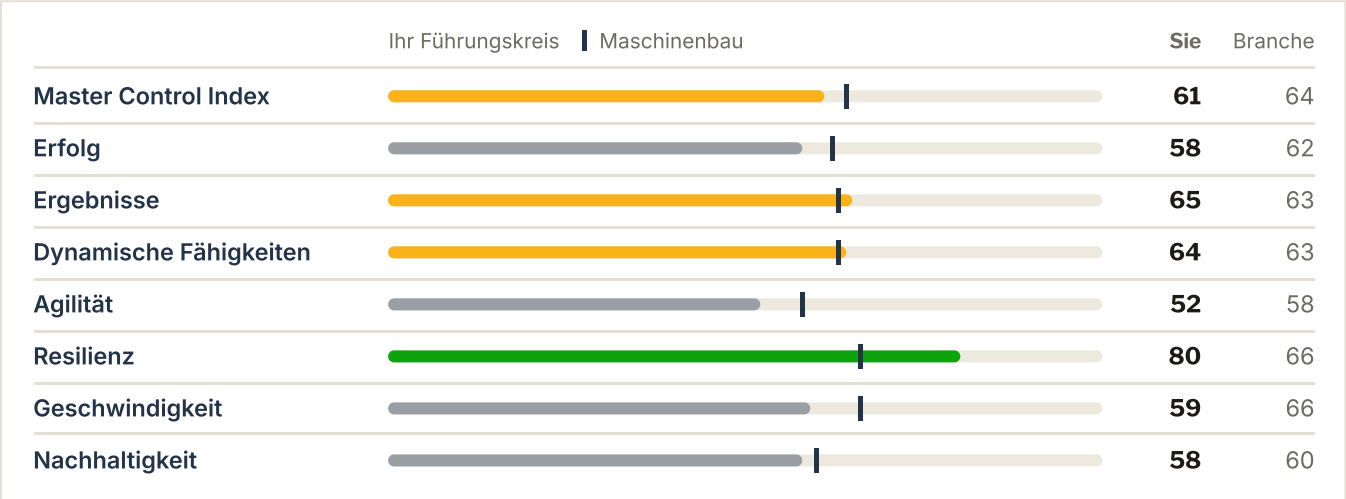
KAPITEL 1 · WO SIE STEHEN

Gute Ergebnisse, ein Return on Management unter null

Die Ergebnisse stimmen. Die Frage ist, wie lange das System dahinter mithält.

Master Control Index	Rang in der Datenbank	Rang im Maschinenbau	Return on Management
61	**224**	**9 / 24**	**−6 %**
Designkonfiguration Veränderer	von rund 500	in der Branche	Ergebnisse im Verhältnis zu den Fähigkeiten



Ihr Master Control Index liegt bei 61. Das entspricht der Designkonfiguration „Veränderer", einer Klassifizierung und keiner Stufe, und Rang 224 von rund 500 Organisationen der Vergleichsdatenbank, im Maschinenbau Rang 9 von 24.

Auffälliger ist der Return on Management von minus 6 Prozent. Er setzt Ergebnisse und Erfolg ins Verhältnis zu den Fähigkeiten der Organisation. Bei Ihnen liegen Ergebnisse und Erfolg zusammen etwas unter den Fähigkeiten.

Ihre Lebensphase ist das Wachstum durch klare Vorgaben von oben. Die typische Schwelle dieser Phase ist die Autonomiekrise: Mehr Menschen müssen selbst entscheiden. Die Wege dafür fehlen noch. Die Werte der folgenden Kapitel zeigen, wo das bei Ihnen schon spürbar ist.

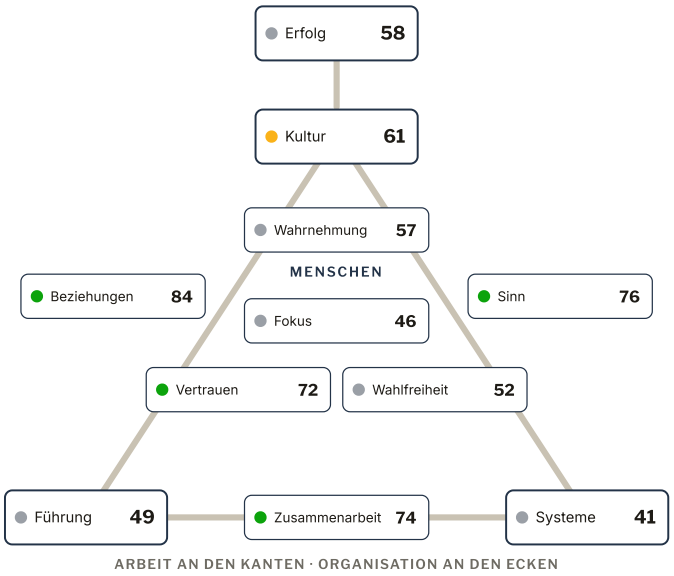
> Ihre Ergebnisse liegen über den Werten von Führung und Systemen.

FRAGE FÜR DEN FÜHRUNGSKREIS

Woran hätten Sie gemerkt, dass die Führung, die bei 60 Beschäftigten funktioniert hat, bei 120 nicht mehr reicht?

KAPITEL 2 · DAS ZENTRALE MUSTER

Die Leute halten das Unternehmen zusammen. Die Strukturen halten nicht mit.



Wo Geschäftsführung und Führungskreis auseinanderliegen

Die Geschäftsführung hat den Fragebogen vorab im Klarheitsdialog allein ausgefüllt. Hier steht ihr Bild neben dem des ganzen Führungskreises.

