

communication • information • organisation



Ludger Grevenkamp

teamS GmbH
ELGRECO Professional Services GmbH

Anforderungen an Führung und Kommunikation in modernen Organisationsstrukturen

- Führung:
Wo stehen wir heute?
- Führung
in modernen Organisationsstrukturen
- Kommunikation:
Wo stehen wir heute?
- Kommunikation
in modernen Organisationsstrukturen
- Was macht gute Führung aus?

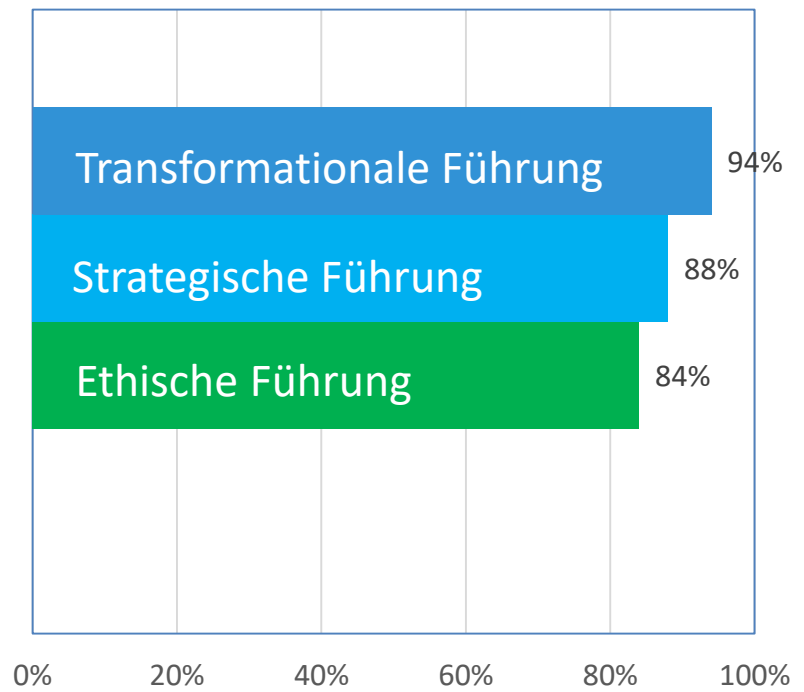


?
?
?
?
?
?
?
?
?

Wo stehen wir HEUTE
bezüglich Führung / Führungskultur
(im Vergleich zu noch vor 5-10 Jahren)
?

Besser / schlechter / unverändert

Wünsche der Befragten



Quelle: Befragung von 13.500 Fach- und Führungskräften - Studie der Personalberatung Kienbaum und der Stellenbörse Stepstone, veröffentlicht u. a. von WirtschaftsWoche am 21. August 2018

Gewünschte Führungsstile

Transformationale Führung

Der Chef gibt den charismatischen Führer, der die Arbeit visionär auflädt. So motiviert er die Mitarbeiter ohne materielle Anreize.

Strategische Führung

Chefs geben klare Ziele vor und unterstützen die Angestellten konstruktiv auf dem Weg dorthin, aber ohne Mikromanagement.

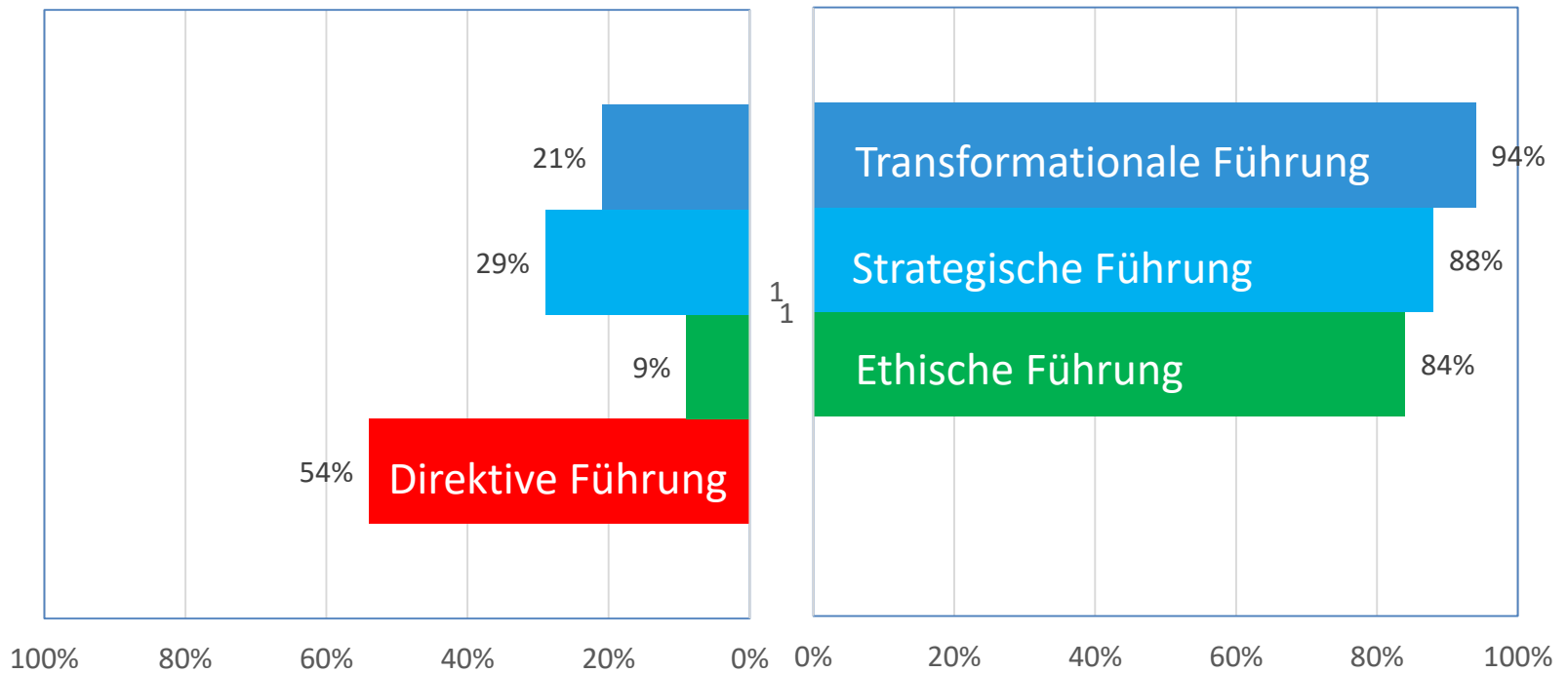
Ethische Führung

Vorgesetzte bauen auf Moral und Transparenz, außerdem kümmern sie sich um die persönlichen Belange der Mitarbeiter.

Was Deutschlands Chefs falsch machen

Wie sieht es heute aus

Wünsche der Befragten



Quelle: Befragung von 13.500 Fach- und Führungskräften - Studie der Personalberatung Kienbaum und der Stellenbörse Stepstone, veröffentlicht u. a. von WirtschaftsWoche am 21. August 2018

Gelebte Führungsstile

Direktive Führung

Chefs verteilen Aufgaben mit Anweisungen und erwarten, dass sie befolgt werden. Wie gemacht für Kontrollfreaks und Perfektionisten.

Strategische Führung

Chefs geben klare Ziele vor und unterstützen die Angestellten konstruktiv auf dem Weg dorthin, aber ohne Mikromanagement.

Transformationale Führung

Der Chef gibt den charismatischen Führer, der die Arbeit visionär auflädt. So motiviert er die Mitarbeiter ohne materielle Anreize.

Ethische Führung

Vorgesetzte bauen auf Moral und Transparenz, außerdem kümmern sie sich um die persönlichen Belange der Mitarbeiter.

Fünf Millionen Deutsche haben innerlich gekündigt

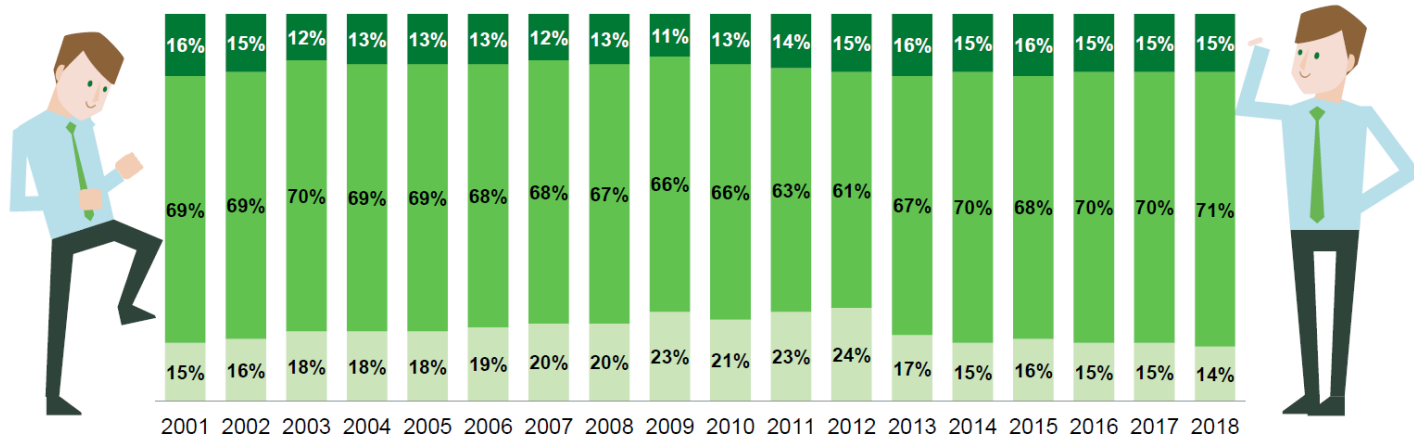
29. August 2018

GERINGE EMOTIONALE BINDUNG AN ARBEITGEBER

Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung beliefen sich im Jahr 2018 auf eine Summe zwischen

77 und 103
Milliarden Euro.

