

# NEUANFANG

NEUE FÜHRUNG FÜR EINE NEUE ZEIT



Energie durch Entwicklung

Experten für zukunftsfähige  
Führungs- und Unternehmenskultur

## EDITORIAL

Ein neues Jahr fühlt sich immer auch ein Stück wie ein Neuanfang an. Die Karten werden neu gemischt. Viele gute Vorsätze motivieren für diesen Neustart. Doch wir alle wissen auch – gute Vorsätze alleine reichen oft nicht, um im Leben etwas zu verändern. Zu groß ist manchmal der innere Schweinehund, der uns in alten Mustern hält. Zu bequem ist es, Dinge so weiter zu machen, wie wir sie schon immer gemacht haben.

Das gilt auch für Führung. Digitalisierung, Industrie 4.0, Internet der Dinge – Megatrends, die nach neuen Organisations- und Führungsmodellen rufen. Unser gesellschaftliches Erbe (unser innerer Schweinehund, um im Bild von vorhin zu bleiben) sowie die politischen und gesellschaftlichen Strukturen, in denen wir nach wie vor leben, machen einen solchen radikalen Neustart oder Wandel allerdings oft schwer und mühsam.

Eine Alternative zur Veränderung und Transformation unseres Zusammenlebens und -arbeitens gibt es dennoch nicht. Packen wir es also an und gestalten den Wandel aktiv mit. Wir wünschen Ihnen fürs neue Jahr viel Energie durch Entwicklung!

Herzliche Grüße



## INHALT

<b>01</b>		
<b>GLOSSAR</b>	.....	4
<i>Industrie 4.0</i>	.....	4
<i>Agilität</i>	.....	7
<i>VUCA</i>	.....	10
<b>02</b>		
<b>BRITTA KAMANN</b>	.....	12
<i>DIGITAL HR:</i>		
<i>Was bedeutet die Digitalisierung für das Selbstverständnis und die Entwicklung von Personalabteilungen?</i>		
<b>03</b>		
<b>VICTORIA GERARDS</b>	.....	14
<i>AGILES PROJEKTMANAGEMENT – Chancen und Herausforderungen für Projektteams</i>		
<b>04</b>		
<b>MARGO KISTEMAKER</b>	.....	17
<i>Persönliche Transformation als Voraussetzung für Unternehmenstransformation</i>		
<b>05</b>		
<b>VICTORIA GERARDS</b>	.....	20
<i>NEUES LERNEN – Analog und Digital geschickt kombiniert: Der Energie durch Entwicklung LERNPFAD</i>		
<b>ELMAR NIEDERHAUS</b>	.....	22
<i>Buchvorstellung „Digitalisierung braucht Leadership“</i>		

## IHRE EXPERTEN IM ÜBERBLICK



**VICTORIA GERARDS**  
Expertin für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur



**BRITTA KAMANN**  
Expertin für zukunftsfähige Führungskultur und HR Excellence



**MARGO KISTEMAKER**  
Expertin für Einzelcoaching und Training



**ELMAR NIEDERHAUS**  
Experte für Digitalisierung und Leadership

Die ausführlichen Beraterprofile finden Sie auf [www.energie-durch-entwicklung.com/berater](http://www.energie-durch-entwicklung.com/berater)

Technologische Entwicklungen, Globalisierung und sich verändernde Marktbedingungen haben nicht nur gesellschaftliche Auswirkungen, sondern verändern auch die Art und Weise, wie Menschen in Organisationen zusammenarbeiten. Klassische Organisationsformen und Führungsstile stoßen an ihre Grenzen, neue Trends in Strategie und Führung versuchen, mit diesen Herausforderungen umzugehen. Durch die Entwicklungen im Bereich Strategie, Führung und Organisation haben sich in den letzten zehn Jahren eine Reihe von neuen Begriffen sowie einige Mega-Trends entwickelt.

In vielen Gesprächen mit Kunden haben wir festgestellt, dass man zwar schon oft von diesen neuen Begriffen gehört hat, aber den Beteiligten nicht immer genau klar ist, was sich dahinter verbirgt und in welchen Kontext die Begriffe zu setzen sind. Viele beschleicht das Gefühl des „Halbwissens“, aber es fehlt die Zeit, diese Begriffe zu recherchieren und damit die Motivation, sich mit der Frage, welche Veränderungen und Entwicklungen notwendig wären, zu beschäftigen.

Dem wollen wir mit unserer neuen Glossarreihe Abhilfe schaffen. In jeder Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs werden wir ab sofort jeweils einige Begriffe aus Strategie, Organisationsentwicklung oder Führung kurz und übersichtlich erläutern und Hinweise geben, in welcher Form diese Trends für Sie und Ihr Unternehmen relevant sein können.

**Viel Vergnügen beim Stöbern!**

## INDUSTRIE 4.0

### WIR SIND LÄNGST MITTENDRIN – IN DER 4. INDUSTRIELLEN REVOLUTION!

Der Begriff Industrie 4.0 wurde erstmals 2011 auf der Hannover Messe benutzt. Industrie 4.0 ist ein Begriff, der auf die Forschungsunion der deutschen Bundesregierung und ein gleichnamiges Projekt in der Hightech-Strategie der Bundesregierung zurückgeht, er bezeichnet ebenfalls die Forschungsplattform [www.plattform-i40.de](http://www.plattform-i40.de) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Woher kommt der Begriff und warum ist er so zentral? Dafür wollen wir zunächst einen kurzen Blick in die Vergangenheit werfen:

#### Historischer Rückblick

Als erste industrielle Revolution wird der Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft beschrieben. Sie bestand in der Mechanisierung mit Wasser- und Dampfkraft. Miteinander geht auch die tiefgreifende und dauerhafte Umgestaltung der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse, der Arbeitsbedingungen und der Lebensumstände. Die erste industrielle Revolution begann in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts und verstärkte sich im 19. Jahrhundert, zunächst in England, dann in ganz Westeuropa und den USA, seit dem späten 19. Jahrhundert auch in Japan und weiteren Teilen Europas und Asiens.

Die erste industrielle Revolution führte zu einer stark beschleunigten Entwicklung von Technik, Produktivität und Wissenschaften, begleitet von einer starken Bevölkerungszunahme. Dadurch entwickelten sich auch eine Reihe von gesellschaftlichen Problemen, die teilweise bis heute wirken: Durch die neu entstandenen Arbeitsplätze in den Städten verlagerte sich die Bevölkerung vom Land in die Städte, ohne dass es dort genug Wohnraum gab. In den entstehen-

den Fabriken, für die Arbeitskräfte gebraucht wurden, konzentrierte sich ein Lohnarbeiterproletariat. Dies und die wiederkehrenden Arbeiterunruhen waren gesellschaftliche Kernprobleme. Die Sozialreformer bemühten sich, deren Ursachen zu bekämpfen und die akute Not zu lindern.

Die **zweite industrielle Revolution** begann in etwa seit den 1870er und 1880er Jahren mit dem Aufstieg neuer Führungssektoren insbesondere der chemischen Industrie und der Elektrotechnik. Es begann die Massenfertigung mit Hilfe von Fließbändern und elektrischer Energie. Damit fällt dies in die Phase der Hochindustrialisierung in Deutschland. Das deutsche Kaiserreich verwandelte sich zwischen 1870 und 1914 von einem noch stark agrarisch geprägten Land in einen modernen Industriestaat. In dieser Phase veränderten sich nicht nur die ökonomischen Strukturen. Der Prozess hatte auch direkte Auswirkungen auf die deutsche Gesellschaft. Die innerdeutschen Wanderungsbewegungen, eine verstärkte Urbanisierung und die Bildung sozialer und vorwiegend marktbedingter Klassen sind auf die Hochindustrialisierung zurückzuführen. Indirekt hatte die Entwicklung auch Auswirkungen auf die politische Kultur, so zum Beispiel die Entstehung der politischen Volksparteien und Interessenverbände, die auch heute noch existieren. Die Zeit der deutschen Hochindustrialisierung war 1914, als mit dem Beginn des Ersten Weltkriegs die Umstellung auf eine Kriegswirtschaft erfolgte, praktisch abgeschlossen.

Der **Begriff Digitale Revolution** (auch **dritte industrielle Revolution** oder **Elektronische Revolution**) bezeichnet den durch die Digitalisierung und Computer ausgelösten Umbruch, der seit Ausgang des 20. Jahrhunderts einen Wandel sowohl der Technik als auch (fast) aller Lebensbereiche bewirkte und der in die Digitale Welt führt. Durch den Einsatz von Elektronik und IT (vor allem die speicherprogrammierbare Steuerung) wird die Produktion automatisiert. Es wird angenommen, dass es der Menschheit im Jahr 2002 das erste Mal möglich war, mehr

Informationen digital als im Analogformat zu speichern, was deshalb als der Beginn des „Digitalen Zeitalters“ gesehen werden kann. Die fast vollständige Digitalisierung der weltweit gespeicherten Informationsmenge vollzog sich in weniger als 10 Jahren, um die Millenniumswende. Die Digitalisierung von Informations- und Kommunikationsprozessen hat zu einer Informationsexplosion geführt.

