Führung – schwach bis schädlich

Wie Sie mit guter Führung Resilienz und Wandel stärken

INQA – Initiative neue Qualität der Arbeit

Webinar mit Dr. Anja Henke, 16. Dezember 2020

Geschäftsführerin Carpe Viam, Expertin für Unternehmenswachstum

Dr. Anja Henke

Geschäftsführerin Carpe Viam

Expertin für Unternehmenswachstum

Zertifizierter Coach (ICF)

Dipl.-Biologin und Dr. rer. nat.

Ex-McKinsey Beraterin, Innovations- und Technologiemanagement

Strategien und Change Management für profitables Unternehmenswachstum – durch die Verbindung von Daten & Denkweisen, Ratio & Emotion, Zahlen & Menschen

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Gemälde von Jacques-Louis David, 1800 /
Überschreiten der Alpen am Großen Sankt Bernhard)

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Napoleon beim Rückzug aus Russland /
Gemälde von Adolf Northern

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Vercingetorix unterwirft sich Caesar nach der Schlacht von Alesia (Burgund)
Niederlage der Kelten und Beginn der römische Herrschaft in Gallien 52 v. Chr.

© Carpe Viam 2020 - www.carpeviam.com

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Gute Führung ?

Motivation der Mitarbeiter – in Deutschland negativ!

- **69%** der Mitarbeiter verrichten Dienst nach Vorschrift
- **16%** der Mitarbeiter haben innerlich gekündigt
- **15%** der Mitarbeiter haben eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen
- **Verantwortlich:** Führungskräfte – durch Einfluss auf das unmittelbaren Arbeitsumfeld

! → Volkswirtschaftlicher Schaden: Bis zu 122 Mrd. Euro p.a. !

Quelle: Gallup-Studie 2019; https://blog.wiwo.de/management/2019/09/12/gallup-studie-2019-rund-sechs-millionen-beschaeftigte-glauben-nicht-an-ihr-unternehmen-mit-122-milliarden-euro-folgeschaeden-schuld-sind-die-fuehrungskraefte-selbst/

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Gute Führung ?

Produktivität und damit Wettbewerbsfähigkeit – in Deutschland sinkend!

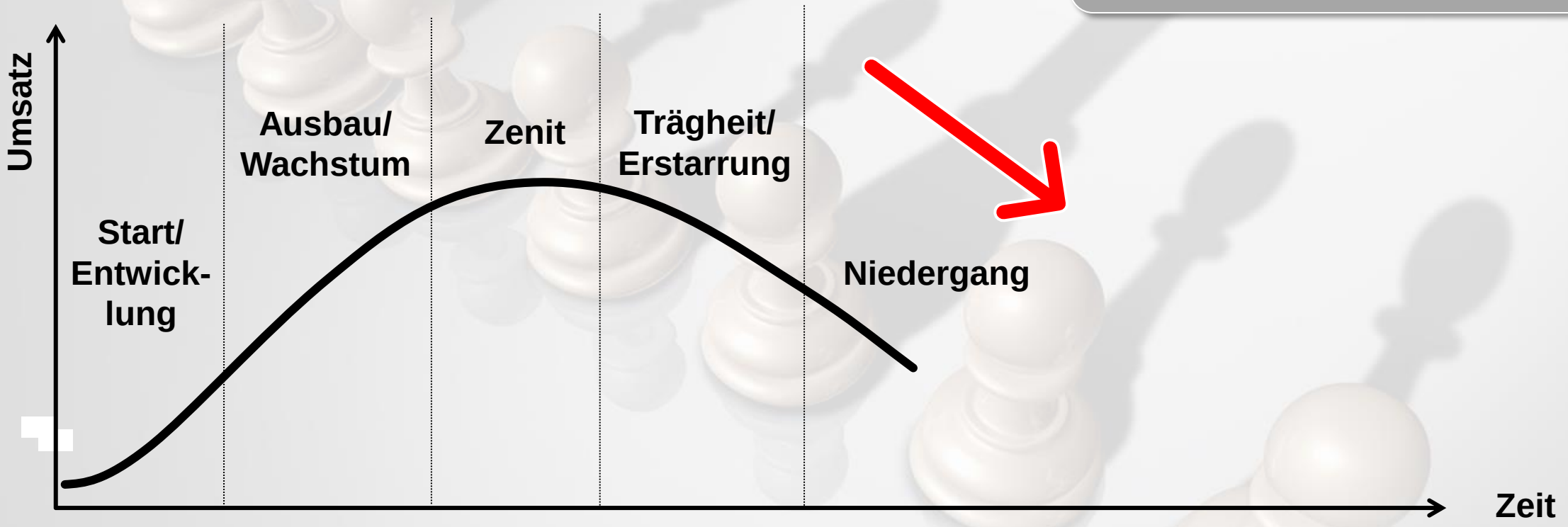
- Fehlallokation von Ressourcen
- Geringer Einsatz neuer Technologien
- Rückgehende Dynamik (Gründungen, Schließungen, Demografie, …)
- Mangel an Innovation
- …

