

Führungskräfteprogramme für alle Mitarbeitergenerationen zum Erfolg führen

Prof. Dr. Joachim Hasebrook
zeb-business.school an der
Steinbeis Hochschule Berlin

Münster, 15.11.2014

Unser Bild von Führung: Nicht „Steuerung“ und nicht „Management“, sondern Ziele vereinbaren und Menschen helfen, die gesetzten Ziele zu erreichen

Führungsbild zeb

Steuerung: Ausreichende und korrekte Information sicherstellen und die richtigen Maßnahmen daraus ableiten

Führung / ‚Leadership‘ übernehmen durch:

Teams entwickeln	Menschen entwickeln	Leistungsfähigkeit erhöhen	Zukunftsfähigkeit sichern
<ul style="list-style-type: none">/ Vorgesetzte sind Führer ihres Teams/ Sie ermöglichen und unterstützen effektive Zusammenarbeit und sorgen dafür, dass ihr Team beständig die Teamziele erreicht	<ul style="list-style-type: none">/ Führungskräfte sorgen für eine Organisation, die es den Mitarbeitern erlaubt ihr ganzes Potenzial auszuschöpfen/ Führungskräfte unterstützen und fördern die Stärken ihrer Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">/ Führungskräfte leiten ihr Geschäfte, indem sie klare Aufgaben und Ziele setzen/ Sie sorgen durch fortlaufendes, wertschätzendes und hilfreiches Feedback, dass ihre Mitarbeiter die gesetzten Ziele erreichen	<ul style="list-style-type: none">/ Führungskräfte übernehmen Verantwortung für die Zukunft und legen die Basis für zukünftige Erfolge/ Sie setzen die Firmenstrategie in nachhaltige Leistung und Wachstum in ihrem Team um

Management: Aufgaben korrekt priorisieren und mit den richtigen Methoden und Instrumenten bearbeiten

Ergebnisse unserer Studien (1/2): Führungskräfte setzen bei verschiedenen Generationen auf verschiedene Maßnahmen

Generationspezifische Führung

	Charakteristika	Best-Practice-Maßnahmen	Führungsempfehlungen
Generation Y (18 bis 30 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> / Spaßorientierung und hohe Leistungsbereitschaft / Karriere und Work-Life-Balance / Persönliche Weiterentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> / Persönliche Weiterentwicklung  / Regelmäßiges Feedback & Karriereförderung  / Selbstorganisierte Arbeitsgruppen  / Arbeitsplatzsicherheit & CSR  	<ul style="list-style-type: none"> / Inspirierende & feedbackorientierte Führung / Förderung der Teamarbeit / Führung als zentraler Bindungsfaktor / Perspektiven bieten
Generation X (31 bis 50 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> / Lebenslanges Lernen / Unabhängigkeit und Pragmatismus / Karriere- und Familienorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> / Vereinbarkeit Beruf & Familie  / Weiterbildung  / Wertorientierte Führung  / Unternehmenskultur  	<ul style="list-style-type: none"> / Leistungs- und Ergebnisorientierung / Eröffnung sinnstiftender und adäquat entlohnter Entwicklungsperspektiven
Baby Boomer (51 bis 65 Jahre)	<ul style="list-style-type: none"> / Bedürfnis nach persönlicher Anerkennung / Hierarchische Strukturen / Loyalität gegenüber Arbeitgeber / Hohe Teamfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> / Arbeitsplatzsicherheit  / Personalentwicklung  / Karriereförderung  	<ul style="list-style-type: none"> / Wertschätzender, partizipativer und konsensorientierter Führungsstil / Zuordnung von Mentoring-Rollen / Expertenfunktionen / Gesundheitsmanagement fördern

Ergebnisse unserer Studien (2/2): Vom „Nobody“ zum „Knowbody“ – Entwicklung ist Top-Thema älterer Mitarbeiter, die Lebensumstände sind bestimmend