■ Hohe Bindung ■ Geringe Bindung ■ Keine Bindung





SCHOCK-STUDIE

Deutschland arbeitet sich krank!

► Aufgrund krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit fehlten Arbeitnehmer in Deutschland 2017 insgesamt 668 Millionen Arbeitstage (2016: 675 Mio.) – 107 Millionen davon gingen auf das Konto von psychischen Leiden wie Depression und Burnout, was zu Produktionsausfällen von rd. 12,2 Milliarden Euro führte.

Gesamtkosten psychischer Erkrankungen in Deutschland: **160 Mrd. Euro**

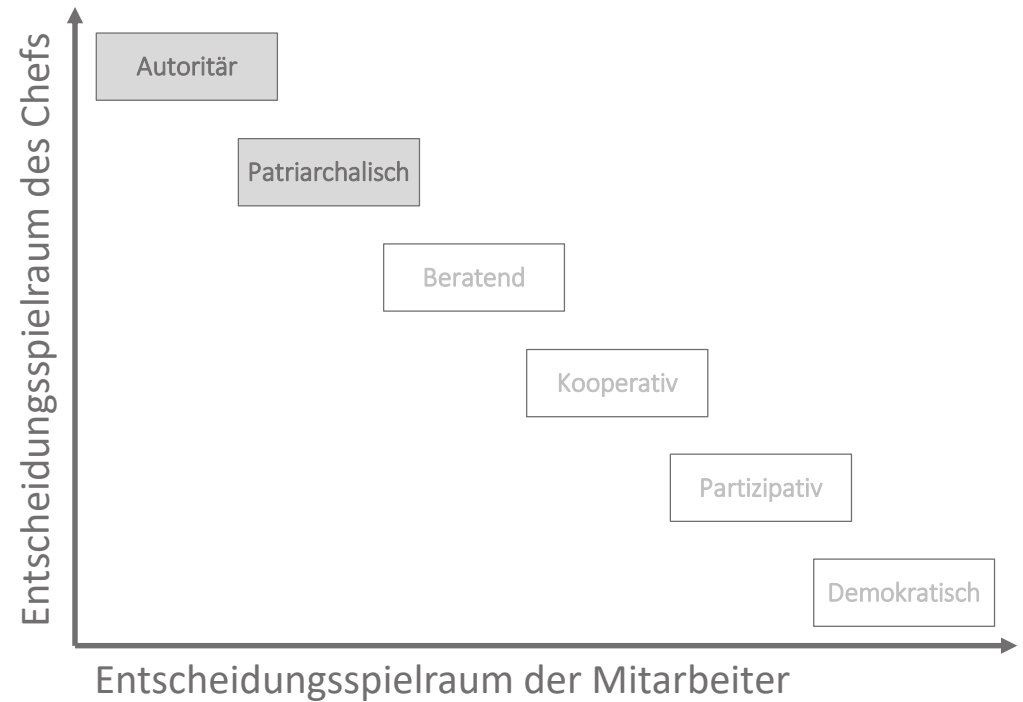
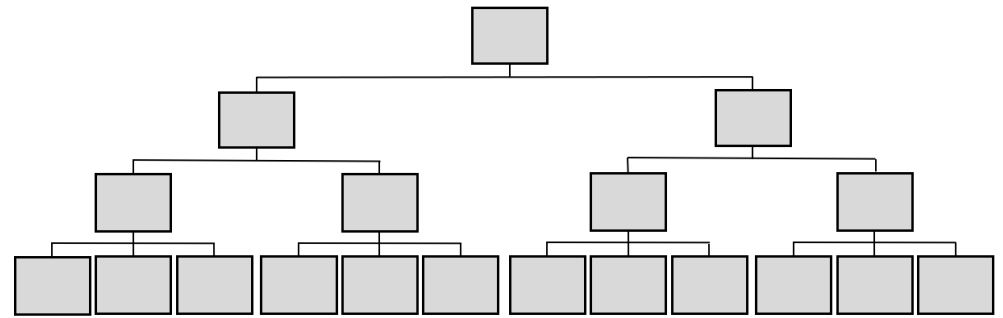
(OECD - geschätzt / inklusive direkter Kosten für die medizinische Versorgung und indirekter Kosten, z. B. durch Produktivitätseinbußen)

Jährlich **75.000 Frühverrentungen** aus psychischen Ursachen

= 43 % aller Frühverrentungen, Durchschnittsalter 49 Jahre (Stand 2016)

Direktive Führung

Chefs verteilen Aufgaben mit Anweisungen und erwarten, dass sie befolgt werden.



Befehl & Gehorsam

2. Hälfte 19. Jahrhundert

Beginn der industriellen Entwicklung

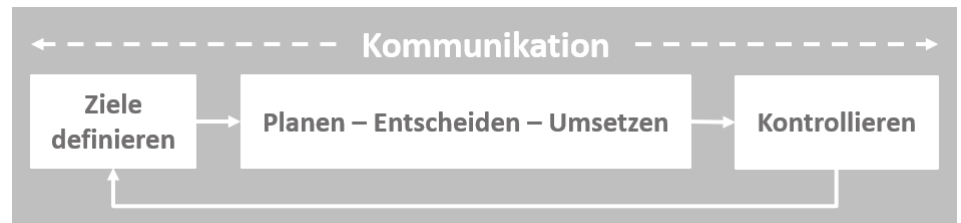
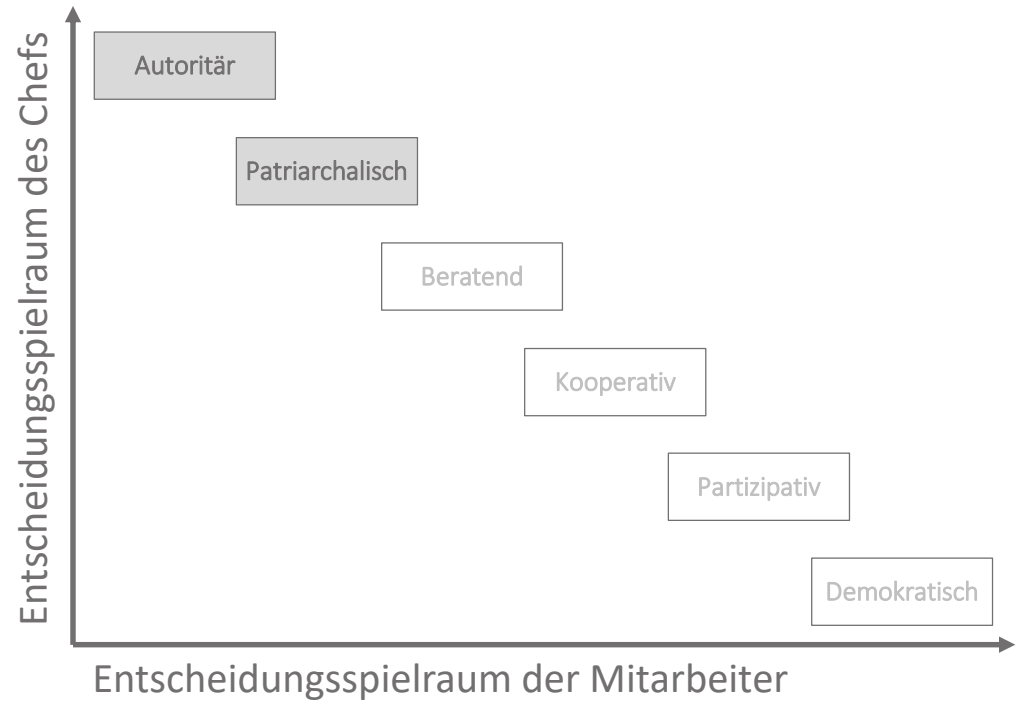
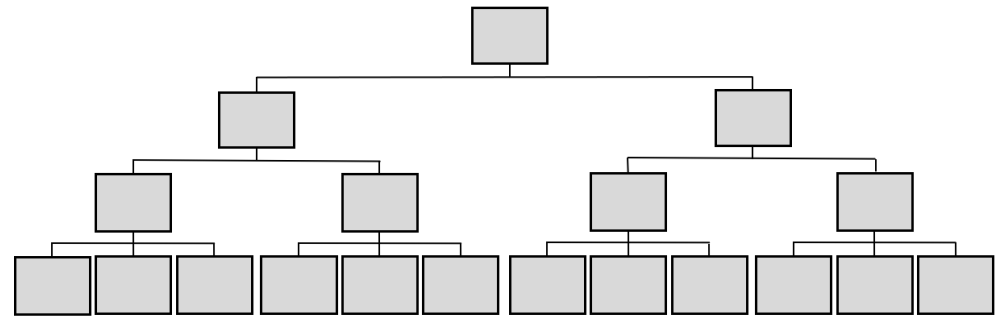
Klassisches Führungsbild