Quelle: https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/jahresgutachten-2019.html

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Gute Führung ?

Lebensdauer und Wachstum von Unternehmen – in Deutschland viele jenseits vom Zenit!



Unternehmen:

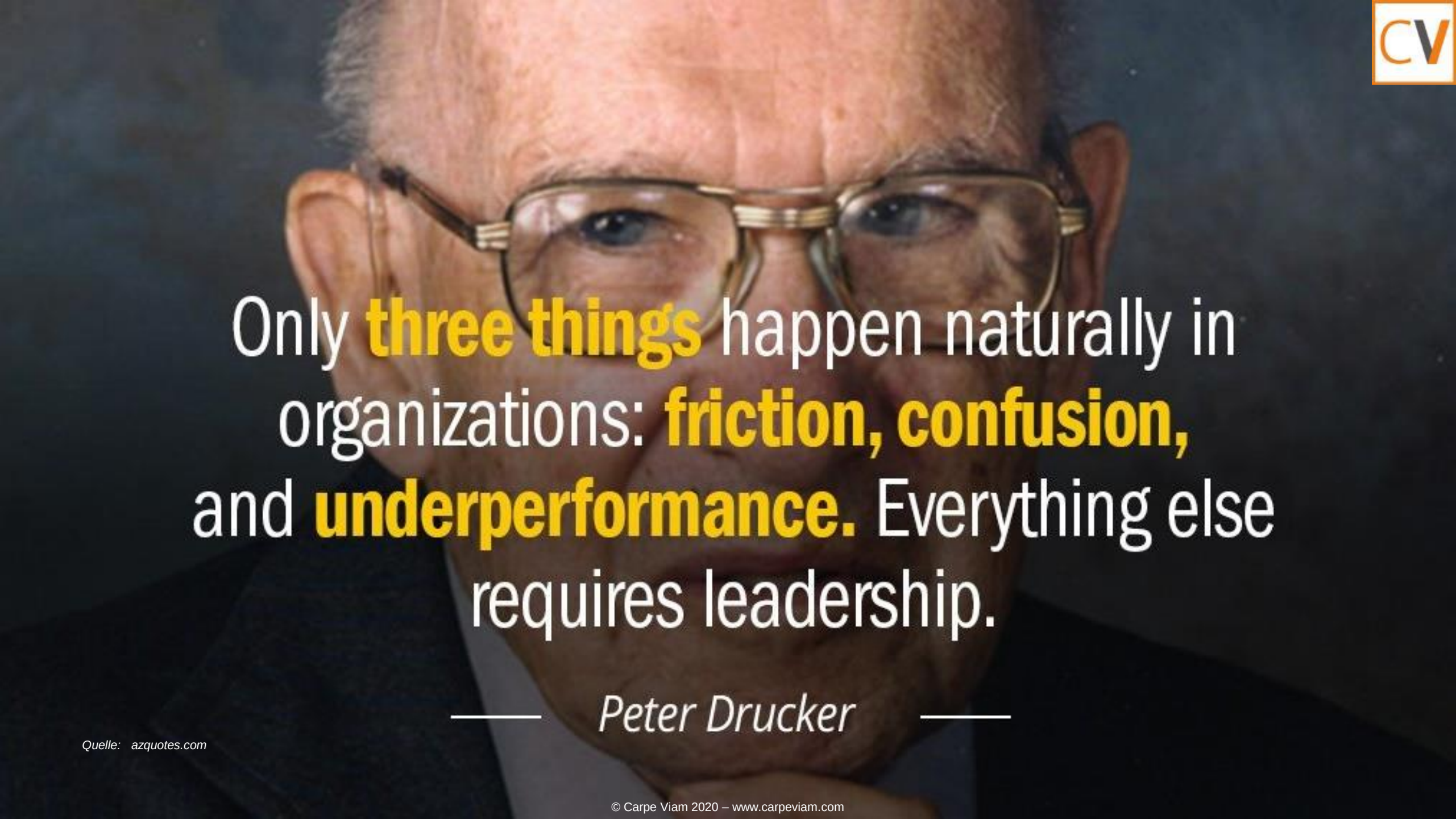
Durchschnittliche Lebens-dauer: 9 Jahre

Deutschland: Wachstums- & Profitschwäche

!

Quelle: https://www.wirtschaftskurier.de/artikel/unternehmen-werden-im-schnitt-nur-9-jahre-alt.html; EY-Studie „Top 1.000 – Die weltweit 1.000 umsatzstärksten Unternehmen (Geschäftsjahr 2018)“ vom Juni 2019

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com



Quelle: azquotes.com

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Verbreitete Stolpersteine

Führung – ganz alltäglichen Schwierigkeiten

- Jede/r interpretiert Führung anders
- Viele Projektionen auf Führung(spersonen)
- Häufig unzureichende Transparenz und Kommunikation