Generationspezifische Führung

Faktor	Maßnahme	Relevanz für Mitarbeiter	Fazit
Personalentwicklung	Persönliche Weiterbildung		Baby Boomer schätzen Maßnahmen der Personalentwicklung wichtiger ein als Personaler vermuten
	Regelmäßiges Feedback		
	Fachliche Weiterbildung		
	Führungskraft als Personalentwickler		
Vergütung	Leistungsorientierte Vergütung		Vergütung ist für Baby Boomer weniger wichtig als von Arbeitgeberseite angenommen
	Nichtfinanzielle Zusatzanreize		
	Individuelle Vertragsgestaltung		
	MA-Beteiligung Unternehmenserfolg		
Karriereförderung	Internationale Einsatzmöglichkeiten		Karriereförderung hat für 50+ - entgegen der Erwartungen von Unternehmensseite – einen hohen Stellenwert
	Attraktive Karrieremöglichkeiten		
	Talente Pool für int. & externe Kandidaten		
	Struktur. Laufbahnen für High Potentials		
	Herausfordernde Aufgaben		



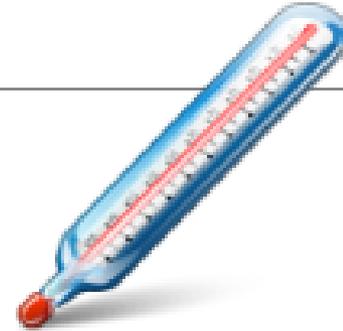
Projektbeispiel: Verbund von zwei Kliniken führt Führungskräfte-Programm „Rückenwind für starke Führungskräfte“ in seinen Häusern durch

Rückenwind für starke Führungskräfte (1/2) – Ausgangssituation

Zielgruppe



- / Verbund mit ca. 200 Führungskräften in 2 Kliniken
- / Unterschiedliche Berufsgruppen und Hierarchieebenen (Pflegepersonal, Sozialarbeiter, Ärzte, Pädagogen, Verwaltung)



Zielsetzung



- / Generelle Qualifizierung von Personalverantwortlichen
- / Führungskräfte befähigen, die anstehenden Veränderungen zu initiieren und zu steuern
- / Schaffung altersgerechter, familienfreundlicher, gesunder, attraktiver und motivierender Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter

Methodik & Inhalt



- / In praxisorientierten Schulungen und Seminaren wird Führungskräften in einem Dreijahres-Programm ein modernes Führungsverständnis vermittelt
- / Themenfokus: Bildungsbedarfsanalyse, Bildungsplanung, Lebenslanges Lernen
- / Kombination von Selbstlernphasen via E-Learning mit praxisorientierten Präsenzseminaren

In praxisorientierten Seminaren wird den Führungskräften ein modernes Führungsverständnis vermittelt und sie werden für Veränderungen befähigt

Rückenwind für starke Führungskräfte (2/2)

Merkmale der Seminare...

- / Verzahnung von Theorie Praxis – das Erlernete wird in realistischen Fallbeispielen und Rollenspielen angewandt
- / Erarbeitung einer gemeinsamen Führungskultur und eines verbindlichen Führungsverständnisses
- / Langjährige Führungskräfte können ihre eigene Zielsetzung und ihr persönliches Verhalten gegenüber Mitarbeitern überprüfen
- / Gleichzeitig Networking – schweißt die Führungsmannschaft klinikübergreifend zusammen – Basis für die künftige Zusammenarbeit



Erfolg: „Führungsführerschein“



Positives Feedback der Teilnehmer

„Motivierte und zufriedene Mitarbeiter – das spüren nicht nur die Patienten und die Angehörigen, sondern das gesamte Team“



„Es geht um klare Vorgaben, keine fertigen Lösungen“

„Zurück in der Klinik habe ich Situationen anders wahrgenommen und beurteilt, als vor der Schulung“

„Fortwährende Kommunikation, Wertschätzung und Verlässlichkeit sind wichtig!“

„Man wird unmittelbar für den Alltag sensibilisiert“

„Zeitgemäße Führung bedeutet, Mitarbeiter im Alltag zu begleiten, begeistern und motivieren“

Ein solides Fundament ist mit „Rückenwind“-Programm gelegt. Nun soll das Erreichen der Ziele geprüft und die Umsetzung in der Praxis gesichert werden

Zielsetzung – Leitfragen

1

Wurden die gesteckten Ziele des Rückenwind-Programms voll erreicht?



2

Werden die Inhalte und die guten Vorsätze in die Praxis umgesetzt?



3

Was kommt bei den Mitarbeitern – positiv oder negativ – an?



4

Was fehlt, um Ziele voll zu erreichen und Praxistransfer zu sichern?



