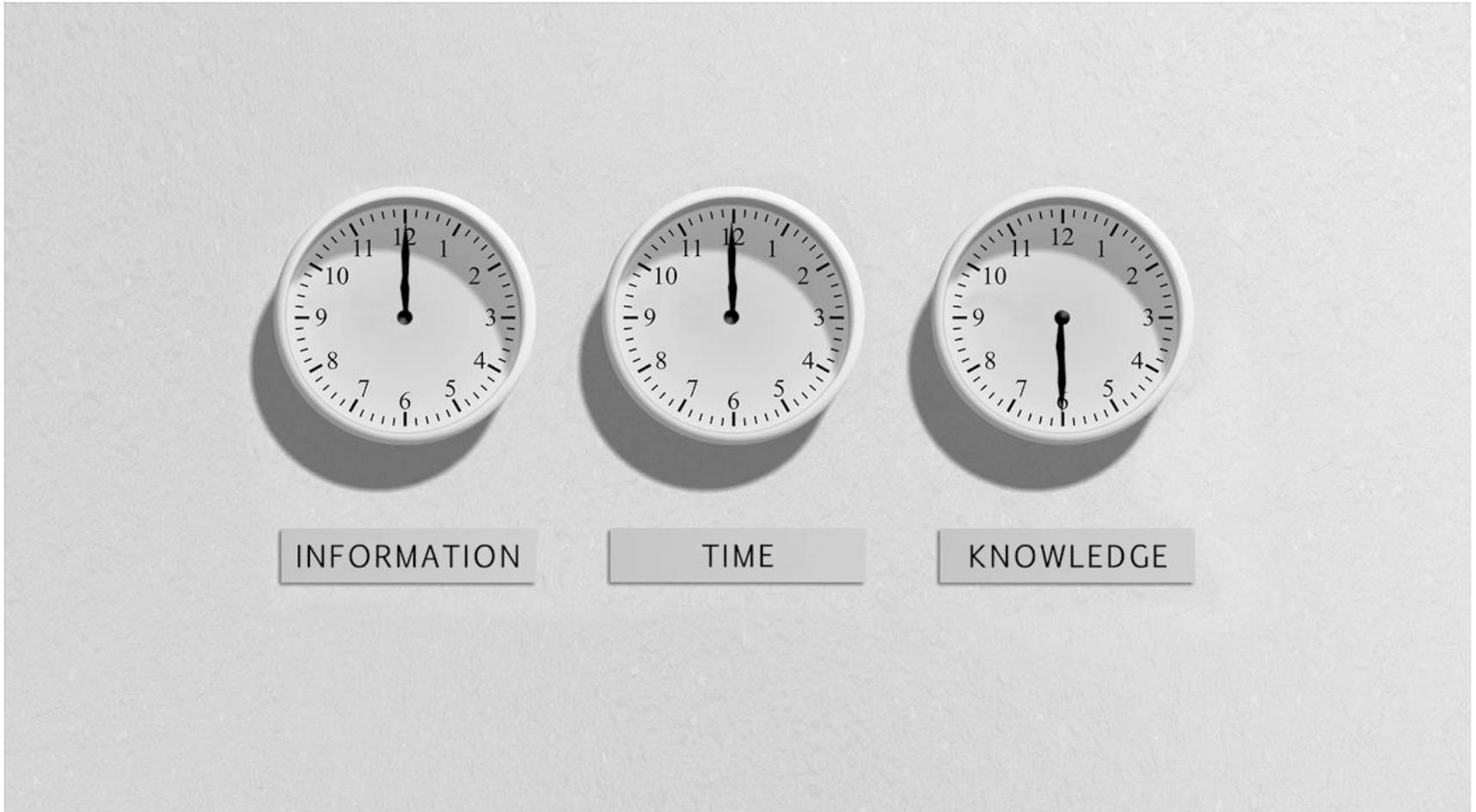


Führung im Wandel

Ohne Paradigmenwechsel wird es nicht gehen

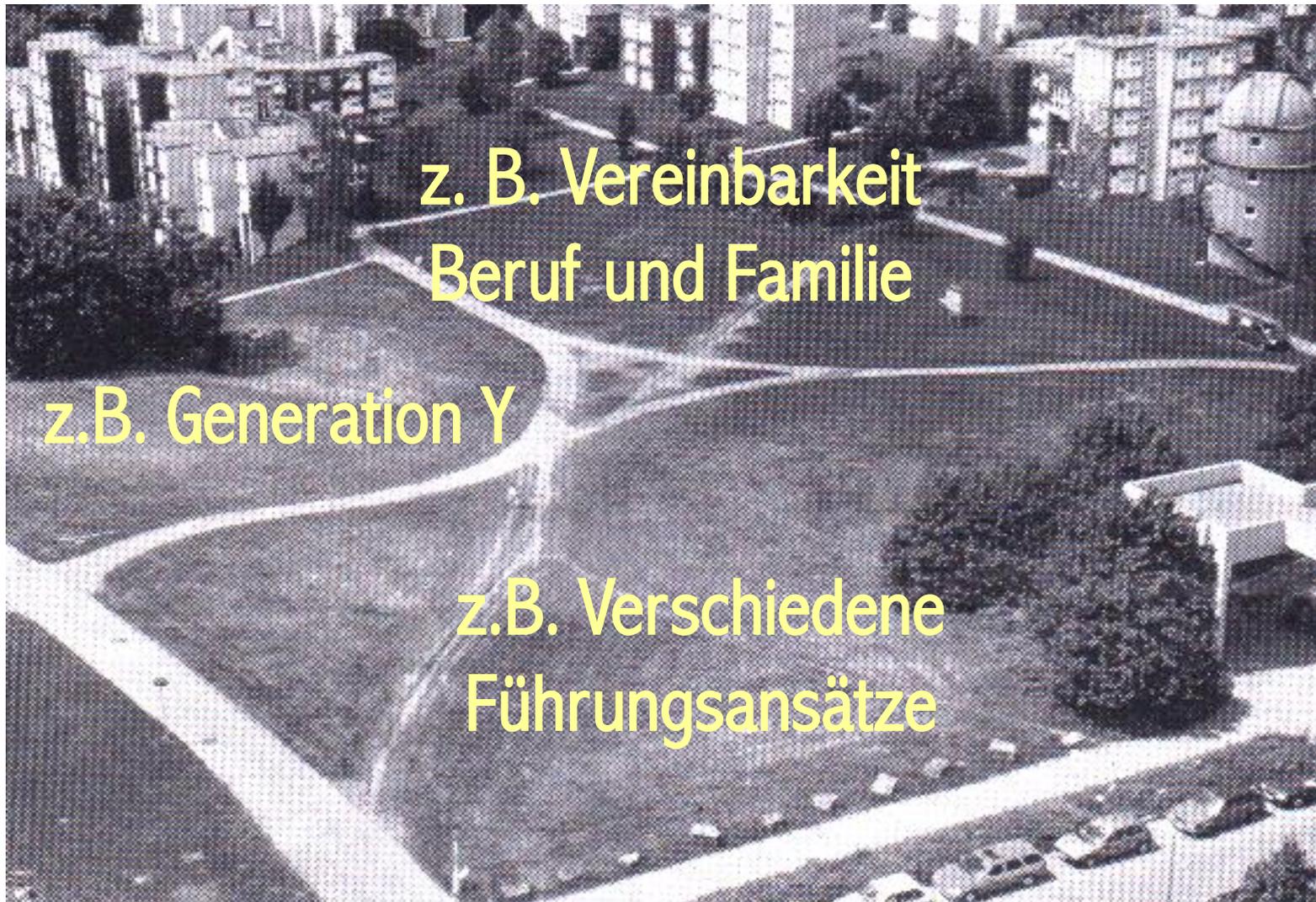
Andreas Greve, nextpractice GmbH





Kulturelle Kraftfelder
sichtbar machen





z. B. Vereinbarkeit
Beruf und Familie

z.B. Generation Y

z.B. Verschiedene
Führungsansätze



Kollektive Intuition messen mit nextexpertizer®

nextexpertizer 1216

Experte: 1000, Vorstand: 11421 in Zeitbereich: Zeitpunkt 1 in Projekt: Kulturanalyse

Was kennzeichnet **Unternehmen morgen**

teilweise zu behäbig Notizen...

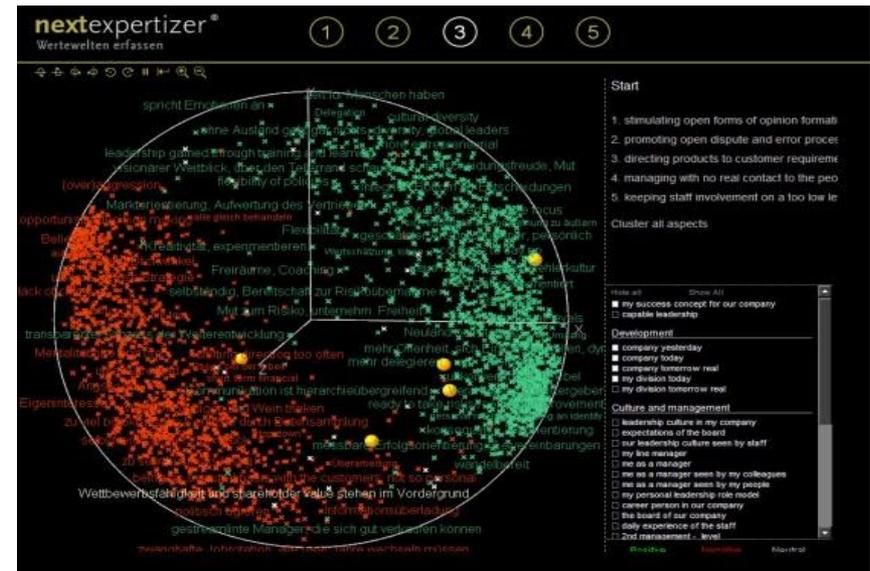
Originalnennung des Befragten

im Gegensatz zu **Firmenvision**

flexibler Dienstleister Notizen...

Originalnennung des Befragten

Buttons: Weiter, Zurück, Spezial, Beenden



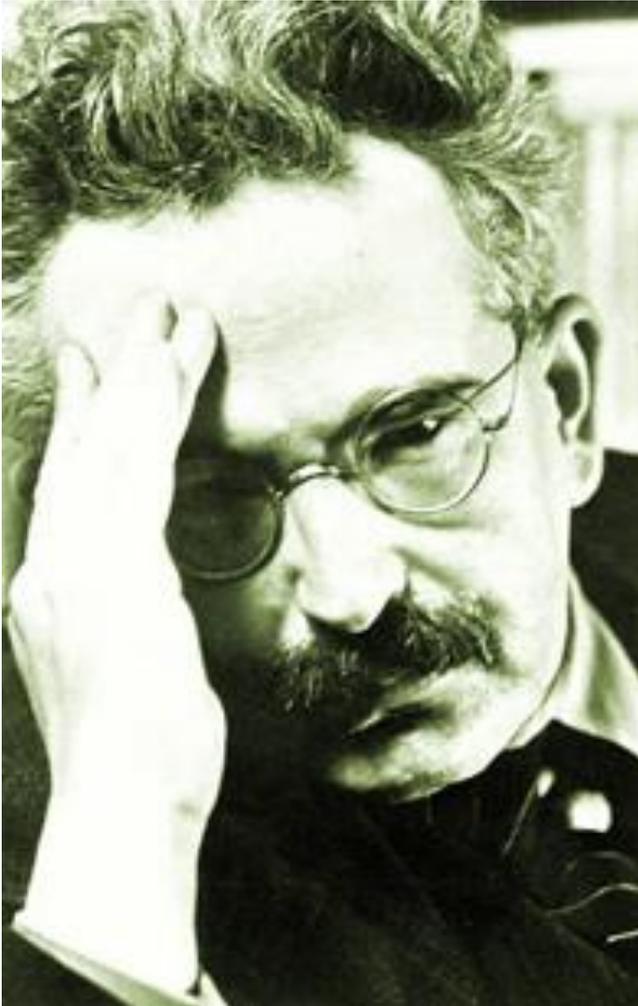
mein persönliches Erfolgskonzept	Firma morgen real	Firma aus Sicht II	Firma gestern	Firma-Strategie bisher	Kundenanforderungen I III	Firma-Leiter Herr Name	Kundenanforderungen I	Firma aus Sicht I	Firma aus Sicht III	Geschäftsleitung Firma	Firma heute
											keine geschlossene Einheit (Verbund)
											Potential noch unbekannt (Potential bekannt)
											Festhalten an alten Strukturen (gemeinsame Vision CoC)
											Bauftragung ohne Abstimmung (gemeinsame Auftragsgestaltung)
											Organisationsform war bekannt (integriert)
											Alles bewahren (Prozessaufklärung)
											statt Abteilung Center (zu viele Teams / Abt. zu gross)
											Potential bekannt (Potential noch unbekannt)
											Verbund (keine geschlossene Einheit)
											schnell und termingerecht (fehlende Ressourcen/Erfahrung)
											gemeinsame Vision CoC (Festhalten an alten Strukturen)
											Verantwortungsspielraum erwei (alle Entscheidungen selber tre)
											gemeinsame Auftragsgestaltung (Bauftragung ohne Abstimmung)
											integriert (Organisationsform war bekannt)
											identische Ziele der PLC-MA (Bereichsegoismus)
											Prozessaufklärung (Alles bewahren)
											alle Entscheidungen selber tre (Verantwortungsspielraum erwei)
											zu viele Teams / Abt. zu gross (statt Abteilung Center)
											fehlende Ressourcen/Erfahrung (schnell und termingerecht)
											Bereichsegoismus (identische Ziele der PLC-MA)

Kollektive Intelligenz nutzen mit nextmoderator[®]



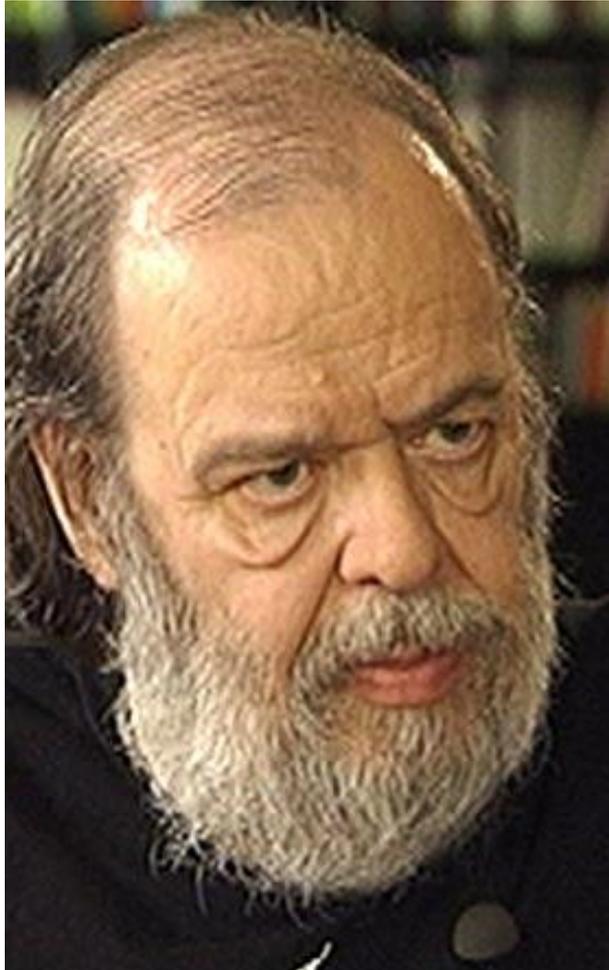
-  Digitalisierung als Treiber gesellschaftlichen Wandels
-  Effekte hoher Systemdynamik in Alltag und Wirtschaft
-  Symptome radikaler Veränderungen der Arbeitswelt
-  Kernergebnisse der Kulturstudie „Gute Führung“

-  Digitalisierung als Treiber gesellschaftlichen Wandels
-  Effekte hoher Systemdynamik in Alltag und Wirtschaft
-  Symptome radikaler Veränderungen der Arbeitswelt
-  Kernergebnisse der Kulturstudie „Gute Führung“



Wann immer sich
die Medien ändern,
ändert sich die Gesellschaft.

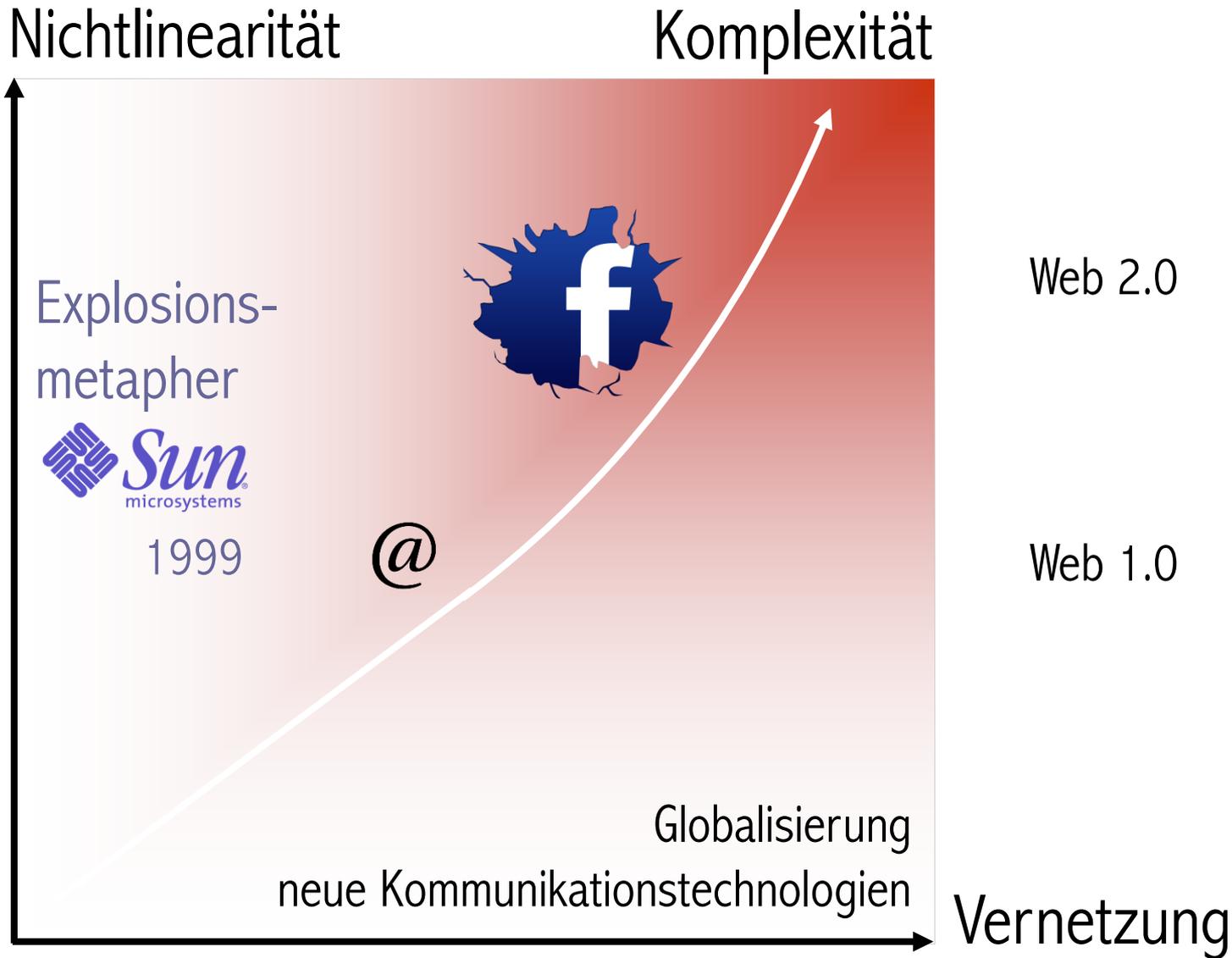
Walter Benjamin (1892 bis 1940)



Die Turing-Galaxis. Computer als Medien.

Wir sind am Anfang eines
kulturell subversiven
Prozesses, der sich noch
viele Jahrzehnte entfalten wird.

Wolfgang Coy (1993)



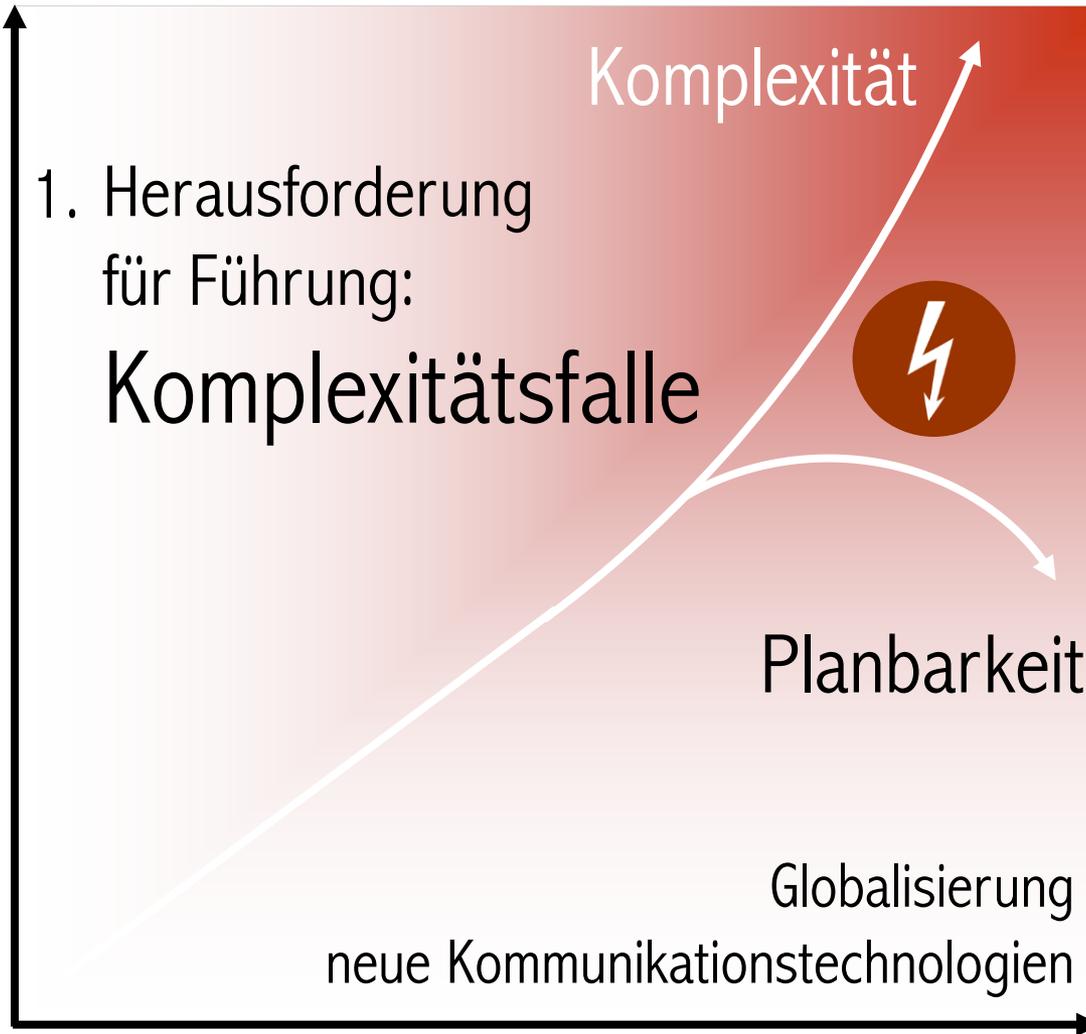
1. viele Teilnehmer (Knoten) → 
2. hohe Spontanaktivität (Aktivierung) → 
3. steigende Koppelungsdichte (Konnektivität) → 

erhöht die Wahrscheinlichkeit der Entstehung
nichtlinearer Effekte: Aufschaukelung / Hypes



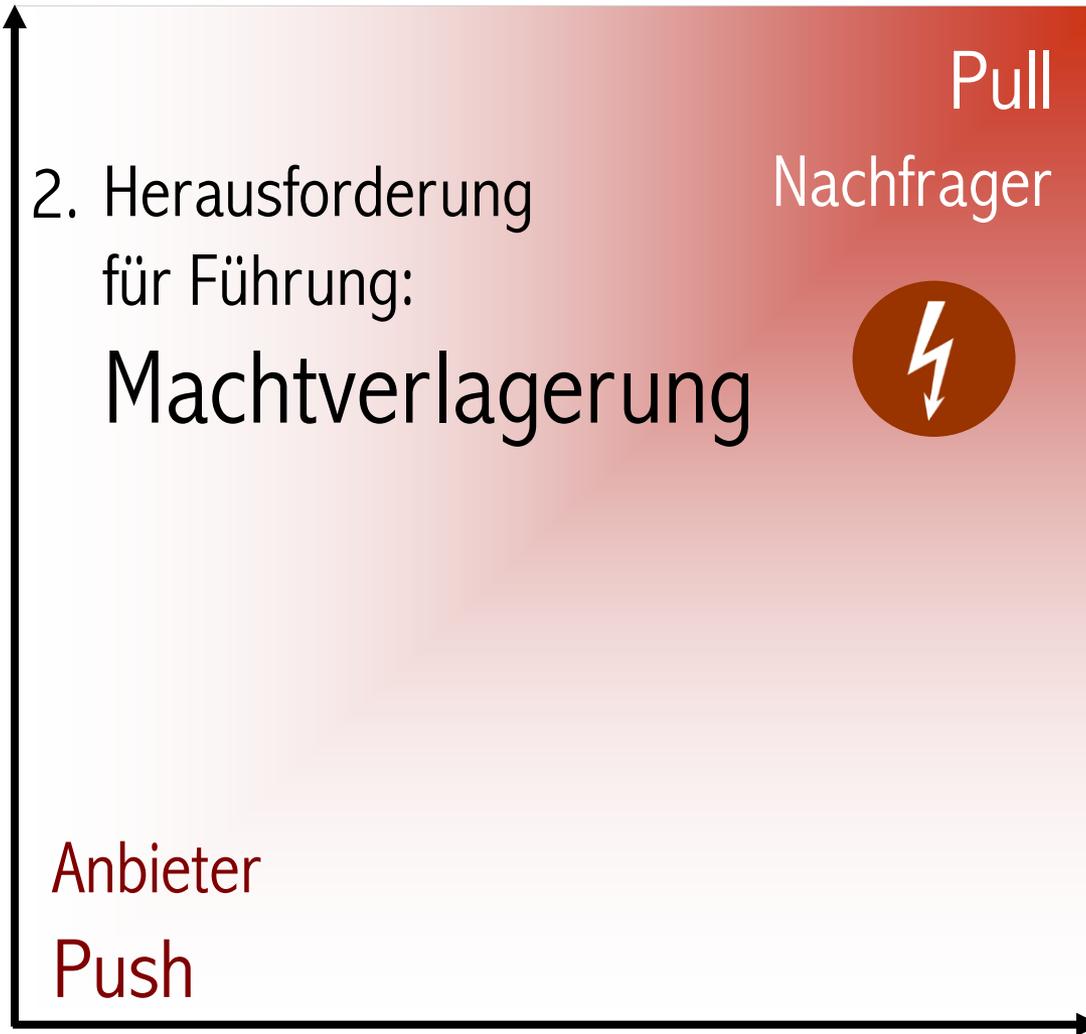
Coca Cola

Nichtlinearität



Die Schere zwischen Wirkung und Wissen öffnet sich immer dramatischer.