Mit der Bezeichnung „**Industrie 4.0**“ wird nun die vierte industrielle Revolution beschrieben. Damit soll die Bedeutung der aktuellen Entwicklungen unterstrichen werden. Mit dem Ausdruck „4.0“ wird Bezug genommen auf die bei Software-Produkten übliche Versionsbezeichnung, die bei größeren Änderungen von einer neuen Version spricht, die erste Ziffer der Versionsnummer um Eins erhöht und gleichzeitig die zweite Ziffer auf Null zurücksetzt.

Die industrielle Produktion soll mit moderner Informations- und Kommunikationstechnik verzahnt werden. Technische Grundlage hierfür sind intelligente und digital vernetzte Systeme. Mit ihrer Hilfe soll eine weitestgehend selbstorganisierte Produktion möglich werden: Menschen, Maschinen, Anlagen, Logistik und Produkte kommunizieren und kooperieren in der Industrie 4.0 direkt miteinander. Durch die Vernetzung soll es möglich werden, nicht mehr nur einen Produktionsschritt, sondern eine ganze Wertschöpfungskette zu optimieren. Das Netz soll zudem alle Phasen des Lebenszyklus des Produktes einschließen – von der Idee eines Produkts über die Entwicklung, Fertigung, Nutzung und Wartung bis hin zum Recycling.

Industrie 4.0 ist also ein Organisationsgestaltungskonzept das aus vier grundlegenden Organisationsgestaltungsprinzipien besteht. Diese Prinzipien unterstützen Unternehmen bei der Identifikation und Implementierung von Industrie-4.0-Szenarien.

## INDUSTRIE 4.0

### ► **Vernetzung:**

Maschinen, Geräte, Sensoren und Menschen können sich miteinander vernetzen und über das „Internet der Dinge“ direkt miteinander kommunizieren. Dabei ist die Aktion des Menschen nicht zwingend notwendig, Sensoren und Maschinen können auch unmittelbar kommunizieren und durch die Sammlung von Daten Wissen weiter ausbauen und so zunehmend sicherere Entscheidungen autark treffen.

### ► **Informationstransparenz:**

Sensordaten erweitern Informationssysteme digitaler Fabrikmodelle, um so ein virtuelles Abbild der realen Welt zu erstellen.

### ► **Technische Assistenz:**

Assistenzsysteme unterstützen den Menschen mit Hilfe von aggregierten, visualisierten und verständlichen Informationen. So können fundierte Entscheidungen getroffen und auftretende Probleme schneller gelöst werden. Außerdem werden Menschen bei anstrengenden, unangenehmen oder gefährlichen Arbeiten physisch unterstützt.

### ► **Dezentrale Entscheidungen:**

Cyberphysische Systeme sind in der Lage, eigenständige Entscheidungen zu treffen und Aufgaben möglichst autonom zu erledigen. Nur in Ausnahmefällen, zum Beispiel bei Störungen oder Zielkonflikten, überträgt es die Aufgaben an eine höhere Instanz.

Klar ist, dass auch die vierte industrielle Revolution eine unwiederbringliche Transformation von Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft mit sich bringt. Da sich durch die technologischen Möglichkeiten die Form von Kommunikation und Zusammenarbeit radikal ändern, müssen auch Strategie-, Management- und Mitarbeiterführungskonzepte grundlegend überdacht werden. Alte Denk- und Verhaltensmuster funktionieren zunehmend nicht mehr, was Führungskräfte und Mitarbeiter vor große Herausforderungen und Chancen stellt.



## AGILITÄT

Der Begriff stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung und wurde 2001 von Kent Beck und anderen Softwareentwicklern durch das sogenannte Agile Manifest geprägt. Das Team stellte fest, dass es eine Reihe von Ideen, Prinzipien und Werten gibt, die dazu beitragen, dass Softwareentwicklungs-Projekte erfolgreicher werden. Folgende Aspekte waren bei der Entwicklung des Agilen Manifests besonders relevant:

- **Menschen und Interaktionen** stehen über Prozessen und Werkzeugen
- **Funktionierende Software** steht über einer umfassenden Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** steht über der Vertragsverhandlung
- **Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines Plans

### **Der Kunde, die Projektmitarbeiter und ihre Zusammenarbeit selbst stehen im Vordergrund.**

Bei Agilität geht es nicht zwingend um ein digitales Vorgehen, sondern um die Art und Weise der Zusammenarbeit: Technische Prozesse, Strukturen und Dokumentationen stehen im Hintergrund. Agiles Projektmanagement hat also einen starken Bezug zu Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur.

Um die Bedeutung der Agilität besser zu verstehen, ist es hilfreich, sich die Systematik des agilen Projektmanagements genauer anzusehen (siehe Abbildung 1).

Agile Werte bilden das Fundament und spiegeln die wesentlichen Grundsätze wider. Es geht um mehr Flexibilität und um weniger unnötige Strukturen. Das bedeutet weniger Hierarchie, weniger Formalität, weniger Bürokratie.

Schnell wurde deutlich, dass diese Erfolgsfaktoren nicht nur für Softwareentwicklung, sondern auch allgemein für das Projektmanagement ein wichtiges Kriterium darstellen.

### **Bei Agilität geht es also vor allem um den Gewinn von Flexibilität**

Projekte können flexibler auch auf kurzfristige Veränderungen reagieren. Änderungen der Anforderungen werden nicht als Last oder Kritik, sondern positiv, als Chance zur Verbesserung wahrgenommen. Der Kunde steht im Vordergrund, daher eignet sich Agiles Projektmanagement vor allem für solche Projekte, in denen eine kundenorientierte Lösung entwickelt werden soll.



Abbildung 1: Systematik des agilen Projektmanagements

Die Agilen Prinzipien haben sich aufbauend auf den Agilen Werten entwickelt, d.h. auf der grundsätzlichen Herangehensweise an Projekte. Hier stehen vor allem die Prinzipien in Abbildung 2 im Vordergrund.

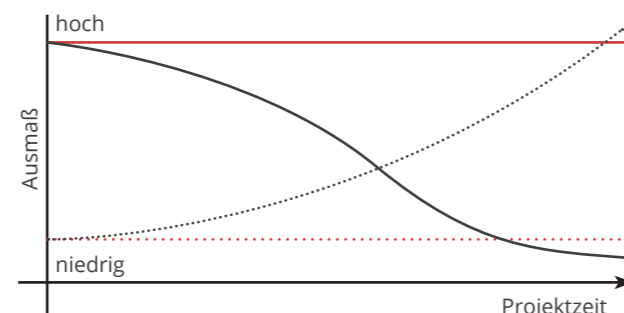
<b>Iteration</b>	Produkte und Projekte werden schrittweise entwickelt, nach jedem Schritt wird die Rückmeldung der Kunden oder Stakeholder eingeholt und ggf. Anpassungen vorgenommen.
<b>Inkrememente</b>	Nach einer Iteration bekommt der Kunde ein funktionierendes Teilprodukt zu sehen.
<b>Einfachheit</b>	Es werden nur die Aufgaben erledigt, die wirklich notwendig sind. Konzentration aufs Wesentliche, keine aufgeblähten Prozesse.
<b>Veränderungen begrüßen</b>	Veränderungen an den Anforderungen im laufenden Prozess werden als normal betrachtet und begrüßt. Sie werden möglichst als Chance zur Verbesserung genutzt und nicht als Kritik verstanden.
<b>Reviews</b>	Der Kunde oder die Stakeholder werden regelmäßig einbezogen, bekommen Teilprodukte zu sehen und werden nach ihrer Meinung befragt. Ihr Feedback ist wichtig für die weitere Entwicklung.
<b>Retrospektive</b>	Der Prozess, die Zusammenarbeit und der Fortschritt werden regelmäßig beleuchtet und besprochen. Wo notwendig, werden Verbesserungen vorgenommen.
<b>Selbstorganisierte Teams</b>	Die Projektteams organisieren sich selbst. Dadurch arbeiten sie effektiv und übernehmen Verantwortung. Eine klassische Leitungsfunktion gibt es meist nicht.
<b>Kooperation von Fachexperten und Entwicklern</b>	Durch die direkte Zusammenarbeit und die offene Einstellung werden Missverständnisse und Reibungsverluste in der Kommunikation vermindert.

Abbildung 2: Agile Prinzipien

Die **Agilen Techniken** sind relativ leicht verständliche, konkrete Maßnahmen. Sie geben Ihrem Projekt die notwendige Struktur.

**Agile Methoden** bilden den Abschluss der Systematik und dienen den Vorstrukturierungen auf der Ebene von Prozessmodellen. Hier werden die Agilen Prinzipien und die Agilen Techniken zu einem schlüssigen Prozess kombiniert. SCRUM ist hier sicherlich die bekannteste Methode.

Agiles Projektmanagement unterscheidet sich also ganz wesentlich vom klassischen Projektmanagement, wie es zum Beispiel im Rahmen von PRINCE2, DIN 69901 oder ISO 21500 Anwendung findet. In Agilen Projekten werden kurzfristige Änderungswünsche und sich verändernde Rahmenbedingungen von Anfang an einkalkuliert, so dass die Änderungskosten niedrig sind (siehe Abbildung 3).



	klassisch	Agil
Einfluss Stakeholder	—	—
Kosten für Änderungen	.....	.....