Überprüfung und Bewertung des bisher Erreichten und Ableitung weiterer Handlungsoptionen zur weiteren Verbesserung der Führungskultur

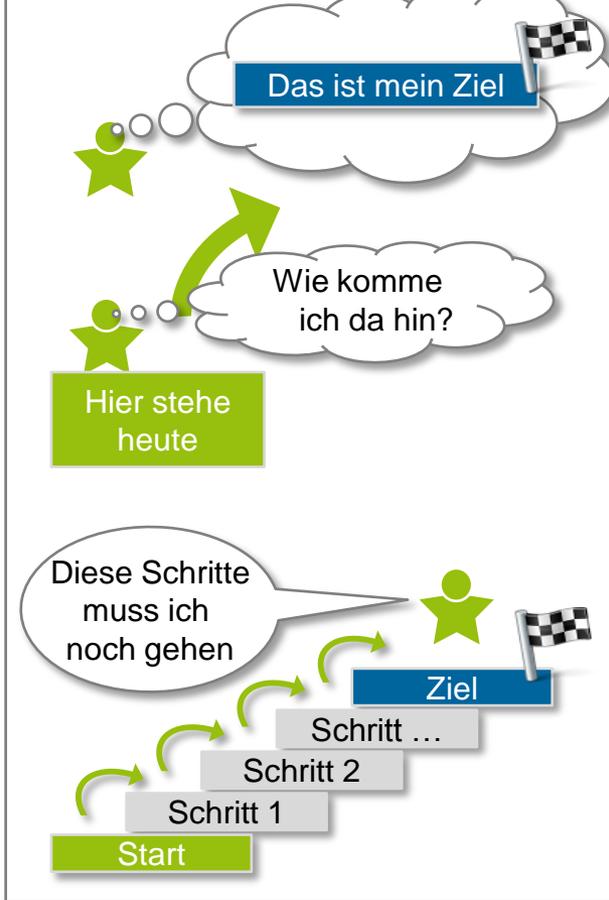
Erfolgreiche Führungsprogramme mobilisieren nicht nur Führungskräfte, sondern erreichen nachhaltige Veränderung in Verhalten und Einstellung aller Mitarbeiter

Schrittweise Wirkung erfolgreicher Führungsprogramme

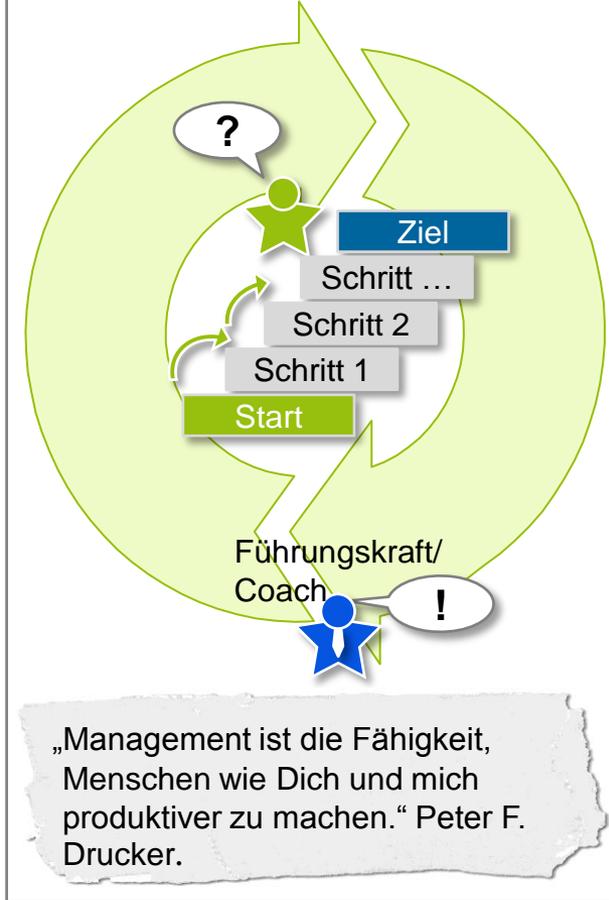
Aus „Wir wollen“ der Führung wird „Ich mache“ der Mitarbeiter



