

Arbeits- und Führungskultur im Zeitalter der Digitalisierung

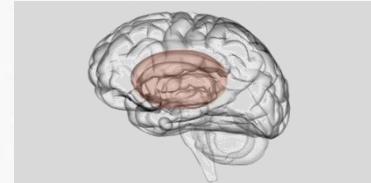
Andreas Greve, August 2019

DIE ZUNEHMENDE VERNETZUNG ERHÖHT DIE SYSTEMDYNAMIK UND KOMPLEXITÄT

lineare
Systemdynamik



Wirkung entspricht der Ursache



„NEXT PRACTICE“ STEHT SEIT 25 JAHREN FÜR DIE ENTWICKLUNG ZUKUNFTS- FÄHIGER KONZEPTE UND WERTEORIENTIERTEN WANDEL – MIT METHODE!



25 JAHRE „WANDEL“ IN DER WIRTSCHAFT

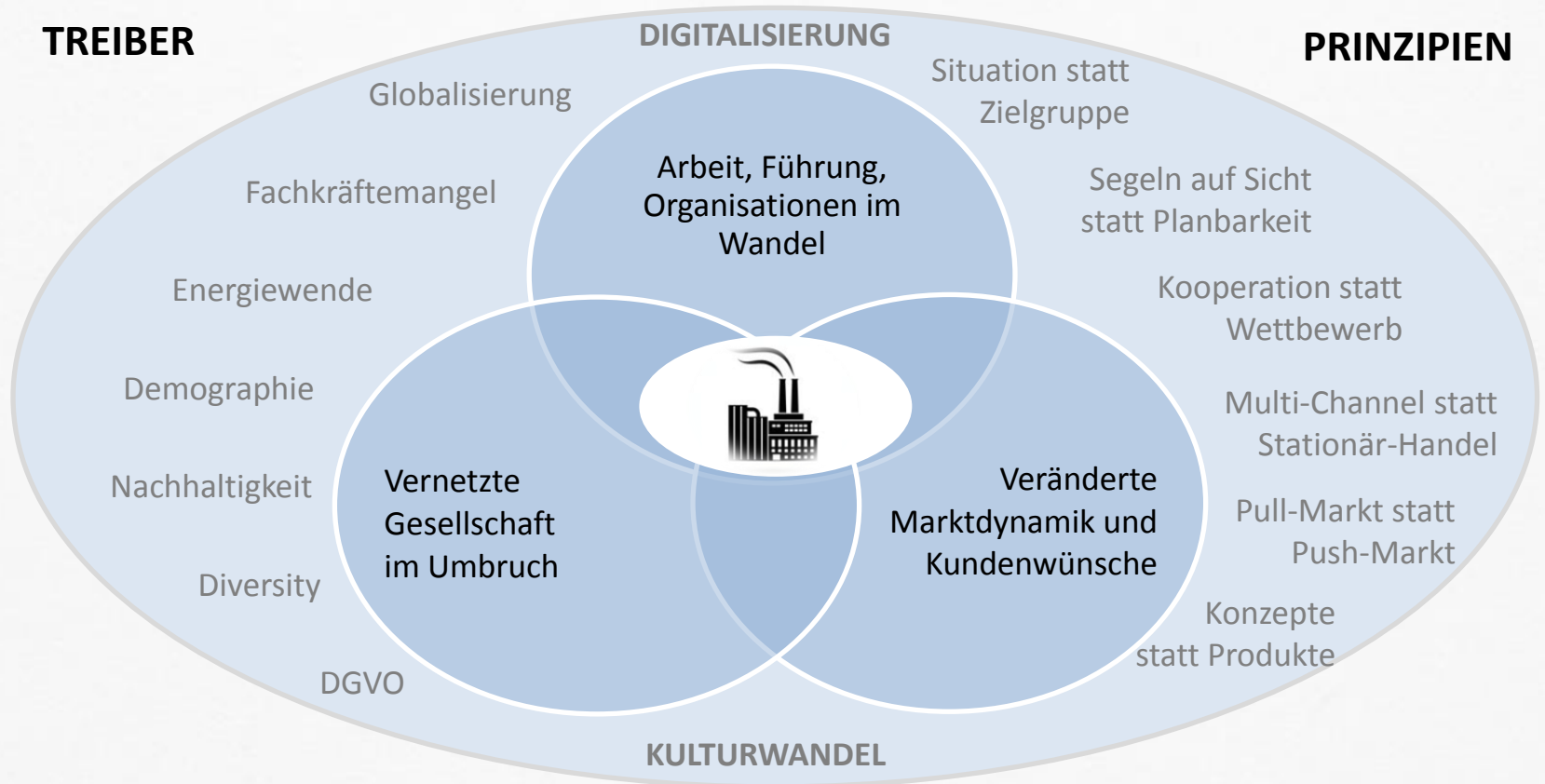


nextpractice | *Institut*
für Komplexität und Wandel gGmbH

AN-INSTITUT AN DER HOCHSCHULE BREMEN



VERÄNDERUNGSDYNAMIK UND KOMPLEXITÄT FORDERN UNTERNEHMEN HERAUS!



DIE ZUNEHMENDE VERNETZUNG ERHÖHT DIE SYSTEMDYNAMIK UND KOMPLEXITÄT

→ VUCA-WELT

lineare Systemdynamik



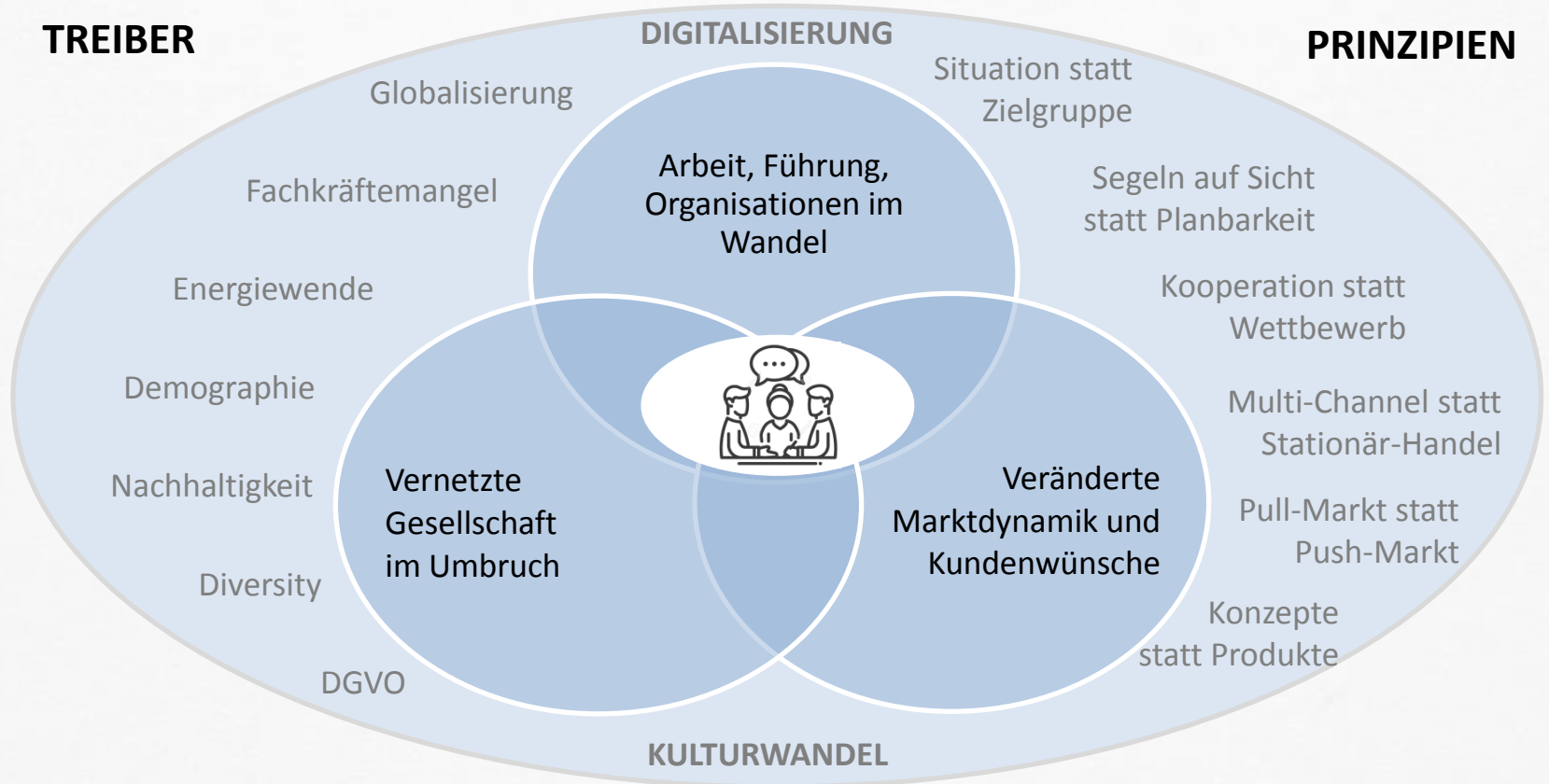
Wirkung entspricht der Ursache

nichtlineare Systemdynamik

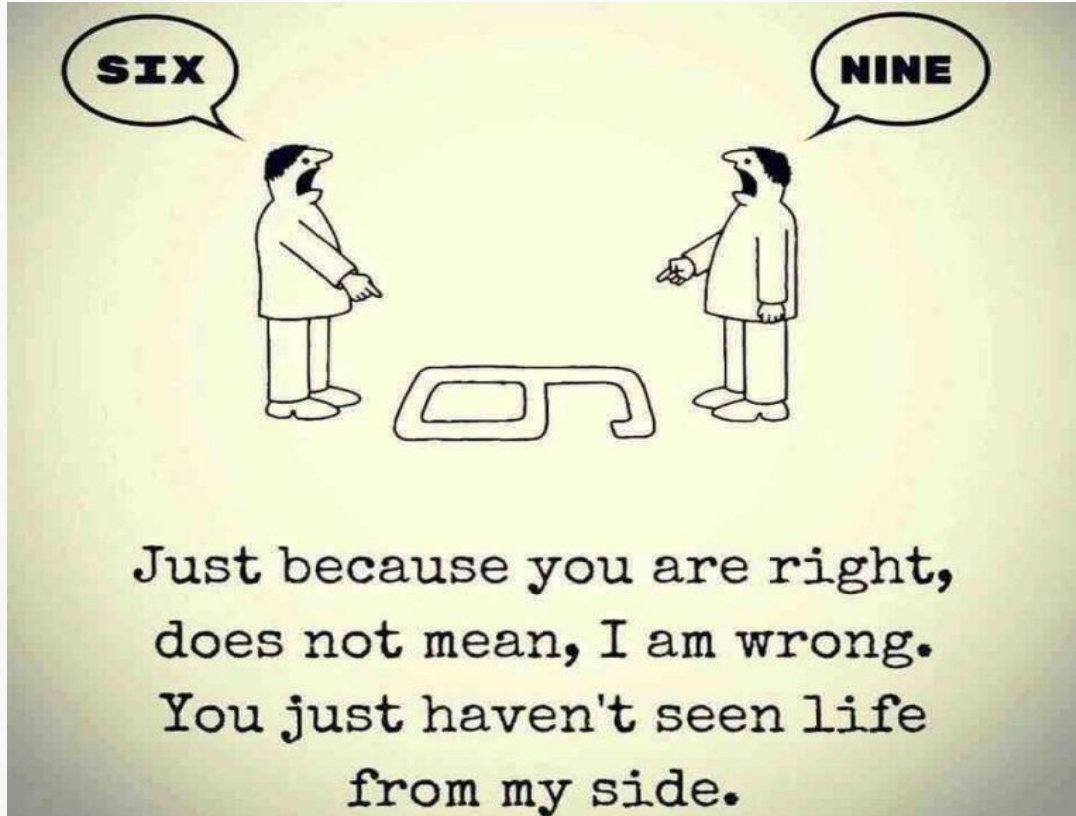


kleine Ursache – große Wirkung

NUR DIE HANDELNDEN MENSCHEN MEISTERN DIE ZAHLREICHEN HERAUSFORDERUNGEN

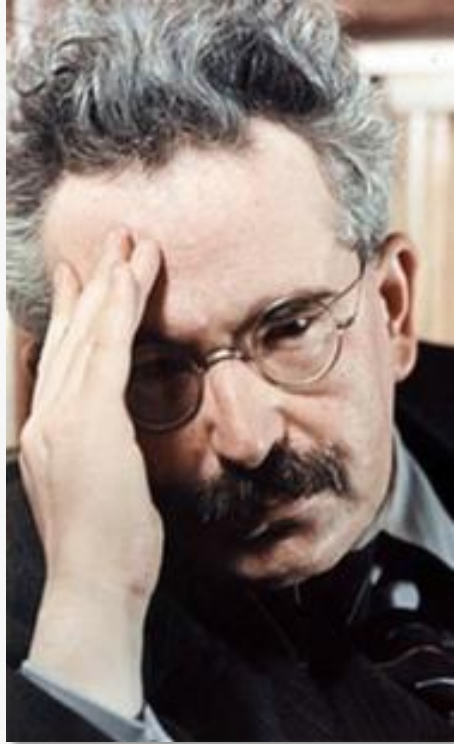


KEINE EINHEITLICHEN BEWERTUNGEN MEHR FÜR OBEN/UNTEN, RICHTIG/FALSCH ETC.



1.

Die weltweite Vernetzung
verändert grundlegend die
Dynamik in unserer Gesellschaft



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

Walter Benjamin (1935)

MUND-ZU-MUND PROPAGANDA IM STAMMTISCH-ZEITALTER

Eine Person...



bezieht im Mittel
4 Freunde ein,

4



die im Mittel 5
Freunde erreichen

20

MUND-ZU-MUND PROPAGANDA IM SOCIAL-MEDIA-ZEITALTER

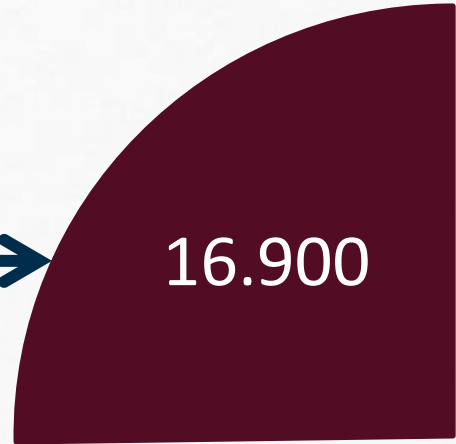
Eine Person...



bezieht im Mittel
130 Freunde ein,



die im Mittel 130
Freunde erreichen



YouTube



In einer Woche > 5 Mio. Views



YouTube

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



Eine Woche > 31 Mio. Views



DSDS 2017: RTL holt Kandidaten nach Shitstorm zurück



Publikumsliebling
Alphonso Williams erhält
zweite Chance nach
Shitstorm der Zuschauer
und wird Superstar 2017.

Massive Zuschauerkritik zwingt RTL den Rauswurf rückgängig zu machen.



08.04.2013

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



SPIEGEL ONLINE

19.02.2014

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

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



Weltweit größtes Taxi-Unternehmen

– besitzt keine eigenen Taxis.



Eines der größten Unterkunft Anbieter

– besitzt keine eigenen Immobilien.



Einer der größten Telefon Unternehmen

– besitzt keine eigene Infrastruktur.



Einer der populärsten Medien Anbieter

– produziert keine eigenen Inhalte.



Einer der größten Software Anbieter

– ohne Apps erstellen zu müssen.

DIE ZUNEHMENDE VERNETZUNG ERHÖHT DIE SYSTEMDYNAMIK UND KOMPLEXITÄT

→ VUCA-WELT

lineare Systemdynamik



Wirkung entspricht der Ursache

nichtlineare Systemdynamik

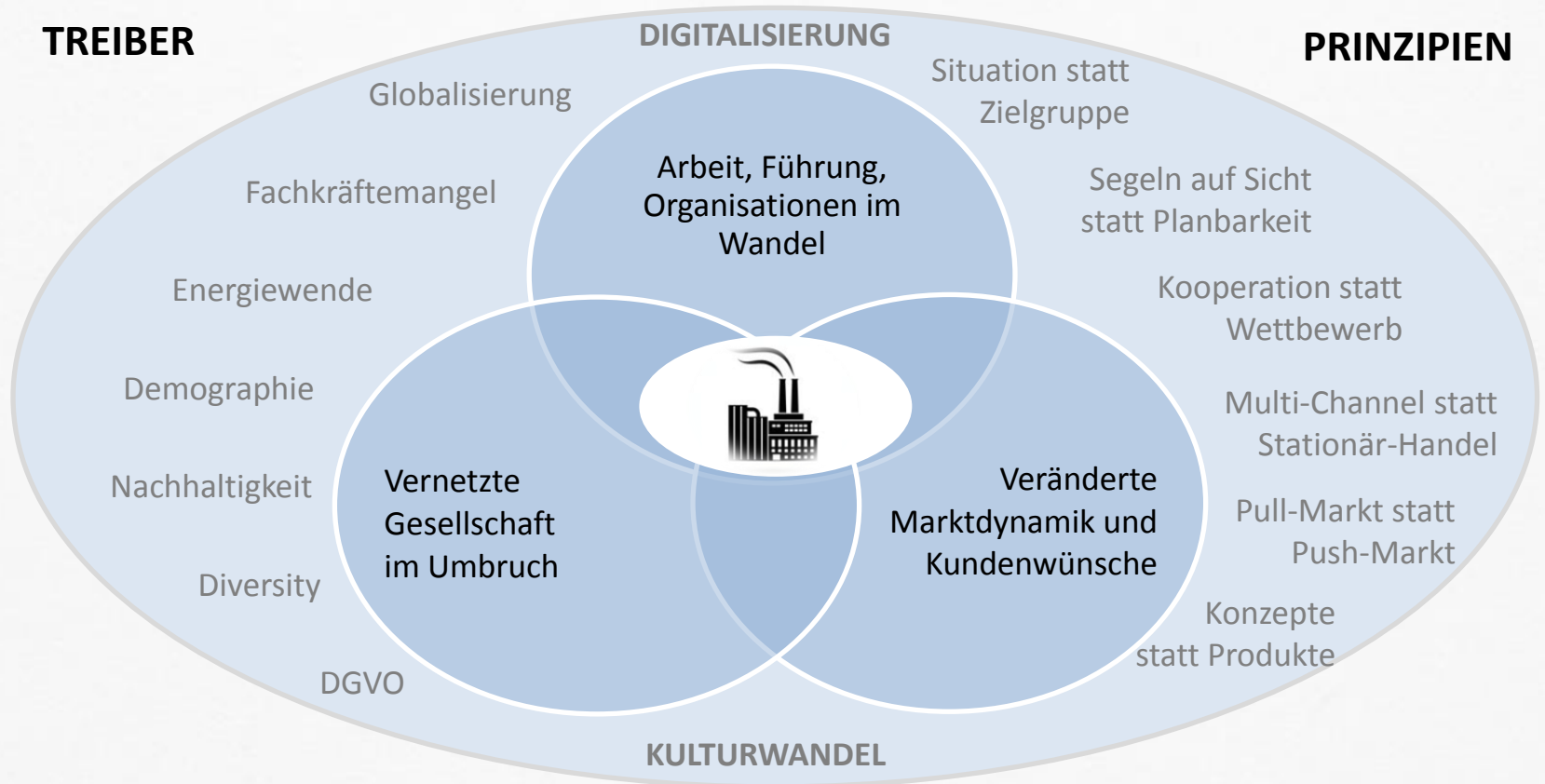


kleine Ursache – große Wirkung

2.


Die Komplexität für
Unternehmen und der
Veränderungsdruck steigen

VERÄNDERUNGSDYNAMIK UND KOMPLEXITÄT FORDERN UNTERNEHMEN HERAUS!



NEUES WIRD SCHNELL UNBEWUSST ABGELEHNT, AUCH WENN ES NÜTZLICH SEIN KANN...



„Haie“ 

NUR AUF HYPES AUFZUSPRINGEN, IST AUCH NICHT IMMER DIE BESTE LÖSUNG



„Smart
Home“



DIE LÖSUNG LIEGT IN EINER DIFFERENZIIERTEN BETRACHTUNG UND KLUGER REFLEXION!



**„WENN SIE EINEN
SCHEIßPROZESS
DIGITALISIEREN,
DANN HABEN SIE
EINEN SCHEIß
DIGITALEN
PROZESS.“**

Thorsten Dirks,
Vorstand Lufthansa

Handelsblatt

06.07.2017

BAUINDUSTRIE

Personalmangel bremst Projekte aus

Geld ist zurzeit genug da, um Fernstraßen zu bauen oder Brücken zu reparieren. Doch nach mageren Jahren fehlen in der Bauverwaltung die Planer für solche Projekte, klagt die Bauindustrie – sie sieht aber auch Auswege.

SPiegel ONLINE

25.04.2018

Fachkräftemangel

Deutschland fehlen mehr als 25.000 Pfleger

Die Große Koalition hat ein "Sofortprogramm Pflege" für 8000 neue Fachkraftstellen versprochen. Neue Zahlen zeigen: Der Bedarf ist deutlich größer.

ZEIT ONLINE

12.10.2018

Kultusminister rechnen mit erheblichem Lehrermangel

Hunderte Lehrerstellen werden laut Prognose der Kultusministerkonferenz in den nächsten Jahren unbesetzt bleiben. Der Mangel betreffe vor allen Dingen Ostdeutschland.

