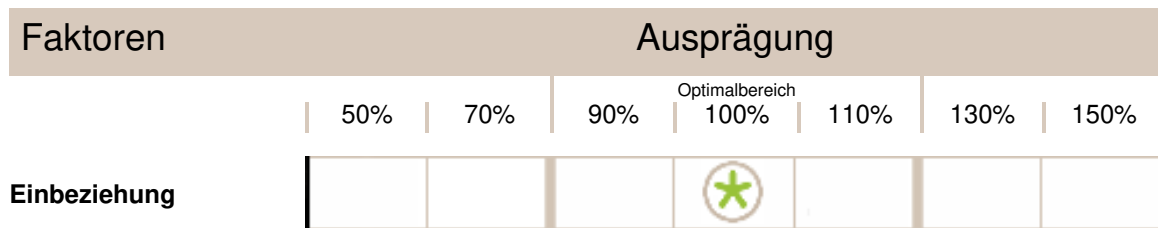
Dies alles setzt die nötige Reife, Fachkompetenz und persönliche Kompetenz bei denjenigen, die die Verantwortung übertragen bekommen, voraus. Falls Zweifel bestehen, ob diese mit der übertragenen Verantwortung auch umgehen können, muss unbedingt dafür gesorgt werden, dass die Voraussetzungen dazu gegeben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

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





## EINBEZIEHUNG



Ein Problem, das sich durch viele Unternehmen und Hierarchieebenen zieht, ist eine gewisse Gleichgültigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund mangelnder Einbeziehung in Ziele, Planungen und Veränderungen. Brillante Projekte oder Strategien werden ausgearbeitet, aber die Betroffenen werden nicht richtig in diese Prozesse einbezogen und ziehen folglich auch nachher bei der Umsetzung nicht richtig mit. So ist es viel schwerer, die gesteckten Ziele zu erreichen. Ein Mittel, um dieses Problem zu lösen, ist die "Einbeziehung" der Mitarbeitenden, um "Betroffene" zu "Beteiligten" zu machen.

Ihr Führungsstil:

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in der richtigen, ausgewogenen Weise in Veränderungen einbezogen. Sie geben Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umfassende Information über alle wichtigen Dinge im Unternehmen. Überzogene Verhaltenstendenzen sind bei Ihrem Führungsstil nicht erkennbar, weder in die eine noch die andere Richtung. Vorschläge und Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen Sie gerne an.

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

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

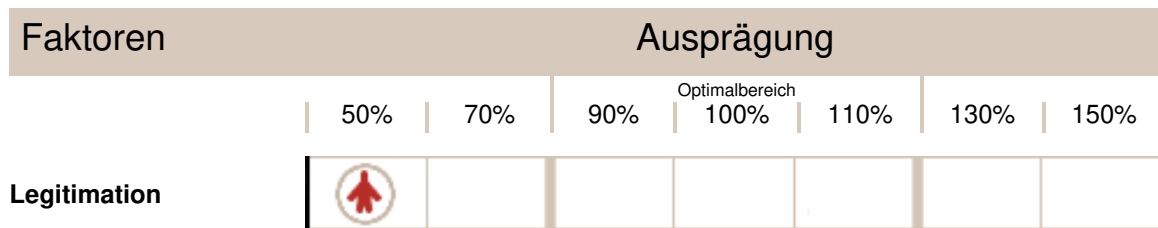
- Die Mitarbeitenden sind in der Regel hoch qualifiziert und spezialisiert. Sie erwarten, um sich mit vollem Engagement, mit voller Überzeugung und mit all ihren Ideen in ein Projekt einbringen zu können, dass sie einbezogen werden bei allen wichtigen Abläufen, Plänen, anstehenden Veränderungen usw.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

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

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



## LEGITIMATION



Führung im Sinn von Forderung wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht vorbehaltlos akzeptiert, sondern am ehesten dann, wenn sie als "legitim" erlebt wird. Die Führungskraft sollte durch Ihr Vorbild, durch Ihren Einsatz für das Team und durch Ihre Erfolge Vertrauen und Glaubwürdigkeit erworben haben. Dadurch wird eine Art "Legitimationskonto" aufgebaut: Wenn Vertrauen und Glaubwürdigkeit vorhanden sind, dann "übertragen" die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Machtbefugnisse auf die Vorgesetzte / auf den Vorgesetzten. Ohne diese Legitimation entsteht keine echte Gefolgschaft. Um die gemeinsamen Ziele wirklich wirksam zu verfolgen ist diese unerlässlich, da sonst nur noch Machtausübung und Druck als Mittel, um Gefolgschaft herzustellen, übrig bleiben würden. Diese sind aber immer mit negativen Aspekten verbunden und können zudem sehr schnell in Frage gestellt werden. Wenn alle wirklich gemeinsam an einem Strang ziehen und dieselben Ziele verfolgen sollen, dann geht dies nur und am besten über ein sehr hohes Maß an Legitimation. Der Faktor "Legitimation" beschreibt, wie stark eine Führungskraft sich dieser Zusammenhänge bewusst ist und wie sehr sie aktiv darauf hin arbeitet, "Legitimation" gegenüber den Mitarbeitenden aufzubauen.

Ihr Führungsstil:

Die Bedeutung der Legitimation für den Führungsbereich wird von Ihnen als nicht so wichtig eingeschätzt. Sie sehen die Erfordernisse des Unternehmens als absolut vorrangig an und wollen vor allem diese Ansprüche erfüllen. Mögliche Gefahren: Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ziehen auf Dauer nicht oder zu wenig mit. Es werden Widerstände entstehen, die sich zu Konflikten oder gar der fast völligen Verweigerung der Gefolgschaft ausweiten können. Sie sollten sich daher, gerade wenn Sie oder einzelne Teammitglieder noch neu hinzugekommen sind, verstärkt um den Aufbau von Legitimation bemühen.

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

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

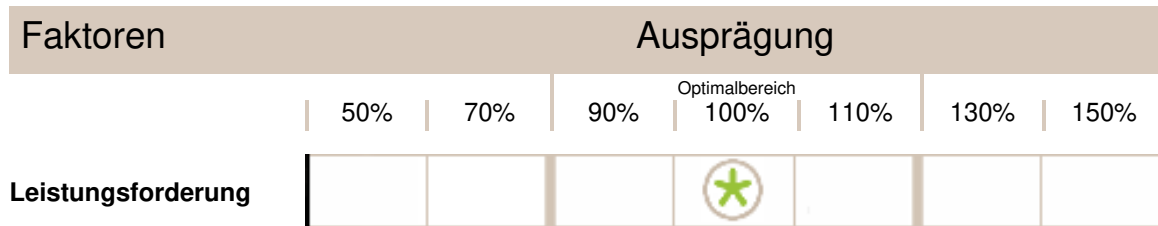
- Wirkliche Gefolgschaft und Anerkennung einer Person als legitime Führungskraft entstehen, wenn diese fachlich, persönlich und methodisch die nötigen Qualitäten besitzt und mit diesen das Team voranbringt. Die Mitarbeitenden müssen erkennen: "Wenn wir unserer Führungskraft folgen, dann erreichen wir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

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





## LEISTUNGSFORDERUNG



Ohne ein gewisses Maß an Leistungsforderung werden keine dauerhaften Erfolge erzielt. Die Anforderungen und das Leistungslevel dauerhaft hoch und auf dem richtigen Niveau zu halten – weder zu hoch noch zu niedrig – ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich auch dadurch aus, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, hohe Leistungen zu erbringen und dass sie selbst auch den Anspruch an sich haben, gute und sehr gute Leistungen erbringen zu wollen (Gute Leistungen erbringen „können“, „wollen“ und „dürfen“).