Aus Anweisungen wird die Fähigkeit sich selbst Aufgaben zu stellen

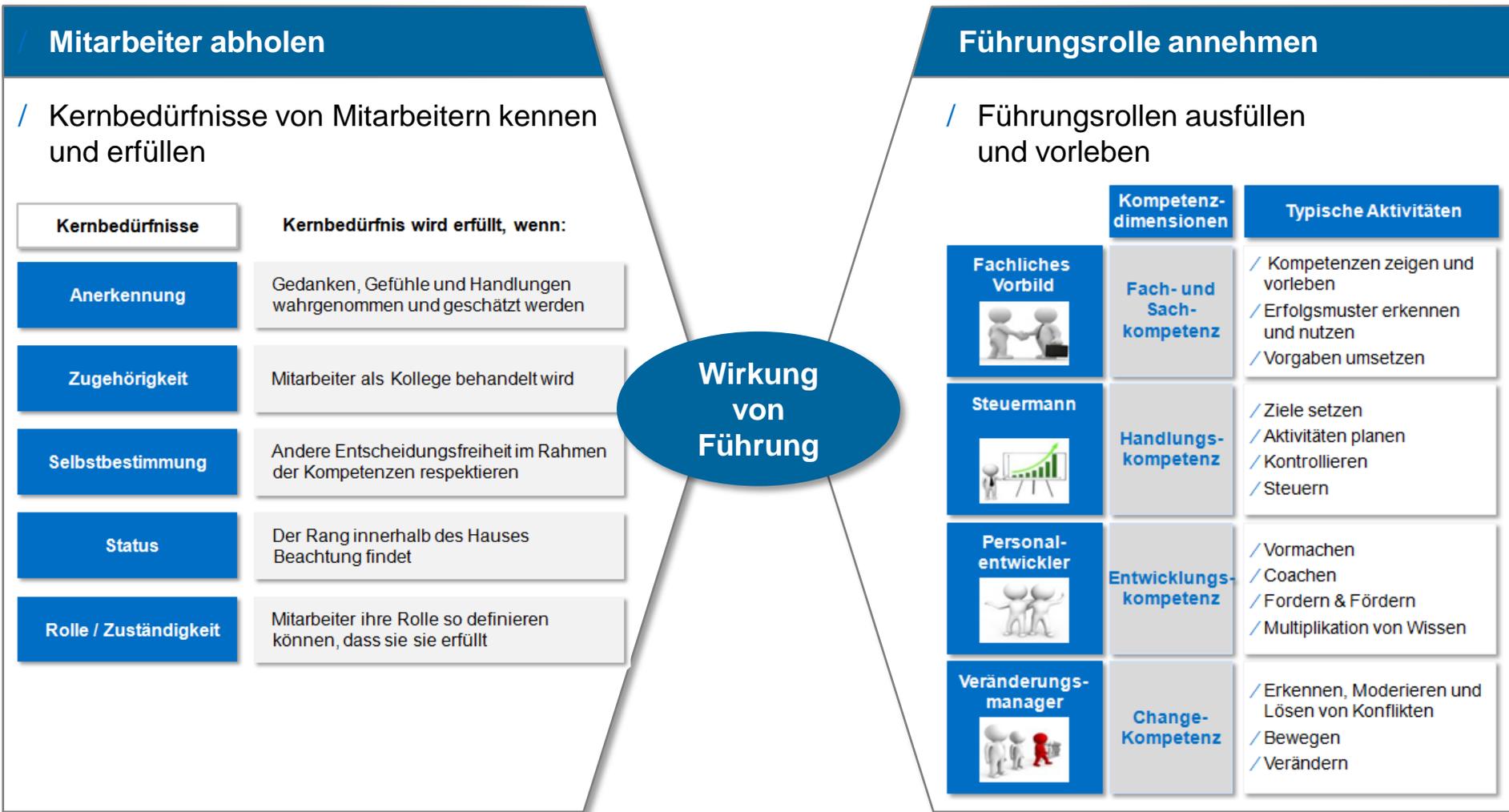


Aus aufgaben-orientierter Führung wird mitarbeiter-orientiertes Coaching



Die konkrete Ziele von „Rückenwind“ sind vor dem Hintergrund von fünf Kernbedürfnissen der Mitarbeiter und vier relevanten Führungsrollen zu beurteilen

Beurteilungsmaßstäbe „Führungskräfteentwicklung“



Quelle: Roger Fisher & Daniel Sheprio, Harvard Negotiation Project, „Beyond Reason“, 2006 ; zeb/

