

## Engagement-Index – Was nun? Was tun?

### Einleitende Gedanken

In steter Regelmäßigkeit führt uns die Gallup-Vergleichsstudie ‚State of the Global Workplace‘ vor Augen, dass es um die Mitarbeiteragilität in Deutschland schlecht bestellt ist: 2017 leisteten 70% der Arbeitnehmer ‚Dienst nach Vorschrift‘ und 15% hatten gar ‚innerlich gekündigt‘ (vgl. K. Dämon, Wirtschaftswoche 18. 10. 2017).

Sind diese ernüchternden Zahlen nicht ein Grund, zur Erhaltung der Prosperität unternehmerische Reaktionen auszulösen? Mit welchen Maßnahmen reagiert das Management auf diese Frühwarnindikatoren, um weiterhin erfolgreich zu wirtschaften? In Anlehnung an die Rede des Bundespräsidenten a.D. Roman Herzog ‚muss durch Deutschland ein Ruck gehen‘. Doch wo ist der Ruck zu beobachten - befinden wir uns noch im Dornröschenschlaf? Es mutet an, dass in vielen Unternehmen das Management als Mitverursacher des Problems mit verklärtem Blick an der Problemlösung arbeitet. Produktivitätssteigernde Maßnahmen wie z.B. das Betriebliche Gesundheitsmanagement oder die Implementierung der Industrie 4.0-Tools sind wichtig, springen aber zu kurz, um das ‚Herz‘ der Mitarbeiter (die Nomenklatur wird im Folgenden geschlechtsneutral verwendet) als deren Agilitätsmotor zu erreichen und damit den Folgen eines wirtschaftlichen Tsunamis zu begegnen. **Dieser Beitrag möchte eine Diskussion auslösen, zu mehr Wachsamkeit anregen und dabei gleichzeitig Lösungsansätze aufzeigen.**

Wenn Unternehmen ein sozio-ökonomisches System darstellen, dann ist in der aufgezeigten Situation das Stellen der Frage berechtigt, ob dem ‚Sozio‘ noch genügend Raum gelassen wird. Die **Konzentration auf ökonomische Kennzahlen** verengt den Blick auf die umfassende Wirklichkeit. So wie die Geistes- die Naturwissenschaften ergänzen, so benötigen ökonomische Kennzahlen einen sozialen Anstrich. Wo Kommerzialisierung übertrieben wird, erfolgt eine **Gegen-Bewegung, die Renaissance der Humanisierung**. Die Ganzheitlichkeit des Menschen lässt sich nicht mit dem Begriff des ‚Homo oeconomicus‘ erklären. In einer Welt des Umbruchs mit dem Ende von Gewissheiten, ihrer impulsgebenden Schnelllebigkeit und ihrer echtheitsbedingten Aufgeregtheit stoßen wir zum einen an die Grenzen der Erstellung handlungsleitender ökonomischer Kennziffern. Zum anderen entwickeln die betroffenen Menschen nach dem Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx neue **Überlebens-Reaktionsmuster. Diese drücken sich in einer neuen Achtsamkeit und klugen Ignoranz sowie in einem Streben nach Resonanz aus, die als menschliches Grundprinzip Wertschätzung verkörpert und die mit Mitmensch und Umwelt angestrebt wird** (vgl. M. Horx im Interview mit J. Perske, dpa, Augsburger Allgemeine 8. 1. 2018).

Das Streben nach Resonanz mit Mitmensch und betrieblichem Umfeld berührt in besonderer Weise das **Führungsgebaren** im betrieblichen Alltag. Die originäre Vitalitätsquelle von Mitarbeiter-Agilität ist ‚gute Führung‘ durch die jeweilige Führungskraft. Wenn Wertschätzung gegenwärtig von den Menschen verstärkt eingefordert wird, dann lässt das Schlussfolgerungen auf das Führungsmodell in den Unternehmen zu. Der Mitarbeiter fühlt sich nicht ‚abgeholt‘; Die Wertschätzung in der Führung wird von ihm nicht mehr

wahrgenommen. Hat sich Führung vom Mitarbeiter entfremdet? Es ist deshalb in besonderer Weise den **Fragen** nachzugehen, **wie wertschätzende Führung für den Mitarbeiter erlebbar gestaltet und die notwendige Individualität von Führung gestärkt werden können.**

Vor dem Hintergrund des Belegschaftswandels von der Nachkriegsgeneration (Pflichtbewusstsein) über die Babyboomer (workaholics) bis hin zu den Generationen 'X' (Wohlstand bei Dezentralisierung von Strukturen) und 'Y', den Cyberkids (work-life-balance) erleben wir aktuell einen **Wandel von der Leistungs- zur Wissensgesellschaft. Das alte Führungsleitbild 'Führen von Personen' weicht einem neuen: dem 'Führen von Bewusstsein'**: plakativ verändert sich Führen vom Dompteur hin zum Animateur. Der Angestellte mutiert vom know-how- zum know-why-Träger. Es verändert sich die Angestelltenrolle hin zum Wissensträger, der Freiheit, Entwicklung von Kreativität, Entfaltung, Wertschätzung und Sinn einfordert. **Das neue organisatorische Credo führt zu veränderten Organisationsstrukturen mit den 3 Schlüsselbegriffen: Mitarbeiter stärken<sup>3</sup>, Kommunikation<sup>3</sup> und Commitment<sup>3</sup>.** Derzeitige Führungsansätze und Organisationsabläufe fokussieren noch sehr stark den Gedanken der Personenführung (und damit nicht des Bewusstseins) und messen dem Wettbewerbsgedanken eine so große Bedeutung bei, dass er vielfach zu sozialem Disstress führt. Herkömmliche Führung geht zu Lasten der Bindung zu den Menschen und den Zugang zu deren agilitätsauslösenden Emotionen. Neuere Führungsansätze sind gut beraten, den Erkenntnissen der Hirnforschung zu folgen. Diese belegen, dass Erkenntnis allein nicht reicht, etwas zu verändern; Erst wenn der Mensch etwas erlebt, Emotionen zulässt, wird sein Denken und Handeln beeinflusst.

