

Leadership heute: Sinn geben, fordern und fördern



INSTITUT FÜR
MANAGEMENT-INNOVATION
PROF. DR. WALDEMAR PELZ

Nr. 1

Inhalt / Struktur

- Stand: Probleme und Lösungen
- Ergebnisse der Forschungsprojekte



- Transformationale Führung
- Umsetzungskompetenzen
- Führungskräfteentwicklung
- Erfolgskontrolle



Nr. 2

Bedeutung „guter“ Führung

 $t+4$ 

Nr. 3

Engagement von Mitarbeitern

- Nur 15 bis 20 Prozent aller Mitarbeiter sind voll engagiert (Internationale Stichprobe n = 86.000)
- Bis zu 80 Prozent der Deutschen haben ein Problem mit ihrem Vorgesetzten
- Häufigste Ursachen
 - ▶ Leistungen nicht anerkannt (32 %)
 - ▶ In Entscheidungen nicht eingebunden (29 %)
 - ▶ Vorschläge/Meinung nicht beachtet (24 %)

Nr. 4

Führungskräfte: Was ist wichtig?

- Charismatic
- Visionary
- Energetic
- Passionate
- Creative
- Intelligent
- Personally powerful
- Risk-loving
- Imaginative
- Unconventional
- Highly motivated to lead
- Strong character
- Conscientious
- Humble
- Gentle
- Modest
- Patient
- Thoughtful
- Rather shy
- Good listener
- Team-oriented
- Emphatic
- Secure
- Self-reliant
- Unobtrusive
- Soft-spoken
- Dominant
- Idealistic
- Powerful
- Steady
- Curious
- Independent
- Persistent
- Talkative
- Extrovert
- etc.

Beispiel: Theorie des Situativen Führens

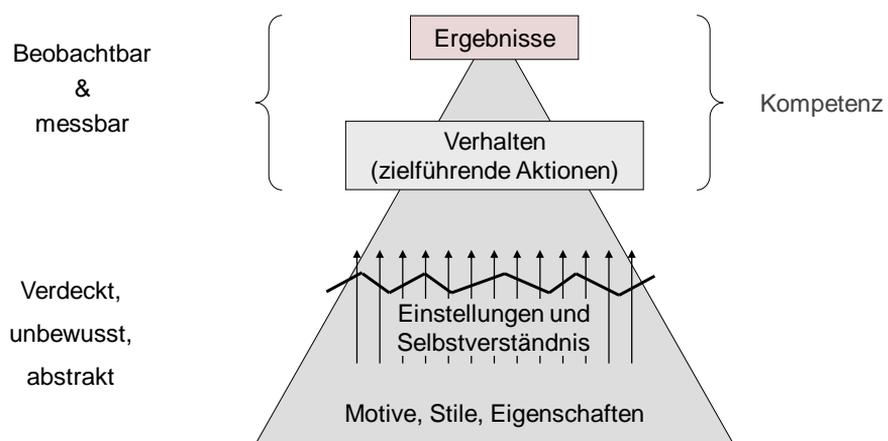
„Telling“		„Selling“	
Energisch		Begeisternd	
Konsequent		Beredsam	
Direkt		Gewinnend	
Herausfordernd		Kreativ	
Entschlossen		Spontan	
Willensstark		Mitreißend	
„Participating“		„Delegating“	
Teamorientiert		Systematisch	
Loyal		Präzise	
Geduldig		Praktisch	
Kooperativ		Gewissenhaft	
Verbindlich		Diplomatisch	
Mitfühlend		Genau	

Beispiel: Theorie des Situativen Führens

„Telling“	Löwe ♌	„Selling“	Zwilling ♊
Energisch	Dominant	Begeisternd	Mitreißend
Konsequent	Machtbewusst	Beredsam	Rhetorisch begabt
Direkt	Führungsstark	Gewinnend	Überzeugend
Herausfordernd	Anspruchsvoll	Kreativ	Gesellig
Entschlossen	Mutig	Spontan	Lebhaft
Willensstark	Selbstbewusst	Mitreißend	Vielseitig