Abbildung 3: Veränderungskosten im Projekt: klassisch versus agil

## Worin unterscheiden sich klassisches vs. agiles Projektmanagement?

Vor allem im Blickwinkel des Projektteams: Nicht der Vertrag und die Dokumentation stehen im Vordergrund, sondern der intensive Austausch mit den Stakeholdern, um gemeinsam während des Projektverlaufs ein funktionierendes Produkt zu entwickeln.

Merkmale Agiler Projekte	Merkmale klassischer Projekte
Anforderungen sind zu Beginn unscharf	Anforderungen sind zu Beginn bekannt
Anforderungsänderungen sind im Projektverlauf mit eingeplant	Anforderungsänderungen im Projektverlauf schwierig
Geringe Kosten für späte Anforderungsänderungen	Hohe Kosten für späte Anforderungsänderungen
Anforderungsbeschreibungen aus Kundensicht (Anwendungsfälle)	Anforderungsbeschreibungen aus technischer Sicht (Features)
Iterativer Entwicklungsprozess	Sequenzieller Entwicklungsprozess
Kontinuierliche Prozessverbesserungen	Starrer Projektmanagementprozess
Kunde bewertet Zwischenergebnisse	Kunde sieht nur das Endergebnis
Wenn es eng wird, wird der Aufwand verringert.	Wenn es eng wird, werden Meilensteine geschoben.
Kleine Teams nötig	Große Teams möglich
Selbstorganisierte Teams	Klare, klassische Hierarchien
Viele gemeinsame Verantwortungen im Team	Viele Spezialisten
Aufgaben werden selbstständig übernommen	Aufgaben werden von oben zugeteilt
Viel informelle Kommunikation	Viel Kommunikation über Dokumente und lange Meetings
Gemeinsame Aufwandsschätzung im Team	Aufwandschätzung durch Projektleiter oder Experten.

Abbildung 4: Merkmale agiler und klassischer Projekte

Ein aktuelles Praxisbeispiel für ein Agiles Projekt finden Sie in unserem Artikel: „Agiles Projektmanagement – Chancen und Herausforderungen für Projektteams“.

Orientierungshilfe in komplexen Situationen

Die rasanten Veränderungen, die Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeiter in den letzten Jahren erleben, erzeugen oft das Gefühl von Überforderung. Das Tempo und die Tragweite von Veränderungen nimmt ständig zu. Das ist einer der Gründe, warum das Akronym VUCA (kurz für volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) so großen Anklang findet. Es hilft auf kurze und einfache Art und Weise, Orientierung zu geben und Ansatzpunkte für Handlung zu identifizieren.

VUCA kann helfen, zu erkennen, was überhaupt die Herausforderung der Organisation in der jeweils konkreten Situation ist. Was genau macht die Ungewissheit des Neuen aus? Nehmen wir als Beispiel die Ambiguität, die Ungewissheit. Sie ist für die meisten von uns die schwierigste Komponente von VUCA. Wie kann man am besten mit Ungewissheit umgehen? Durch experimentieren. Wir kennen die Kausalketten nicht, wissen nicht genug über das Ursache-Wirkung-Prinzip, da die Situation komplett neu ist, wie zum Beispiel ein neues Produkt, das eingeführt werden soll, oder einer neuer Markt, der erschlossen werden soll oder ein vollkommen neuer Prozess, der entwickelt werden soll.

Anders ist dies bei Volatilität. Hier ändern sich die Dinge zwar schnell, aber das geht nicht zwingend mit Unsicherheit, Komplexität oder Ungewissheit einher.

Wenn die Organisation, also die Führungskräfte und Mitarbeiter, anfangen, ein gemeinsames Verständnis für die Situation zu entwickeln, eine gemeinsame Sprache zu sprechen, wird es deutlich leichter, mit dieser neuen Situation konstruktiv und wertschöpfend umzugehen. Dafür braucht es zu einem frühen Zeitpunkt Kommunikation und ein Training der Begrifflichkeiten und Konzepte. So kann gemeinsam Klarheit darüber erlangt werden, in welchem Bereich gearbeitet werden muss. In den seltensten Fällen sind das alle Bereiche zur gleichen Zeit.

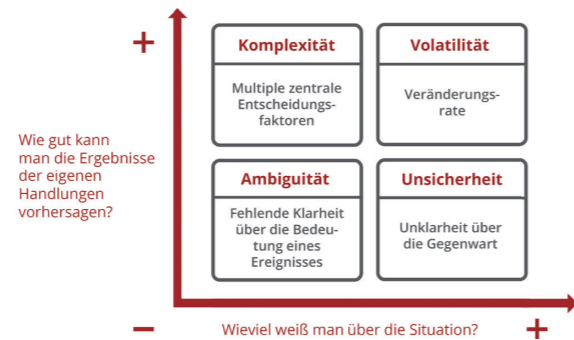


Abbildung 1: VUCA

Das VUCA-Modell ermöglicht uns also, genau zu verstehen, wo die Organisation ansetzen muss, um ihren Führungskräften und Mitarbeitern aus Schock und Verneinung zu helfen. Je nachdem, über welchen Quadranten wir sprechen, gibt es einen jeweiligen Maßnahmenkatalog, der genutzt werden kann, selbst wenn die Tinte unter Verträgen noch nicht trocken ist oder Strategien noch nicht final entschieden sind. Der emotionale und kulturelle Veränderungsprozess hat schließlich schon längst begonnen.

Die Grafik zeigt einige Beispiele für die Gründe und Ursachen der verschiedenen Aspekte von VUCA, deren Effekte und Auswirkungen sowie die entsprechenden Instrumente und Gegenmittel.

Das Neue in Veränderungsprozessen wirkt auf uns oft wie ein Scheinriese. Je weiter die tatsächliche Veränderung von uns weg ist, desto bedrohlicher wirkt sie auf uns, desto mehr projizieren wir Befürchtungen in sie hinein, die vielleicht unbegründet sind. Auch das ist menschlich.

Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter aber nicht mehr nur Betroffene sind, die abwarten (müssen), bis das Top Management etwas entschieden hat, sondern frühzeitig auch in Aktion treten können, dann werden sie zu Beteiligten. Führungskräfte können lernen, durch Veränderungssituationen zu führen (das ist die Königsdisziplin von Führung), in dem sie lernen, mit ihrer eigenen Unsicherheit und ihren eigenen Ängsten umzugehen und in eine aktive Führungsrolle zu kommen, die klare Impulse setzen kann, je nachdem, welcher Aspekt von VUCA gerade benötigt wird.

Gründe und Ursachen der verschiedenen Aspekte von VUCA

	Gründe/Treiber	Effekte/Auswirkungen	Instrumente/Gegenmittel
Volatilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Natur von Veränderung</li> <li>Veränderungsdynamik</li> <li>Veränderungsrate und -tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risiken</li> <li>Instabilität</li> <li>erhöhte Fluktuation</li> </ul>	<p><b>VISION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konkrete Maßnahmen ergreifen, aktiv werden</li> <li>Veränderungen in kleinen Maßstab testen und probieren</li> </ul>
Unsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unvorhersagbarkeit</li> <li>Mögliche Überraschungen</li> <li>Unbekannte Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schockstarre aufgrund von Datenüberflutung</li> </ul>	<p><b>VERSTEHEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Breiteres Verständnis schaffen</li> <li>Kontext erläutern</li> <li>Unterschiedliche Perspektiven bieten</li> </ul>
Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgaben überschneiden sich</li> <li>Vielfältige Effekte</li> <li>Einflussnehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unproduktive Doppelarbeiten</li> </ul>	<p><b>KLARHEIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokussierung</li> <li>Flexibilität</li> <li>Kreativität</li> </ul>
Ambiguität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideal vs. Ist-Zustand</li> <li>Missinterpretationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erzeugt Zweifel und Vertrauensverlust</li> <li>Fehlerhafte oder falsche Entscheidungen</li> <li>Hemmt Innovationen</li> </ul>	<p><b>AGILITÄT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidungen treffen</li> <li>Innovation vorantreiben und fördern</li> </ul>

Abbildung 2: Gründe und Ursachen für VUCA

Eine gute Führungskraft alleine reicht aber noch nicht aus, um einen Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten. Es braucht auch Mitarbeiter, die mitwachsen. Die implizite Erwartung von Mitarbeitern an Führungskräfte ist, dass die Führungskräfte in allen Situationen valide Antworten geben können, um sich daran langfristig zu orientieren. Das können Führungskräfte in Veränderungsprozessen aber nicht leisten und das müssen alle Beteiligten des Prozesses, d.h. die Führungskräfte selbst, aber auch die Mitarbeiter, verstehen. Vielmehr müssen Führungskräfte einräumen, dass die Strategien und Pläne von gestern für die heutige Situation möglicherweise nicht mehr passen und daher geändert werden müssen. Daher braucht es anpassungsfähige Mitarbeiter, die mit Änderungsvorhaben gut leben und umgehen können. Somit werden alle Mitarbeiter gleichermaßen zur Quelle für die Lösung von Problemen.