Führung: „Die Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, die unterschiedlichen Verhaltensweisen der Mitglieder einer Organisation auf die Zielsetzung der Gesamtorganisation auszurichten und zu koordinieren [...]“
Jeuschede 1994

Management by Objectives
2. Hälfte 20. Jahrhundert
Moderne Management Techniken

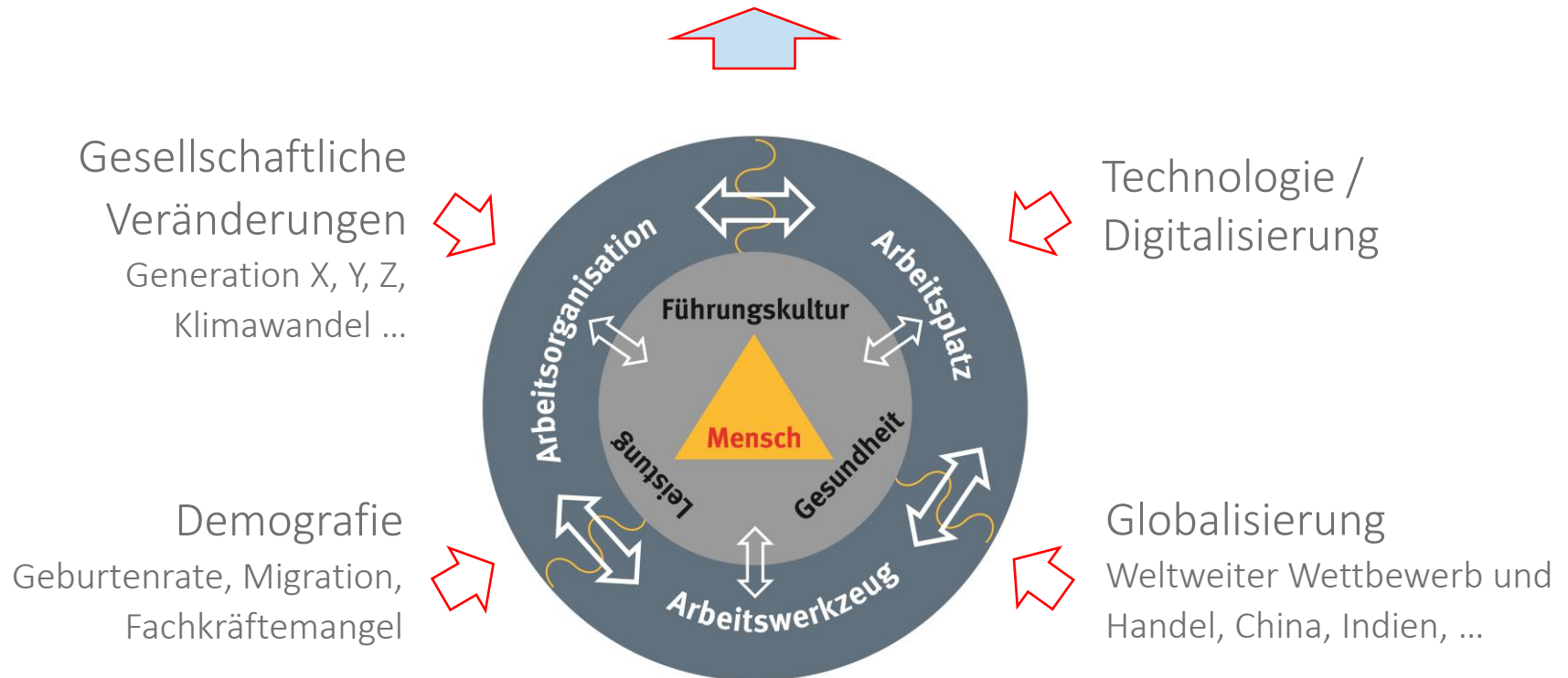


Befehl & Gehorsam
2. Hälfte 19. Jahrhundert
Beginn der industriellen Entwicklung

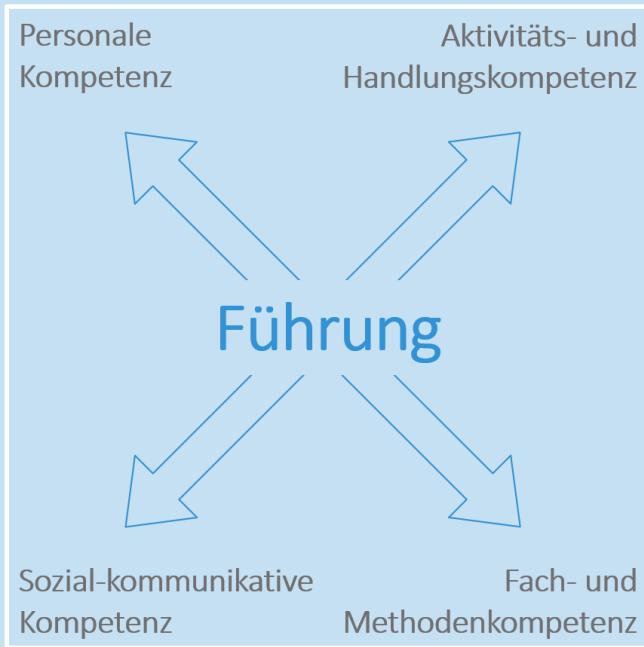


Führung in modernen Organisationsstrukturen

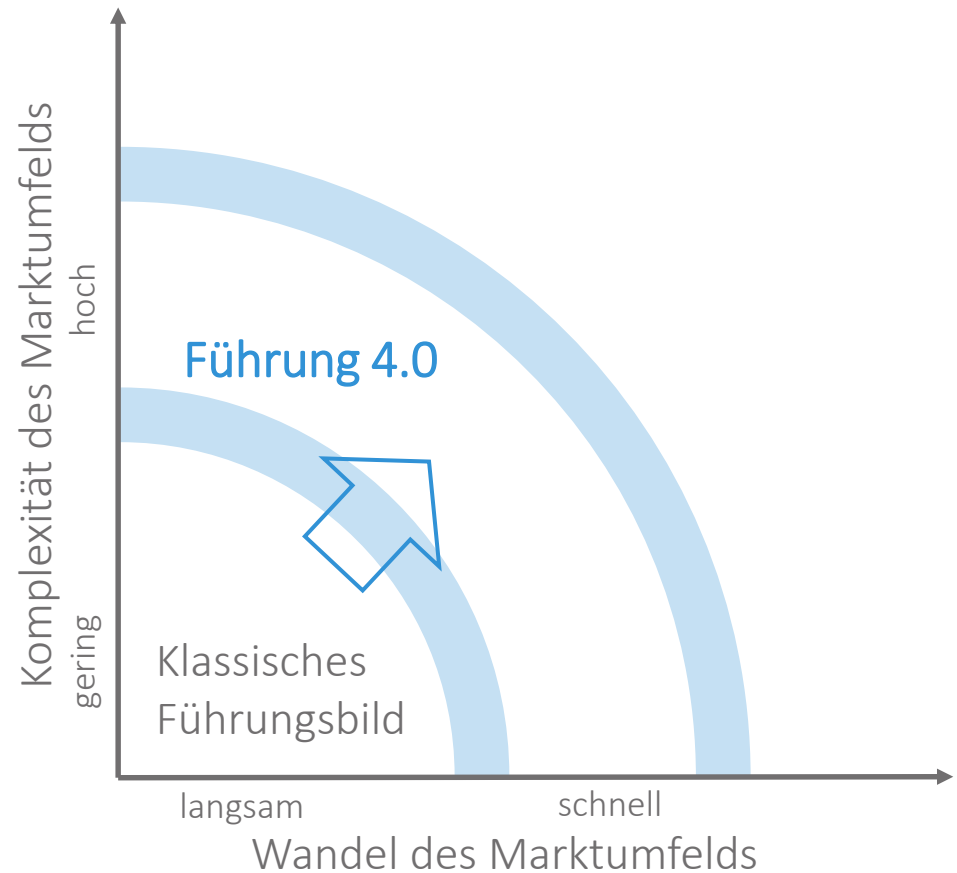
Nicht nur die Vorstellungen von Arbeiten und Arbeitswelt haben sich gewandelt, sondern auch das Marktumfeld.