Süddeutsche Zeitung

20.01.2017

20. Januar 2017, 14:16 Uhr Grüne Woche

Die großen Probleme der Landwirtschaft sind ungelöst

WELT

23.04.2018

WIRTSCHAFT INDUSTRIE

Fachkräftemangel kostet Deutschland 30 Milliarden Euro

DER TAGESSPIEGEL

30.01.2018

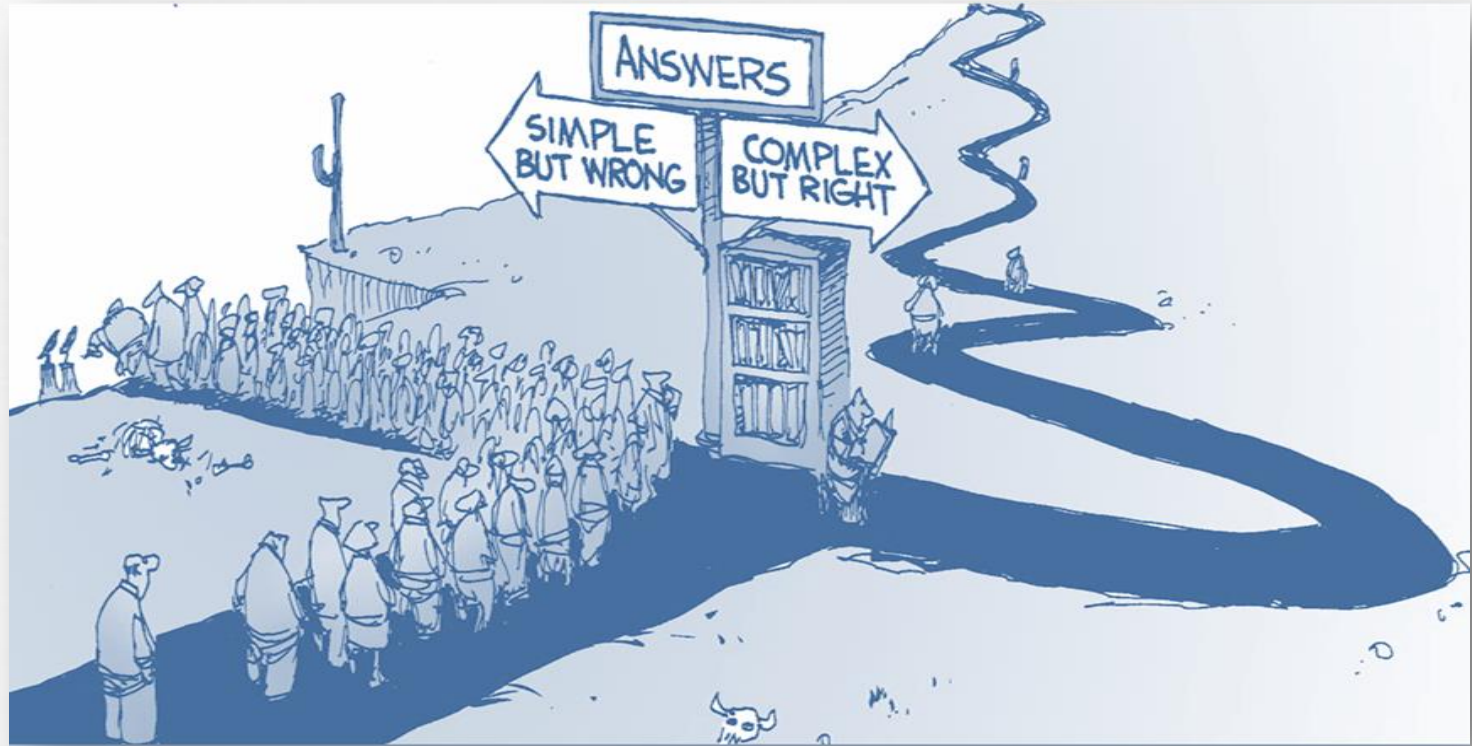
Medizinische Versorgung

30.01.2018 15:51 Uhr

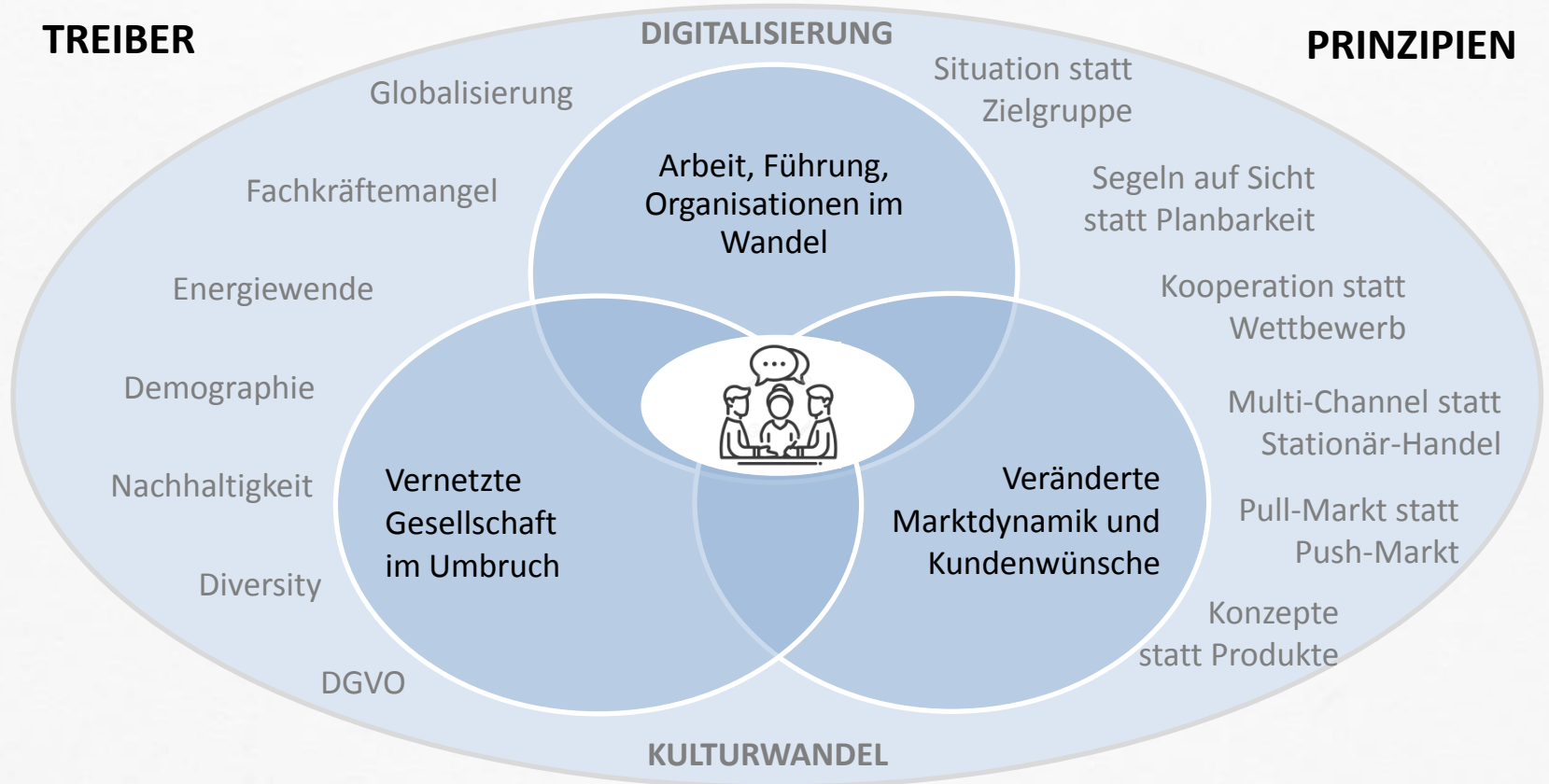
Landbewohner fühlen sich abgehängt

Auf dem Land ist jeder Vierte unzufrieden mit der medizinischen Versorgung, unter Stadtbewohnern nur jeder Achte. Das Hauptärgernis: Wartezeiten. VON RAINER WORATSCSKA

ES IST MENSCHLICH, DER KOMPLEXITÄT UND VERÄNDERUNGSDYNAMIK AUSZUWEICHEN



NUR DIE HANDELNDEN MENSCHEN MEISTERN DIE ZAHLREICHEN HERAUSFORDERUNGEN



3.

Problem und Lösung für die
Herausforderungen liegen in
den Kulturmustern

DIE HIRNFORSCHUNG BESTÄTIGT, DASS WIR GRÖßTENTEILS UNBEWUSST ENTSCHEIDEN

<p>Kortikales System</p> <p>rational – instabil – bewusst</p> <p>Meinungen</p> <p>Haltungen</p>
<p>Bewertung</p> <p>Entscheidung</p> <p>emotional – stabil – unbewusst</p> <p>Limbisches System</p>



URSACHE UND LÖSUNG DAFÜR LIEGEN IN DEN UNBEWUSSTEN KULTURELLEN MUSTERN



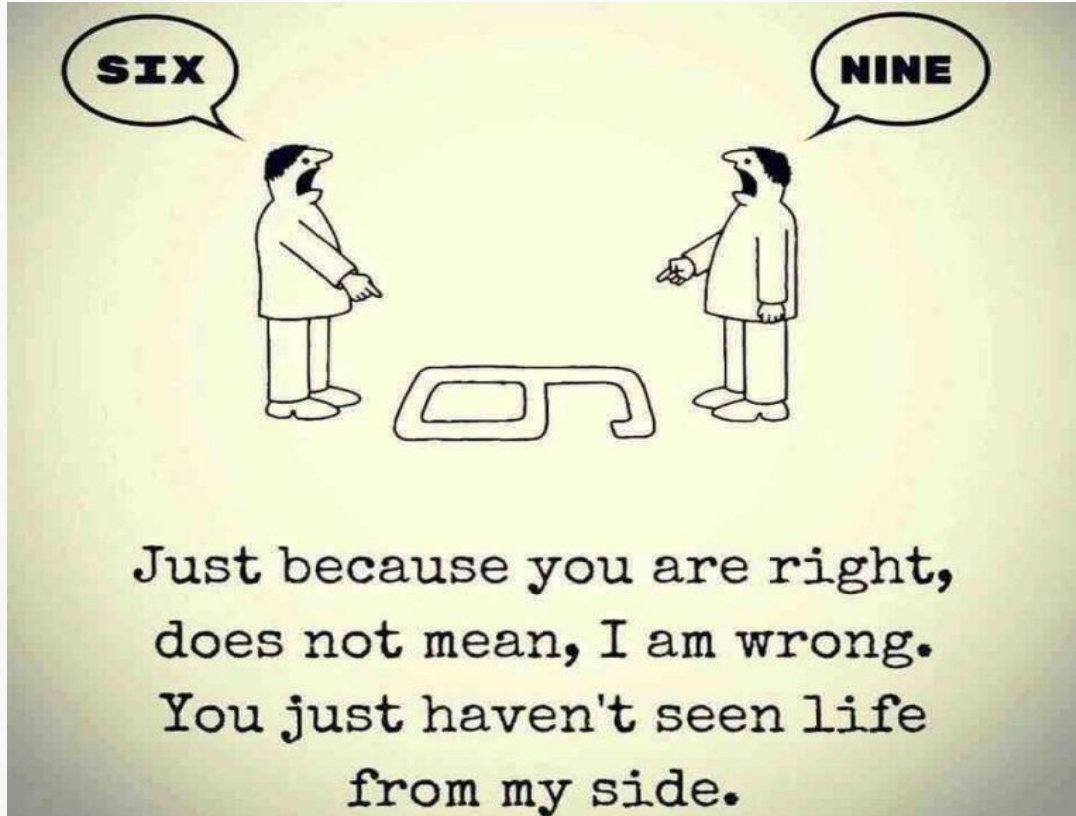
KULTURELLE BEWERTUNGSMUSTER STEUERN UNSERE TÄGLICHES MITEINANDER



Guardian

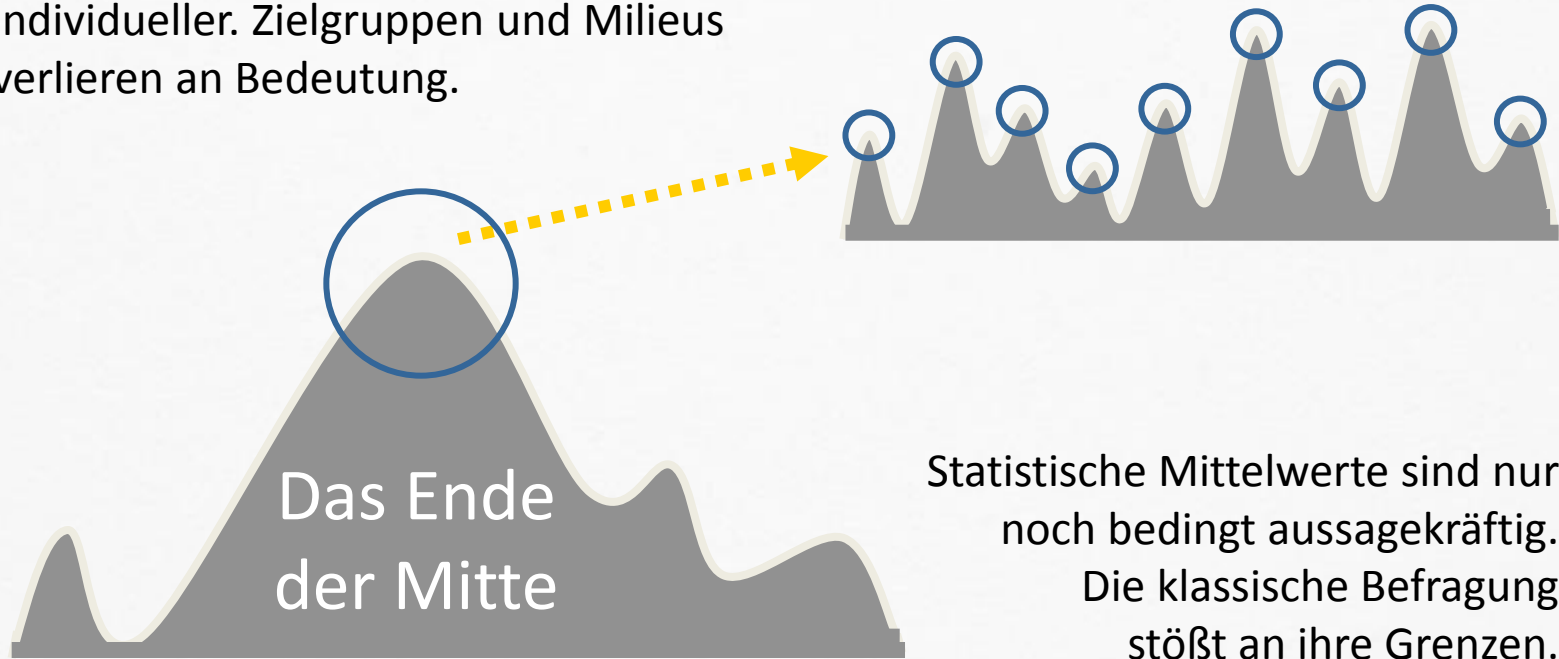


KEINE EINHEITLICHEN BEWERTUNGEN MEHR FÜR OBEN/UNTEN, RICHTIG/FALSCH ETC.



DIE WERTVORSTELLUNGEN DER MENSCHEN DIFFERENZIEREN SICH AUS

Durch die Vernetzung werden die Einstellungen und Wertvorstellungen der Menschen immer individueller. Zielgruppen und Milieus verlieren an Bedeutung.



Statistische Mittelwerte sind nur noch bedingt aussagekräftig. Die klassische Befragung stößt an ihre Grenzen.

DIE WAHRSCHEINLICHKEIT STEIGT, DASS KULTUR DIE STRATEGIEUMSETZUNG VERHINDERT



**“CULTURE EATS
STRATEGY FOR
BREAKFAST”**

Peter F. Drucker
Ökonom
1909 – 2005

4.

Die Erwerbspersonen sehen die
Entwicklung von Arbeit in
Deutschland extrem kritisch

STUDIEN- ERGEBNISSE.

W E R T E W E L T E N
A R B E I T E N 4.0

BERLIN, DEN 15.03.2016, NEXTPRACTICE GMBH



Gefördert durch:



ZUSAMMENSETZUNG DER INTERVIEWPARTNER

Geschlecht

---- männlich	n = 529
---- weiblich	n = 471

Alter

---- unter 30 Jahre	n = 173
---- 30 - 39 Jahre	n = 208
---- 40 - 49 Jahre	n = 281
---- 50 - 59 Jahre	n = 249
---- 60+ Jahre	n = 89

Aktuelle Situation

---- Erwerbstätig	n = 945
---- Erwerbslos	n = 55

Basis

(n = 1.000)

repräsentativ
ausgewählte
Interviewpartner,
die dem
Arbeitsmarkt zur
Verfügung stehen



1,5 bis 2 Stunden
pro Interview


nextexpertizer®

Schulbildung

---- Hauptschulabschluss	n = 126
---- Realschulabschluss	n = 368
---- Polytechn. Oberschule	n = 47
---- (Fach-) Hochschulreife	n = 450
---- ohne Schulabschluss	n = 9

Familienstand

---- verheiratet	n = 274
---- in fester Partnerschaft	n = 253
---- geschieden	n = 126
---- verwitwet	n = 11
---- ledig	n = 336

URSACHE UND LÖSUNG DAFÜR LIEGEN IN DEN UNBEWUSSTEN KULTURELLEN MUSTERN



KULTUR MESSEN MIT DEM INTERVIEW- UND ANALYSEVERFAHREN NEXTEXPERTIZER

1 Vergleichen

Sind
Führungspraxis in D heute
und
ideale Führungskultur
eher ähnlich oder eher verschieden ?
Ähnlich Verschieden

Zu Beginn jedes Durchlaufs werden jeweils zwei der vordefinierten Vergleichselemente von der Auskunftsperson als eher ähnlich oder eher verschieden eingestuft.

2 Benennen

Was kennzeichnet
Führungspraxis in D heute
in alten Strukturen verhaftet Nennen
im Gegensatz zu
ideale Führungskultur
Offen für neue Ideen Nennen

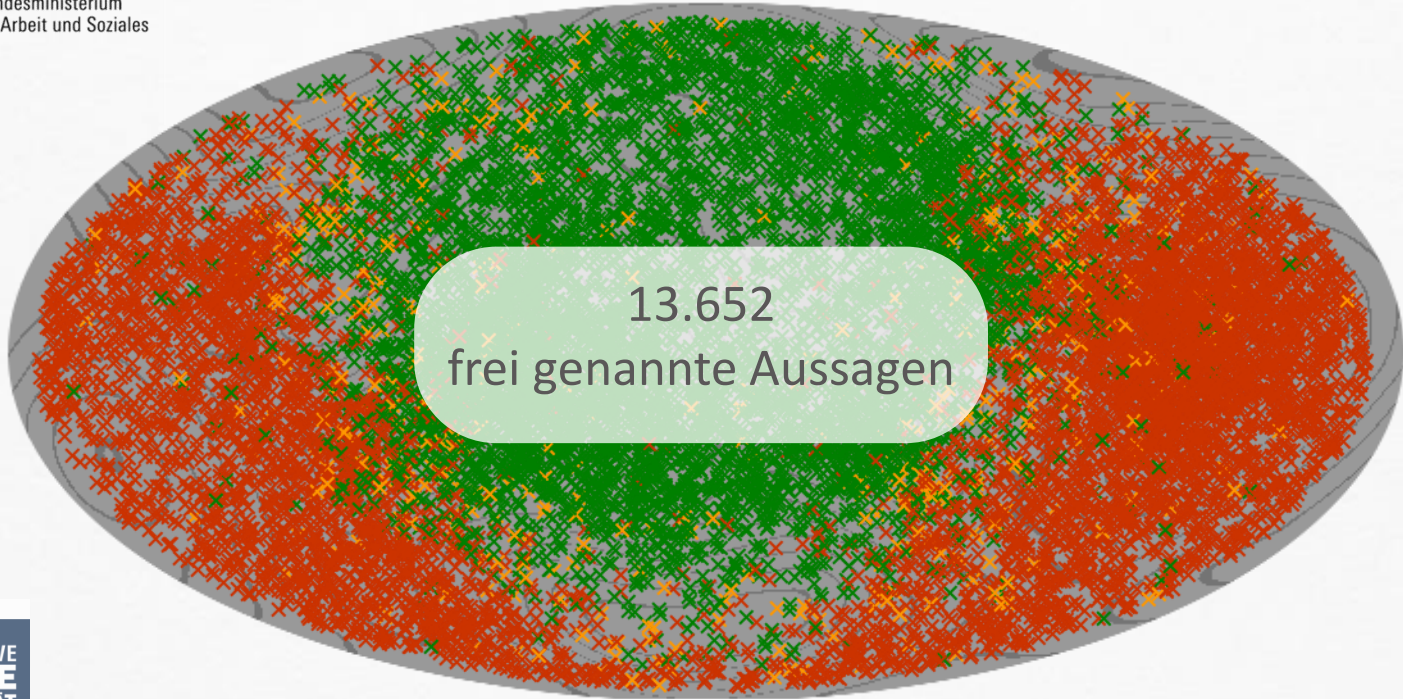
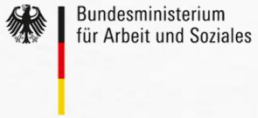
Nach dem Vergleich benennt die Auskunftsperson mit eigenen Worten, worin aus ihrer Sicht die Ähnlichkeit oder der Unterschied der Elemente besteht.