Nichtlinearität



In vernetzten Systemen entscheidet nicht der Anbieter, sondern der Nachfrager.

Komplexität



In Netzwerken
verliert
strukturelle
Abgrenzung
zunehmend
an identitäts-
stiftender
Bedeutung.

Vernetzung

zunehmende Vernetzung

lineare
Systemdynamik



Wirkung entspricht der Ursache

nichtlineare
Systemdynamik



kleine Ursache - große Wirkung

Volatile
Uncertain
Complex
Ambiguous

- ☉ Digitalisierung als Treiber gesellschaftlichen Wandels
- ☉ Effekte hoher Systemdynamik in Alltag und Wirtschaft
- ☉ Symptome radikaler Veränderungen der Arbeitswelt
- ☉ Kernergebnisse der Kulturstudie „Gute Führung“



In einer Woche > 5 Mio. Views

You Tube Marshall McLuhan's „15 minutes of fame“ (Warhol):



US-Polizist Jeff Davis groovt in seinem Streifenwagen teils freihändig zum Song „Shake it Off“ von Taylor Swift (dash cam).

Polizist groovt im Streifenwagen Januar 2015

>31 Millionen



08.04.2013

Vier Jahre nach der Gründung:
Google will WhatsApp für
eine Milliarde \$ kaufen



19.02.2014

Fünf Jahre nach der Gründung:
Facebook kauft WhatsApp für neunzehn Milliarden \$



28.10.2014

Studienergebnis: Der Markt für SMS bricht zusammen



Innerhalb von zwei Jahren haben es die Anbieter von Messaging-Apps wie beispielsweise WhatsApp geschafft, der SMS den Garaus zu machen.



Sparkasse „0815 Bank“





IBM „Haie“



Die Transformation ist mehr als die Digitalisierung bestehender Prozesse



„Wenn sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben sie einen scheiß digitalen Prozess.“

Thorsten Dirks, Chief Executive Officer (CEO) Vorstandsvorsitzender Telefónica Deutschland Holding AG

- ① Digitalisierung als Treiber gesellschaftlichen Wandels
- ① Effekte hoher Systemdynamik in Alltag und Wirtschaft
- ① Symptome radikaler Veränderungen der Arbeitswelt
- ① Kernergebnisse der Kulturstudie „Gute Führung“

Die komplexe Dynamik der vernetzten Welt macht es immer schwieriger, eindeutige Aussagen zu machen:



Der hybride Mensch

Meinungen und Vorlieben sind widersprüchlich. Das Verhalten wirkt sprunghaft und inkonsistent.

„Auf was kann man sich denn heute noch verlassen?“

Wolfgang Twardawa, Marketingchef der GfK

Wohin geht die Reise in Deutschland? What's next?



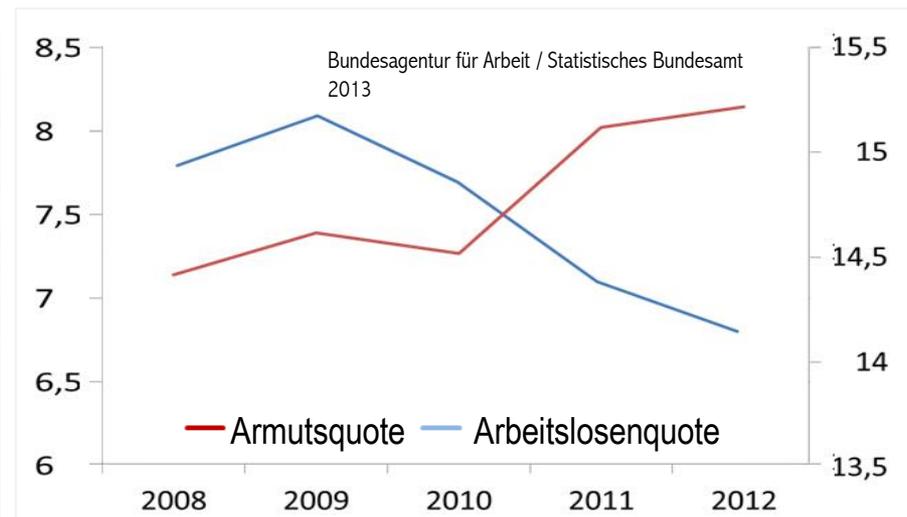
im September 2014

Frankfurter Rundschau

24.04.2014

Der schöne Schein trügt.

Was stimmt ?



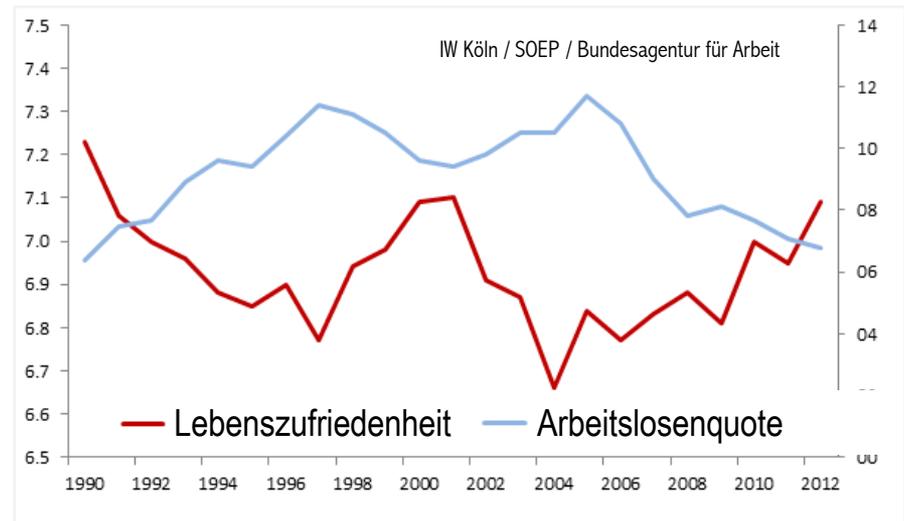
Soziale Kluft in Deutschland wächst. Reiche werden reicher, Arme werden ärmer.

Frankfurter Allgemeine

27.06.2014

Den Deutschen geht es richtig gut.

Was stimmt ?



Institut der Deutschen Wirtschaft: Soziale Kluft in Deutschland nicht zu sehen.

Kölner Stadt-Anzeiger

01.07.2013

Führung: Arbeitnehmer oft unzufrieden mit ihrem Chef



Ergebnis einer repräsentativen Befragung in Deutschland:

Rund jede zweite Führungskraft (48%) sorgt für ein eher schlechtes Arbeitsklima.

Führung: Arbeitnehmer oft zufrieden mit ihren Chefs



Ergebnis einer repräsentativen Befragung in Deutschland:

Die meisten Beschäftigten (78%) sind durchaus zufrieden mit ihren Chefs.

RHEINISCHE POST

09.10.2014

Beruf: Mehr als jeder Dritte kann nicht mehr



Gallup-Studie stellt fest:

Vor lauter Stress nicht mehr ein und aus wissen: Mehr als jeder Dritte (36%) hat das Gefühl, innerlich ausgebrannt zu sein.

Beruf: Deutsche sind zufriedener mit ihrem Job

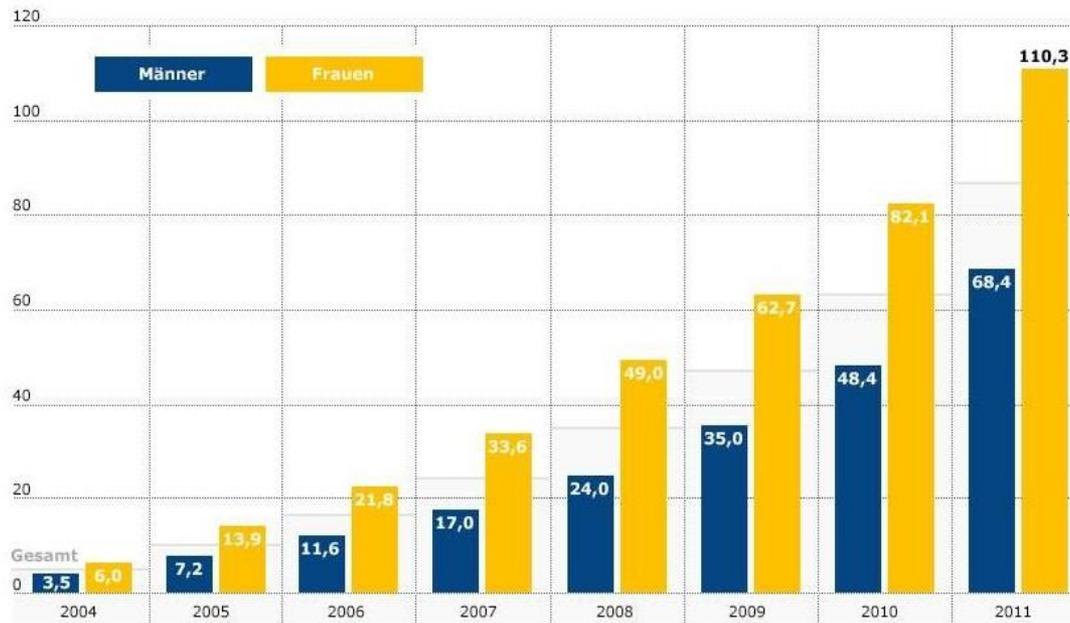


Gallup-Studie stellt fest:
83% der deutschen Arbeitnehmer sind motivierter und identifizieren sich stärker mit ihrem Arbeitgeber.



Gesundheitsbericht 2012

Krankheitstage durch Burnout von 2004 bis 2011



Anzahl der
Krankheitstage
je 1.000 BKK-
Versicherte
getrennt nach
Männern und
Frauen

THE HUFFINGTON POST

08.09.2014

Überstunden: Niemand macht mehr als Deutsche



Deutsche Arbeitnehmer machen nach Angaben der EU-Kommission in Brüssel im Durchschnitt mehr Überstunden als ihre Kollegen in den europäischen Nachbarländern.



22.09.2014

Generation Y: Die Jugend krepelt die Arbeitswelt um



Work-Life-Balance und Mitspracherechte: Die Generation Y verlangt Arbeitgebern einiges ab. Doch sie kann auch hart arbeiten.

Generation Y: Jugend wie gewünscht total angepasst



Bieder und frei von Ideen. Der Generation Y wird vorgeworfen, sie sei zu angepasst. Doch sie hält sich einfach nur an die Spielregeln.

DIE WELT

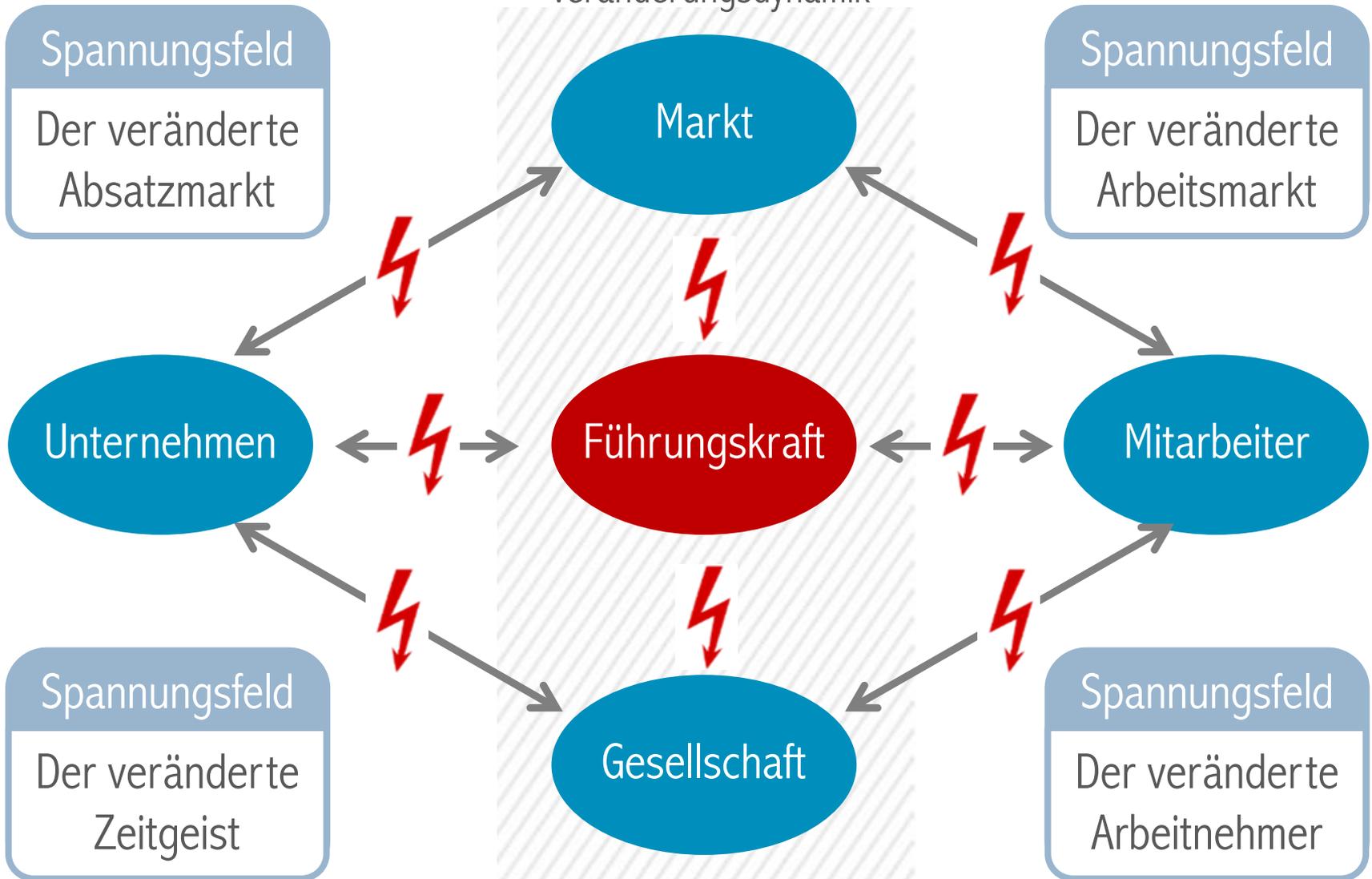
15.09.2014

Generation Y: Die Jugendlichen wirken wie Zombies



Wer heute zur jungen Generation zählt, irrt oft durchs Leben. Ohne Drive und Pfeffer, aber mit großem Appetit auf Lob und Anerkennung.

Vernetzung als Treiber der
Veränderungsdynamik



- ① Digitalisierung als Treiber gesellschaftlichen Wandels
- ① Effekte hoher Systemdynamik in Alltag und Wirtschaft
- ① Symptome radikaler Veränderungen der Arbeitswelt
- ① **Kernergebnisse der Kulturstudie „Gute Führung“**



Nach ihren
Fehlprognosen
haben die
Meinungsforscher
jetzt ihre Methoden
erheblich verfeinert

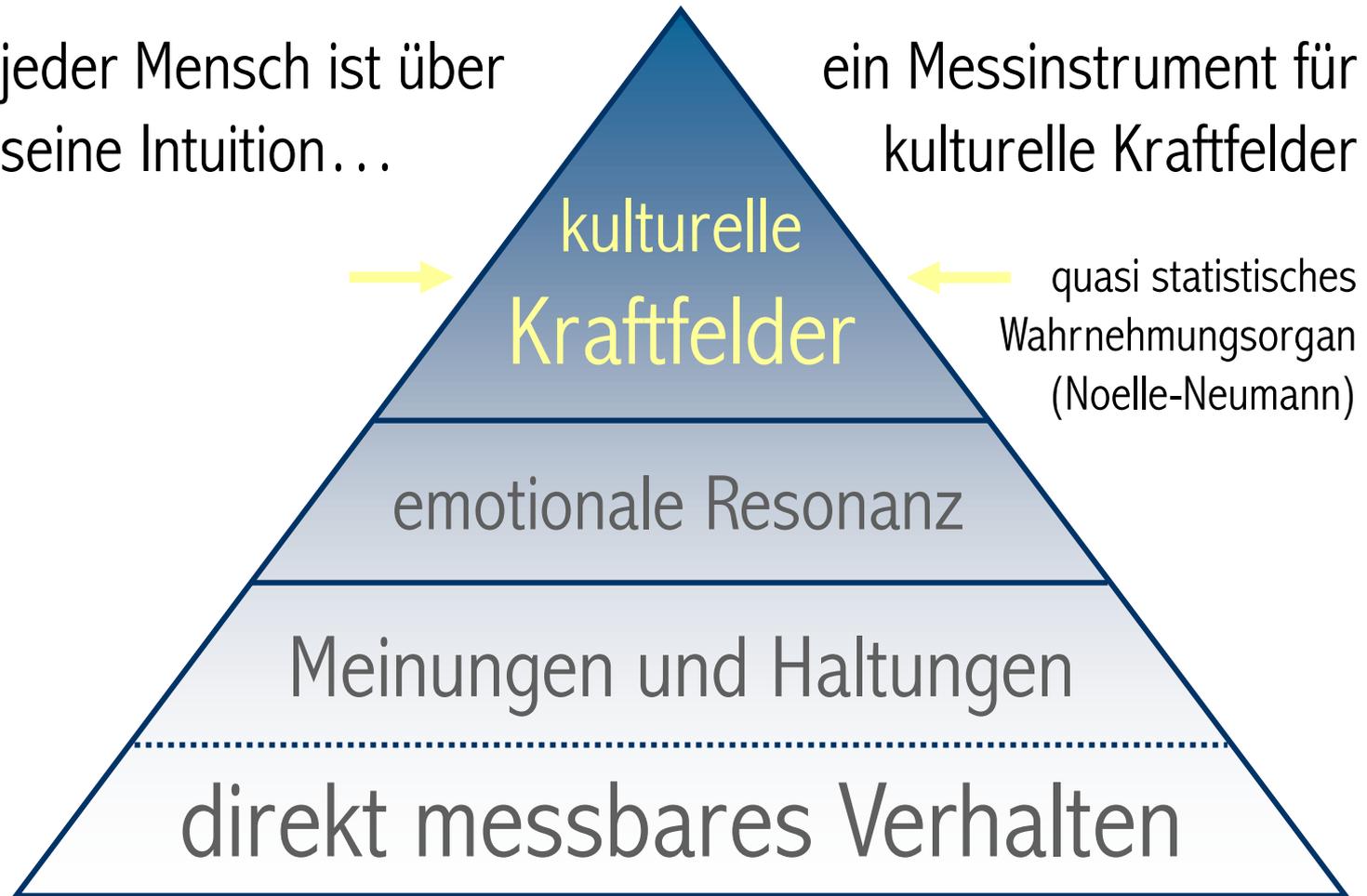
Haderer: Stern 06.10.2005



nextpractice Studien zu Arbeit und gesellschaftlicher Entwicklung

jeder Mensch ist über
seine Intuition...

ein Messinstrument für
kulturelle Kraftfelder





Perspektivenwechsel:
nicht persönliche
Präferenzen
(Individuen),
sondern kollektive
Musterbildungen
(kulturelle Kraftfelder)



1. Studie „Gute Führung“ erhebt das implizite Wissen

Ziel der Kulturstudie war es, das implizite Wissen von 400 Führungskräften zu erfassen und sichtbar zu machen, um zu verstehen, welche unbewussten Wertemuster das in Deutschland praktizierte Führungshandeln und die gelebten Führungsprinzipien beeinflussen.

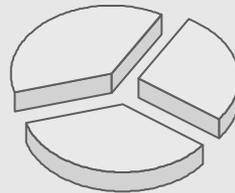
Unternehmenstyp

Produktion	n = 81
Handel	n = 56
Öffentlicher Dienst	n = 54
Finanzdienstleistungen	n = 48
Medien / Werbung	n = 38
Transport / Verkehr	n = 34
Techn. Dienstleistungen	n = 27
Gesundheitswesen	n = 24
andere	n = 38

Geschlecht

Frauen	n = 119
Männer	n = 281

Sample Führungskräfte



(n = 400)

1,5 bis 2
Stunden pro
Interview



Unternehmensgröße

< 10 Mitarbeiter	n = 53
11 - 50 Mitarbeiter	n = 54
51 - 250 Mitarbeiter	n = 60
> 250 Mitarbeiter	n = 233

Alter

unter 31 Jahre	n = 10
31 - 40 Jahre	n = 84
41 - 50 Jahre	n = 182
über 50 Jahre	n = 117
keine Angabe	n = 7

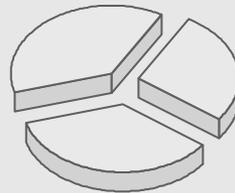
gefördert
durch



Hierarchieebenen

----- Ebene 1 Vorstandsmitglied	n = 137
----- Ebene 2 Bereichsleitung	n = 116
----- Ebene 3 z.B. Abteilungsleitung	n = 102
----- Ebene 4 z.B. Teamleitung	n = 33
----- Ebene ≥ 5	n = 12

Sample Führungskräfte



(n = 400)

1,5 bis 2
Stunden pro
Interview



tendenziell
eher große
Unternehmen
und höhere
Hierarchieebenen

gefördert
durch



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales





nextexpertizer[®]

THE JOY OF INSIGHTS

- vergleichbar wie ein Fragebogen
 - bedeutungsvoll wie ein qualitatives Interview
- radikal induktiv und heuristisch



nextexpertizer[®]

THE JOY OF INSIGHTS

„Strukturiert empathisch“

Paarauswahl ✕

<ul style="list-style-type: none"> was mir persönlich wichtig ist ideale Führungskultur Igute FührungI für mich Igute FührungI aus Mitarbeitersicht Igute FührungI aus Sicht Eigentümer/Kapital Igute FührungI aus Sicht Betriebsrat/Gewerkschaft Prinzip I[WettbewerbI Prinzip IKooperationI Prinzip ISteuerungI Prinzip IRegelungI Prinzip ISelbstorganisationI Linienhierarchie Matrix-Organisation Netzwerk-Organisation Führungspraxis in D 50er/60er Führungspraxis in D 70er/80er Führungspraxis in D 90er/00er Führungspraxis in D heute Führungspraxis in D morgen real Führungspraxis in D Potential Arbeitswelt der Zukunft Unternehmensorganisation der Zukunft Führungsanforderungen in D 50er/60er Führungsanforderungen in D 70er/80er Führungsanforderungen in D 90er/00er Führungsanforderungen in D heute 	<ul style="list-style-type: none"> Führungsanforderungen in D morgen ich als Führungskraft ich als Privatperson typisch männliche Führung typisch weibliche Führung Unternehmensführung Mitarbeiterführung Management Leadership Disziplinarvorgesetzte/r Projektleiter/in Netzwerkmoderator/in Freelancer Arbeitsleben Privatleben Ausbildung Weiterbildung Familienunternehmen Eigentümer geführtes Unternehmen börsennotiertes Unternehmen Kleinstunternehmen (weniger als 10 Mitarbeiter) Kleinunternehmen (weniger als 50 Mitarbeiter) Mittelständisches Unternehmen (weniger als 250 Mitarbeiter) Großunternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter) Führung in Startup-Phase Führung in Wachstumsphase 	<p>OK</p> <p>Abbrechen</p> <p>Hilfe</p>
---	--	---

nextexpertizer 15:20

Experte 'Test(603)' im Zeitbereich '1' im Projekt 'Hauptstudie Gute Führung'

Sind

Führungspraxis in D heute

und

ideale Führungskultur

eher ähnlich oder eher verschieden ?