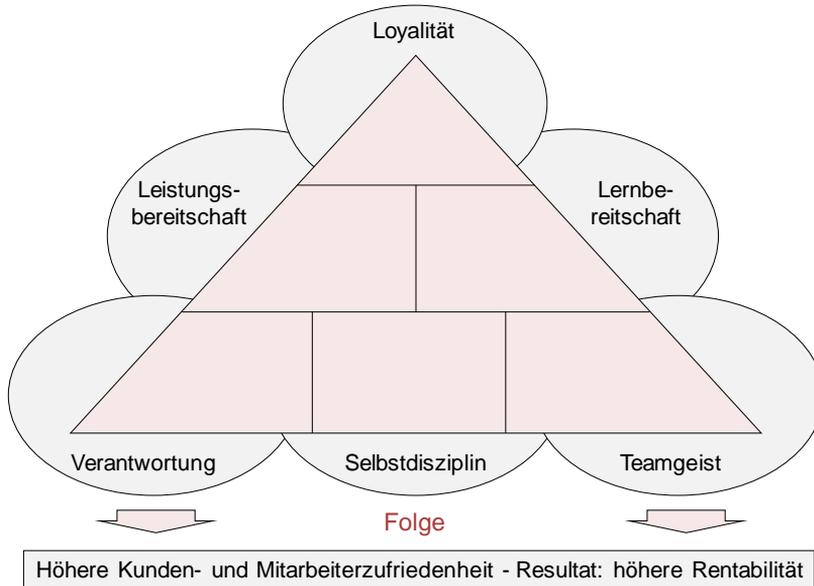
„Participating“	Krebs ♋	„Delegating“	Steinbock ♄
Teamorientiert	Kontaktstark	Systematisch	Ordnungsliebend
Loyal	Empfänglich	Präzise	Fleißig
Geduldig	Verbunden	Praktisch	Realistisch
Kooperativ	Harmoniebedürftig	Gewissenhaft	Beharrlich
Verbindlich	Verbindlich	Diplomatisch	Sorgfältig
Mitfühlend	Einfühlsam	Genau	Streng

Kompetenzorientierung

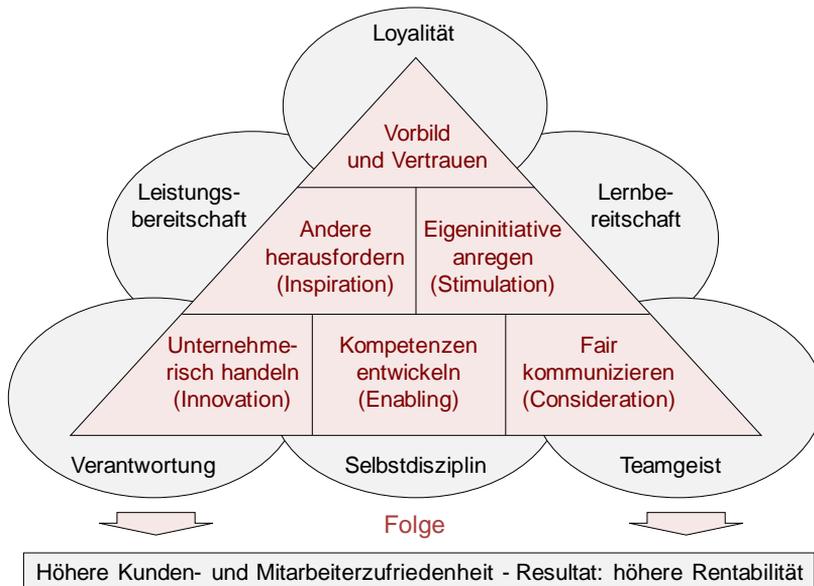


Kompetenz: Verhalten (zielführende Aktionen) und Kenntnisse, die zu messbaren (ökonomischen) Ergebnissen führen → PAR

Erwartetes Verhalten der Mitarbeiter



Notwendiges Verhalten der Führungskräfte



Führung bei Hidden Champions: Vier Prinzipien (1)

■ Vorbild sein und Vertrauen aufbauen

- ▶ „Unternehmerische Haltung fördern sie nicht durch Weiterbildung... Sie müssen die Leute durch beispielhaftes Verhalten, durch Führung und klare Ziele dazu bringen. Das geht nicht von heute auf morgen, aber es geht,“
- ▶ „Wenn Sie so weit kommen, dass der Mitarbeiter Ihnen vertraut ..., dann haben Sie es eigentlich ganz gut gemacht“

■ Durch anspruchsvolle Ziele motivieren

- ▶ „Wir haben eine langfristige Zielsetzung, die auf Werten basiert, die wir gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben“
- ▶ „Und wenn Sie es schaffen, die Leute einzubinden, dann schauen sie weder auf die Uhr noch auf die Entlohnung“

Führung bei Hidden Champions: Vier Prinzipien (2)

■ Selbstständigkeit anregen

- ▶ „Ich hinterfrage sehr viel ... ich will immer wissen warum... und dann kommt doch die Idee, man könnte es doch irgendwie anders tun“
- ▶ Wenn man Neuerungen von oben drüberstülpt, hat man natürlich genau das, was Innovationen hemmt“

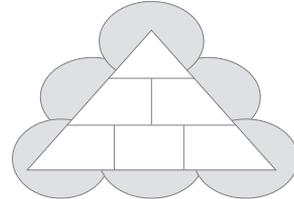
■ Individuell fördern und intensiv kommunizieren