3 Bewerten

Was ist die beste Beschreibung für
Führung in Wachstumsphase
in alten Strukturen verhaftet
dazwischen beides weder noch
Offen für neue Ideen

Im dritten Schritt bewertet die Auskunftsperson dann alle anderen Vergleichselemente schnell und intuitiv anhand der gebildeten Bewertungsdimension.

KULTURRAUM ARBEIT IN DEUTSCHLAND



13.652
frei genannte Aussagen

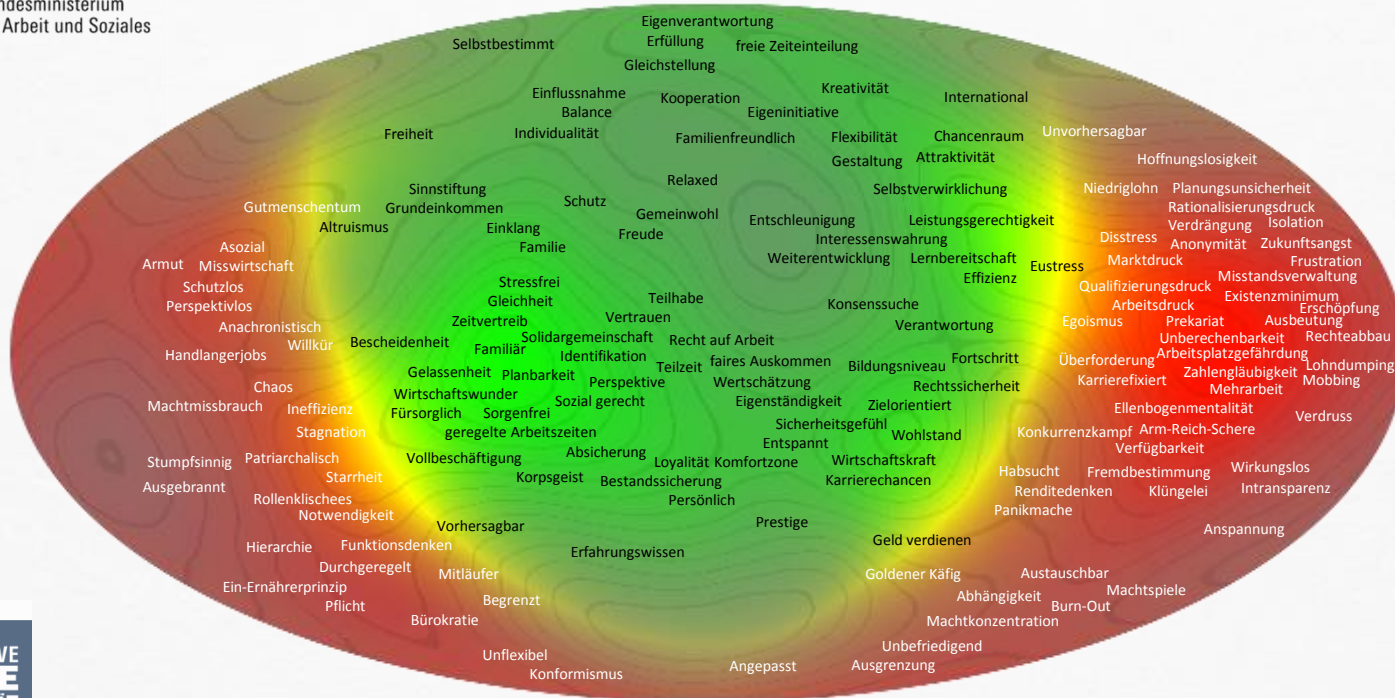


(Erwerbspersonen, n = 1.000)

KULTURRAUM ARBEIT IN DEUTSCHLAND

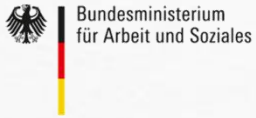


Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



(Erwerbspersonen, n = 1.000)

KULTURRAUM ARBEIT IN DEUTSCHLAND



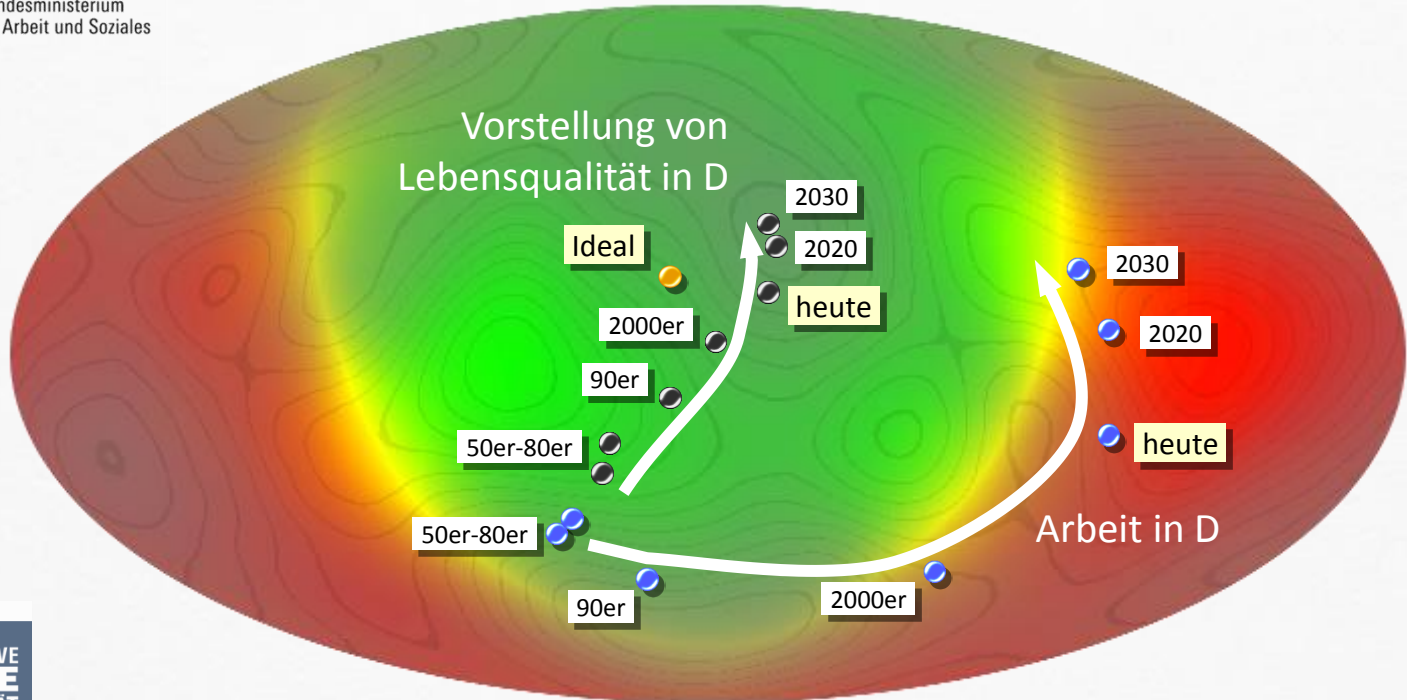
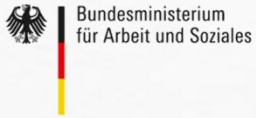
Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



INITIATIVE
NEUE
QUALITÄT
DER ARBEIT

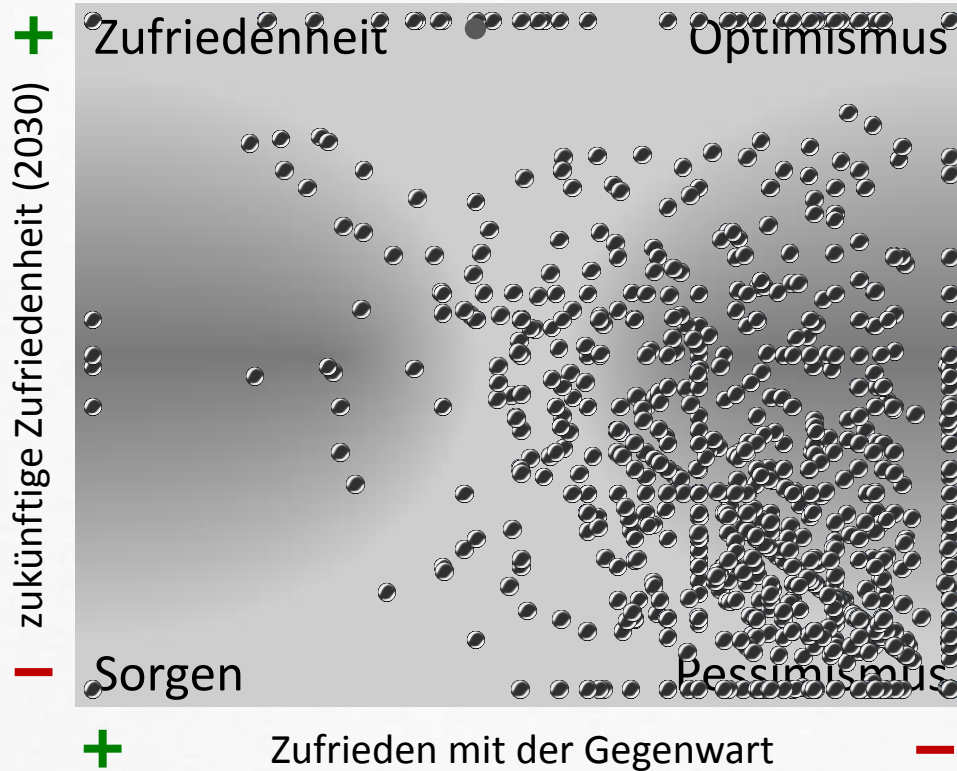
(Erwerbspersonen, n = 1.000)

KULTURRAUM ARBEIT IN DEUTSCHLAND



(Erwerbspersonen, n = 1.000)

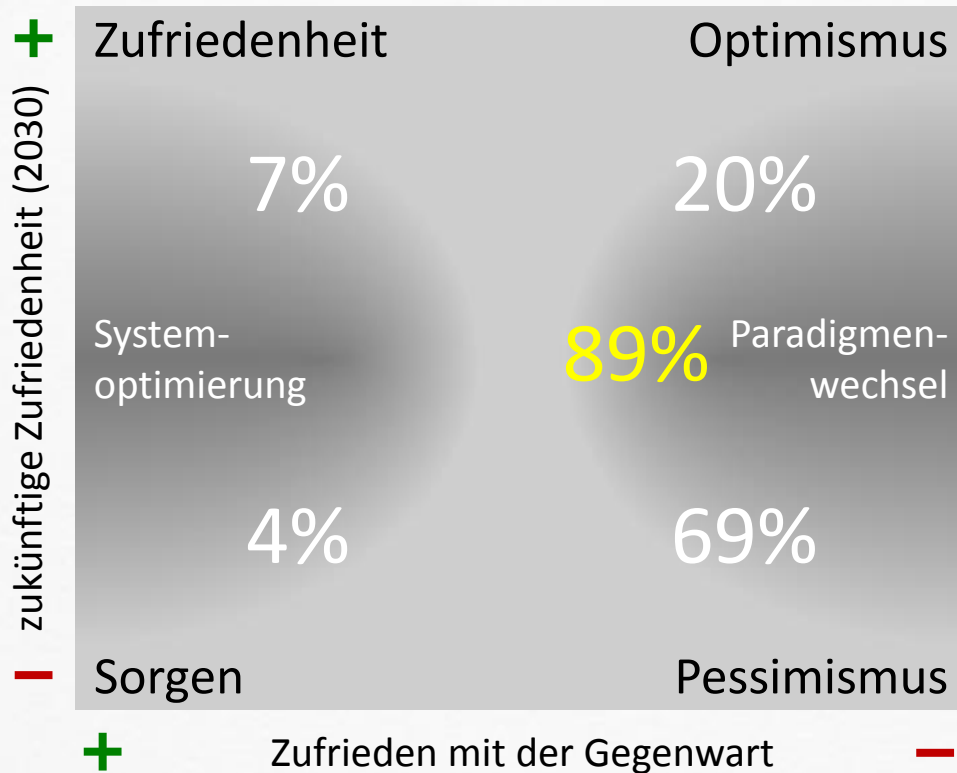
PERSPEKTIVE ARBEIT IN DEUTSCHLAND



Die **Entwicklung von Arbeit insgesamt** wird deutlich kritisch gesehen. Fast **90%** halten eine **grundlegende Veränderung** für notwendig, aber nur **20%** glauben, dass die Gesellschaft langfristig auf dem **richtigen Weg** ist.

(Erwerbspersonen, n = 1.000)

PERSPEKTIVE ARBEIT IN DEUTSCHLAND



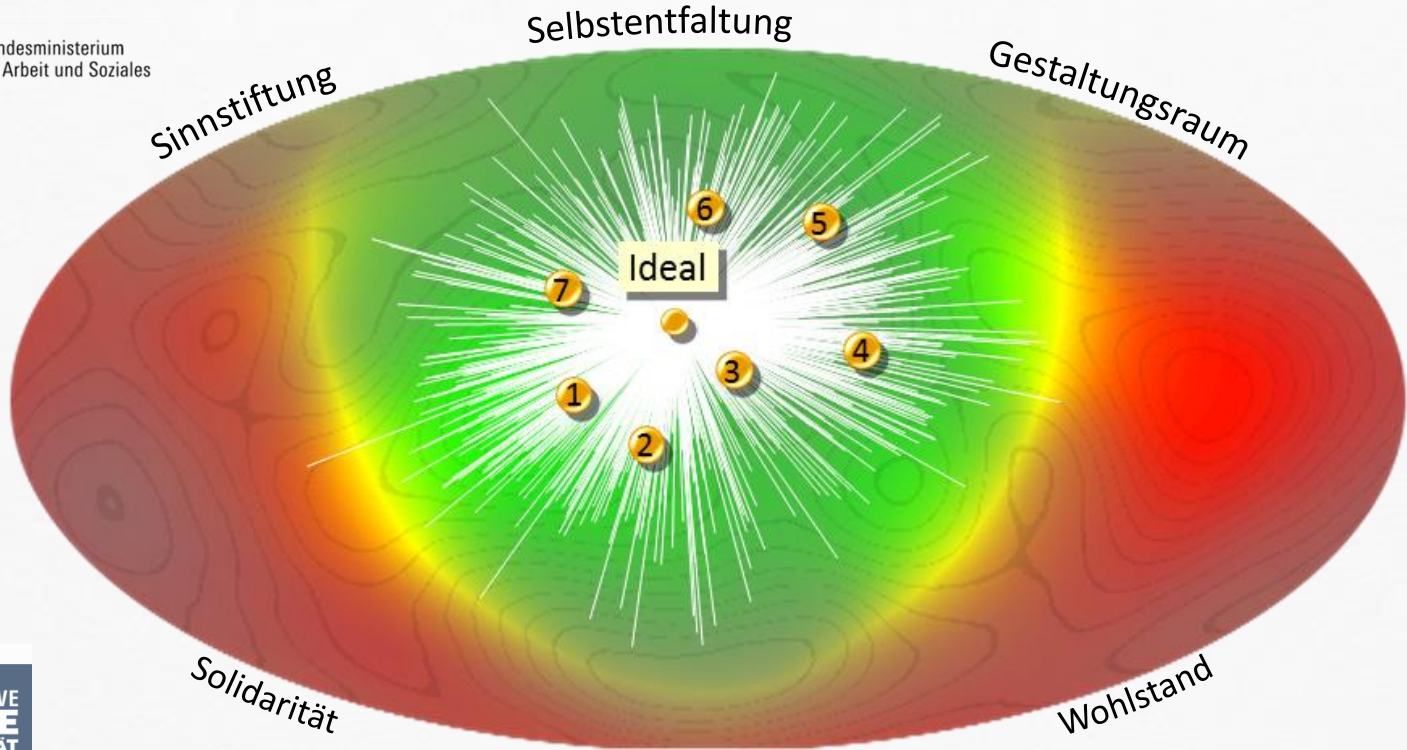
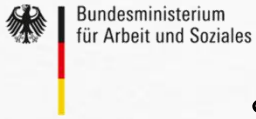
Die **Entwicklung von Arbeit insgesamt** wird deutlich kritisch gesehen. Fast **90%** halten eine **grundlegende Veränderung** für notwendig, aber nur **20%** glauben, dass die Gesellschaft langfristig auf dem **richtigen Weg** ist.

(Erwerbspersonen, n = 1.000)

5.

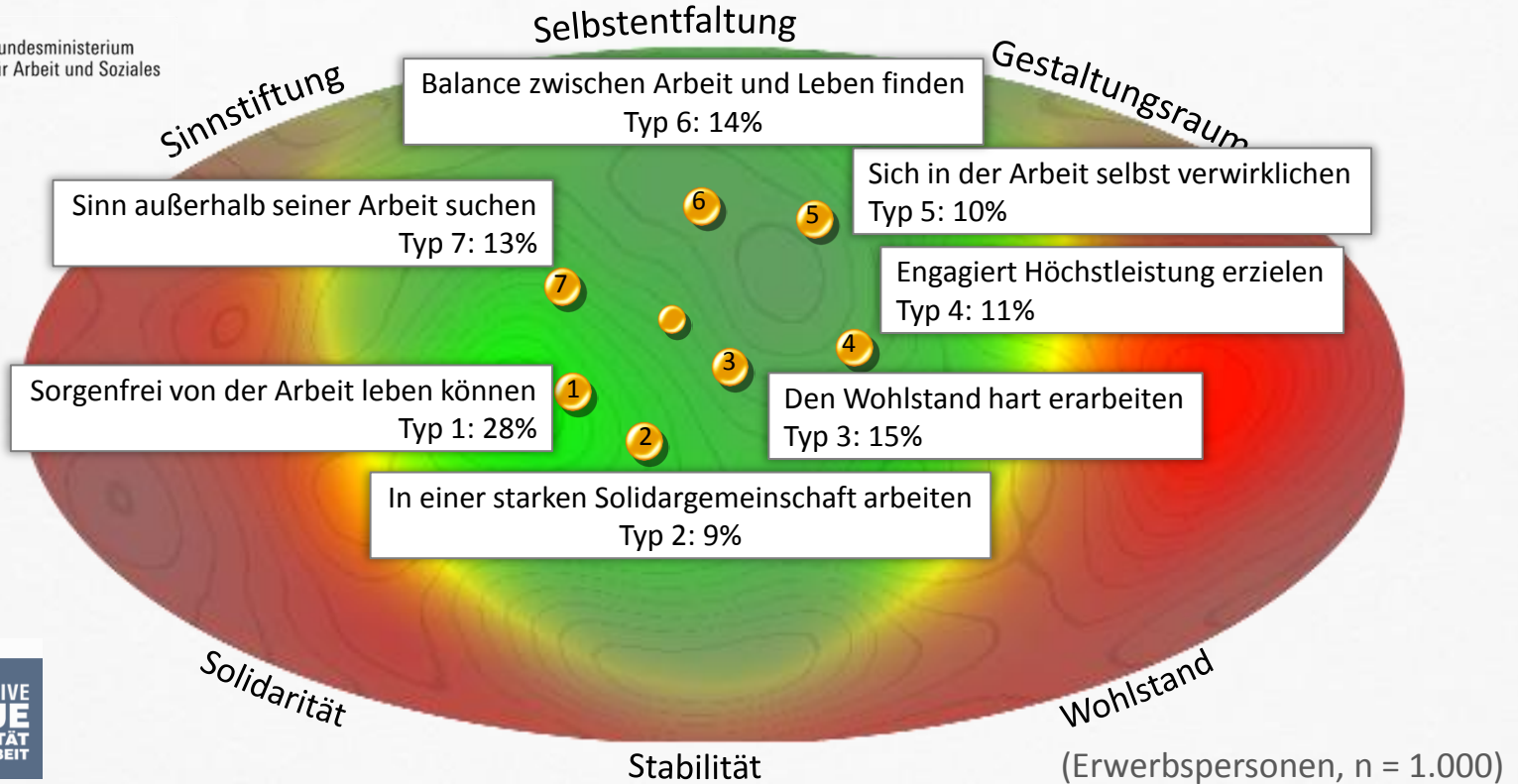
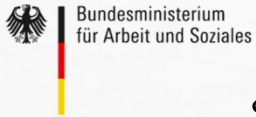
Wir haben in der Arbeitswelt
Vielfalt ohne einheitlichen
Wertekern zugelassen

DIE VORSTELLUNGEN VON ARBEIT STREUEN GEWALTIG



(Erwerbspersonen, n = 1.000)

