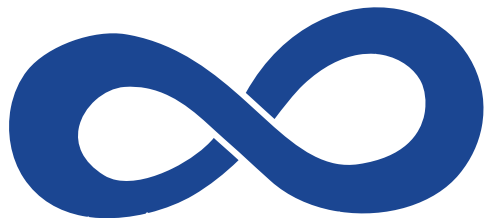


# Abenteuer Führung aus der Praxis für die Praxis

---

Indigo8 - Netzwerk für Entwicklung



© 2014 Indigo8

Gerne dürfen Sie Auszüge, Gedanken und Bilder für Ihre Arbeit verwenden. Wir freuen uns über eine Nennung der Autoren. Danke für Ihre Fairness!

**Herausgeber**

Indigo8

**Autoren**

Erwin Datscher

Eduard Konzett

Thomas Leitgeb

Michaela Mojzis-Böhm

Reinhard Reichel

Uwe Reusche

Gernot Schneebauer

**Lektorat**

Christoph Strolz

**Druck**

DGS-Druck u. Graphikservice GmbH, Wien

**Bilder**

Portrait: Andreas Bruckner, Grafiken: blütenstaub, © fotolia macrovector, graphixmania

**Grafik**

Nadja Schweiger, Blütenstaub Grafikwerkstatt, Reutte

**ISBN**

978-3-200-03882-0

# Inhalt

<b>Zu diesem Buch</b> .....	<b>5</b>
<b>Von Führungskraft zu Führungskraft</b> .....	<b>6</b>
<b>KAPITEL I. Thomas Leitgeb</b> .....	<b>10</b>
<b>Führen von maximal agilen Unternehmen</b>	
1.1. Wie unsere VUKA Welt zur strategischen Falle für ein Unternehmen wird	
1.2. Das Ende der kausalen Wirkkette: Aktion-Reaktion!	
1.3. Der Lösungsansatz: Das maximal agile Unternehmen!	
1.4. Führen im Zielkorridor!	
1.5. Führung erst nach einer Abweichung? Ja genau!	
1.6. Ihre Checkliste zum maximal agilen Unternehmen	
<b>KAPITEL II. Reinhard Reichel</b> .....	<b>30</b>
<b>Albert und Garcia - Erfahrungen von Pionieren</b>	
2.1. Fallstudie „Albert“ - eine anonymisierte, aber wahre Geschichte	
2.2. Ableitbare Erfahrungen/ Thesen für das Management von KMU in CEE	
2.3. Tipps für die Praxis	
2.4. Die Botschaft an Garcia	
<b>KAPITEL III. Gernot Schneeberger</b> .....	<b>46</b>
<b>Führungskräfte als Begleiter/innen von Veränderungsprozessen</b>	
3.1. Einleitung	
3.2. Ausgangssituation	
3.3. Der „harte Weg“ ist von Mustern geprägt	
3.4. Der Aikido-Weg	
3.5. Wertschätzendes Wachstum durch Veränderungen	
3.6. Veränderungs- und Entwicklungsdynamik	
3.7. Zusammenfassung	
3.8. Drei gute Fragen	
<b>KAPITEL IV. Eduard Konzett</b> .....	<b>64</b>
<b>Konsequentes Führungsverhalten in Veränderungsprozessen</b>	
4.1. Einleitung	
4.2. Konkretes Vorgehen	
4.3. Zusammenfassung	
<b>KAPITEL V. Erwin Datscher</b> .....	<b>80</b>
<b>Das „High-Five“-Modell der Führungskommunikation</b>	
5.1. Einleitung: „Danke für Ihre Aufmerksamkeit“	
5.2. Fakten und Ziele: ... oder „vom Duplo zur wohl längsten Praline der Welt“	
5.3. Wie es geht: ... „Es liegt auf der Hand“	
5.4. Drei Kernaussagen und Schlussfolgerungen	

<b>KAPITEL VI. Uwe Reusche</b> .....	<b>98</b>
Die Archetypen in der Führung	
6.1. Einleitung	
6.2. Rolle und Rollenflexibilität	
6.3. Archetypen?	
6.4. Die eigenen Archetypen in der Umsetzung	
6.5. Ausblick	
<b>KAPITEL VII. Michaela Mojzis-Böhm</b> .....	<b>122</b>
Fans und deren Begeisterung führen	
7.1. Einleitung	
7.2. Worum geht es? Fakten und Ziele	
7.3. In der Praxis: Am Beispiel eines Awards	
7.4. Der Grassroots-Kreislauf	
7.5. Drei Fragen und drei Tipps	
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>140</b>
<b>Danke</b> .....	<b>143</b>
<b>Biografien</b> .....	<b>144</b>

## Zu diesem Buch

---

**Mit diesem Buch wollen wir Sie als Führungskraft darin bestärken, sich selbst als kreativer Gestalter von Arbeits- und Unternehmenswelten zu verstehen. Es gibt viele kluge Führungs- und Managementtheorien, Werkzeuge und Lehren. Eines bleibt jedoch eine ungelöste Herausforderung – die tägliche Verantwortung für die eigene Entscheidung.**

Wir verstehen uns als Berater und Trainer, deren Qualität darin liegt, Menschen wie Sie darin zu unterstützen, einen vertrauensvollen, effektiven, klugen und auch frohen Weg der Führungsverantwortung zu gehen. Jedervon uns stellt sich seit über zwanzig Jahren dieser Aufgabe. Wir haben das Glück, für viele verschiedene Führungspersönlichkeiten in ganz unterschiedlichen Situationen und Bereichen gearbeitet zu haben und auch weiterhin zu arbeiten.

Mit diesem Buch bringen wir unsere Erfahrungen aus jeweils unterschiedlichen Blickwinkeln auf den Punkt. Es ist einerseits ein Geschenk von uns an uns selbst: Es ist uns gelungen, unsere gemeinsame Geschichte zu schreiben und wir haben sie zu Papier gebracht! Andererseits ist es ein Geschenk von all denjenigen Menschen, mit denen wir schon zusammengearbeitet haben: Danke jedem einzelnen für das Vertrauen und den Einblick in seine jeweilige persönliche Verantwortungswelt!

Wir hoffen, Sie finden in diesem Buch viele gute Gedanken und hilfreiche Sichtweisen.