- ▶ „Meine Aufgabe ist es, einfach: fördern, unterstützen, entwickeln, schauen, wer hat etwas drauf“
- ▶ „Für jeden Mitarbeiter haben wir Kompetenzmodelle und Entwicklungspläne, und die werden mit dem Mitarbeiter diskutiert“

Führungs- und Umsetzungskompetenzen

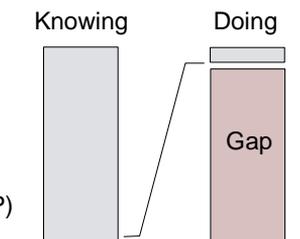
■ Effektives Führungsverhalten

- ▶ Vorbild (Identification)
- ▶ Ziele und Perspektiven (Inspiration)
- ▶ Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)
- ▶ Kommunikation und Fairness (Consideration)
- ▶ Ergebnisorientierung (Enabling)
- ▶ Unternehmerische Haltung (Innovation)



■ Ziele in die Tat umsetzen (Umsetzungskompetenz)

- ▶ Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung (ASF)
- ▶ Emotions- und Stimmungsmanagement (ESM)
- ▶ Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke (SVD)
- ▶ Vorausschauende Planung und Problemlösung (VPP)
- ▶ Zielbezogene Selbstdisziplin (ZBS)



Nr. 13

Umsetzungskompetenzen

- **Fokussieren auf das Wesentliche** (Werte als Kriterium)
 - ▶ Wissen, was man will vs. Verzetteln → „3 Hasen“
 - ▶ Ablenkung/Verführung/Fremdsteuerung → Werte (Schüler, Manager)
- **Gefühle steuern** (Empathie, Vertrauen, Beziehungen)
 - ▶ Opfer → Handlungsbedarfssignale
 - ▶ Falsche Annahmen → Gefühle und Ziele
- **Selbstvertrauen stärken** (Selbstwirksamkeitsüberzeugung)
 - ▶ Ängste (Versagen, Ohnmacht, Wertlosigkeit) → Feedback
 - ▶ Erwartung (nehmen) → Leistungen/Beitrag (geben)
- **Vorausschauend planen** (vs. Niagara-Prinzip)
- **Selbstdisziplin praktizieren** (Sinn statt Zwang)
 - ▶ Arzt, Handwerker, Unternehmer, 9/11
 - ▶ Geld, Anerkennung, Einfluss sind Folge, nicht Ziel

→ Gallup

Nr. 14

Was unterscheidet „Erfolgreiche“ von „Erfolglosen“?

Typische Verhaltensweisen der „Erfolgreichen“ (Top 5 Items)

1. Es fällt mir leicht, eine negative Stimmung gezielt zu verbessern (ESM)
2. Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen (ZSD)
3. Ich erarbeite mir Anerkennung durch gute Leistungen für die Organisation (ASF)
4. Ich erhole mich relativ schnell nach großen Niederlagen (VPP)
5. Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele (ASF)

Typische Verhaltensweisen der „Erfolglosen“ (Bottom 5 Items)

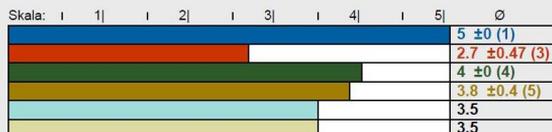
1. Es bereitet mir Probleme, Prioritäten richtig zu setzen (ASF)
2. Ich habe zu wenig Zeit für die Pflege persönlicher Beziehungen (ZSD)
3. Ich werde oft von unvorhergesehenen Dingen überrascht (VPP)
4. Die Erwartungen Anderer sind mir nicht so wichtig (ZSD)
5. Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen (ESM)

360-Grad-Feedback: Konsequente Erfolgskontrolle (1)

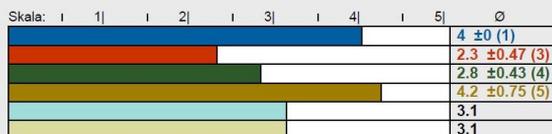
Detailergebnisse

Dimension Ziele und Perspektiven (Inspiration)

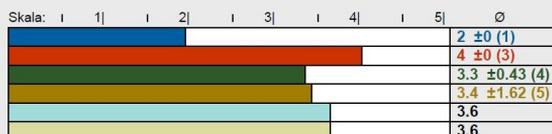
Setzt anspruchsvolle, aber realistische Ziele.