Führung in modernen Organisationsstrukturen



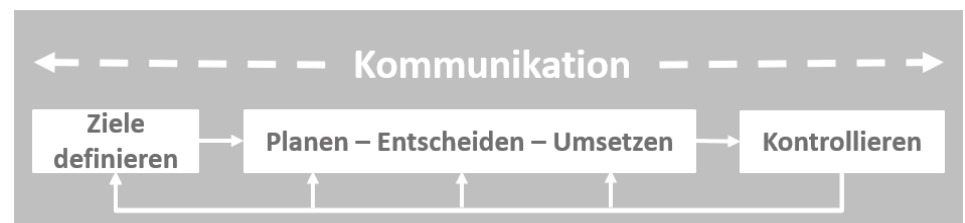
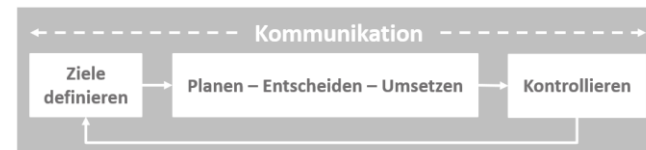
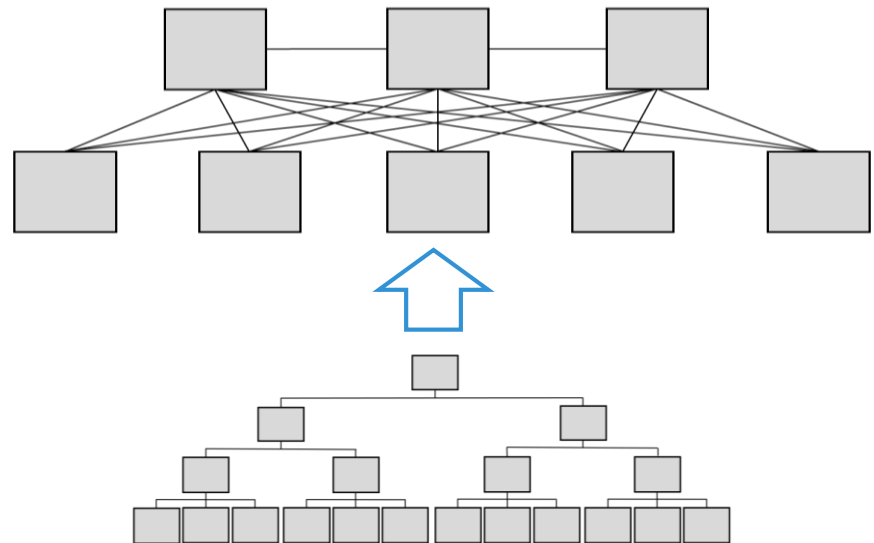
... ist anders!



Führung 4.0



Klassisches
Führungsbild



„Hard Skills“

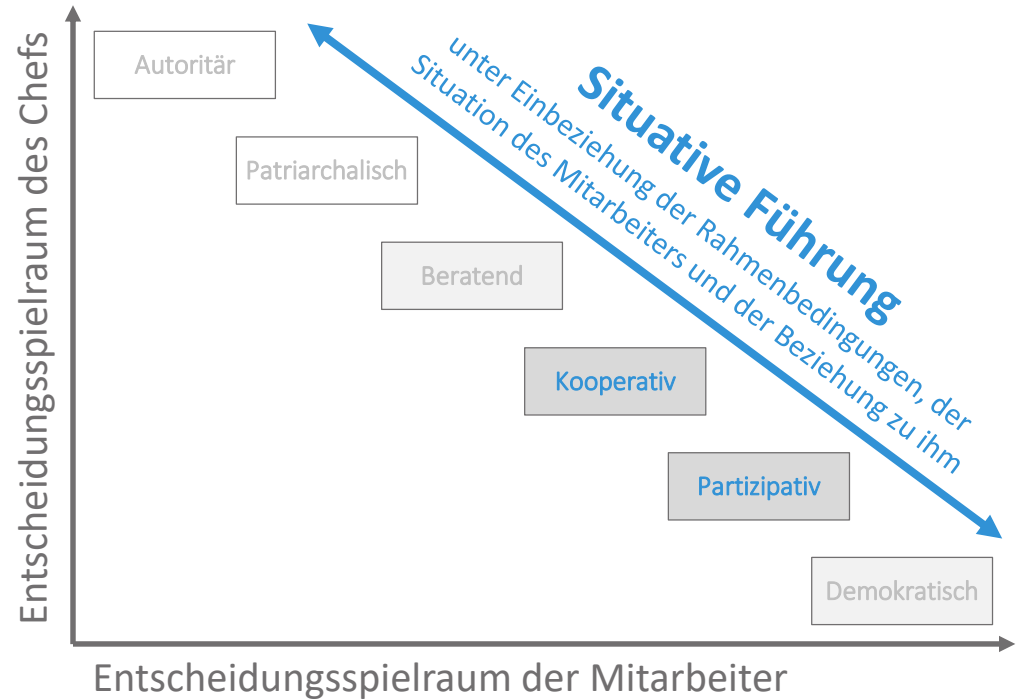
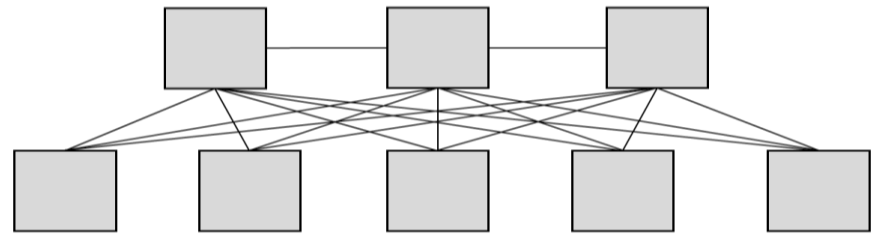
Planung und Steuerung

- Strategien entwickeln
- Organisation gestalten
- Prozesse optimieren
- Kennzahlen anwenden

Führung 4.0



Klassisches Führungsbild



„Hard Skills“

Planung und Steuerung

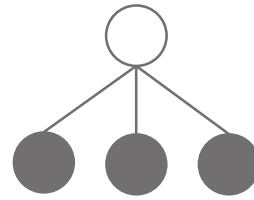
- Strategien entwickeln
- Organisation gestalten
- Prozesse optimieren
- Kennzahlen anwenden



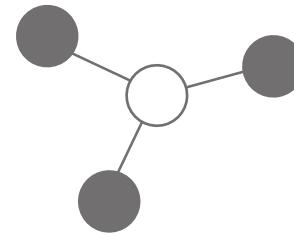
Situative Führung

Führung unter Einbeziehung der

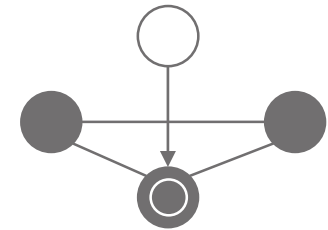
- Rahmenbedingungen,
- Situation des Mitarbeiters
- Beziehung zu ihm