Jedes Teammitglied hat unterschiedliche Stärken und Schwächen. Es gibt unterschiedliche Bildungshintergründe, Erfahrungen und Kom-

petenzen (Soft- und Hardskills). So kann im Falle eines konkreten Problems oder einer konkreten Herausforderung ein Teammitglied besser zur Lösung beitragen, als ein anderes oder eventuell sogar als die Führungskraft. Das stellt die Bedeutung von exzellenten Teams besonders heraus.

Ein exzellentes Team ist ein physisch und emotional gesundes Team, das Spaß daran hat, sich permanent zu entwickeln und sich stets selbst neue Herausforderungen sucht. Das Team besteht bewusst aus sich ergänzenden Unterschiedlichkeiten (Hintergrund, Erfahrung, Ausbildung, Meinung, Kompetenz etc.) und ist in der Lage, diese Unterschiedlichkeit so gewinnbringend einzusetzen, dass Aufgaben und Projekte bestmöglich und leicht gelingen. Die Teammitglieder haben ein hohes Verantwortungsgefühl für sich selbst und gleichzeitig für die Anderen sowie für die Aufgabe und das Ziel der Organisation. Jeder Einzelne ist dann erfolgreich, wenn das eigene Ziel ebenso wie das Team- bzw. Organisationsziel erreicht werden.

## 02 | DIGITAL HR

### Was bedeutet die Digitalisierung für das Selbstverständnis und die Entwicklung von Personalabteilungen?

BRITTA KAMANN

Unternehmen stehen vor der Frage, inwiefern die Digitalisierung auch die Arbeit für HR verändert. Das auch HR von der Digitalisierung „betroffen“ ist, ist keine Überraschung. Überraschend ist in diesem Zusammenhang aber möglicherweise die Frage nach dem Selbstverständnis von Personalabteilungen.

#### Digitalisierung, aber WIE?

Bislang beschränken sich die meisten Veränderungen auf technologische Aspekte wie innovative Tools, Data Analytics und IT-Lösungen. Das Meiste dient der Automatisierung, weniger der Digitalisierung. Weitere Chancen bleiben bisher meist ungenutzt. Traditionelle, hierarchische Strukturen und Organisationslosigkeit prägen das langsame Entwicklungstempo.

#### Digitalisierung bedarf eines kulturellen Umdenkens

Dabei umfasst die digitale Transformation im Kontext HR vor allem die Veränderung der Denkweise, des Herangehens und der Vorstellung davon, WIE Arbeit stattzufinden hat. Stichworte hierfür sind u.a. Agilität, Prozessorientierung und Kommunikation.

Es sind die Mitarbeiter, die über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden. „Faktor Mensch“ oder „Human Resources“ sind heute immer noch Bezeichnungen, wenn es um Personal geht – wie wäre es stattdessen mit einer neuen Denkweise hin zu „Human Relations“?

#### Human Relations – statt Human Resources

„Human Relations“ – Beziehungen, Zusammenarbeit, Kommunikation, Arbeits- und Unternehmenskultur, das sind Themen, mit denen sich Personalabteilungen auseinandersetzen sollten. WIE müssen diese Themen gestaltet wer-

den, um in Zeiten der digitalen Transformation zu bestehen? Der Begriff „Gestaltung“ impliziert eine aktive Rolle von HR und die damit verbundene Möglichkeit, den eigenen Anspruch als Partner für die Umsetzung von Unternehmensstrategien zu realisieren. Dies ist auch der Tatsache geschuldet, dass die Themen der Zukunft dem Personalbereich nicht auf dem Silbertablett serviert werden. Und es gibt keine Einheitsrezepte – die Auswirkungen von Digitalisierung sind branchenspezifisch verschieden. Digitalisierung ist der Katalysator, um Prozesse zu standardisieren und zu modernisieren.

Die „lernende Organisation“ wird heute durch die technologischen Möglichkeiten getriggert. Wenn sich Arbeitsprozesse verändern, Hierarchien abgebaut werden, Teams sich neu formieren (besonders unter dem Stichwort „Agilität“), dann sind das Veränderungsprozesse, die es in sich haben.

#### Die Führungskultur und die Unternehmenskultur sind zwei elementare Faktoren für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Die Digitalisierung fordert den Arbeitgebern eine Menge ab. Nicht nur die Prozesse der Arbeitswelt 4.0 in Bezug auf die technologische Weiterentwicklung spielen eine Rolle, sondern eben auch die Weiterentwicklung in puncto Führung. So müssen Führungskräfte ausgebildet und im Sinne der transformationalen Führung befähigt werden, wirksam und nachhaltig zu führen. HR sollte dafür den Nährboden bereiten. Die transaktionale Führung nach dem Prinzip „Leistung gegen Geld“ ist für den Unternehmenserfolg nicht mehr ausreichend. Führung wird in Zukunft immer mehr zur Eigenmotivation der Beschäftigten beitragen müssen und darf weniger eine rein kontrollierende Instanz sein, denn der Wandel von einer Präsenz- zu einer Ergebniskultur in Unternehmen geht mit dem Abschied von räumlich verorteter Arbeit einher.

Unternehmen tun auch gut daran, an einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur zu arbeiten und sich zum Ziel setzen, die Arbeitszufriedenheit und damit die Leistungsfähigkeit sowie –bereitschaft ihrer Beschäftigten zu erhöhen. Damit sind nicht Hard Facts wie Gehälter und Benefits (Zuschuss ÖPNV, Kicker-Tisch, flexible Arbeitszeiten etc.) gemeint, sondern emotionale Angebote.

Emotionale Angebote? Genau: Mission, Vision, Kultur. Insbesondere der Unternehmenskultur kommt eine herausragende Bedeutung bei der Mitarbeiterbindung zu, denn sie macht sich handfest im Alltag bemerkbar. Wird bei Problemen nach einer Lösung oder nach den Schuldigen gesucht? Arbeiten alle spürbar auf ein gemeinsames Ziel hin oder hat jeder lediglich das eigene Ziel im Sinn?

Die Führungskultur und die Unternehmenskultur sind somit zwei elementare Faktoren für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Für beide Kulturen sollte HR gestalterisch mitwirken.

#### ARBEITSWELT 4.0

Die Zukunft der HR-Welt liegt in der transformationalen Ausrichtung, und Personalbereiche müssen vom Verwalten zum Gestalten gelangen. Die Trennung der Organisation in die Bereiche „Transaktion“ und „Transformation“ somit in „run the business“ und „change the business“ sind die Elemente erfolgreicher HR-Arbeit.

Einige Herausforderungen für Personalbereiche seien im Folgenden genannt:

- ▶ Welchen Wertbeitrag will und kann HR im Kontext der Digitalisierung liefern?
- ▶ Unterstützung durch HR auf dem Weg zur agilen und prozessorientierten Organisation
- ▶ Entwicklung eines strategischen Talent Managements
- ▶ Nachhaltige Onboarding-Strategie
- ▶ Erweiterung der HR-Erfolgsmessung um qualitative Ziele
- ▶ Verstärkte Einbindung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse



BRITTA KAMANN

ist Experte für zukunftsfähige Führungskultur und HR Exzellenz. Ihre Schwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung und ganzheitliche Recruitingberatung. In diesem Zusammenhang befasst sie sich vor allem mit Führungskultur, Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten sowie nachhaltiger Personalgewinnung und -bindung.

Aus ihrer Zeit als geschäftsführende Gesellschafterin einer mittelständischen Personalberatung weiß sie auch aus eigener Erfahrung um die Chancen und Herausforderungen einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Führungskultur.

IM NETZ

[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

## 03 | AGILES PROJEKTMANAGEMENT

### Chancen und Herausforderungen für Projektteams

VICTORIA GERARDS

Wie bereits in unserem Glossar-Artikel beschrieben, ändern sich durch Agiles Projektmanagement eine ganze Reihe von Faktoren. Durch das agile Manifest werden die Parameter der Projektarbeit neu ausgerichtet, die Zusammenarbeit in Projekten ändert sich radikal.

#### Agiles Manifest:

- ▶ Menschen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen
- ▶ Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation
- ▶ Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung
- ▶ Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans

Der Fokus von agilen Projekten liegt auf der menschlichen Interaktion als kontinuierliche Lernerfahrung und Verbesserung sowie der konstruktive Umgang mit Fehlern. Auf den ersten Blick Dinge, die wir sehr begrüßen und die wir als sinnvoll erachten.