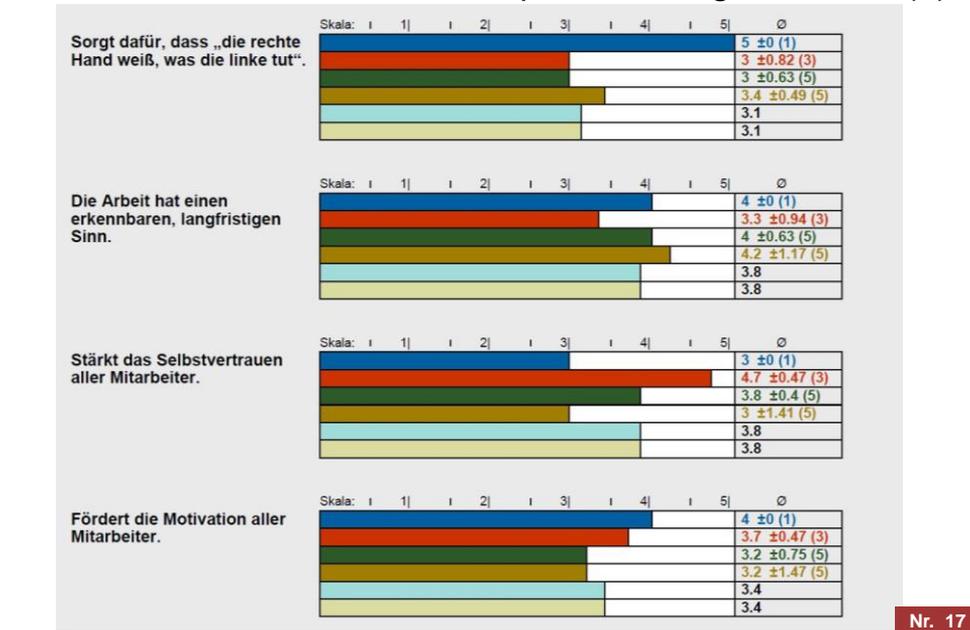
Fördert ständig Neuerungen und Veränderungen.



Man braucht keine Angst zu haben, Fehler zu machen.

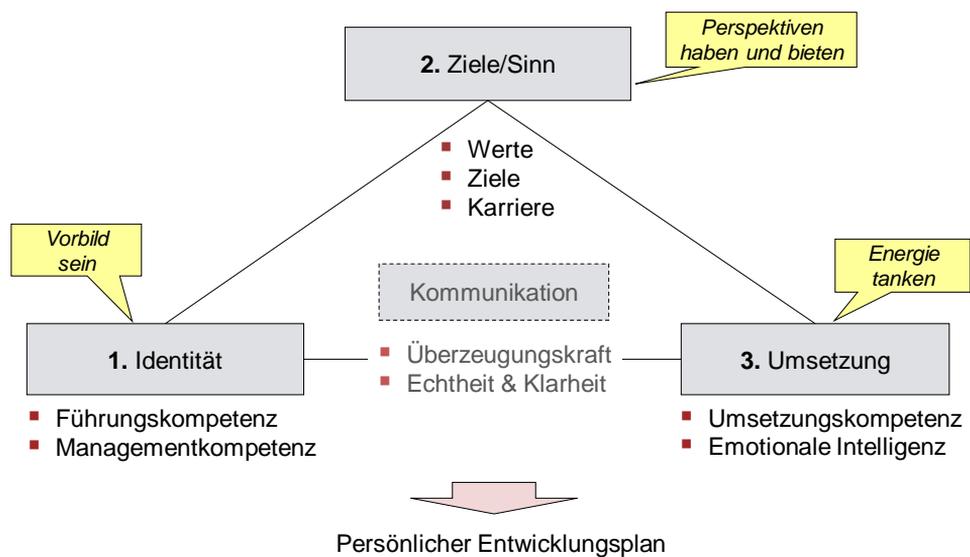


360-Grad-Feedback: Konsequente Erfolgskontrolle (2)



Nr. 17

Entwicklungsziele



Nr. 18

Motto

„Die Menschen wollen für einen Zweck arbeiten,
nicht einfach nur für ihren Lebensunterhalt ...
sie brauchen ein Ziel, das eine planlose
Existenz in ein zweckgerichtetes und erfreuliches
Abenteuer verwandelt“

(Csíkszentmihályi)

Nr. 19

Zur Vertiefung:

- Fachliteratur
 - ▶ Bass, Bernard: The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, The Free Press: 2008
 - ▶ Fleming, John: Manage Your Human Sigma, Harvard Business Review: 2005
 - ▶ Harvard Business Review's Ten Must Reads on Leadership, Harvard Business School Publishing: 2011
 - ▶ Pelz, Waldemar, Kompetent Führen, 2. Auflage, Gabler: 2004
 - ▶ Yukl, Gary: Leadership in Organizations, 8th Edition, Pearson: 2013
- Links
 - ▶ www.management-innovation.com ⇒ Button „Publikationen“
 - ▶ www.fuehrungskompetenzen.com (Online-Test)
 - ▶ www.umsetzungskompetenzen.com (Online-Test)
 - ▶ www.360-grad-feedback.net (zum Thema Erfolgskontrolle)

Nr. 20