Wir freuen uns sehr über Ihr Feedback und Ihre Kontaktaufnahme:  
[office@indigo8.at](mailto:office@indigo8.at)

Viel Freude,     *Erwin Datscher*                     *Reinhard Reichel*  
                         *Eduard Konzett*                     *Uwe Reusche*  
                         *Thomas Leitgeb*                     *Gernot Schneebauer*  
                         *Michaela Mojsis-Böhm*

P.S.: Falls Sie wissen wollen, was es mit Indigo8 genauer auf sich hat: Wir sind ein Team aus Unternehmensberatern und Personalentwicklern, die seit mehr als 15 Jahren zusammenarbeiten. „Indigo“ ist für uns die Mutter aller Farben – so wie Verantwortung die Mutter jedes Tuns ist. Und die liegende 8 ist das Symbol für „unendlich“ – wie die Anzahl der Möglichkeiten, die uns der Alltag täglich für unser Verhalten bietet. Mehr über uns finden Sie auf [www.indigo8.at](http://www.indigo8.at)

# Von Führungskraft zu Führungskraft

Einleitende Gedanken von Walter Goldenits

**„Heute war wieder einer jener Tage, wo es auf die letzten fünf Prozent ankam“, war mein Gedanke auf dem Weg von der Arbeit nach Hause. Ein Softwarefehler hatte weite Teile des Telekommunikationsnetzes lahmgelegt und konnte nur durch konsequentes Krisenmanagement im Team bewältigt werden.**

Es sind genau diese 5% jener Momente im Beruf, in denen alle Fähigkeiten und Werkzeuge der Führung zum Tragen kommen, jene Momente, die eine große und außergewöhnliche Herausforderung für Mitarbeiter und Führungskräfte darstellen. In diesen Situationen entscheiden Führungsqualität und Persönlichkeit über Erfolg oder Misserfolg.

Es sind jene Momente, in denen sich Führen von Verwalten trennt. Genau diese Momente machen es aus, ob man den Namen Führungskraft verdient oder nicht. All die Theorie und Praxis zum Thema Führung wird in kritischen Situationen auf den Prüfstand gestellt. Dabei beinhaltet der Begriff „kritische Situation“ sowohl Strategie als auch Taktik oder operative Entscheidungen. Hier stellt sich auch heraus, ob Mitarbeiter die sogenannte Extrameile zu gehen bereit sind.

**In diesen Situationen wird Vertrauen geschaffen oder es geht verloren. Diese Momente der Wahrheit schaffen entweder eine neue, weitaus produktivere Arbeitsumgebung oder sie leiten das Abdriften in das Mittelmaß ein.**

Eine große Herausforderung in vielen Unternehmen ist die fehlende Offenheit für konstruktives Feedback. Je höher die Stellung einer Person in der Organisation ist, desto mehr fehlt oft eine offene, konstruktive Rückmeldung. Dies führt in vielen Fällen zu mangelhafter Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten und im schlimmsten Fall zu einsamen Entscheidungs- und Meinungsfindungsprozessen. Somit steigt das Risiko von Fehlentscheidungen im Unternehmen.

Werden jedoch die Meinungen und Erfahrungen von Mitarbeitern effizient im Entscheidungsprozess mitberücksichtigt, können normalerweise Fehlentscheidungen minimiert oder sogar verhindert werden. Das gemeinsame Erarbeiten von Beschlüssen entbindet die Führungs-

kraft jedoch nicht von der Verantwortung. Zudem sind von Beginn an mehr Mitarbeiter bestrebt, „ihre Entscheidungen“ auch erfolgreich umzusetzen. Es kommt oftmals auf genau diese Begeisterung und Motivation an, um Großes zu vollbringen.

*Ich bin sehr dankbar und froh darüber, dass dieser Autorenkreis dieses Buch geschrieben hat. Viele Beiträge und Dienstleistungen der Verfasser waren und sind eine sehr gute Hilfestellung für Führungskräfte – und zwar auf allen Hierarchieebenen.*

*Der große Erfahrungsschatz und die dargestellten Methoden der Berater ermöglichen das Selbstlernen und Verbessern der eigenen Führungswerkzeuge. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, ein großes Lesevergnügen.*

**DI Walter Goldenits**

CTO, Magyar Telekom Plc

# Von Führungskraft zu Führungskraft

---

Einleitende Gedanken von Markus Beyrer

**Um in Europa und als europäische Wirtschaft wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht es starke Unternehmen. Starke Unternehmen wiederum verdanken ihren Erfolg vor allem verantwortungsvollen, umsichtigen, innovativen und mutigen Führungspersönlichkeiten. Speziell in Zeiten der zunehmenden Volatilität kann kein Rohstoff, keine Maschine, keine Technologie und kein noch so guter Prozessablauf die Handlungsfähigkeit und -bereitschaft von Führungskräften an Bedeutung überholen.**

Führungsverantwortung für ein Unternehmen zu übernehmen, ist für diese Persönlichkeiten weit mehr, als die richtigen Zahlen abzuliefern. Es bedeutet, Verantwortung für Menschen und deren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit zu empfinden und sie auch wahrzunehmen. Die Gestaltung eines sinnerfüllten und produktiven Arbeitsumfelds ist eine tägliche Alltagsherausforderung, der sich verantwortungsvolle Führungskräfte stellen müssen.

Es sind dabei bei Weitem nicht nur Top-Manager, die in diesem Sinne den Erfolg eines Unternehmens in der Hand haben. Vielmehr ist es häufig der Führungsmittelbau – Manager der zweiten und dritten Ebenen, die sich für die Leistungsfähigkeit, Kreativität und Motivation ihrer Mitarbeiter verantwortlich fühlen. Genau diese Manager sind es, in die erfolgreiche Unternehmen investieren, auf die sie bauen und deren Führungsfähigkeiten gar nicht hoch genug eingeschätzt werden können.

Der Erfolg der europäischen Wirtschaft hängt ganz maßgeblich davon ab, wie sehr es ihren Führungskräften gelingt, das Geschick sowie intellektuelle und innovative Humanressourcen zur Geltung und zur Entfaltung zu bringen.

Das Berater-Team von Indigo8 hat es sich mit diesem Buch zur Aufgabe gemacht, aus unterschiedlichen, einander ergänzenden Sichtweisen Strategien erfolgreicher Manager und deren Unternehmen zu beleuchten.



*In sieben Essays liefern sie Fallbeispiele, Erfahrungen und praktisches Handwerkszeug erfolgreicher Führungspersonen. Durch den unterschiedlichen Spezialisierungsschwerpunkt der einzelnen Berater bietet dieses Buch eine sehr interessante und neuartige Sicht auf die Kernfrage: „Was bedeutet erfolgreiche Führung unter fordernden Rahmenbedingungen?“*

*Viel Freude beim Lesen!*

**Mag. Markus J. Beyrer**

Generaldirektor BusinessEurope, früherer Generalsekretär der ÖIAG (Österreichische Industrie Holding) und der Österreichischen Industriellenvereinigung

# I. KAPITEL

von  
Thomas Leitgeb



# Führen von maximal agilen Unternehmen

## 1.1. Wie unsere VUKA Welt zur strategischen Falle für ein Unternehmen wird.....

**K**ennen Sie das? Sie treffen als Führungskraft heute eine Entscheidung und bereits nach kurzer Zeit merken Sie, dass Sie nachjustieren müssen. Und das nicht nur einmal, sondern immer wieder! Unser Umfeld verändert sich rasant, oft schneller als wir reagieren können. Wir leben heute in einer Welt der **V**olatilität, der **U**nsicherheit, **K**omplexität und **A**mbivalenz.