Viele von uns haben allerdings zumindest den Beginn ihrer beruflichen Laufbahn noch in traditionellen Projekten verbracht, das heißt wir sind in hierarchischen Organisationsformen groß geworden und haben die Spielregeln des klassischen Projektmanagements von der Pike auf gelernt. Seit einigen Jahren nun ändert sich die Projektmanagementkultur, und agiles Projektmanagement oder zumindest Elemente des agilen Projektmanagements werden als „Heilsbringer“ implementiert. In der Regel stellt sich schnell ein hohes Maß an Frust ein, da die Zusammenarbeit nicht so klappt, wie man es sich vorgestellt hat und die Ergebnisse nicht so sind wie erwartet. Die Schuld wird oft den neuen Methoden und Konzepten zugewiesen, was den allgemeinen Widerstand gegenüber Veränderungen weiter verstärkt. Doch so einfach ist es nicht. Was sind die Gründe, warum die Um-

stellung auf agile Methoden oft nicht so funktionieren wie gedacht und was sind Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung?

#### Ein Beispiel aus der Praxis

Ein Technologie-Unternehmen mit knapp 450 Mitarbeitern hat vor 6 Monaten das agile Projektmanagement eingeführt. Dafür wurden Positionen wie Agile Master geschaffen und Schlüsselpositionen in agilem Projektmanagement geschult. **Nach sechs Monaten sieht die Bilanz eines Bereichsleiters wie folgt aus:**

- ▶ Die Mitarbeiter übernehmen keine Verantwortung, diese wird ständig hin und her geschoben, die Rollen haben sich noch nicht gefunden
- ▶ Mitarbeiter reden nicht miteinander, Zwischenergebnisse oder notwendige Informationen werden, wenn überhaupt, nur kommentarlos weitergegeben
- ▶ Produkt-Anforderungen werden mehrfach angelegt, Absprachen und Abstimmungen erfolgen nicht, so entsteht doppelte Arbeit
- ▶ Viele Spezialisten, die aber nicht zusammenarbeiten, die Mitarbeiter wissen wenig über den Prozess der anderen
- ▶ Probleme werden nicht angesprochen, es herrscht Harmoniesucht
- ▶ Entscheidungen werden hinausgezögert
- ▶ Widerstand gegen Umsetzung von Entscheidungen (zum Beispiel Änderung der Sitzordnung im Büro, Zuweisung anderer Aufgaben)
- ▶ Aufgaben sind nicht klar definiert
- ▶ Es werden noch mehr E-Mails geschrieben als zuvor, es wird weniger miteinander gesprochen.
- ▶ Aus der Perspektive des Bereichsleiters erfüllen die Agilen Master ihre Rollen nicht

Was ist passiert? Was hat zu diesem Zustand geführt. Nach einigen intensiven Gesprächen mit dem Bereichsleiter sowie einigen Teammitgliedern konnten folgende Faktoren identifiziert werden:

- ▶ Das Konzept von agilen Projektmanagement wurde im Rahmen eines Trainings zwar den Schlüsselpersonen vermittelt, aber
  - nicht allen Mitarbeitern
  - es gab keinen Transfer, was dies nun konkret für das Team bedeutet, d.h. jeder hat sich dazu seine Gedanken gemacht, es wurde aber kein gemeinsames Konzept entwickelt und kein gemeinsamer Umsetzungsplan
- ▶ Es gab keine gemeinsame Vereinbarung über die Art der Zusammenarbeit, der Kommunikation und der Schnittstellen. Viele Mitarbeiter fühlen sich orientierungslos.
- ▶ Es gibt keine regelmäßige Kommunikation oder Information, vielen ist das Ziel des Projektes sowie der Prozess nicht klar
- ▶ Der Führungsstil hat sich nicht geändert, ist nach wie vor eher hierarchisch geprägt.
- ▶ Die sozialen Gruppen unter den Mitarbeitern haben sich nicht geändert, es gibt nach wie vor die gleichen „Cliques“ und den gleichen „Flurfunk“

Agiles Projektmanagement besteht nicht nur in der Anwendung von agilen Techniken, sondern vor allem in einer Veränderung der Haltung, der Einstellung, des Bewusstseins und des Verhaltens aller Beteiligten. Dabei gilt es, die Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter zu Zusammenarbeit, Umgang mit Fehlern, sowie die Kommunikation fundamental zu ändern. Klassische hierarchische Denkmuster müssen überwunden werden. Der Umgang mit Fehlern und Sanktionsmechanismen muss überarbeitet werden. Die Selbstständigkeit und Selbstverantwortung eines jeden wächst. Hierfür braucht es mehr als ein agiles Projektmanagement Training, sondern einen Veränderungsprozess, der die persönliche Entwicklung der Beteiligten sowie auch die Entwicklung der Unternehmenskultur miteinschließt.

#### Erfolgsfaktoren

Für die Einführung von agilem Projektmanagement gibt es neben der Vermittlung agiler Methoden eine Reihe von Maßnahmen, die erfolgsentscheidend sind. Diese Maßnahmen können beispielsweise wie folgt aussehen:

- ▶ Die Unternehmensleitung muss sich zunächst darüber bewusst werden, welche Veränderungen der Unternehmenskultur und der Zu-

sammenarbeit Agilität mit sich bringt und sich klar für diese Veränderungen aussprechen, sich auf diese einlassen und hinter ihnen stehen. Auch wenn es nicht immer leicht ist, sich vorzustellen, wie es genau funktionieren soll, braucht es die verbindliche Zusage der Geschäftsleitung, die einen Rückfall in alte Methoden dann nicht mehr duldet.

- ▶ Das Konzept der Agilität erfordert Mut und (Selbst-)Verantwortung, um Neues auszuprobieren und sich auf ein gewisses Maß an Ungewissheit einlassen zu können. Besonders Menschen mit einem hohen Sicherheitsbedürfnis fällt dies oft schwer, sie halten sich dann an alten gewohnten Mustern fest. Hier müssen Möglichkeiten geschaffen werden, die Mitarbeitern befähigen, konstruktiv mit dieser Ungewissheit umzugehen und aktiv an agilen Projekten mitzuwirken. Gleichzeitig muss es Konsequenzen haben, wenn Mitarbeiter ständig in alte Muster zurückfallen. Es muss unmissverständlich klarwerden, dass es keinen Weg zurück gibt.
- ▶ Das Konzept der Agilität muss allen Mitarbeitern im Unternehmen erläutert werden, nicht nur den Schlüsselpersonen, sondern allen müssen die neuen Spielregeln bekannt sein.
- ▶ Ein offener und konstruktiver Umgang mit Fehlern und Verbesserungen muss gelernt und von den Führungskräften vorgelebt werden. Dafür müssen Sanktionsmechanismen transparent geändert werden, um die notwendige Offenheit zu erzeugen.
- ▶ Es muss ein Rahmen geschaffen werden, der Mut und Lust am Ausprobieren erzeugt. Dafür braucht es Zeit und Raum, um Neues zu entwickeln, neue Ideen, Prozesse, Produkte, Vorgehensweisen, etc. Es müssen Möglichkeiten bereitgestellt werden, die Kreativität zulassen. Das fängt bei der Gestaltung von Räumen und der Bereitstellung von Materialien und Ressourcen an, es braucht aber auch die Erlaubnis und Aufforderung zu Kreativität.
- ▶ Begleitende Maßnahmen die die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen sind unerlässlich. Hier stehen vor allem Maßnahmen wie zum Beispiel Selbstreflek-



## 03 | AGILES PROJEKTMANAGEMENT

tion, Achtsamkeit, persönliche Entwicklung, etc. im Fokus. Es geht vor allem um die Erforschung der persönlichen blinden Flecken, die ein Ausprobieren von Neuem verhindern. Je bewusster sich die Beteiligten über ihre persönlichen blinden Flecken werden, je offener stehen Sie Neuerungen und Änderungen gegenüber, da sie eine gestärkte Persönlichkeit haben und ihren Selbstwert aus der Entwicklung und nicht mehr aus der Position und dem Status Quo beziehen.

- Kommunikation auf allen Ebenen muss möglich werden, dafür müssen klassische hierarchische Ebenen überwunden werden. Hier kann vor allem die Führungsebene einen unpretenziösen Umgang vorleben und sich von alten Standards lösen. Solange die Führungskräfte selbst an ihren Positionen und ihrem Stand festhalten, werden selbststeuernde Teams nicht möglich sein.

### Fazit

Agiles Projektmanagement ist unserer Meinung nach weniger eine neue Technik als vielmehr eine andere Haltung gegenüber den Kunden,

Kollegen und dem Prozess der Produkt-/Projektentwicklung. Kommunikation und Kollaboration stehen im Mittelpunkt. Der Fokus liegt auf dem Kunden und der Zusammenarbeit. Nicht mehr nur das WAS, also das Arbeitsergebnis ist relevant, sondern auch das WIE, die Art und Weise wie dieses Ergebnis zustande kommt. Dabei sind Effizienz und Kosten nach wie vor zentrale Aspekte, wichtiger noch ist aber die Kundenzufriedenheit und die Qualität des Ergebnisses.

Daher reicht die reine Implementierung von Methoden und Techniken zur Agilität nicht aus, sondern es braucht auch Maßnahmen, die auf die Haltung und Einstellung der Beteiligten wirkt und diese persönlich weiterentwickelt. Je hierarchischer und traditioneller die ursprüngliche Kultur und Arbeitsweise der Mitarbeiter war, je größer ist der Entwicklungsschritt hin zu agilem Projektmanagement. Diese Entwicklung einer agilen Projektmanagementkultur ist also selbst ein komplexes Projekt, dass aber im Rahmen von agilem Projektmanagement als agiler Entwicklungsprozess lustvoll implementiert werden kann.