Neben der nötigen Motivation und dem richtigen Leistungsklima im Unternehmen spielen die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (-> siehe nachfolgend: „Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung“) eine wichtige Rolle. Die richtige Führung, die richtige Mischung aus fördern und fordern kommt als dritte "Erfolgszutat" hinzu. Das bedeutet, dass die Führungskraft mit den Teammitgliedern geeignete, auch durchaus anspruchsvolle, aber dennoch realisierbare Ziele vereinbaren muss und immer dann, wenn die Erreichung der vereinbarten Ziele gefährdet scheint, in der Lage sein muss, diese einzufordern und sicherzustellen.

Ihr Führungsstil:

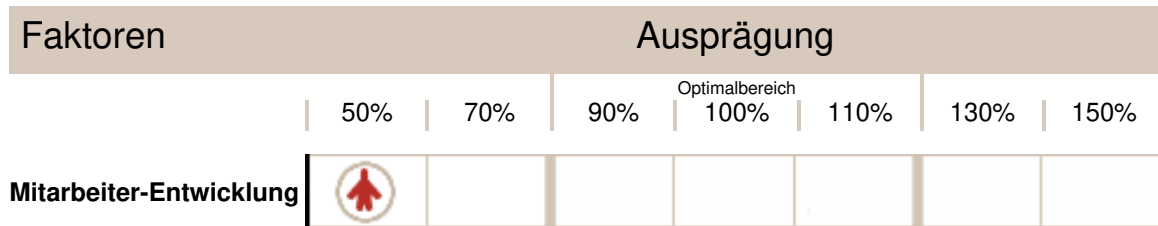
Sie führen mit einer hohen, aber realistischen Leistungserwartung und gehen entsprechend mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um. Falls notwendig, können Sie ohne weiteres die nötigen Leistungen – erfolgreich - einfordern.

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

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



## MITARBEITER-ENTWICKLUNG



Die persönliche und berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist wichtig, um erstens die Motivation der Mitarbeitenden auf einem hohen Stand zu halten und Ihre Bindung ans Unternehmen zu stärken und zweitens, um im Unternehmen möglichst hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung zu haben. Häufig wird in Unternehmen nur die Weiterentwicklung im fachlichen Bereich gefördert. Ebenso wichtig oder manchmal sogar noch wichtiger ist aber die persönliche Entwicklung und der Potenzialaufbau im Bereich der Soft Skills.

Ihr Führungsstil:

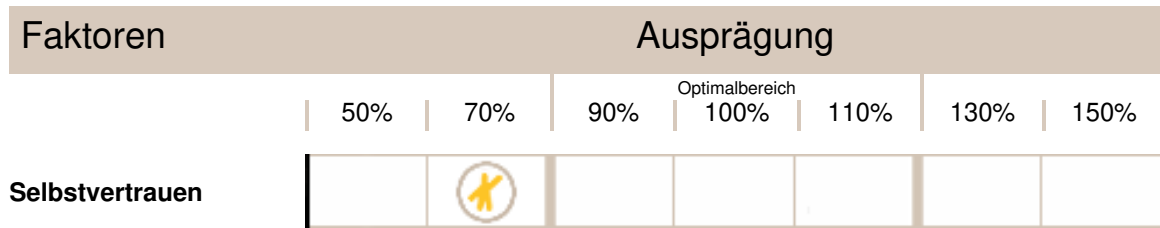
Sie legen aktuell eher wenig Gewicht auf die Entwicklung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Einstellung ist vor allem dann realistisch und angemessen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in absehbarer Zeit keine neuen oder höherwertigen Aufgaben bekommen können bzw. sollen. Eine Qualifizierung und Motivierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird vor allem am bestehenden Arbeitsplatz angesetzt. Mögliche Gefahren: Sie bieten Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu wenig Perspektiven. Auf Dauer müssen Sie damit rechnen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frustriert sind. Insbesondere fachlich kompetente und sehr ambitionierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten wechseln. Achten Sie zudem darauf, dass (gerade in Zeiten des immer schneller und tiefgreifender werdenden technologischen Wandels!) die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets die nötigen Qualifikationen haben. So kann ihr Unternehmen auch weiterhin erfolgreich am Markt bestehen und auf veränderte Umweltbedingungen erfolgreich reagieren.

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

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



## SELBSTVERTRAUEN



Eine Führungskraft muss Selbstvertrauen im Bezug auf die Führungsrolle und auf die damit verbundenen Aufgaben mitbringen und dies auch gegenüber den Teammitgliedern ausstrahlen, um diese Rolle als Führungskraft erfolgreich ausfüllen zu können. Führung ist vor also auch eine Sache der Selbstsicherheit und des Selbstvertrauens. Wenn eine Führungskraft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ständig signalisieren würde, dass sie / er an ihrer / seiner Erfahrung zweifelt oder sich unsicher ist, ob die vorgegebene Richtung stimmt und ob ihr / sein Tun und Handeln auch akzeptiert wird, dann wird diese Führungskraft schnell das Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren. Sicherheit und Vertrauen geben Halt und Orientierung und sind eine wichtige Motivationsquelle für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von den jeweiligen Führungskräften ausgeht.

Ihr Führungsstil:

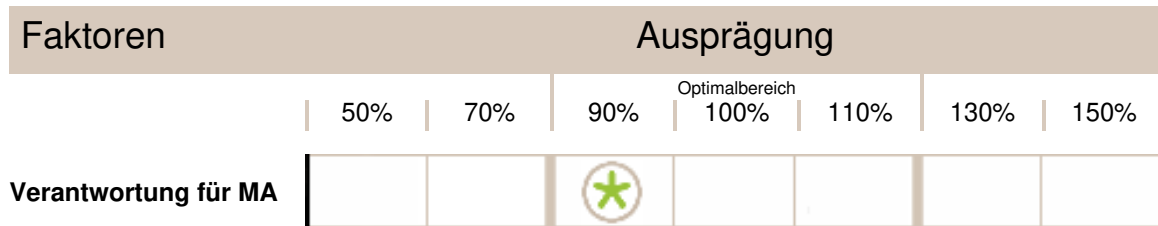
Sie haben eine zu kritische Haltung sich selbst gegenüber und (noch) nicht das nötige Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten als Führungskraft. Diese Einstellung hat meist nichts mit den wirklichen Erfolgen oder Misserfolgen zu tun, sondern mit hohen Ansprüchen an sich selbst. Mögliche Gefahren: Durch Zweifel, Unsicherheit und selbstkritisches Hinterfragen werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eventuell verunsichert. Diese Unsicherheit birgt die Gefahr von Motivationsverlust und in Folge dann auch von Leistungsdefiziten. Gelegentlich spielen auch fachliche Mängel bzw. die fehlende gezielte Vorbereitung auf die Aufgabe als Führungskraft eine Rolle. In vielen Fällen werden einfach diejenigen, die schon am längsten in einem Bereich arbeiten oder die fachlich ihre Aufgaben sehr gut erledigen befördert und nicht diejenigen, die das beste Führungs- und Managementpotenzial haben. Eine entsprechende (Nach-)Qualifizierung und Vorbereitung auf die anstehenden Führungsaufgaben und auf die neue Rolle als Führungskraft sind dann umso wichtiger.