Ähnlich Verschieden

Navigation: Weiter, Zurück, Paar, Nächste, Spezial, Beenden

nextexpertizer 15:23

Experte 'Test(603)' im Zeitbereich '1' im Projekt 'Hauptstudie Gute Führung'

Was kennzeichnet

Führungspraxis in D heute

In alten Strukturen verhaftet

Originalnennung des Befragten

Notizen...

im Gegensatz zu

ideale Führungskultur

Offen für neue Ideen

Originalnennung des Befragten

Notizen...

Weiter

Zurück

Spezial

Beenden

nextexpertizer 15:26

Experte 'Test(603)' im Zeitbereich '1' im Projekt 'Hauptstudie Gute Führung'

Führung in Wachstumsphase

eher

dazwischen sowohl als auch weder noch

eher

Weiter

Zurück

Sperren

Spezial

Beenden

Vergleichen

Beschreiben

Bewerten

1. Durchgang



2. Durchgang



n-ter Durchgang

Sind Unternehmen A heute und persönliches Unternehmensideal eher ähnlich oder eher verschieden?

Ähnlich Verschieden



Was kennzeichnet Unternehmen A heute?

z.B.: Baumarkt, IT

im Gegensatz zu persönlichem Unternehmensideal

Leistung wird honoriert



Was ist die beste Beschreibung für Vision des Unternehmens?

Teilw. Baumarktmaterial

Kunden

Leistung wird honoriert

Sind Unternehmen A aus Kundensicht und Unternehmen B aus Kundensicht eher ähnlich oder eher verschieden?

Ähnlich Verschieden



Was kennzeichnet Unternehmen A aus Kundensicht?

Bank ID: Linde

im Gegensatz zu Unternehmen B aus Kundensicht

Bank ID: adn



Was ist die beste Beschreibung für Vision des gemeinsamen Vorstandes?

Bank für Linde

Kunden

Bank für adn

Sind Unternehmen A gestern und Unternehmen A morgen real eher ähnlich oder eher verschieden?

Ähnlich Verschieden



Was kennzeichnet Unternehmen A gestern?

Bank: Bankgesellschaft

im Gegensatz zu Unternehmen A morgen real

Bankgesellschaft

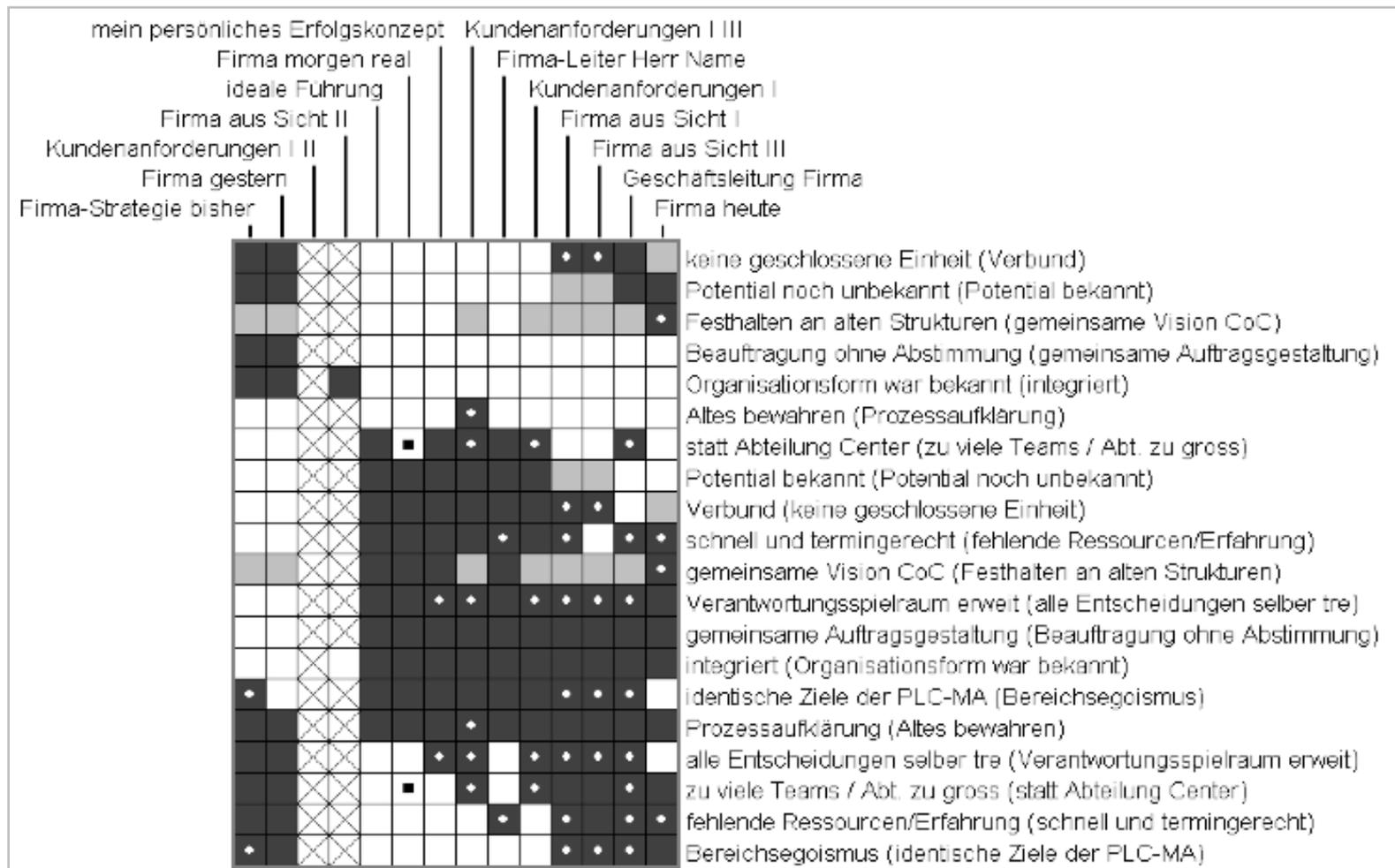


Was ist die beste Beschreibung für Vision des gemeinsamen Vorstandes?

zwischen morgen Ko-Einstzung an

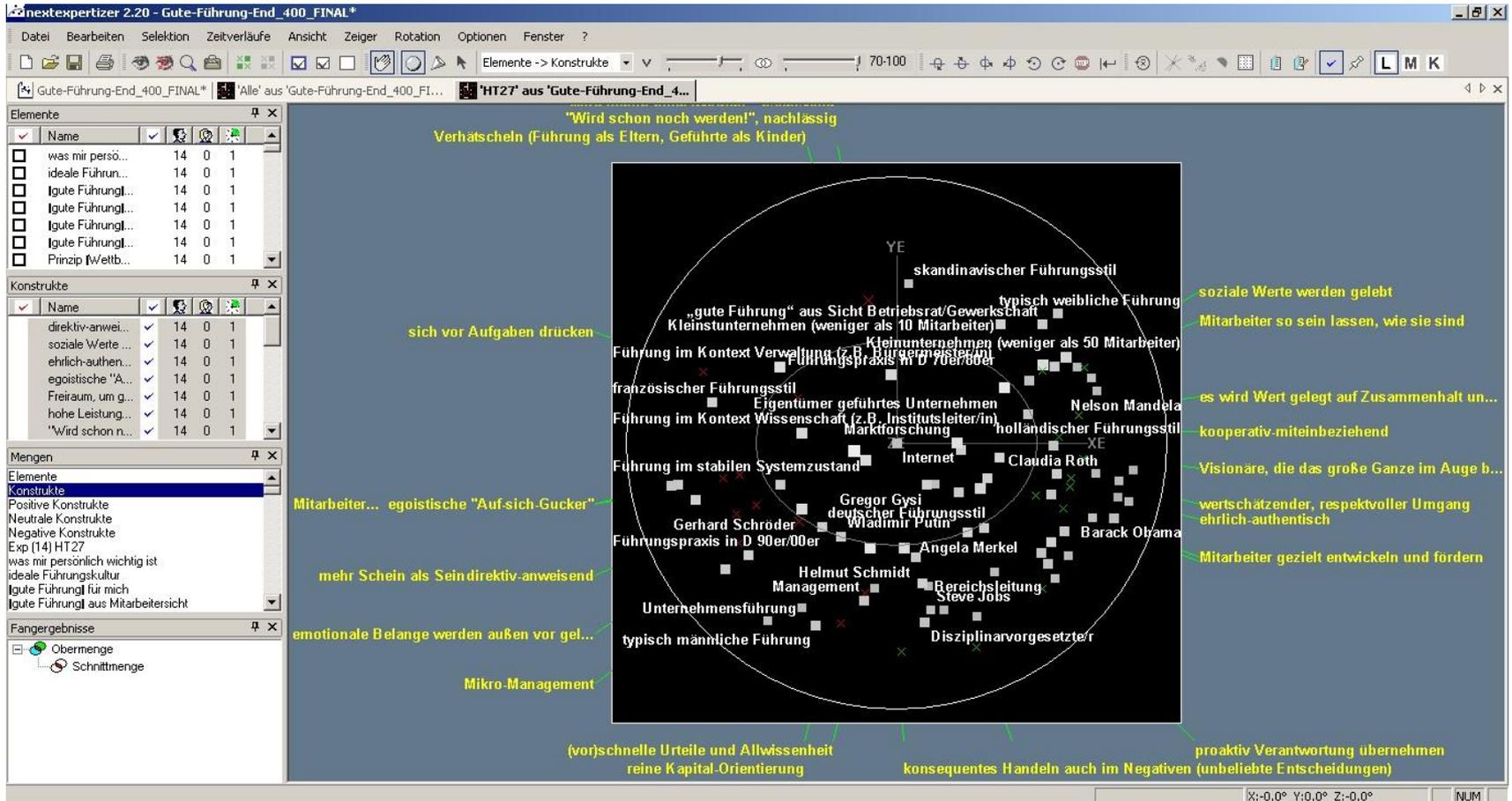
Kunden

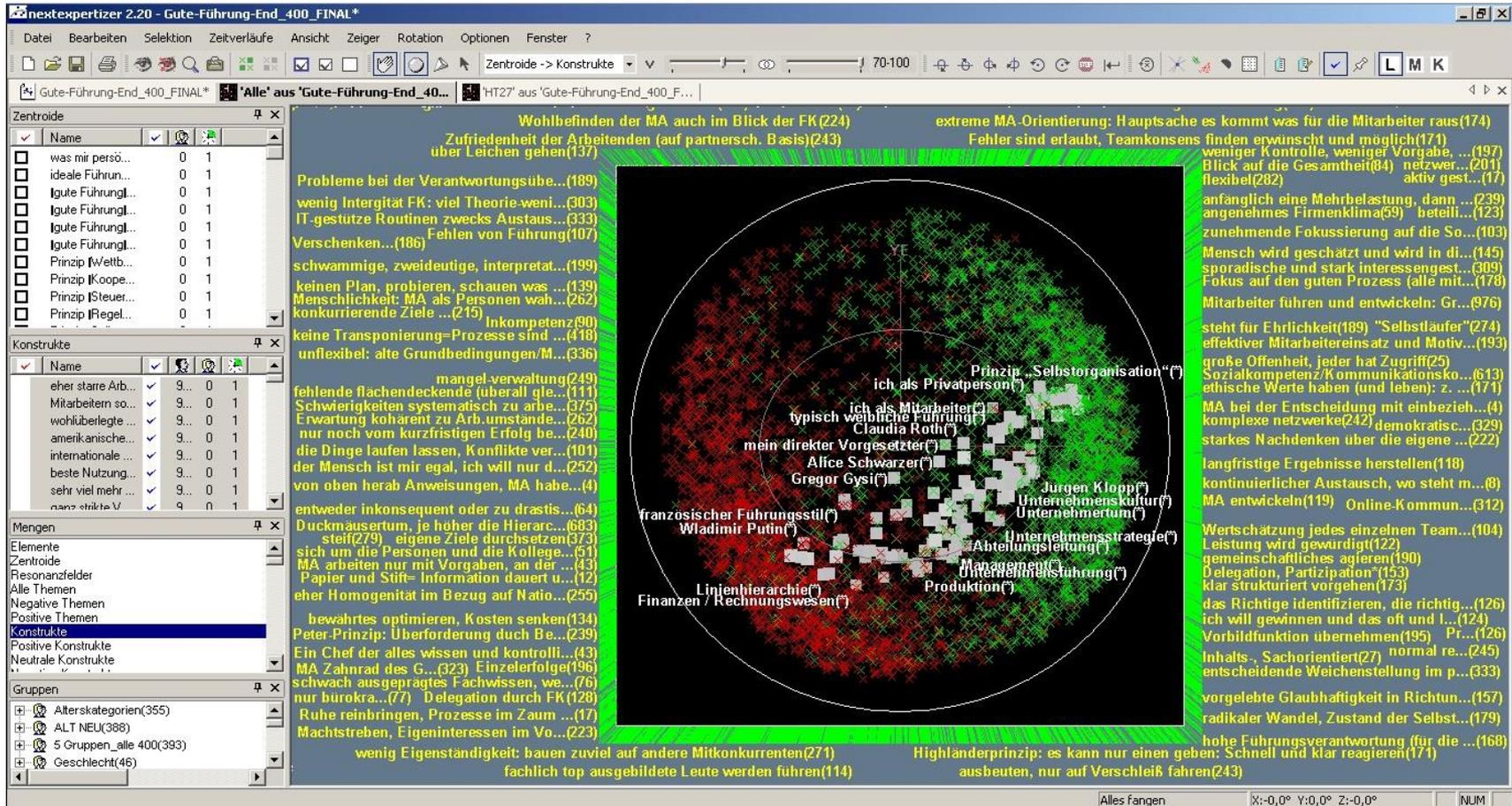
Mindestlohn, schnelles Geld

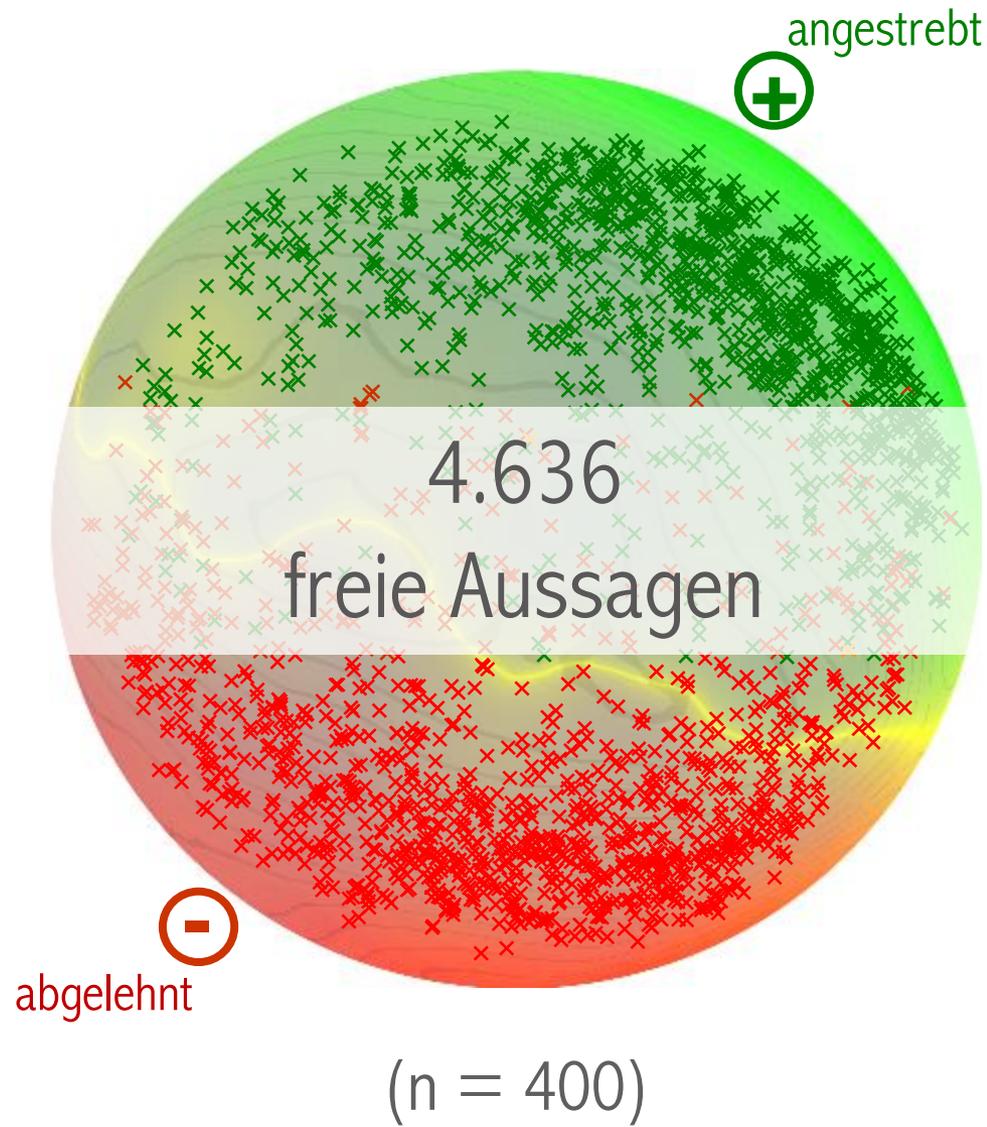


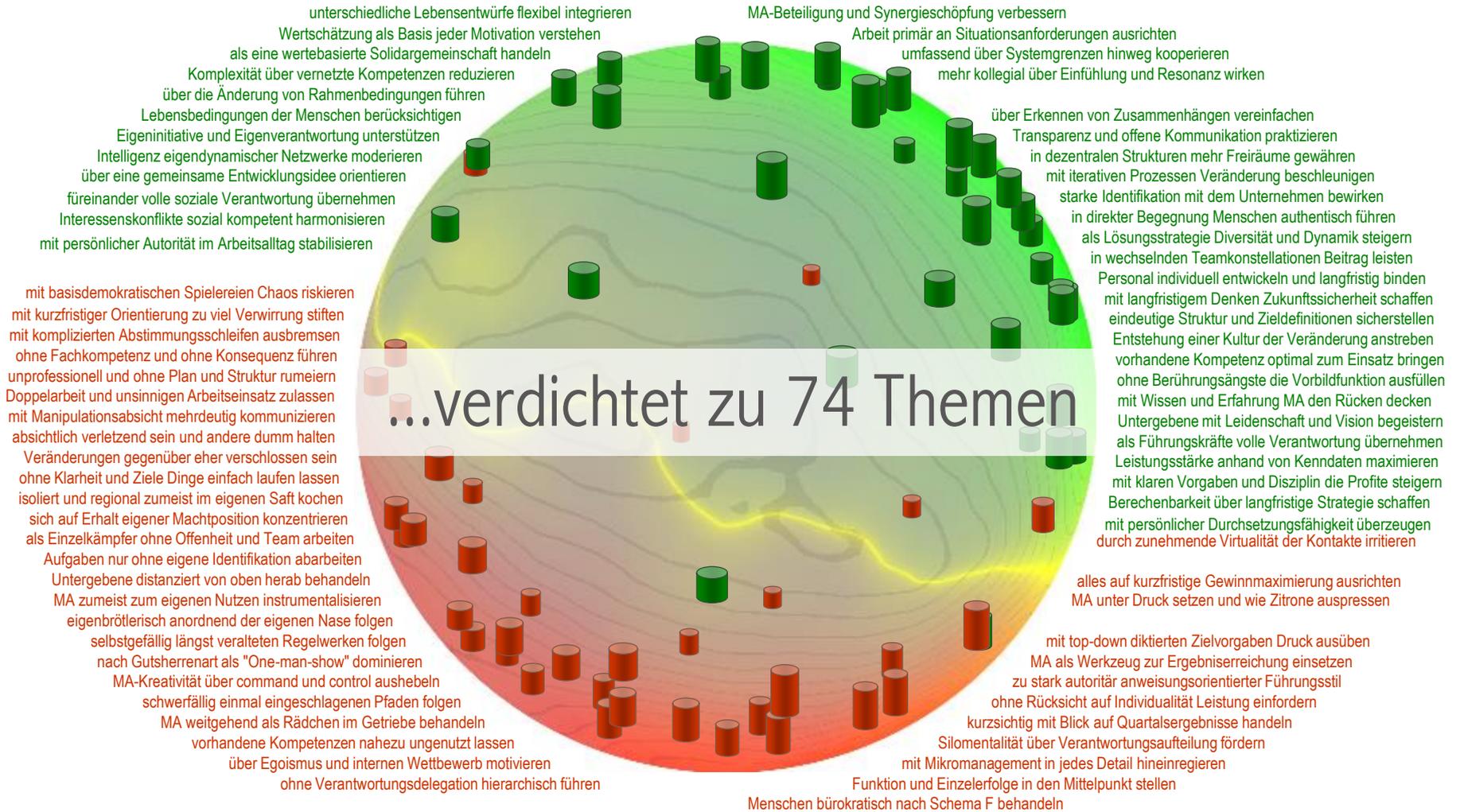
2. Mathematisch zum kulturellen Bedeutungsraum

Anhand der mathematisch gestützten semantischen Verdichtung der 400 individuellen Perspektiven zu einem kulturellen Bedeutungsraum ist es möglich, die kulturellen Einflüsse zu analysieren, die gegenwärtig auf das Führungshandeln wirken und welche Aspekte des Führungshandelns akzeptiert werden.