Dafür steht die Abkürzung VUKA:

- ⇒ **Volatilität:** Die Welt um uns herum verändert sich sprunghaft. Alles ist ständig ‚in progress‘. Werte, feste Parameter und subjektive Einschätzungen, die uns früher dabei geholfen haben, Entscheidungen zu treffen, gelten oft nicht mehr oder sind nicht mehr präzise genug.
- ⇒ **Unsicherheit:** Eine globalisierte Welt, in der alles ständig in Fluss ist und sich wechselseitig beeinflusst, ruft in uns ein Gefühl der Unsicherheit hervor. Wir sind tagtäglich mit so vielen Veränderungen konfrontiert, dass wir manchen hilflos gegenüberstehen.
- ⇒ **Komplexität:** Wir erleben unsere Umwelt als extrem vielschichtig; der Grundsatz „Ein Problem, eine Lösung“ ist obsolet. Jedes Problem hat mehrere Ursachen und auf jedes gibt es mehrere mögliche Antworten. Subjektiv haben wir das Gefühl, die Tragweite und Komplexität von Veränderungen nicht mehr zu überblicken.
- ⇒ **Ambivalenz:** Aus dem Erlebnis von Volatilität, Unsicherheit und Komplexität resultiert eine gewisse Zerrissenheit, auch unsere eigenen Gefühle werden vielschichtiger und zum Teil widersprüchlicher.

Genau diese Phänomene unserer Zeit verstärken sich im dynamischen Umfeld einer Reorganisation zusätzlich. Klassische Führungsmethoden zur Zielerreichung führen heute nicht mehr zuverlässig zum Erfolg. Studien haben bereits belegt, dass Reorganisationen in ca. 2/3<sup>1</sup> der Fälle nicht erfolgreich sind. Kommt es etwa noch schlimmer?

Als Beleg möchte ich ein Beispiel aus meiner eigenen Berufspraxis anführen: Für ein Unternehmen aus dem Zulieferbereich für Kunststoff-Verbrauchsgüter des täglichen Lebens war ich in leitender Funktion als Manager auf Zeit damit beauftragt, alle Produktionsstandorte zu reorganisieren.

Das Unternehmen beschäftigt über 300 Mitarbeiter, macht heute einen Umsatz von knapp 60 Mio. € mit mehr als 100 Maschinen, die im Schichtbetrieb täglich hochwertige Produkte herstellen. Die Produktionsstandorte liegen in Zentral- und Ost-Europa und sind schon seit langer Zeit auf dem Markt tätig.

Bis knapp nach der Jahrtausendwende konnte das Unternehmen auf eine sehr erfolgreiche Firmengeschichte mit respektablen Erträgen zurückblicken. Als aber das Umfeld komplexer wurde und das klassische Ursache-Wirkungsmanagement nicht mehr ausreichte, um strategische Entscheidungen wirklich nachhaltig zu treffen, wurde seine Lage – anfangs noch unbemerkt – immer kritischer.

Doch selbst als die Zahlen bereits deutlich für sich sprachen, versäumte es das Unternehmen, sich auf die neuen VUKA-Herausforderungen des Marktes einzustellen. Es kam zum Äußersten: Die Produktionsstandorte schlitterten in die Insolvenz.

Im Reorganisationsprozess musste ich die Frage klären: Welche Lösungen stehen zur Verfügung, um in einem an sich weitgehend konsolidierten Markt mit geringem Wachstum noch einen Turnaround zu schaffen?

Das vorherige Management hatte in drei Bereichen die Komplexität und Dynamik des Marktes unterschätzt: in dem der Rohstoffe, in dem der Kunden und in dem der Nachhaltigkeit.

Rohstoffe wurden in den letzten Jahrzehnten für internationale Händler immer interessanter, da ihre Verfügbarkeit – bedingt durch den Boom in mehreren asiatischen Ländern – wiederholt nicht sichergestellt werden konnte. Gleichzeitig wurden weltweit Raffinerien zusammengelegt und Kapazitäten optimiert. Für eine Industrie, die auf eine verlässliche allmonatliche Versorgung angewiesen ist, entstanden dadurch allgemein Preissprünge von 2 bis 10 %. Diese konnten aber in der Regel erst mit deutlicher Verzögerung auf die Endprodukte umgelegt werden.

Bisher waren sowohl die Rohstoffe als auch ihre Verarbeitung tragende Säulen der Wertschöpfung in dem besagten Unternehmen; durch die Veränderungen auf den Rohstoffmärkten gingen die Erträge in diesem Bereich jedoch drastisch zurück.

Hinzu kam, dass die Kunden dieses Unternehmens grundsätzlich immer internationaler agierten. Man sah sich plötzlich mit zentralen Einkaufsgesellschaften konfrontiert, die europaweite Ausschreibungen veranlassten und von den Bewerbern erwarteten, mindestens West- oder Ost-Europa vollständig versorgen zu können. Gegen das Argument der geografischen Reichweite konnte wie in diesem Fall auch das beste Produkt und der perfektteste Service nichts ausrichten. Ein breites Produktsortiment verhinderte auch den Blick auf neue Geschäftsfelder und eine klare Positionierung.

Der dritte Fehler lag in der Bewertung von *Nachhaltigkeitsstrategien*. Diese betrachtete das Unternehmen mehr oder weniger als Marketingmaßnahmen. Den Trend zu mehr Nachhaltigkeit in der Produktstrategie schätzte es leider falsch ein.

### **Mit folgenden Fragen hatte sich das alte Management nicht kritisch genug auseinandergesetzt:**

- *Welche Auswirkung hat die Konsolidierung der Chemischen Industrie auf die von uns hergestellten Verbrauchsgüter?*
- *Welche Auswirkung hat die Fusion einzelner Kunden zu globalisierten Unternehmen und der daraus folgende Rückgang an B-Kunden?*
- *Welche Auswirkungen haben neue Nachhaltigkeits- und Recyclingverordnungen der EU auf die von uns hergestellten Verbrauchsgüter?*
- *Welche Auswirkungen haben kritische Aussagen von Politikern und kritische Filme wie „Plastic Planet“<sup>21</sup> auf die von uns hergestellten Verbrauchsgüter?*
- *Welche Auswirkung hat die Substitution der Kunststoffe durch traditionelle Rohstoffe?*

Bereits nach wenigen Monaten der Reorganisation mussten wir feststellen, dass die zielorientierte Führung einerseits sehr herausfordernd und andererseits wenig effektiv war. Der enorme Führungsaufwand stand in keinem Verhältnis zum Ergebnis. Auch für die Mitarbeiter war es ein anstrengender und wenig befriedigender Weg. Fortschritt ließ sich in unserer ambivalenten VUKA-Welt nicht mehr durch klassische Maßnahmen erzielen; ständig für notwendig erachtete

Nachsteuerungsmaßnahmen machten die Reorganisation zudem zu langsam und schwerfällig.