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

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



## VERANTWORTUNG FÜR MA



Obwohl Sie Führungsverantwortung haben, versäumen es manche Vorgesetzte, für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend da zu sein und Verantwortung zu übernehmen. Sie investieren ihre Zeit sehr stark in ihre eigenen Sachaufgaben. Führung heißt aber, Arbeiten an die Teammitglieder zu delegieren, und sich darum zu kümmern, dass die entsprechenden Leistungspotenziale bei ihnen vorhanden sind, damit sie diese Aufgaben auch gut erfüllen können. Somit wird die Bereitschaft, eigene Sachaufgaben hintenanzustellen und sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kümmern, zu einer Grundvoraussetzung für die Führung.

Die "Erreichbarkeit" des Vorgesetzten bei Fragen und Problemen wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als sehr wichtig eingeschätzt. Zudem ist es wichtig, dass Führungskräfte für den Fall, dass etwas schief läuft, die Schuld dafür nicht gleich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Schuhe schieben, sondern ihrer Verantwortung gerecht werden und für ihre Mitarbeitenden und für die Vorgänge in Ihrem Verantwortungsbereich einstehen.

Verantwortung für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beinhaltet auch, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht bloß als "Funktionsträger" zu sehen, sondern sie als Individuen mit eigenen Zielen, Wünschen, Sorgen und Problemen anzusehen, ernst zu nehmen und ihnen mit Respekt zu begegnen. Diese Grundhaltung des gegenseitigen Respekts ist eine wichtige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens.

Ihr Führungsstil:

Die Anforderungen werden von Ihnen voll erfüllt. Sie kümmern sich aktiv und vorausschauend darum, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter optimalen Voraussetzungen arbeiten und überlassen ihnen an den richtigen Stellen Freiräume. In schwierigen Situationen stehen Sie zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

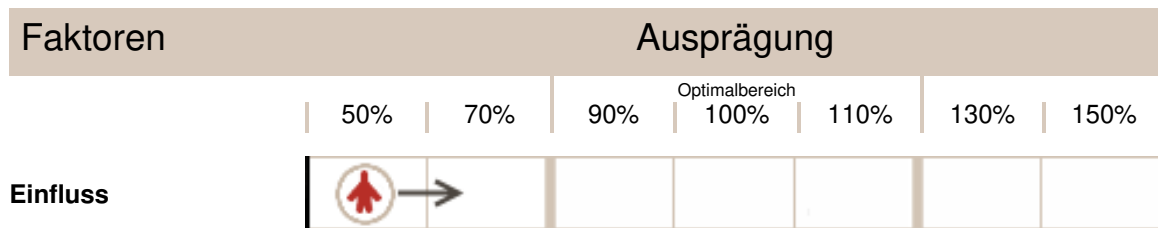
### Anforderungen an den Faktor "Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

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

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



## EINFLUSS



Der Aufbau von Einfluss, von guten Beziehungen zu allen wichtigen Personen in einem Unternehmen, ist nach Untersuchungen der Harvard Business School mit die wichtigste Vorbedingung für den Erfolg bei der Durchsetzung von Projekten. Oft ist es nicht die bessere Idee, die zählt, sondern die Akzeptanz der Person, die diese Idee durchzusetzen versucht. Die Grundlage dafür ist, sich mit den wichtigen Personen vertraut zu machen und eine tragfähige Beziehung zu ihnen aufzubauen. "Networking", also der Aufbau eines angemessenen Beziehungsnetzwerks im Unternehmen, ist somit ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Ihr Führungsstil:

Ihr Verständnis für die Notwendigkeit von guten Beziehungen zu verschiedenen Ebenen der Organisation ist weniger ausgeprägt. Eine solche Haltung ist oft bei Personen zu finden, die vor allem auf der Sachebene überzeugen wollen und hier eine hohe Verantwortlichkeit übernehmen. Mögliche Gefahren: Ihr Aufbau von unterstützenden Beziehungen im Netzwerk der Organisation könnte zu gering sein, um alle Projekte erfolgreich voranzubringen. Eine intensive Pflege der Beziehungen wäre wünschenswert.

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

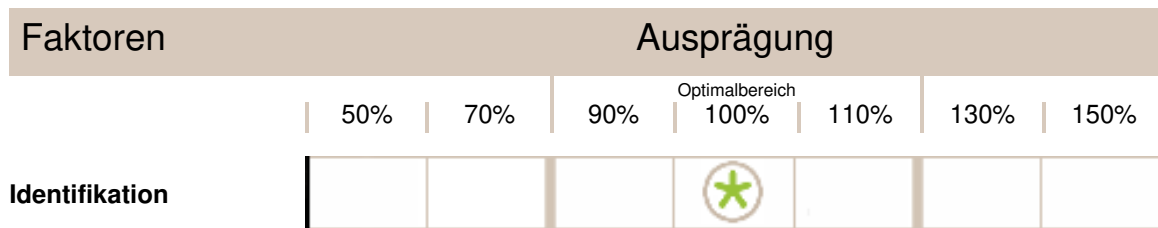
Der Faktor "Einfluss" erfährt in agilen Unternehmen und unter den Bedingungen von Digitalisierung und technischem Wandel eine Bedeutungsverschiebung.

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





## IDENTIFIKATION



"Identifikation" bedeutet einmal, sich mit den Zielen des *Gesamtunternehmens* zu identifizieren und stets auch das Wohl des Gesamtunternehmens im Blick zu haben (und nicht etwa nur die Ziele des eigenen Verantwortungsbereichs zu verfolgen – womöglich gar auf Kosten anderer Unternehmensbereiche) und diese konsequent und zielstrebig zu verfolgen. Eine Identifikation mit den vorgegebenen Zielen und Aufgaben ist aus zweierlei Gründen notwendig: Erstens, um die eigenen Energien und Ideen auf dieses Ziel hin zu mobilisieren und zweitens, um auf andere Menschen überzeugend zu wirken und sie für dieses Ziel zu begeistern. Oft ist eine merkbar hohe Identifikation mit den Zielen und Aufgaben des Unternehmens ein ausschlaggebender Faktor für das Vertrauen, das der Führungskraft von oben entgegengebracht wird.

Ihr Führungsstil:

Sie zeichnen sich durch eine hohe Bereitschaft aus, sich mit vorgegebenen Aufgaben/Projekten im Unternehmen zu identifizieren.

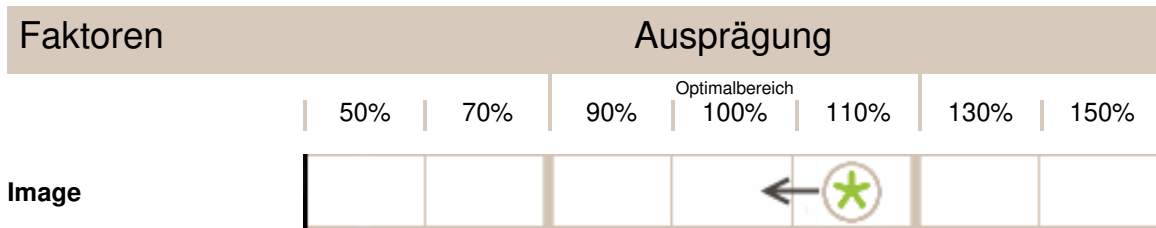
### Anforderungen an den Faktor "Identifikation" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

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

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



## IMAGE



Eine wichtige Voraussetzung, um Anerkennung und Einfluss in einer Organisation zu gewinnen, ist das eigene Image. Ein positives Image entsteht am ehesten durch Erfolge. Aber es genügt oft nicht, einfach nur gute Arbeit zu machen – man muss die eigenen Erfolge, und auch die Bedeutung und Wichtigkeit der Themen, für die man verantwortlich ist, auch gezielt sichtbar machen. Unterschätzt man dies oder gelingt dies nicht, kann der Stellenwert der Themen, für die man verantwortlich ist (z.B. Personalentwicklung) insgesamt darunter leiden.