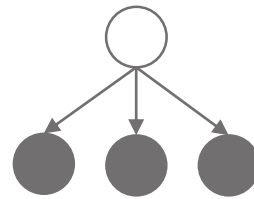
Kontrollieren



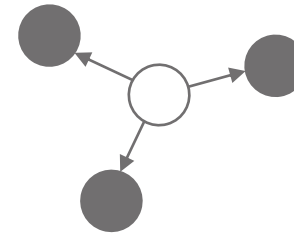
Koordinieren



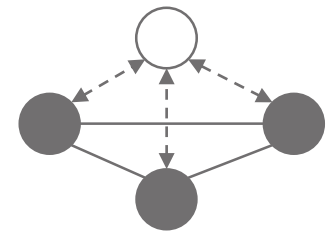
Delegieren



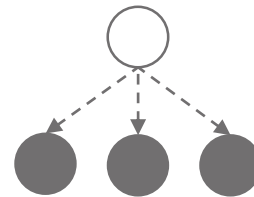
Dirigieren



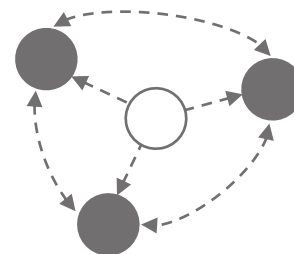
Lenken



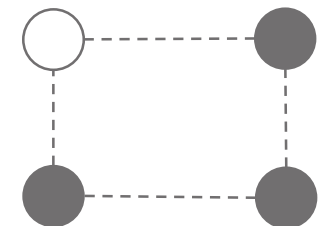
Motivieren



Anleiten



Kollaborieren



Partizipieren

Führung 4.0

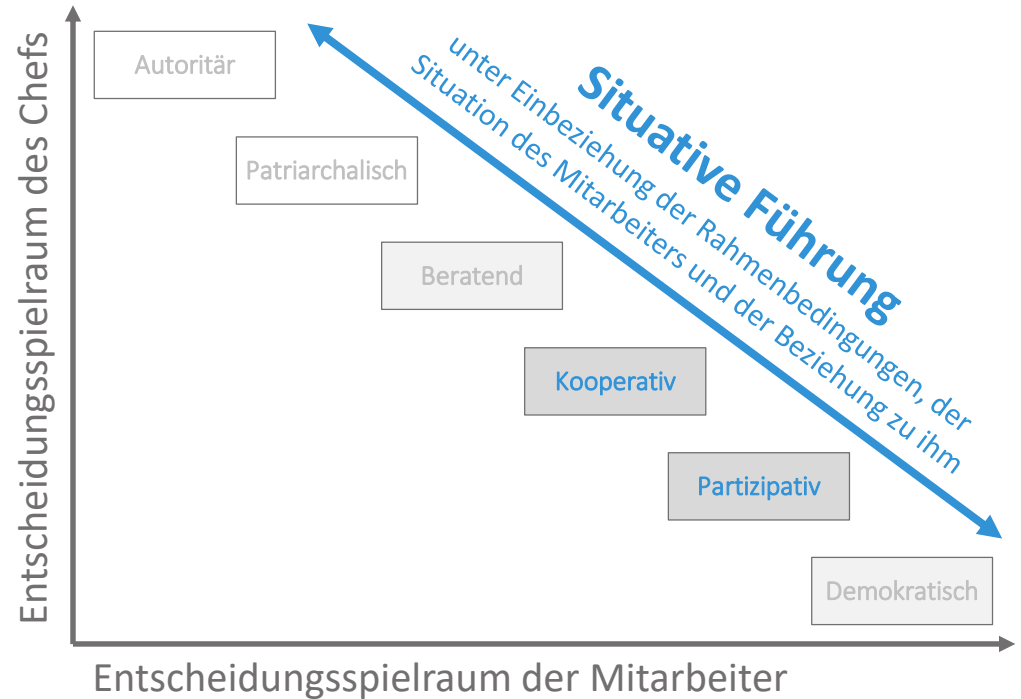
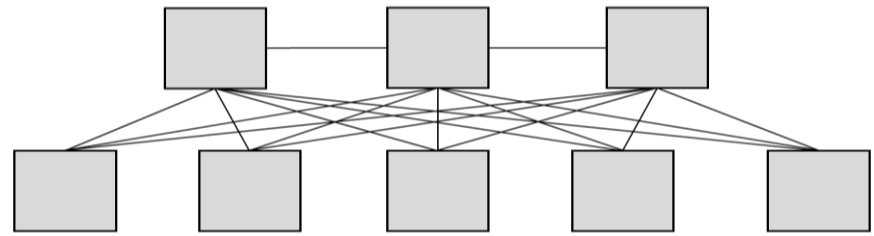
Die Fähigkeit, andere zu inspirieren, zu motivieren und zu befähigen für die gemeinsamen Ziele und Aufgaben

„Soft Skills“

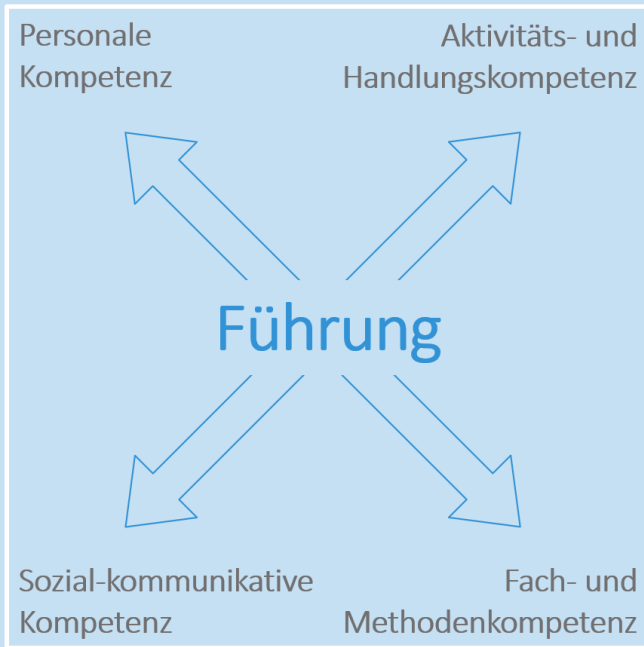
Führungsverhalten

- Vorbildhandeln
- Inspirieren
- Vertrauen schaffen
- Fähigkeiten fördern & entwickeln

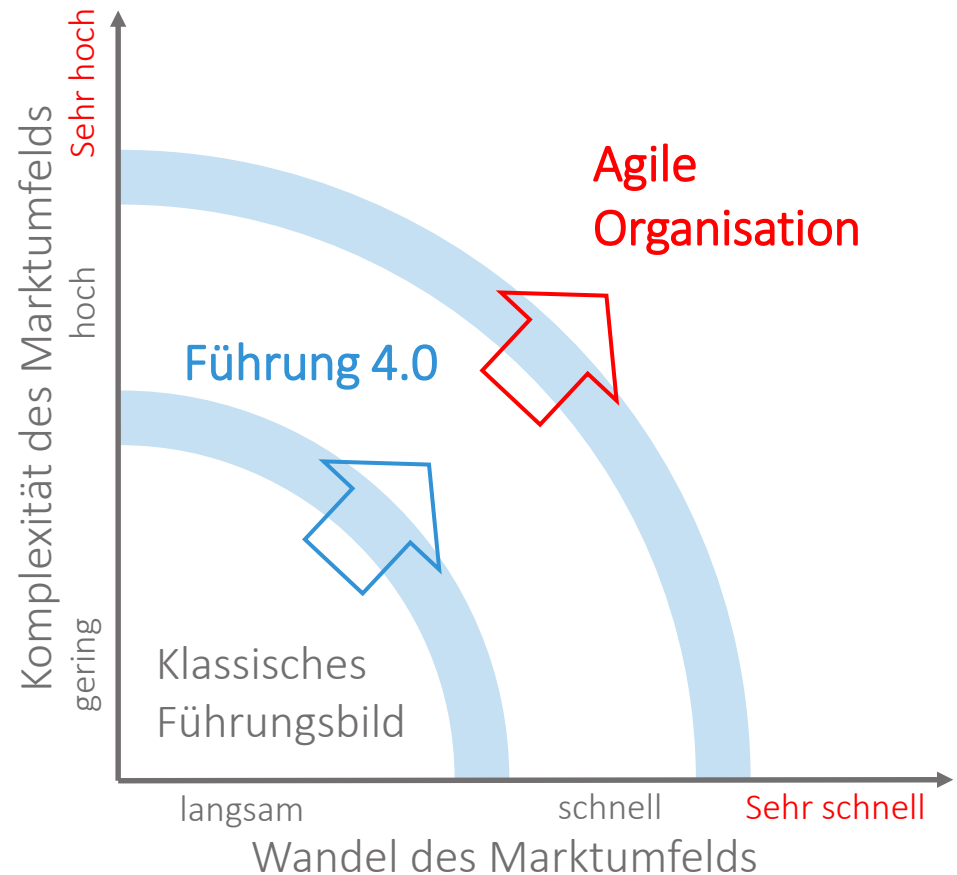
- „Hard Skills“
- Planung und Steuerung
- Strategien entwickeln
 - Organisation gestalten
 - Prozesse optimieren
 - Kennzahlen anwenden



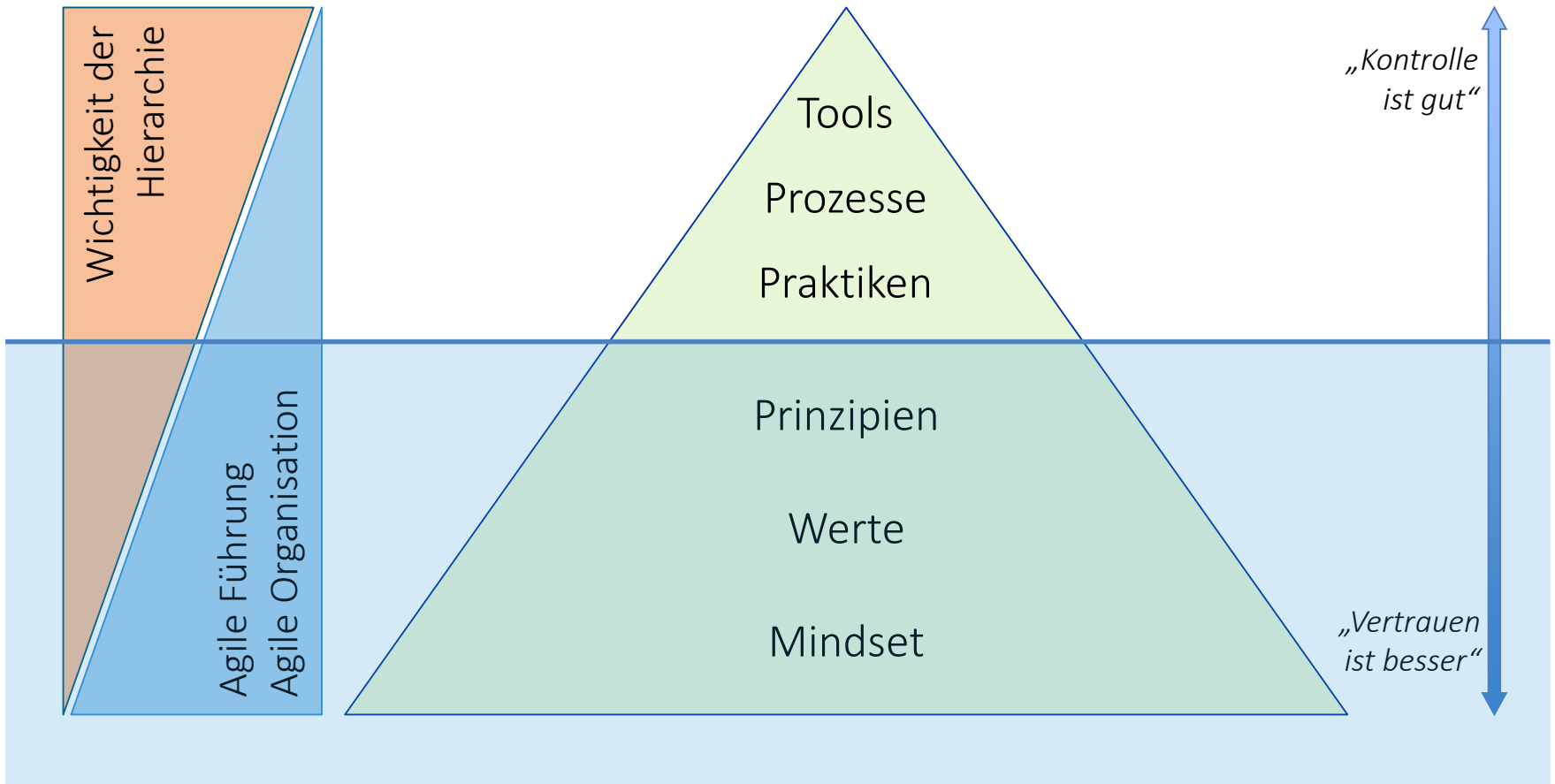
Führung in modernen Organisationsstrukturen



... ist anders!