Insgeheim fragten sich viele Mitarbeiter mit Sicherheit: Was geht hier mit uns vor? Was soll dieser kräfteaubende Zustand bringen? Warum fühlen wir uns immer mehr wie „Korken auf dem Meer“, hilflos herumtreibend und geschaukelt von unberechenbaren Wellen? Und vor allem – und das ist für jede Führungskraft das Schlimmste – fragten sich die Mitarbeiter immer öfter: „Wo ist eigentlich unsere *Führung*? Werden wir überhaupt zum Erfolg geführt? Und: Wenn ja, wohin geht die Reise eigentlich? Können wir uns hier noch an irgendetwas festhalten?“

In früheren Zeiten konnten erfahrene Führungskräfte ihre strategischen Entscheidungen bereits Monate, teilweise sogar 1 bis 2 Jahre im Voraus treffen. Dies erzeugte nicht nur beim Management ein tiefes Gefühl der strategischen Sicherheit und der Steuerbarkeit der Vorgänge – wie bei Zahnrädern, wo die verschiedenen Räder perfekt ineinandergreifen.

Aber wie sieht es heute aus? Früher sagte man gern salopp: In Zukunft wird alles besser! Ist das noch haltbar? Viele empfinden es, das zeigen meine Gespräche mit Unternehmern und Führungskräften, völlig anders: Fast alles, was früher gegolten hat, zählt in der VUKA-Welt nicht mehr. Das treibt so manchen Manager an den Rand seiner Belastbarkeit! Auf welcher Basis soll man denn heute solide Entscheidungen treffen? Wie eine erfolgreiche Strategie entwickeln? Wie langfristig führen und nicht nur von Tag zu Tag denken?

Was bedeutet es für eine Führungsgruppe, wenn sie sich eingestehen muss, dass sie ihre Wirkung *eingebüßt* hat? Wie soll sie auf die tagtäglichen Überraschungen auf den Weltmärkten reagieren? Wie kann sie mit den ständigen Unwägbarkeiten der VUKA-Welt und dem gleichzeitig immer höheren Erfolgsdruck umgehen?

Geht das überhaupt? Die Antwort ist: „Ja, es *ist* möglich!“ Ich habe lange hineingehorcht in das besagte Unternehmen, an dessen Reorganisation ich maßgeblich beteiligt war, und bin dabei zu folgendem Ergebnis gekommen:

Der Dreh- und Angelpunkt der Krise, in die es gerutscht war, waren die *Zielsysteme*, die das Management eingesetzt hatte. Sie hatten zu einer unternehmensspezifischen Sicht der Außenwelt geführt. Alle strategischen Fragen, die sich die Leitung gestellt hatte (und auch die, die sie ausgeklammert hatte), waren darauf ausgerichtet gewesen,

eine SMARTe Zielformulierung zu ermöglichen (= Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminisiert).

Wer aber nur einen zielorientierten Blick hat, sieht immer nur einen Teil der Wirklichkeit und legt diesem seine strategischen Entscheidungen zugrunde. Ich nenne das das „Modell der Reduktion“. Dieses Modell funktioniert so lang perfekt, wie die ausgeklammerten Teile der Wirklichkeit keinen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, und die Entwicklung im *prognostizierten* Rahmen stattfindet. Das Modell der Reduktion gerät jedoch ganz schnell an seine Grenzen, wenn Faktoren an Bedeutung gewinnen, die *nicht* mitbedacht wurden (und vielleicht sogar nicht mitbedacht werden konnten). Paradoxerweise geht es beim Misserfolg in der Regel ja nicht um die Dinge, die wir sehen, sondern um jene, die wir ausgeblendet hatten, um unser klassisches Führungsmodell der Zielvereinbarung umzusetzen.

Trotz der wertvollen Weitsicht einzelner Mitarbeiter in besagtem Unternehmen, die früh geahnt hatten, dass eine zielorientierte Führung sie nicht aus der Krise bringen würde, hatte niemand das bisherige Modell richtig hinterfragt und auf den Prüfstand gestellt; die Überzeugung saß zu tief, dass gerade in Krisenzeiten bewährte Methoden die größte Sicherheit bieten würden.

Die Wahrheit ist jedoch: Gerade die gewohnten Denkmodelle sind es, die in Zeiten des Umbruchs auf den Märkten handfeste Krisen in Unternehmen auslösen!

**In unserer VUKA-Welt sind Zielsysteme und Zielvereinbarungen oft das falsche Modell!**

## 1.2. Das Ende der kausalen Wirkkette: Aktion-Reaktion!

---

**E**s ist Zeit, zu fragen, was sich in den letzten Jahren im Detail verändert hat, dass sich Manager heute oft als hilflose Beobachter von Ereignissen fühlen. Von Vorgängen, die sie nicht in ihrer Gänze verstehen und nachvollziehen können!

Früher war es meist so: Manager konnten die Ursachen von Entwicklungen rückblickend gut erklären, ihre eigenen Maßnahmen zur Nachsteuerung im Tagesgeschäft waren entsprechend nachvollziehbar. Ob die einzelnen Maßnahmen *richtig* waren, wurde oft erst mit einiger Zeitverzögerung im *Rückblick* analysiert. Stellte sich eine dann als falsch heraus, wurden neue Entscheidungen getroffen und Ziele gesetzt. Das bedeutet: Alle Handlungen in der Gegenwart waren *Reaktionen* auf Maßnahmen und Ereignisse der Vergangenheit: „SMART-Reaktionen“, keine Aktionen. Würde man dieses Verhalten auf einen Autofahrer übertragen, wäre es als würde er die Straße nur über den Rückspiegel sehen.

Diese Kombination von bereits für gut befundenen Maßnahmen, die automatisch fortgesetzt wurden, und nachträglichen, reaktiven Korrekturen erwies sich in den letzten Jahren immer öfter als ungeeignet und war schlicht und einfach zu langsam, um in einer VUKA-Welt die Reorganisation von Unternehmen erfolgreich durchzuführen.

**Ein Beispiel:** Für viele Kunden, die Kunststoffverbrauchsgüter kaufen, liegt der Zusammenhang zwischen steigenden Benzinpreisen an der Tankstelle und steigenden Kunststoffpreisen am Weltmarkt auf der Hand: Letztlich sind beide Produkte vom Erdölpreis abhängig. Erfahrungen aus der Vergangenheit belegen, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen der Preisentwicklung von Benzin und der von Kunststoff besteht. Daraus ergibt sich eine logische kausale Wirkkette: Steigt der Erdölpreis, dann steigt mit Verzögerung auch der Kunststoffpreis. Wenn dieser Ablauf *langsam* stattfindet, besteht für ein Management die Möglichkeit, kurz- bis mittelfristige Entscheidungen über die Einkaufspolitik und die Produktpreise zu treffen.