Also ist es wichtig, die eigenen Erfolge und den Stellenwert der eigenen Arbeit auch nach außen zu signalisieren. Es muss Sorge dafür getragen werden, dass die eigenen Ergebnisse und die Bedeutung der Themen, an denen man arbeitet, intern möglichst wirksam kommuniziert oder anders gesagt "verkauft" werden.

Ihr Führungsstil:

Sie können Ihr eigenes Image gut selbst aufbauen und Ihre eigenen Leistungen angemessen bis positiv "verkaufen". Als Resultat davon gewinnen Sie Aufmerksamkeit und bessere Umsetzungschancen für Ihre Ideen und Projekte.

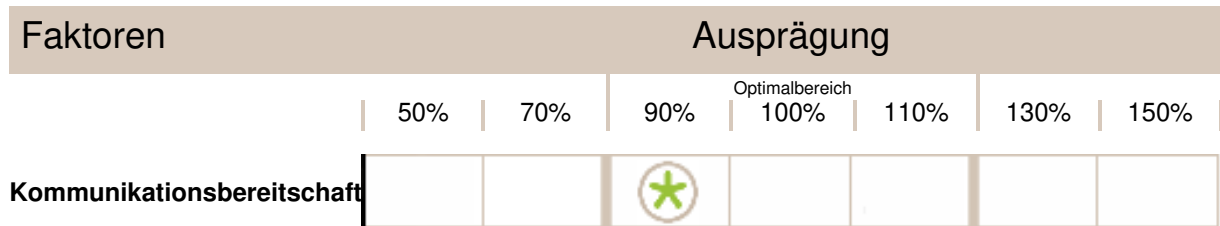
### Anforderungen an den Faktor "Image" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

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

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



## KOMMUNIKATIONSBEREITSCHAFT



Der Informationsfluss zwischen Individuen und Abteilungen ist wichtig für das Funktionieren eines Unternehmens. Dabei ist jedoch wichtig, dass man weder zu "naiv", "vertrauensselig" und freigiebig mit Informationen umgeht, noch diese zu restriktiv behandelt und aus Misstrauen oder aus "strategischen" Gründen, etwa, um sich einen Vorteil zu verschaffen, zurückhält. Idealerweise muss die richtige Information im richtigen Maß und zum richtigen Zeitpunkt für die richtigen Personen verfügbar sein.

Ihr Führungsstil:

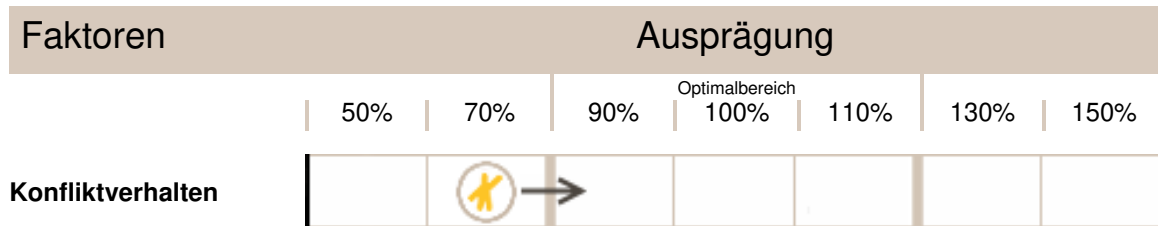
Sie haben eine ausgewogen-realistische Sichtweite des menschlichen Verhaltens. Sie sind offen anderen gegenüber und Sie bringen anderen Menschen grundsätzlich Vertrauen entgegen. Daher teilen Sie auch z.B. wertvolle Informationen mit anderen (soweit dies zulässig ist und soweit diese Informationen für die Anderen interessant und für ihre jeweiligen Arbeitsbereiche und Projekte relevant sind). Durch Ihre Offenheit bringen andere Menschen Ihnen Vertrauen entgegen. Dieses gegenseitige Vertrauen ist die Basis für eine gute, erfolgreiche Zusammenarbeit. Die mögliche Gefahr von Intrigen nehmen Sie durchaus wahr, aber Sie überbewerten diese auch nicht.

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

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



## KONFLIKTVERHALTEN



Unternehmen sind soziale Gebilde. Meinungsverschiedenheiten und Interessenkonflikte sind im täglichen Leben und auch in Führungssituationen und in Unternehmen allgegenwärtig. Entscheidend ist, wie man mit diesen Situationen umgeht. Hier gibt es einen breiten Verhaltensbereich von "Konfliktscheu" und einer weitestgehenden Vermeidung von Konflikten bis hin zum rigorosen Durchsetzen der eigenen Auffassung. Optimal und erstrebenswert ist auch hier die "goldene Mitte": Sich nicht übervorteilen zu lassen und eigene Interessen bzw. die des eigenen Bereiches, für den man verantwortlich ist, wenn nötig mit Nachdruck zu vertreten, ohne jedoch unnötig Konflikte zu suchen und andere herauszufordern.

Ihr Führungsstil:

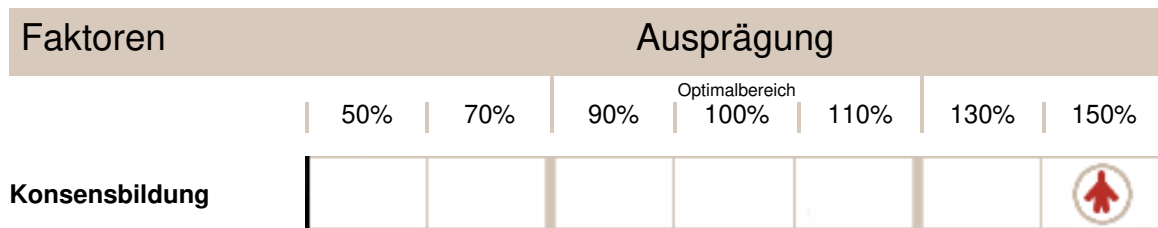
Konflikte werden von Ihnen eher vermieden. Ihr Hauptziel ist die Harmonie in einer Gruppe. Eine solche Haltung ist für die Konsensfindung oft sehr förderlich. Mögliche Gefahren: Bei Ihnen besteht die Möglichkeit, dass Sie eigene Positionen/Forderungen zu schnell aufgeben. Dadurch besteht die Gefahr, dass Ihre eigenen Interessen, bzw. die Ihres Verantwortungsbereiches zu kurz kommen. Wenn Konflikte nicht in geeigneter Form ausgetragen, sondern vermieden werden und eigene Anliegen und Sichtweisen immer hintenangestellt werden, dann können dadurch Ressentiments aufgebaut werden, die sich später möglicherweise an ungeeigneter Stelle wieder entladen können.

