

Anne Dreyer

# Bildungs- & Talentmanagement

Jahrbuch 2015



DEUTSCHER  
BILDUNGSPREIS

# FACHBEITRAG bsct academy gmbh

Eine Bestellmöglichkeit für das Jahrbuch 2015 „Bildungs- & Talentmanagement“ finden Sie unter dem folgenden Link:

<https://www.tuev-sued.de/akademie-de/buch-service/fachbuecher-bildungsmanagement>

## Die agile Führungskraft 4.0

In der Softwareentwicklung längst bekannt und nun in der Führungskultur angekommen: Agilität als entscheidender Erfolgsgarant.

*„[Wir] haben folgendes schätzen gelernt:  
Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Tools  
funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation  
Zusammenarbeit mit Kunden mehr als Vertragsverhandlungen  
Reaktion auf Änderungen mehr als einen Plan zu befolgen  
Obwohl auch die Dinge auf der rechten Seite ihren Wert haben,  
schätzen wir die auf der Linken höher ein.“*

Quelle: Agiles Manifest, Stand: 16.04.2015, <http://agilemanifesto.org/iso/de/>

Erfolgreiche Unternehmen werden sich in Zukunft professionell mit der Vielfältigkeit von Veränderungen einer modernen Arbeitswelt auseinandersetzen müssen, um erfolgreich zu sein und sowohl ihre Kunden als auch ihre Mitarbeiter langfristig zu binden. Das Unvorhersehbare als regulären Teil des Arbeitsalltages zu sehen, wird für Unternehmen zunehmend wichtiger. Daher benötigen wir eine agile wandlungsfähige Führungskultur, die sich permanent und proaktiv auf neue Herausforderungen einer globalisierten Wirtschaft einstellt.

### 1. Was kennzeichnet eine agile Führungskultur?

Agilität ist mehr als situativ oder flexibel zu handeln. Es ist eine innere Einstellung – es ist eine persönliche Haltung, die das Unerwartete als Chance begreift und das Spontane, das Unfertige bereits fest in Denk- und Arbeitsprozesse integriert. Im Kern geht es um eine überaus bewegliche, wendige und anpassungsfähige Art und Weise, Führungsverhalten und Arbeitsprozesse zu gestalten.



Agil führen bedeutet zum einen, die Kreativität und das Improvisationsgeschick der Mitarbeiter zu aktivieren und zu verstärken. Die dadurch gewonnenen Ressourcen können die Mitarbeiter gezielt für die Optimierung von Arbeitsgestaltung und für Innovationsarbeit einsetzen. Ausgedehnte Entscheidungsfreiräume und eine erweiterte Eigenverantwortung ermöglichen es zum anderen, dass Mitarbeiter selbstorganisiert und flexibel auf Veränderungen eingehen können. Jedoch ist die Grundlage für die Übertragung von Verantwortung eine authentische und wertschätzende Vertrauensarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

## 2. Kernkompetenzen einer agilen Führungskraft

Die besonderen Eigenschaften einer agilen Führungskraft gehen vor allem proaktiv aus der Person selbst hervor. Wer agil führt, muss sich auch agil fühlen – physisch und mental. Folglich muss das Agilitäts-Konzept vollständig und fest im eigenen Selbst- und Rollenverständnis der Führungskraft verankert sein: körperliche und geistige Fitness, Schnelligkeit, Offenheit, Mut zum Loslassen und innere Klarheit. Gleichzeitig ist es auf eine zukunftsorientierte dynamische Arbeitsweise im Führungsalltag ausgerichtet. Das bedeutet ein Umdenken von einer Sicherheitsmentalität hin zur schnellen Umsetzung neuer Ideen, Strategien und Ziele. Agilität beginnt also zuerst im Bewusstsein und geht in die direkte Verhaltensänderung über. Bei Agilität handelt es sich somit nicht nur um eine kognitive Einstellung, sie wird vielmehr über ein ganzheitliches Fühlen aktiviert und nachhaltig gelebt. Treten wir heraus aus der Komfortzone und haben Freude am Unerwarteten und den damit einhergehenden Veränderungen.