In der VUKA-Welt ist es mit dieser kausalen Logik nicht mehr so einfach. Heute wird die Preisbildung *zusätzlich* durch eine ganze Reihe anderer Faktoren beeinflusst: Monomerpreis (Vorprodukt vom Kunststoff),



Verfügbarkeit in Europa (versus USA und Asien), Spekulationen auf die Vorprodukte, steigende Anzahl an Produktionsausfällen in den Werken aufgrund von Optimierungsprogrammen in den Anlagen, Nachfrageschwankungen in der Konsumgüterindustrie, Bedarf an Treibstoffen, Gaspreis, Bedarfsmengen an Polypropylen und Polyethylen, usw. All diese Faktoren wirken in unserer globalen und komplexen Welt gleichzeitig, beeinflussen sich wechselseitig; ihr Eintreten ist nicht vorhersehbar. Deshalb sind Kunststoffpreise nicht mehr so zuverlässig vorhersagbar. Für ein Management hat dies schwerwiegende Konsequenzen: Es kann auf dieser Basis keine verlässlichen Entscheidungen mehr treffen.

Allgemein beschrieben, sind kausale Wirkketten eine lineare und zeitliche Abfolge von Ursache und Wirkung (Aktion und Reaktion), die wir im Rückblick betrachtet als logisch empfinden. In der VUKA-Welt ist das etwas anders: Die kausalen Wirkketten existieren zwar noch, aber jetzt gibt es nicht mehr nur eine davon, sondern *mehrere* und alle bestehen *gleichzeitig*. Man kann sich das wie eine Anzahl loser Fäden vorstellen: Erst ist es nur einer, dann mehrere und am Ende haben wir einen ganzen Haufen von Fäden. Unser erster Eindruck ist chaotisch, eben weil alles gleichzeitig geschieht und wir deshalb die Ursache unserer Probleme nicht mehr eindeutig ausfindig machen können. Doch wenn wir den *Ursprung* unserer Probleme nicht kennen, können wir auch die Komplexität der Situation nicht auflösen und unsere Entscheidungen werden fehleranfällig und müssen mit viel Aufwand immer wieder nachjustiert werden.

Für die Führung des zuvor beschriebenen Unternehmens bedeutete dieser verschobene Ursache-Wirkungs-Mechanismus, der sich mit einer klassischen Zielorientierung nicht mehr beherrschen ließ, eine schwer steuerbare Unternehmensdynamik. Ein Großteil der Manager, die an der Reorganisation beteiligt waren, musste deshalb die schmerzhaft Erfahrung machen, dass eine zielorientierte Ausrichtung und bewährtes Fachwissen nicht mehr genug waren, um diese neuen Gegebenheiten wirklich zu meistern.

Ob das eigene kausale Denken als Grundlage für Entscheidungen und Führung noch ausreicht, erkennt jeder daran, ob er das Gefühl hat, den Ereignissen hinterherzulaufen oder ob er mit ihnen gleichauf oder ihnen vielleicht sogar voraus ist. Durch den Verlust der proaktiven Führung fühlen wir uns meist unsicher, wir entscheiden vorsichtiger und langsamer oder manchmal sogar gar nicht – der Zeitpunkt für eine andere Führungskultur ist gekommen.

Ich sehe es als eine der Kernaufgaben eines guten Managers, seinen Mitarbeitern durch eine klare strategische Ausrichtung ein Gefühl der Sicherheit zu geben und Veränderungen vorbildhaft voranzutreiben. All das ist in einem Zustand der Unsicherheit unmöglich.

Im Fall von Reorganisationen braucht es in Unternehmen deshalb eine neue Führungskultur, die die Führungskräfte einer VUKA-Welt in die Lage versetzt, schneller auf volatile, unsichere, komplexe und ambivalente Situationen reagieren zu können.

### 1.3. Der Lösungsansatz: Das maximal agile Unternehmen!

**U**nternehmen dieser Art sind frei von Zielvereinbarungen; stattdessen entwickeln sie für sich einen *Zielkorridor*. In einem Zielkorridor relativiert sich die Messbarkeit. In klassischen Zielvereinbarungen wird das Ziel meist wie ein Punkt definiert, der genau zu erreichen ist, in einem Korridor dagegen wird das Ziel nur so genau beschrieben, wie es *unbedingt nötig* ist, um einen allgemeinen *Konsens* zu schaffen.

Des Weiteren gibt es definierte *Grenzen*, die auf dem Weg durch den Zielkorridor einzuhalten sind. Bildhaft kann man sagen: SMART in seinem klassischen Verständnis ist ein kleiner, genau definierter Punkt. Demgegenüber ist der Zielkorridor eine *Straße*, die so eng wie nötig und so breit wie möglich ist. Da der Weg ja auch als Ziel angesehen werden kann, gibt es auf diesem ‚Pflöcke‘, die am Rand (des Weges/Korridors) eingeschlagen sind.

Die Entwicklung eines Zielkorridors verringert in einem Unternehmen die Komplexität von Entscheidungen und erhöht bei den Mitwirkenden die Reaktionsfähigkeit! Da es nun nicht mehr nötig ist, ein präzises Ziel in der Zukunft zu definieren und der Weg zugleich auch als *Ziel* anerkannt wird, können Veränderungen in unserer VUKA-Welt schnell aufgenommen und eingearbeitet werden.

**Doch wie wird ein Unternehmen maximal agil und flexibel?**

### 1.3.1. Unternehmens- und Führungskultur im maximal agilen Unternehmen

Hier die drei wichtigsten Werte & Verhaltens-Voraussetzungen:

- *Proaktivität und Kreativität*
- *Integrität des Managements*
- *Strategisches Handeln in komplexen Situationen*

#### PROAKTIVITÄT UND KREATIVITÄT

Schon viele Manager haben sich die Frage gestellt: Was wirkt eigentlich unserer Proaktivität und Kreativität so entgegen, dass wir uns jetzt in dieser lähmenden Lage befinden? Wer oder was ist daran schuld?

Die Antwort ist: Der bisherige Glaube an eine kausale Logik, die bis dato das Fundament von Zielvereinbarungssystemen mit engmaschiger Kontrolle war, sowie das Vertrauen auf die kurz- und mittelfristige Vorhersehbarkeit von wirtschaftlichen Ereignissen oder Entwicklungen. Zu Letzterem ist zu sagen: Ein Management, das immer wieder auf Ereignisse nur reagiert, kann ein Unternehmen nicht agil machen.

Es ist deshalb unumgänglich, dass ein Management seine Strategie immer wieder *hinterfragt*, wenn es in unserer VUKA-Welt erfolgreich mitspielen will. Nur proaktiv können neue Wege gefunden werden, die Freiraum für Kreativität und Agilität schaffen – eben durch das Handeln in einem Korridor!

Durch das Eröffnen neuer Perspektiven, durch Interventionen, die greifen, wenn sich alles festgefahren hat, und durch das Verlassen bekannter Wege schafft man den Nährboden für mehr Kreativität. Der Blick wird dann frei für ungeahnte Lösungen und für innovative Entscheidungen! Das Ergebnis: ein neuer Blick auf ein vermeintlich altbekanntes tägliches Geschäft!

Bereits durch das Vernetzen von Personen und Teams in einem Korridor kann so manche Stagnation beendet werden – besonders dann, wenn es auf der operativen Ebene nicht gelungen ist, eine passende kreative Lösung zu finden.