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

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



## KONSENSBILDUNG



Um Unterstützung und möglichst volle Akzeptanz zu erreichen, ist es wichtig, andere einzubinden und den Konsens mit ihnen zu suchen und herzustellen – selbst dann, wenn sie nicht direkt über die betreffenden Projekte mitzuentcheiden haben oder wenn sie nur indirekt von den Auswirkungen betroffen sind. Trotzdem sollten Sie bedenken, dass diese Projekte und Ihre Aktivitäten in Ihrem eigenen Bereich immer auch eine Auswirkung haben auf die Arbeit in anderen Bereichen des Unternehmens und auf die Machtstrukturen eines Unternehmens. Gelungene Projekte vergrößern meist den Einfluss aller Beteiligten und verbessern ihr "Standing", misslungene Projekte können genau das Gegenteil bewirken. Konsensbildung ist dabei ein wichtiger Faktor und bedeutet, mit allen Beteiligten Übereinstimmung in allen bedeutenden Projekten und arbeitsspezifischen Fragen zu haben.

Ihr Führungsstil:

Sie legen sehr großes Augenmerk auf Konsensbildung. Dabei beziehen Sie alle relevanten Akteure mit ein und wenn nötig taktieren Sie hier auch geschickt. Ihre Betonung liegt auf "politischem" Verhalten (also Berücksichtigung aller relevanten Akteure und ihrer Motive und Befindlichkeiten) im Sinne der Zielerreichung und einer bewusst strategischen Verhaltensweise. Mit dieser Einstellung und Vorgehensweise sind Erfolge deutlich wahrscheinlicher, als wenn derartige Aspekte ignoriert werden. Mögliche Gefahren: Wenn Sie den Punkt "Konsensbildung" übertreiben, zeigen Sie zu wenig eigenes Profil. Dadurch werden Sie schwer einschätzbar und bringen sich selbst dadurch möglicherweise in eine Außenseiterrolle.

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

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

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

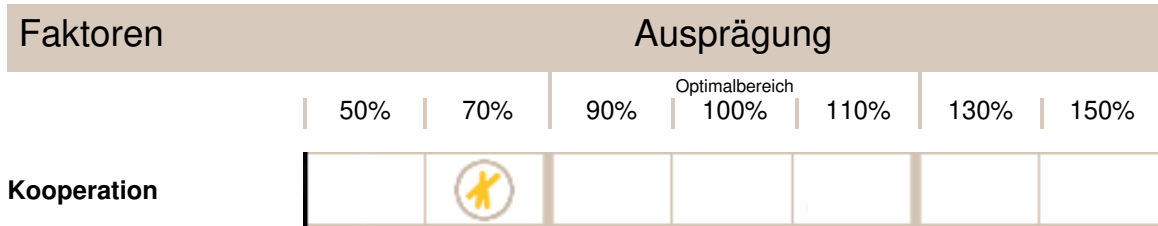
Die Frage, *wen* man einbinden und mit wem man Konsens herstellen muss, muss also zuerst geklärt werden und dann kann man in die entsprechende Richtung aktiv werden – unkompliziert, informell, und unabhängig von Hierarchien und klassischen Entscheidungswegen.







# KOOPERATION



Projekte sind heute immer Team-Projekte und auf die gute Zusammenarbeit aller Ebenen angewiesen. Die Kooperation in der eigenen Gruppe findet in der Regel in guter Atmosphäre und ohne Schwierigkeiten statt. Kooperation muss jedoch auch unternehmensweit, also auch mit wenig bekannten Personen, über Abteilungsgrenzen hinweg und in schwierigen Situationen gut funktionieren. Der Faktor „Kooperation“ gibt an, wie sehr man bereit ist, Ressourcen wie Zeit, Personal und Wissen in abteilungsübergreifende Projekte zu investieren.

### Ihr Führungsstil:

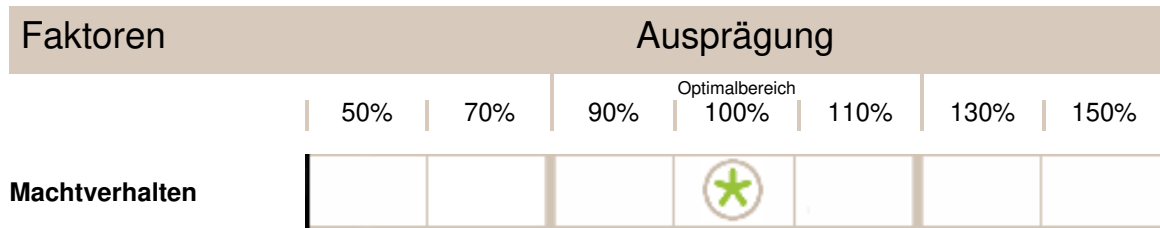
Sie haben eine klare Abgrenzung zwischen eigenen Aufgaben und den Anforderungen anderer. Dadurch stellen Sie die Erreichung der Ziele des Bereiches, den Sie verantworten, sicher. Es besteht zudem wenig Gefahr der Selbstüberforderung. Mögliche Gefahren: Aus Mangel an Kooperationsbereitschaft besteht die Gefahr, dass Sie als Einzelkämpfer abgestempelt werden. Ihre Gesamteffektivität als Führungskraft leidet dann.

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

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



## MACHTVERHALTEN



Unternehmen sind soziale Gebilde, in denen gruppensdynamische und machtpolitische Prozesse ablaufen. Deshalb ist es verständlich, dass nicht alle Entscheidungen nach sachlich-rationalen Gesichtspunkten getroffen werden. Aufgrund der vorherrschenden hohen Komplexität kann einfach nicht alles rational entschieden werden. Diese irrationalen, machtpolitischen Prozesse werden von manchen Führungskräften teilweise akzeptiert und eventuell sogar ausgenutzt, von anderen innerlich eher abgelehnt und teilweise einfach auch nicht verstanden. In letzterem Fall ist es dann schwierig, Projekte durchzusetzen und zum Erfolg zu kommen.

Ihr Führungsstil:

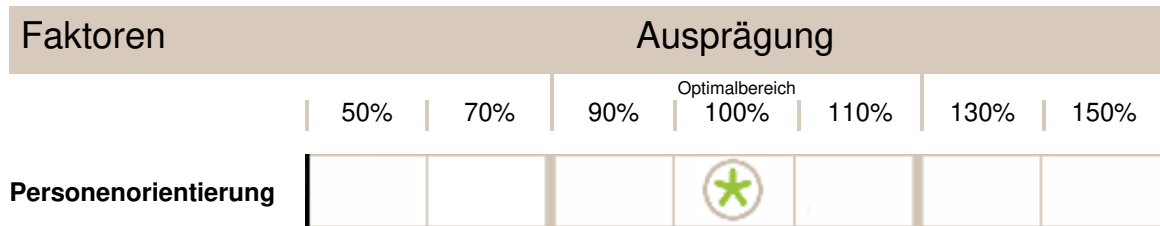
Sie haben ein gutes Gefühl für machtpolitische Gegebenheiten und Abläufe im Unternehmen. Sie stehen diesen nicht naiv oder komplett ablehnend gegenüber, wollen Sie in der Regel aber auch nicht selbst aktiv für Ihren Vorteil nutzen.