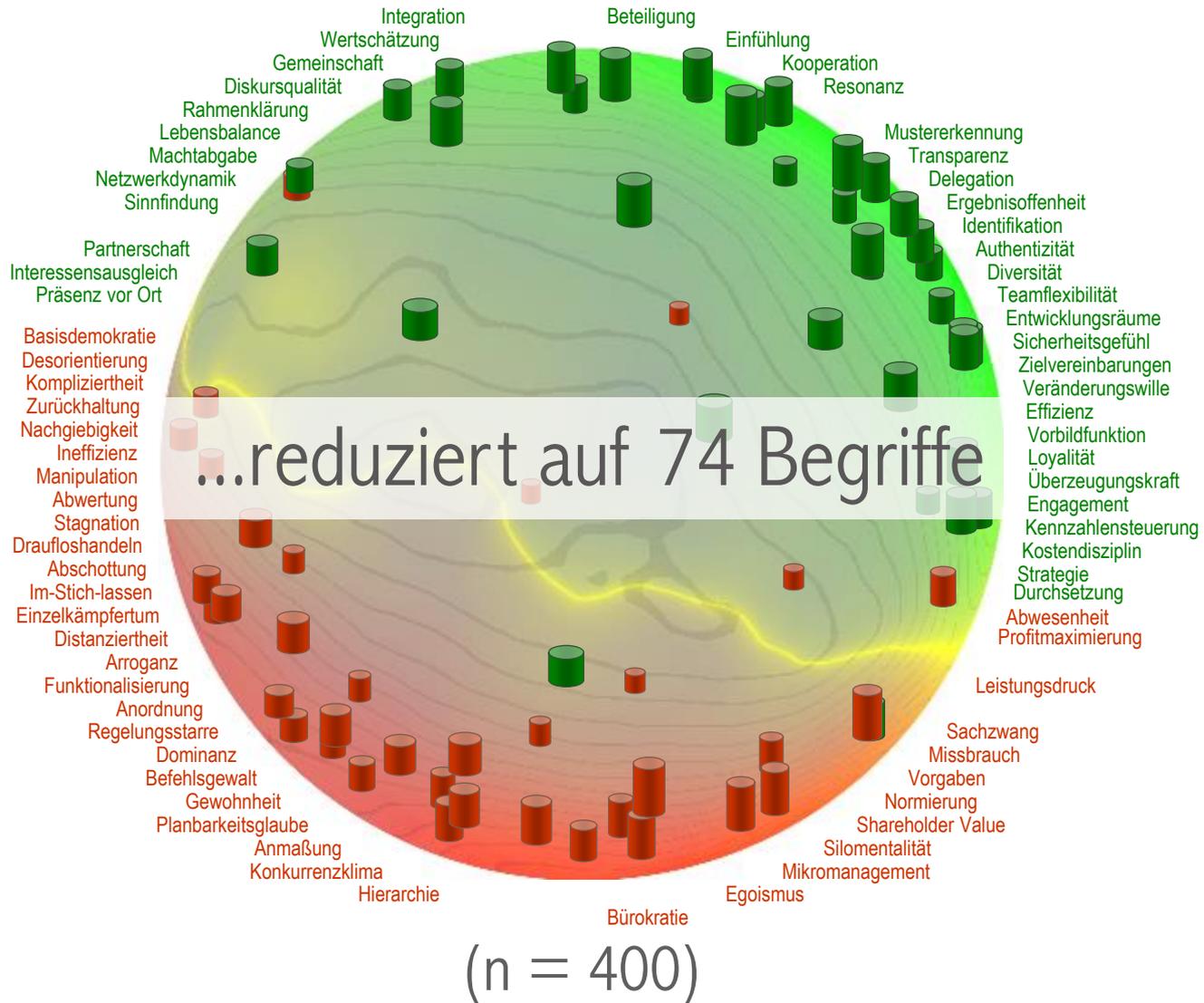


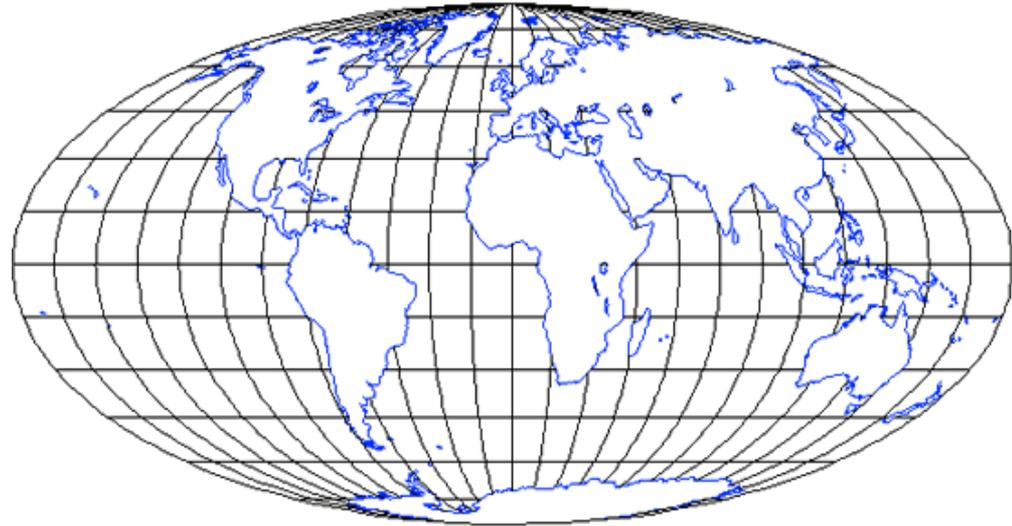




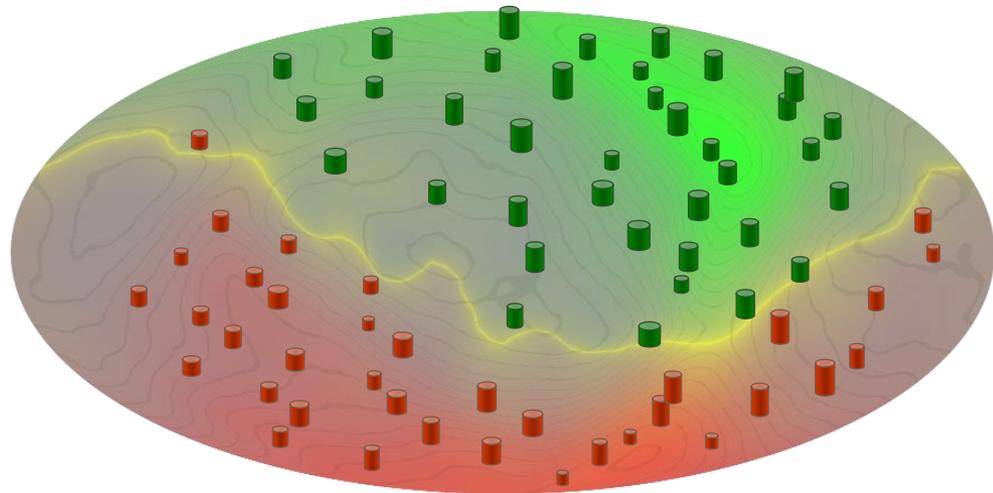
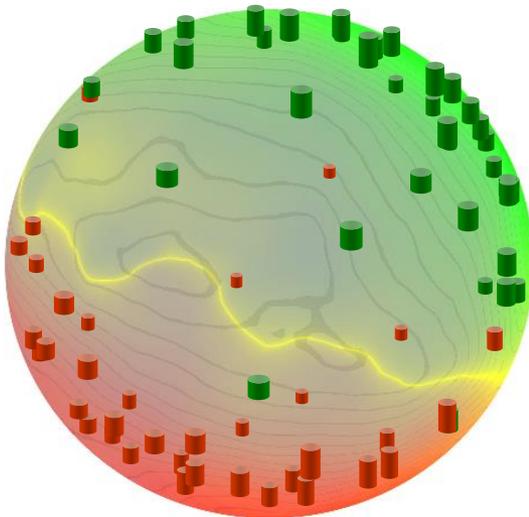


(n = 400)

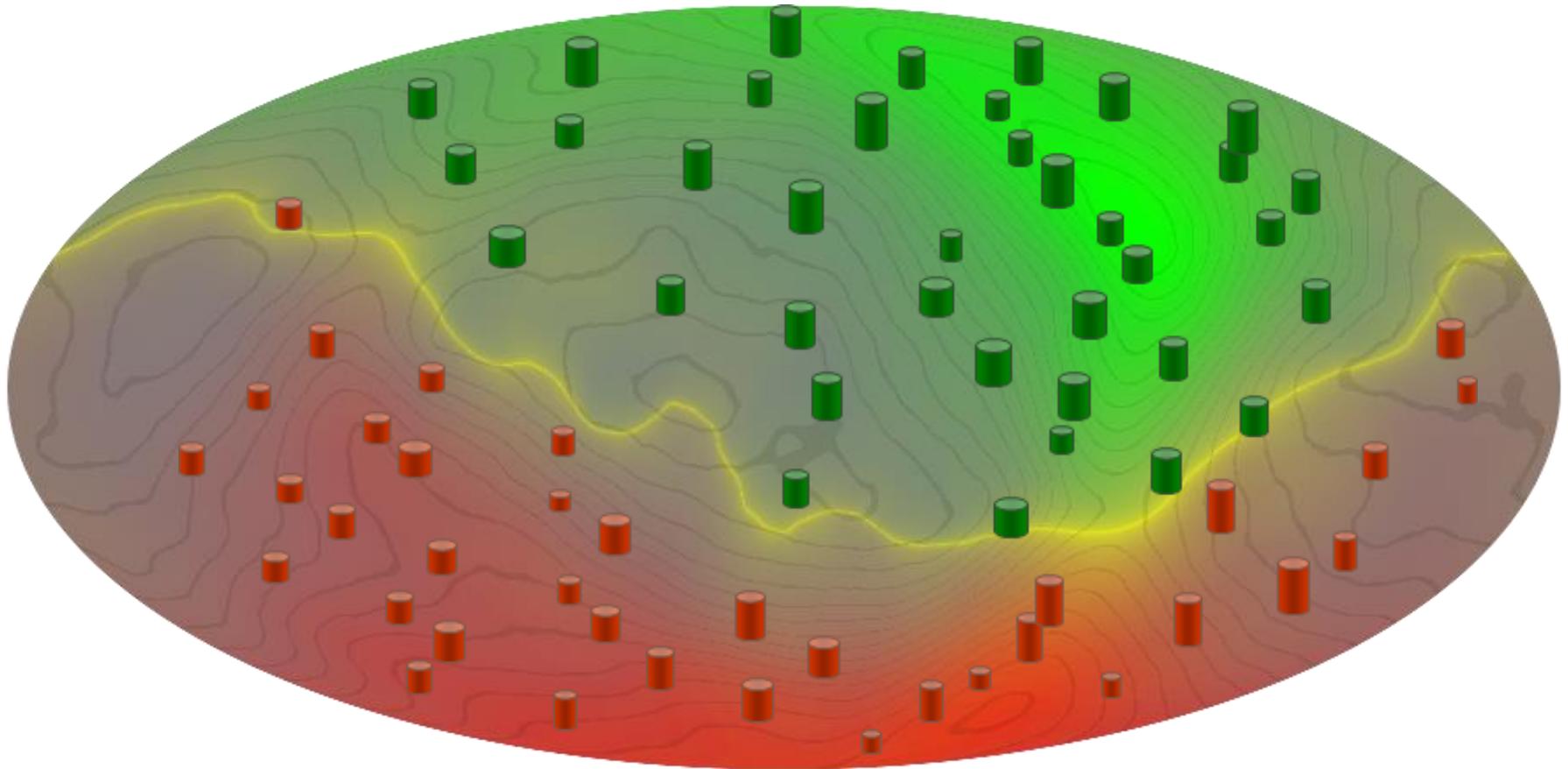




3D Raum (Globus) → 2D Projektion (Mollweide)

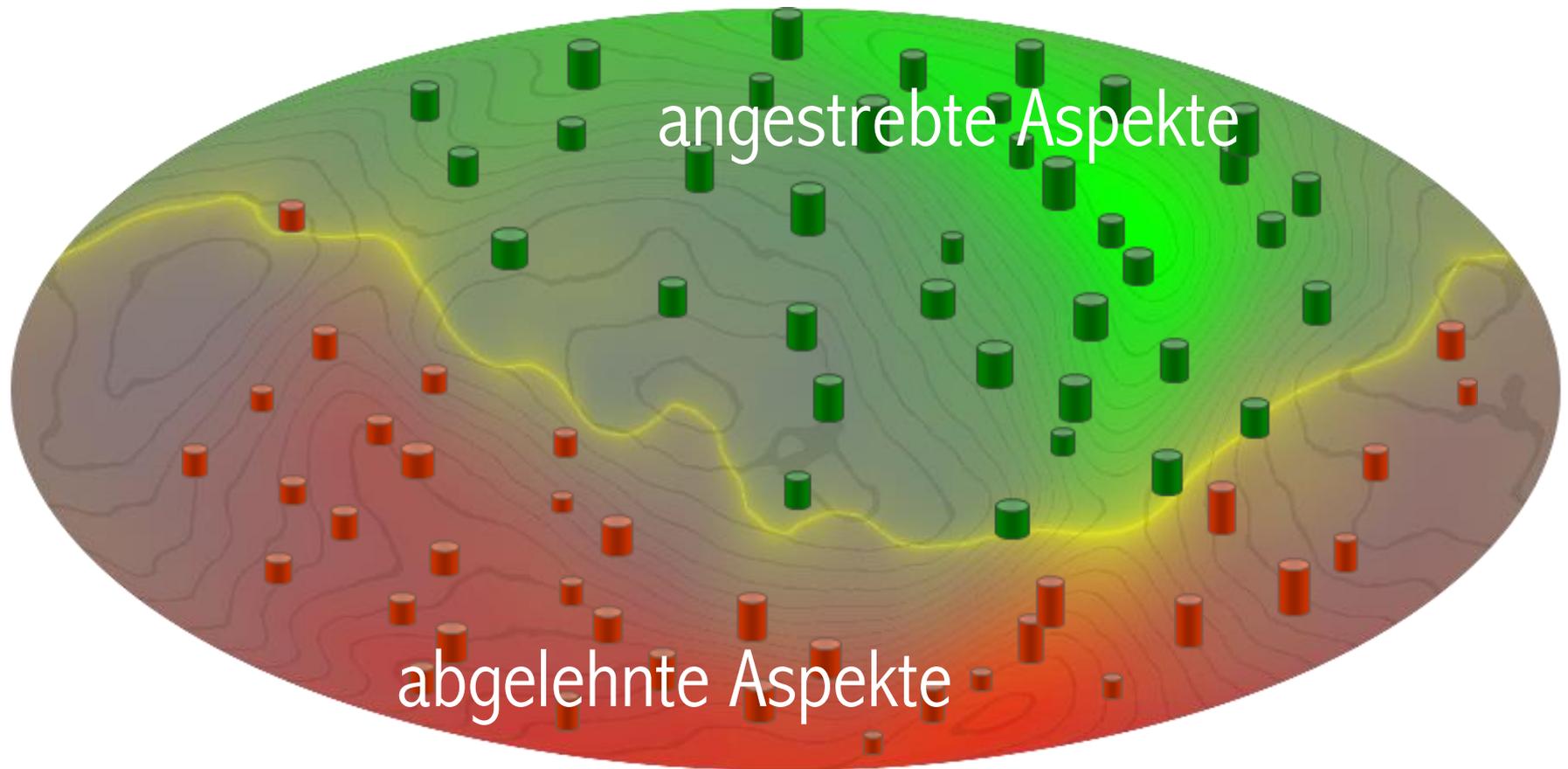


Themenposition im Bewertungsraum „gute Führung“



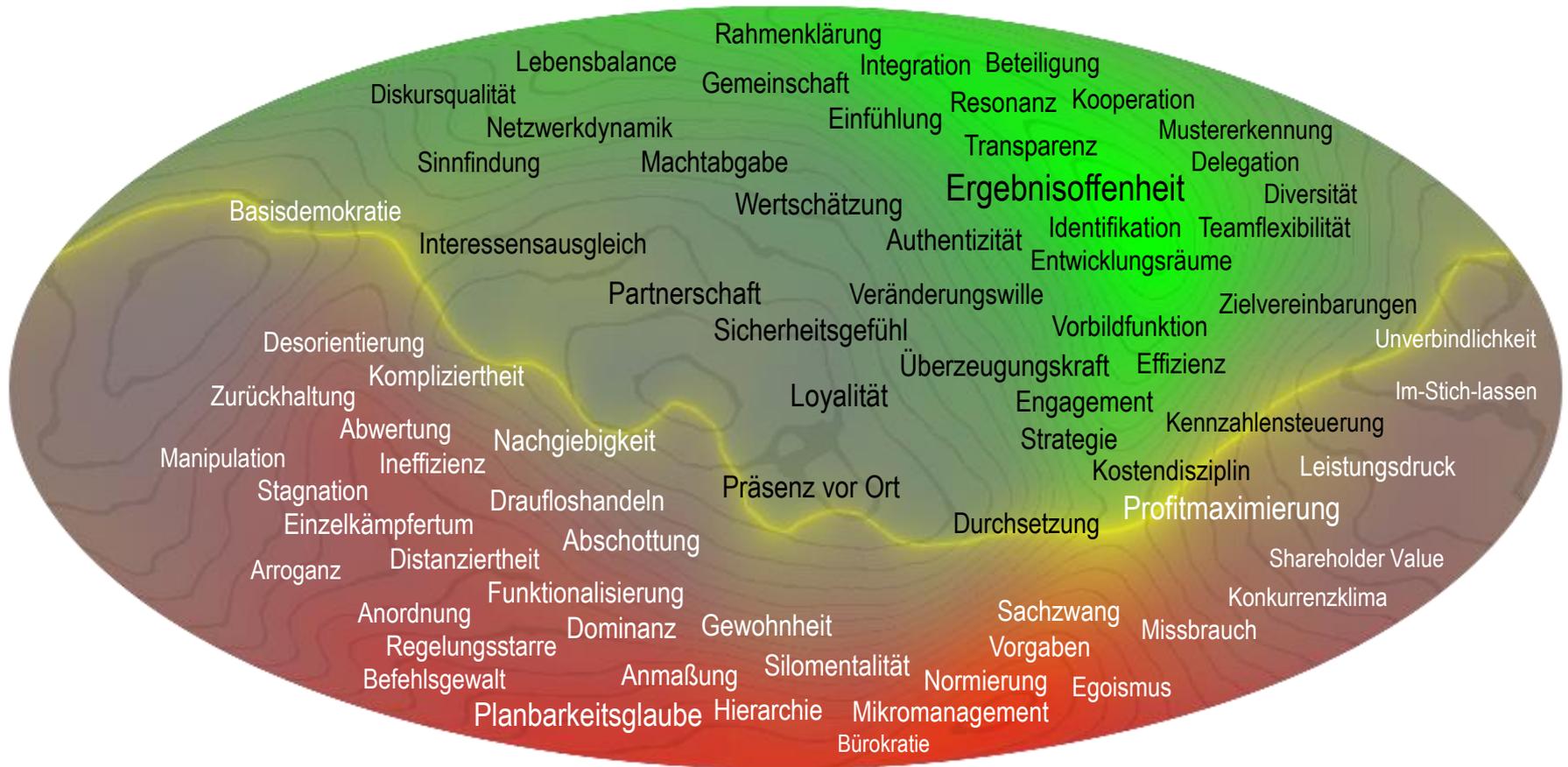
Führungskräfte $n = 400$

Themenposition im Bewertungsraum „gute Führung“



Führungskräfte n = 400

Themenposition im Bewertungsraum „gute Führung“



Führungskräfte n = 400

Themen verdichtet zu 26 Resonanzfeldern

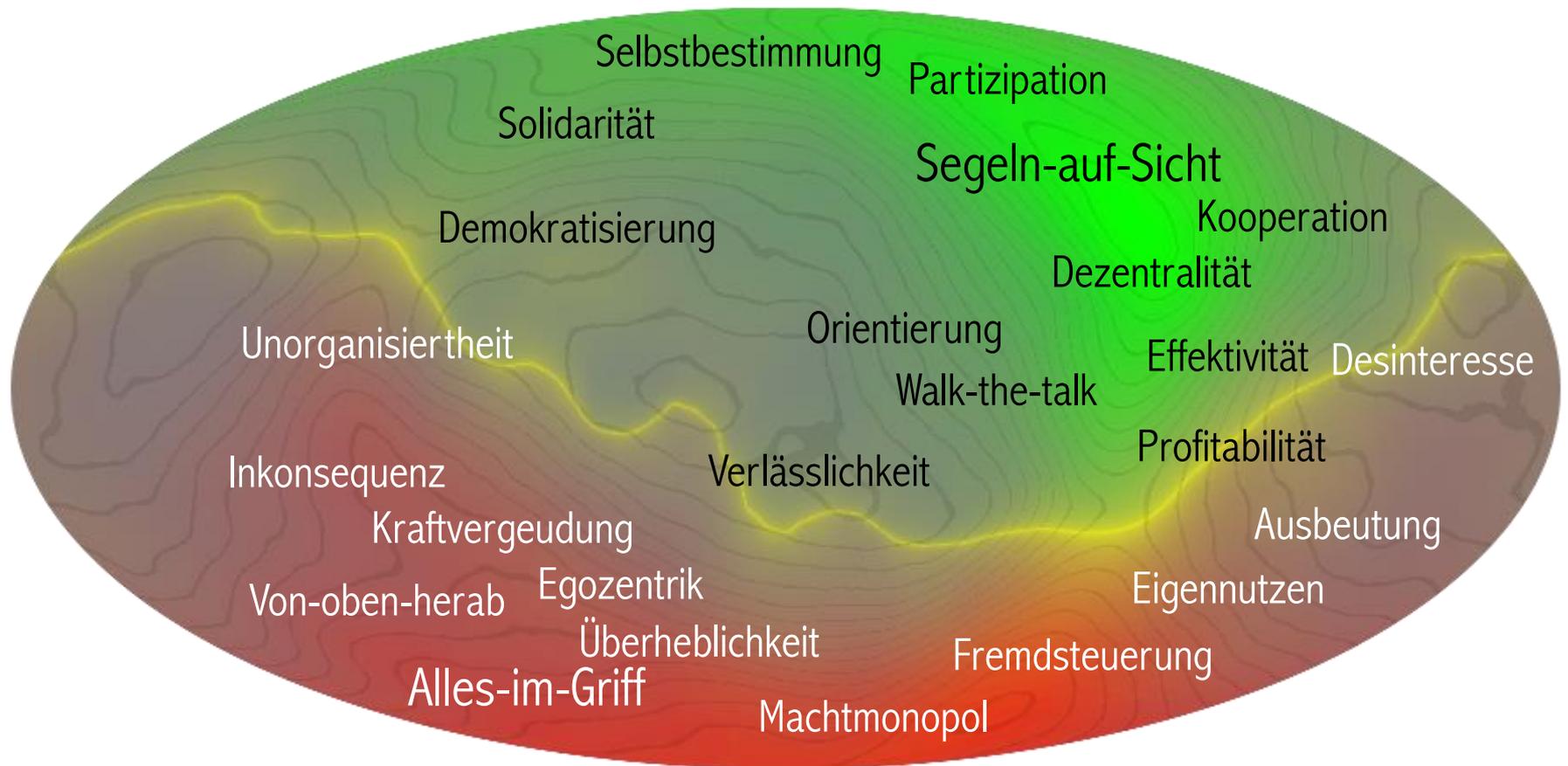


Führungskräfte n = 400

3. Alle Führungskräfte für ergebnisoffene Prozesse

100% der interviewten Führungskräfte halten die professionelle Gestaltung ergebnisoffener Prozesse für eine Schlüsselkompetenz. Angesichts instabiler Marktdynamik erscheint ein schrittweises, flexibles Vortasten erfolgversprechender als die Ausrichtung des Handelns an eher unzuverlässigen Planungen.

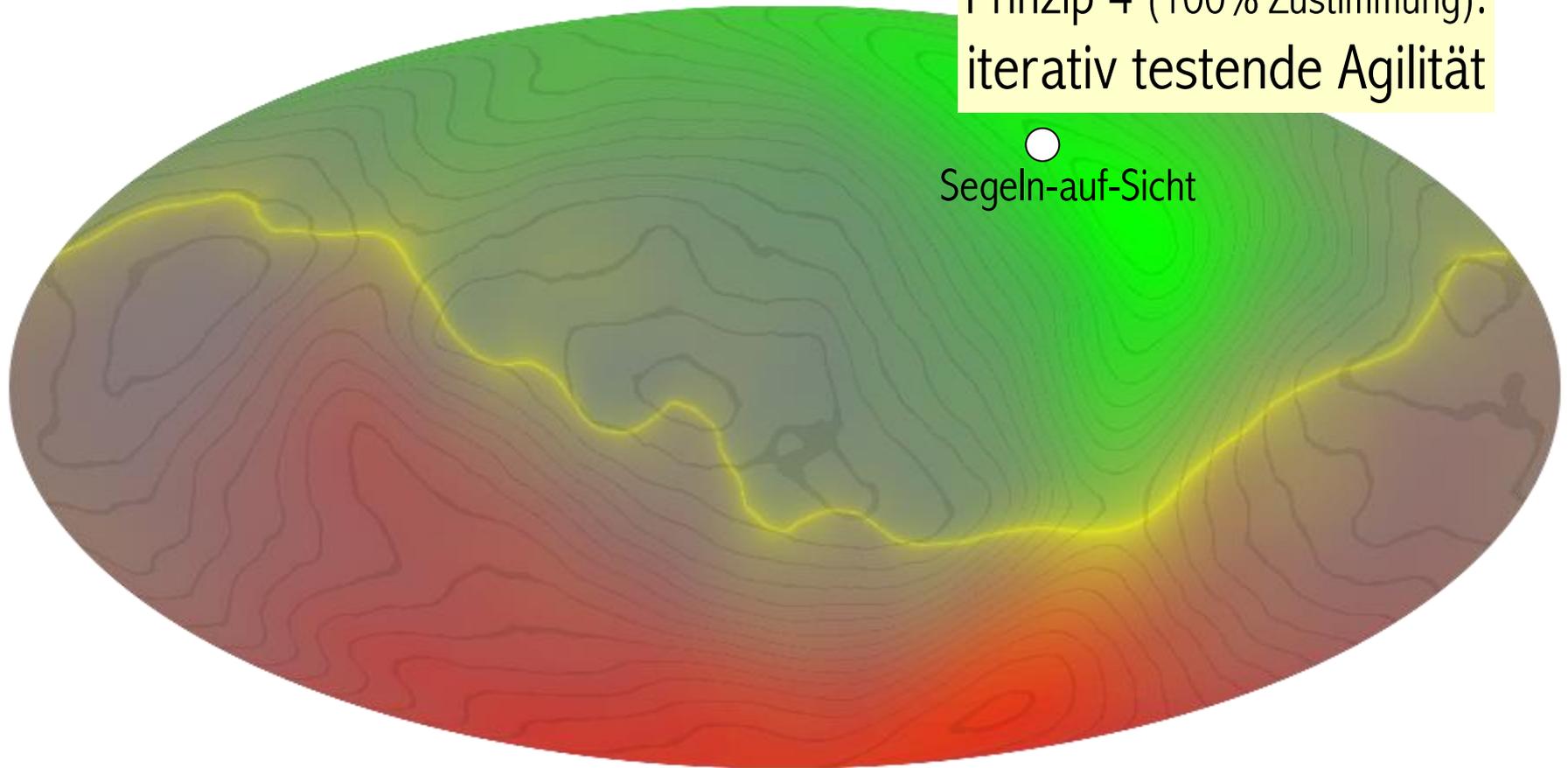
Sechs klar unterscheidbare Prinzipien von „guter Führung“