- Verbreitete Machtkämpfe / Konflikte
- Eher Selbstschutz als Lernen
- …

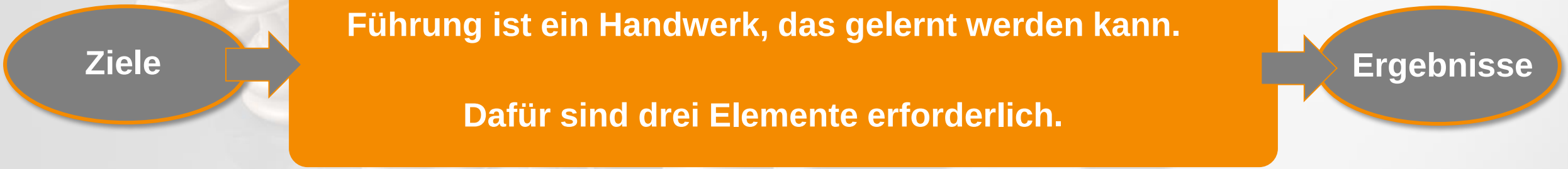
➢ **Die Folge:** Hohe Verluste von Innovation, Produktivität, Wachstum

Quelle: Carpe Viam

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Gute Führung für Resilienz und Wandel

Führung als Handwerk



© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Führung für Resilienz und Wandel

Führung als Handwerk

Ziele

Führung ist ein Handwerk, das gelernt werden kann.

Dafür sind drei Elemente erforderlich.

Ergebnisse

3. Führungsprozesse
Die Berichtslinien lebendig nutzen

2. Führungsaufgaben
Die fünf Führungsaufgaben wahrnehmen

1. Führungsstil & Führungskompetenzen
Sich selbst kennen und erfolgskritische Kompetenzen ausbauen

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Führung für Resilienz und Wandel

Führung als Handwerk

Ziele

Führung ist ein Handwerk, das gelernt werden kann.

Dafür sind drei Elemente erforderlich.