### VICTORIA GERARDS

ist Expertin für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur und Inhaberin von Energie durch Entwicklung. Sie hat über 10 Jahre Erfahrung im Personalbereich, zuletzt als Director Human Resources EMEA in einem japanischen IT Unternehmen.

Ihre Schwerpunkte sind Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Vor allem befasst sie sich mit Unternehmens- und Führungskultur und Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen.

Darüber hinaus hält sie regelmäßig Vorträge, Seminare und Workshops zu diesen Themen und veröffentlicht verschiedene Artikel sowie das Energie durch Entwicklung Magazin.

IM NETZ

[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

## 04 | PERSÖNLICHE TRANSFORMATION ALS VORAUSSETZUNG FÜR UNTERNEHMENSTRANSFORMATION

### MARGO KISTEMAKER

Wir leben in Zeiten der Veränderung. Große Veränderungen und kleine. Natürlich ist Veränderung Teil des Lebens: Nichts bleibt so wie es war, es gibt Wachstum und Rückgang, Gründung und Zerstörung. Alte Wege hinter sich zu lassen, alte Ideen und Verbindungen, schafft Platz und den Raum für neue Möglichkeiten. Soweit also nichts Neues – Veränderungen waren schon immer da.

Was in diesen Zeiten neu ist: die Veränderungen passieren schneller sind als je zuvor. Wirtschaft und Industrie verändern sich und erfinden sich neu, der Prozess der Digitalisierung und die Nutzung von Social Media bringen neue Möglichkeiten der Produktion und des Marketing, die fundamental anders sind, als je zuvor. Die Erde ist an einem kritischen Punkt angekommen. Der Klimawandel, der aufgrund unseres Lebensstils und unseren Produktionswegen geschieht, ist dramatisch und ruft nach klaren Entscheidungen. Die Übernahme von Verantwortung ist nicht nur von der Wirtschaft, sondern auch von jedem einzelnen Unternehmen und von uns allen persönlich gefordert.

Was heißt das nun für die Menschen, die für die Führung dieser Prozesse verantwortlich sind und für das Führen der Menschen, die daran beteiligt sind? Wir sehen eine Entwicklung hin zu weniger hierarchischer Führung, weniger direkte Ausübung von äußerer Macht, weniger Wettbewerb und mehr selbststeuernde Teams, geteilte Macht und Kooperation. In den „alten Zeiten“ war der Weg einer Führungskraft klar: Sich selbst und die eigenen Kompetenzen entwickeln, mit den richtigen Personen vernetzen, Experte auf dem eigenen Gebiet werden, besser sein, als die anderen. Natürlich ist das sehr einfach ausgedrückt, aber in der Essenz kann es so zusammengefasst werden.

So funktioniert es in diesen „neuen Zeiten“ nicht mehr. Was wird jetzt gebraucht, in Zeiten

der Veränderung und in einer sich verändernden Welt? Führungskräfte können sich nicht mehr an Hierarchien festhalten, sondern müssen Teams helfen, sich selbst zu führen. Das fragt nach einer ganz anderen Art von Stärke, ich würde es „innere Stärke“ nennen. Die Kraft, die Stärke sich selbst zu kennen, einzutreten, wenn nötig, sich rauszuhalten, wenn möglich. Die Stärke andere zu stärken. Die Stärke sich selbst zu kennen und einzugestehen, selbst blinde Flecken zu haben, für die eigenen Charakterzüge und Kompetenzen einzustehen und noch mehr: anderen zu helfen, das Selbe zu tun. Mehr Gleichstellung, weniger hierarchische Macht und gleichzeitig die Person sein, die die Führung übernimmt, wenn es notwendig ist und sich selbst so oft wie möglich überflüssig macht.

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft? Es ist egal, ob Sie ein Team führen, eine Abteilung oder ein ganzes Unternehmen: die Herausforderung ist die gleiche. Neue Wege der Führung fordern die Überwindung des eigenen Egos. Verstehen Sie mich bitte richtig: es ist nichts Falsches an einem gesunden Ego. Eine starke Person zu sein, bedeutet mehr das persönliche Potenzial zu entwickeln, in die eigene Kraft zu kommen, mehr die Person werden, die Sie sein können. Das eigene Ego überwinden heißt nicht, diese positiven Eigenschaften von Ego fallen zu lassen. Es bedeutet diese zu behalten und gleichzeitig die negativen Aspekte von Ego loszulassen, die wir auch haben.

Was sind also diese „negativen“ Aspekte von Ego? Einerseits an unserer Position festzuhalten und den Privilegien, die uns diese Position gibt. Macht kann sich gut anfühlen. Status kann sich wunderbar anfühlen. Unseren Selbstwert von der Position zu ziehen, die wir erreicht haben, der Macht, die wir ausüben. Aber wir alle wissen, dass wenn wir uns zu stark an dieser Position, dieser Macht festhalten, sie uns gleichzeitig auch von unserem Entwicklungs-

prozess abschneiden kann. Dann erzeugt sie Angst vor Veränderungen, lässt uns an der Position festhalten und nicht mehr offen sein für Veränderungen die notwendig sind für beides, unser persönliches Wachstum und die Entwicklung unseres Teams oder unserer Organisation. Festhalten verhindert also Bewegung.

Konkurrenzdenken ist ein anderer Aspekt. Wie großartig kann es sich anfühlen, besser als jemand anderes zu sein! Besser als ein anderes Team. Zu gewinnen. Der Beste in seinem Bereich zu sein. Aber in diesen komplexen Zeiten der Veränderung wird klar, dass keine Einzelperson und kein einzelnes Unternehmen alle Antworten haben kann, um all die Probleme zu lösen, die die vielen Schritte auf dem Weg in die Zukunft mit sich bringen. Was gebraucht wird ist Kooperation, die Kombination von verschiedenen Stärken, um die Schwächen zu überwinden, die die eine oder andere Person in der Organisation vielleicht hat. Was gebraucht wird ist die Agilität zur schnellen Veränderung, die vielen Möglichkeiten zu erkennen, die sich bieten, die Chancen zu ergreifen, nicht nur im eigenen Bereich, sondern auch im größeren Kontext, der Welt. Es ist notwendig, Verantwortung zu übernehmen, für sich selbst, für andere und für die Welt.

Die Welt braucht Menschen die gewollt und fähig sind, zusammenzuarbeiten. Sie müssen in der Lage sein, stark für die Werte einzustehen, die eine positive Entwicklung der Welt ermöglichen, für ein Klima, dass ein (Weiter-)Leben auf diesem Planeten ermöglicht, die Entfaltung der Potenziale von Menschen ermöglicht und die Unternehmen dabei hilft ihren originären Zweck zu erfüllen, nämlich den Menschen zu dienen.

**Dies werden die Führungskräfte der Zukunft sein. In der Tat sind es die Führungskräfte, die wir auch jetzt schon brauchen. Es gilt, keine Zeit zu verschwenden. Veränderung ist schnell, neue Führung wird schon jetzt gebraucht.**

Wie also kann dieser Übergang gestaltet werden. Was kann Ihnen als Führungskraft helfen, sich weiterzuentwickeln und in dieses neue Verständnis von Führung einzutreten? **Erstens:** Erkennen Sie den größeren Kontext, entwickeln

Sie eine Vision, die über die persönlichen Interessen hinaus gilt, sogar über die Interessen ihres Unternehmens. Finden Sie heraus, was die Welt wirklich braucht. Arbeiten Sie an nachhaltigen Lösungen für Menschen, Prozesse und den Planeten. Werden Sie ein globaler Bürger und kümmern sie sich um die Zukunft.

**Zweitens:** Erkennen Sie Ihr starkes Ego an, entwickeln Sie Qualitäten und Fähigkeiten aber nutzen Sie diese nicht nur für sich selbst. Verbinden Sie sich mit anderen und helfen Sie ihnen, sich in gleichem Maße zu entwickeln. Freuen Sie sich darüber, wenn Sie Menschen in Ebenen entwickeln können, die über das hinausgehen, was Sie selbst können. Generieren Sie Ihren Selbst-Wert von den Ergebnissen die durch die Prozesse entstehen, die sie mitgestalten, anstatt von dem, was Sie selbst leisten. Nutzen Sie ihr starkes Selbst als stabile Ausgangsbasis, um ein höheres Maß an Beitrag zu leisten. Es wird einige Zeit dauern, aber es ist machbar!

**Drittens:** Arbeiten und agieren Sie so oft wie möglich aus dieser größeren Vision heraus, das erweitert ihre Ausstrahlung. Es wird nicht einfach, nicht jeder ist dafür bereit. Nicht jedes Team, nicht jedes Unternehmen ist dazu bereit, diesen Schritt zu gehen. Aber das ist der Grund, warum genau Sie gebraucht werden! Die Welt braucht Führungskräfte, die uns durch diese Prozesse führen, die bereits mindestens ein oder zwei Schritte weiter sind, die die anderen an die Hand nehmen. Menschen, die ihre persönlichen Interessen überwunden haben und bereit sind, mit anderen zusammenzuarbeiten, um anderen dabei zu helfen, das Beste aus sich herauszuholen, die dabei helfen, das große Ganze zu einem noch Größeren wachsen zu lassen, das dann einem größeren Ziel als nur dem Unternehmensziel dienen kann.