	Geschäftsführung	Führungskreis	Abstand
Führung	**58**	**49**	-9
Wahlfreiheit	**60**	**52**	-8
Vertrauen	**80**	**72**	-8
Systeme	**40**	**41**	+1
Beziehungen	**84**	**84**	+0
Fokus	**48**	**46**	-2

Was das Dreieck zeigt

Legt man die vier Übersichten übereinander (sie beruhen auf denselben Antworten), zeigt sich ein Muster: In der Mitte und an den Kanten des Dreiecks, bei den Menschen und ihrer Arbeit, ist Ihr Unternehmen stark. An den Ecken Führung und Systeme fällt es ab. Die hohen Werte liegen dort, wo Menschen sich kennen und füreinander einspringen.

Bei Systemen, Beziehungen und Fokus sind sich alle einig. Führung, Wahlfreiheit und Vertrauen sieht die Geschäftsführung deutlich besser als ihr Führungskreis.

> Beim Zusammenhalt liegen Ihre höchsten Werte, bei der Ordnung die niedrigsten.

FRAGEN FÜR DEN FÜHRUNGSKREIS

Welche Aufgaben hängen heute an persönlicher Bekanntschaft? Und wo sieht die Geschäftsführung die Führung anders als die Führungskräfte selbst?

KAPITEL 3 · WIE SIE FÜHREN

Hoch bei der Reaktion, niedrig bei Richtung und Grenzen

Die Leadership Scorecard zerlegt Erfolg, Kultur, Führung und Systeme in je fünf Elemente.

	Verstehen 67	Denken 45	Liefern 58	Engagieren 50	Einhalten 42	Modul
Erfolg	Reaktionsfähigkeit 88	Abstimmung 40	Kernfähigkeiten 62	Motivation 56	Cleverness 44	58
Kultur	Verständnis 66	Absicht 58	Agenda 45	Ambitionen 70	Normen 66	61
Führung	Sinnfindung 64	Strategiegespräch 38	Leistungsgespräch 80	Beitragsdialog 34	Risikodialog 29	49
Systeme	Information 50	Strategie 42	Umsetzung 46	Grundsätze 38	Grenzen 29	41

Spalten: Verstehen fragt, was hier abläuft. Denken fragt, welches Spiel Sie spielen. Liefern fragt, wie Sie zum Erfolg kommen. Engagieren fragt nach Ihren Ambitionen. Einhalten fragt, wo Ihre Grenzen liegen.

Ein klares Gefälle: Verstehen ist mit 67 der beste Wert, Denken mit 45 und Einhalten mit 42 die schwächsten.

Stärkster Einzelwert ist die Reaktionsfähigkeit mit 88. Wenn ein Kunde anruft, sind Sie schnell. Die schwächsten Einzelwerte liegen in der Führung und in den Systemen: Risikodialog 29, Grenzen 29, Beitragsdialog 34, Strategiegespräch 38. Über Richtung, Risiken und Grenzen wird bei Ihnen selten gemeinsam gesprochen.

> Sie können schnell antworten. Worauf Sie gemeinsam hinarbeiten und was Sie sich nicht leisten wollen, ist dagegen kaum besprochen.

FRAGEN FÜR DEN FÜHRUNGSKREIS

Wann hat Ihr Führungskreis zuletzt gemeinsam über eine Strategie gesprochen, und wann über ein Risiko, bevor es eintrat?

KAPITEL 5 · WOHIN IHRE ARBEIT WANDERT

Die KI schreibt schneller. Geprüft wird an derselben Stelle wie immer.

Der Twin misst Ihr Managementsystem, nicht Ihre KI-Einsätze. Dafür hat die Geschäftsführung fünf Fragen schriftlich beantwortet.

1 · Welche Arbeit nimmt KI heute ab, und wo wird sie stattdessen gemacht?
Seit dem Frühjahr formuliert ein Sprachmodell Angebotstexte und übersetzt technische Dokumentation vor. Die Entwürfe gehen an den Vertriebsleiter, der jeden einzelnen durchsieht.

2 · Wer prüft Ergebnisse, die nach außen gehen, und hat diese Person Zeit dafür?
Angebote über 20.000 € prüft der Vertriebsleiter selbst. Zeit dafür ist nicht eingeplant, er macht es „abends".

3 · Was kommt durch KI zusätzlich von außen herein?
Über Ausschreibungsportale kommen rund ein Drittel mehr Anfragen. Der Innendienst bearbeitet sie nebenher.

4 · Wofür verwenden Sie die frei gewordene Zeit, und wer hat das entschieden?
Entschieden hat das niemand. Die Zeit verteilt sich auf das Tagesgeschäft.

5 · Wo lernen die Menschen, die in fünf Jahren bei Ihnen prüfen und führen sollen?
Keine Angabe. Die Geschäftsführung schreibt: „Weiß ich nicht."

Die Antworten passen zum Muster aus Kapitel 2. Die KI hat Arbeit vom Schreiben zum Prüfen verschoben. Das Prüfen landet bei einer Person, die schon heute fehlende Systeme ausgleicht. Dass niemand über die frei gewordene Zeit entschieden hat, passt zum Strategiegespräch mit 38. Die offene fünfte Antwort ist selbst ein Befund.

> Die KI hat Ihnen Schreibarbeit abgenommen und Prüfarbeit gegeben. Wer sie macht, hat niemand beschlossen.

FRAGE FÜR DEN STANDORTDIALOG

Wer entscheidet bei Ihnen, wofür die Zeit verwendet wird, die die KI frei macht?