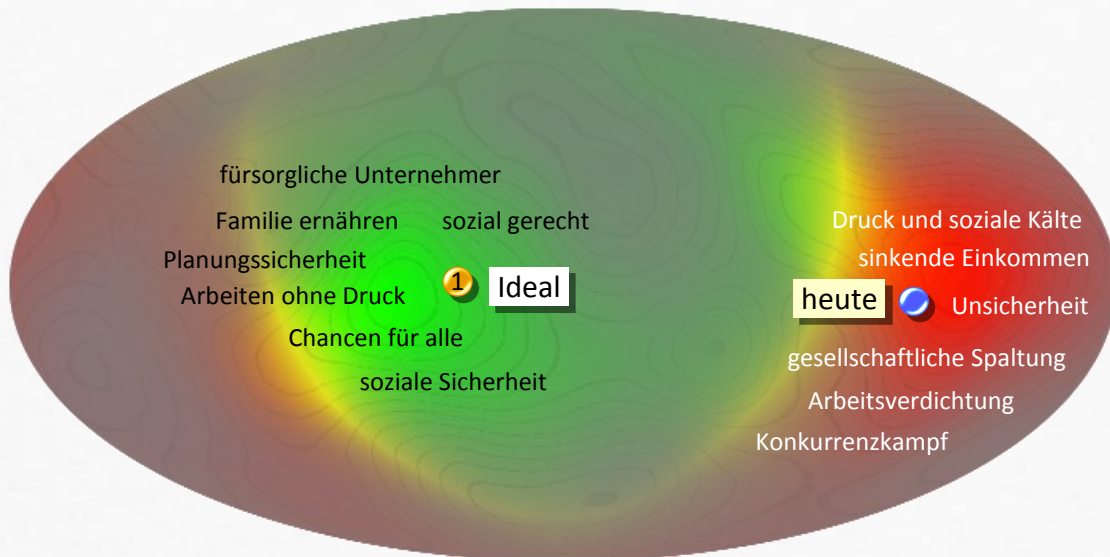
7 WERTEGRUPPEN OHNE STARKE WERTEMITTE ZEIGEN SICH



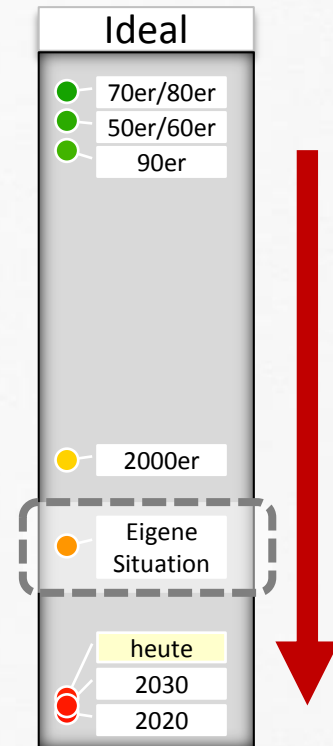
(Erwerbspersonen, n = 1.000)

SORGENFREI VON DER ARBEIT LEBEN KÖNNEN

(28% der Befragten)

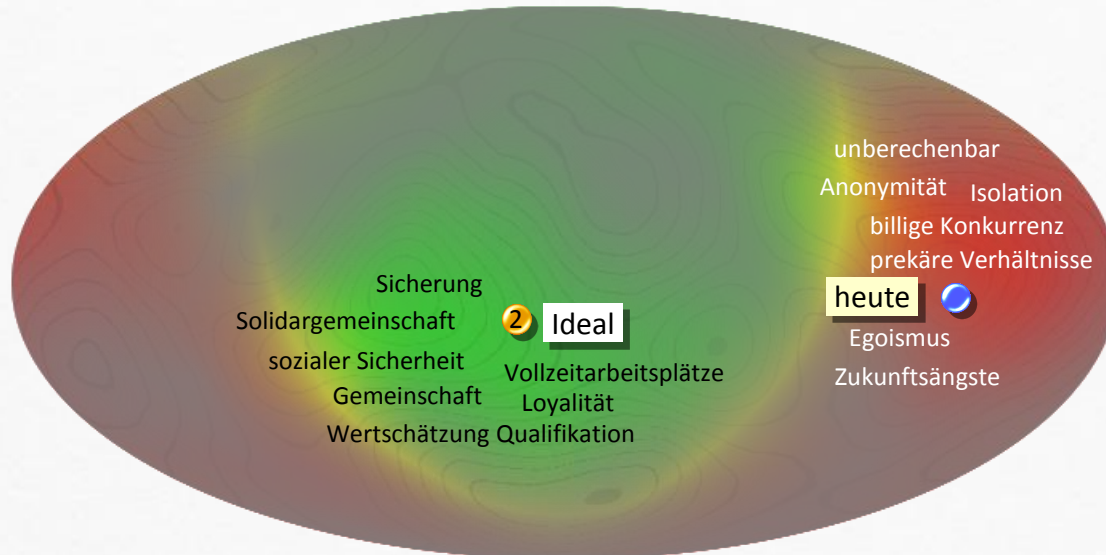


Mir ist es wichtig, dass meine Familie und ich ohne materielle Sorgen in einer sicheren Gemeinschaft leben können. Arbeit gehört dazu, doch leider fordert sie oft so viel, dass ich kaum noch Platz für mein eigenes Leben finde. Alles geht immer schneller und man muss immer mehr leisten. Der Staat sollte dafür sorgen, dass jeder der einen Beitrag leistet, auch abgesichert ist.

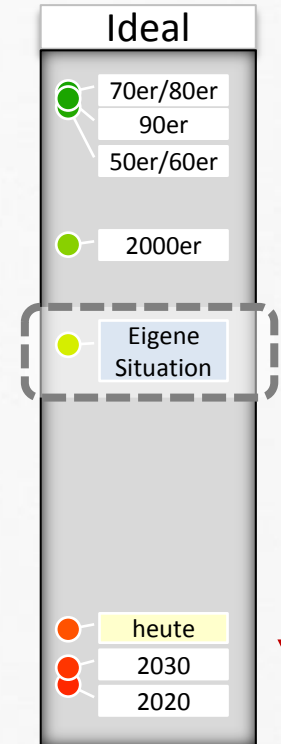


IN EINER STARKEN SOLIDARGEMEINSCHAFT ARBEITEN

(9% der Befragten)

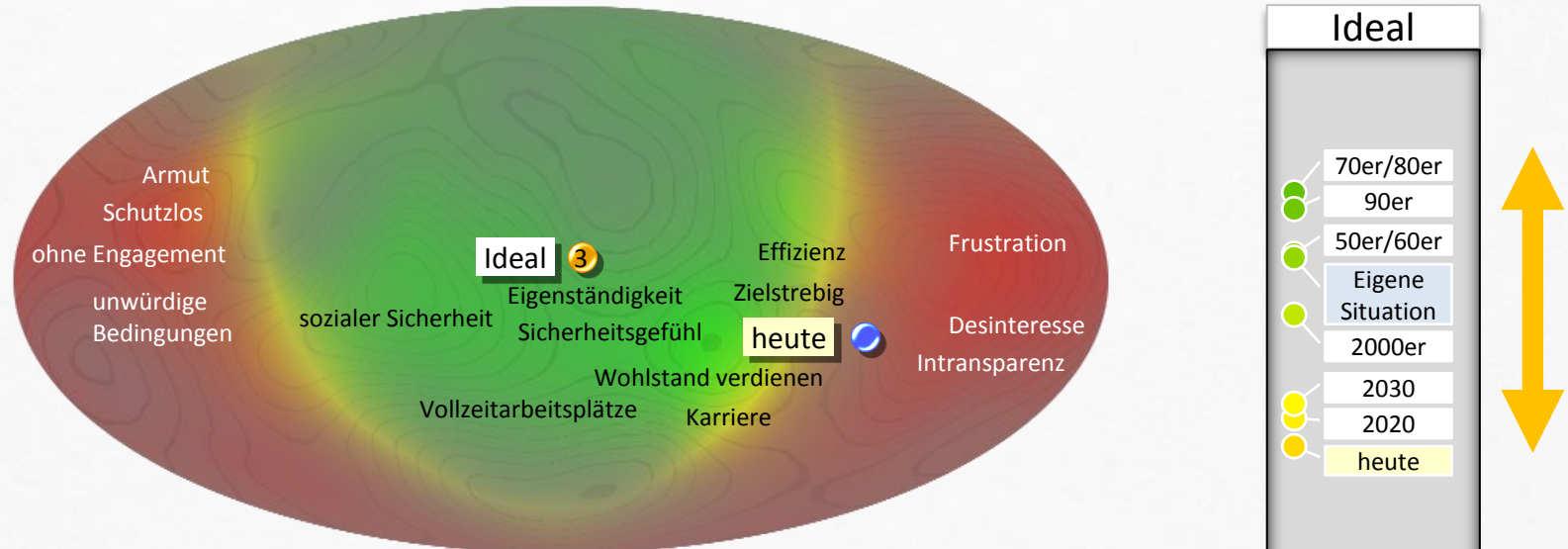


Arbeit bedeutet für mich Loyalität, Wertschätzung, Teilhabe und Zusammenhalt in einer Solidargemeinschaft. Das drückt sich auch materiell aus, aber nicht nur. Mich macht die Entwicklung zunehmend besorgt. Früher haben Unternehmen noch das Wohl der Menschen im Blick gehabt und es gab Arbeit für alle. Jetzt fallen immer mehr Menschen durch das Raster und finden keinen Platz mehr in der Gesellschaft.



DEN WOHLSTAND HART ERARBEITEN

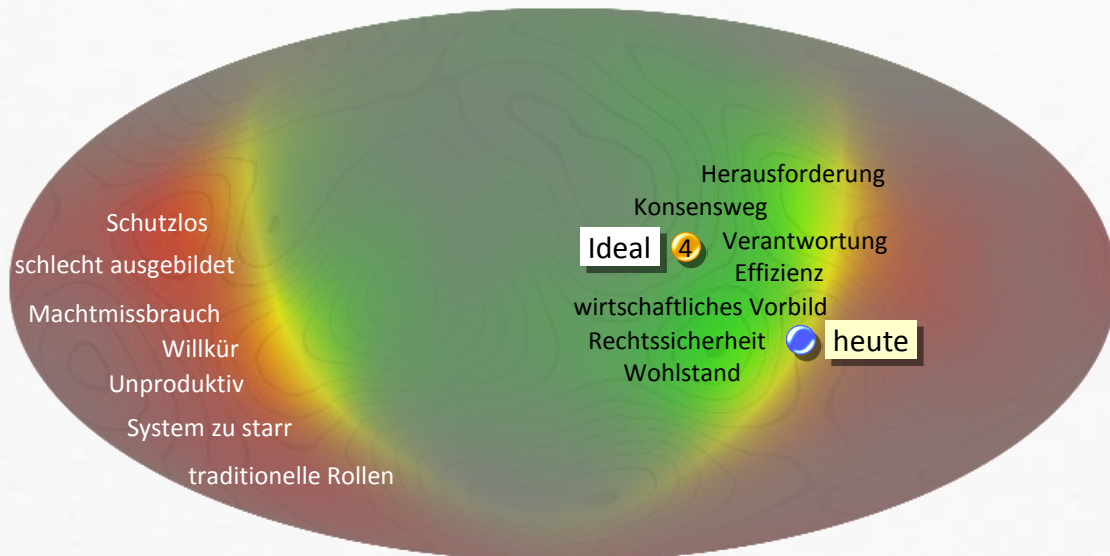
(15% der Befragten)



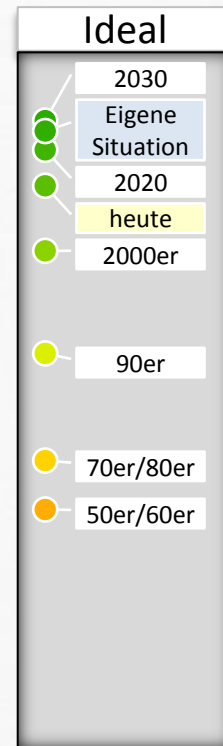
Natürlich ist die Arbeit schwerer geworden und macht nicht immer Spaß. Aber ich glaube noch immer, dass jeder, der sich wirklich anstrengt, es hier zu etwas bringen kann. Und wenn man es geschafft hat, darf man sich ruhig etwas Luxus gönnen. Die Sozialpartner müssen gemeinsam dafür sorgen, dass Deutschland weiterhin die Wirtschaftsmacht in Europa bleibt und Leistungsträger hier eine Heimat behalten.

ENGAGIERT HÖCHSTLEISTUNG ERZIELEN

(11% der Befragten)

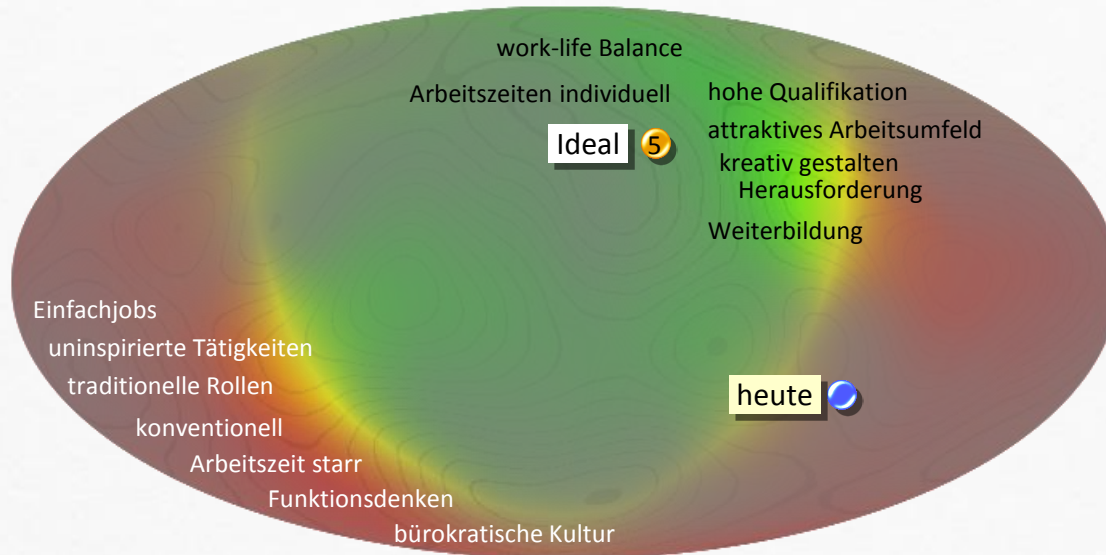


Verantwortung und eine führende Position sind für mich kein Druck, sondern pures Adrenalin. Gerne pushe ich mich selbst zu Höchstleistungen. Wirtschaft und Gesellschaft haben sich in den letzten Jahren rasant entwickelt. Angesichts der Digitalisierung ist beständige Weiterbildung ein Muss. Die politischen Rahmenbedingungen zur Bewältigung dieser neuen Herausforderungen sind dabei gegeben.

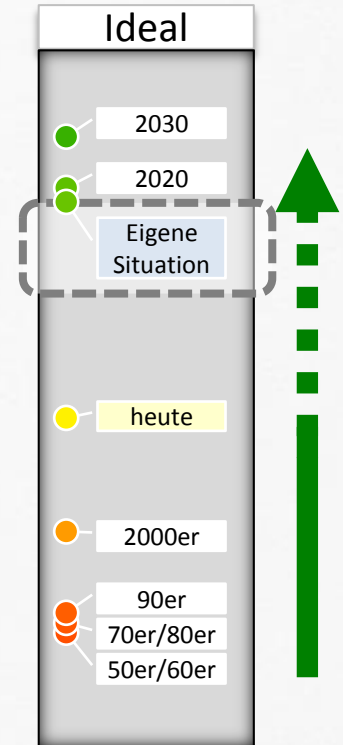


SICH IN DER ARBEIT SELBST VERWIRKLICHEN

(10% der Befragten)

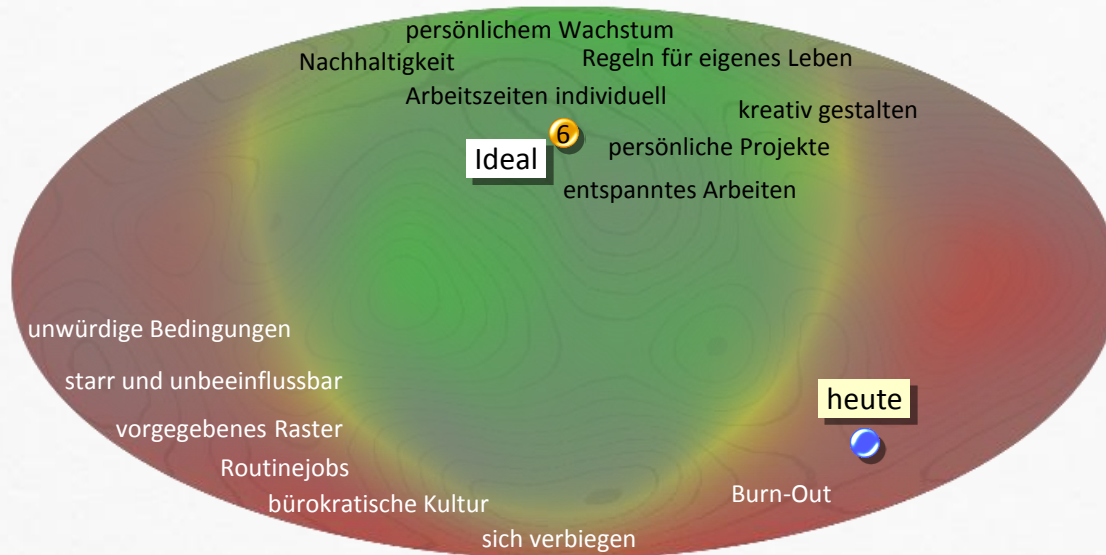


Wir sind auf dem Weg in eine Arbeitswelt, in der man sich mit nahezu unbegrenzten Möglichkeiten immer wieder neu erfinden und viele spannende Dinge tun kann, auch international. Das steht nicht im Widerspruch zu Leistung und Effizienz, wenn Gesellschaft und Arbeitgeber dazu bereit sind, die Menschen auf ihrem Weg zu unterstützen, beispielsweise durch flexible Arbeitsmöglichkeiten und umfassende Kinderbetreuung.

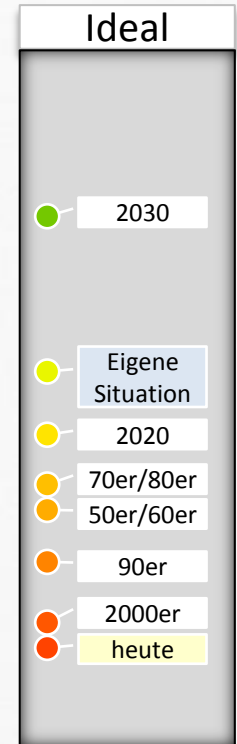


BALANCE ZWISCHEN ARBEIT UND LEBEN FINDEN

(14% der Befragten)

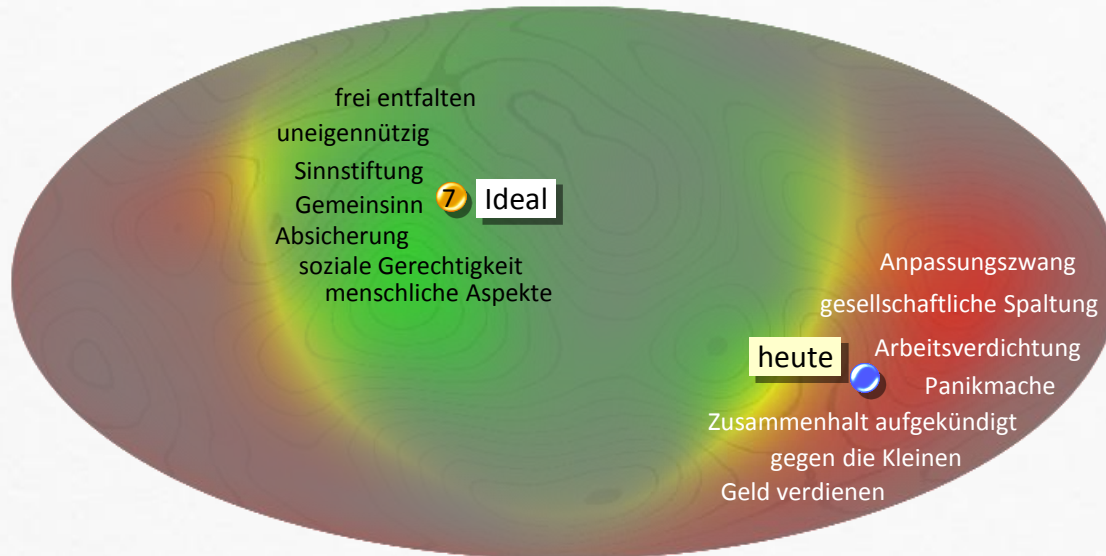


Ich will Arbeit, Familie und persönliche Selbstverwirklichung zusammenbringen. Eigenverantwortung und gesellschaftliche Mitgestaltung gehören dabei für mich zusammen. Schließlich ist es eine gemeinsame Aufgabe, gute Bedingungen für alle zu schaffen. Das System soll sich den Menschen anpassen und nicht die Menschen dem System. Ich will meine Prinzipien nicht für etwas materielle Sicherheit über Bord werfen.

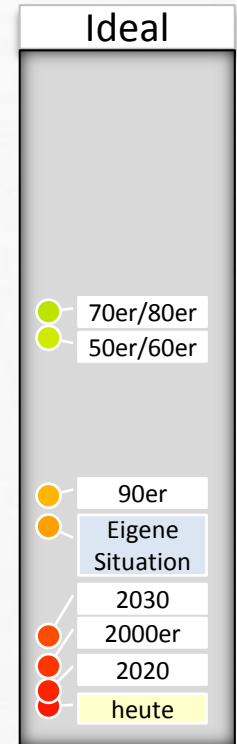


SINN AUSSERHALB SEINER ARBEIT SUCHEN

(13% der Befragten)



Ich glaube nicht, dass man den Sinn des Lebens nur in der Erwerbsarbeit suchen sollte. Alle Tätigkeiten sind gleich wertvoll, solange sie einen Beitrag zum Wohlergehen aller leisten. Menschlichkeit kann sich auch in kleinen und sehr persönlichen Dingen zeigen. Deshalb sollte der Staat allen ein lebenswertes Auskommen garantieren, unabhängig davon was sie nach der Marktlogik verdienen.



IN WELCHER (ARBEITS-) GESELLSCHAFT WOLLEN WIR LEBEN?