Die Beurteilung sollte „aus erster Hand“ erfolgen, weil so der bisher erreichte „Rückenwind-Erfolg“ und zukünftige Handlungsfelder erkannt werden

Zielsetzungen und Nutzen eines „Management-Audits“

Meinung abholen	/ Einholen eines differenzierten Meinungsbildes aus „erster Hand“ zur Wahrnehmung der aktuellen Führungskultur
Beteiligung ermöglichen	/ Schaffung einer positiven Grundstimmung bei Mitarbeitern durch die Möglichkeit der Teilnahme und Meinungsäußerung
Analysebasis ausbauen	/ Ergänzung der subjektiven, individuellen Wahrnehmung zur Führungskultur durch zusammengefasste und quantifizierte Einschätzungen
Handlungsfelder eingrenzen	/ Erkennen und Priorisieren von Handlungsalternativen auf Wichtiges und Dringliches

Nutzen
/ Führungskultur und -verständnis kann „auf breiter Basis“ beurteilt werden
/ Durch Messung wird Nutzen des Rückenwind-Projektes verdeutlicht
/ Reflektion erzeugt positive Veränderungsenergie
/ Verbesserungsbedarf bei Führungs- und Unternehmenskultur werden deutlich
/ Veränderungserfolge werden in Zukunft konkret messbar

Neben transparenter Datenaufbereitung bieten „Ergebnis-Landkarten“ sichtbare Orientierung für zukünftige Handlungsfelder

Exemplarische Ergebnisübersicht

Ergebnistransparenz

- Darstellung der Ergebnisse beider Kliniken für Führungskräfte und Mitarbeiter
- Aufschlüsselung der Ergebnisse nach Organisationseinheiten

Portfolio-Analyse

- Priorisierung erkannter bzw. abgeleiteter Handlungsfelder durch Portfolio: Bedeutung und Zeithorizont der Umsetzung
- Aufstellung von „Führungs-Landkarten“ für Führungskräfte und Mitarbeiter

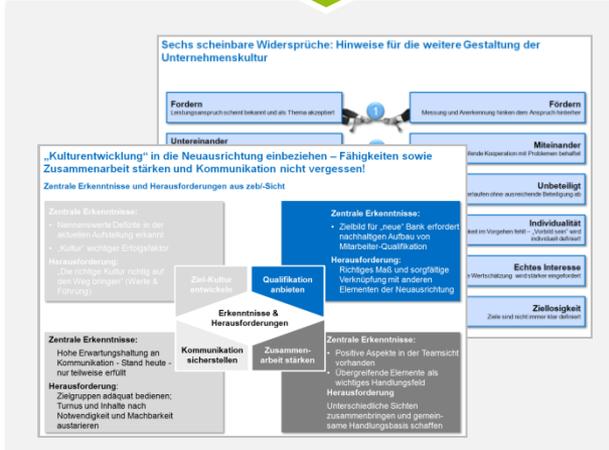
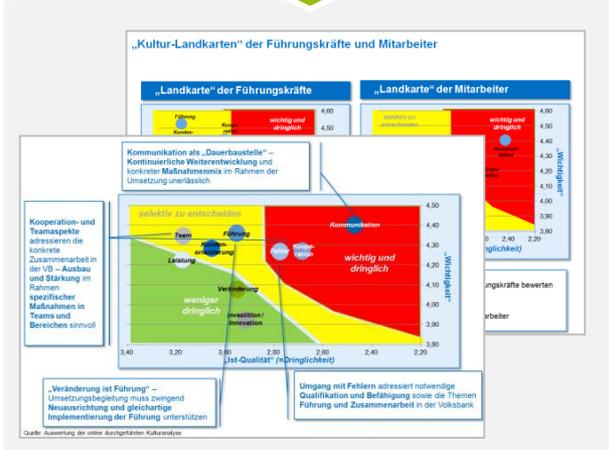
Handlungsorientierte Aufbereitung

- Identifikation von Zielkonflikten und Handlungsfeldern
- Formulierung zentraler Herausforderungen für die „Führungsarbeit“
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für den weiteren Prozess

Auswertung Kulturanalyse: Detailauswertung einzelner Fragestellungen

Detailanalyse Gesamtbankebene (15)