Um Bitterkeit (Dienst nach Vorschrift) oder Bösartigkeit (Innere Kündigung) zu begrenzen und Agilität zu fördern, bedarf es im Horx'schen Sinne **Resonanz im Beruf, indem die Mitarbeiter ernst genommen und wertgeschätzt werden.** Seine zentrale **Empfehlung** lautet, (ökonomische) Probleme nicht ständig zu skalieren, sondern sich stärker den Lösungen zuzuwenden und ein **Zukunftsbild zu schaffen, in dem die Zuversicht und die Selbstverantwortung zu ihrem Recht kommen.**"

**Vor diesem Hintergrund wird ein fraktales Führungsmodell eingefordert und im Weiteren dargestellt, das aufzeigt, wie in einer Wissensgesellschaft die wertschöpfende Agilität der Mitarbeiter durch Resonanz im Beruf, Zuversicht und Selbstverantwortung erhöht werden kann.** Es werden unternehmerische Handlungsparameter zur Agilitätssteigerung mittels des Führungsleitbildes ‚Führen von Bewusstsein‘ aufgezeigt. Die Antwort auf die Auflösung zentraler Strukturen erfordert ein fraktales Führungsmodell, das noch darzustellende Voraussetzungen zu erfüllen hat, um den wirtschaftlichen Ansprüchen zu genügen. Um auch den Ansprüchen der Wissensgesellschaft gerecht zu werden, bedarf es eines Stellhebels zur Stärkung der Kommunikation und der Schaffung von Commitments über Werte, Sinn, Können und Dürfen, wie es das noch zu beschreibende Instrument des Centerforums ermöglicht. Führungskräfte in einer Wissensgesellschaft mit generationsübergreifenden Belegschaftsstrukturen sammeln - wie JF Kennedy äußerte - die besten Leute um sich und sehen sich als Koordinatoren und Coaches und nicht mehr in der Rolle als ‚unantastbare Instanz‘. Diesem anthropologischen Anspruch dient somit ein wertschätzender Führungsstil. Der Beitrag konkretisiert diese Überlegungen.

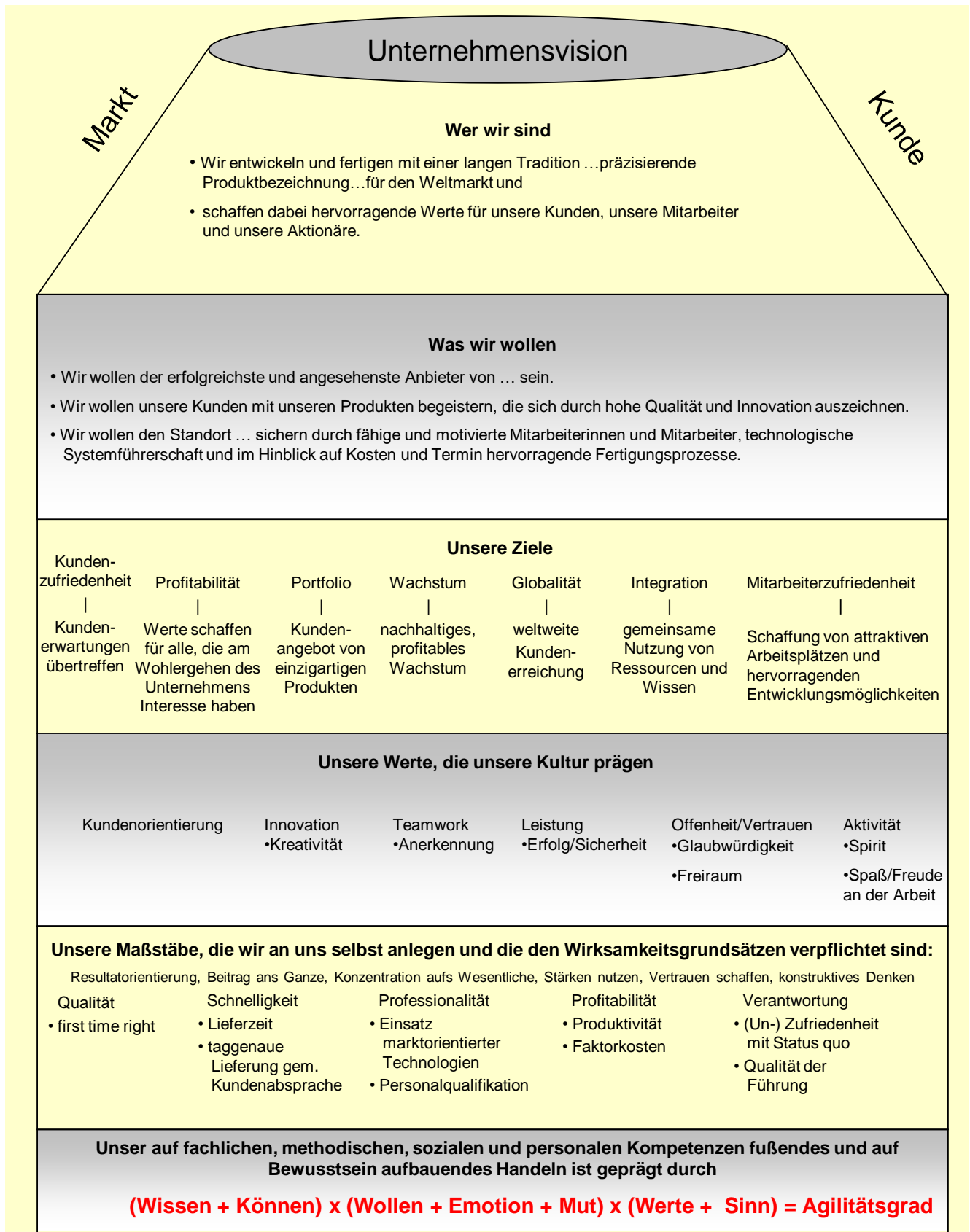
Das Streben nach Resonanz und Selbstverantwortung steht dabei nicht im Widerspruch zum Streben nach **wirtschaftlichem Erfolg**; im Gegenteil, es unterstützt diesen nachhaltig. Unter Berücksichtigung des wachsenden Selbstbestimmungsbedürfnisses der Menschheit in einer

Zeitepoche, in der Veränderungen immer schneller auftreten und Leitplanken mehr und mehr schwinden, beginnt zunehmend die Erkenntnis zu reifen, dass sich die Welt - trotz der außergewöhnlichen Erfolge der Informationstechnologie - aufgrund ihrer Komplexität nicht allein im Unternehmensmanagement durch zentrale Vorgaben abbilden lässt. Die Naturgesetze des zuverlässigen Funktionierens zeigen uns u.a. mit der Selbstorganisation und -regulierung Lösungswege auf. Es erweist sich daher als ratsam und langfristig unausweichlich, in den Führungsbetrachtungen die geführten Mitarbeiter stärker einzubinden und deren Kompetenzen und Potenziale ganzheitlicher zu nutzen. Schon 2005 belegte der Managerforscher P. Nutt in seinen Studien, dass nur jeder fünfte Manager auf Partizipation setzt, obwohl dies in 80% der Fälle zum Erfolg führt (vgl. B. Schwertfeger, Capital 9/2005). Philosophisch betrachtet fußen die folgenden Ausführungen auf dem Grundsatz, dass „ohne das ‚Du‘ das ‚Ich‘ nicht zur Geltung kommt“.