Führungskräfte n = 400

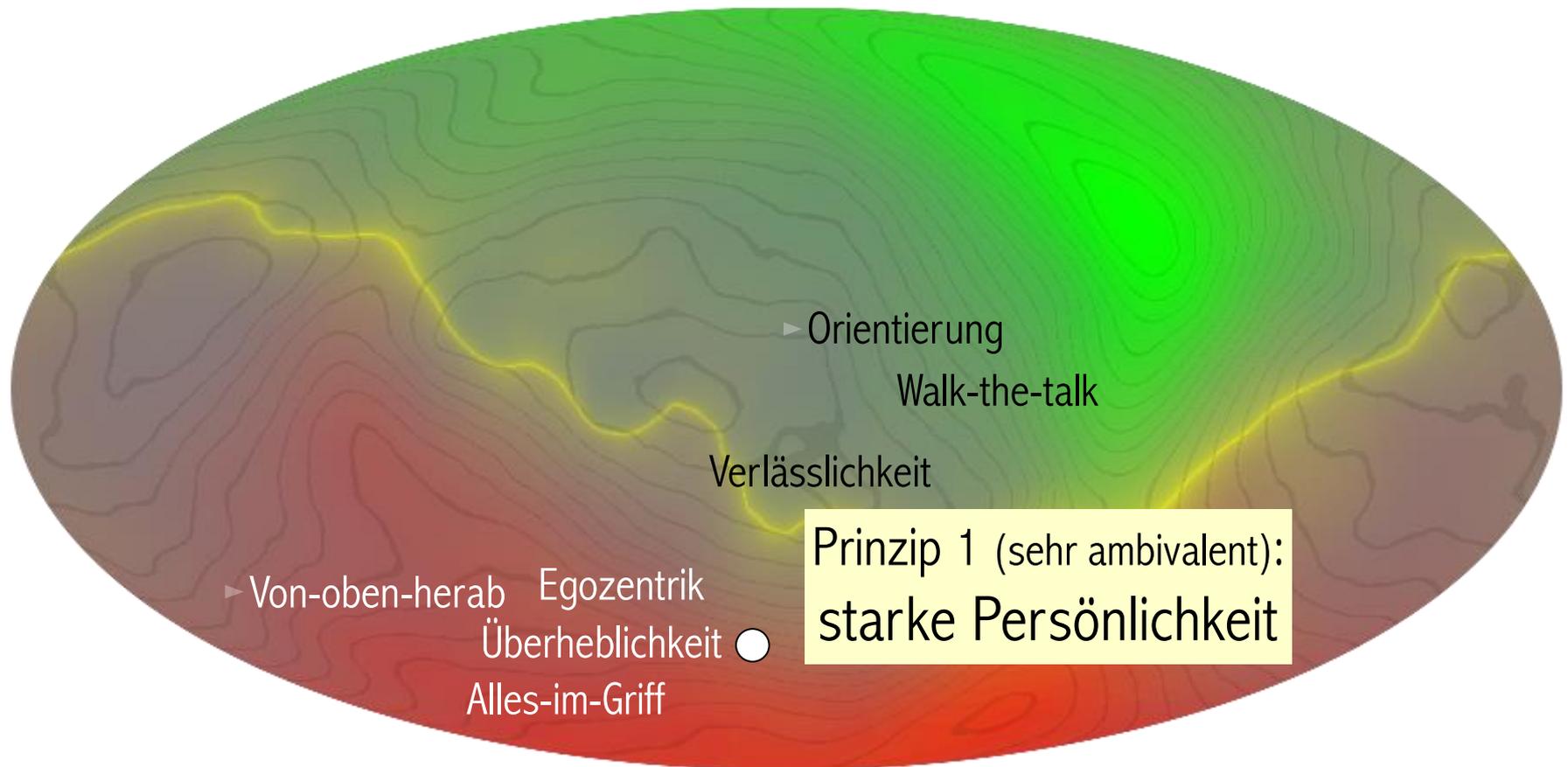
Sechs klar unterscheidbare Prinzipien von „guter Führung“

Prinzip 4 (100% Zustimmung):
iterativ testende Agilität



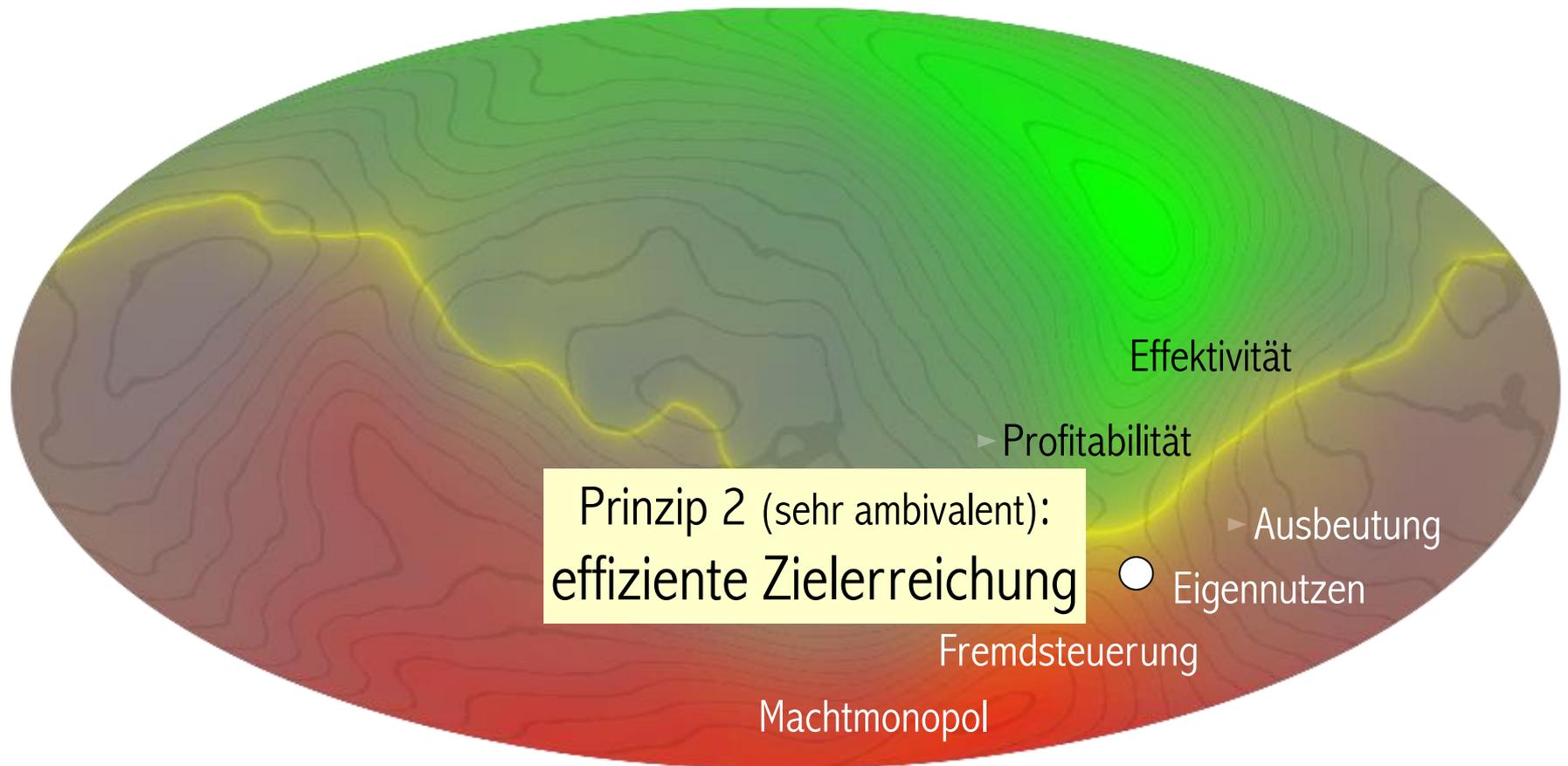
Führungskräfte n = 400

Sechs klar unterscheidbare Prinzipien von „guter Führung“



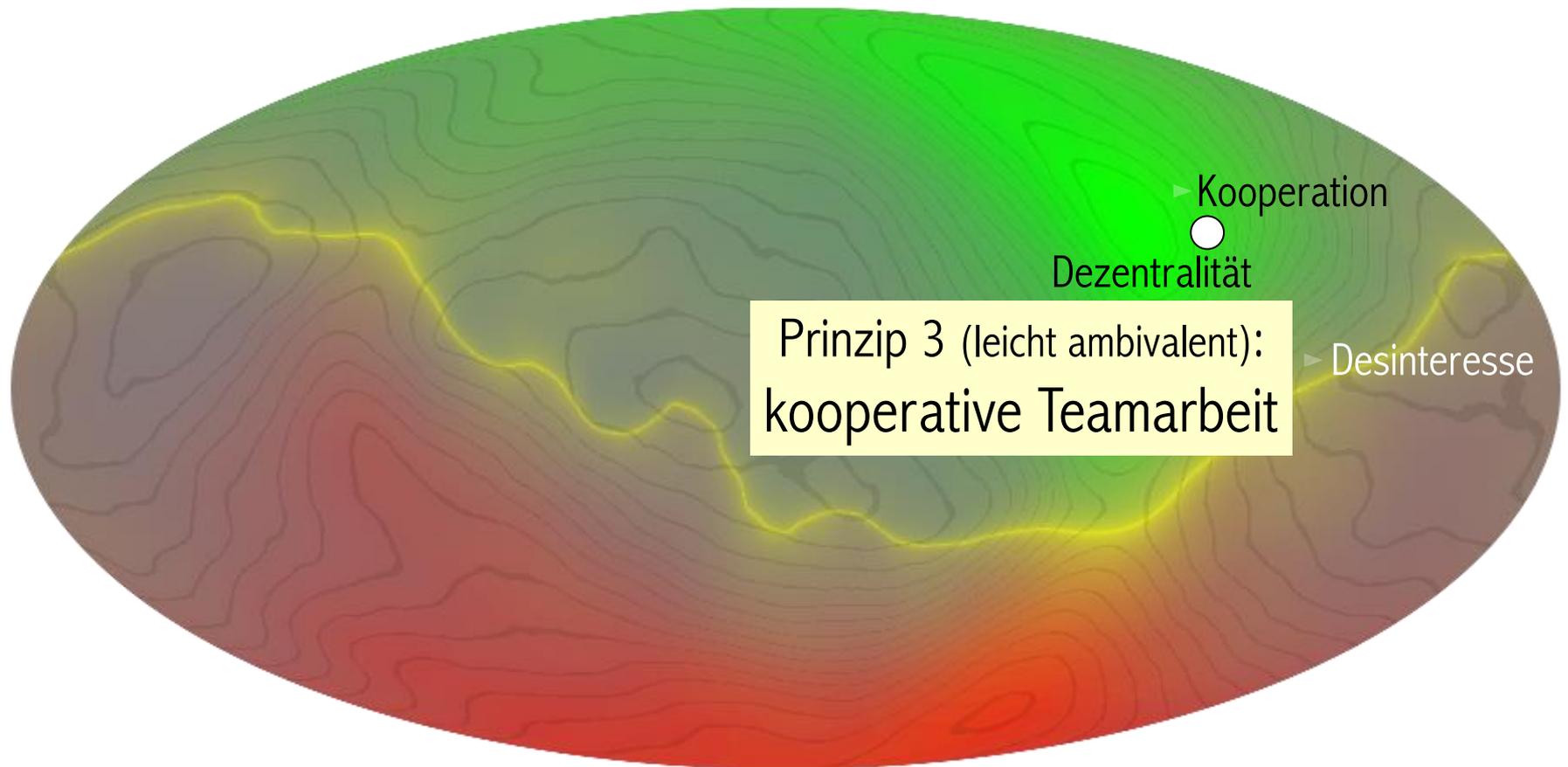
Führungskräfte n = 400

Sechs klar unterscheidbare Prinzipien von „guter Führung“



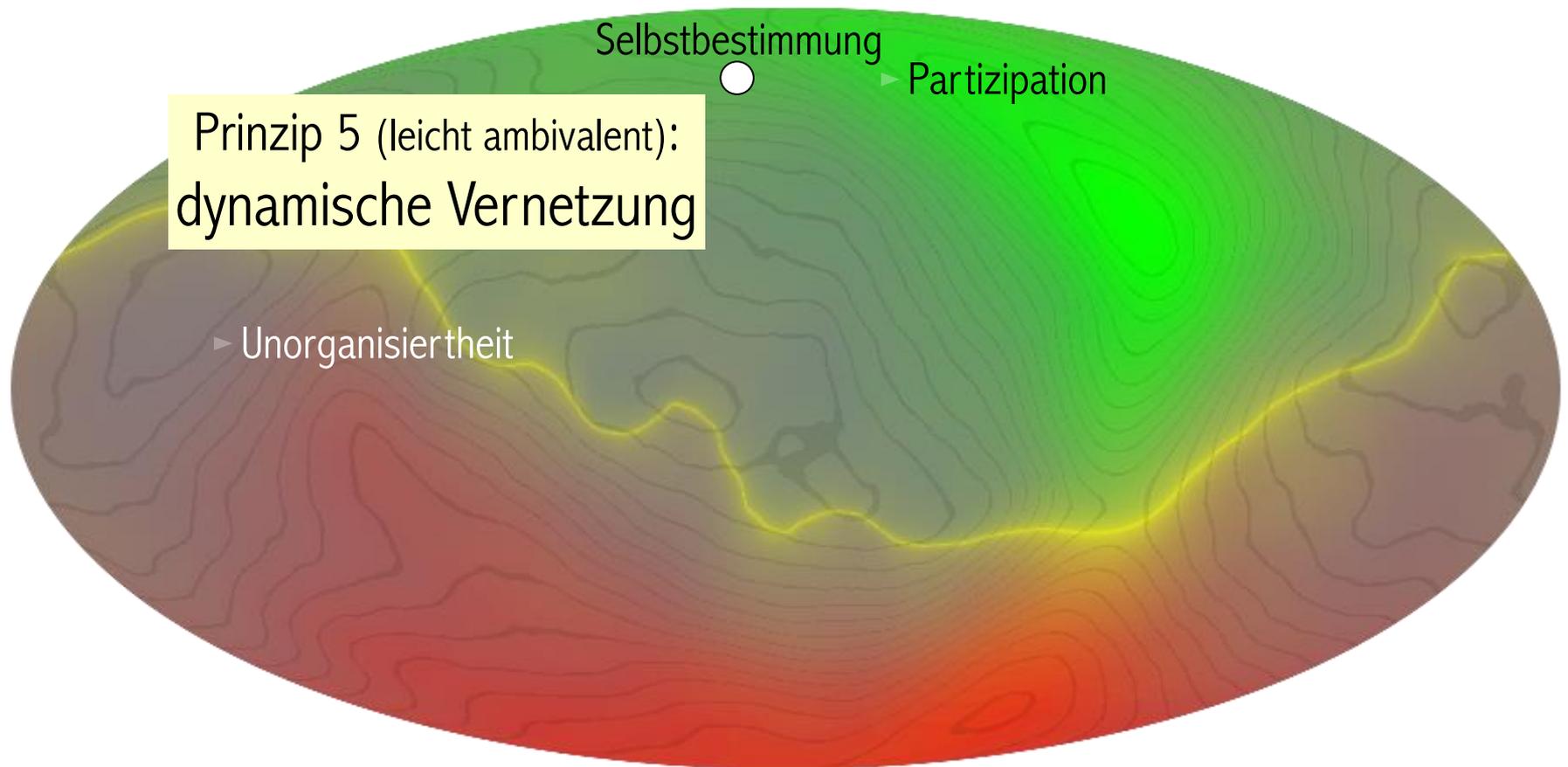
Führungskräfte n = 400

Sechs klar unterscheidbare Prinzipien von „guter Führung“



Führungskräfte n = 400

Sechs klar unterscheidbare Prinzipien von „guter Führung“



Führungskräfte n = 400

Sechs klar unterscheidbare Prinzipien von „guter Führung“

Solidarität

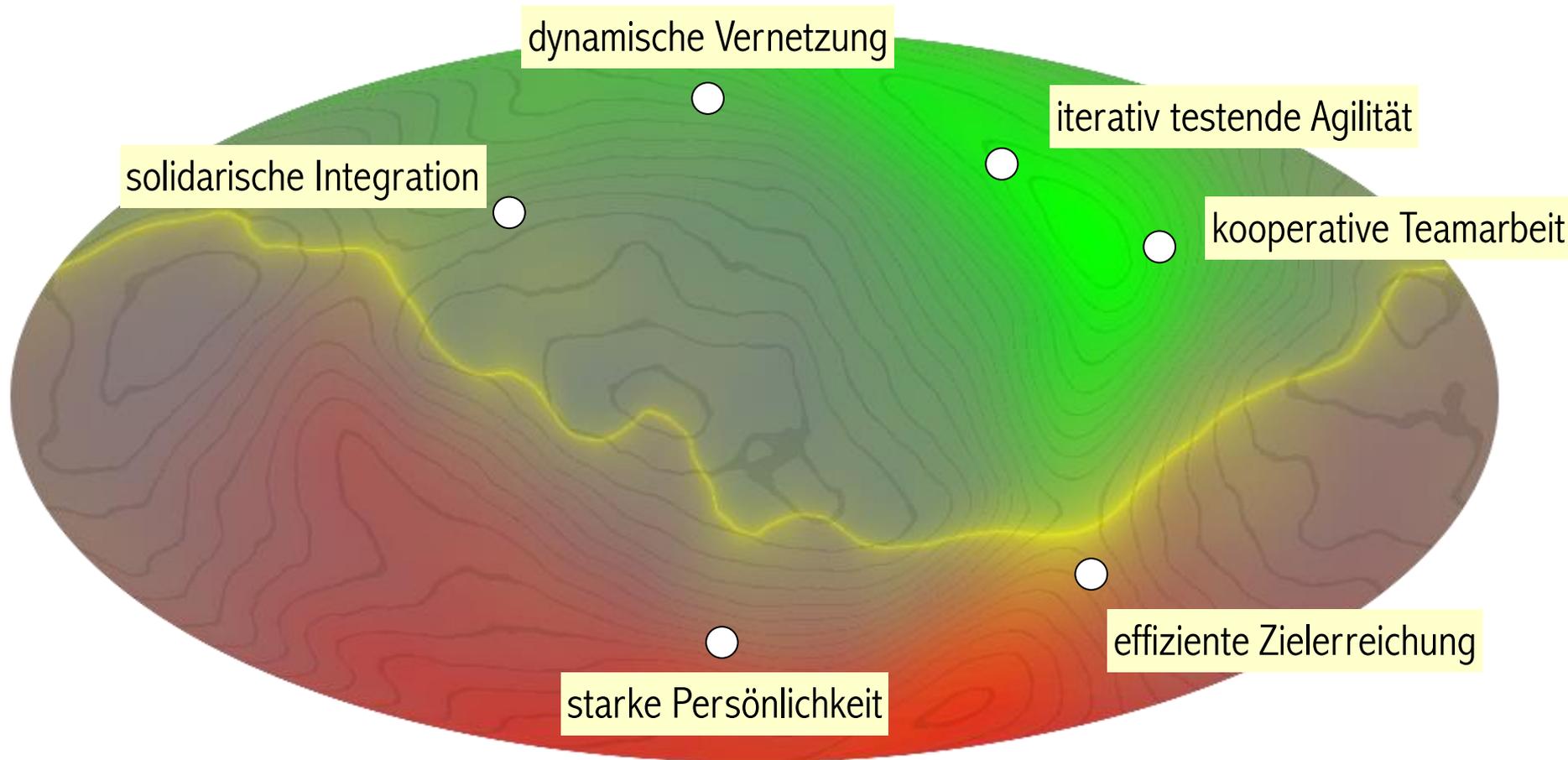
◻
▶ Demokratisierung

Prinzip 6 (leicht ambivalent):
solidarische Integration

▶ Kraftvergeudung

Führungskräfte n = 400

Sechs klar unterscheidbare Prinzipien von „guter Führung“

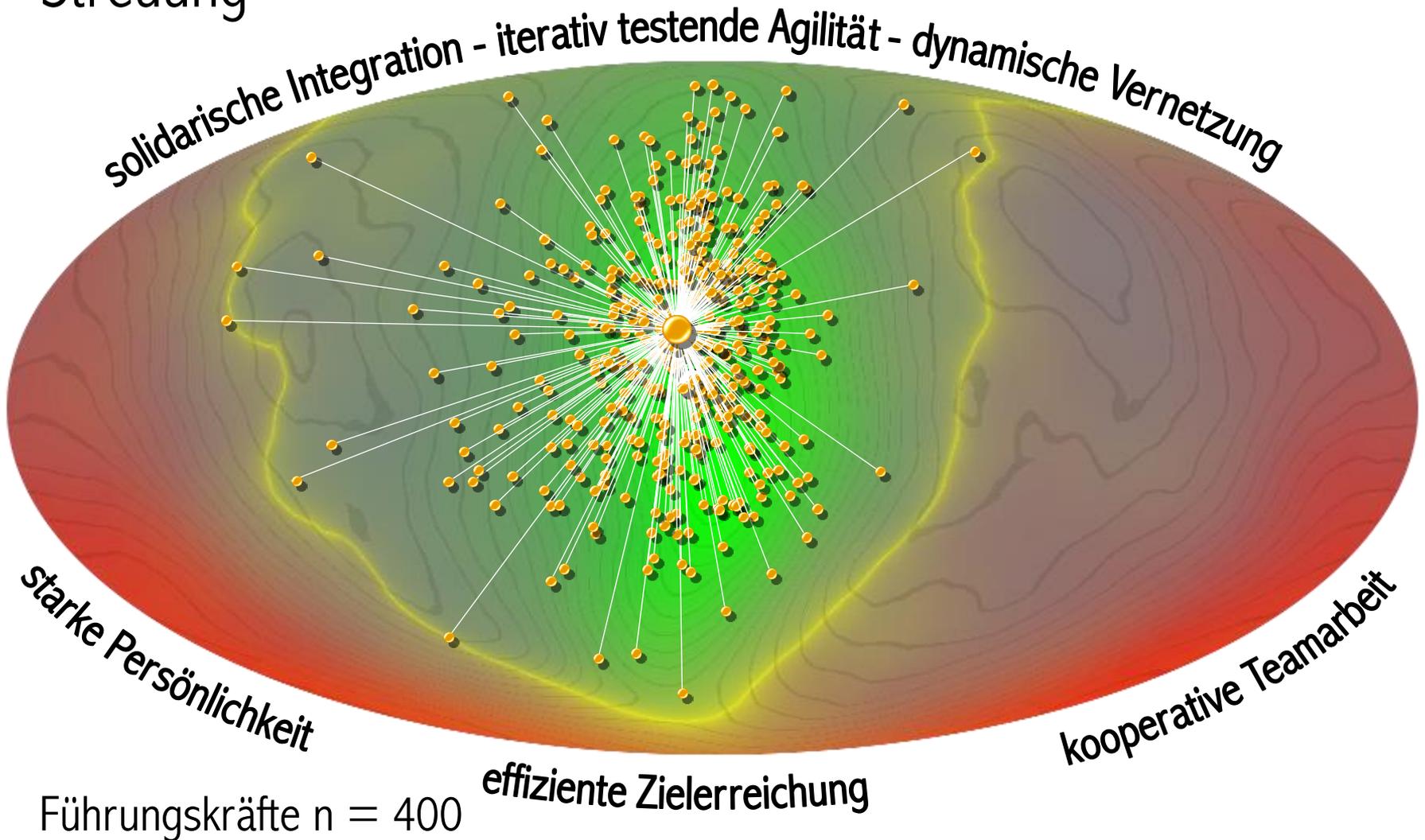


Führungskräfte n = 400

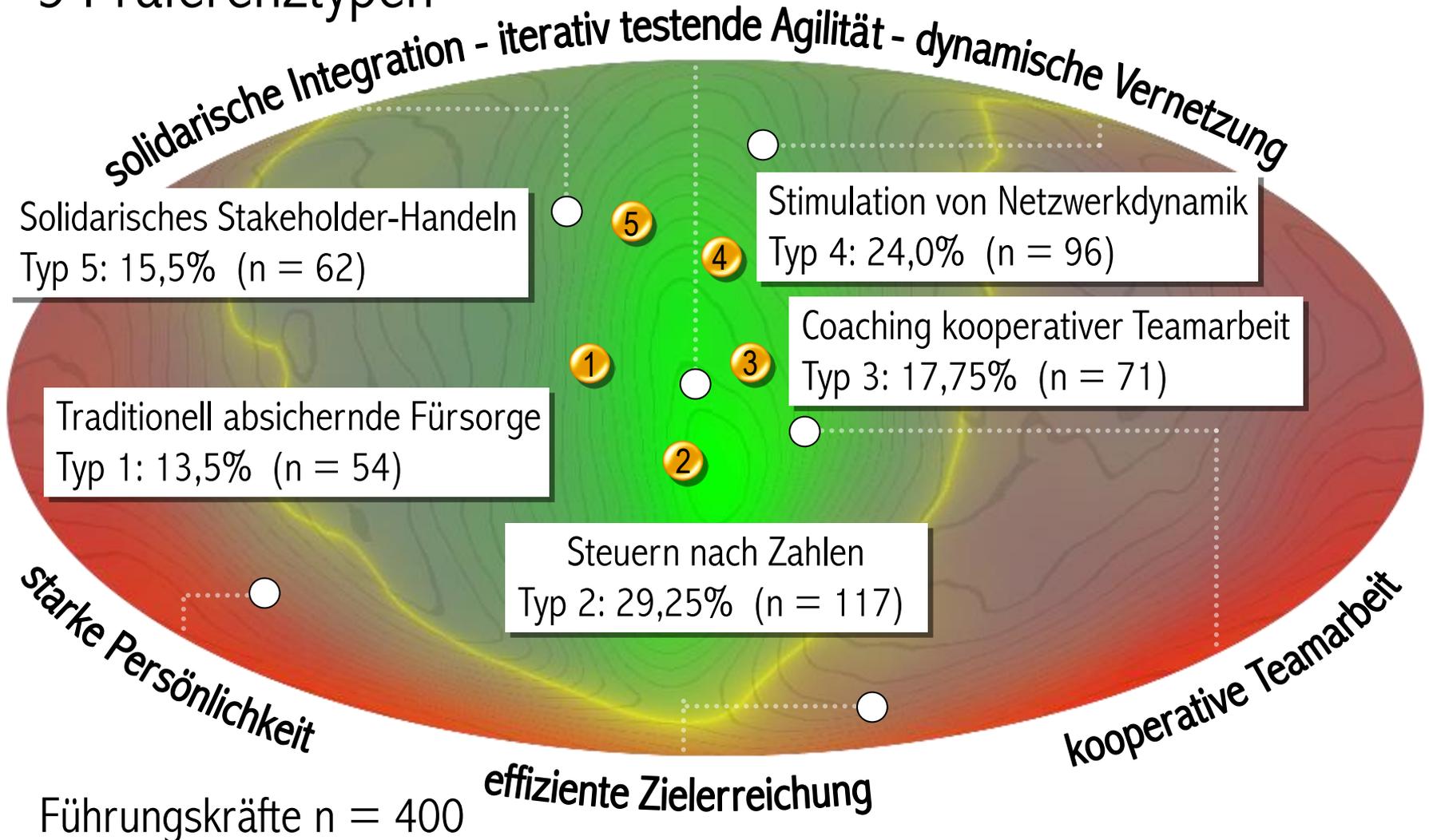
4. Fünf unterschiedliche Führungstypen identifiziert

Anhand der individuellen Unterschiede in der inhaltlichen Verortung von „guter Führung“ ergeben sich fünf mathematisch eindeutig zu trennende Präferenztypen, die eine grobe Aussage über die prozentuale Verteilung der Präferenzen bei den Führungskräften in Deutschland.