	1. Führungskultur			2. Kommunikationskultur		
	FK	MA		FK	MA	
Führung findet über alle Hierarchieebenen gleichzeitig statt	2,52	2,54	2,52	Kommunikation in unserem Haus umfasst die notwendigen Informationsflüsse	2,52	2,92 2,47
Gesamtbank-Blick						
Leistungskultur	3,17	FK 3,21 MA 3,17			2,46 2,77 2,42	
Teamkultur	3,17	FK 3,32 MA 3,13			2,47 2,46 2,47	
Kundenorientierung	3,05	FK 3,13 MA 3,04			2,43 2,85 2,37	
Veränderungskultur	2,85	FK 3,04 MA 2,94				
Führungskultur	2,95	FK 3,23 MA 2,62			2,80 2,62 2,60	
Investitions-/ Innovationskultur	2,91	FK 3,27 MA 2,67			0,247 0,276 0,243	
Fehlerkultur	2,78	FK 2,94 MA 2,75				
Kooperationskultur	2,68	FK 2,89 MA 2,66				
Kommunikationskultur	2,47	FK 2,76 MA 2,43				



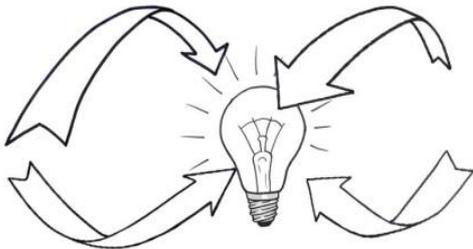
Projektbilder (1/3): Veränderungswillen der Mitarbeiter nicht einfach voraussetzen, sondern Ambitionsniveau und Veränderungsmöglichkeiten deutlich machen

Schrittweise Wirkung erfolgreicher Führungsprogramme (1/3)

Aus „Wir wollen“ der Führung wird „Ich mache“ der Mitarbeiter

Aus Anweisungen wird die Fähigkeit sich selbst Aufgaben zu stellen

Aus aufgaben-orientierter Führung wird mitarbeiter-orientiertes Coaching



PHASE 1

AUSGANGSSITUATION :
MITARBEITER FINDET SICH SO O.K. WIE ER IST

PHASE 2

MITARBEITER ERKENNT
VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN

PHASE 3

MITARBEITER ENTWICKELT SEIN
PERSÖNLICHES
SELBSTENTWICKLUNGSZIEL

Projektbilder (2/3): Nur anspruchsvolle Ziele motivieren zum Handeln – diese Ziele erreicht man nicht in einem Schritt sondern mit der „Erfolgstreppe“

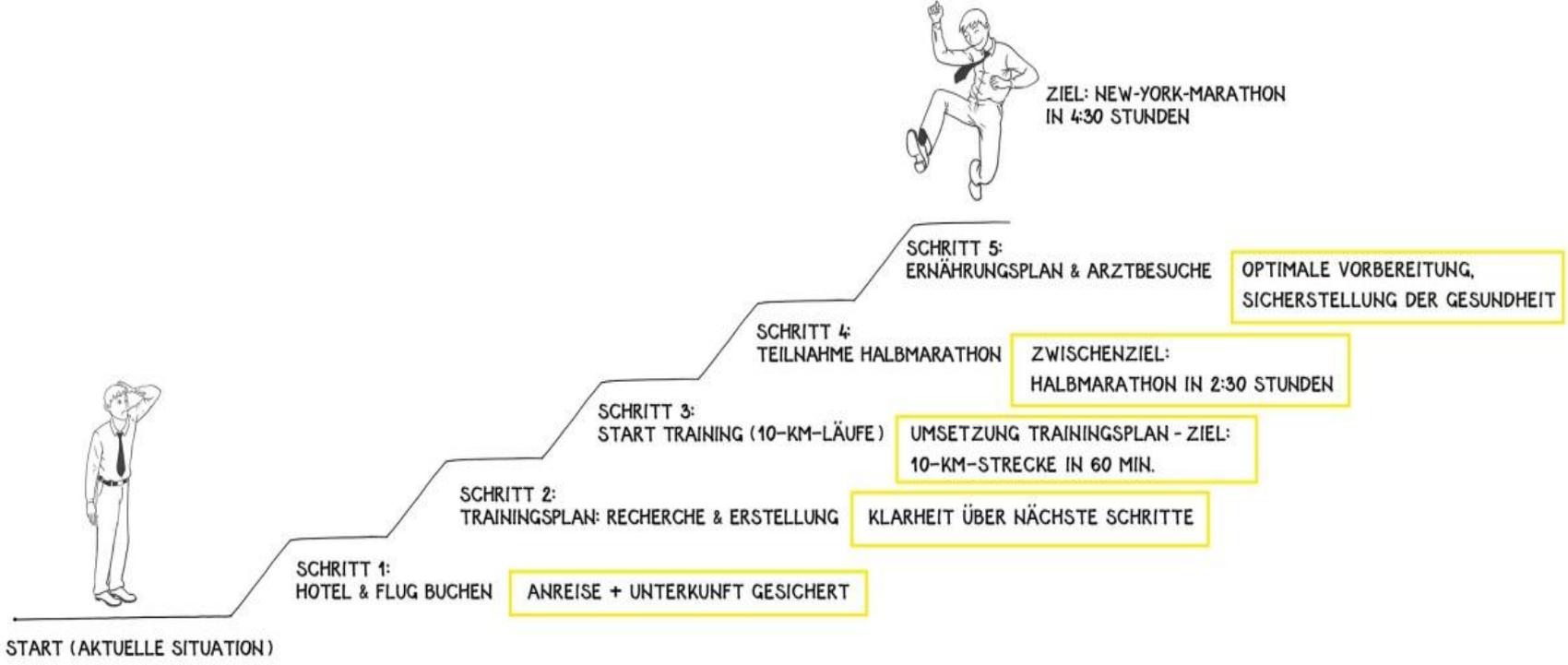
Schrittweise Wirkung erfolgreicher Führungsprogramme (2/3)