Ergebnisse

3. Führungsprozesse –
Organisationale Ebene

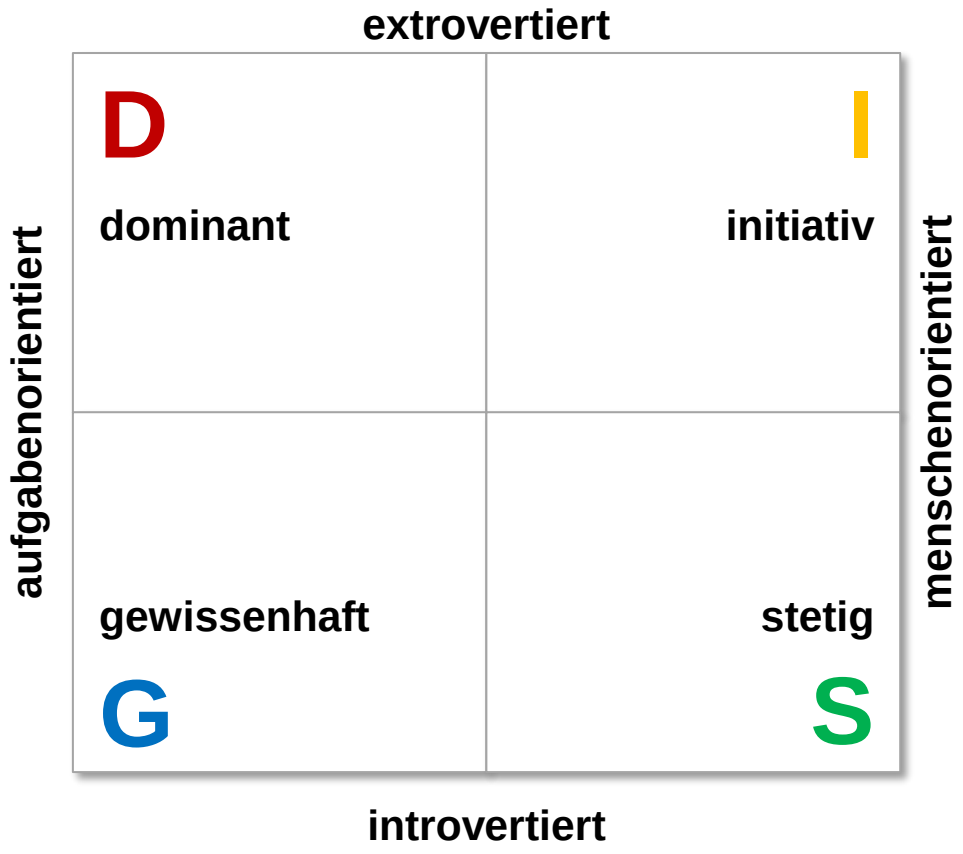
2. Führungsaufgaben –
Unternehmensübergreifende Ebene

1. Führungsstil & Führungskompetenzen **–**
Individuelle Ebene

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

1. Führungsstil – Basis sind persönliche Präferenzen (1)

Persönliche Präferenzen – das DISG Modell



Wir alle haben einen einzigartigen Mix aus Präferenzen. Das sind keine Schubladen, sondern Orientierungspunkte für die Weiterentwicklung.

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

1. Führungsstil – Basis sind persönliche Präferenzen (2)

Persönliche Präferenzen – Leitgedanke, Tendenz, Kommunikation

Dominante Präferenz	Gewissenhafte Präferenz	Stetige Präferenz	Initiative Präferenz
• ***Wo ich bin ist vorne – ganz sicher.***	• ***Ordnung ist das halbe Leben.***	• ***Die Menschen verdienen Achtung.***	• ***Die Bühne ist meine Heimat.***
• Tendenz zu Druck	• Tendenz zu Perfektion	• Tendenz zu Harmonie	• Tendenz zu Chaos
• Feedback nehmen ist wenig geschätzt	• Eher reduzierte Kommunikation	• Wenig (kritisches) Feedback	• Offene, freundliche Kommunikation

eher aufgabenorientiert und anweisend
formale Macht / Status
eher bewahrend

eher menschenorientiert und delegierend
Macht des Handelns / Freiheit
eher Neues schaffend

Quelle: DISG-Modell, Carpe Viam

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

1. Führungsstile – Illustration

VORSICHT: ILLUSTRATIV

Persönliche Präferenzen – für die Verdeutlichung

Dominante Präferenz

Gewissenhafte Präferenz

Stetige Präferenz

Initiative Präferenz

Quelle: *DISG-Modell, Carpe Viam; https://www.news4teachers.de/2020/08/nach-treffen-von-kultusministern-mit-merkel-jeder-lehrer-in-deutschland-soll-schnell-einen-dienst-laptop-bekommen-um-unterrichtsaufaelle-zu-vermeiden/ (Merkel); https://www.suedtirolnews.it/politik/bolton-trump-sieht-in-kurz-eine-alternative-zu-merkel (Trump); https://www.handelsblatt.com/politik/international/wladimir-putin-darum-unterstuetzt-russland-italien-in-der-coronakrise/25675610.html?ticket=ST-5502617-exi0Dmd1AnUDlAgSRW1g-ap1 (Putin); https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/usa-wie-barack-obama-das-land-aus-der-wirtschaftskrise-geholt-hat-a-1116544.html (Obama)*