### **Unternehmerische Handlungsparameter**

Was das **Handeln der Unternehmensakteure** beeinflusst, versucht **Abb. 1** skizzen- und modellhaft darzustellen. Unternehmen agieren marktgebunden und kundenorientiert und leiten hieraus ihre wertorientierte Unternehmensvision und -strategie sowie ihre Führungsleitlinien ab. Diese sind nach Maliks Thesen eines ‚Wirksamen Managements für eine neue Welt‘ (vgl. F. Malik, Führen-Leisten-Leben, 2014) den sechs Grundsätzen der Wirksamkeit bzw. der wirksamen Führung verpflichtet: Resultatorientierung, Beitrag ans Ganze, Konzentration aufs Wesentliche, Stärken nutzen, Vertrauen schaffen und konstruktives Denken. Die Kenntnis des Zukunftsbildes mit seiner Vision ist im Sinne von Saint-Exuperys Kleinen Prinzen das Herz als Antriebsmotor von Verhaltensänderungen und Spender von Zuversicht für konkretes Handeln. Für jeden Mitarbeiter ist seine Kenntnis deshalb essenziell. Der Abstraktheit der Terminologie ist es zu verdanken, dass dieses Modell in seinen Grundstrukturen wohl alle börsennotierte Unternehmen in Deutschland erfasst.

Für seine agilitätsfördernde Alltagstauglichkeit ist es jedoch weiter zu konkretisieren. Die Übersetzung von strategischen Zielen in operative ermöglicht die Balanced-Scorecard-Methode. Den ‚smart‘-Kriterien verpflichtete Ziele sind in der Lage, für jeden einzelnen Mitarbeiter aufgabenbezogen Betroffenheit mit der Absicht auszulösen, diese Ziele mit den unternehmerischen Maßstäben erreichen zu wollen. Dieses Vorgehen verfolgt nach Führungsstil-Vergleichsstudien in sehr effizienter Weise den Ansatz, Mitarbeiter durch wertebasierte Visionen und Ziele individuell zu motivieren und an das Unternehmen zu binden (vgl. J. Rowold, L. Borgmann, M. Pfennig, Personalmagazin 11/2008).



**Abb. 1**

Im Sinne einer mathematischen Gleichung lässt sich das auf fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen fußende und auf Bewusstsein aufbauende **individuelle unternehmerische Handeln** eines Mitarbeiters wie folgt darstellen:

$$(Wissen + Können) \times (Wollen + Emotionen + Mut) \times (Werte + Sinn) = \text{Agilitätsgrad/Mitarbeiter}$$

Der Agilitätsgrad verdeutlicht, dass der **Unternehmenserfolg letztlich von der Mitarbeiteragilität abhängt**. Im Folgenden ist der Frage nachzugehen, wie diese mitarbeiterbezogenen Faktoren durch Führung unternehmensweit gesteigert werden können?

### **Steigerung des Agilitätsgrades durch Führung**

Die Wirksamkeit des Agilitätsgrades hängt von der **gemeinsamen Ausrichtung** seiner Faktoren und somit von der **Führung** ab; wird doch unter Heranziehung des Universallexikons nach Brockhaus unter Führung die planende, leitende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeit von übergeordneten Mitgliedern in einem sozialen Gebilde gegenüber untergeordneten verstanden. **Ihr Erfolg** hängt wiederum von **Wertorientierungen, Zielen und Aufgaben** sowie von den Strukturen und dem soziokulturellen Umfeld des **jeweils zu führenden sozialen Gebildes** ab. Wirksame Führung ist somit auf ein *konkretes* Umfeld bezogen und bedarf deshalb eines **fraktalen Führungsmodells**. Darunter wird ein Führungsansatz verstanden, der Führung in gegliederten Systemen wie z.B. Organisationseinheiten selektiv abbildet.

Um zu einer gemeinsamen Ausrichtung im Handeln innerhalb eines Unternehmens zu gelangen und jeweiligen lokalen Optima, die das Gesamtoptimum ignorieren, zu begegnen, **sind an das fraktale Führungsmodell Voraussetzungen zu knüpfen**. Diese schlagen die Brücke zwischen einem notwendigen Grad an Zentralismus und agilitätsfördernder Eigenverantwortung im Sinne des Subsidiaritätsprinzips zu einem Gesamtoptimum. Im unternehmerischen Gesamtsystem sind - auf der Basis der die Unternehmenskultur prägenden **Werte** - die **Ziele** und daraus abgeleitet die **Aufgaben** vom Top-Management bis zum einzelnen Mitarbeiter mit zunehmender Konkretetheit zu kaskadieren. Orientierungslosigkeit und fehlende Betroffenheit demotivieren; ihrer Begegnung dienen folgende Leitfragen:

- Werden Vision, Leitbild und kulturelle Werte auf allen Ebenen gelebt oder nur deklariert – wurden Führungsleitbild und Mitarbeitermenschentum hierarchieübergreifend erarbeitet und werden Führungskräfte, das Personalwesen sowie Mitarbeiter geschult, diese zu leben? Wird die Vorbildfunktion der Führungskräfte gefördert und eingefordert sowie ein Fehlverhalten eines Betriebsakteurs begegnet?  
Herrschen Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit, ein respektvoller und wertschätzender Umgang miteinander?

Sind Rentabilitätsziele, eigene und benchmark-Kennziffern, Wettbewerbssituation und Kundenerwartungen für eine diskursive Verständigung offengelegt?

Besteht Einvernehmen, dass ein System, das eher die Angepassten (be-)fördert, weder zum offenen Diskurs noch zur Agilität erzieht? Zentrale Ergebnisse der Zukunftsstudie ‚Unternehmensführung 2030‘ sind nach Matthias Horx ein *Bild eines Managers*, der Innovation manage, Sinn erzeuge, Beteiligungsprozesse fördere sowie Vielfalt bevorzuge und ein *Bild eines Mitarbeiters* als Querdenker, der eigenständig und in hohem Maße selbständig agiert (vgl. U. Wittig-Goetz, Personalführung 01/2012).

- Finden Zielvereinbarungskonferenzen zum Abgleich von Funktions-Zielen statt und werden bei Zielkonflikten Commitments im Geiste einer Vertrauenskultur erzielt?
- Finden unterjährige Performance-Reviews zwischen den Linien- und den Top-Managern statt, die den Linienmanagern strategische Entscheidungshilfen gewähren und die Re-Delegationen von Problemen an das Topmanagement eingrenzen?
- Werden strategische Ziele mittels der Balanced-Scorecard-Methode widerspruchsfrei und funktionsübergreifend in operative übersetzt – ist das Ziel des Umsatzprimus z.B. für einen Meister noch handlungsleitend verständlich und motivierend, wenn er in den Kategorien Auftragsdurchsatz, Qualität, Kosten und Termin denkt?
- Erfüllen Zielvereinbarungen – einschließlich des daraus abgeleiteten Vergütungssystems – die ‚smart‘-Kriterien (spezifisch, messbar, aktiv-akzeptabel, realistisch, terminiert); haben sie neben einer Fach- und wertestandardisierenden Verhaltensdimension eine strategische Komponente, um die Nachhaltigkeit der Jahresziele sicherzustellen?
- Werden die jeweiligen operativen organisationseinheitsbezogenen Ziele visualisiert und evaluiert – behalten vereinbarte Ziele auch bei unterjährigem Vorgesetztenwechsel ihre Gültigkeit?