Springer
„Bewerbung“

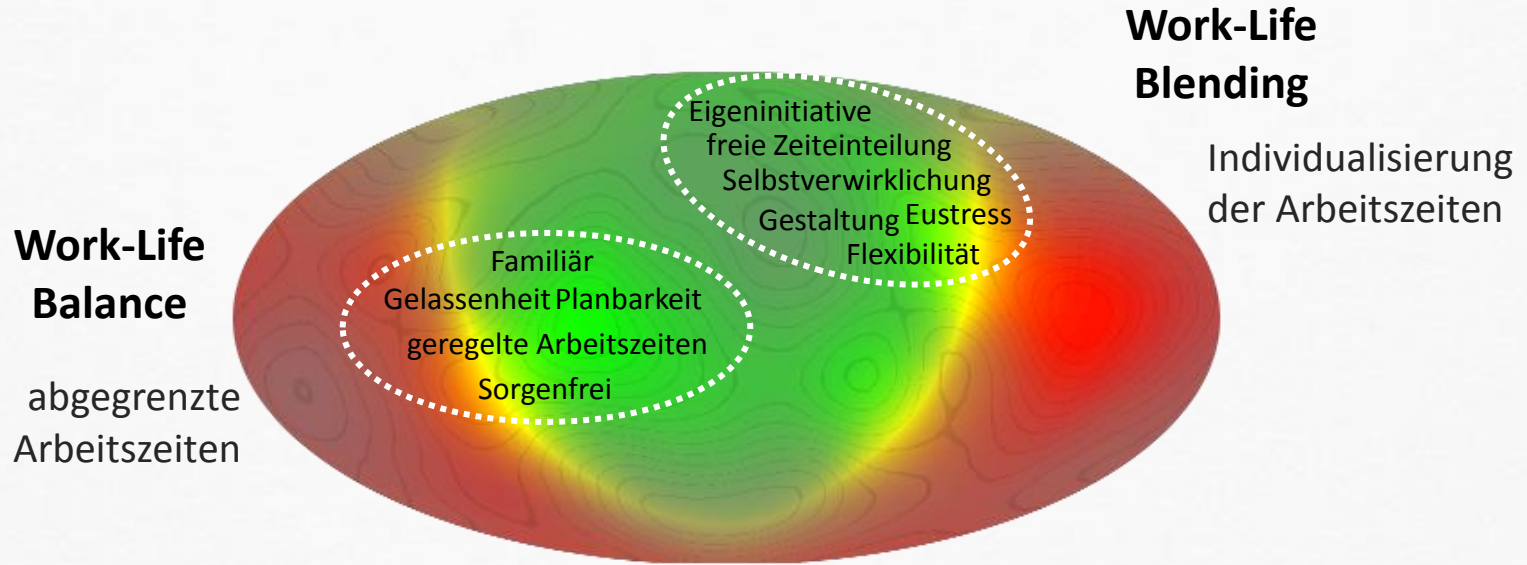
DIGITALISIERUNG BEDROHT GROßE TEILE DER ERWERBSPERSONEN

Wertewelt	Bewertung	Typische Aussagen
28% Sorgenfrei von der Arbeit leben können		Digitalisierung erhöht den Druck im Arbeitsalltag und macht ihn noch komplizierter; wo sowieso schon alles immer schneller geht.
9% In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten		Digitalisierung begrüße ich, wenn sie meine Arbeit erleichtert und sie nicht überflüssig macht oder zur sozialen Vereinsamung führt.
15% Den Wohlstand hart erarbeiten		Digitalisierung erhöht die Transparenz und damit für mich die Handlungsspielräume, aber auch die ständige Verfügbarkeit.
11% Engagiert Höchstleistung erzielen		Digitalisierung im Berufsleben ermöglicht es, auf sich rasant ändernde Bedingungen situativ und effizient reagieren zu können.
10% Sich in der Arbeit selbst verwirklichen		Digitalisierung ermöglicht mir, die unterschiedlichsten und nahezu unbegrenzten Möglichkeiten in der heutigen Arbeitswelt zu nutzen.
14% Balance zwischen Arbeit und Leben finden		Digitalisierung sehe ich positiv, wenn sie meine Möglichkeiten der Gestaltung fördert und nicht die Arbeit stumpfsinniger macht.
13% Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen		Digitalisierung bedeutet für mich ständig erreichbar sein zu müssen, was ein Gefühl der Fremdbestimmtheit auslöst

MOBILE ARBEIT VON DEN SELBEN GRUPPEN MASSIV ABGELEHNT

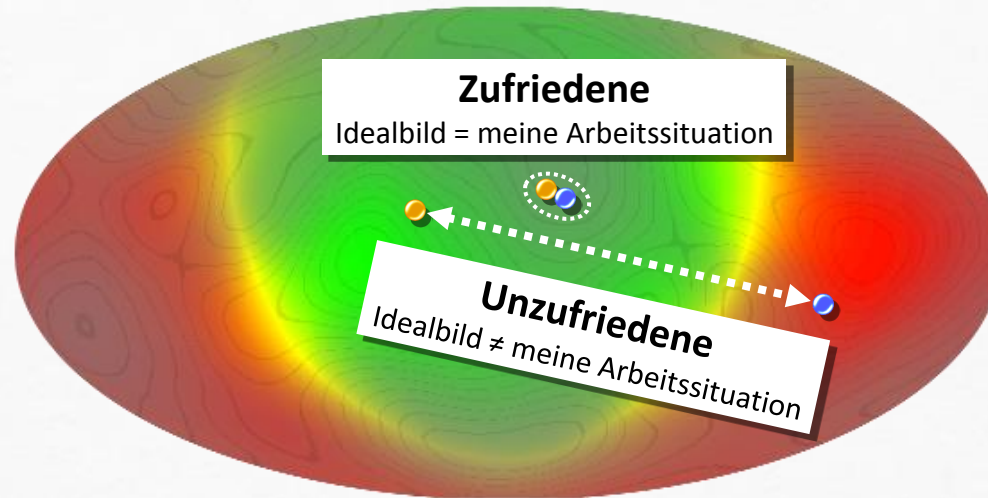
Wertewelt	Bewertung	Typische Aussagen
28% Sorgenfrei von der Arbeit leben können		Digitalisierung erhöht den Druck im Arbeitsalltag und macht ihn noch komplizierter; wo sowieso schon alles immer schneller geht.
9% In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten		Digitalisierung begrüße ich, wenn sie meine Arbeit erleichtert und sie nicht überflüssig macht oder zur sozialen Vereinsamung führt.
15% Den Wohlstand hart erarbeiten		Digitalisierung erhöht die Transparenz und damit für mich die Handlungsspielräume, aber auch die ständige Verfügbarkeit.
11% Engagiert Höchstleistung erzielen		Digitalisierung im Berufsleben ermöglicht es, auf sich rasant ändernde Bedingungen situativ und effizient reagieren zu können.
10% Sich in der Arbeit selbst verwirklichen		Digitalisierung ermöglicht mir, die unterschiedlichsten und nahezu unbegrenzten Möglichkeiten in der heutigen Arbeitswelt zu nutzen.
14% Balance zwischen Arbeit und Leben finden		Digitalisierung sehe ich positiv, wenn sie meine Möglichkeiten der Gestaltung fördert und nicht die Arbeit stumpfsinniger macht.
13% Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen		Digitalisierung bedeutet für mich ständig erreichbar sein zu müssen, was ein Gefühl der Fremdbestimmtheit auslöst

ARBEITSGESTALTUNG – ZWEI MODELLE



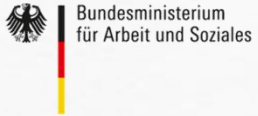
Eine Gruppe strebt nach der **Individualisierung** ihrer Arbeitszeiten, um Arbeit und Freizeit zu **integrieren**. **Flexibilität** bedeutet für sie **Selbstbestimmtheit** und ist positiv. Eine andere Gruppe bevorzugt **abgegrenzte Arbeitszeiten**, um Arbeit und Freizeit zu trennen. **Flexibilität** bedeutet für sie **Fremdbestimmtheit** und ist negativ.

WEITERBILDUNG, QUALIFIZIERUNG

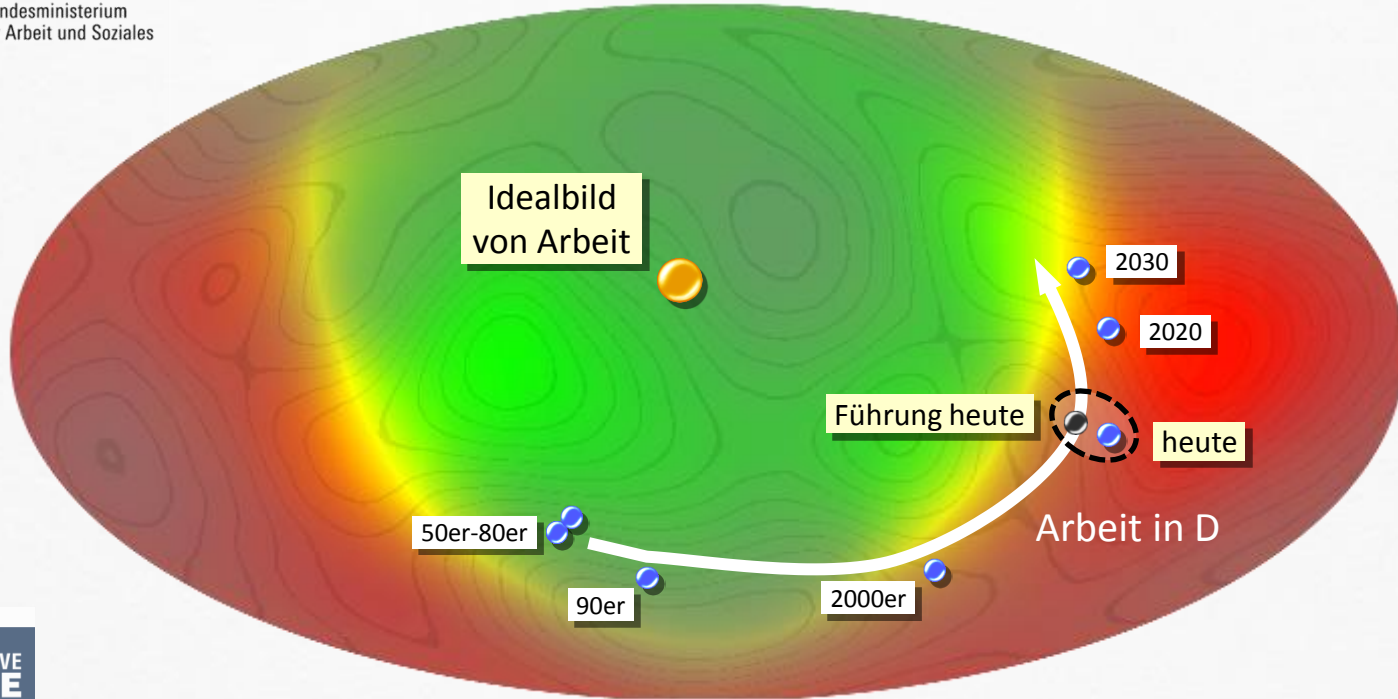


Diejenigen, die heute bereits ihr Konzept leben, sehen Weiterbildung als **selbstverständliches Element** ihres Arbeitsalltags an. Menschen, die in prekären Arbeitsverhältnissen beschäftigt sind, würden dagegen gerne an Weiterbildungen teilnehmen, die ihnen wieder **Zugang zum ersten Arbeitsmarkt** ermöglichen.

PERSPEKTIVE ARBEIT IN DEUTSCHLAND



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



INITIATIVE
NEUE
QUALITÄT
DER ARBEIT

(Erwerbspersonen, n = 1.000)

6.

Führungskräfte in Deutschland
wissen, dass es so nicht weitergehen
kann – und machen einfach weiter

Gute Führung – Führungskultur in Deutschland: Zukunftsentwicklung und zentrale Erfolgsfaktoren 400 Interviews mit Führungskräften

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

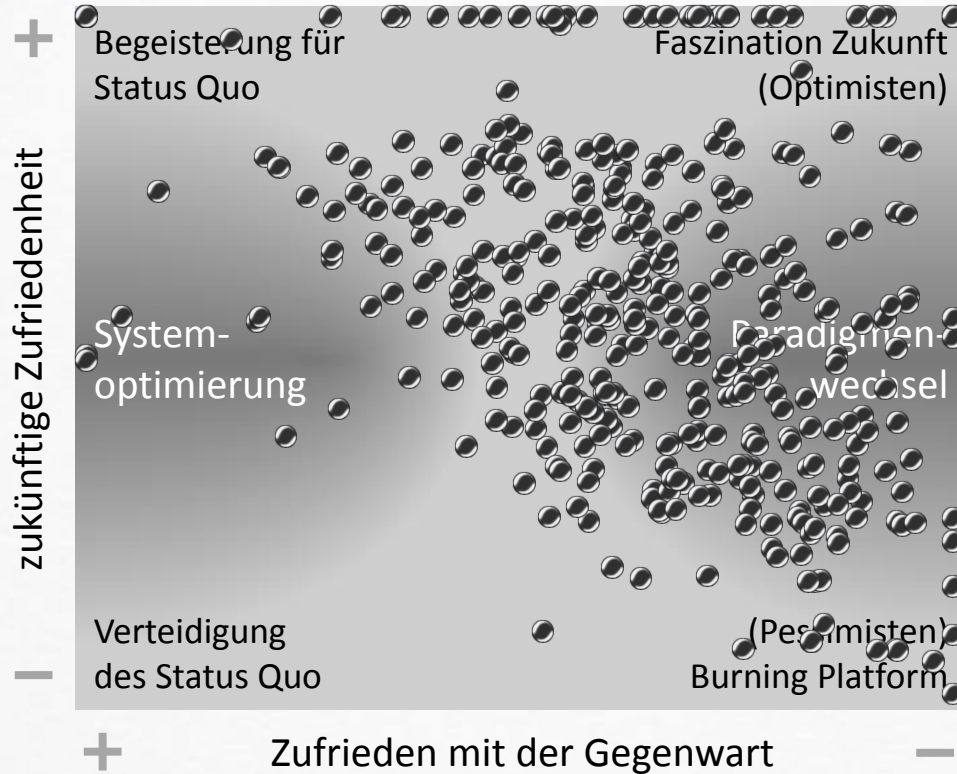
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



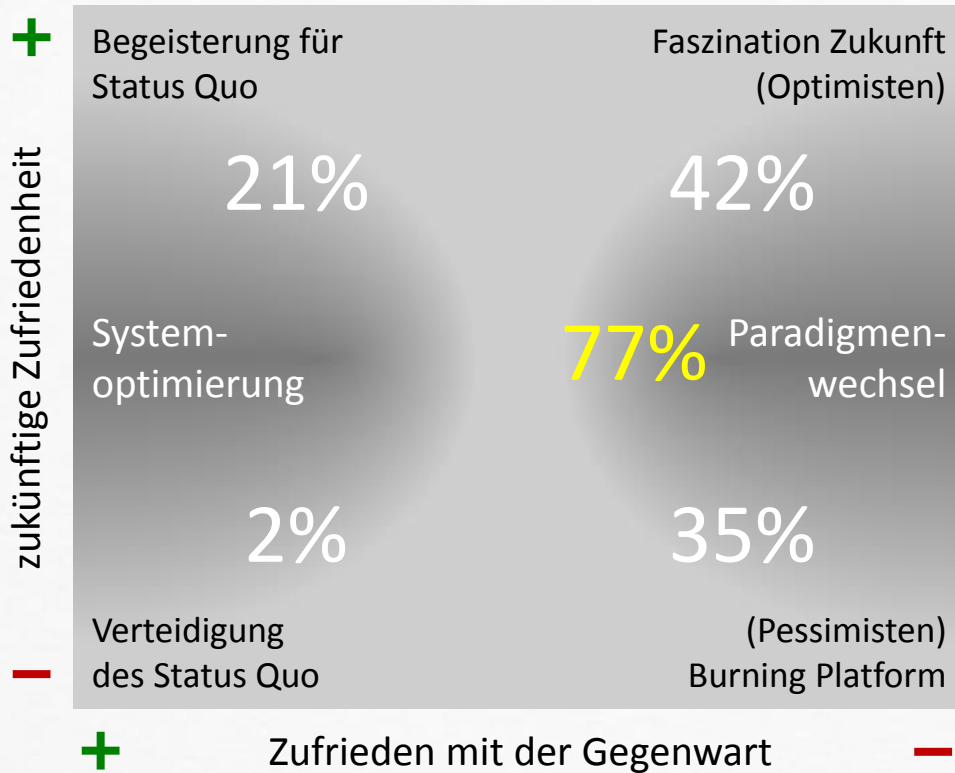
INQA

FÜHRUNGSKRÄFTE WÜNSCHEN SICH EINEN PARADIGMENWECHSEL



(400 Befragte)

FÜHRUNGSKRÄFTE WÜNSCHEN SICH EINEN PARADIGMENWECHSEL



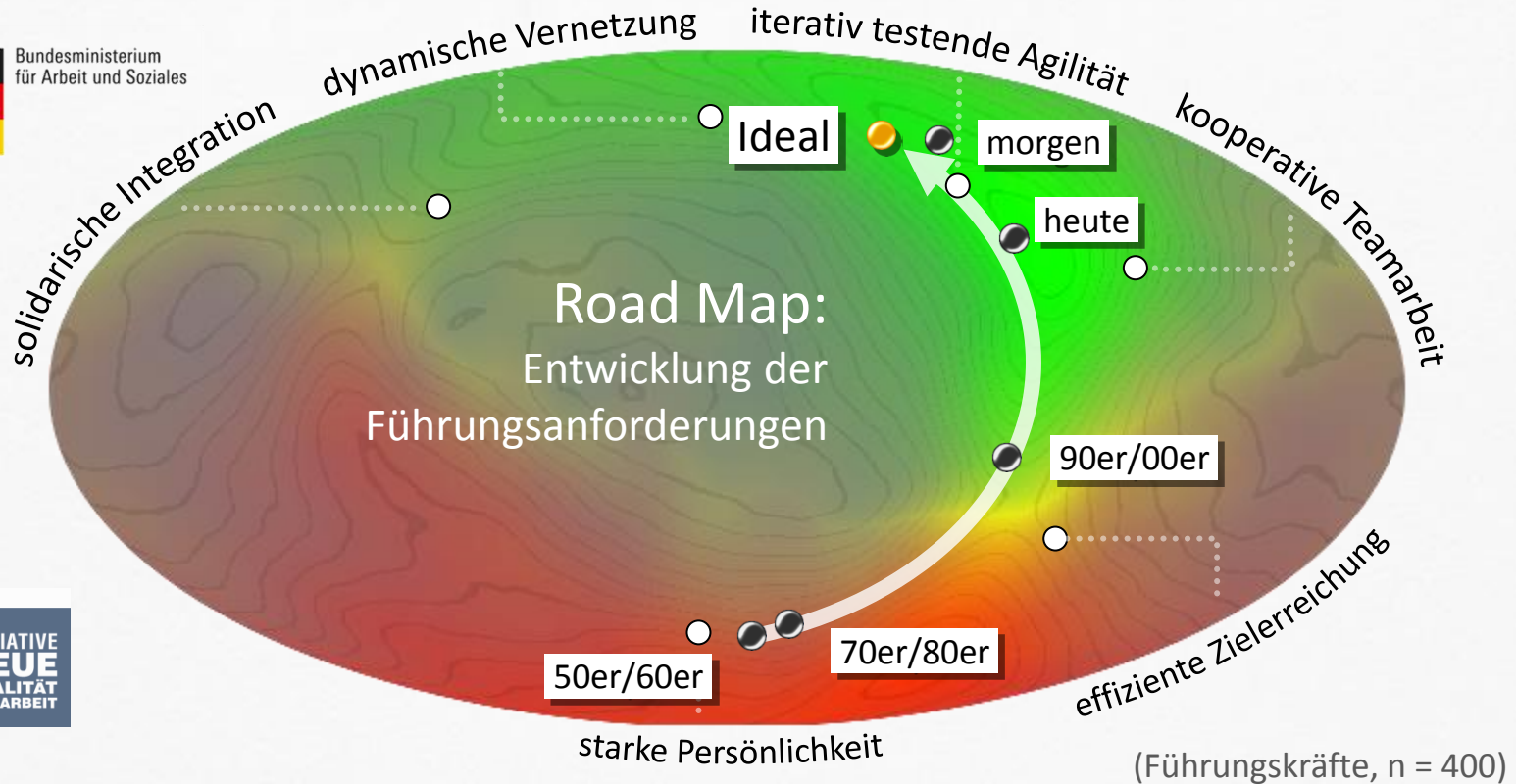
77% der Führungskräfte halten einen **Paradigmenwechsel** für notwendig. **42%** glauben, dass wir in Deutschland bereits auf dem **richtigen Weg** sind.