Streuung



5 Präferenztypen



Führungskräfte n = 400

Fünf Führungskrafttypen:

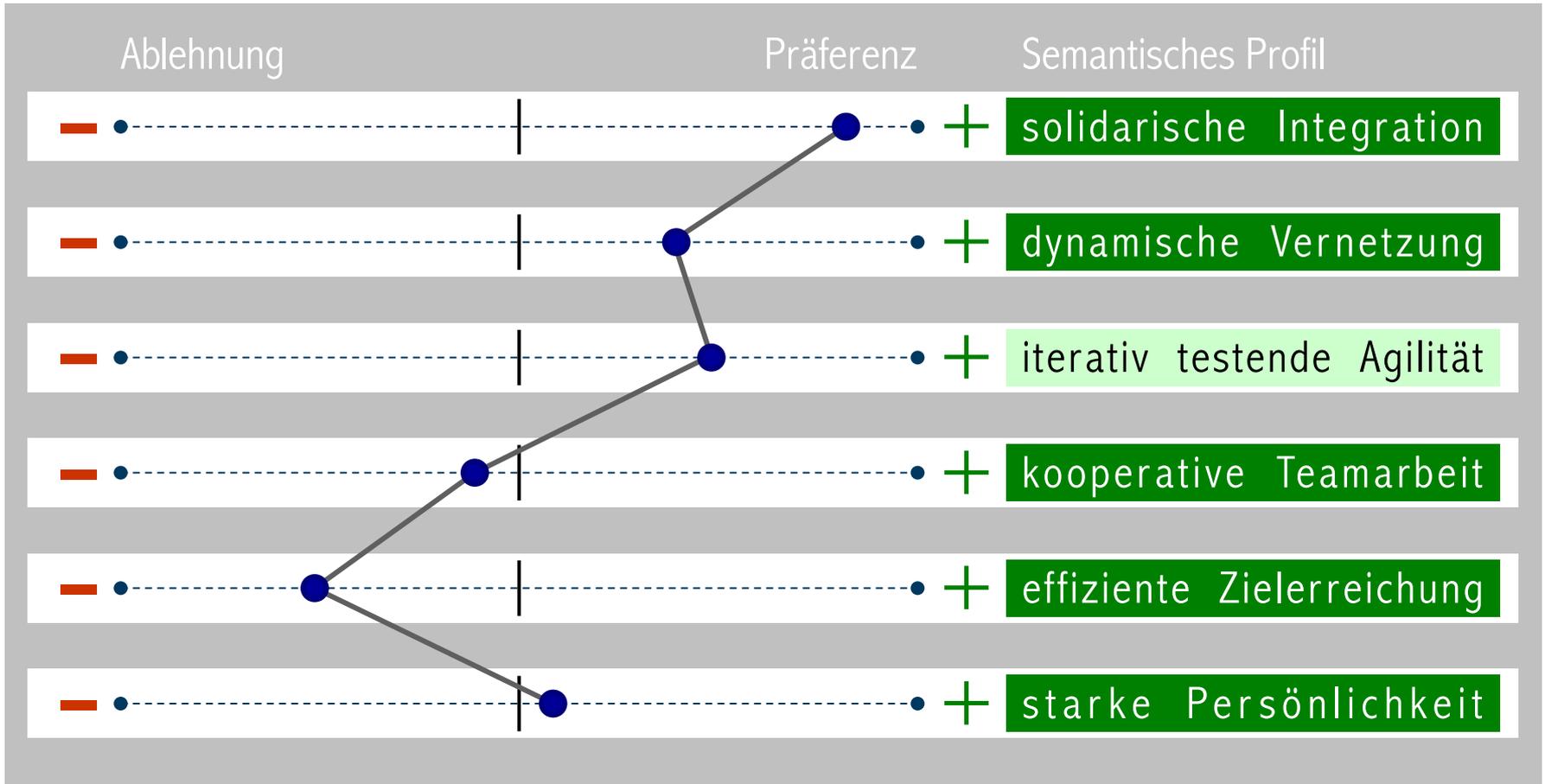
Typ 1: Traditionell absichernde Fürsorge.....(13,50%)

Typ 2: Steuern nach Zahlen..... (29,25%)

Typ 3: Coaching kooperativer Teamarbeit..... (17,75%)

Typ 4: Stimulation von Netzwerkdynamik.....(24,00%)

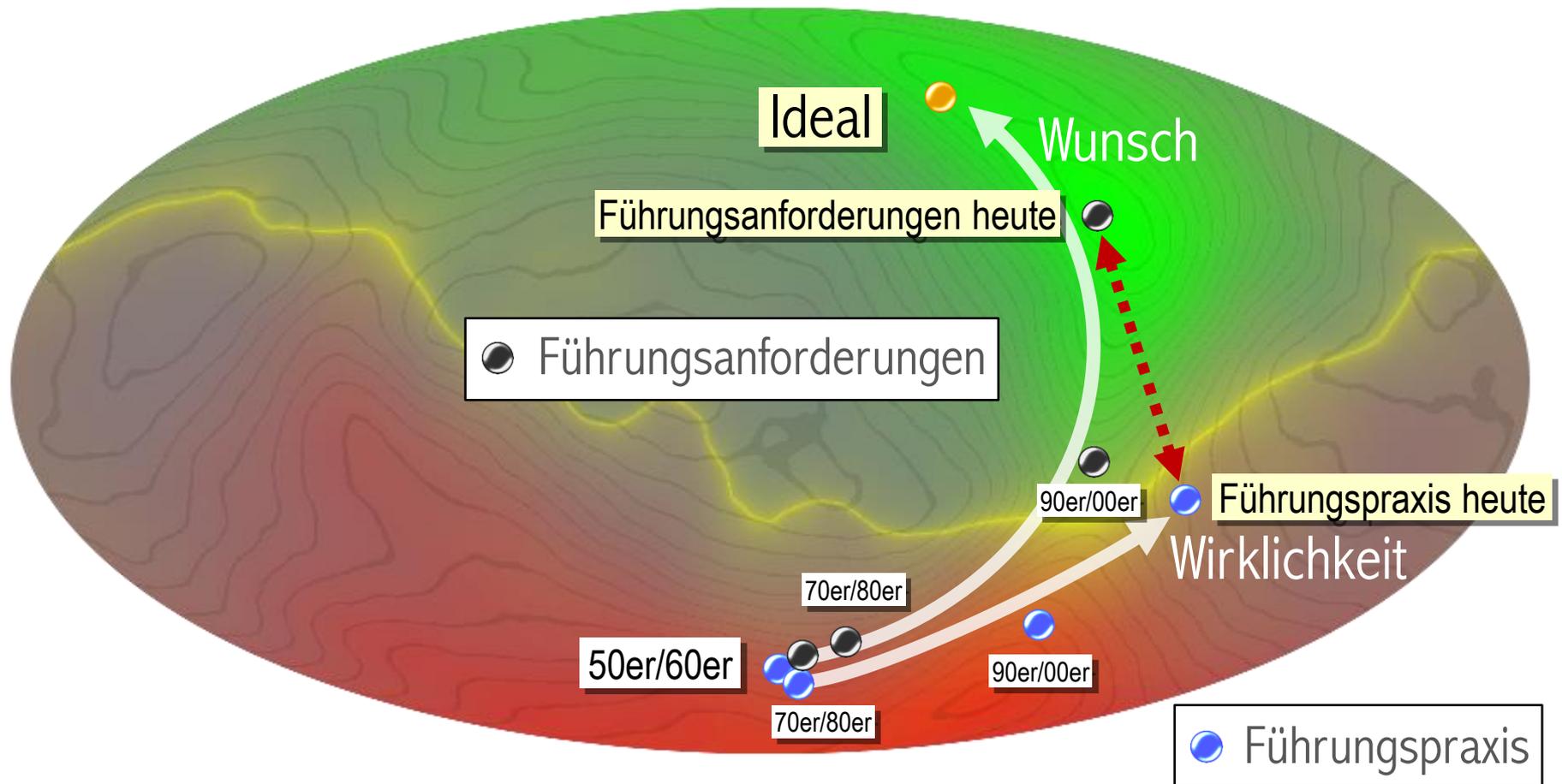
Typ 5: Solidarisches Stakeholder-Handeln... (15,50%)



5. Führungspraxis entspricht nicht Anforderungen

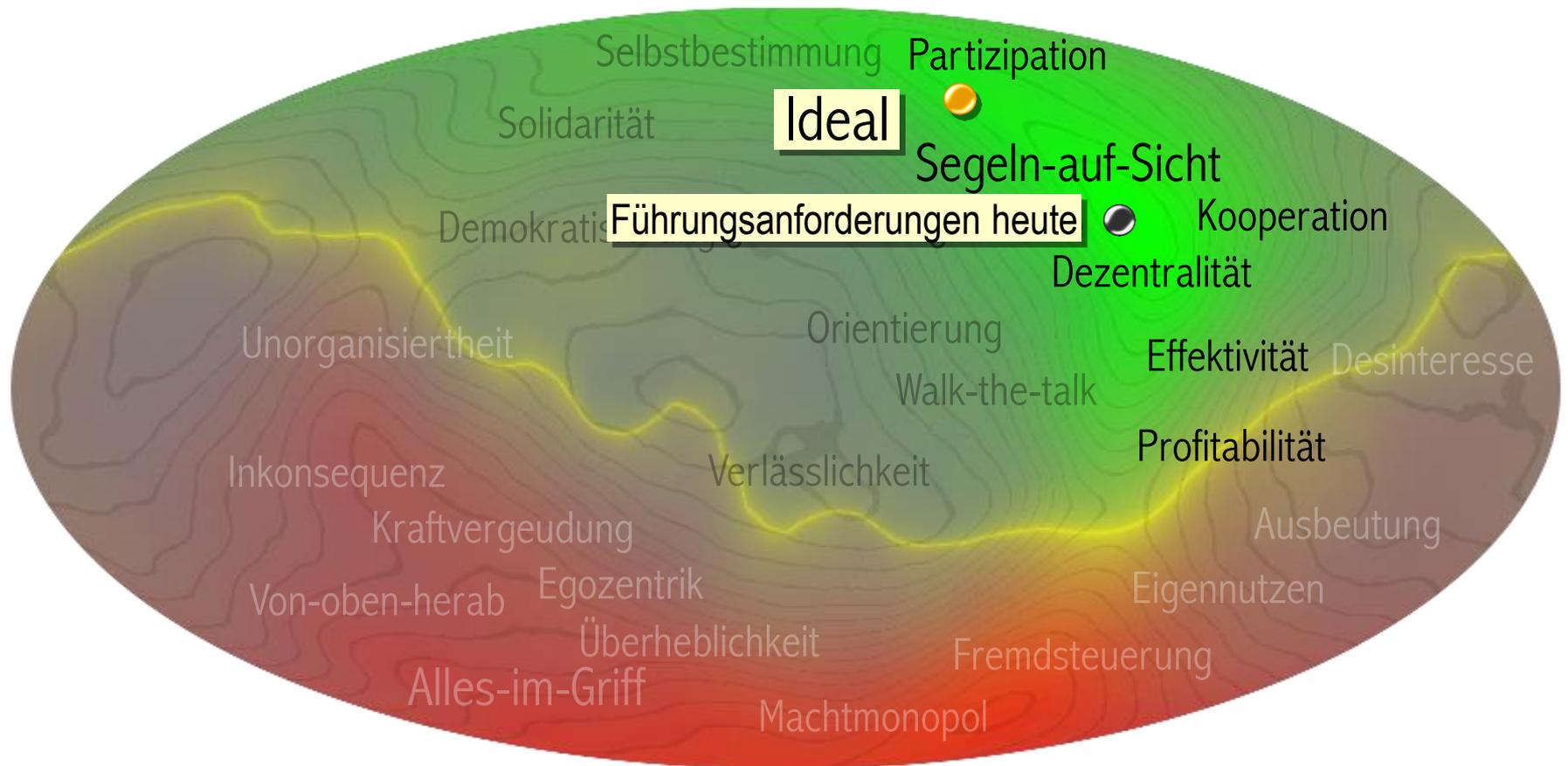
Insgesamt sehen die 400 befragten Führungskräfte die Führungspraxis in Deutschland in großer Distanz zu den sich tatsächlich durch den Wandel der Arbeitswelt ergebenden Führungsanforderungen. Sie kritisieren eine seit Jahren bestehende Fehlentwicklung der Führungskultur.

Führung zwischen Wunsch und Wirklichkeit



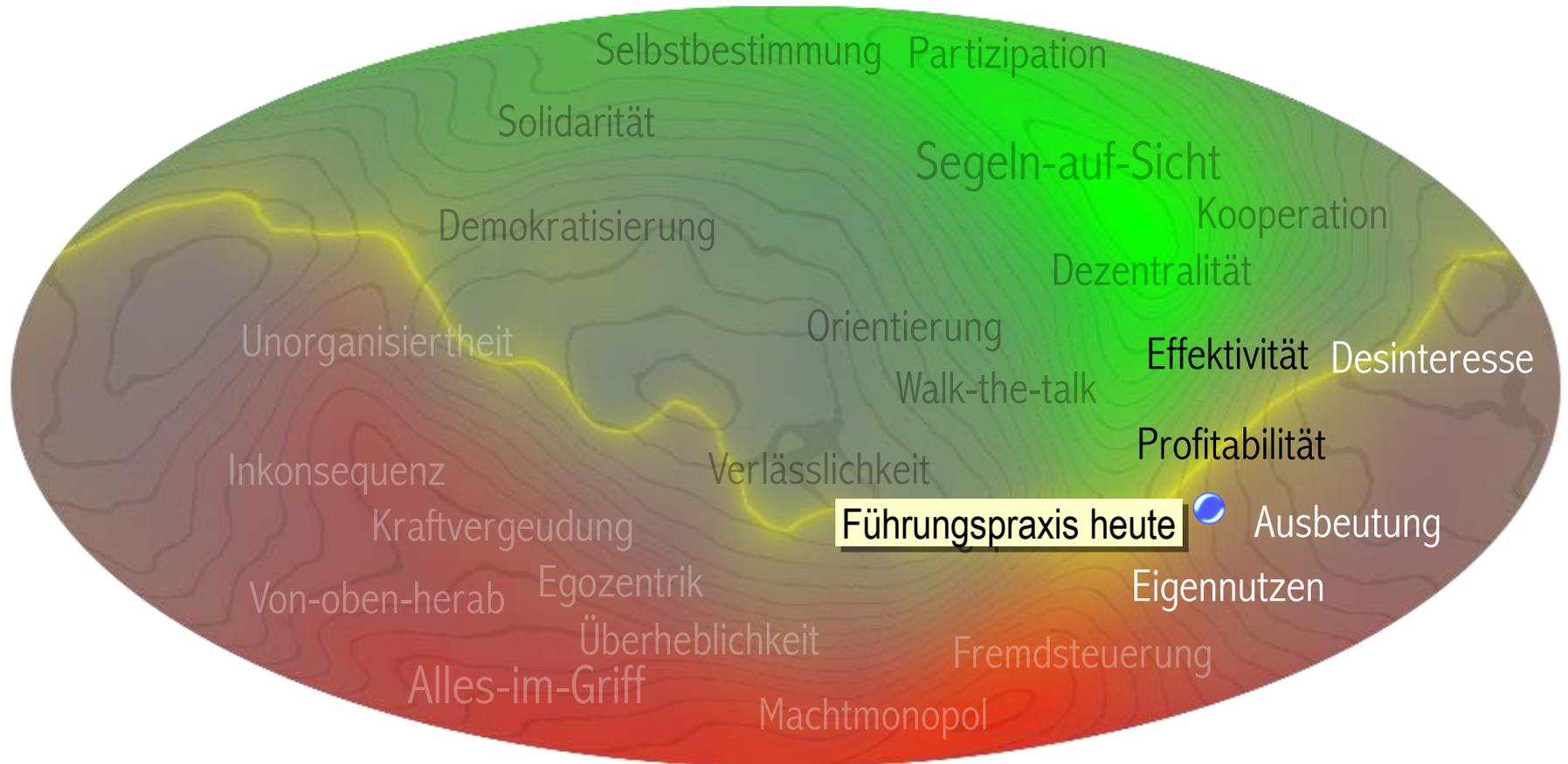
Führungskräfte n = 400

Führung zwischen Wunsch und Wirklichkeit



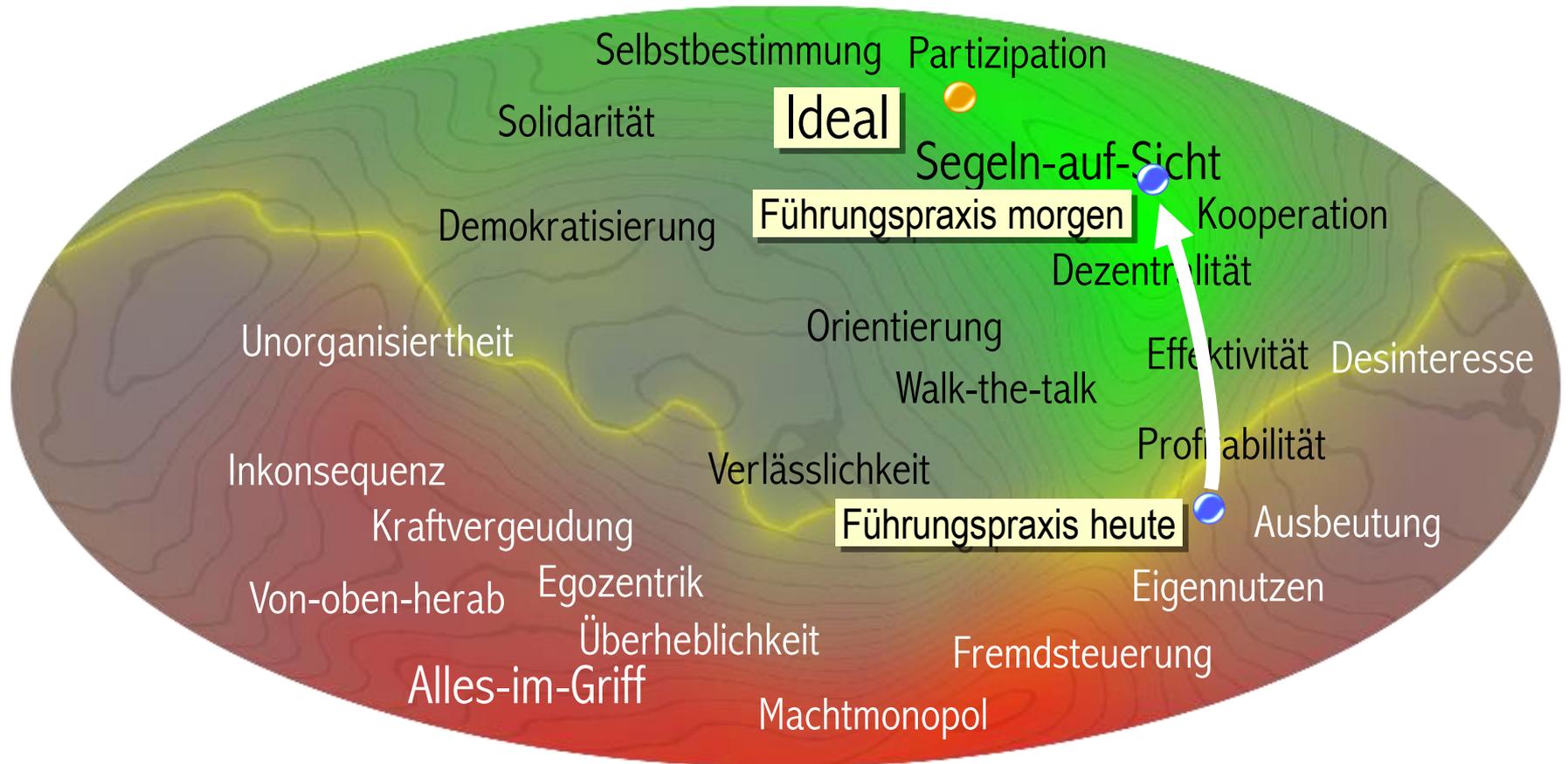
Führungskräfte n = 400

Führung zwischen Wunsch und Wirklichkeit



Führungskräfte n = 400

Führung zwischen Wunsch und Wirklichkeit



Führungskräfte n = 400

mit top-down diktierten Zielvorgaben Druck ausüben
 alles auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausrichten
 zu stark autoritär anweisungsorientierter Führungsstil
 ohne Rücksicht auf Individualität Leistung einfordern
 MA als Werkzeug zur Ergebniserreichung einsetzen
 MA unter Druck setzen und wie Zitrone auspressen
 mit Mikromanagement in jedes Detail hineinregieren
 Silomentalität über Verantwortungsaufteilung fördern
 Funktion und Einzelerfolge in den Mittelpunkt stellen
 Menschen bürokratisch nach Schema F behandeln
 ohne Verantwortungsdelegation hierarchisch führen
 über Egoismus und internen Wettbewerb motivieren
 MA-Kreativität über command and control aushebeln
 vorhandene Kompetenzen nahezu ungenutzt lassen
 MA weitgehend als Rädchen im Getriebe behandeln
 schwerfällig einmal eingeschlagenen Pfaden folgen
 durch zunehmende Virtualität der Kontakte irritieren
 sich auf Erhalt eigener Machtposition konzentrieren
 eigenbrötlerisch anordnend der eigenen Nase folgen
 nach Gutsherrenart als "One-man-show" dominieren
 selbstgefällig längst veralteten Regelwerken folgen
 kurzfristig mit Blick auf Quartalsergebnisse handeln
 Untergebene distanziert von oben herab behandeln
 isoliert und regional zumeist im eigenen Saft kochen
 Aufgaben nur ohne eigene Identifikation abarbeiten

● Führungspraxis heute

über eine gemeinsame Entwicklungsidee orientieren
 Interessenskonflikte sozial kompetent harmonisieren
 Intelligenz eigendynamischer Netzwerke moderieren
 Lebensbedingungen der Menschen berücksichtigen

zentrale Schwächen

- mit top-down diktierten Zielvorgaben Druck ausüben
- alles auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausrichten
- zu stark autoritär anweisungsorientierter Führungsstil
- MA als Werkzeug zur Ergebniserreichung einsetzen
- MA unter Druck setzen und wie Zitrone auspressen
- über Egoismus und internen Wettbewerb motivieren
- sich auf Erhalt eigener Machtposition konzentrieren
- kurzfristig mit Blick auf Quartalsergebnisse handeln