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

1. Führungsstil – für die Umsetzung

Lernen Sie sich selbst gut kennen

1. Lernen Sie Ihre Präferenzen und Muster kennen
2. Schätzen Sie Ihre Stärken Wert
3. Lernen Sie Ihre Stolpersteine kennen plus Wege damit umzugehen
4. Sehen Sie Ihre Präferenzen als Startpunkt Ihrer Entwicklung
5. Holen Sie sich Feedback

Quelle: Carpe Viam

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

2. Führungsaufgaben

Führung – wenige, klar definierte Aufgaben

1. Für Ziele sorgen und Erwartungen klar machen
   - Was: Zahlen und Daten
   - Wie: Verhalten
2. Organisieren – Strukturen, Prozesse, Ressourcen
3. Entscheiden
4. Kontrollieren und konsequent sein
   - Grundlage sind Messen und Beurteilen
   - Motivation wahren (verlässlich sein)
5. Menschen fördern und entwickeln
   - Stärken einsetzen, Schwächen bedeutungslos machen
   - Differenziert beurteilen

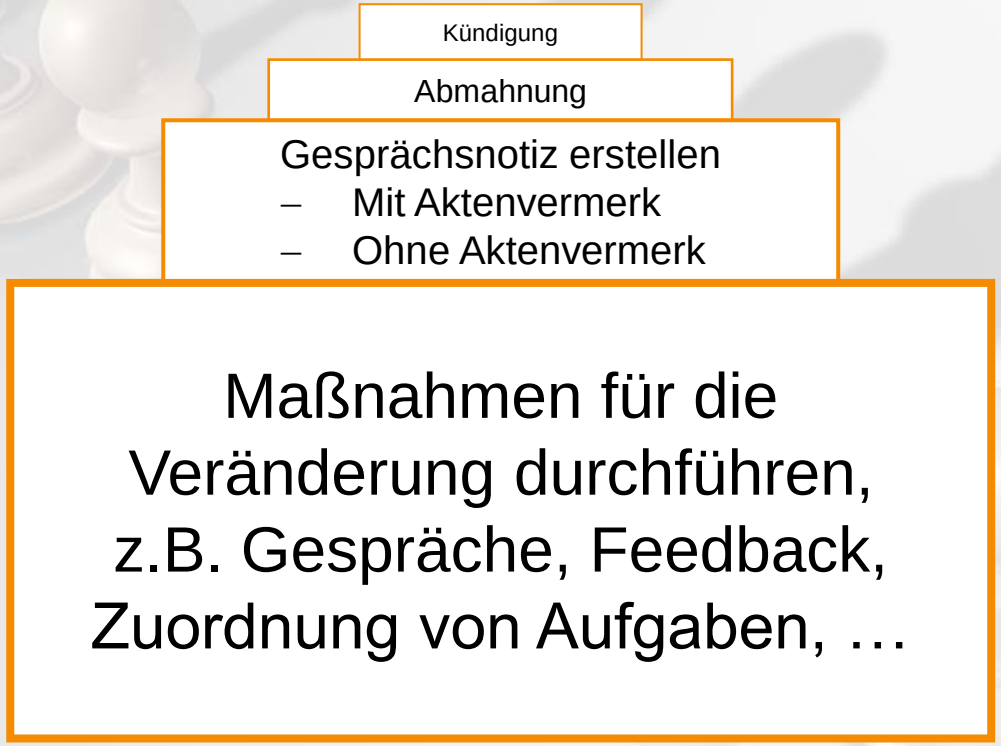
Quelle: nach Peter Drucker; Carpe Viam

Kommunikation:
Ist Mittel zum Zweck
für alle Aufgaben

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

2. Führungsaufgaben – Instrumente / Beispiel (1)

Führungsaufgabe „kontrollieren und konsequent sein“ (1)