# 1

## INTEGRITÄT

Integrität meint in unserem Zusammenhang die Treue zu sich selbst, zu den eigenen persönlichen Überzeugungen, Maßstäben und Wertvorstellungen; Integrität bedeutet, zu *leben*, wofür man auch als Führungskraft steht. Nur einer glaubwürdigen Führungskraft gelingt die Sinnstiftung, die im neuen Führungsmodell eine zentrale Rolle spielt.

Wer sich der *eigenen* Integrität gewiss ist, kann auch an die Integrität seiner Mitarbeiter glauben, die ebenfalls eine Voraussetzung ist für mehr Freiraum und Eigeninitiative; wer dagegen nicht an die Integrität seiner Mitarbeiter glaubt, kann kein Vertrauen aufbauen, weder im Management noch unter den Mitarbeitern.

### Wir müssen uns deshalb selbst fragen:

- *Welche Regeln geben wir als Führungskräfte vor?*
- *Wie leben wir diese Regeln täglich in unserem Betrieb?*
- *Welche Regeln gelten für die Führungskräfte, aber nicht für die Mitarbeiter?*
- *Welche Widersprüche ergeben sich aus den Antworten auf diese Fragen für die Integrität?*

Der Prozess, einer Person Integrität zuzusprechen, ist unterbewusst und läuft auf einer nonverbalen Ebene ab; er äußert sich indirekt durch die Zuschreibungen von Erfolg und Misserfolg und durch die Festsetzung von Regeln im Inneren und Äußeren einer Organisation. Wer aufmerksam hinsieht, bemerkt ihn bei gelungenen oder misslungenen Projekten, z.B. bei der Einführung einer Produktionsplanungssoftware oder bei gewonnenen oder verlorenen Großaufträgen.

Lebt das Topmanagement *tatsächlich* seine selbstgesetzten Maßstäbe als Vorbild für alle? Werden Verhaltensregeln und Werte stimmig über alle Führungsebenen hinweg gelebt? Hält das Management zu seinen Mitarbeitern einen wertschätzenden, persönlichen Kontakt? Diese und weitere Fragestellungen entscheiden darüber, wie Führungskräfte von ihren Mitarbeitern wahrgenommen werden und für wie integer sie gelten.

Auch im Falle des Unternehmens, an dessen Reorganisation ich beteiligt war, hatten wir unsere Integrität auf die Probe gestellt und sie weiterentwickelt. Dies gelang im Rahmen von Workshops im Topmanagement.

## Wir stellten uns u.a. folgende Fragen:

- *Welche Spielregeln und Werte sollen im Unternehmen gelten?*
- *Welches Menschenbild wollen wir haben?*
- *Mit welchen informellen und formellen Regeln wollen wir leben?*
- *Sind die Regeln, die wir wollen, auch jene, die wir leben?*

Überprüft wurde die Integrität der Führungsebene im Rahmen einer jährlichen Management- & Teamklausur. Dabei ging es im Wesentlichen darum, die Führungskultur auf der Managementebene intensiv weiterzuentwickeln. Ohne eine stabile Führungskultur kann man auch keine neue Unternehmenskultur implementieren. In diesem Fall war unser Ziel eine Unternehmenskultur, die stark auf der Persönlichkeit der Manager und ihrer Reflexionsfähigkeit beruht.

Durch die Auseinandersetzung mit ihrer *eigenen* Managementkultur wurden die Führungskräfte des Unternehmens immer mehr zu Kulturträgern der gesamten Organisation – und somit zur den wichtigsten Konstanten in unserer VUKA-Welt. Konstanten, auf die sich jeder Manager und Mitarbeiter in jeder Situation der Reorganisation verlassen konnte.

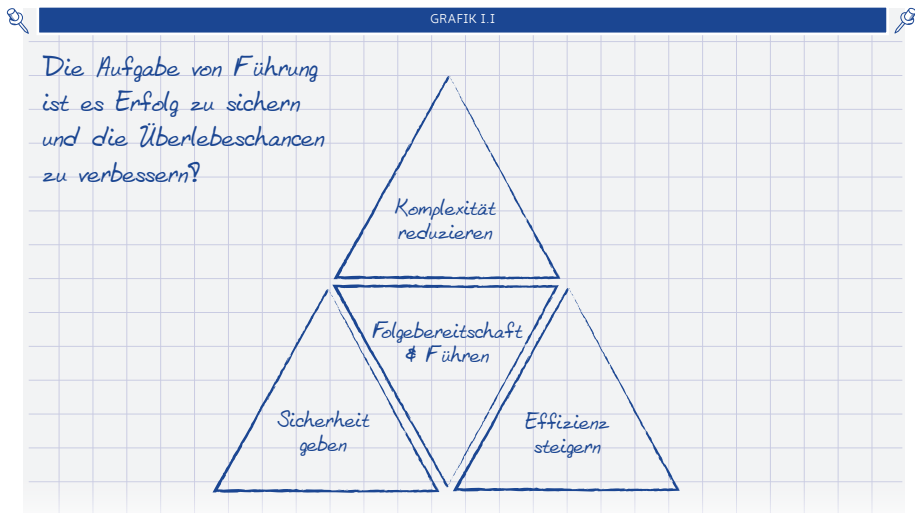
## STRATEGISCHES HANDELN IN KOMPLEXEN SITUATIONEN

Was führt zu einem nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens? Ohne Wertschöpfung und Wachstum gibt es keinen Erfolg – auch in unserer VUKA-Welt nicht. Deshalb muss das Management sich öffnen und global und ganzheitlich agieren; noch viel wichtiger ist es allerdings, dass es rechtzeitig erkennt, wann entschlossenes Handeln notwendig ist.

Was ist in einer VUKA-Welt unter strategischem Management zu verstehen? Strategisches Management meint die Fähigkeit, die Komplexität der Umwelt auf ein Ausmaß zu reduzieren, bei dem es möglich ist, Entscheidungen zu treffen, die eine möglichst hohe Sicherheit bieten und zugleich die Effizienz der Organisation erhöhen.

Dabei stehen die drei Parameter Komplexität, Sicherheit und Effizienz an sich einander entgegen. Jeder dieser Kernbegriffe kann nur auf Kosten des jeweils anderen maximiert werden: Reduziert man die Komplexität zu stark, wird zwar die Entscheidung leichter, aber die

Sicherheit nimmt aufgrund der ausgeklammerten Aspekte ab; treibt man den Faktor Sicherheit zu hoch, steckt man in dem Dilemma, wie man sich entscheiden soll, und meist sind Entscheidungen auf dieser Grundlage kein guter Beitrag zur Effizienz.



Strategisches Handeln bedeutet, rechtzeitig zu erkennen, wann es nötig ist, einzugreifen und eine Neuausrichtung des Unternehmens oder einzelner Teile einzuleiten. Dies ist immer dann der Fall, wenn die inneren und die äußeren Annahmen, welche zur Zielerreichung getroffen wurden, nicht mehr zusammenpassen. Dass etwas nicht mehr zusammenpasst, erkennt man an nicht optimal ablaufenden Prozessen („Es ist Sand im Getriebe“), an unzufriedenen Kunden, schwindenden Umsätzen und Erträgen und im schlimmsten Fall, wie in unserem Beispiel, an der Insolvenz.