Neben den Zielen und Werten sind es die **Aufgaben** von heute und morgen, über die Klarheit herbeizuführen ist. Agilitätsfördernde Leitfragen sind:

- Existieren im Unternehmen eindeutige, prozessual abgrenzbare Tätigkeitsbezeichnungen sowie -beschreibungen mit der Ausweisung *tätigkeitsprägender* Funktionen oder herrscht standard- und ordnungspolitisch lähmende kreative Willkür? So finden sich z.B. in der Qualitätssicherung Tätigkeitsbezeichnungen wie QS-Fachkraft, QS-Prüfer, Qualitätsprüfer oder Fertigungsprüfer mit jeweils gleichen prägenden Tätigkeiten; Dem Transparenzgebot und der besseren Orientierung aller Betriebsakteure dient die Verwendung *eines* Begriffs. Besteht zudem Transparenz bzgl. ggf. vorhandener Anforderungs-Abstufungen innerhalb einer Tätigkeit(sbezeichnung) - z.B. nach Junior-Senior oder Berechtigungs-Status?
- Existieren mitarbeiterbezogene Können-Tun-Matrizen (vgl. **Abb. 2**), die der Mitarbeiter-Einsatzplanung sowie der Ableitung von Personalentwicklungs-/Weiterbildungsmaßnahmen dienen und Basisinformationen für die Entgeltpflege liefern? Im Idealfall bilden die Können-Tun-Matrizen neben den fachlichen auch die methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzbereiche ab. Um ‚Muda‘ zu vermeiden, empfiehlt sich, diese Matrizen auch mit Soll-Vorgaben zu versehen. Sie erweisen sich auch in Audits als sehr nützlich.

## Können-Tun-Matrix

**Arbeitsbereich:**

(Bsp.: Montagefertigung)

Org.-Einh.:

Kst.:

MA<sub>1</sub>

Arbeitssysteme:

MA<sub>2</sub>

MA<sub>3</sub>

(Stand: XX/YY)

MA<sub>4</sub>

MA<sub>5</sub>

Kernkenntnisse/-fähigkeiten/ -fertigkeiten (Kompetenz/KÖNNEN)	Soll-MA-Anzahl mit				B=Basistätigkeit Z=Zusatzfunktion	Mustermann			Mustermann			Mustermann			Mustermann			Mustermann		
	Reifegrad 4		Reifegrad 3			PE- Termin			PE- Termin			PE- Termin			PE- Termin			PE- Termin		
	Reifegrad	0	3	0		Reifegrad	0	Termin	Reifegrad	0	Termin	Reifegrad	0	Termin	Reifegrad	0	Termin	Reifegrad	0	Termin
Kompetenz 1	4	0	3	0	B		0			0			0			0			0	
Kompetenz 2	4	0	3	0	B		0			0			0			0			0	
Kompetenz 3	4	0	3	0	Z		0			0			0			0			0	
Kompetenz 4....	4	0	3	0	Z		0			0			0			0			0	
Tätigkeitsbündel (TUN)						Entgeltgruppe für Teilfunktion			PE- Termin			PE- Termin			PE- Termin			PE- Termin		
Tätigkeit 1	4	0	3	0		Tun	Reifegrad	PE- Termin	Tun	Reifegrad	PE- Termin	Tun	Reifegrad	PE- Termin	Tun	Reifegrad	PE- Termin	Tun	Reifegrad	PE- Termin
Tätigkeit 2	4	0	3	0		0%	0		0%	0		0%	0		0%	0		0%	0	
Tätigkeit 3	4	0	3	0		0%	0		0%	0		0%	0		0%	0		0%	0	
Tätigkeit 4....	4	0	3	0		0%	0		0%	0		0%	0		0%	0		0%	0	
<b>Prägende Aufgaben (ERA/TUN)</b>																				
Montagearbeiten geometrisch einfach (ist zu konkretisieren)																				
Montagearbeiten geometrisch anspruchsvoll (ist zu konkretisieren)																				
Montagearbeiten geometrisch sehr schwieriger Baugruppen mit hoher Genauigkeit (ist zu konkretisieren)																				
Entgeltgruppe: derzeitiges					IST															
Entgeltgruppe gem. ERA-TV					SOLL															
Ggf. Maßnahme: Termin																				
ggf. Erschwerniszulage:																				
ggf. Schicht: 2=2-Schicht, 3=3-Schicht, 4=4-Schicht																				
ggf. MA-bezogene Hinweise(ABB, Sani, Sib)																				
Qualifikationsmaßnahme																				

In jedes MA-Feld ist der Reifegrad des MAs einzutragen, bei einer geplanten Qualifizierungsmaßnahme zusätzlich der Zielermin für die Erreichung des höheren Reifegrades (PE-T als MM.YYYY).

In den Fällen, in denen der MA Teilfunktionen einer höheren Entgeltgruppe selbständig ausübt, bitte auch entsprechenden Zeitanteil (Tun als %) in das Feld eintragen.

Legende:

- 1 Anlernen, Anfänger
- 2 Ausübung mit Unterstützung
- 3 selbständige Ausführung in gleicher Zeit und Güte wie der Eingearbeitete
- 4 uneingeschränkte, auch die Schnittstellen der Arbeitsaufgabe berücksichtigende Beherrschung der Tätigkeit; kann andere qualifizieren

PE Personalentwicklung

**Abb. 2**

- Besteht darüber hinaus neben der inhaltlichen Dimension je Tätigkeit ein klares Rollenbild, eine klare Mission einer Stelle: Liegt z.B. Einvernehmen vor, dass ein Meister unumstrittener fachlicher und disziplinarischer ‚Vorgesetzter Vor-Ort‘ in allen arbeitsorganisatorischen Fragen ist?
- Bestehen Nachfolgeplanungen für *alle* betrieblichen Schlüsselstellen wie z.B. auch für Vorarbeiter/Teamleiter, Meister und Fachspezialisten oder sind diese allein auf das Top- und Linien-Management beschränkt (vgl. **Abb. 3**)?