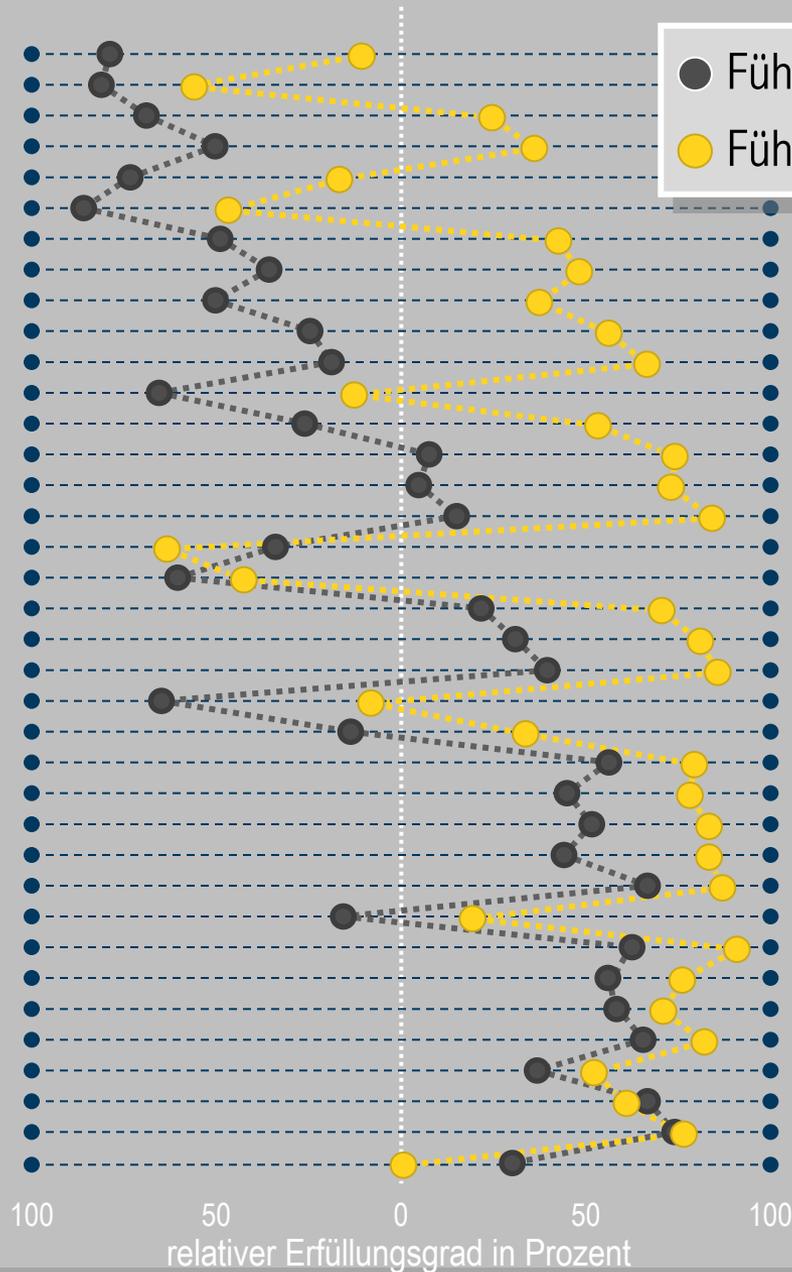
zentrale Stärken

- eindeutige Struktur und Zieldefinitionen sicherstellen
- Entstehung einer Kultur der Veränderung anstreben
- Leistungsstärke anhand von Kenndaten maximieren
- vorhandene Kompetenz optimal zum Einsatz bringen
- Berechenbarkeit über langfristige Strategie schaffen
- mit klaren Vorgaben und Disziplin die Profite steigern

als Lösungsstrategie Diversität und Dynamik steigern
 starke Identifikation mit dem Unternehmen bewirken
 in wechselnden Teamkonstellationen Beitrag leisten
 Personal individuell entwickeln und langfristig binden
 eindeutige Struktur und Zieldefinitionen sicherstellen
 Untergebene mit Leidenschaft und Vision begeistern
 Entstehung einer Kultur der Veränderung anstreben
 ohne Berührungsängste die Vorbildfunktion ausfüllen
 Leistungsstärke anhand von Kenndaten maximieren
 vorhandene Kompetenz optimal zum Einsatz bringen
 als Führungskräfte volle Verantwortung übernehmen
 Berechenbarkeit über langfristige Strategie schaffen
 mit klaren Vorgaben und Disziplin die Profite steigern
 mit persönlicher Durchsetzungsfähigkeit überzeugen

50 100
 Prozent

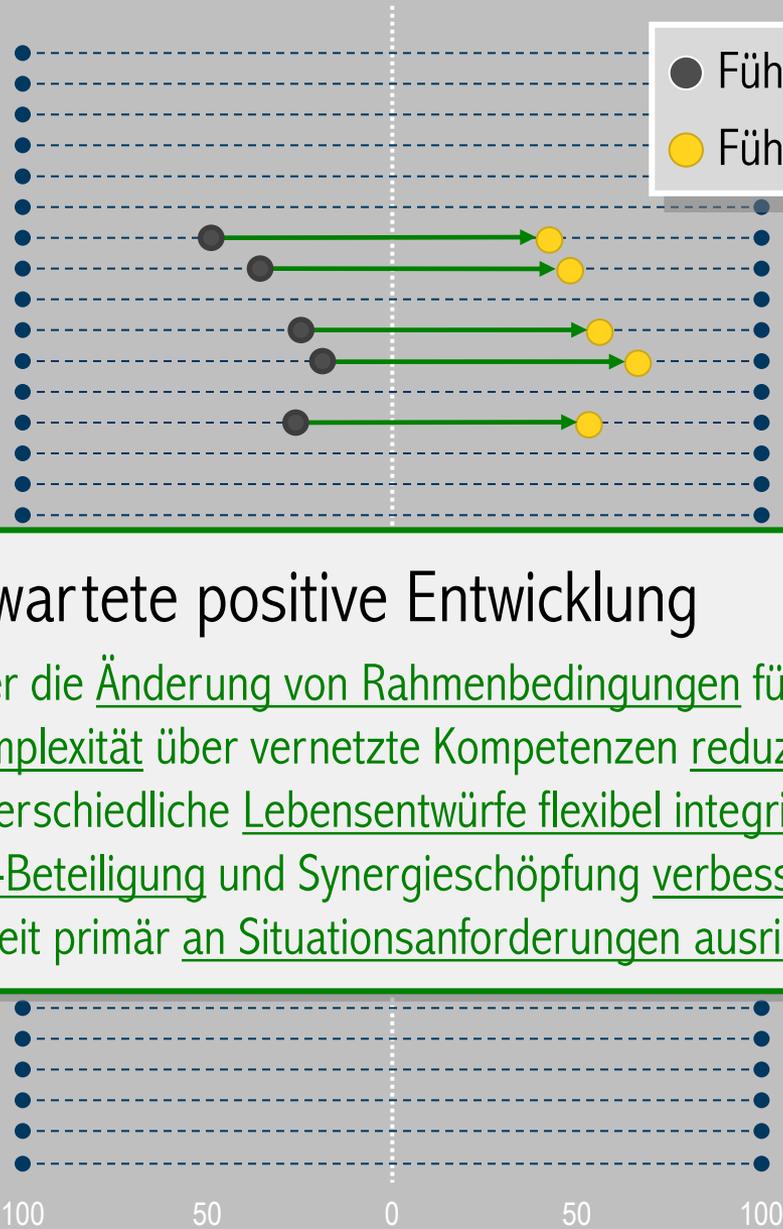
mit top-down diktierten Zielvorgaben Druck ausüben
 alles auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausrichten
 zu stark autoritär anweisungsorientierter Führungsstil
 ohne Rücksicht auf Individualität Leistung einfordern
 MA als Werkzeug zur Ergebnisreichung einsetzen
 MA unter Druck setzen und wie Zitrone auspressen
 mit Mikromanagement in jedes Detail hineinregieren
 Silomentalität über Verantwortungsaufteilung fördern
 Funktion und Einzelerfolge in den Mittelpunkt stellen
 Menschen bürokratisch nach Schema F behandeln
 ohne Verantwortungsdelegation hierarchisch führen
 über Egoismus und internen Wettbewerb motivieren
 MA-Kreativität über command and control aushebeln
 vorhandene Kompetenzen nahezu ungenutzt lassen
 MA weitgehend als Rädchen im Getriebe behandeln
 schwerfällig einmal eingeschlagenen Pfaden folgen
 durch zunehmende Virtualität der Kontakte irritieren
 sich auf Erhalt eigener Machtposition konzentrieren
 eigenbrötlerisch anordnend der eigenen Nase folgen
 nach Gutsherrenart als "One-man-show" dominieren
 selbstgefällig längst veralteten Regelwerken folgen
 kurzfristig mit Blick auf Quartalsergebnisse handeln
 Untergebene distanziert von oben herab behandeln
 isoliert und regional zumeist im eigenen Saft kochen
 Aufgaben nur ohne eigene Identifikation abarbeiten
 als Einzelkämpfer ohne Offenheit und Team arbeiten
 MA zumeist zum eigenen Nutzen instrumentalisieren
 ohne Klarheit und Ziele Dinge einfach laufen lassen
 mit Manipulationsabsicht mehrdeutig kommunizieren
 Veränderungen gegenüber eher verschlossen sein
 absichtlich verletzend sein und andere dumm halten
 unprofessionell und ohne Plan und Struktur rumeiern
 Doppelarbeit und unsinnigen Arbeitseinsatz zulassen
 ohne Fachkompetenz und ohne Konsequenz führen
 mit kurzfristiger Orientierung zu viel Verwirrung stiften
 mit komplizierten Abstimmungsschleifen ausbremsen
 mit basisdemokratischen Spielereien Chaos riskieren



füreinander volle soziale Verantwortung übernehmen
 über die Änderung von Rahmenbedingungen führen
 Komplexität über vernetzte Kompetenzen reduzieren
 als eine wertebasierte Solidargemeinschaft handeln
 unterschiedliche Lebensentwürfe flexibel integrieren
 MA-Beteiligung und Synergieschöpfung verbessern
 Wertschätzung als Basis jeder Motivation verstehen
 Arbeit primär an Situationsanforderungen ausrichten
 umfassend über Systemgrenzen hinweg kooperieren
 mehr kollegial über Einfühlung und Resonanz wirken
 über Erkennen von Zusammenhängen vereinfachen
 mit persönlicher Autorität im Arbeitsalltag stabilisieren
 mit Wissen und Erfahrung MA den Rücken decken
 Transparenz und offene Kommunikation praktizieren
 in dezentralen Strukturen mehr Freiräume gewähren
 mit iterativen Prozessen Veränderung beschleunigen
 mit langfristigem Denken Zukunftssicherheit schaffen
 in direkter Begegnung Menschen authentisch führen
 als Lösungsstrategie Diversität und Dynamik steigern
 starke Identifikation mit dem Unternehmen bewirken
 in wechselnden Teamkonstellationen Beitrag leisten
 Personal individuell entwickeln und langfristig binden
 eindeutige Struktur und Zieldefinitionen sicherstellen
 Untergebene mit Leidenschaft und Vision begeistern
 Entstehung einer Kultur der Veränderung anstreben
 ohne Berührungsängste die Vorbildfunktion ausfüllen
 Leistungsstärke anhand von Kenndaten maximieren
 vorhandene Kompetenz optimal zum Einsatz bringen
 als Führungskräfte volle Verantwortung übernehmen
 Berechenbarkeit über langfristige Strategie schaffen
 mit klaren Vorgaben und Disziplin die Profite steigern
 mit persönlicher Durchsetzungsfähigkeit überzeugen

mit top-down diktierten Zielvorgaben Druck ausüben
 alles auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausrichten
 zu stark autoritär anweisungsorientierter Führungsstil
 ohne Rücksicht auf Individualität Leistung einfordern
 MA als Werkzeug zur Ergebnisreichung einsetzen
 MA unter Druck setzen und wie Zitrone auspressen
 mit Mikromanagement in jedes Detail hineinregieren
 Silomentalität über Verantwortungsaufteilung fördern
 Funktion und Einzelerfolge in den Mittelpunkt stellen
 Menschen bürokratisch nach Schema F behandeln
 ohne Verantwortungsdelegation hierarchisch führen
 über Egoismus und internen Wettbewerb motivieren
 MA-Kreativität über command and control aushebeln
 vorhandene Kompetenzen nahezu ungenutzt lassen
 MA weitgehend als Rädchen im Getriebe behandeln
 schwerfällig einmal eingeschlagenen Pfaden folgen

durch zunehmende Virtualität der Kontak
 sich auf Erhalt eigener Machtposition ko
 eigenbrötlerisch anordnend der eigenen N
 nach Gutsherrenart als "One-man-show"
 selbstgefällig längst veralteten Regelwer
 kurzsichtig mit Blick auf Quartalsergebni
 Untergebene distanziert von oben herab
 isoliert und regional zumeist im eigenen S
 Aufgaben nur ohne eigene Identifikation
 als Einzelkämpfer ohne Offenheit und Tea
 MA zumeist zum eigenen Nutzen instrum
 ohne Klarheit und Ziele Dinge einfach lau
 mit Manipulationsabsicht mehrdeutig kom
 Veränderungen gegenüber eher verschle
 absichtlich verletzend sein und andere du
 unprofessionell und ohne Plan und Struktur rumeiern
 Doppelarbeit und unsinnigen Arbeitseinsatz zulassen
 ohne Fachkompetenz und ohne Konsequenz führen
 mit kurzfristiger Orientierung zu viel Verwirrung stiften
 mit komplizierten Abstimmungsschleifen ausbremsen
 mit basisdemokratischen Spielereien Chaos riskieren



● Führungspraxis heute
 ● Führungspraxis morgen real

erwartete positive Entwicklung

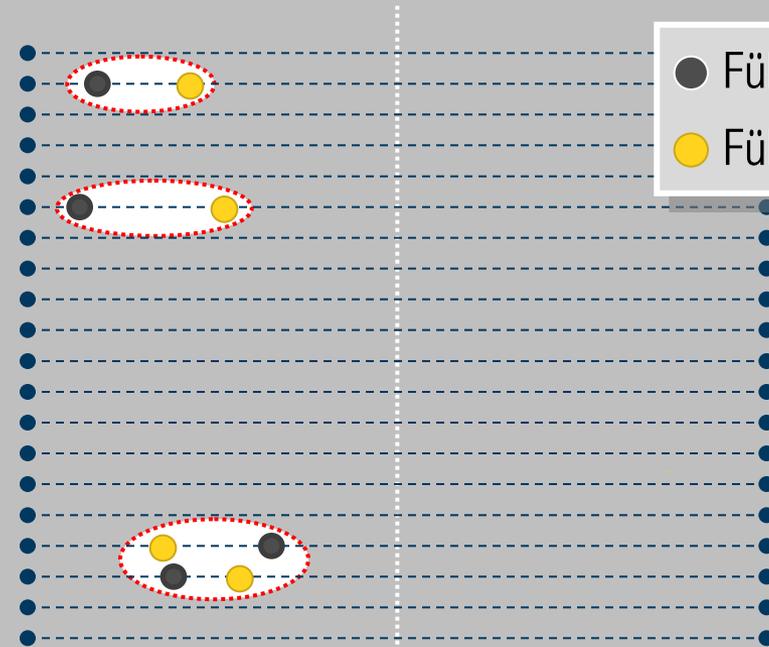
- über die Änderung von Rahmenbedingungen führen
- Komplexität über vernetzte Kompetenzen reduzieren
- unterschiedliche Lebensentwürfe flexibel integrieren
- MA-Beteiligung und Synergieschöpfung verbessern
- Arbeit primär an Situationsanforderungen ausrichten

füreinander volle soziale Verantwortung übernehmen
 über die Änderung von Rahmenbedingungen führen
 Komplexität über vernetzte Kompetenzen reduzieren
 als eine wertebasierte Solidargemeinschaft handeln
 unterschiedliche Lebensentwürfe flexibel integrieren
 MA-Beteiligung und Synergieschöpfung verbessern
 Wertschätzung als Basis jeder Motivation verstehen
 Arbeit primär an Situationsanforderungen ausrichten
 umfassend über Systemgrenzen hinweg kooperieren
 mehr kollegial über Einfühlung und Resonanz wirken
 über Erkennen von Zusammenhängen vereinfachen

Autorität im Arbeitsalltag stabilisieren
 Erfahrung MA den Rücken decken
 offene Kommunikation praktizieren
 Strukturen mehr Freiräume gewähren
 Prozesse Veränderung beschleunigen
 Denken Zukunftssicherheit schaffen
 Führung Menschen authentisch führen
 Energie Diversität und Dynamik steigern
 Identifikation mit dem Unternehmen bewirken
 Teamkonstellationen Beitrag leisten
 Schnell entwickeln und langfristig binden
 Strukturen und Zieldefinitionen sicherstellen
 Leidenschaft und Vision begeistern
 Kultur der Veränderung anstreben
 Vorbildfunktion ausfüllen

Leistungsstärke anhand von Kenndaten maximieren
 vorhandene Kompetenz optimal zum Einsatz bringen
 als Führungskräfte volle Verantwortung übernehmen
 Berechenbarkeit über langfristige Strategie schaffen
 mit klaren Vorgaben und Disziplin die Profite steigern
 mit persönlicher Durchsetzungsfähigkeit überzeugen

mit top-down diktierten Zielvorgaben Druck ausüben
 alles auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausrichten
 zu stark autoritär anweisungsorientierter Führungsstil
 ohne Rücksicht auf Individualität Leistung einfordern
 MA als Werkzeug zur Ergebnisreichung einsetzen
 MA unter Druck setzen und wie Zitrone auspressen
 mit Mikromanagement in jedes Detail hineinregieren
 Silomentalität über Verantwortungsaufteilung fördern
 Funktion und Einzelerfolge in den Mittelpunkt stellen
 Menschen bürokratisch nach Schema F behandeln
 ohne Verantwortungsdelegation hierarchisch führen
 über Egoismus und internen Wettbewerb motivieren
 MA-Kreativität über command and control aushebeln
 vorhandene Kompetenzen nahezu ungenutzt lassen
 MA weitgehend als Rädchen im Getriebe behandeln
 schwerfällig einmal eingeschlagenen Pfaden folgen
 durch zunehmende Virtualität der Kontakte irritieren
 sich auf Erhalt eigener Machtposition konzentrieren
 eigenbrötlerisch anordnend der eigenen Nase folgen
 nach Gutsherrenart als "One-man-show" dominieren



● Führungspraxis heute
 ● Führungspraxis morgen real

füreinander volle soziale Verantwortung übernehmen
 über die Änderung von Rahmenbedingungen führen
 Komplexität über vernetzte Kompetenzen reduzieren
 als eine wertebasierte Solidargemeinschaft handeln
 unterschiedliche Lebensentwürfe flexibel integrieren
 MA-Beteiligung und Synergieschöpfung verbessern
 Wertschätzung als Basis jeder Motivation verstehen
 Arbeit primär an Situationsanforderungen ausrichten
 umfassend über Systemgrenzen hinweg kooperieren
 mehr kollegial über Einfühlung und Resonanz wirken
 über Erkennen von Zusammenhängen vereinfachen
 mit persönlicher Autorität im Arbeitsalltag stabilisieren
 mit Wissen und Erfahrung MA den Rücken decken
 Transparenz und offene Kommunikation praktizieren
 in dezentralen Strukturen mehr Freiräume gewähren

erwartete bleibende Schwächen

- alles auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausrichten
- MA unter Druck setzen und wie Zitrone auspressen
- durch zunehmende Virtualität der Kontakte irritieren
- sich auf Erhalt eigener Machtposition konzentrieren

selbstgefällig längst veralteten Regeln
 kurzfristig mit Blick auf Quartalsergeb
 Untergebene distanziert von oben her
 isoliert und regional zumeist im eigene
 Aufgaben nur ohne eigene Identifikat
 als Einzelkämpfer ohne Offenheit und
 MA zumeist zum eigenen Nutzen inst
 ohne Klarheit und Ziele Dinge einfach
 mit Manipulationsabsicht mehrdeutig
 Veränderungen gegenüber eher vers
 absichtlich verletzend sein und andere
 unprofessionell und ohne Plan und Str
 Doppelarbeit und unsinnigen Arbeitsein
 ohne Fachkompetenz und ohne Konsequenz führen
 mit kurzfristiger Orientierung zu viel Verwirrung stiften
 mit komplizierten Abstimmungsschleifen ausbremsen
 mit basisdemokratischen Spielereien Chaos riskieren

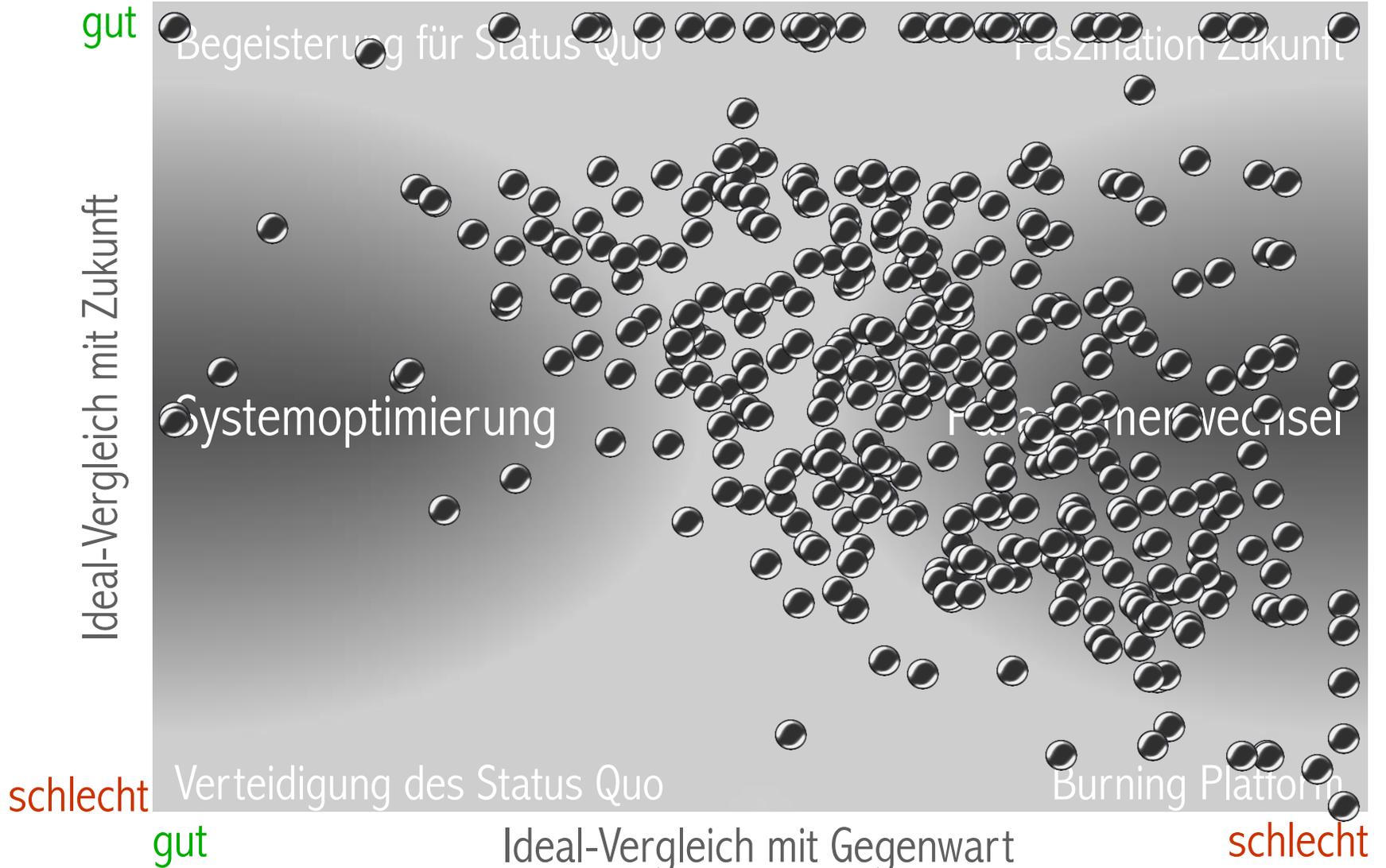
in Prozessen Veränderung beschleunigen
 eigenem Denken Zukunftssicherheit schaffen
 Begegnung Menschen authentisch führen
 Strategie Diversität und Dynamik steigern
 Identifikation mit dem Unternehmen bewirken
 den Teamkonstellationen Beitrag leisten
 individuell entwickeln und langfristig binden
 Struktur und Zieldefinitionen sicherstellen
 mit Leidenschaft und Vision begeistern
 einer Kultur der Veränderung anstreben
 Leistungsängste die Vorbildfunktion ausfüllen
 Stärke anhand von Kenndaten maximieren
 vorhandene Kompetenz optimal zum Einsatz bringen
 als Führungskräfte volle Verantwortung übernehmen
 Berechenbarkeit über langfristige Strategie schaffen
 mit klaren Vorgaben und Disziplin die Profite steigern
 mit persönlicher Durchsetzungsfähigkeit überzeugen

6. Führungskräfte fordern einen Paradigmenwechsel

Fast 80 % aller Führungskräfte halten in ihren Bewertungen eine Neudefinition von „guter“ Führung für unumgänglich. Die Befragten sind davon überzeugt, dass der Standort Deutschland ohne eine grundlegende Änderung in der Führungspraxis weit unter seinen Möglichkeiten bleibt.