(400 Befragte)

ROAD MAP DER ENTWICKLUNG VON „GUTE FÜHRUNG“

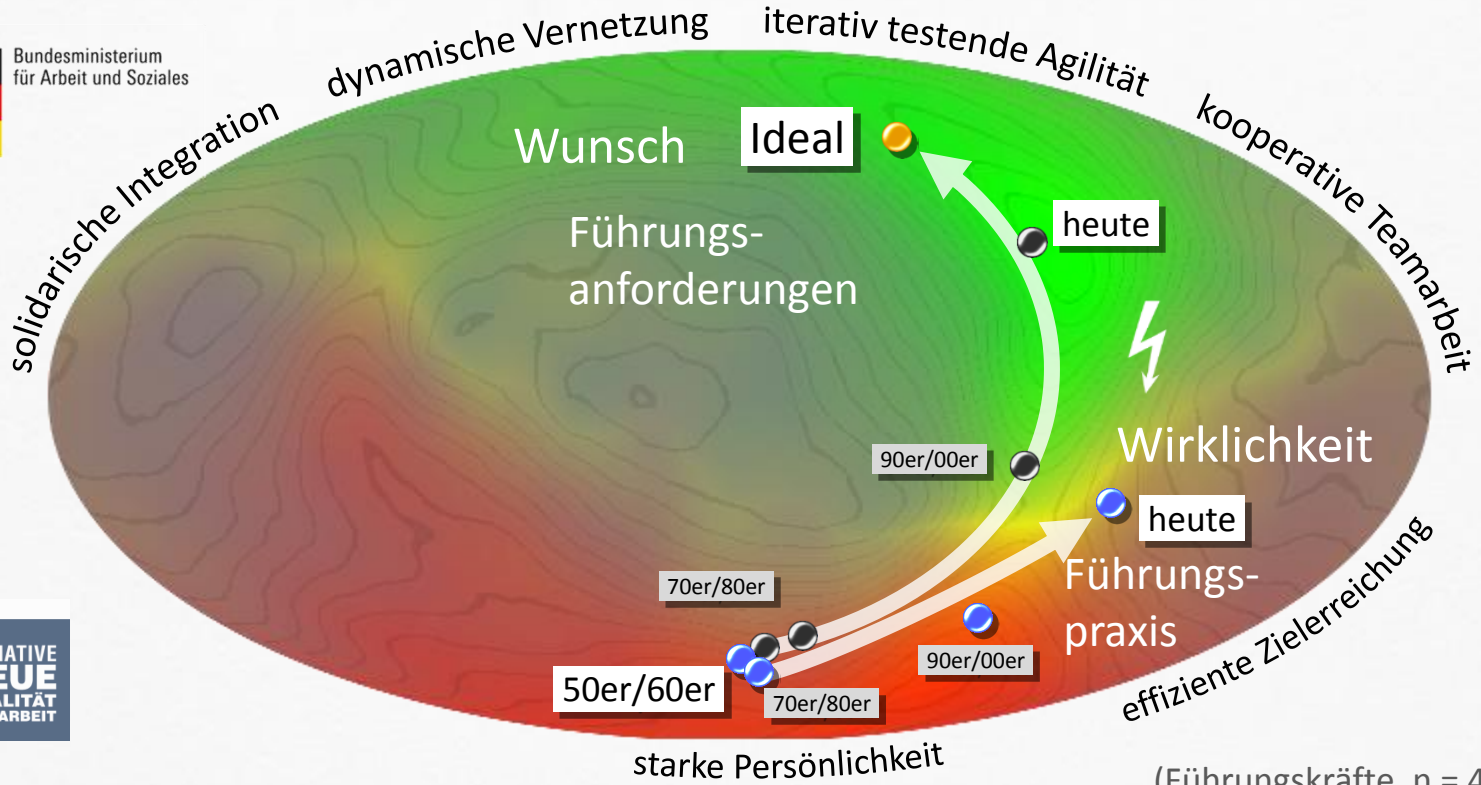
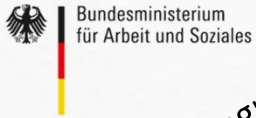


Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



INITIATIVE
NEUE
QUALITÄT
DER ARBEIT

FÜHRUNG ZWISCHEN WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

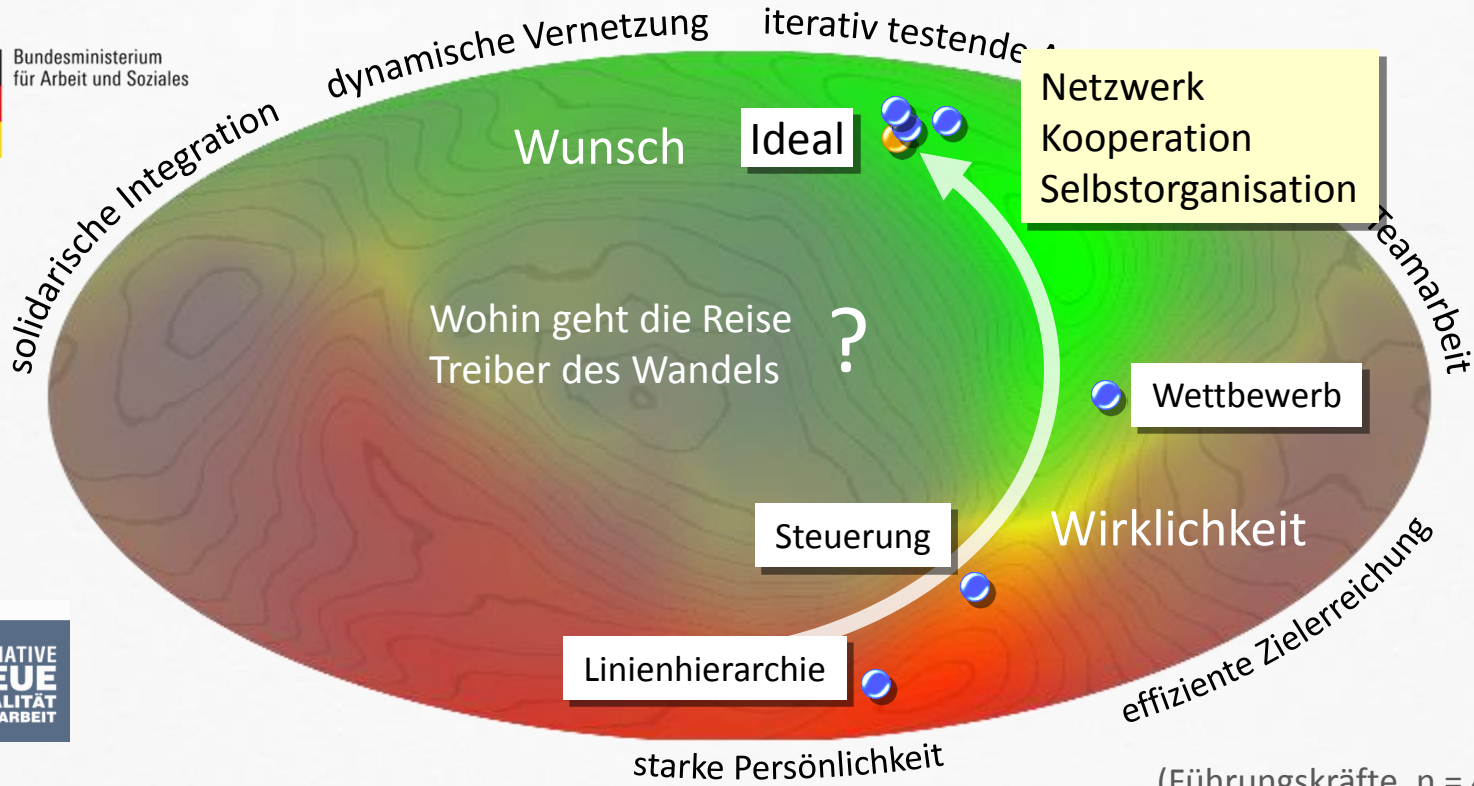
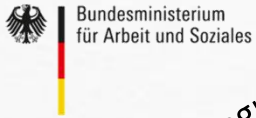


(Führungskräfte, n = 400)

7.

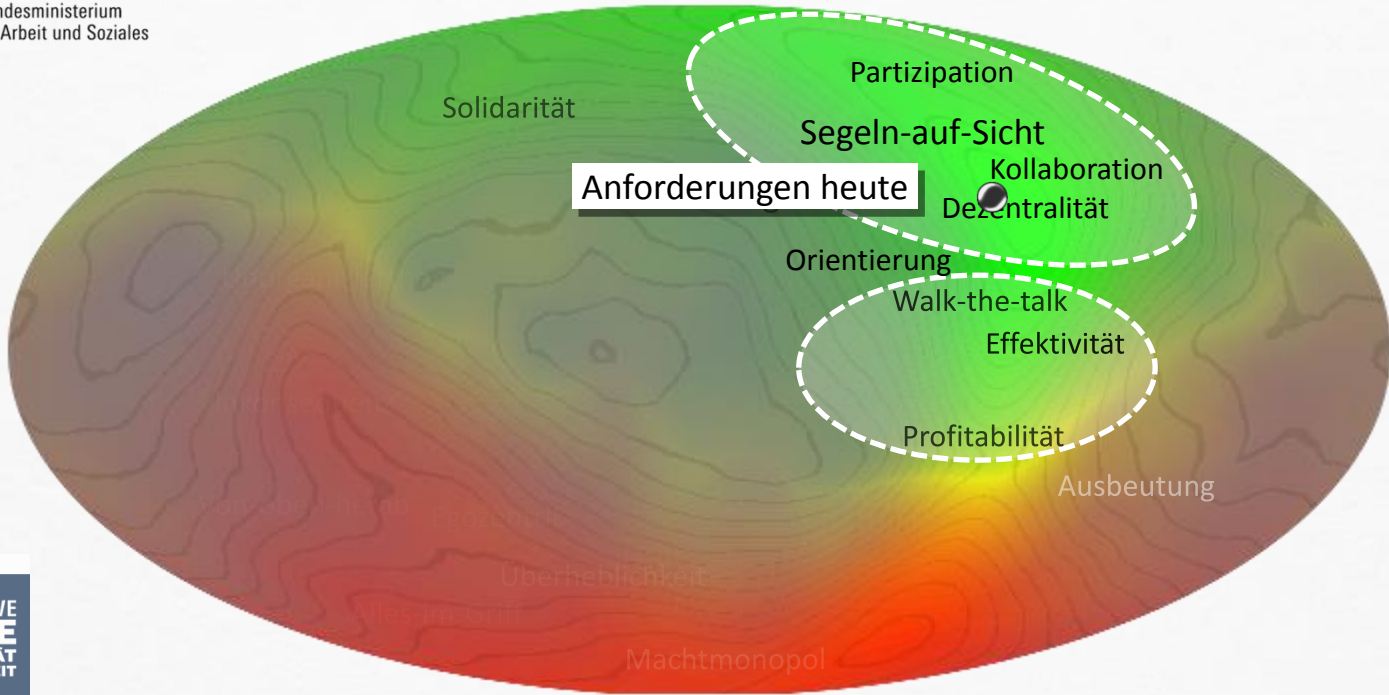
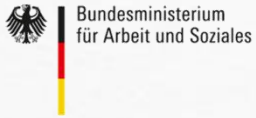
Wir brauchen viel mehr
Vernetzung, Kooperation,
Selbstorganisation und Agilität

INHALTE DES PARADIGMENWECHSELS ?



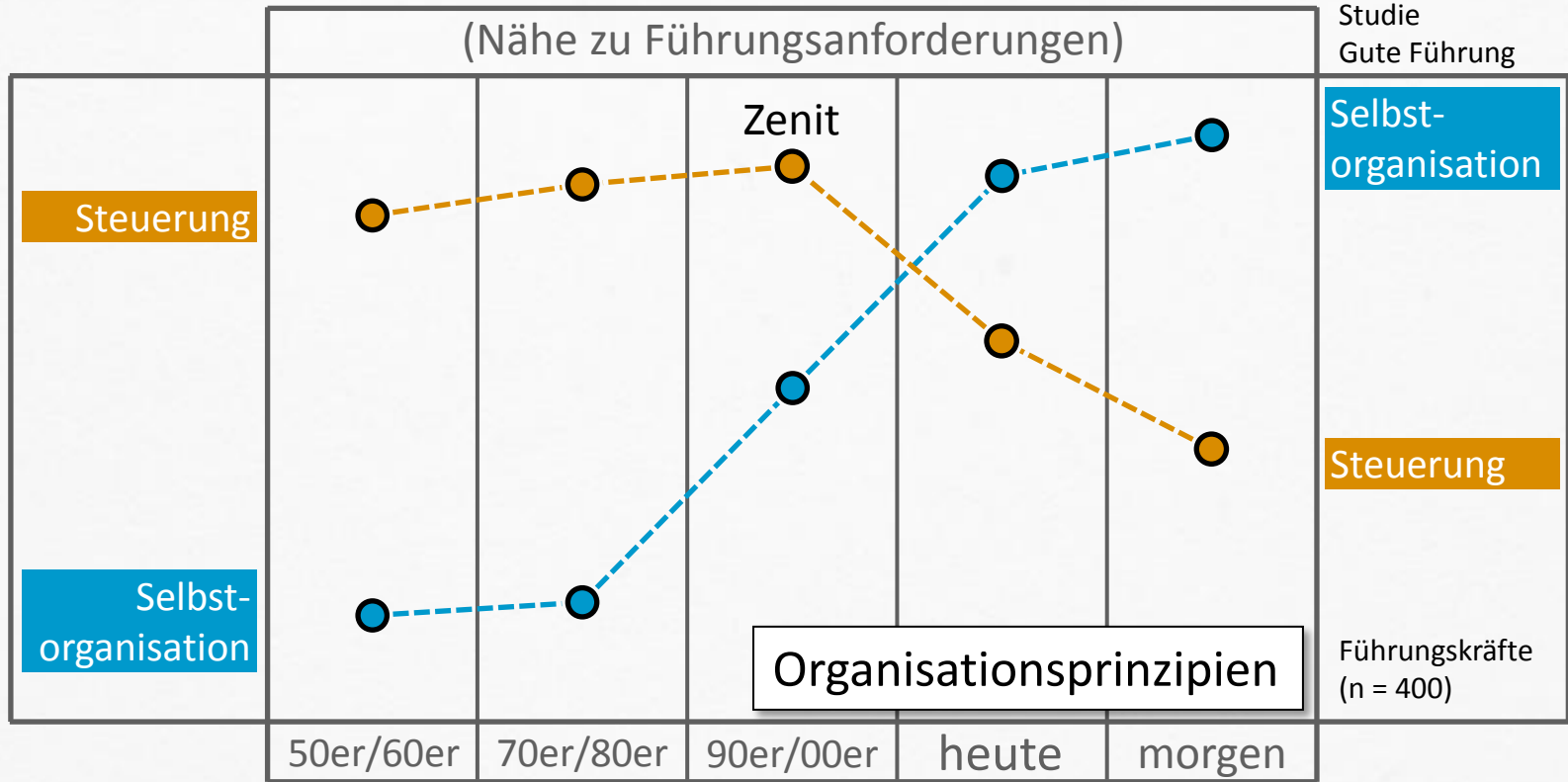
(Führungskräfte, n = 400)

FÜHRUNG ZWISCHEN WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

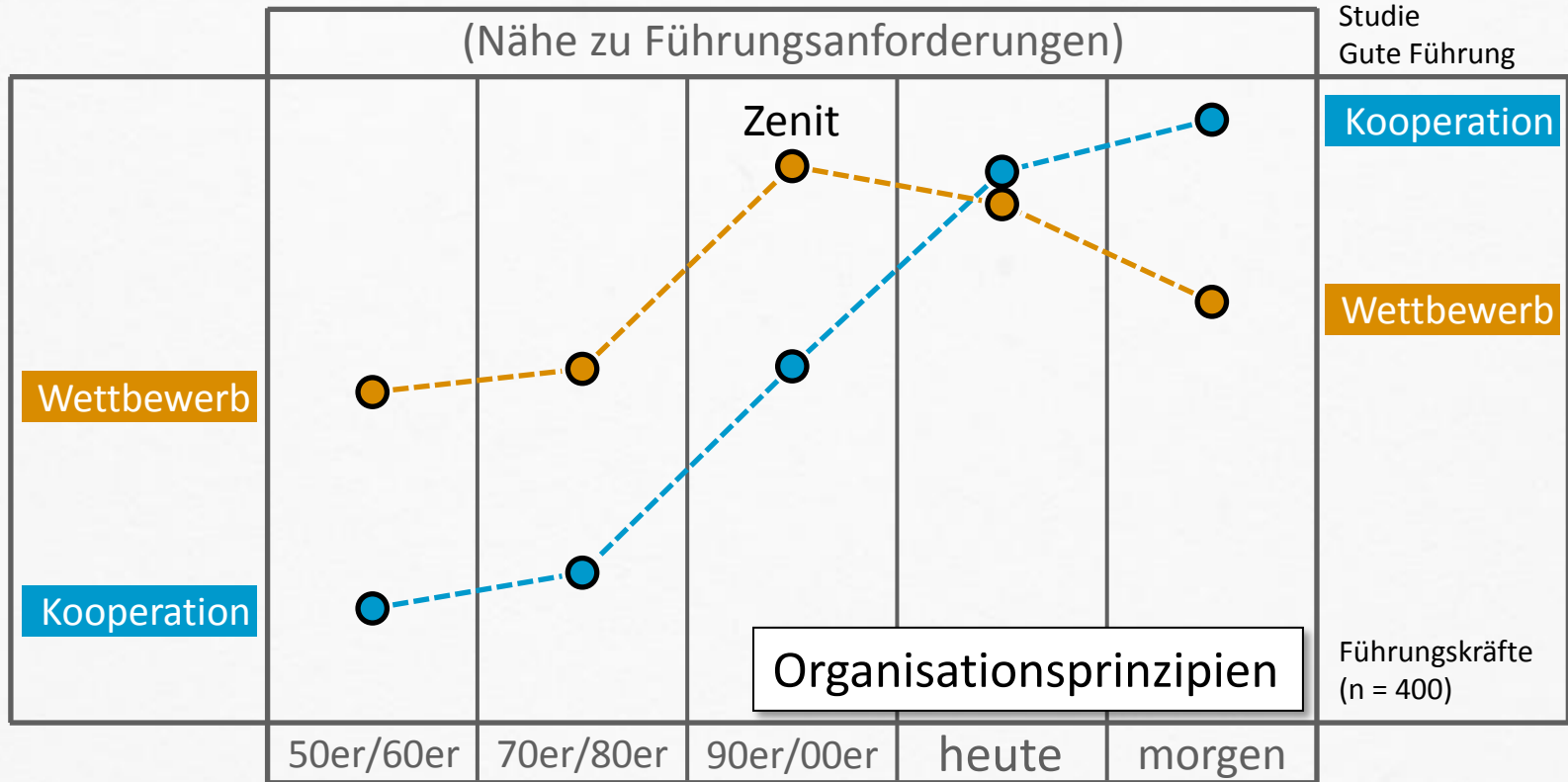


(Führungskräfte, n = 400)

INHALTE DES PARADIGMENWECHSELS ?



INHALTE DES PARADIGMENWECHSELS ?



INHALTE DES PARADIGMENWECHSELS ?



Es wird immer wichtiger,
die Grenzen der eigenen
Organisation zu sprengen:

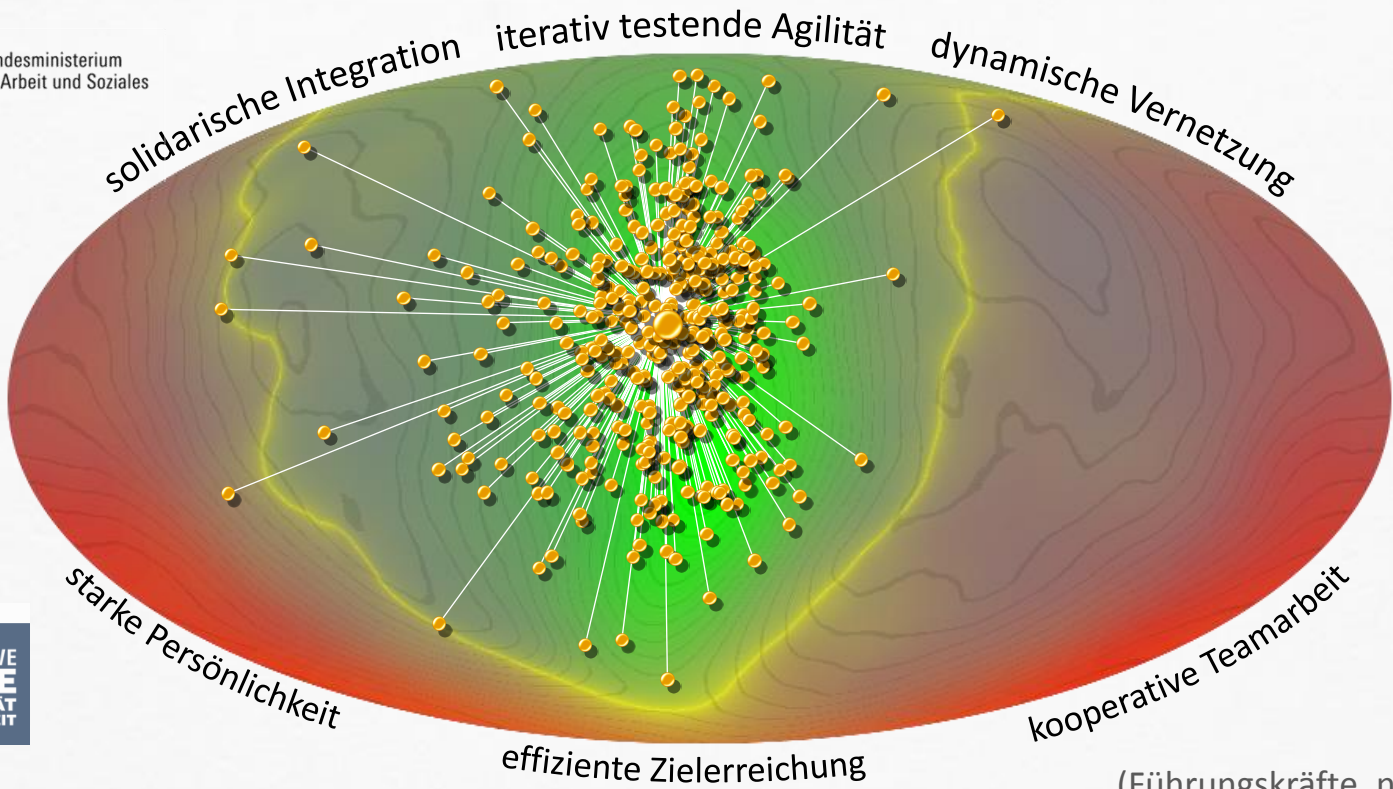
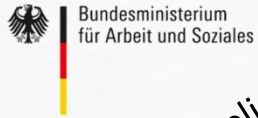
Kooperation in intelligenten
Netzwerken ist gefragt.