### Nachfolgeplanung Schlüsselpersonen einer Abteilung (Bsp.: Produktion)

Org.-Einheit: \_\_\_\_\_

Funktion des Stelleninhabers	Name (Geb.-Jahr)	Single Source Know how 1)  (ja/nein)		kurzfristig einsetzbare potenzielle Nachfolger <sup>2)</sup> (kommissarische Nachfolger, Urlaubsvertreter)			langfristig einsetzbare potenzielle Nachfolger <sup>4)</sup>		Abstimmung der langfristigen Potenzialträger <sup>5)</sup>  auf nächsthöherer Organisationsebene	PE-Maßnahmen für langfristige Potenzialträger
				Name (Geb.-Jahr / akt. Org.-Einheit)	aktueller Qualifikationsgrad in %	Qualifikationsbedarf <sup>3)</sup> (ja/nein)	Name (Geb.-Jahr / akt. Org.-Einheit)	aktueller Qualifikationsgrad in %		
Abteilungsleiter			1. Präferenz 2. Präferenz							
Funktionsverantwortlicher			1. Präferenz 2. Präferenz							
Fertigungsplaner/ Fertigungssteuerer			1. Präferenz 2. Präferenz							
Meister			1. Präferenz 2. Präferenz							
Vorarbeiter			1. Präferenz 2. Präferenz							
Spezialisten:										
- Zeitwirtschaft/Prozesse			1. Präferenz 2. Präferenz							
- Fertigungsingenieur			1. Präferenz 2. Präferenz							
- Qualitätssicherung			1. Präferenz 2. Präferenz							
- Sonstige Spezialisten			1. Präferenz 2. Präferenz							

**Legende**

- 1) Single Sources sind prozeßtragende, schwer ersetzbare Know-how-Träger.
- 2) Sicherstellung der stellenbezogenen Kernfunktion zur Aufrechterhaltung des Tagesgeschäftes (ohne stellenbezogene Spezialaufgaben).
- 3) Die Sicherstellung der Qualifikation der potenziellen Nachfolger für die kurzfristige Aufrechterhaltung des Tagesgeschäftes liegt in der Verantwortung des Abteilungsleiters
- 4) Zugrunde zu legen ist eine 100 %ige Aufgabenerfüllung.
- 5) Doppelnennungen von langfristigen Potenzialträgern sind werkweit möglichst zu vermeiden, um gezielte PE-Maßnahmen vornehmen zu können.

**Abb. 3**

Werden Nachwuchsentwicklungsprogramme für Führungskräfte, Projektleiter und Fachspezialisten sowie kommunikative Plattformen der Kollegenberatung innerhalb dieser Populationen zum Erfahrungsaustausch und zur Schaffung einer gemeinsamen Ausrichtung angeboten bzw. gefördert?

Das Wissen über die detaillierten Tätigkeits- und Kompetenzstrukturen steuert unternehmerisches Handeln zielgerichtet z.B. bei der Auftragsannahme oder beim internen wie externen Personalmarketing sowie bei der Personal- und Organisationsentwicklung und eröffnet andererseits den Mitarbeitern Klarheit über deren Laufbahnplanungen. Es erhöht die unternehmerische **Effizienz** und fördert die Bereitschaft der Mitarbeiter, Verantwortung tragen zu wollen und sich mit dem Betrieb zu identifizieren. Neuere länderübergreifende Untersuchungen der Allianz belegen, dass die von Management-Gurus häufig gepriesene Flexibilität der digitalen Arbeitswelt auch bei der jungen Generation keine Begeisterung auslöst – traditionelle Karrieren favorisieren 85% der Jahrgänge 1982-1999 (vgl. dpa, Augsburgener Allgemeine Zeitung, 22.11.2017). Nachvollziehbare Karrierewege aufzeigen zu können, hat somit eine hohe Treffsicherheit bei der Agilitätsförderung. Das Wissen über Aufgaben und Kompetenzen wirkt auch den Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (vgl. H. Stüber, IAB-Kurzbericht 17/2016) entgegen, dass in deutschen Unternehmen 15% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten überqualifiziert eingesetzt werden. Die Umsetzung dieses Wissens ist für das Unternehmen wertsteigernd.



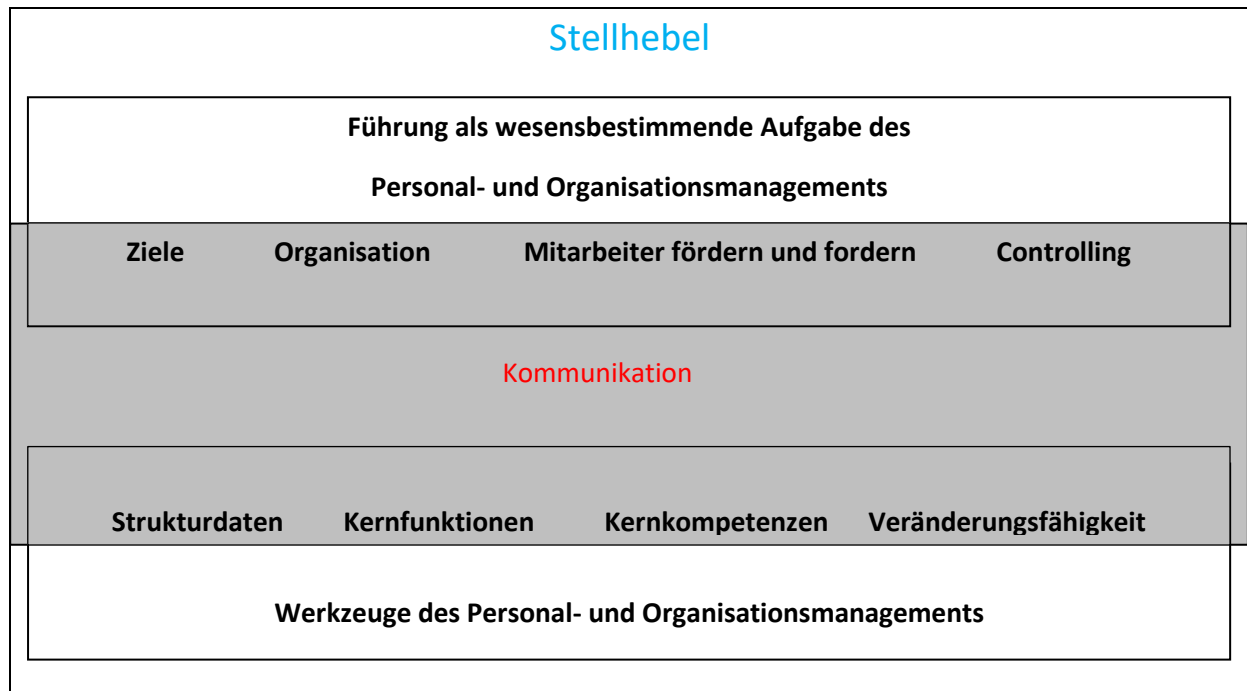
Mit der Werte-, Ziel- und Aufgabentransparenz sind die Voraussetzungen für ein fraktales Führungsmodell beschrieben. **Wie erfolgt nun die Umsetzung des fraktalen Führungsmodells in der jeweiligen Organisationseinheit?** Eine starke Wirkung erzeugen dabei Kamingespräche von Vorstandsmitgliedern mit organisationsintern bzw. -übergreifend zusammengesetzten Mitarbeitergruppen, aber auch mit einer Funktionsgruppe wie z.B. dem Meisterkreis. Wenn jedoch der Erfolg der Führung von der Struktur und dem soziokulturellen Umfeld des zu führenden sozialen Gebildes mit abhängt, dann kann die Qualität der Führung weder aus der Abhaltung von Vorstandsgesprächen noch aus unternehmerischen Führungsgrundsätzen oder Vorgaben bzw. Erwartungen abgeleitet werden. Sie ist - wie bereits bei der Definitionsklärung angeschnitten - situativ und individuell; im betrieblichen Alltag primär bezogen auf das direkte Arbeitsumfeld, den hierarchisch angeordneten Organisationseinheiten. Die Bewertung der Qualität der Führung können die Akteure durch den Situationsbezug daher nur selber vollziehen – Führungskraft wie Mitarbeiter; soziologisch betrachtet im Sinne einer Blitzlichtaufnahme einer Familienaufstellung. Diese drückt Selbstbild und Fremdbild von Zusammenarbeitsbeziehungen der direkt miteinander Agierenden innerhalb der jeweils betrachteten Organisationseinheit aus.