Strategisch gesehen, ist das Management an seiner zu radikalen Reduktion der Komplexität (wie oben beschrieben) gescheitert. Um dem Management überhaupt erst wieder eine strategische Grundausrichtung zu ermöglichen, wurden zuerst *Grenzen gezogen*:

**Wie definieren wir uns? Was tun/produzieren wir? Was sind wir nicht?  
Was tun/produzieren wir nicht?**

Die Grundfragen zur Positionierung wurden im Management geklärt, dabei nutzten wir folgende vier Bewertungskategorien:



– Was hat sich aus heutiger Sicht bewährt, was sehen wir als richtig an und was ist zu bewahren?

– Was hat sich aus heutiger Sicht nicht bewährt, was sehen wir als falsch an und was muss verändert werden?

– Wo müssen wir einen Kompromiss finden?

– Was müssen wir ganz anders machen/denken?

Die Ergebnisse dieser Arbeit nutzten wir, um eine Rahmenstrategie festzulegen und einen Korridor zu definieren, innerhalb dessen eine genauere operative Strategie für die Reorganisation erarbeitet und umgesetzt werden konnte.

Um die Führung im Zielkorridor zu erleichtern, wurden alle Abteilungen (ausgenommen die Produktion) auf eine Matrixorganisation umgestellt; das erleichterte die schnelle Vernetzung zwischen den Teams und zwischen den Mitarbeitern.

Als echte Herausforderung für die Matrixorganisation und die Führung im Zielkorridor stellte sich der verantwortungsvolle Umgang der Führungskräfte mit ihren Befugnissen heraus. Deshalb definierten wir gemeinsam die sieben Fragen zur selbstständigen Überprüfung der Führungskraft:

1. Was erschaffe ich durch meine Führung?
2. Wie arbeiten wir intensiv zusammen?
3. Wie ergreife ich im meinem Team die Initiative?
4. Wie kann ich leidenschaftlich Ziele verfolgen und Risiken managen?
5. Wie setze ich eine gemeinsame Ausrichtung im Team um?
6. Wie übertrage und steuere ich die Verantwortung im Zielkorridor?
7. Wie bewerte ich Ergebnisse und wie können wir daraus Kraft schöpfen?

## 1.4. Führen im Zielkorridor!

**A**lles, was ich bisher dargestellt habe, beschäftigt sich mit den nötigen Veränderungen der Sichtweise im Bereich des Managements und der Unternehmenskultur, um VUKA-Situationen bewältigen zu können. Jetzt möchte ich näher auf die konkrete Führungsarbeit und deren Weiterentwicklung eingehen.

Was bedeutet Führung in dieser Organisationsform? „Führen bedeutet entscheiden und handeln und Entscheidungen und Handlungen anderer, unter Beachten der Metaregeln, zuzulassen!“<sup>3</sup>

Der Zielkorridor sollte so beschaffen sein, dass sich ein gemeinsamer kreativer Prozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ergibt.

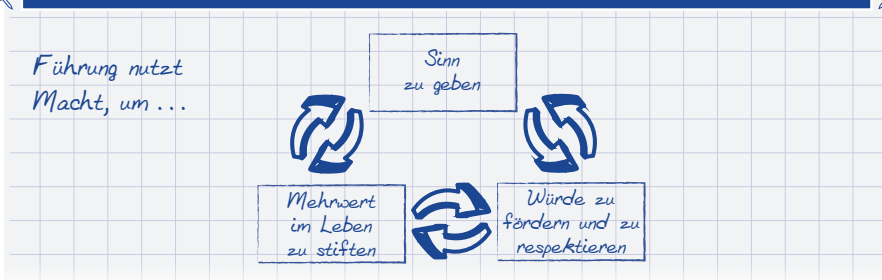
Die Führungskraft wird in einer aktiv gepflegten Unternehmenskultur zu einem Katalysator und Entscheider in den kreativen und flexiblen Prozessen. Dabei beschreibt die Funktion von Katalysatoren in der Technik meiner Meinung nach sehr gut die Vorstellung von einer Führungskraft als Katalysator: Katalysatoren ermöglichen Reaktionen zwischen verschiedenen Einzelteilen, ohne dabei selbst Teil der Lösung zu werden.

### Welche neue Rolle muss die Führungskraft demnach spielen?

Damit eine Führungskraft optimal als Katalysator wirken kann, müssen die Mitarbeiter die Bereitschaft haben, ihr ohne hierarchischen Druck zu folgen. Wir erkannten während der Umsetzung sehr schnell, dass die Folgebereitschaft direkt vom wertschätzenden Umgang der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern abhängig war. Nur wenn dieser gegeben ist, kann man die Vision eines maximal agilen Unternehmens in der Organisation verwirklichen.



GRAFIK I.III





## Wer oder was ist eigentlich die Konstante in einem agilen Unternehmen mit einer Führung im Zielkorridor?

Die Antwort ist: die Führungskraft! Sie ist der Fels in der Brandung in einem dynamischen Unternehmen, das in einer VUKA-Welt erfolgreich seinen Weg findet. Auf der Ebene des Managements gibt es ständig Anregungen für meist größere Veränderungen, die aufgefangen und umgesetzt werden müssen. Auf der Ebene der Mitarbeiter hingegen müssen immer wieder schnelle, kurzfristige, ‚kleinere‘ Entscheidungen getroffen werden; diese sind jedoch nicht an eine enge Zielvereinbarung gebunden. Ziel- und Entscheidungskonflikte im mittleren Management und auf Mitarbeiterebene konnten deutlich verringert werden. Gleichzeitig ist die Führungskraft nicht Teil der Lösung (Katalysator), sondern sie ermöglicht es den Mitarbeitern, selbst schnell Entscheidungen zu treffen und auch umzusetzen.

### Im Topmanagement muss eine Führungskraft, die kreative Prozesse als Katalysator begleitet, folgende Eigenschaften besitzen:

- *Die Fähigkeit, andere die richtigen Fragen finden zu lassen*
- *Die Fähigkeit, die „richtige“ Antwort zuzulassen*
- *Die Fähigkeit, den gesamten Prozess beobachten zu können*
- *Die Fähigkeit sich zu integrieren, die Metaregeln klar einzuhalten und sinnstiftend zu agieren*

In diesen übergeordneten Regeln werden strategische Inhalte wie z.B. Leitbild, Mission, USP und Positionierung fixiert.

In maximal agilen Unternehmen mit einer Führung im Zielkorridor müssen all jene Mitarbeiter, die unmittelbar mit den Risiken und Chancen für das Unternehmen zu tun haben, genügend Zeit, Ressourcen und Befugnisse zur Verfügung gestellt bekommen, um die bestmöglichen Lösungen für ihr Unternehmen erkennen und umsetzen zu können.