Agilität: Eisbergmodell

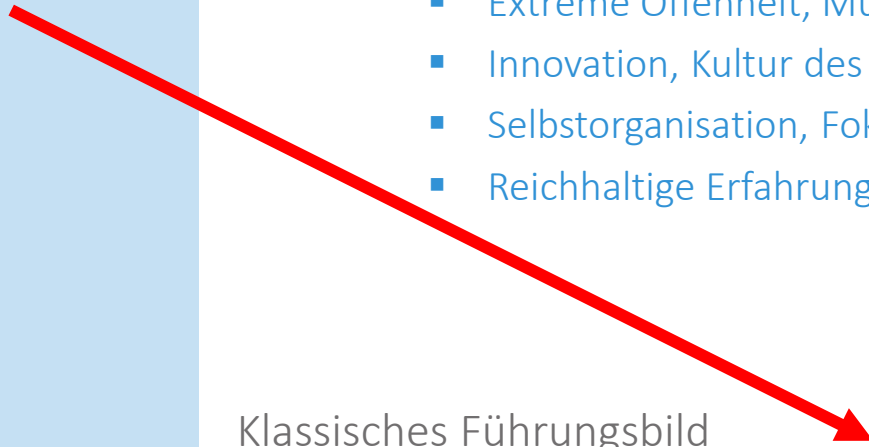


Agile Organisation Agile Führung



Stärken

- Individualität, Vielfalt, Querdenken
- Extreme Offenheit, Mut, Transparenz
- Innovation, Kultur des Zulassens, Fehlertoleranz
- Selbstorganisation, Fokus, Commitment
- Reichhaltige Erfahrung



Klassisches Führungsbild

Agile Führung

Ausrichten des Handelns an
Zieldefinitionen



Reduktion von Komplexität
durch **Mustererkennung**

Verfügungswissen:

Welche Handlungsstrategien
sind wirksam?



Orientierungswissen:

Welche Rahmenbedingungen
sind bedeutsam und wichtig?

Gestaltungsmacht über
Strukturen

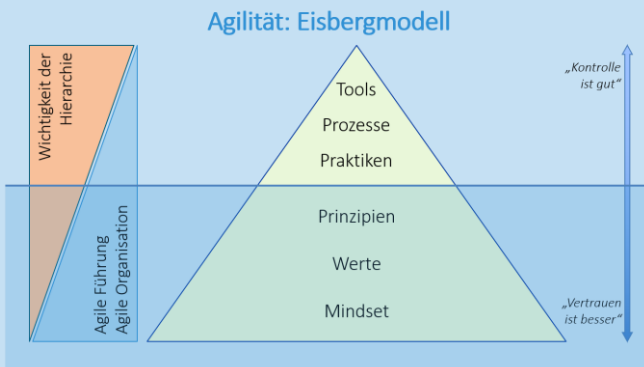


Gestaltungsmacht über
Resonanz

Führungskraft als **Vordenker**
und **Verantwortlicher**



Führungskraft als **Teilnehmer**
und als **Impulsgeber**



*) in Anlehnung an „Strategie und Führung“, Juni 2018, von Sanjiv Singh

Anforderungen an Führung und Kommunikation in modernen Organisationsstrukturen

- Führung:
Wo stehen wir heute?
- Führung
in modernen Organisationsstrukturen
- Kommunikation:
Wo stehen wir heute?
- Kommunikation
in modernen Organisationsstrukturen
- Was macht gute Führung aus?



?
?
?
?
?
?
?
?
?
?

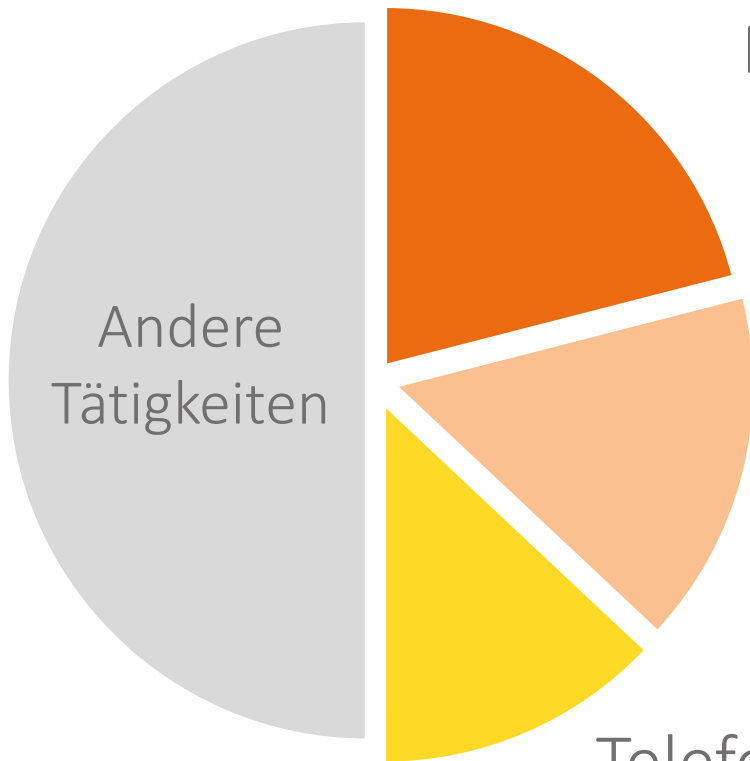
Verbringen wir HEUTE
MEHR oder WENIGER ZEIT
mit Kommunikation
(im Vergleich zu noch vor 5-10 Jahren)
?

Ist die Kommunikation seitdem ... ?