Etablierte Identitätskerne
verlieren an Stabilität.

8.

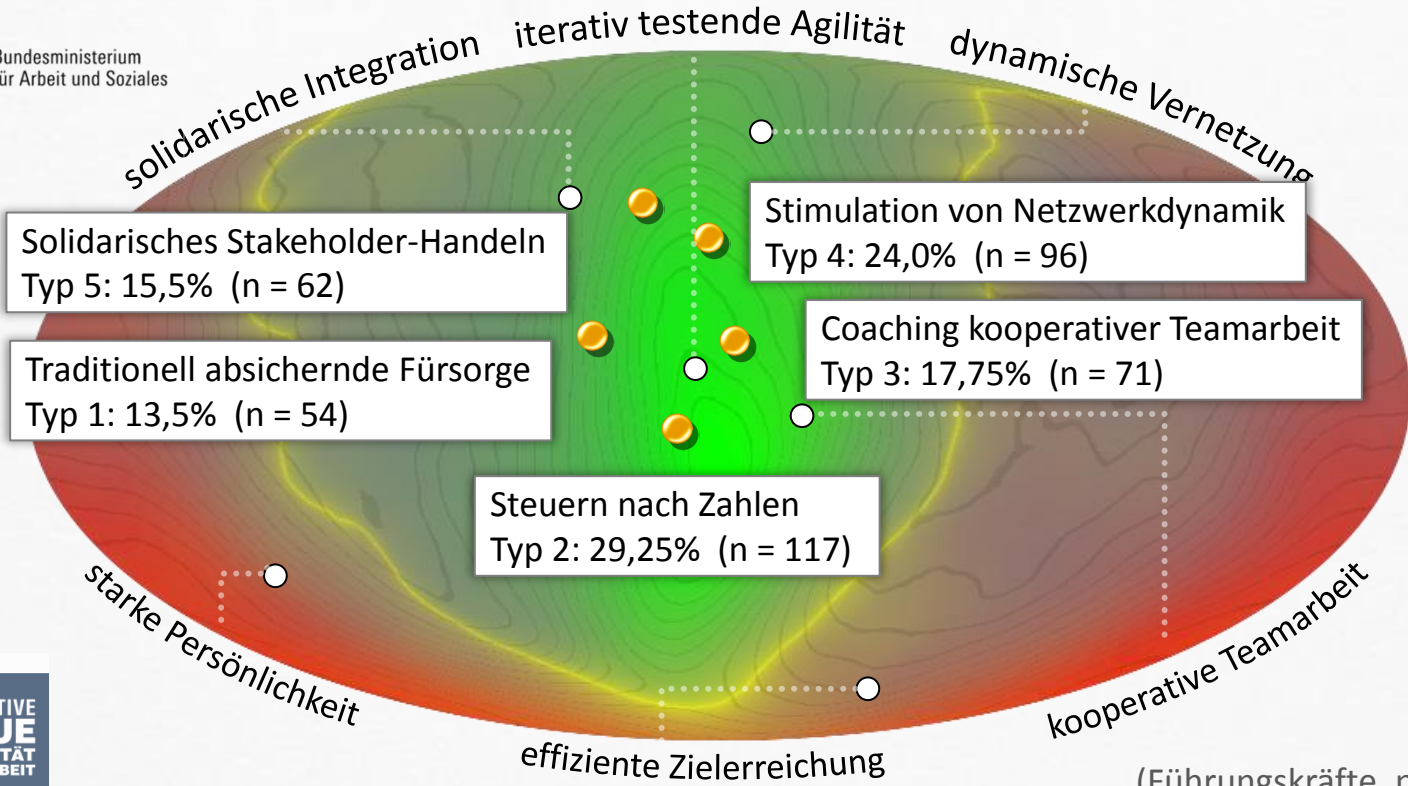
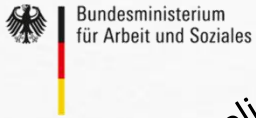
Doch steuern nach Zahlen
dominiert immer noch das
Führungshandeln in Deutschland

STREUUNG DER PRÄFERENZ „GUTE FÜHRUNG“



(Führungskräfte, n = 400)

STREUUNG DER PRÄFERENZ „GUTE FÜHRUNG“



(Führungskräfte, n = 400)

FÜNF FÜHRUNGSKRÄFTETYPEN

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%)

Gute Führung hat die Fähigkeit, Menschen im direkten Kontakt Sicherheit zu geben und ihnen persönlich den Rücken zu stärken. Gute Führung ist authentisch, kompetent und besitzt Autorität. Loyalität und Zufriedenheit der Mitarbeiter sind Ergebnis persönlicher Vorbildfunktion und der konsequenten Übernahme von Verantwortung.

FÜNF FÜHRUNGSKRÄFTETYPEN

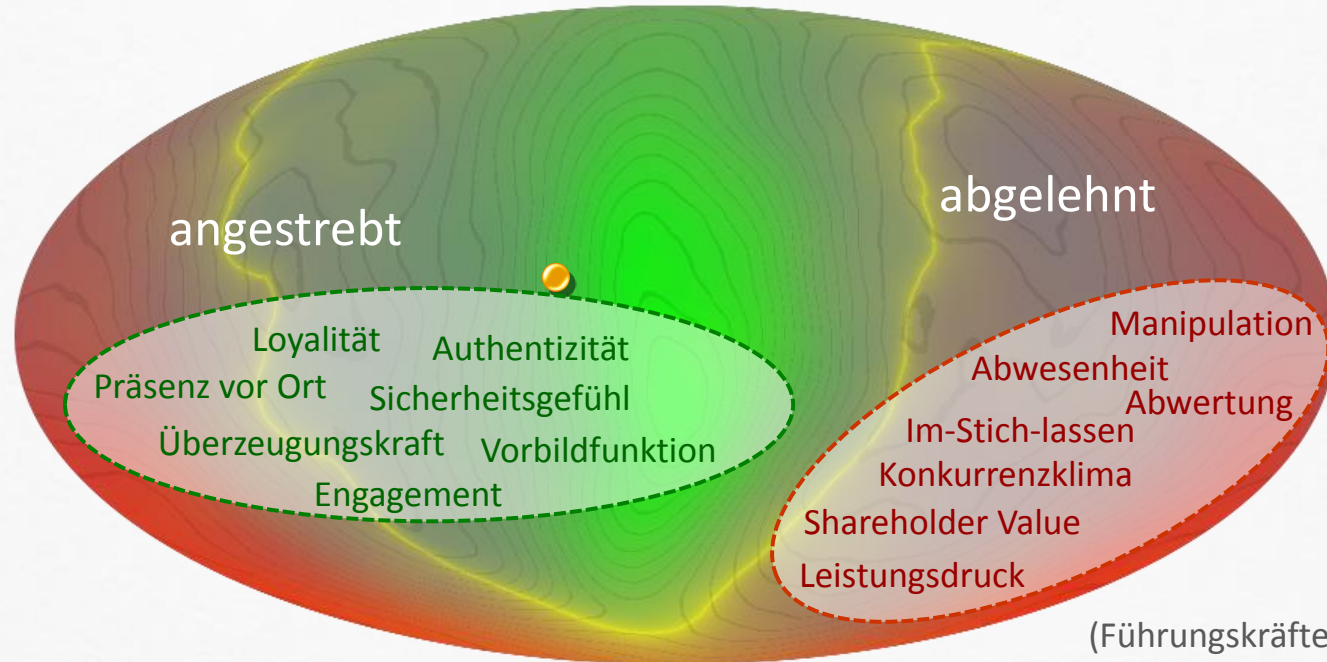
Typ 1: Traditionell absichernde Fürsorge..... (13,50%)

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%)



(Führungskräfte, n = 400)

FÜNF FÜHRUNGSKRÄFTETYPEN

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%)

Gute Führung ist in der Lage, Menschen so zu organisieren, dass sie auf der Basis eines bestehenden Geschäftsmodells maximalen Profit erwirtschaften. Gute Führung erhöht die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmen über Strategie, Zielvereinbarungen und ein professionelles, auf geeignete Kennzahlen gestütztes Controlling.

FÜNF FÜHRUNGSKRÄFTETYPEN

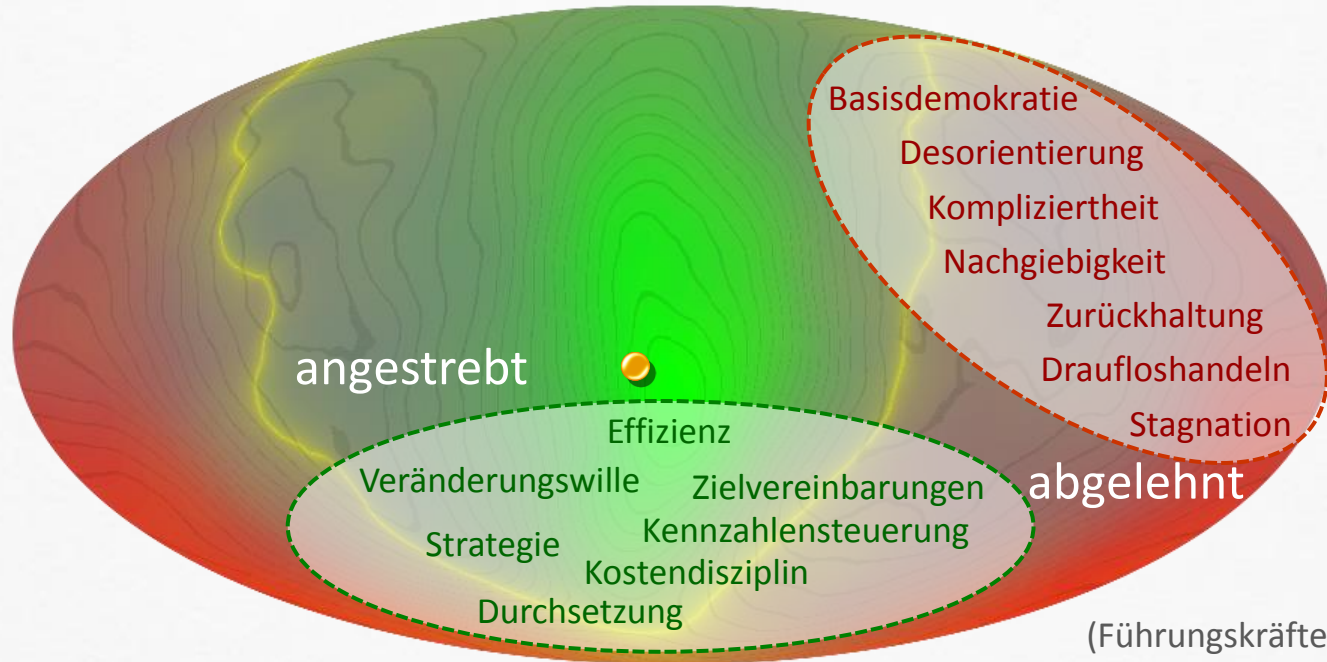
Typ 1: Traditionell absichernde Fürsorge..... (13,50%)

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%)



(Führungskräfte, n = 400)

FÜNF FÜHRUNGSKRÄFTETYPEN

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%)

Gute Führung gewährleistet eine Identitätsbasis, die stark genug ist, um die Zusammenarbeit in wechselnden, dezentral organisierten Teams zu fördern. Über die Integration unterschiedlicher Charaktere und über die gemeinsame Reflexion von Zusammenhängen sorgt gute Führung für die optimale Nutzung von Synergiepotentialen.

FÜNF FÜHRUNGSKRÄFTETYPEN

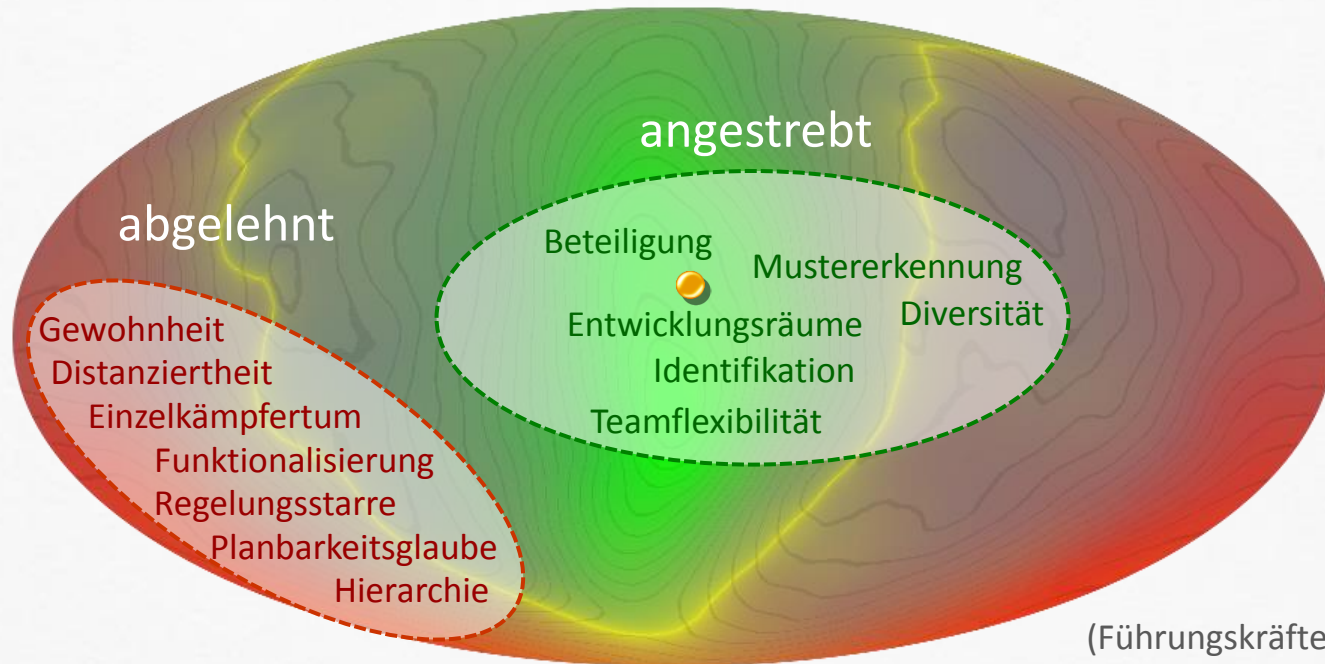
Typ 1: Traditionell absichernde Fürsorge..... (13,50%)

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%)



FÜNF FÜHRUNGSKRÄFTETYPEN

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%)

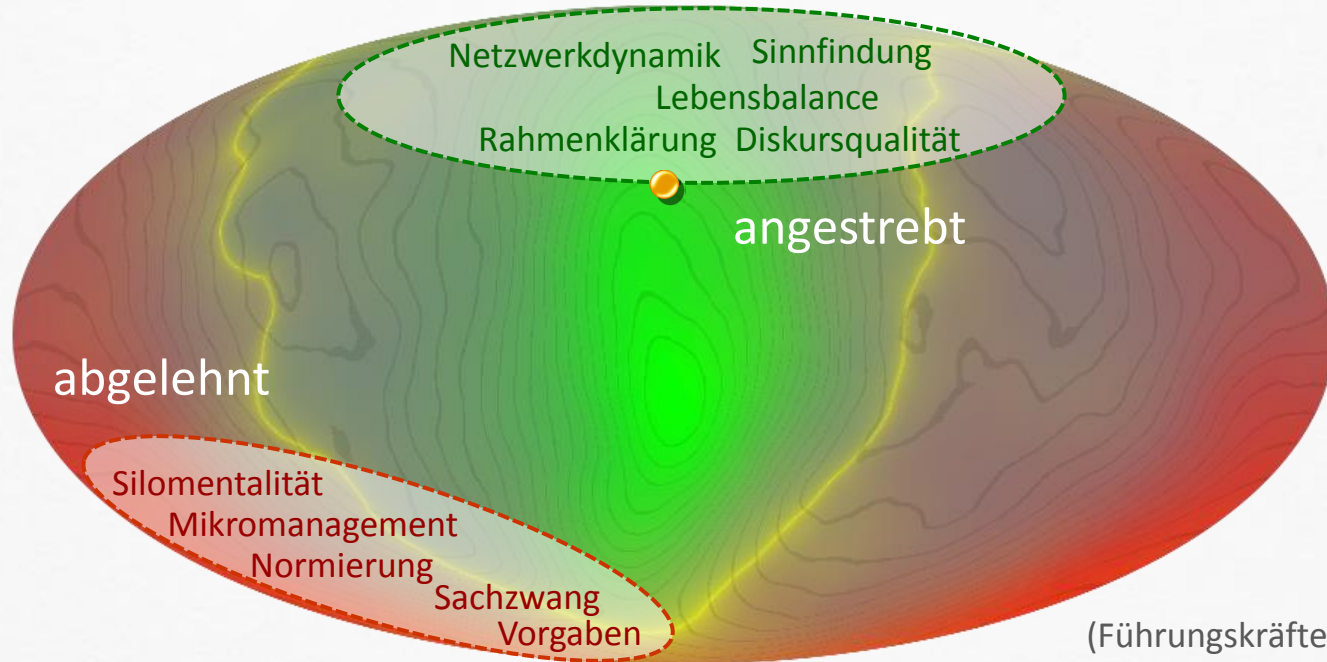
Gute Führung verabschiedet sich weitgehend von der Idee direkter Einflussnahme und zieht sich auf die Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen für autonome Netzwerkdynamik zurück.

Durch die Vermittlung attraktiver Zukunftsbilder verbinden sich unterschiedliche Lebensentwürfe zu selbstorganisierenden Handlungseinheiten.

FÜNF FÜHRUNGSKRÄFTETYPEN

- 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%)



(Führungskräfte, n = 400)

FÜNF FÜHRUNGSKRÄFTETYPEN

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%)

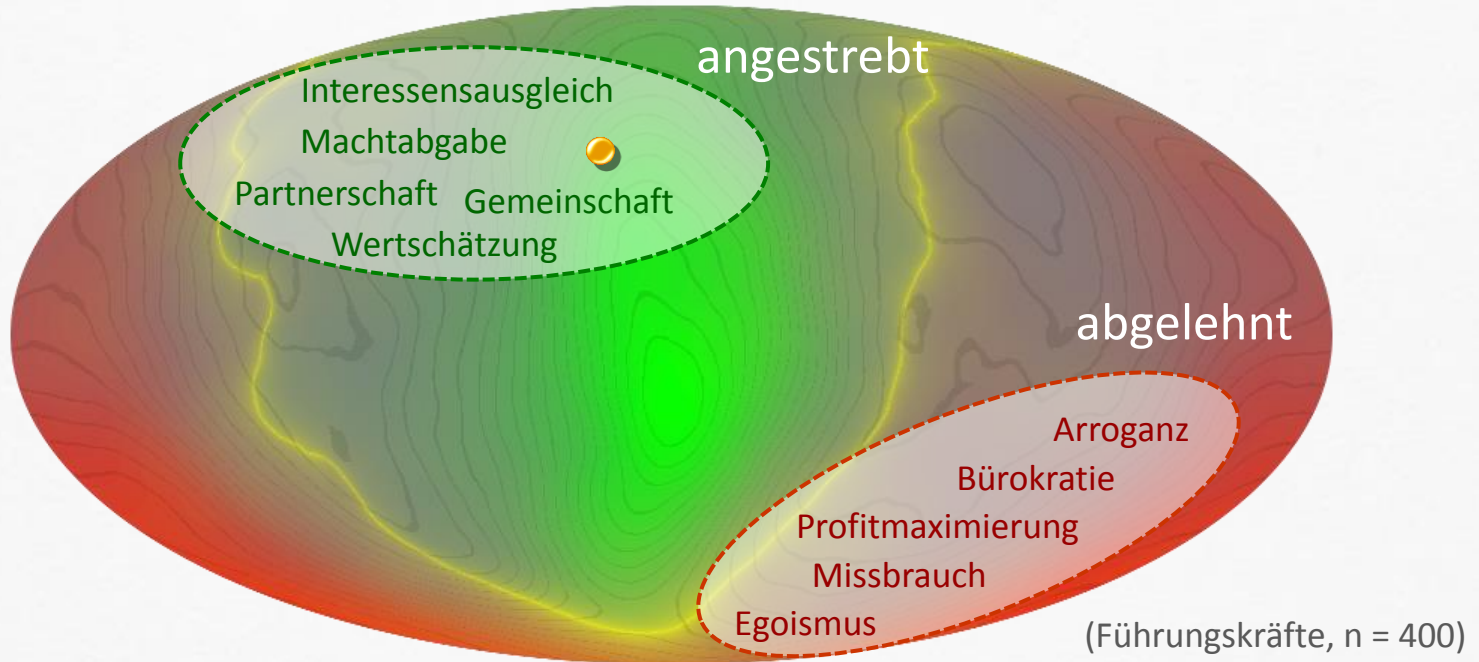
Typ 5: Solidarisches Stakeholder-Handeln.... (15,50%)

Gute Führung ist in der Lage, über die Aushandlung verbindlicher Wertesysteme die Entstehung einer Kultur gegenseitiger Wertschätzung und Solidarität zu begünstigen, in der das Sinnempfinden der Menschen eine deutlich höhere Priorität besitzt als Gewinnmaximierung. Sozial kompetenter Interessenausgleich hat Vorrang.