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

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



## PERSONENORIENTIERUNG



Tätigkeiten kann man (zumindest theoretisch) in zwei grundlegende Kategorien einteilen: Umgang mit Sachthemen ("Sachorientierung") oder Umgang mit Menschen ("Personenorientierung"). Daraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen und Arbeitsstile. Manche Menschen fühlen sich dann wohl, wenn sie volle Kontrolle über ihre Sachthemen haben und nach einem logischen, systematischen Schema vorgehen können. Andere wiederum fühlen sich im Umgang mit Menschen wohl, auch wenn die Ergebnisse dabei nicht so klar bewertbar und die Vorgehensweise oft nicht logisch erklärbar ist. Der Faktor "Personenorientierung" gibt an, ob eine ausgewogene Mischung beider Arbeitsinhalte (Arbeiten an Sachthemen und Arbeiten mit Menschen) vorliegt oder ob einer der beiden Aspekte stark bevorzugt wird.

Ihr Führungsstil:

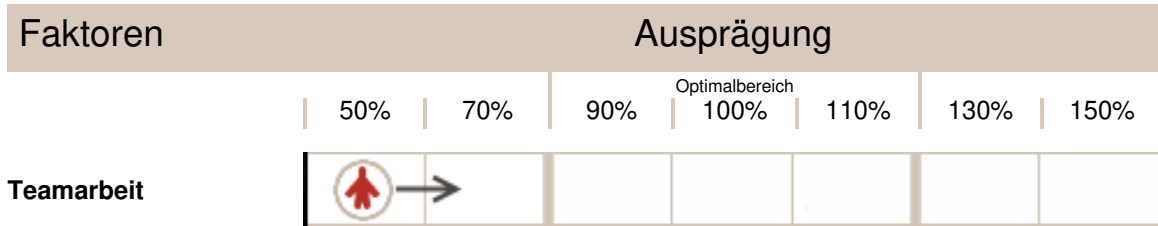
Ihre Bereitschaft, sich sowohl mit "Menschen" als auch mit "Dingen"/ mit Sachaspekten zu beschäftigen, ist ausgewogen.

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

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



## TEAMARBEIT



Die Komplexität der heutigen Aufgaben verlangt in der Regel nicht nur mehr Teamarbeit als früher, sondern auch einen integrativen Führungsstil des Managers. Es gibt aber auch Arbeitsplätze bzw. Projekte und Aufgaben, bei denen hauptsächlich Einzelarbeit gefordert wird. Für Effizienz in der Arbeit ist es wichtig, herauszufinden, ob man das Gewicht jeweils eher auf die Teamarbeit oder auf die Einzelarbeit legen sollte. Beides hat seine Berechtigung. In der Regel wird die Arbeit einer Führungskraft eine ausgewogene Mischung beider Arbeitsstile erfordern.

Ihr Führungsstil:

Von Ihnen wird in der Regel Einzelarbeit bevorzugt. 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 Gefahren: Es kann bei Ihnen innere Widerstände gegen Teamarbeit geben. Wenn trotzdem das Gewicht Ihrer Tätigkeit im Teambereich liegt, kann es zu Effizienzverlusten kommen.

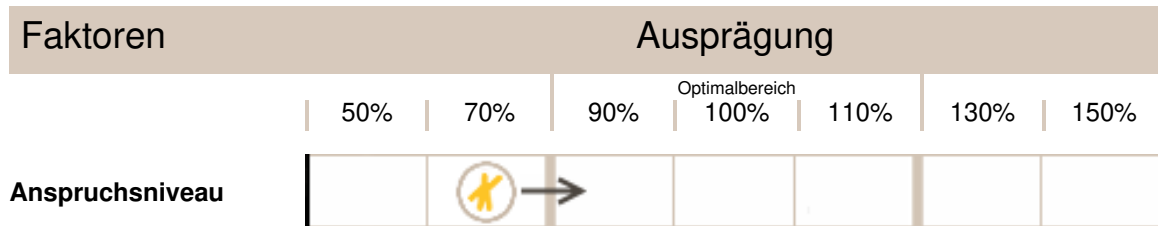
### Anforderungen an den Faktor "Teamarbeit" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

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





## ANSPRUCHSNIVEAU



Leistungsziele liegen einer Führungskraft ohnehin stets vor - ob sie nun von Seiten des Unternehmens oder zum Beispiel von Seiten der Kunden kommen. Die Führungskraft kann sich nun allein auf die Erreichung dieser Ziele konzentrieren, oder aber einen eigenen Maßstab an die eigene Arbeit und an die eigenen Leistungen anlegen, der über das ohnehin schon geforderte hinausgeht. Das schließt auch ein, dass erfolgreiche Führungskräfte meist auch eigene Themen und Projekte initiieren, um ihren eigenen Verantwortungsbereich und das Unternehmen als Ganzes voranzubringen.

Natürlich hängt diese Tendenz bzw. die Möglichkeit, noch ambitioniertere Ziele und Projekte zu verwirklichen, immer auch von den jeweiligen Rahmenbedingungen ab. In jedem Fall gibt es ein Niveau von Ansprüchen, das eine Person typischerweise an die eigenen Leistungen stellt. Hohes Anspruchsniveau ist dabei vor allem in denjenigen Situationen leistungsfördernd und entscheidend, in denen es keine festen Bewertungskriterien gibt.

### Ihr Führungsstil:

Sie orientieren sich überwiegend an den bereits vorgegebenen Anforderungen und versuchen, diese zu erfüllen und ansonsten den Aufwand eher in Grenzen zu halten. Diese Haltung ist vor allem dann angemessen, wenn sehr viele Aufgaben in sehr kurzer Zeit zu erledigen sind, die Ressourcen knapp sind und der Druck hoch ist. Der Gründe für diese Haltung sind häufig auch unterschwellige Ängste vor Überforderung und Stress. Diese Haltung ist oft bei Personen zu finden, die sich lange und intensiv eingesetzt haben und entdecken, dass auch ihre Leistungsmöglichkeiten Grenzen haben. Der Vorteil ist die größere Effizienz (geforderte Mindestleistung / Mindestqualität wird erfüllt, der dazu nötige Aufwand wird minimiert) und der "Selbstschutz" vor Überarbeitung und Überforderung. Auch bei Führungskräften, die versuchen, zu großen Druck und Belastungen, die in der aktuellen Situation nicht tragbar für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erscheinen, von ihnen fernzuhalten, findet man diese Ausprägung.

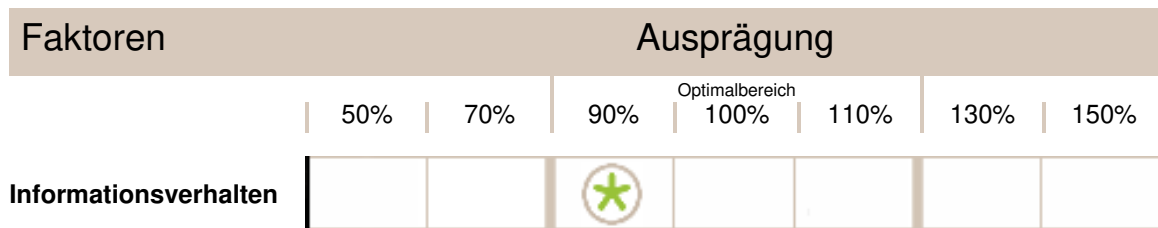
Mögliche Gefahren: Projekte werden nicht mehr entschlossen genug vorangetrieben. Die eigene Begeisterung ist möglicherweise eher zurückgenommen und kann daher auch nicht mehr inspirierend und Kraft gebend auf andere wirken.