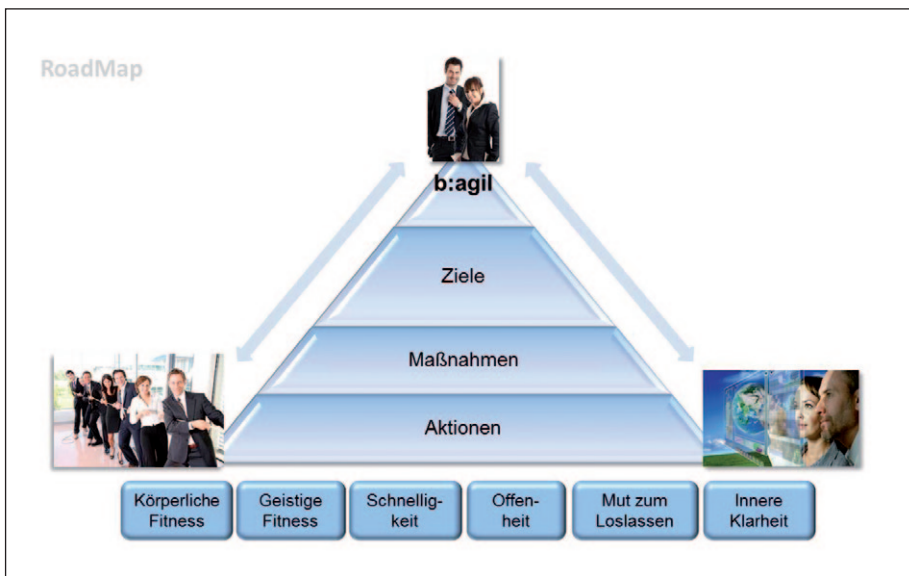
Das bedingt in Folge die Einbeziehung eines jeden Mitarbeiters in Entscheidungen und das Vertrauen in seine lebenslange Entwicklungsfähigkeit. Mit dieser überzeugenden Führungskultur wird neben einer nachhaltigen Kommunikation auf Augenhöhe, eine starke Veränderungsbereitschaft und der langfristige Erfolg erzielt. Kernkompetenzen einer agilen Führungskraft.

### 3. Praxisbeispiel: Vorbild agile Führungskraft als Erfolgsfaktor für eine veränderbare Organisation

Im nachfolgenden Beispiel wurde das strategische Unternehmensziel „lebendige, agile Führungskultur“ langfristig implementiert. Im Kick-off mit dem Management wurde entwickelt, dass eine nachhaltige bewusste Verhaltensänderung in Bezug auf das eigene Führungsverständnis nur zu erreichen ist, wenn Agilität als innere Haltung durch das Management authentisch (vor-)gelebt wird. Im Anschluss wurde mit dem Management und mit dem ersten Führungskreis in einem Workshop eine innovative b:agil Roadmap und die b:agil Kulturkampagne entwickelt, die direkte Erfolgserlebnisse (sog. „quick wins“) zum Ziel hatte.

Der Anstoß für diese Agilitäts-Ziele waren umfangreiche Umstrukturierungsmaßnahmen, die eine schnelle, neue und vor allem kreative Führungskultur anhand der oben aufgeführten Kernkompetenzen voraussetzte. Alle Führungskräfte haben in innovativen b:agil Teams für die sechs Kernkompetenzen einen (kurz-/mittel-/langfristigen) b:agil Maßnahmenkatalog kreiert. Im Anschluss wurden alle Mitarbeiter aktiv und kreativ in einem Event einbezogen. Dort wurden gemeinsam aus dem b:agil Maßnahmenkatalog pro Team b:agil Aktionspläne entworfen, die wiederum in der b:agil Roadmap verankert wurden. Das Event war zugleich der Startpunkt für direktes tägliches agiles Handeln auf allen Unternehmensebenen. Das Controlling der b:agil Maßnahmen und Aktionen übernahm die Personalentwicklung und die jeweilige Führungskraft. Die Erfolge wurden vom Marketing visualisiert und ins Unternehmen getragen.