Besser / schlechter / unverändert

Kommunikation heute

Arbeitszeit eines
Bürobeschäftigten



E-Mails: \emptyset 20-25%
davon nur \sim 15 % „sinnvoll“

Effizienz-Reserve: 15-20 %
entspricht \sim 1 Arbeitstag pro Woche

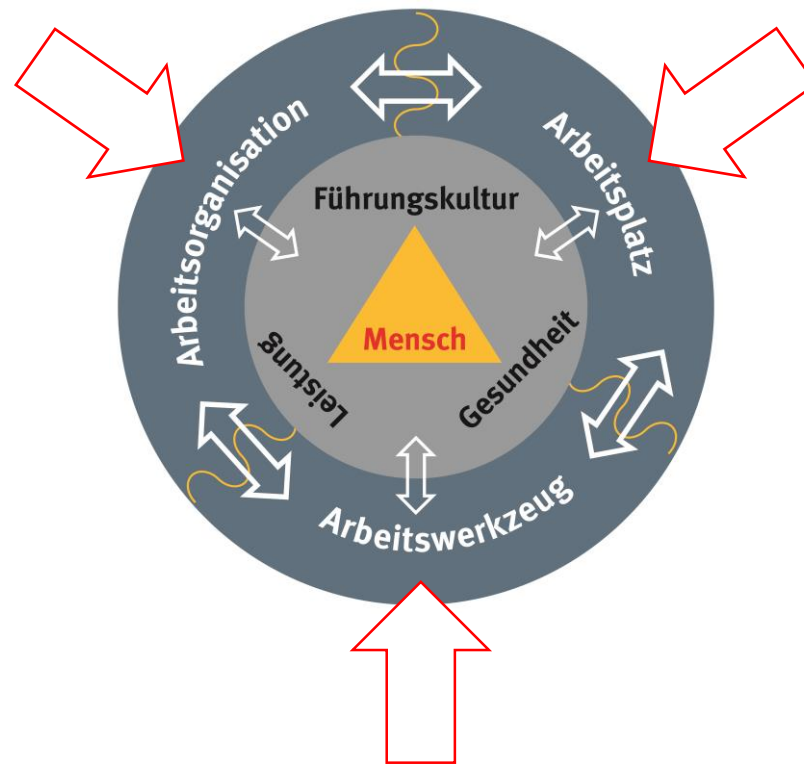
CEOs, GFs \sim 75 %

Meetings: \emptyset 15-25%
davon nur \sim 25-30 % relevant bzw. wichtig

Telefon, Sonstige Gespräche

Chat, „Social Intranet“, etc. nicht berücksichtigt, da noch wenig verbreitet

Anforderungen an Führung und Kommunikation

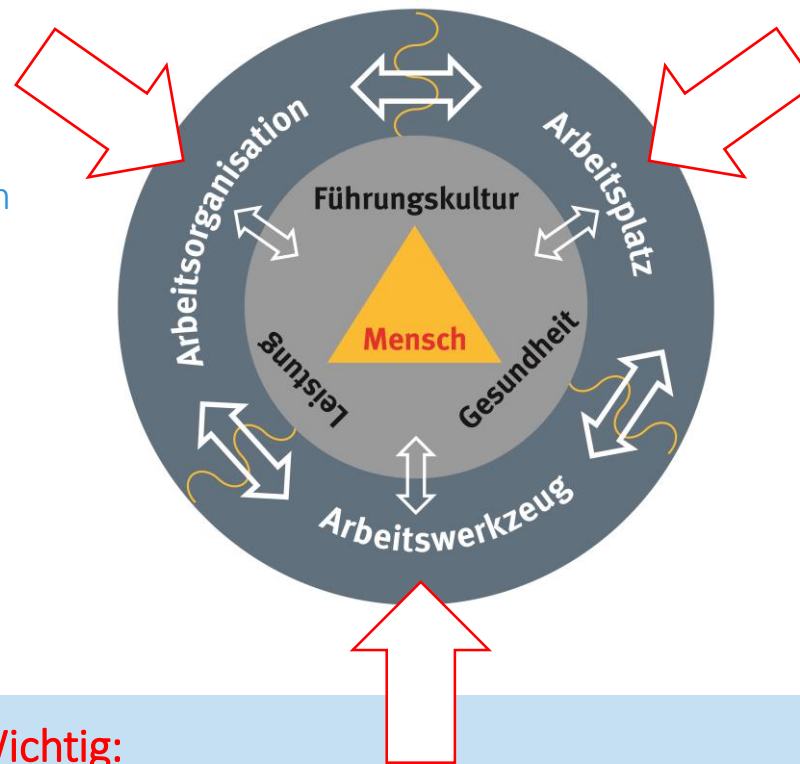


Möglichst optimales Arbeitsumfeld

Anforderungen an Führung und Kommunikation

Wichtig:

- Regelwerk minimieren
- Laufend anpassen an moderne Arbeitsformen
- Offen für individuelle Lösungen



Wichtig:

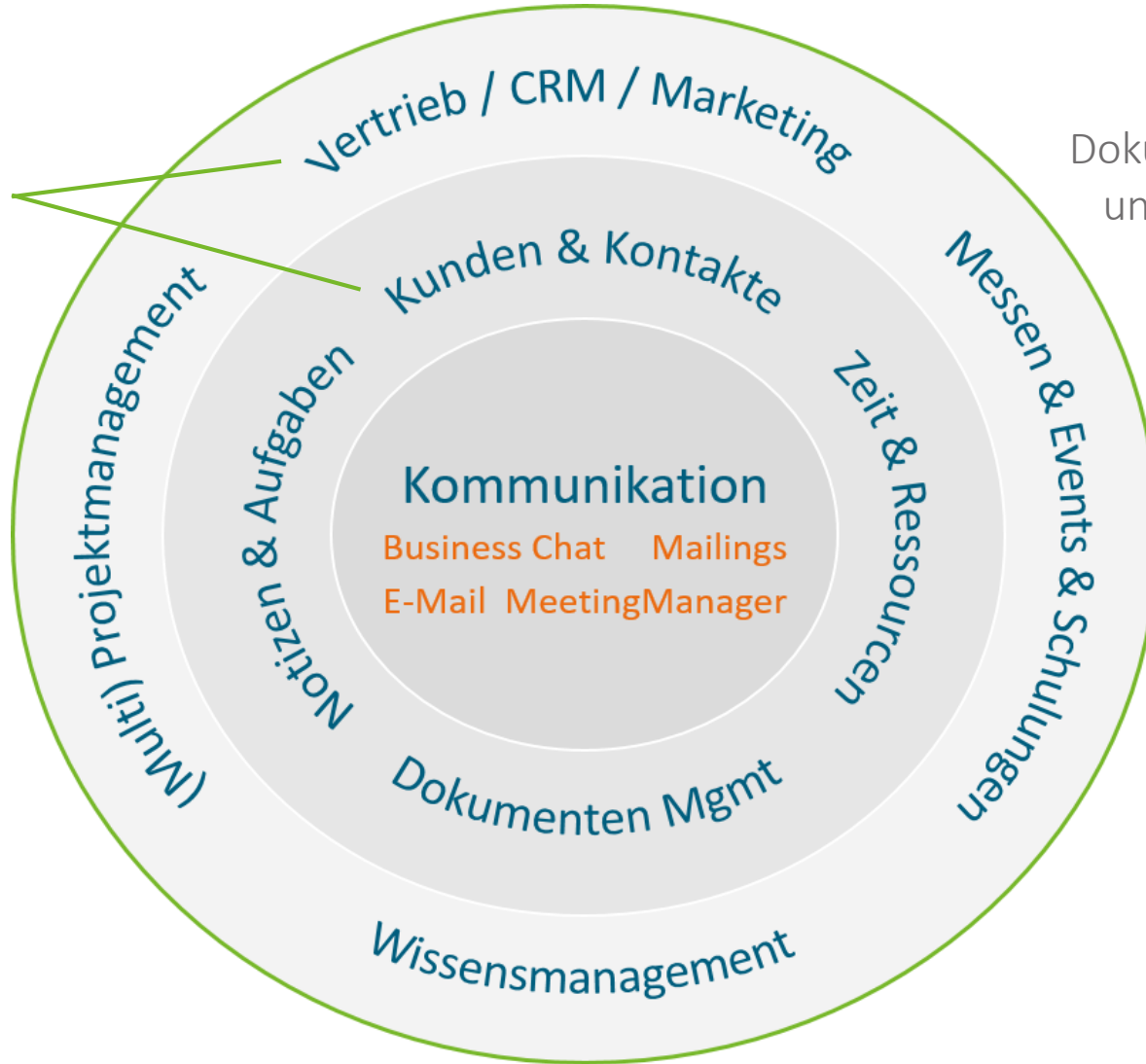
- Förderung moderner Arbeitsstrukturen
- Keine „hierarchischen Arbeitsplätze“ (oder solche, die diesen Eindruck vermitteln oder verstärken)

Wichtig:

- Keine einzelnen Apps (PC-basiert) für Kommunikation, Collaboration oder Dokumentenmanagement
- Stattdessen Datenbank-basierte Gesamtanwendung, die gleichzeitig Teamarbeit, Transparenz, Hierarchie-Abbau fördert



ERP-System
Accounting /
Controlling

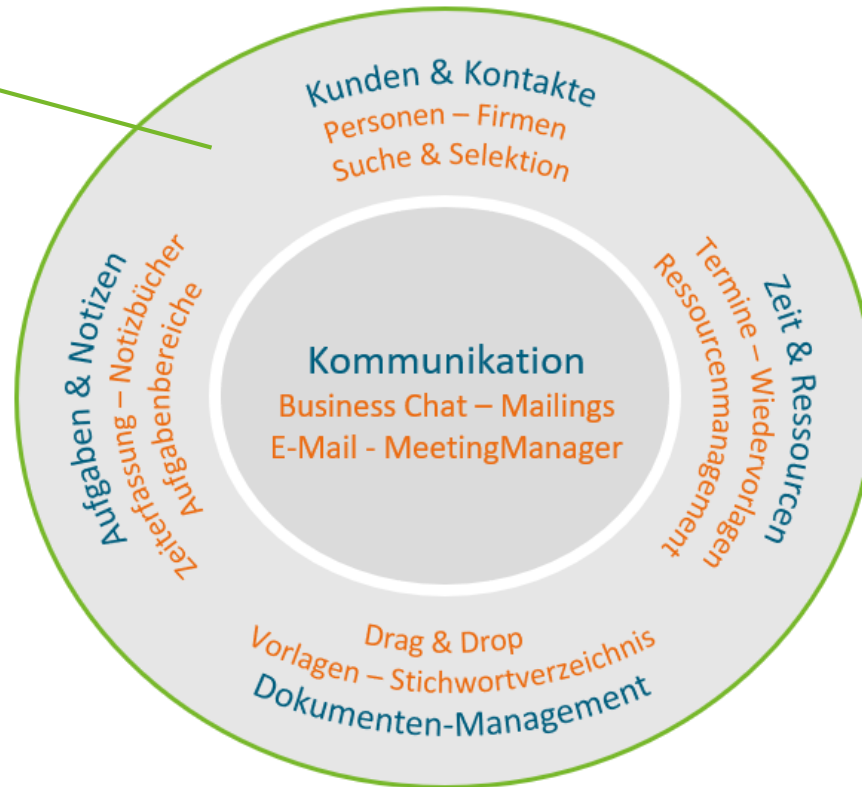


Dokument-Erstellung
und -Bearbeitung

Datenbank-basierte Gesamtanwendung



ERP-System
Accounting /
Controlling



Dokument-Erstellung
und -Bearbeitung

- PDF
- Text (Word, ...)
- Tabelle (Excel ...)
- Grafik (PPT, PS, ...)
- Foto
- Audio
- Video
- Andere Dateien

Organisationsinterne Kommunikation, Information & Organisation

PC-basierte Bürosoftware

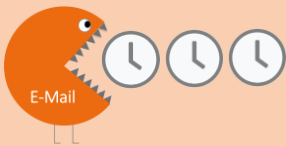
E-Mail allgemein



- **CC:** zwecks Absicherung
- Häufiges **Weiterleiten**
- **Mehrfach** speichern
- Posteingang **aufräumen**

E-Mail Intern

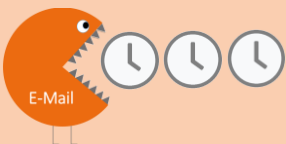
- **Alle Nachteile** des E-Mails
- **Verzögerte** Bearbeitung



Zeitverschwendung

Meetings

- **Ineffizient**
- Häufig **demotivierend**



Zeitverschwendung
(zu oft)

DB-basierte Bürosoftware

E-Mail

1 x in der Datenbank
Alle haben Zugriff



Automatische Zuordnung zu Kontakt/Projekt

Intern



Business Chat

- **KEIN** Extra-Tool
- voll **integriert**
- **Echtzeit**



Spart Zeit!