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

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



## INFORMATIONSVERVERHALTEN



Die Führungskraft ist im Allgemeinen eine Art "Schaltstelle", ein "Kommunikationszentrum", in dem eine Vielzahl an Informationen zusammenlaufen. Diese sind wichtig für die Entscheidungsfindung und für Ideen und Neuerungen. Menschen unterscheiden sich in der Art und Weise, wie sie Informationen einholen und mit ihnen umgehen. Manche nehmen vor allem die Informationen auf, die sie standardisiert, aktiv erhalten. Andere suchen eigenständig nach weiteren Informationen und streben danach, sich selbst ein Bild zu machen und z.B. Kennzahlen mit weiteren Informationen und eigenen Eindrücken, beispielsweise aus Hintergrundgesprächen, anzureichern. Eine Führungskraft sollte ständig "das Ohr am Puls" haben, um eine möglichst große Bandbreite und Tiefe an Informationen zur Verfügung zu haben und den Kontakt zur Praxis nicht zu verlieren. Eine Technik, die dabei hilft, ist das sogenannte "Management by walking around".

Ihr Führungsstil:

Mit Informationen gehen Sie sehr bewusst und aufgeschlossen um. Sie suchen eine Ausgewogene Bandbreite und Tiefe von Informationen und bedienen sich hierbei verschiedener Quellen, Medien und Wege. Damit haben Sie eine gute Informations- und Entscheidungsgrundlage und können sowohl Chancen als auch Fehlentwicklungen in der Regel gut und rechtzeitig erkennen.

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

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

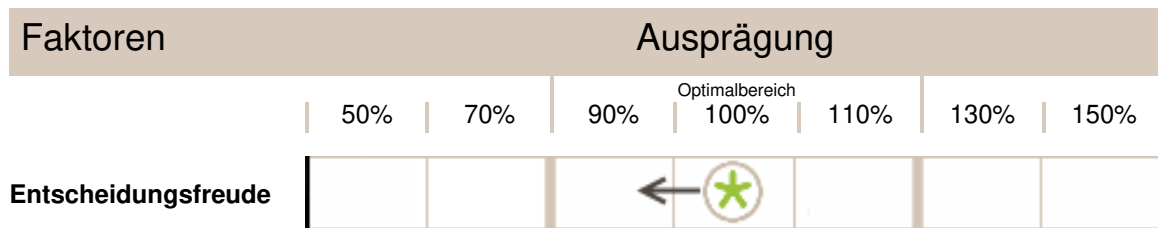
- Einerseits geht es unter den geschilderten Bedingungen und für agile Unternehmen darum, schnell auf Kundenbedürfnisse zu reagieren und, beispielsweise, schnell zu Entscheidungen zu kommen. Für die Informationssuche und -bewertung bleibt dann nicht viel Zeit.
- Andererseits geht es darum, ständig neue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

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

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



## ENTSCHEIDUNGSFREUDE



Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften ist es, Entscheidungen zu treffen. Dabei besteht die Kunst darin, auf einer vernünftigen Informationsbasis und in einem bestimmten zeitlichen Rahmen (der je nach Branche und Aufgabe sehr unterschiedlich ausfallen kann) fundierte, nachvollziehbare möglichst richtige Entscheidungen zu treffen. Dies darf weder übereilt und zu „spontan“ geschehen noch zu zögerlich. Entscheidungsfreude ist damit eine grundlegende Voraussetzung dafür, Probleme anzupacken. Mangelnde Entscheidungsfreude führt bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu starker Kritik, weil sie häufig als fehlende Unterstützung und fehlende Orientierung wahrgenommen wird.

Ihr Führungsstil:

Sie setzen sich selbständig Ziele und Prioritäten und treffen Entscheidungen – in aller Regel weder zu zögerlich noch zu übereilt. Mit Ihrer positiven Erfolgserwartung und Ihrer Entscheidungsfreude werden Sie auch mit schwierigen Situationen fertig.

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

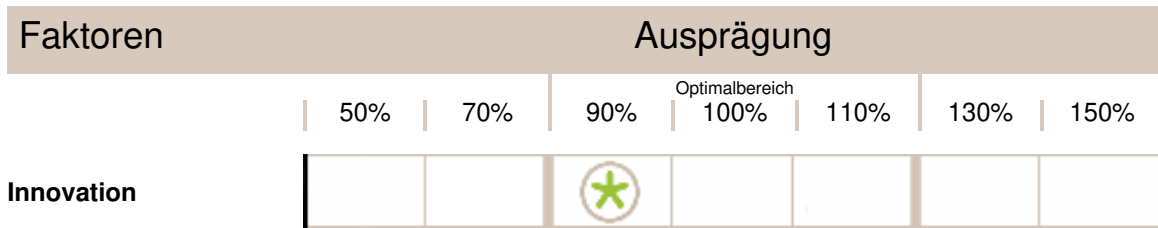
In agilen Unternehmen kommt es oft genug darauf an, schnell Entscheidungen zu treffen, um den Anforderungen der Kunden und Märkte gerecht zu werden. Analog zu dem, was gerade in Bezug auf das "Informationsverhalten" gesagt wurde gilt auch hier, dass

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

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



# INNOVATION



Personen unterscheiden sich darin, welche Problem- bzw. Aufgabenarten sie bevorzugen. Die einen entwerfen lieber die "große Linie", denken über Neuentwicklungen nach; die anderen bleiben lieber beim Bekannten und versuchen, dieses zu verbessern und zu perfektionieren. Optimalerweise sollten Ihr persönlich bevorzugter Aufgaben- und Innovationstypus, Ihr Aufgabenspektrum und die beruflichen Tätigkeitsschwerpunkte gut zueinander passen.

Ihr Führungsstil:

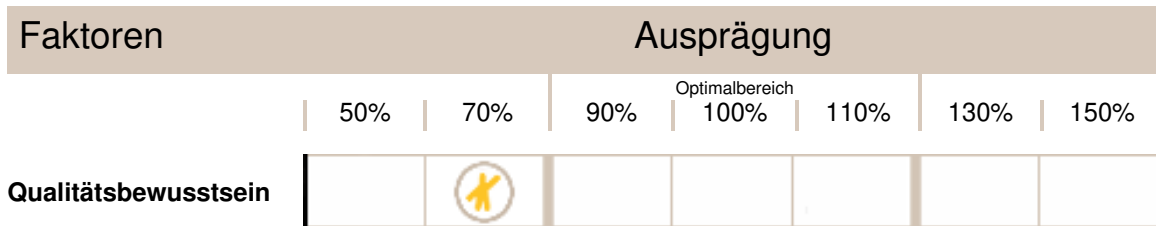
Im Bereich Innovation zeigen Sie ein ausgewogenes Verhalten. Je nach Lage sind Sie sowohl zu "Evolution" und zur Optimierung und Weiterentwicklung des Bestehenden fähig, als auch zur "Revolution" und der grundlegenden Neugestaltung. Eine grundsätzliche Bevorzugung des einen oder anderen Aufgabentyps ist nicht erkennbar.

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

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



## QUALITÄTSMANAGEMENT



Qualität steht immer in einem Wechselverhältnis zu Aufwand, Kosten und Schnelligkeit. Für die tägliche Arbeit ist die Einstellung zur Qualität von Bedeutung. Einerseits gibt es eine "rigorose" Qualitätsorientierung, bei der nur die höchste Qualitätsstufe akzeptiert wird, und eine eher "pragmatische" Haltung, die die Qualität eher unter dem Kosten-Nutzen-Aspekt sieht. Je nach Anforderungen der Situation ist ein eher pragmatisches, "kostenbewusstes" Qualitätsverständnis vertretbar oder sogar wünschenswert oder aber ein rigoroser Fokus auf Fehlerfreiheit und höchste Qualität.