Ausdruck eines **Paradigmas einer die Organisation durchdringenden nachhaltigen agilitätsfördernden Führung** ist ein Regelwerk, in dem mündige, mit einem hohen Reifegrad ausgestattete Mitarbeiter auf ihren jeweiligen betrieblichen Handlungs- und Entscheidungsebenen und somit in ihrem jeweiligen strukturellen und soziokulturellen Umfeld ein **Commitment über Werte, Ziele und Aufgaben erzielen. Um dies zu erreichen, ist eine kommunikative und reflektierende Plattform heranzuziehen wie es z.B. das Centerforum darstellt** (vgl. S. Herzog, Personalmagazin 09/2010). Diese Centerforen sind der Kern eines fraktalen Führungsmodells, die dem dargestellten Resonanz- und Selbstverantwortungsgebot den erforderlichen Raum geben. Wie den Grundprinzipien der Agilitätsförderung dabei im Einzelnen Rechnung getragen wird, wird im Folgenden in aller Kürze dargestellt.

Das **Centerforum ist** ein periodisches, zirka drei- bis fünfstündiges Treffen der in einer Organisationseinheit tätigen Schlüsselpersonen, die der Frage nachgehen, wie die in der jeweiligen Organisationseinheit gelebte Zusammenarbeit mit den Mitteln des Personal- und Organisationsmanagements (vgl. S. Herzog, Personalführung 11/1997 und 01/1999) nachhaltig verbessert werden kann. In großen Organisationseinheiten sind zur Wahrung einer optimalen Teilnehmergröße Vertreter des ‚shop-floors‘ zu benennen, die diesem dann mit den Führungskräften Rückmeldung zu den Ergebnissen des Forums geben.

**Stellhebel** dienen als Strukturgitter für die Zusammenarbeitsbeschreibung zwischen den Schlüsselkräften einer Organisationseinheit. Wesensbestimmende Merkmale aller Führungstheorien sind das Setzen von *Zielen*, die *Organisation der Arbeit* mit der Fokussierung auf die *Menschen*, die diese verrichten, sowie das *Controlling* der Ergebnisse. Dabei sind *Strukturdaten*, wie z.B. die Alters- und Belegschaftsstruktur oder das Job-Design, die Analyse und Bewertung der heute und in Zukunft zu verrichtenden *Kernfunktionen* mit den in der Belegschaft vorhandenen oder anzustrebenden *Kernkompetenzen* vor dem Hintergrund gegebener beziehungsweise zu entwickelnder *Veränderungsfähigkeiten* als Werkzeuge des Personal- und Organisationsmanagements zu durchleuchten. Die Führungsaufgaben und die Werkzeuge des Personal- und Organisationsmanagements beschreiben die Inhalte der

Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und finden ihren Niederschlag in der Art und Weise ihrer täglichen *Kommunikation* (vgl. **Abb. 4**).



**Abb. 4**

Der **Ablauf** eines Centerforums lässt sich in vier Phasen untergliedern. Die *erste* Phase ist der Berichterstattung durch die Führungskraft zu den eigenen Kennziffern des Personal- und Organisationsmanagements gewidmet. In der *zweiten* Phase beginnt die Arbeit in Kleingruppen: Jeweils drei bis fünf Schlüsselpersonen diskutieren anhand von Leitfragen zu den neun Stellhebeln, ob ein Stellhebel zu den Stärken oder Lernfeldern der Organisationseinheit zählt und dokumentieren dieses Ergebnis am Flipchart mit stichwortartigen Begründungen. Die *dritte* Phase dient der Erörterung und Dokumentation der Kleingruppenergebnisse zu einem Gesamtergebnis. In der *vierten* Phase werden im Plenum mittels der ABC-Analyse dringliche und wichtige Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit definiert, akioniert und in einem Maßnahmenblatt zusammengefasst.

Darüber hinaus wird eine **Führungs-Kennziffer** abgeleitet, die als Qualitäts-Kennziffer für das organisationsinterne Personal- und Organisationsmanagement dient und zugleich als **Zufriedenheits- und Agilitätsindikator** angesehen werden kann.

Die in einem **stetigen Prozess eingebundenen und standardisierten Centerforen in hierarchieaufsteigender** Ausprägung (Team/Gruppe, Abteilung/Center, Bereich, Vorstand) zeichnen ein hervorragendes Spiegelbild von der **Mitarbeiteragilität über alle Hierarchieebenen** im Unternehmen im Zeitablauf. Sie lassen sich auch für die Verbesserung der **Zusammenarbeit von unternehmensinternen Kunden-Lieferantenbeziehungen** nutzen.

Das Centerforum folgt damit dem Ansatz der Methode der Syntegration, die koordiniertes Handeln Vieler in komplexen Situationen ermöglicht und dem Grundgesetz der Selbstorganisation folgt, ein System so zu organisieren, dass es sich selbst organisieren kann; die Führungs-Kennziffer bildet dabei die führungsbezogene Schlüsselgröße zur Beurteilung der ‚Gesundheit eines Unternehmens‘ ab, die als Frühwarnsystem zur Unternehmenssteuerung dient (vgl. F. Malik, H. Böhne, Personalführung 05/2010).

Das Centerforum bedarf im beruflichen Alltag der Ergänzung durch einen **wertschätzenden Führungsstil**. Dieser steht nicht im Widerspruch, Führungsstärke zu zeigen - klare Entscheidungen zu treffen und sich nicht vor harten (Personal-)Entscheidungen zu drücken und dafür die Verantwortung zu tragen. Mitarbeiter erwarten die Ausübung von starker Führung, die ‚menschlich sauber‘ bleibt, ohne in Kumpanei abzugleiten. Die Psychologie weist auf die Kraft der positiven Verstärkung hin; Arbeitsfehler oder Verhaltensdefizite sind in einem konstruktiven, der ‚Lernenden Organisation‘ entsprechenden Geiste aufzuarbeiten. Die dem fraktalen Führungsmodell gerecht werdenden Stellhebel wertschätzender Führung weist exemplarisch **Abb. 5** aus (Zur Bedeutung einer wertschätzenden Führungs- und Unternehmenskultur vgl. U. Döring-Katerkamp, Personalmagazin 08/2015).