Dabei muss den Mitarbeitern auch die Freiheit zugestanden werden, sich innerhalb des vom Unternehmen definierten Korridors *eigenständig* auf ihr Ziel, ich nenne es lieber ihre *Lieferleistung*, zuzubewegen. Alle tagesaktuellen Entscheidungen werden so lange von den Mitarbeitern selbst getroffen, wie sie sich im Bereich des Korridors bewegen können.

Erst wenn die einzelnen Teams in einen *Dialog* eintreten, können sich Ergebnisse bzw. Lösungen herauskristallisieren, die einem dauerhaften und konstanten Kommunikationsprozess unterliegen; die erwähnten Lieferleistungen verändern sich dabei im Korridor je nach den jeweiligen Chancen. Der entscheidende Vorteil dabei ist, dass dadurch Lösungen zustandekommen, die nahe am *Kunden* und an seinen Wünschen bzw. Vorstellungen sind! Wichtig ist: Trotz aller noch so komplexen Einflüsse bleibt die *strategische* Ausrichtung immer im Fokus aller Mitarbeiter.

Die Lieferleistung wird am besten im Rahmen von Teammeetings erarbeitet. Dabei hat es sich als vorteilhaft erwiesen, wenn die Führungskräfte den Zielkorridor und die Kriterien der Lieferleistung definieren. Innerhalb dieses Korridors werden die Teilziele von den Mitarbeitern oder dem Team festgelegt. Eine entscheidende Aufgabe der Führungskraft in diesem Prozess ist es, darauf zu achten, dass die Lieferleistung und die Teilziele die Gesamtstrategie unterstützen. Sie passen Unternehmensprozesse bedarfsgerecht an und unterstützen die Mitarbeiter in der Umsetzung.

Eine Rückmeldung vom Team an die Führungskraft muss nur dann erfolgen, wenn es seinen Zielkorridor *nicht* einhalten kann!

## 1.5. Führung erst nach einer Abweichung? Ja genau!

**D**ie folgenden zwei Fälle sind typische Beispiele, die während des Prozesses der Reorganisation des Unternehmens, das ich anfangs genauer beschrieben habe, auftraten und die eine Rückmeldung an die Führungskraft erforderlich machten:

- ⇒ *Das Team hatte zwar ein Hindernis erkannt, konnte es aber nicht zum Vorteil des Unternehmens auflösen, wodurch die Gefahr bestand, den Zielkorridor nicht einhalten zu können.*
- ⇒ *Das Team konnte zwar selber eine Lösung finden, diese hatte aber negative Auswirkungen auf die Lieferleistung. Deshalb konnte nicht mehr sichergestellt werden, dass die gewünschte Lieferleistung auch erreicht wurde.*

Eine Grundregel in der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist, dass das Team bei jeder Rückmeldung zu einem Problem

gleichzeitig versuchen musste, auch einen *Lösungsvorschlag* oder eine Idee zu präsentieren. Denn dann muss die Führungskraft lediglich *am Rande* als inhaltlicher Experte agieren, sie steht dem Team als Coach zur Verfügung und greift umsichtig auf Expertisen zurück. Nur in dem Fall, dass das Team *keine* Lösung findet, interveniert die Führungskraft, und zwar hauptsächlich in Form einer Vernetzung mit anderen Personen oder mit Teams, die zur Lösung beitragen können.

Können die Mitarbeiter das operative Ziel nicht mehr im vollen Umfang erreichen, wird die Führungskraft über diese Abweichung informiert; die Verantwortung für die Umsetzung bleibt aber weiter beim Team, die Verantwortung für die Ausrichtung und strategische Zielerreichung im Gesamtunternehmen liegt hingegen bei der Führungskraft; sie muss abschätzen, ob eine Gefahr für das strategische und operative Ziel droht. Ist dies der Fall, muss sie zusammen mit dem Team eine Entscheidung treffen, die im Einklang mit den strategischen Unternehmensvorgaben ist.

Für die Führungskräfte wird das tägliche Geschäft durch die Führung in einem Zielkorridor spürbar leichter, da sie weniger in die tagesaktuellen Themen eingebunden sind und dadurch mehr Zeit haben, sich um strategische Themen und Reorganisationsprojekte des Unternehmens zu kümmern. Außerdem können sie ihre Teams bei besonders herausfordernden Problemen gezielter und nachhaltiger unterstützen.

*Lob und Anerkennung* im Zielkorridor bekommen im oben beschriebenen Modell eine neue Dimension – es zählt nicht mehr nur das Ergebnis! Bei diesem neuen Führungsstil geht es darum, einen effizienten Weg mit maximalem Nutzen für den *Kunden* zu beschreiten und gleichzeitig den Zielkorridor nicht zu verlassen. Lob und Anerkennung werden jetzt sowohl für die zeitgerechte Kommunikation im Falle einer Abweichung vom Korridor sowie für das Erreichen des Ziel ausgesprochen.

Das „maximal agile Unternehmen“ und die Methode „Führen im Zielkorridor“ haben sich im Rahmen der Reorganisation des besagten Unternehmens sehr gut bewährt: Man schaffte bereits nach einem Jahr den Sprung in die Gewinnzone, und in dem insgesamt vier Jahre dauernden Prozess konnten alle Arbeitsplätze erhalten werden!

## 1.6. Ihre Checkliste zum maximal agilen Unternehmen

Hier einige Fragen, die Ihnen dabei helfen können zu erkennen, wie agil ihr Unternehmen möglicherweise schon ist und ob Sie im Zielkorridor führen:

Fragestellung	Ja	Nein
<i>– Müssen Sie operative Ziele selten nachbessern?</i>		
<i>– Erreichen Sie/Ihre Mitarbeiter die vereinbarten Ziele?</i>		
<i>– Kennen Sie die konkreten Auswirkungen der globalen Trends auf Ihr Unternehmen?</i>		
<i>– Haben Sie eine Strategie, um die Komplexität der Globalisierung für Ihr Unternehmen gewinnbringend zu nutzen?</i>		
<i>– Fühlen Sie sich durch gleichzeitige Ereignisse nicht bei der Entscheidungsfindung im Unternehmen überfordert?</i>		
<i>– Sie glauben in Zeiten des Umbruchs nicht mehr an Prognosen und Vorhersagen?</i>		
<i>– Sie gehen in unruhigen Zeiten neue Wege oder beharren nicht auf Bewährtem?</i>		
<i>– Sind Sie als Führungskraft ein Katalysator und entwickeln Sie das Unternehmen vorwärts?</i>		
<i>– Kennen Sie die informellen und formellen Spielregeln und Werte in Ihrem Unternehmen?</i>		
<i>– Leben Sie selbst Ihre Regeln und Werte in Ihrem täglichen Leben und sprechen Sie Abweichungen an?</i>		

Wenn sie alle Fragen mit „Ja“ beantworten können, sind sie auf dem besten Weg zu einem maximal agilen Unternehmen mit einer Führung im Zielkorridor.

## Notizen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