● 400 Führungskräfte



● 400 Führungskräfte

gut

Begeisterung für Status Quo

Faszination Zukunft

Ideal-Vergleich mit Zukunft

Mittelwert der Führungskräfte



Systemoptimierung

Paradigmenwechsel

schlecht

Verteidigung des Status Quo

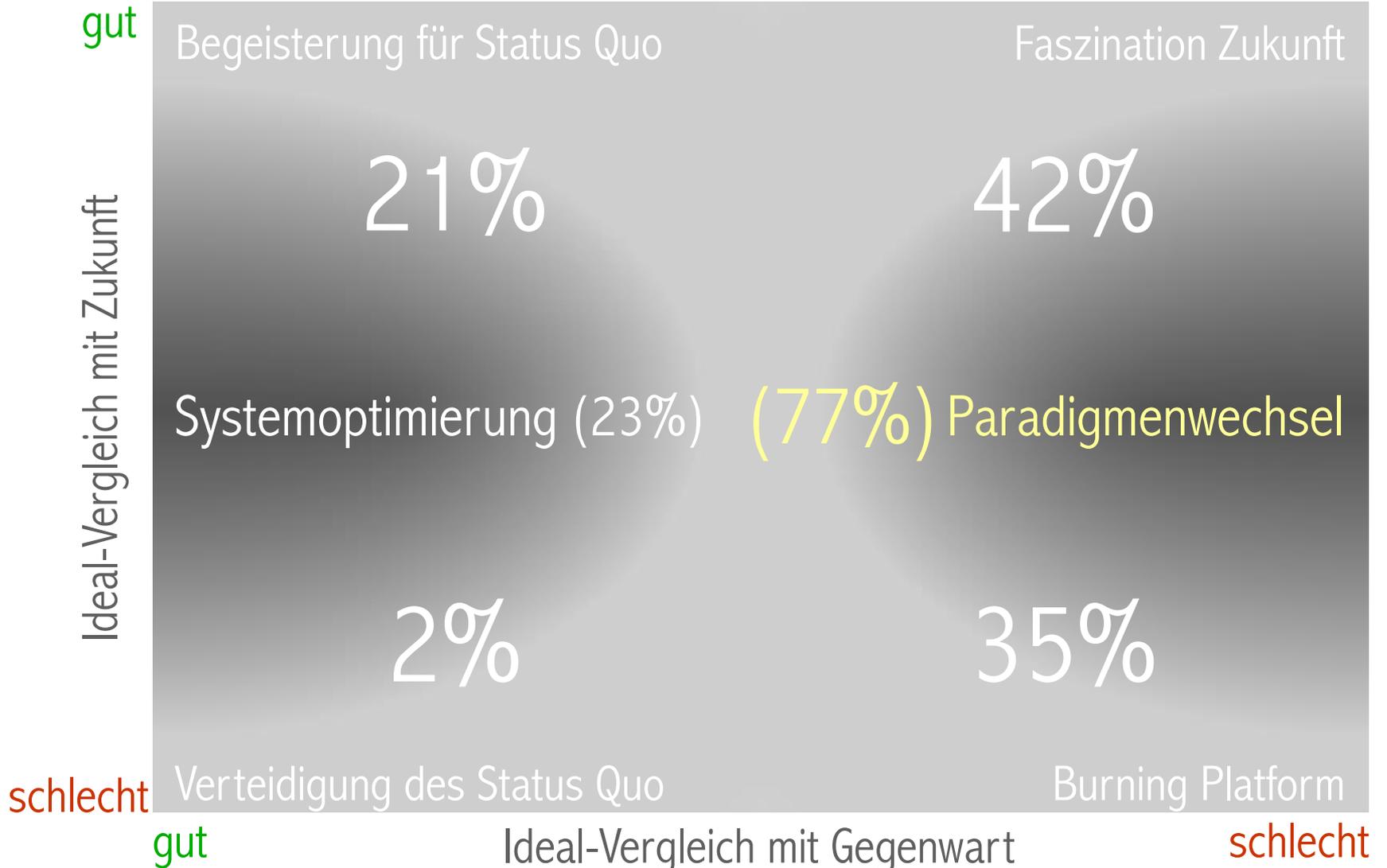
Burning Platform

gut

Ideal-Vergleich mit Gegenwart

schlecht

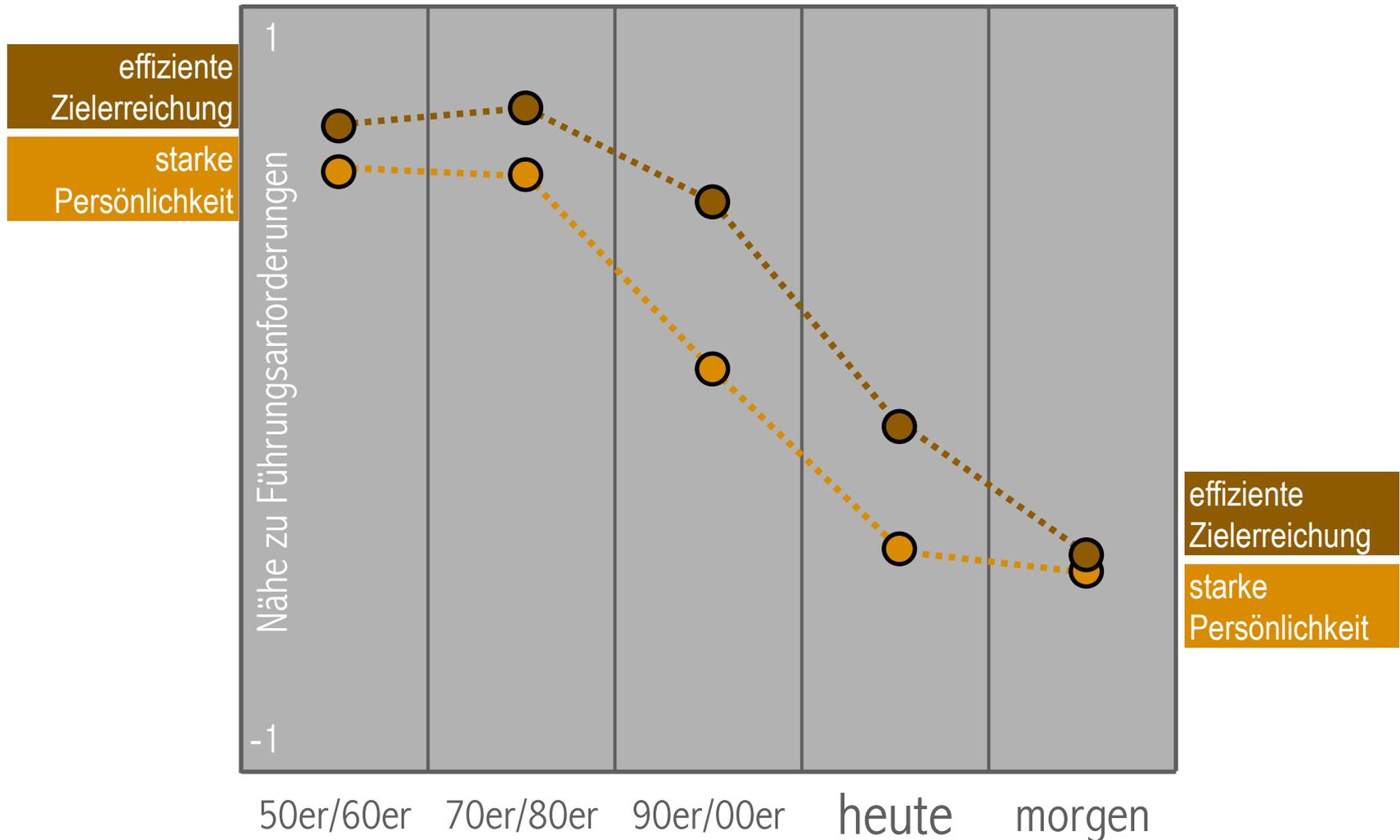
● 400 Führungskräfte



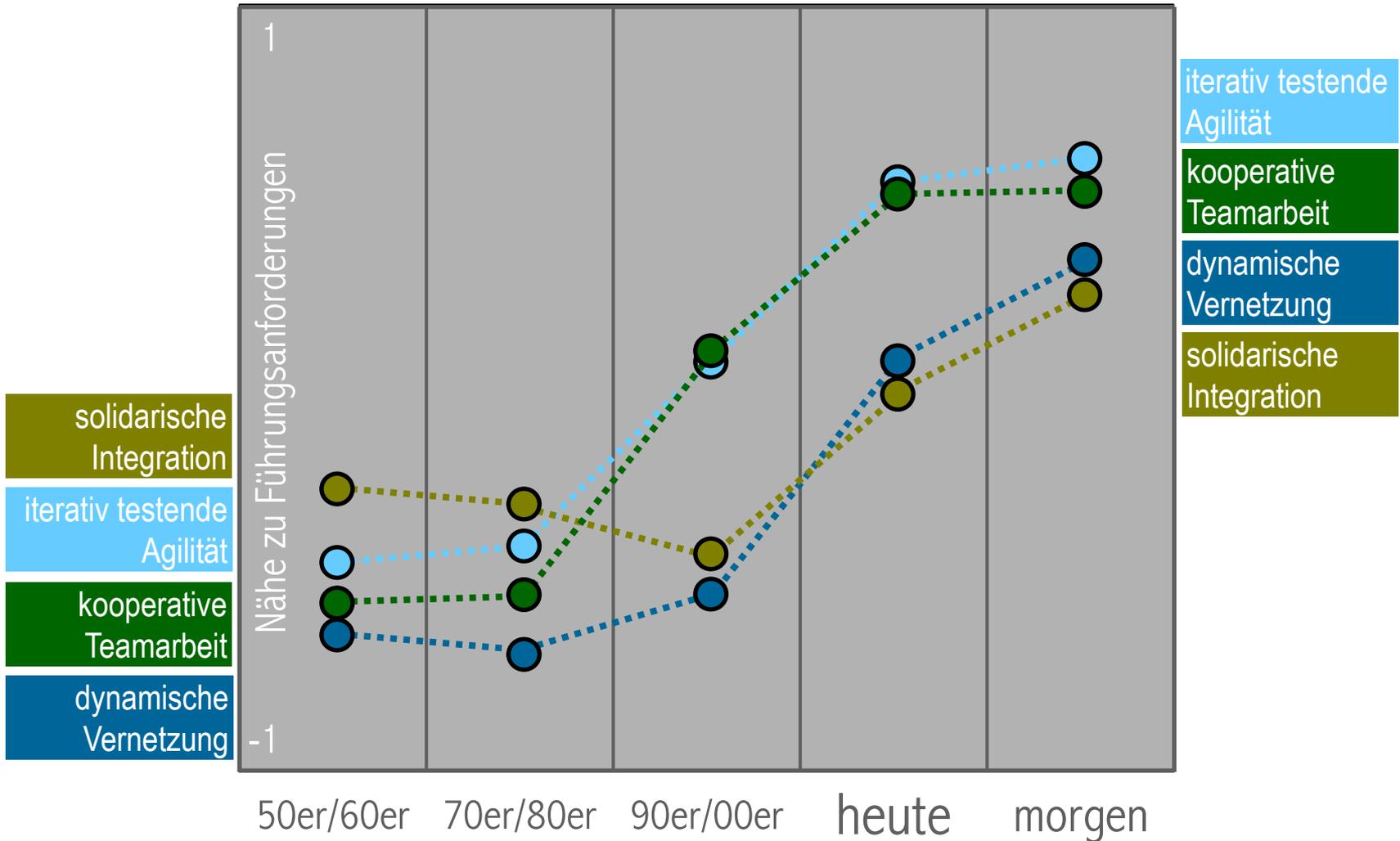
7. Kernaspekte von „Gute Führung“ in der Zukunft

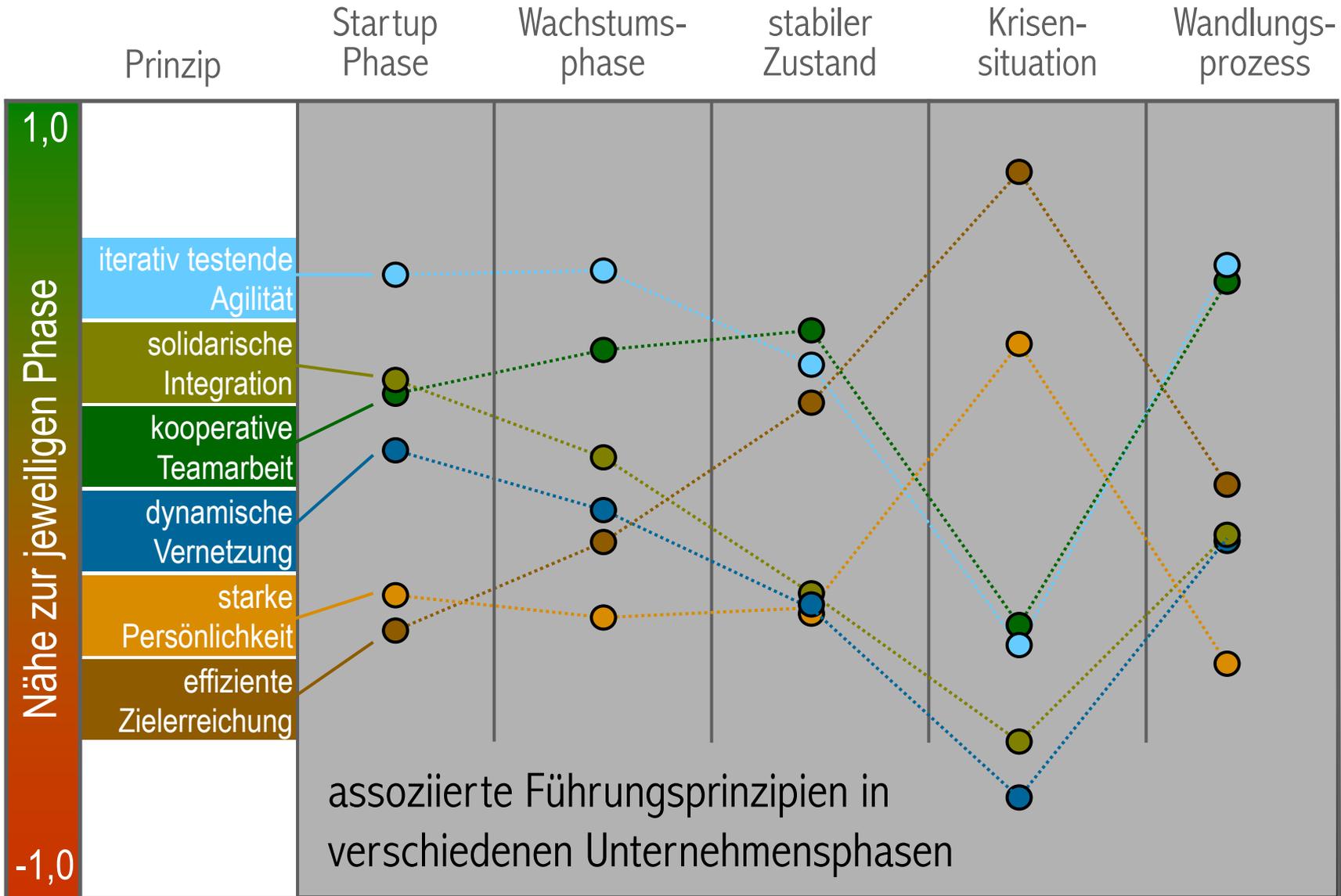
Selbstorganisierende Netzwerke sind favorisiertes Zukunftsmodell, während hierarchisch steuerndem Management mehrheitlich eine Absage erteilt wird. Kooperationsfähigkeit hat Vorrang vor traditionellen Wettbewerbsstrategien – Motivation wird zunehmend an Selbstbestimmung und Wertschätzung gekoppelt.

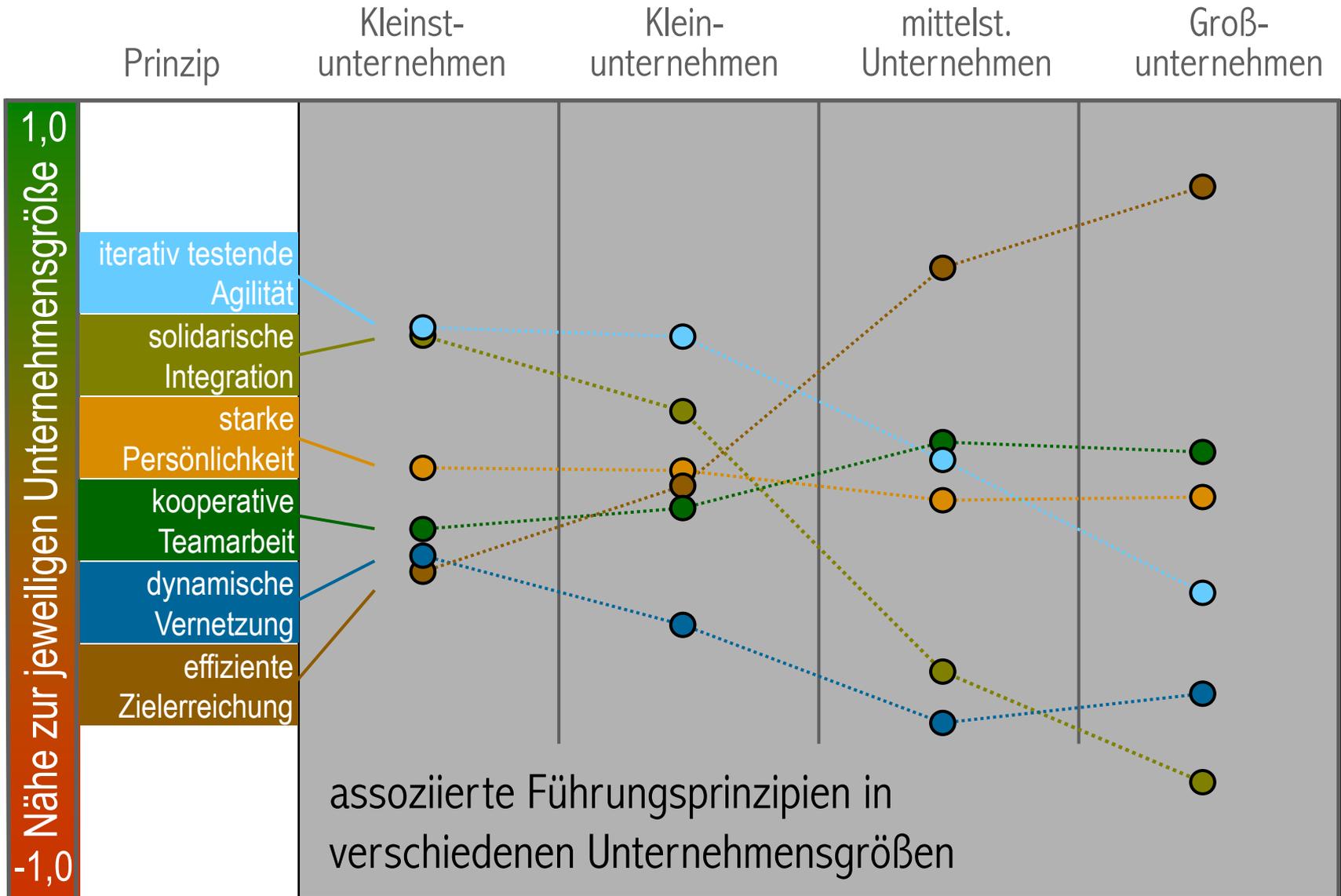
Assoziierte Führungsprinzipien über die Zeit (n=400 FK)



Assoziierte Führungsprinzipien über die Zeit (n=400 FK)







Drei Hauptentwicklungsachsen für „Gute Führung“

3 P

- Person
- Planung
- Profitabilität



3 I

- Information
- Iteration
- Integration

Drei Hauptentwicklungsachsen für „Gute Führung“

3 P

● Person



3 I

● Information

Personale Führung wird weniger wichtig. In Netzwerken geht es in erster Linie um Information. Attraktiv ist nur, wer relevante Einsichten und Fähigkeiten anbieten kann. Hierarchische Macht verliert klar an Bedeutung.

Drei Hauptentwicklungsachsen für „Gute Führung“

3 P

● Planung



3 I

● Iteration

Die Definition professioneller Führung verlagert sich von planvoller Zielerreichung zur Gestaltung ergebnis-offener Prozesse. Vorausdenken und Planung wird ersetzt durch maximale Agilität und Lernbereitschaft.

Drei Hauptentwicklungsachsen für „Gute Führung“

3 P

● Profitabilität

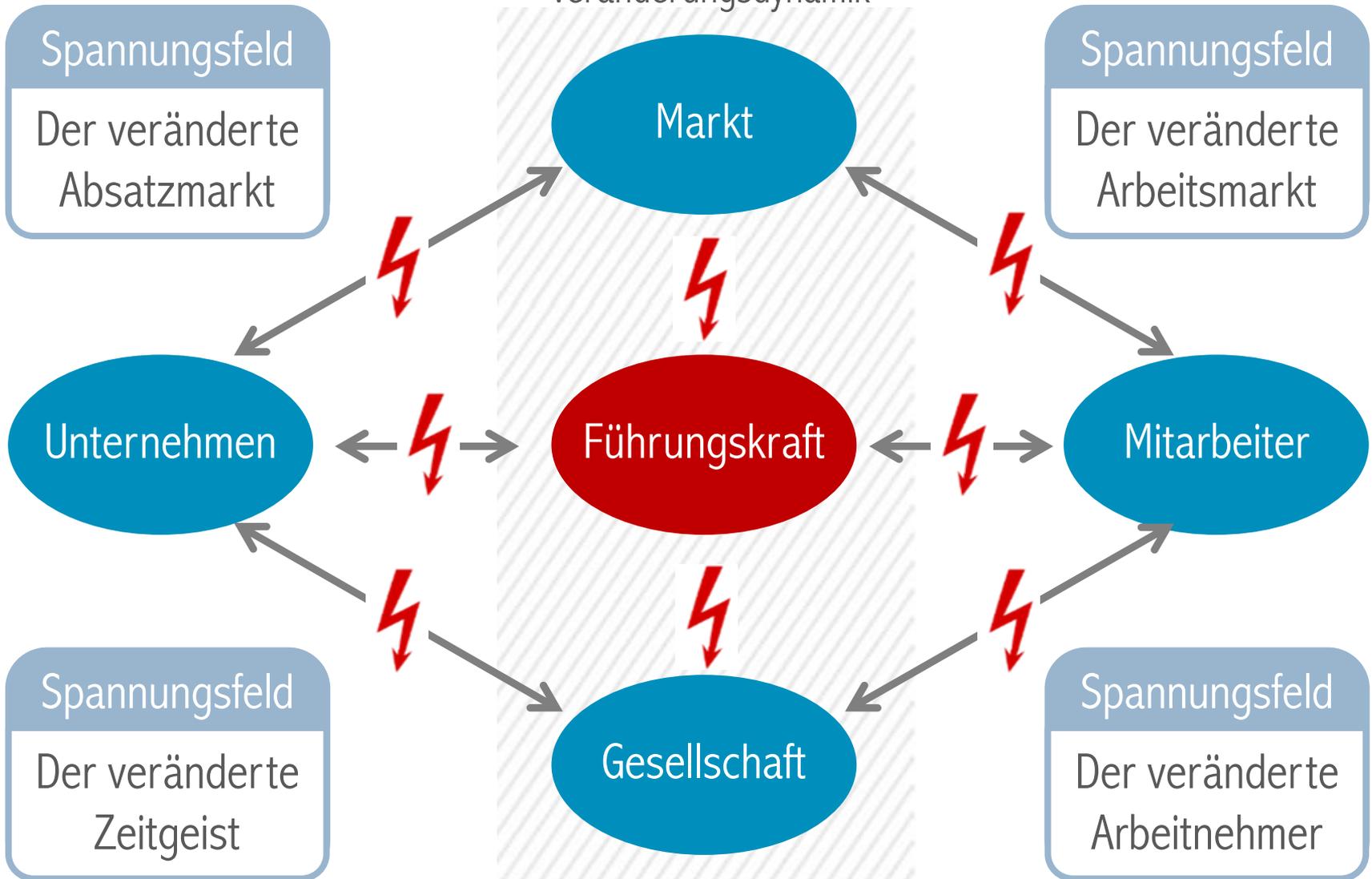


3 I

● Integration

Die Wert-Orientierung des Shareholder-Value-Denkens wandelt sich zunehmend zur Werte-Orientierung des Stakeholder-Ansatzes. Der vorherrschende Fokus auf Kapitalinteressen wird als Fehlentwicklung kritisiert.

Vernetzung als Treiber der
Veränderungsdynamik





Innovationspreis



Teaching Award



Finalist 2005



MBA-Award



MUWIT-Award

nextpractice GmbH
Schuppen 2
Hoerneckestraße 25-31
D-28217 Bremen
Tel. +49 (0)421-3355880
Fax. +49 (0)421-3355830
office@nextpractice.de
www.nextpractice.de