Aus „Wir wollen“ der Führung wird „Ich mache“ der Mitarbeiter

Aus Anweisungen wird die Fähigkeit sich selbst Aufgaben zu stellen

Aus aufgaben-orientierter Führung wird mitarbeiter-orientiertes Coaching

PERSÖNLICHE ERFOLGSTREPPE AM BEISPIEL „MARATHONLAUF“



Projektbilder (3/3): Verantwortung ist nicht teilbar – Führungskräfte nicht aus der Verantwortung entlassen, sondern in ihrer Führungsrolle stärken und unterstützen

Schrittweise Wirkung erfolgreicher Führungsprogramme (3/3)

Aus „Wir wollen“ der Führung wird „Ich mache“ der Mitarbeiter

Aus Anweisungen wird die Fähigkeit sich selbst Aufgaben zu stellen

Aus aufgaben-orientierter Führung wird mitarbeiter-orientiertes Coaching

GRUNDLAGENTHEORIEN UND PRAKTISCHE BEOBACHTUNGEN ZUM COACHINGPROZESS



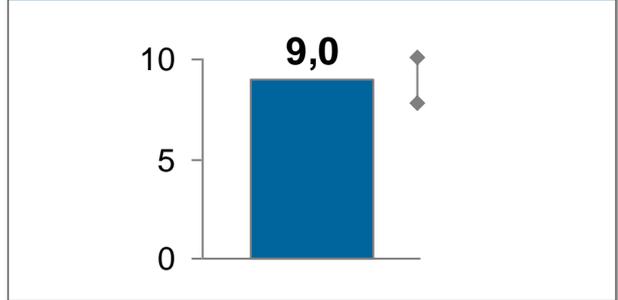
- WERTSCHÄTZUNG UND EMOTIONALE UNTERSTÜTZUNG DES KLIENTEN DURCH DEN COACH
- AFFEKTRREFLEXION UND -KALIBRIERUNG
- ERGEBNISORIENTIERTE PROBLEMREFLEXION
- ERGEBNISORIENTIERTE SELBSTREFLEXION
- ZIELKLÄRUNG
- RESSOURCENAKTIVIERUNG UND UMSETZUNGSUNTERSTÜTZUNG
- EVALUATION DES COACHINGS IM VERLAUF



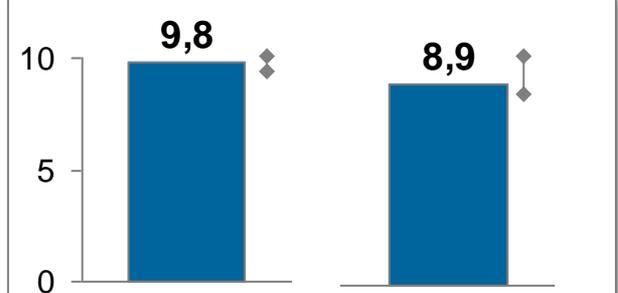
Erfolgreiche Führungsprogramme mobilisieren nicht nur Führungskräfte, sondern erreichen nachhaltige Veränderung in Verhalten und Einstellung aller Mitarbeiter