Sie werden dabei Hilfe brauchen. Niemand kann diese Entwicklung alleine durchlaufen.

**Lesen und informieren Sie sich. Überwinden Sie die Fallen und den Stolz Ihres Egos, Netzwerken Sie.**

Kümmern Sie sich um sich selbst und die Ihnen nahestehenden Personen und machen Sie dies zur Basis um sich für andere zu öffnen, die anders

sind als Sie selbst. Öffnen Sie sich und genießen Sie den Prozess und den Erfolg anderer genauso wie Ihren eigenen Erfolg. Ziehen Sie Achtsamkeit, Coaching oder persönliche Entwicklung in Betracht. Lernen Sie sich selbst kennen und wachsen über das hinaus, was Sie einschränkt oder zurückhält. Finden Sie Vorbilder, lernen Sie mehr über Führungskräfte, die Sie bewundern, lernen Sie von ihren besten Strategien.

Entwickeln Sie Ihre Qualitäten, ihre Einzigartigkeit für den Nutzen der ganzen Welt. Arbeiten Sie mit der Welt, indem Sie in und mit ihrem Unternehmen, Ihrem Team arbeiten. Seien Sie

führend, in dem Sie sich um sich kümmern, in Ihren Beziehungen zu anderen, in ihrer persönlichen Entwicklung, in der Weitergabe ihrer besten Qualitäten an andere, an die Welt. Seien Sie eine wahrhaftige Führungskraft. Fühlen Sie, dass Sie gebraucht werden. Dies sind Zeiten großer Veränderung und die Veränderung ist gekommen um zu bleiben.

**Realisieren Sie:  
Wir sind selbst diejenigen,  
auf die wir gewartet haben,  
die uns in die Zukunft führen!**



IM NETZ

[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)

#### MARGO KISTEMAKER

ist Coach und Trainerin und arbeitet sowohl in kurz- aber auch langfristigen Veränderungsprozessen von Personen und Organisationen. Ihre Wurzeln liegen sowohl in der Psychotherapie als auch in indigenen Traditionen aus Mexiko und Südamerika. Ihr Fokus liegt darauf, Menschen mit den Werkzeugen auszustatten, um ihre jeweiligen persönlichen und beruflichen Entwicklungsprozesse bewusster, stärker und nachhaltiger zu gestalten.

Seit 1995 leitet Sie ihr Unternehmen INEEN in Amsterdam, wo Sie als Mutter zweier erwachsener Kinder auch lebt.

**AUSBLICK**  
Ausgabe 2-2017 erscheint am 1. April 2017

**TITELTHEMA:**  
Quo vadis HR? Die Personalabteilung als Gestalter und Leitwolf für Veränderungen

## 05 | NEUES LERNEN

### Analog und Digital geschickt kombiniert: Der Energie durch Entwicklung LERNPFAD

VICTORIA GERARDS

In Zeiten der Digitalisierung verändern sich nicht nur Produktionsprozesse. Auch Informations- und Kommunikationsprozesse ändern sich radikal. Damit einhergehend ändert sich auch die Art des Lernens und der Wissensvermittlung. Mittlerweile ist es üblich, die Zeitung online über die Sozialen Medien zu lesen. Nachrichten konsumieren wir über Kurzvideos im Netz anstatt auf die Tagesschau um 20.00 Uhr zu warten. Unser Bildungssystem in Deutschland hängt diesen Entwicklungen leider noch massiv hinterher. Anders sieht es im betrieblichen Kontext aus. Hier gehen viele Unternehmen bereits mit den neuen technischen Möglichkeiten und nutzen E-Learning und Blended-Learning. Was genau Blended-Learning bedeutet und wie solch ein neuer Lernprozess aussehen kann, wollen wir Ihnen am Beispiel des Energie durch Entwicklung LERNPFADs zeigen.

Bisher fand Personalentwicklung meist in Form von internen oder externen Seminaren und Trainings statt. Die Vorteile solcher Präsenztrainings sind die Intensität, die Möglichkeit Fragen zu stellen und zu diskutieren, Dinge gemeinsam zu üben und auszuprobieren, die didaktische Vielfalt sowie die Effizienz. Eine große Herausforderung ist immer wieder die Nachhaltigkeit, das heißt die sinnvolle Gestaltung des Wissenstransfers in den Arbeitsalltag und somit die langfristige Nutzung des Gelernten.

Seit einigen Jahren erobern Webinare den Weiterbildungsmarkt. Dabei werden kurze Trainingsimpulse online, das heißt über eine Web-Applikation, gegeben, die meist zwischen 30 und 60 Minuten dauern. Die Teilnehmer loggen sich ein und können dem Trainer und seiner Präsentation folgen. Oft besteht hier nicht die

Möglichkeit zur Interaktion oder zum Üben mit Anderen. Vorteil ist ganz klar die räumliche Unabhängigkeit, d.h. egal wo der Teilnehmer ist, er kann von überall, wo er einen Internetzugang hat, teilnehmen, oft sogar über sein Smartphone oder Tablet.

Blended Learning ist die clevere Kombination von beiden Welten, zu einem umfassenden und integrierten Konzept ergänzt.

Der Energie durch Entwicklung LERNPFAD begleitet Ihre Mitarbeiter über einen gewissen Zeitraum sowohl vor als auch nach einem Präsenztraining und bietet durch unterschiedliche On- und Offline-Angebote ein ganzheitliches Lern- und Entwicklungskonzept. Der Vorteil: Sie können Dauer, Intensität und Umfang ganz nach Ihren Wünschen und Bedürfnissen bestimmen.

Zur Nutzung des Energie durch Entwicklung LERNPFADs müssen sich Ihre Mitarbeiter auf unserer Energie durch Entwicklung LERNPLATTFORM anmelden, das kann entweder über einen PC oder auch über eine App geschehen, die sowohl auf einem Smartphone als auch auf einem Tablet (Android und Apple) angeboten wird. Die Plattform ist selbsterklärend aufgebaut. Nun gilt es, mit Hilfe des Lernpfad-Navigators, unserem „Lern-Knut“, den Pfad abzuschreiten. Dabei besteht die Möglichkeit von freiwilligen Lerninhalten sowie von verpflichtenden Lerninhalten. Grundsätzlich ist dabei jede Medienform denkbar:

- ▶ Fach-Artikel als pdf-Dateien
- ▶ Präsentationen
- ▶ Videos
- ▶ Podcasts
- ▶ Webinare
- ▶ Fragebögen
- ▶ Wissensquiz etc.

Maßgeschneidert auf Ihre Wünsche und die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter, können wir so einen individuellen Lernpfad erstellen, der ein Training vor Ort oder den Besuch eines unserer Experten Trainings optimal begleitet. Darüber hinaus haben Ihre Mitarbeiter die Möglichkeit, im Energie durch Entwicklung LERNFORUM Nachfragen zu Inhalten zu stellen und untereinander über das Gelernte zu diskutieren. So können Ihre Mitarbeiter in ihrem eigenen Rhythmus Lerninhalte reflektieren und ihr Wissen vertiefen. Sie lernen mit größtmöglicher Flexibilität in räumlicher und zeitlicher Hinsicht. Informationen sind schnell und bequem abrufbar. „Wissen on demand“ steht bereit, denn Lernen findet auch beim Arbeitsprozess statt.

Der Energie durch Entwicklung LERNPFAD begleitet Ihre Mitarbeiter auf ihrem Entwicklungsweg und trägt so zu einem nachhaltigen Lern- und Entwicklungserfolg bei. Ihre Mitarbeiter haben die Möglichkeit, zeitlich flexibel, online und offline, sich auf ein Training oder einen Workshop vorzubereiten und das Gelernte im Nachgang zu vertiefen und zu festigen. So wird Ihre Maßnahme zu einem integrierten Entwicklungskonzept.

Das Vorort-Training findet statt. Das im Training erarbeitete Wissen wird in einem Foto-Protokoll dokumentiert, das im Nachgang über die Plattform zur Verfügung gestellt wird. Das spart E-Mails, und alles ist gebündelt an einem Ort. Auch die Evaluation des Trainings zur Qualitätssicherung kann über die Plattform erfolgen.