**Stellhebel der Führung/des Personal- und Organisationsmanagements:**

Die Kenntnisse der Stellhebel von Führung sind wichtig, weil sie die sichtbaren Träger von Führungsverhalten darstellen. Grundvoraussetzung für die Anwendung dieser Stellhebel durch die Führungskraft ist, dass diese – so Sprenger – neben der notwendigen Fachkompetenz über humanistische Bildung verfügt, die zu Menschlichkeit, Entschiedenheit, Respekt und angemessenem Urteil führt.

<b>Aufgaben:</b>	Zielvereinbarung: Sachwanziele mit den Erwartungen und Erfahrungen der MA in einem Zielklärungsprozess vermitteln (Commitment, fördert Maß an Eigeninitiative, unternehmerischen Geist)	Organisation des Mitarbeiter- Handlungsrahmens (strategische Entscheidungen, Schnittstellenmanagement, Aufbau-, Ablauforganisation, Inspiration, Aufzeigen von Visionen)	Aufgaben-Kompetenz- Verantwortung übertragen und deren Entwicklung sicherstellen „Jobs für Menschen“, nicht „Menschen für Jobs“: Mitarbeiter stärken, durch adäquate Aufgaben fördern, Eingehen auf individuelle Besonderheiten, Sinnvermittlung, Entfaltungsspielraum, Aufgabenvielfalt	Zielerreichung kontrollen: performance reviews durchführen, Handeln sowie Verhalten reflektieren, Feedback geben	Mitarbeiter fordern und fördern: Mitarbeiter motivieren, entwickeln und coachen; Vorbild sein, positives Arbeitsklima schaffen, Schaffung eines energiegeladenden Spielfeldes, auf dem Arbeit als Lust erlebt wird, Menschen gerne zur Arbeit kommen	und wo es Freude macht, sich einzusetzen, weil persönlichkeitsfördernd, die persönliche Fähigkeiten und Bedürfnisse ernst genommen werden und wo kollektive Identität (Wirkgefühl) wächst.
<b>Kommunikation</b> Besprechungskultur Reports	schriftliche Kommunikation MA – Kontakte	Verhandlungsgeschick	Kommunikation zu Chefs, Kollegen, Supportbereichen	Vertrauenskultur gegenseitige Wertschätzung	<b>Organisationserfolg</b> als letztlich entscheidendes Beurteilungskriterium der Führungskraft / der Güte der Führung	
<b>Kommunikation</b> Besprechungskultur Reports	schriftliche Kommunikation MA-Kontakte	Verhandlungsgeschick	Kommunikation zu Chefs, Kollegen, Supportbereichen	Vertrauenskultur gegenseitige Wertschätzung		
<b>Werkzeuge</b>	Strukturdatenanalyse z. B. Belegschaftsstruktur (Alter, Heterogenität) Fluktuationsquote Mehrarbeitsquote Fehlzeitenquote Resturlaubquote Abmahnungen Jobdesign Arbeitsumfälle Führungsspanne Vergütungsstruktur Prozessanalyse	Kernfunktionenanalyse z. B. strategische Orientierung Portfoliomethode Mehrzeitenquote	Kernkompetenzanalyse z. B. Können-Tun-Matrix Personalmarketing Anzahl Personalentwicklungs-Tage und deren Ausrichtung Anzahl der Personal- und Organisationsentwicklungs-Aktionen Anzahl Reklamationen Anzahl Wissensträger Spezialwissen vs. Schlüsselqualifikationen (vor allem: Informationen bewerten können) verstärktes Lernen und Arbeiten in Projekten/ Integrierten Teams	Schlüsselpersonenanalyse z. B. Laufbahngestaltung Nachfolgeplanung Potenzialanalyse Day one bei Einstellungen/Versetzungen Single Source	Analyse der Veränderungs-/ Mobilisierungsfähigkeit z. B. Umsetzung Veränderungsprozesse Ideenmanagement – Vorschlagsquote Rotationsquote Lernkultur: z. B. Umgang mit Wissen, Grad der Umweltsensibilität, Art der Fehlerbearbeitung, Grad fachübergreifender Zusammenarbeitsformen, Form der Problembearbeitung, Zurückfahren des Rechtfertigungsdrucks, Lernen als ein vom Mitarbeiter selbstverantworteter Prozess der Neugierde und Selbstentwicklung, Gestaltung irrationsoffener Organisation (Grad an Enthusiasmus vs. Organisation (=Marktferne))	

Da die Stellhebel der Führung Führungsverhalten in Wort und Tat sichtbar machen, stellen sie die **Andockpunkte** für die Reflexion von Führungsverhalten dar.

**Abb. 5**

In Gänze scheinen die derzeitigen Erwartungshaltungen an die **Führungskräfte** das Maß ihrer Beherrschbarkeit zu überschreiten. Durch die Partizipation der Mitarbeiter leistet das fraktale Führungsmodell zudem einen bedeutsamen Beitrag zu deren Entlastung.