Schrittweise Wirkung erfolgreicher Führungsprogramme

Akzeptanz Trainer & Vorgehen¹⁾

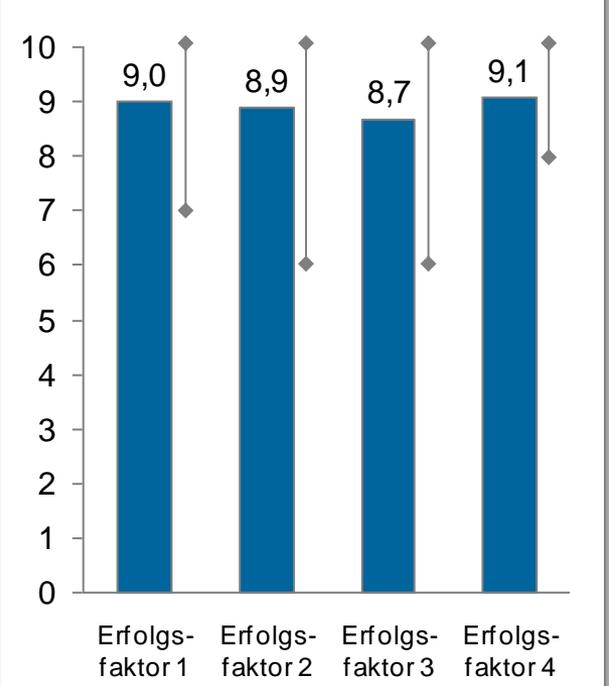


Erneute Befragung nach einem Jahr

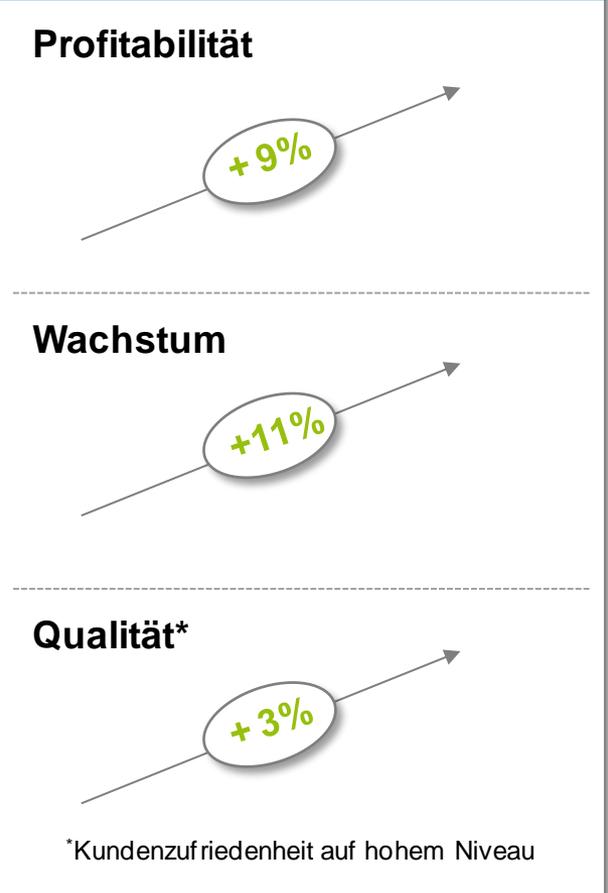


Kompetenzzuwachs²⁾

Ich habe mich deutlich verbessert hinsichtlich ...



Entwicklung relevanter KPIs³⁾





Ihre Ansprechpartner

Prof. Dr. Joachim Hasebrook
Senior Manager

E-Mail JHasebrook@zeb.de
Phone +49.251.97128.940

Office Münster
Hammer Straße 165
48153 Münster



Christian von Schirach
Senior Manager

E-Mail cvonschirach@zeb.de
Phone +49 40 303740-1565

Office Hamburg
Kurze Mühren 20
20095 Hamburg