Quelle: Carpe Viam

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

2. Führungsaufgaben – Instrumente / Beispiel (2)

Führungsaufgabe „kontrollieren und konsequent sein“ (2)

Was hilfreich ist:

- Regelwerke aufstellen: Grundsätze, Erwartungen, …
- Diese kommunizieren und Einsicht erzeugen, z.B.:
  - Betrug führt zur Kündigung
  - Dauerhafte Überschreitung der Kompetenzen führt zur Abmahnung
- Bei welcher Situation beginne ich mit welchen Maßnahmen?

➢ *Dies konsequent und kontinuierlich umsetzen, ohne Ausnahmen – vorhersehbar.*

Quelle: Carpe Viam

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

2. Führungsaufgaben – für die Umsetzung

Stärken Sie sich gezielt – und alle Führungskräfte im Unternehmen

- Wo stehen Sie in den Führungsaufgaben?
- Nach Ihrer Bestandsaufnahme: Stärken Sie sich gezielt.

Ihre Selbsteinschätzung	niedrig	mittel	hoch
1. Für Ziele sorgen und Erwartungen klar machen			
2. Organisieren			
3. Entscheiden			
4. Kontrollieren und konsequent sein			
5. Menschen fördern und entwickeln			

Quelle: nach Peter Drucker; Carpe Viam

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

DER EISBERG DER IGNORANZ

Probleme, die der Geschäfts-leitung verborgen bleiben

Führungskräfte sehen **4%** der Probleme

Teammanager sehen **9%** der Probleme

Teamleiter sehen **74%** der Probleme

Mitarbeiter sehen **100%** der Probleme

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

3. Führungsprozesse – Teil der Organisation

Führungsprozesse für den Informationsfluss

Gremienstruktur und Mitarbeitergespräche

Kommunikationsveranstaltungen und Rückmeldungen

Quelle: Carpe Viam

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

3. Führungsprozesse – einige Grundsätze

Führungsprozesse für den Informationsfluss

- **Die Führungsprozesse umfassen:**
  - Einzelgespräche entlang der Berichtslinien (Mitarbeitergespräche)
  - Treffen in Teams und Gremien
- **Frequenz der Treffen:**
  - Abhängig von gewünschten Ergebnissen, Mitarbeitern, Situation
  - Faustregel: Je mehr Veränderung, desto häufiger
- **Inhalte und Qualität der Treffen:**
  - Inhalte (Agenden) je nach gewünschten Ergebnissen
  - Qualität abhängig von Führungskompetenzen
- **Wichtig:** Ergebnisse dokumentieren für Verbindlichkeit

Quelle: Carpe Viam

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

3. Führungsprozesse – Ihre Umsetzung

Sichern Sie den Informationsfluss – Basis für Resilienz und Wandel

1. Sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern – und hören Sie zu.
2. Haben Sie eine klare Agenda.
3. Führen Sie ein (Ergebnis)Protokoll.
4. Halten Sie Aufgaben nach.
5. Bauen Sie Ihre kommunikative Kompetenz aus.
6. Über Ihren Bereich hinaus: Initiieren Sie fehlende Gremien (in Kooperation mit der Organisationsentwicklung).