Abbildung 47: b:agil Zielepyramide, bsct academy gmbh



## Ausblick

Eine agile Führungskultur hebt den Mitarbeiter in die Eigenverantwortung: seine Kreativität, sein Potenzial und Improvisationsgeschick sind gefragt. Sie trägt maßgeblich dazu bei, eine dynamische Organisationsstruktur aufzubauen, in der das Unerwartete erwartet, ja geradezu benötigt wird, um Ziele schneller und erfolgreicher umzusetzen. Voraussetzung hierfür ist die agile Haltung der Führungskräfte, die mit einem agilen Mindset schnell neue Herausforderungen annehmen und Freude am Experimentieren haben. Als sogenannte „Befähiger“ können sie dann ihre Mitarbeiter zu selbstorganisierten Bestleistungen motivieren. In der Ausübung dieser agilen Führungsrolle müssen die Führungskräfte zu den erweiterten Kernkompetenzen befähigt sowie die Führungsinstrumente und -tools agilisiert werden. Grundvoraussetzung ist die bewusste Entscheidung des Unternehmens zur Investition in eine agile Organisation. Freuen Sie sich auf die Veränderung.

## Die Autorin



Dr. Simone Heinke ist Geschäftsführerin der bsct academy gmbh und als Beraterin, Trainerin, Coach sowie Hochschul-Dozentin in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung und Kommunikation tätig. Im Zentrum ihrer Tätigkeit steht die Kommunikation mit Menschen aller Hierarchieebenen eines Unternehmens. „Der Mensch im Mittelpunkt“ ist das Credo, welches Dr. Heinke in ihrer Arbeit und ihrem Handeln leitet.

## Das Unternehmen

Die bsct academy gmbh ist zertifizierter Partner für ganzheitliche Beratungsleistungen mit den Kernkompetenzen business:solutions, business:coaching und business:training.

Als ausgewählter Premiumpartner unterstützt die bsct academy den Deutschen Bildungspreis der TÜV SÜD Akademie für exzellente betriebliche Qualifizierung und Bildung in Deutschland. Hierzu gehören maßgeschneiderten Coaching- und Trainingsmaßnahmen, u. a. in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Human Resource Management, Kommunikation, Führung, Kundenorientierung und Gesundheitsmanagement.

Unser Ziel ist es, Menschen so zu beraten, zu trainieren und zu motivieren, dass sie mit ihrer Einstellung und ihrem Verhalten bei der Lösung herausfordernder Aufgaben zu kreativen sowie kompetenten Ideen und Ergebnissen kommen.



Akademie

EuPD Research

| Sustainable Management

Schirmherrschaft:



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Anne Dreyer

# Bildungs- & Talentmanagement

Jahrbuch 2015

Das Jahrbuch Bildungs- und Talentmanagement 2015 informiert über den Status quo sowie die Entwicklung des Bildungs- und Talentmanagements in deutschen Unternehmen. Die Ergebnisse basieren auf der anonymisierten Auswertung von 103 Qualifizierungsbögen, die im Rahmen der Bewerbungsphase des Deutschen Bildungspreises 2015 eingegangen waren.

Das Jahrbuch gibt im ersten Kapitel einen fundierten Einblick in das Qualitätsmodell der Initiative und wertet die im Rahmen des Deutschen Bildungspreises 2015 gewonnenen Daten aus. Hier werden Handlungsfelder und Optimierungspotenziale in deutschen Unternehmen identifiziert. Neben diesen aktuellen wissenschaftlichen Ergebnissen kommen im zweiten Kapitel Autoren verschiedener Unternehmen in Fachbeiträgen zu gelungenen Best-Practice-Ansätzen zu Wort. Sie beschreiben, wie Unternehmen die betriebliche Weiterbildung organisieren und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter strukturiert fördern. Die Gewinner- und Exzellenzunternehmen der Initiative Deutscher Bildungspreis werden schließlich im dritten Kapitel vorgestellt. Sie zeigen in ihren Kurzportraits, warum sie zu den besten Talentförderern Deutschlands gehören.

Der Deutsche Bildungspreis hat die Zielsetzung, Qualitätsstandards im Bildungs- und Talentmanagement zu etablieren und die hohe Relevanz betrieblicher Bildung im öffentlichen Diskurs hervorzuheben. Der Deutsche Bildungspreis ist eine Initiative von TÜV SÜD Akademie und EuPD Research Sustainable Management. Das Jahrbuch Bildungs- und Talentmanagement 2015 wird von den Initiatoren des Deutschen Bildungspreises gemeinschaftlich herausgegeben. Schirmherr der Initiative ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

[www.deutscher-bildungspreis.de](http://www.deutscher-bildungspreis.de)

Christiani

Technisches Institut für  
Aus- und Weiterbildung

© Christiani, Bestellnummer 97846 · ISBN 987-3-95863-082-6