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

Ihr Führungsstil:

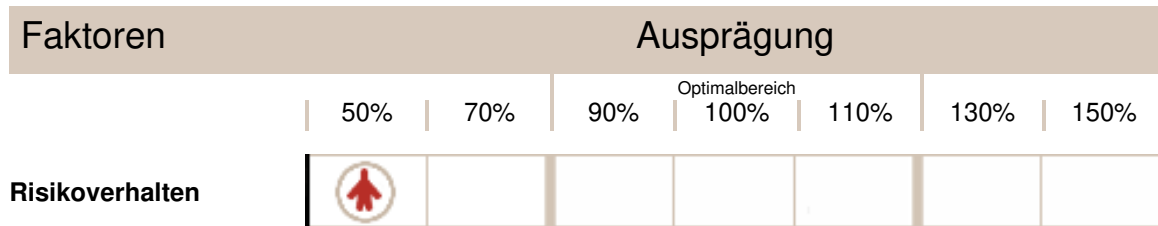
Ihr Fokus liegt auf Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Schnelligkeit. Diese Einstellung ist immer dann passend, wenn Aufgaben vor allem schnell erledigt werden müssen oder wenn es darauf ankommt, Waren oder Dienstleistungen wenigstens zu einem gewissen Mindeststandard zur Verfügung zu stellen. Wenn die Situation oder die Erwartungshaltung der Kunden gewisse Qualitätseinbußen erlauben, die damit normalerweise verbunden sind und die dafür in Kauf genommen werden müssen, ist diese Einstellung passend, vernünftig und wirtschaftlich. Mögliche Gefahren: Zu wenig Augenmerk und zu wenig Investition in Qualität. Es besteht die Gefahr, gegenüber Mitbewerbern zurückzufallen.

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

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



## RISIKOVERHALTEN



Entscheidungen sind immer mit der Übernahme von Verantwortung für die Konsequenzen der Entscheidung und immer auch mit einem gewissen Maß an Unsicherheit / Unbestimmbarkeit der Ergebnisse und damit mit einem gewissen Risiko verbunden. Verantwortung bedeutet, bewusst oder unbewusst diese Risiken einzugehen und zu tragen und dabei die Entscheidungsqualität weitmöglichst zu optimieren und die Risiken, die mit einer Entscheidung notwendigerweise verbunden sind, zu minimieren. Je mehr Verantwortung mit einer Problemlösung oder Entscheidung verbunden ist, umso höher muss die Bereitschaft und die Fähigkeit sein, mit Risiken angemessen umzugehen.

Ihr Führungsstil:

Ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und die damit verbundenen Risiken einzugehen ist eher zurückhaltend. Dieses Verhalten findet man bei überlegt handelnden, genauen Menschen, die alle möglichen Risiken vorher möglichst genau durchdenken und absichern bzw. vermeiden wollen. Gelegentlich werden dann Risiken in der Wahrscheinlichkeit ihres Eintreffens und in ihrer Tragweite überschätzt. Mögliche Gefahren: Manches wird zu zögerlich angepackt, was auf die Dauer zu Problemen und Einbußen führen kann. Von anderen Personen kommt dann der Vorwurf des Zauderns, der Entscheidungsschwäche. Bitte bedenken Sie, dass auch das zögern, der Versuch, Fehler zu vermeiden und Risiken möglichst zu umgehen, ein gewisses Risiko beinhalten kann. Der Entscheidungs- und "Risiko"-Stil sollte zu den Erfordernissen der Situation und der Umwelt passen.

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

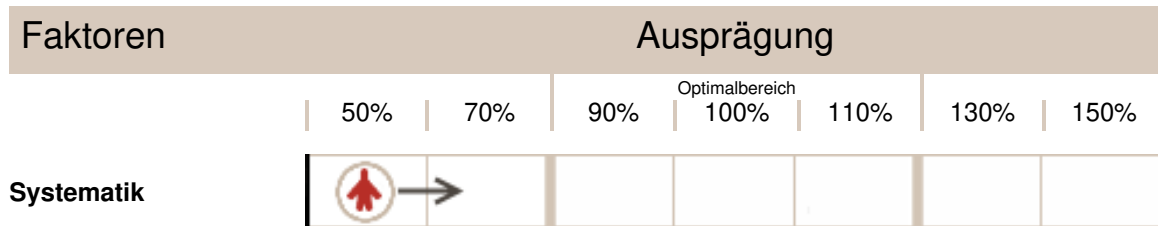
Entscheidungen sind immer mit einem gewissen Risiko – nämlich dem, falsch entschieden zu haben – verbunden. Nicht oder nicht schnell genug zu einer Entscheidung zu kommen, schafft ebenfalls gewisse Fakten, und kann an sich auch schon ein Fehler und ein Risiko sein. Eine schwierige Situation. Wenn sich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

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

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



## SYSTEMATIK



Bei der Verfolgung von Zielen und bei Innovationen in dem Bereich, für den man verantwortlich ist (z.B. bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder), kann man entweder mit intensiver Vorplanung oder eher aus der Situation heraus improvisierend vorgehen. "Systematiker" legen möglichst alles von vornherein fest. Sie orientieren sich an einem festen Plan, im Extremfall auch dann, wenn es ratsamer wäre, aufgrund von Gegebenheiten, die Pläne abzuändern. Die "Improvisierer" dagegen agieren wenn möglich lieber spontan und schätzen die Freiheit, auch zufällig entstandene Impulse aufgreifen zu können und manchmal recht schnell umsteuern zu können, neue Dinge auszuprobieren und dabei durchaus dem eigenen Instinkt zu folgen. Sie wollen nicht ständig auf alle möglichen Details und Aspekte Rücksicht nehmen müssen und legen sich deswegen nur äußerst ungern fest.

Ihr Führungsstil:

Sie haben eine Vorliebe für spontanes Verhalten und reagieren aus der jeweiligen Situation heraus. Sie wollen sich möglichst viele Gestaltungsfreiheiten offen lassen. Dieses Verhalten ist vor allem dann richtig, wenn Situationen unvorhersehbar, komplex, sehr dynamisch und neu sind. Eine Vorplanung würde dann ja auch eher auf Annahmen statt auf Fakten beruhen und brächte keine Vorteile im Vergleich zu Offenheit und Improvisation. Mögliche Gefahren: Vage Zielsetzungen oder gar ein häufig wechselndes, interaktives Vorgehen ("trial and error") führen – gerade bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - zu Unsicherheit. Es fehlt dann an Orientierung und Klarheit. Diese werden aber benötigt, insbesondere, wenn es darum geht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für etwas zu gewinnen und zu motivieren und ihnen das Selbstvertrauen zu vermitteln, dass sie die anstehenden Aufgaben auch bewältigen können. Etwas mehr Vorplanung, Struktur und Sicherheit werden sich, soweit möglich, hier günstig auswirken.

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

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

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





## KURZ-TESTS

Logiktest

5 / 20 richtige Antworten, schwach

PC-Kenntnisse

7 / 25 richtige Antworten, deutliche Lücken

Englisch

nicht teilgenommen

Französisch

nicht teilgenommen



# MANAGEMENT - ENTWICKLUNGSLOTSE

## HANDLUNGSPLAN: THEMEN, AKTIONEN UND PRIORITÄTEN

Hier können Sie Ihre persönlichen Entwicklungsziele und -schritte festhalten.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