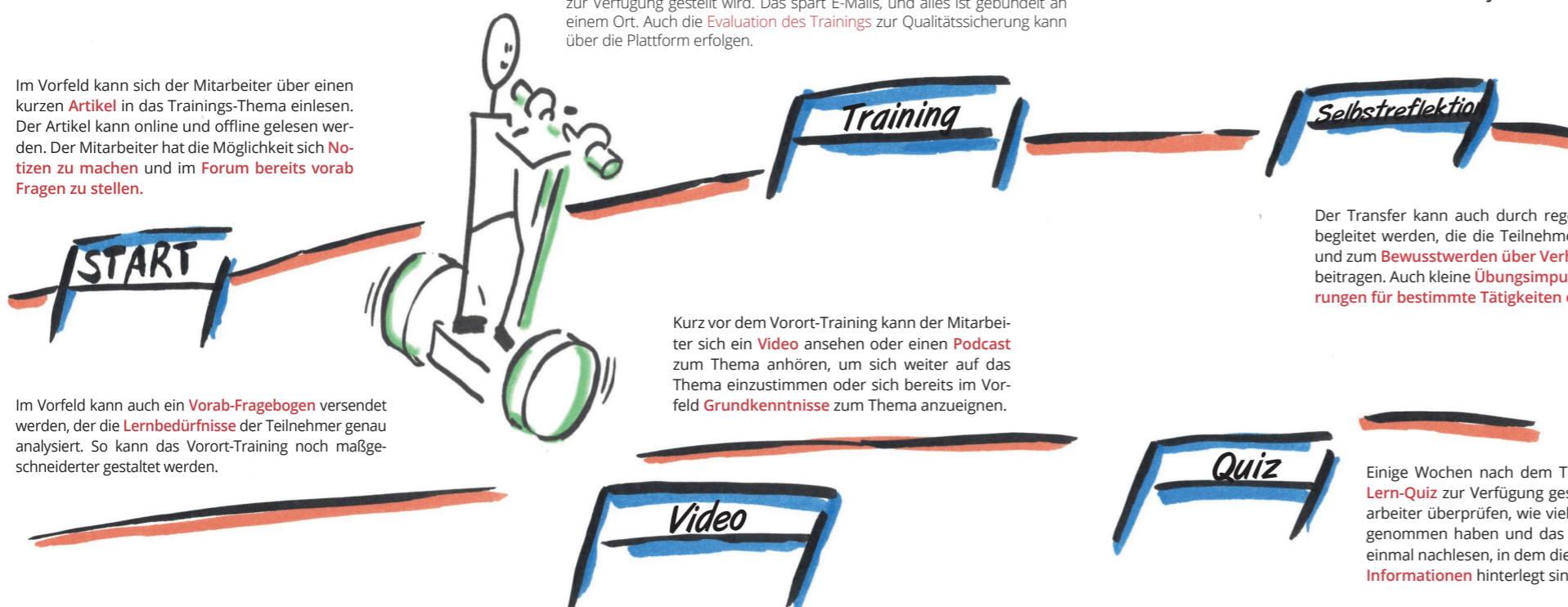
Im Vorfeld kann sich der Mitarbeiter über einen kurzen Artikel in das Trainings-Thema einlesen. Der Artikel kann online und offline gelesen werden. Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit sich Notizen zu machen und im Forum bereits vorab Fragen zu stellen.

Im Vorfeld kann auch ein Vorab-Fragebogen versendet werden, der die Lernbedürfnisse der Teilnehmer genau analysiert. So kann das Vorort-Training noch maßgeschneiderter gestaltet werden.

Kurz vor dem Vorort-Training kann der Mitarbeiter sich ein Video ansehen oder einen Podcast zum Thema anhören, um sich weiter auf das Thema einzustimmen oder sich bereits im Vorfeld Grundkenntnisse zum Thema anzueignen.

Der Transfer kann auch durch regelmäßige Selbst-Reflektionsbögen begleitet werden, die die Teilnehmer zum Reflektion ihres Handelns und zum Bewusstwerden über Verhaltensmuster und ihre Wirkungen beitragen. Auch kleine Übungsimpulse sind hier möglich, sowie Erinnerungen für bestimmte Tätigkeiten oder Verhalten.

Einige Wochen nach dem Training kann den Mitarbeitern ein Lern-Quiz zur Verfügung gestellt werden. Hier können die Mitarbeiter überprüfen, wie viel Sie für sich aus dem Training mitgenommen haben und das ein oder andere Thema ggf. noch einmal nachlesen, in dem die einzelnen Fragen mit Artikeln und Informationen hinterlegt sind.



## BUCHVORSTELLUNG: DIGITALISIERUNG BRAUCHT LEADERSHIP

Digitalisierung und Leadership sind wichtige Schlagworte in Politik und Wirtschaft. Elmar Niederhaus und Helmut Fuchs haben ein Buch dazu geschrieben. Seit Oktober 2016 ist „Digitalisierung braucht Leadership. Warum Digitale Welt, Mobilität und Energiewende mehr Wohlstand schaffen.“ bei Books on Demand (BoD) und auf amazon.de erhältlich.

Wir freuen uns sehr, dass Victoria Gerards als Mitglied des Experten-Teams an der Entstehung dieses sehr interessanten Buches mitwirken konnte. Es gewährt einen direkten Einblick in die aktuelle Diskussion und Aktivitäten zur Nutzung von Digitalisierung und Leadership in Change-Prozessen.

Am Montag, den 21. November 2016, präsentierten Elmar Niederhaus und Helmut Fuchs ihr neuestes Buch *Digitalisierung braucht Leadership* im Van der Valk Airporthotel in Düsseldorf. Mehr als 50 Personen folgten ihrer Einladung. Darunter befanden sich die Gastautoren des Buches, Mitglieder des Expertenteams, Partner, Freunde, Familie, Unterstützer sowie weitere Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Verbänden, Politik und Wissenschaft. Viele der Beteiligten waren sich bisher noch nicht begegnet. Eine gewisse Spannung und der Charme des Neuen lagen also in der Luft. Beste Bedingungen für einen kurzweiligen und intensiven Abend.



**Digitalisierung treibt den Wandel in der digitalen Welt, unserer Mobilität und der Energiewende. Dieser Change-Prozess braucht Leadership, wenn er zu mehr Wohlstand führen soll.**

*Digitalisierung braucht Leadership* arbeitet mit Gastautoren und einem Expertenteam, um so eine breite Expertise und praktische Erfahrungen zu digitaler Transformation von unternehmerischen Prozessen und Kulturen bietet.

Viele Unternehmer, Führungskräfte sowie Entscheider verantworten aktuell wichtige Fragen und zukunftsweisende Entscheidungen. Es geht zwingend darum, sich als Unternehmen zu hinterfragen. Was leisten unsere Produkte und Dienstleistungen, befriedigen sie aktuelle Bedürfnisse und sind sie Teil der Wertvorstellungen unserer Kunden?

Das Sichern und Entwickeln von Arbeitsplätzen und Berufsbildern fügt sich hier nahtlos an. Wer soll denn sonst Produkte und Dienstleistungen gemeinsam mit Kunden entwickeln? Dies ist ein wechselseitiger Prozess, der Mitarbeiter und Unternehmen fordert. Sie stehen beide in der Verantwortung, sich dieser Aufgabe gemeinsam zu stellen.

In ihrem zweiten Werk fassen Elmar Niederhaus und Helmut Fuchs dazu aktuelle Diskussionen und Aktivitäten zusammen. Sie bringen die Themen und Aufgaben digitaler Transformation von Prozessen und Kulturen in Unternehmen auf den Punkt. Dabei haben sie nicht nur Herausforderungen in Blick. Neue Chancen für Unternehmen in der Digitalen Welt, unsere Mobilität und Energiewende nehmen sie ebenso

unter die Lupe. Der Leser erfährt, wie er Trends und Entwicklungen von Digitalisierung und Leadership früh identifizieren und nutzen kann.

Wenn Sie Impulse zu *Digitalisierung braucht Leadership* suchen oder eine Veranstaltung zu Digitalisierung und Leadership in Change-Prozessen benötigen, dann rufen Sie Elmar Niederhaus an: 0163 / 26 54 141 oder senden Sie ihm eine E-Mail unter: [elmar.niederhaus@gmx.net](mailto:elmar.niederhaus@gmx.net)



### ÜBER ELMAR NIEDERHAUS

Elmar Niederhaus ist Politologe mit dem Fachgebiet Politische Kommunikation. Er ist spezialisiert auf Analyse und Gestaltung von Machtbeziehungen in Politik und Wirtschaft. Sein Schwerpunkt ist Politische Kommunikation zur Digitalisierung der Industrie 4.0. Als Initiator und Leiter des Projektes Leadership für Politik und Wirtschaft bloggt und veröffentlicht er Bücher zu Digitalisierung und Leadership in Change-Prozessen.



### ÜBER HELMUT FUCHS

Helmut Fuchs ist Soziologe und Unternehmensberater. Zusätzlich ist Helmut Fuchs zertifizierter Projektmanager (PMP)<sup>®</sup> und Certified SIX SIGMA Black Belt<sup>®</sup>. Herr Fuchs berät seit 1999 im Umfeld deutscher und internationaler Unternehmen zu den Themen Strategie-, Prozess- und Managementberatung. Dabei versteht er sich als eng verbundener Partner.

# DIGITALISIERUNG BRAUCHT LEADERSHIP



# Energie durch Entwicklung

Experten für zukunftsfähige  
Führungs- und Unternehmenskultur

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich  
Tel. +49 (0)2161 93 72 820 | Mobil +49 (0)172 90 69 280  
[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)