FÜNF FÜHRUNGSKRÄFTETYPEN

- 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%)

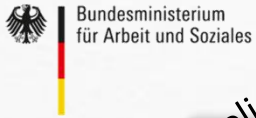


STREUUNG DER PRÄFERENZ „GUTE FÜHRUNG“



Stromberg
„gute Führung“

SEGELN AUF SICHT TRAINIEREN



(Führungskräfte, n = 400)

9.

Auf Sicht segeln lernen, doch auch
Ambidextrie (Beidhändigkeit)
praktizieren und kulturell integrieren

DIE ZUNEHMENDE VERNETZUNG VERÄNDERT DIE SYSTEMDYNAMIK

→ VUCA-WELT

lineare Systemdynamik



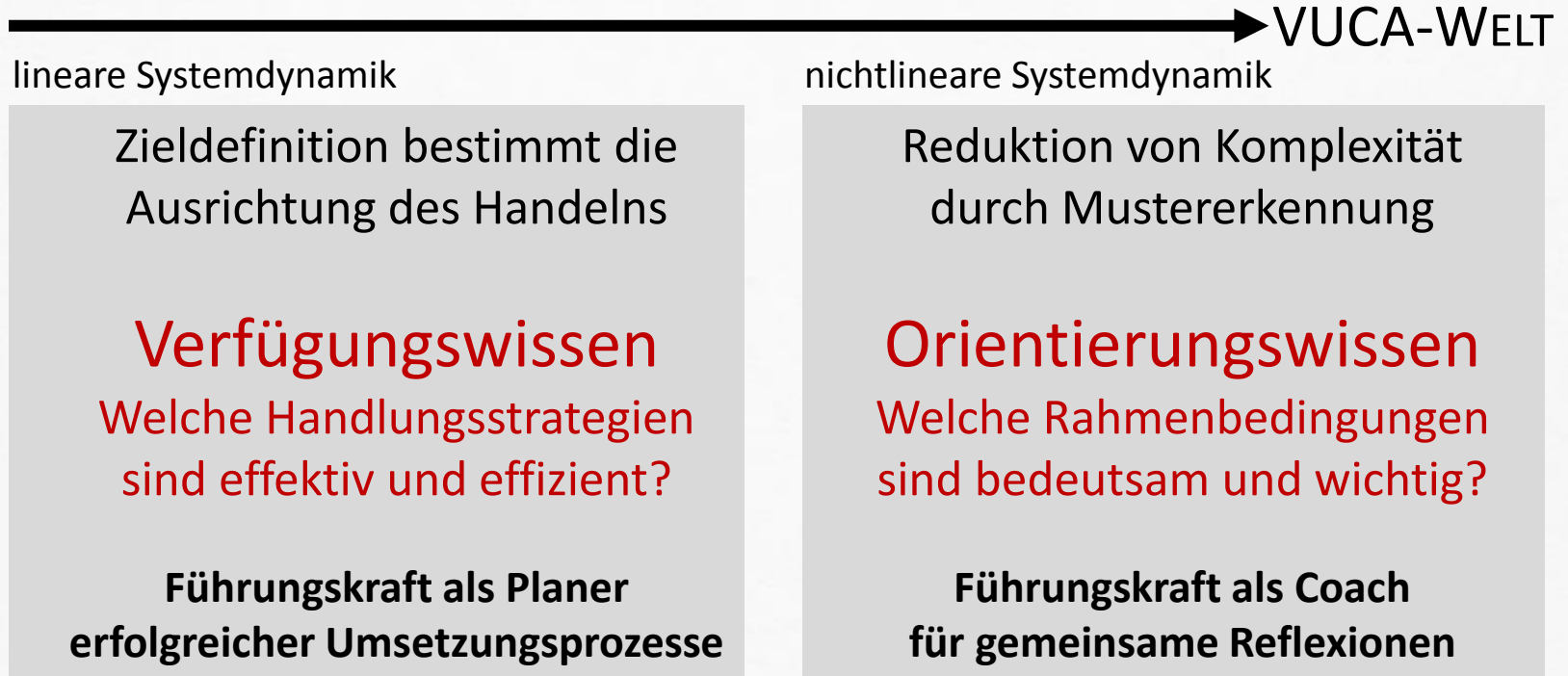
Wirkung entspricht der Ursache

nichtlineare Systemdynamik

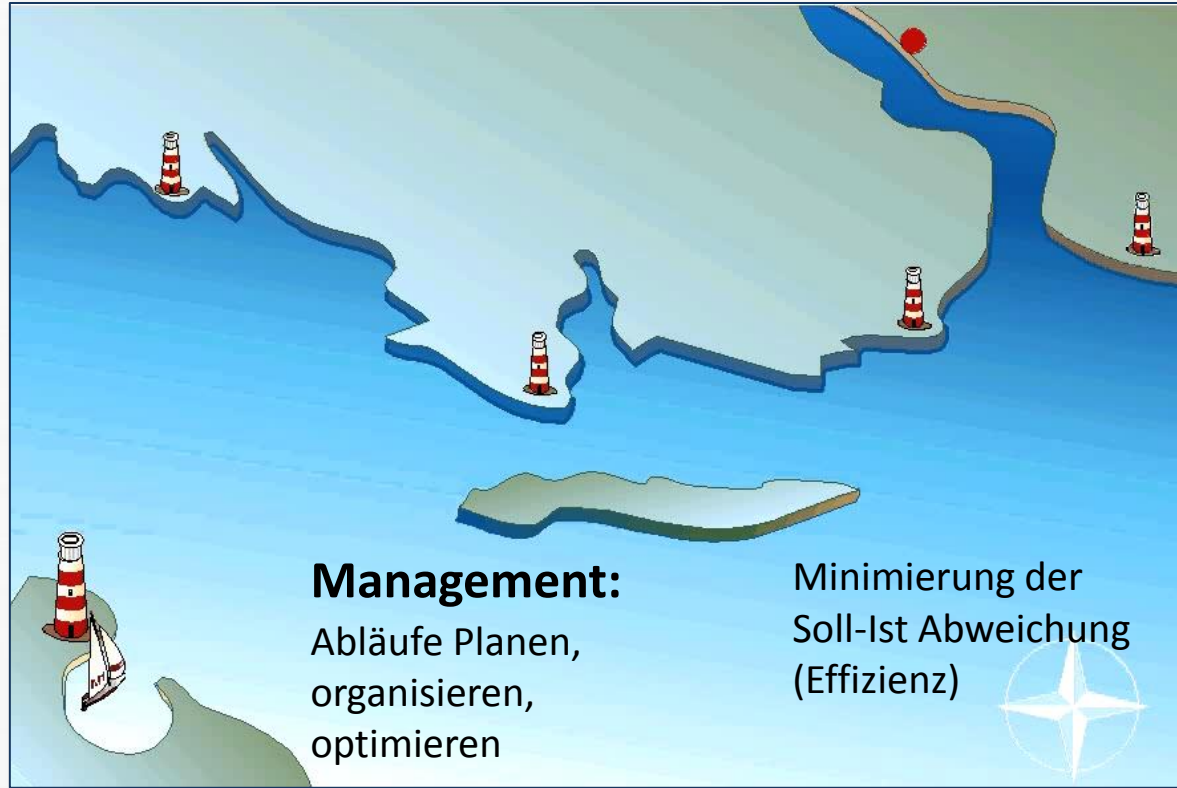


kleine Ursache – große Wirkung

DIE ZUNEHMENDE VERNETZUNG VERÄNDERT DIE SYSTEMDYNAMIK



SEGELN AN BEKANNTER KÜSTE



PROFESSIONELLES SEGELN AUF SICHT

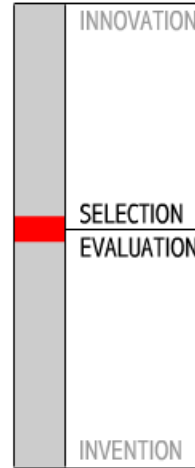
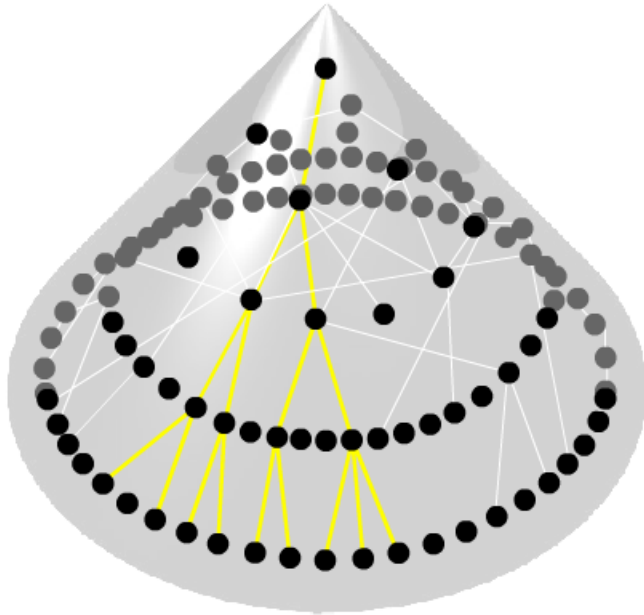
The illustration shows a sailboat on the left side of the frame, sailing on a blue ocean. In the background, a lighthouse is visible on a small island or headland. The sky is a gradient of blue. In the bottom right corner of the illustration, there is a white compass rose icon.

Leadership:
Mit Visionen inspirieren,
iteratives Vorgehen,
Instabilitätstoleranz

Moderieren von
ergebnisoffenen
Prozessen
(Anpassung)



AMBIDEXTRIE: MANAGEMENT UND LEADERSHIP PRAKTIZIEREN (BALANCE/INTEGRATION)



Management

Fachexpertise und
Erfahrungswissen

Verwerten

Auswählen/
Bewerten

Co-Kreativität und
kollektive Intelligenz

Erkunden

Leadership

FÜHRUNG UND ORGANISATIONALE AMBIDEXTRIE: ES IST NICHT EINE FRAGE NACH RICHTIG ODER FALSCH, SONDERN WAS IST ADÄQUAT FÜR DIE RESILIENZ DES SYSTEMS!

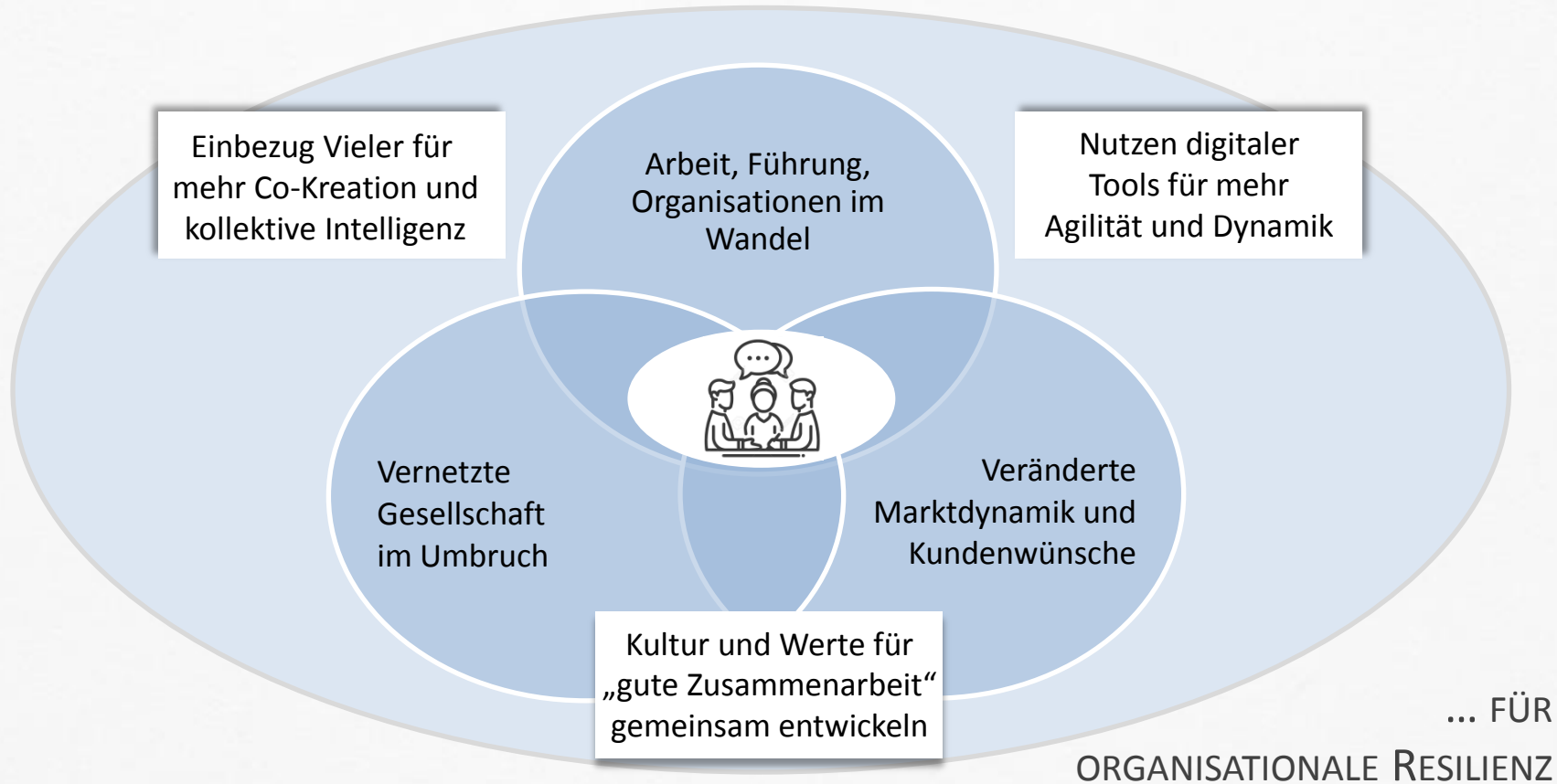
Balance/Integration

	Management	Leadership
Stärken	Effizienz Verwerten von Bestehendem Optimierung Skalierung	Anpassung Erkunden von Neuem Kreativität Innovation
Prinzipien	Planung Controlling Nullfehlerziel	Inspiration Iteration Fehlertoleranz
Steuerung	Zielvereinbarungen und Entscheidung	Wertekonsens und Einigung

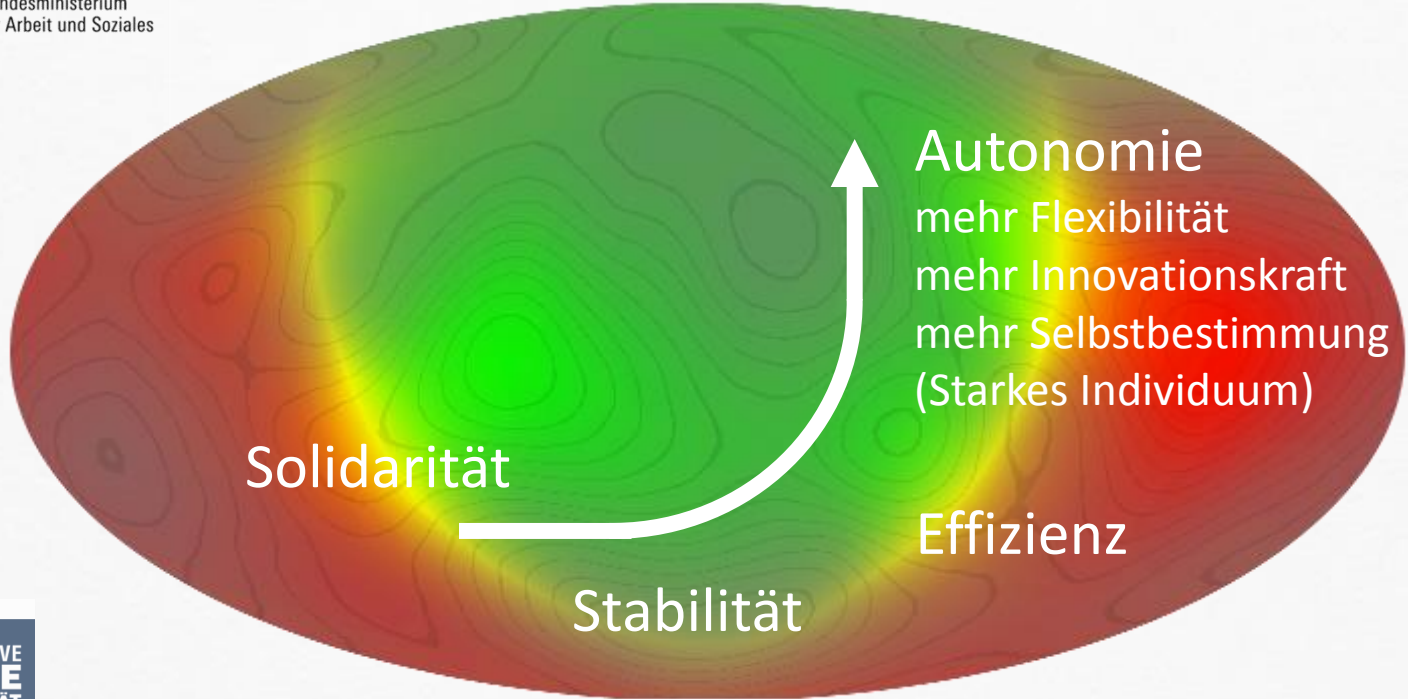
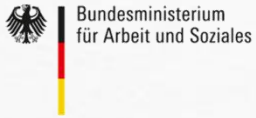
10.

Es braucht gemeinsame Kernwerte
und Diskursqualität, um den Wandel
gemeinsam erfolgreich zu gestalten

WELCHE ZUSAMMENARBEIT BRAUCHT ES, UM DIE ANFORDERUNGEN ZU MEISTERN?

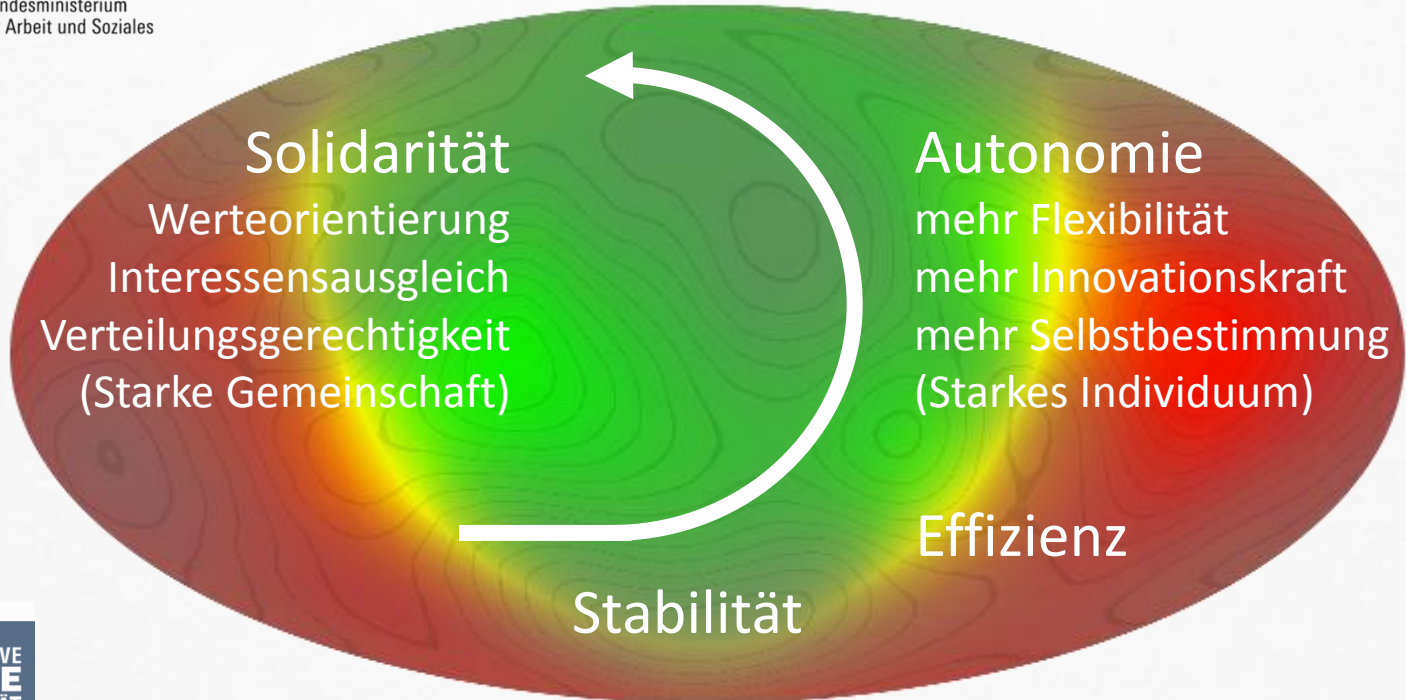
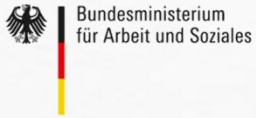


IN WELCHER (ARBEITS-) GESELLSCHAFT WOLLEN WIR LEBEN?



(1.000 Befragte)

IN WELCHER (ARBEITS-) GESELLSCHAFT WOLLEN WIR LEBEN?



(1.000 Befragte)



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