## Abschließende Bemerkungen

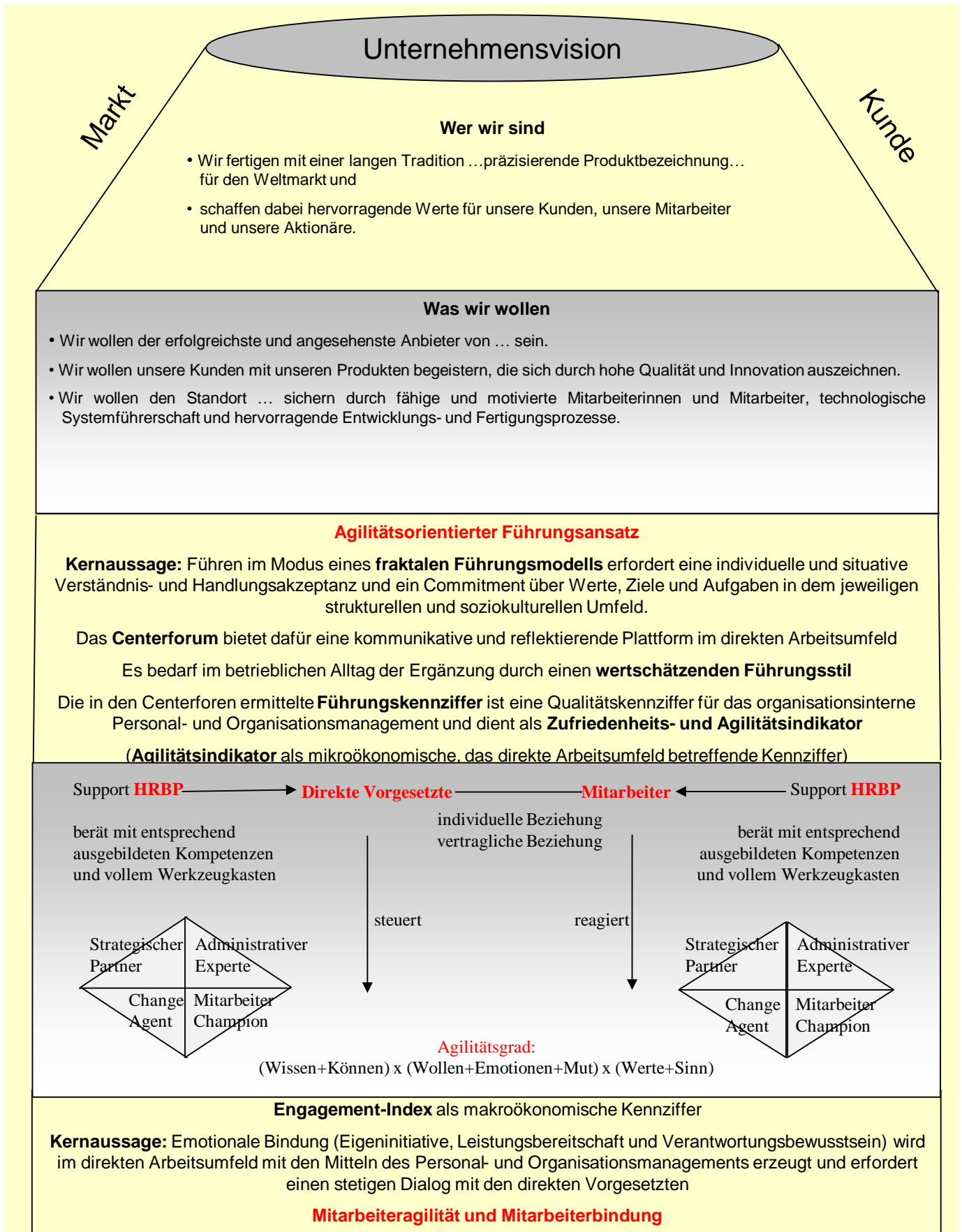
Zu den originären Aufgaben des Personalwesens zählt auch die Unterstützung der Agilitätsbereitschaft der Mitarbeiter. Deshalb sind auch bewertende **Betrachtungen zum Human-Ressource(HR)-Business-Partnermodell-Modell** von Dave Ulrich vorzunehmen, das überwiegend praktiziert wird. Insbesondere gilt das Interesse der Frage, wie Stellschrauben des Modells angepasst werden können, um durch die Arbeit der Abteilung Mensch den Engagement-Index positiv zu beeinflussen. Erleben wir bei der Umsetzung dieses Modells in den Personalabteilungen ggf. eine Managementfokussierung mit einer damit einhergehenden schleichenden Mitarbeiterentfremdung? Wenn der Wertbeitrag der Abteilung Mensch letztlich vom konkreten Mitarbeiterhandeln und damit seinem Agilitätsgrad abhängt, dann ist vor allem die **Rolle des HR-Business-Partners als ‚Mitarbeiter-Champion‘, ‚glaubwürdiger Akteur‘ und ‚Diamantensucher‘ bei der Wahrnehmung seiner Kernaufgabe zu schärfen, die ‚richtigen Mitarbeiter zur rechten Zeit am rechten Ort‘ zur Verfügung zu stellen, um den Ansprüchen einer Wissensgesellschaft mit generationsübergreifenden Belegschaftsstrukturen zu genügen.**

In den Ergebnissen der eingangs erwähnten **Gallup-Vergleichsstudie ‚State of the Global Workplace‘** kommen die betrieblichen Führungsdefizite zum Ausdruck. Arbeitsweisen mit ‚angezogener Handbremse‘ oder gar mit ‚bewusster Schädigung des Arbeitgebers‘ führen nach M. Nink, dem Studienverantwortlichen bei Gallup, zu **Produktivitätsverlusten von 80-105 Mrd. Euro, was vor allem den direkten Führungskräften angelastet wird. Emotionale Bindung werde im direkten Arbeitsumfeld mit den Mitteln des Personal- und Organisationsmanagements erzeugt** – Führungsqualitäten des direkten Vorgesetzten, die Übertragung herausfordernder, abwechslungsreicher und als sinnvoll empfundener Tätigkeiten sowie die konstruktive Zusammenarbeit mit den Kollegen wären dabei entscheidend. Seine zentralen Thesen zur Erklärung des Phänomens der ‚emotionalen Loslösung der Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber‘ sind einerseits die Schwächen in der Unternehmenskultur und andererseits die Defizite in der Personalführung. Zur Steigerung von Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein rät er den Führungskräften zu mehr Wissen über das Wollen, Können und Tun ihrer Mitarbeiter, zum Verantwortlich-Halten ihrer Leistungen (weniger Re-Delegation) sowie zu mehr Kommunikation in einem Geiste, sich auf die Stärken der Mitarbeiter anstatt auf deren Schwächen zu konzentrieren, um sie aktiv und eigenverantwortlich an den Unternehmensprozessen teilhaben zu lassen; dem Top-Management empfiehlt er, ein Performance-Management aufzubauen, das Führungsqualität honoriert und Mitarbeiterbindung zur entscheidenden Kennzahl macht. Andere Faktoren wie Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung, Sozialleistungen, flexible Arbeitszeiten oder die Zahl der Urlaubstage hätten empirisch kaum Einfluss auf die emotionale Mitarbeiterbindung. Der wichtigste Hebel, einsatzfreudige Mitarbeiter emotional an das Unternehmen zu binden, wäre der stetige Dialog der direkten Führungskräfte mit deren Mitarbeitern; Jahres-Performance-Gespräche genügten diesem Anspruch nicht. Dabei hätten diese Gespräche das gesamte Spektrum des Personal- und Organisationsmanagements mit dem Ziel in den Fokus zu nehmen, Betroffenheit, Agilität und Mitarbeiterbindung zu erzeugen.

**Diese bewertenden Ausführungen zur Gallup-Vergleichsstudie können als Auftrag verstanden werden, die Umsetzung des fraktalen agilitätsfördernden Führungsmodells im eigenen Unternehmen zu prüfen.** Es liegt an den unternehmerisch verantwortlich Handelnden, den Zusammenhang der betrieblichen Führung mit der wertschöpfenden Funktion der Abteilung Mensch und dem Engagement-Index zu durchleuchten und sich jener beschriebenen Stellschrauben zu bedienen, die den Unternehmenserfolg *langfristig* sichern. Die Kernaussagen dieser Publikation fasst **Abb. 6** modellhaft zusammen.

**Anmerkung:**

Der Autor freut sich ausdrücklich über feedback. Seine Untersuchungen münden in einem ‚agilitätsorientierten Führungsansatz‘, der vorab unter [www.dr-stefan-herzog.de](http://www.dr-stefan-herzog.de) veröffentlicht wurde.



**Abb. 6**