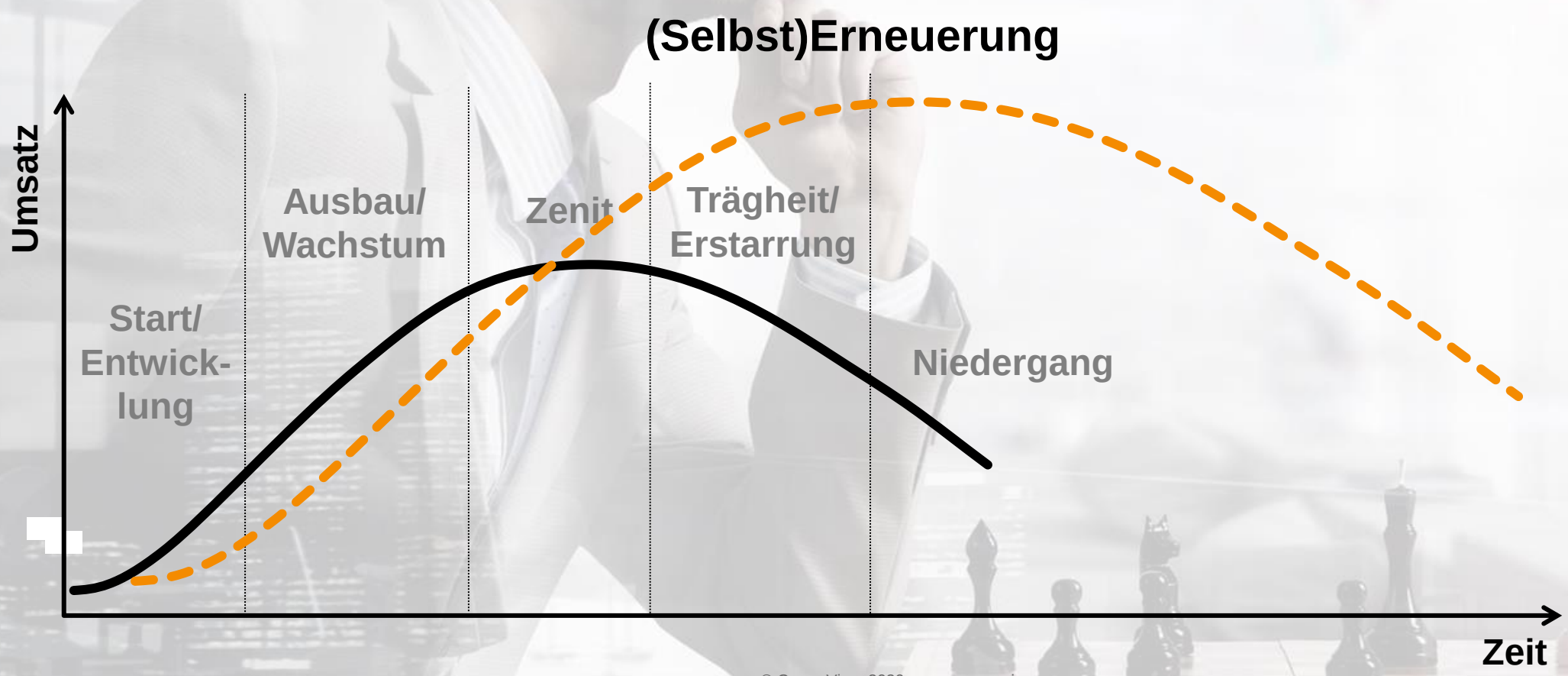
Quelle: Carpe Viam

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Lebenselixier Führung

Resilienz ist möglich – durch stetigen Wandel



© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Gute Führung –
für Resilienz und Wandel

Reflexion

Lernen

Handwerkszeug

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Führung für Resilienz und Wandel – Ausblick

Nutzen Sie diese Impulse für sich

Bauen Sie die Grundlagen guter Führung auf und aus:

- **Führungsstil:** Lernen Sie sich selbst gut kennen
- **Führungsaufgaben:** Stärken Sie sich gezielt
- **Führungsprozesse:** Achten Sie auf guten Informationsfluss

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

Sie wollten Ihre Führung stärken?

Ausgewählte Carpe Viam Angebote für Sie

- **Führung intensiv:** Drei Gespräche zu Führungsstil/-aufgaben und -prozessen
- **Workshop Strategische Ziele:** Gemeinsame Prioritäten im Führungsteam (1,5 Tage)
- **Workshop Change Management:** Teams einbinden in die Veränderung (1 Tag)
- **Mastermind Organisches Wachstum:** Im interdisziplinären Team zu neuen Strategien für Wachstum (12-16 Wochen)

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com

So erreichen Sie uns

Carpe Viam GmbH

Wege zu Wachstum
Analysis Strategy Change

Königsallee 27
D-40212 Düsseldorf

Geschäftsführerin: Dr. Anja Henke

Phone: +49(0) 2 11 23 855 202
E-mail: contact@carpeviam.com

www.carpeviam.com

© Carpe Viam 2020 – www.carpeviam.com