MeetingManager integriert

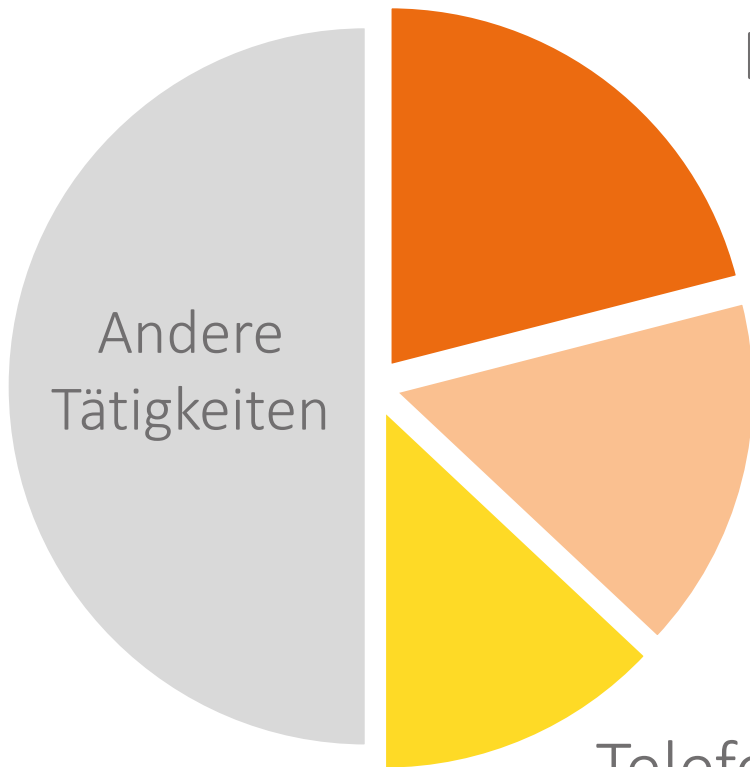


Spart Zeit!



Kommunikation heute

Arbeitszeit eines
Bürobeschäftigten



E-Mails: \emptyset 20-25%
davon nur \sim 15 % „sinnvoll“

Effizienz-Reserve: 15-20 %
entspricht \sim 1 Arbeitstag pro Woche

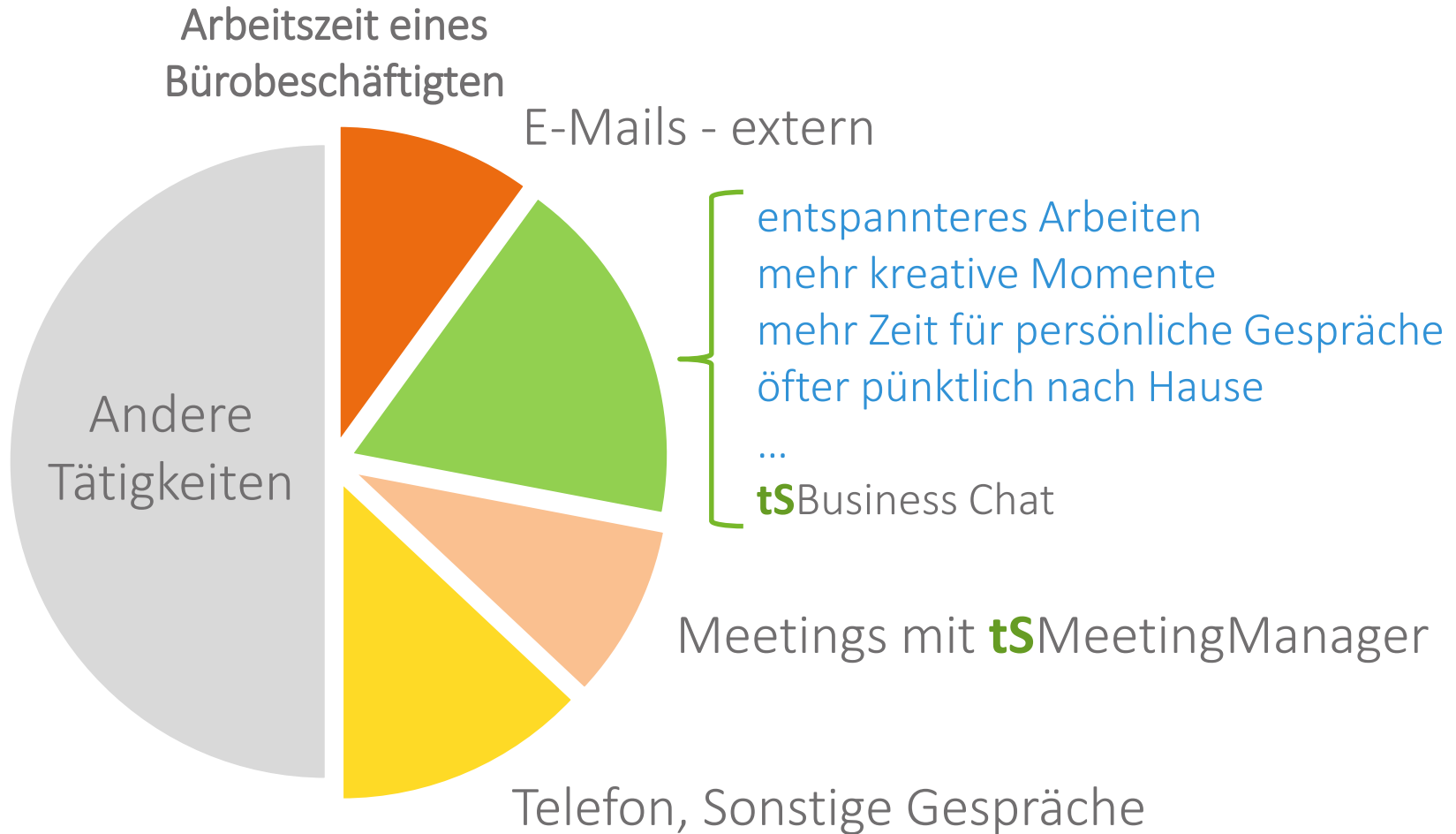
CEOs, GFs \sim 75 %

Meetings: \emptyset 15-25%
davon nur \sim 25-30 % relevant bzw. wichtig

Telefon, Sonstige Gespräche

Chat, „Social Intranet“, etc. nicht berücksichtigt, da noch wenig verbreitet

Kommunikation mit **ts**Business



Anforderungen an Führung und Kommunikation in modernen Organisationsstrukturen

- Führung:
Wo stehen wir heute?
- Führung
in modernen Organisationsstrukturen
- Kommunikation:
Wo stehen wir heute?
- Kommunikation
in modernen Organisationsstrukturen
- Was macht gute Führung aus?



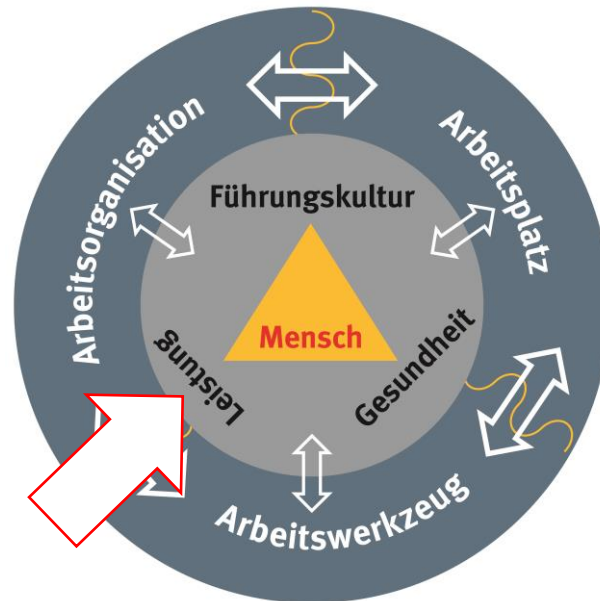
Was macht gute Führung aus?



Gesundheit ist ein Zustand des völligen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen.

Gesundheitsdefinition der WHO 1948

Was macht gute Führung aus?



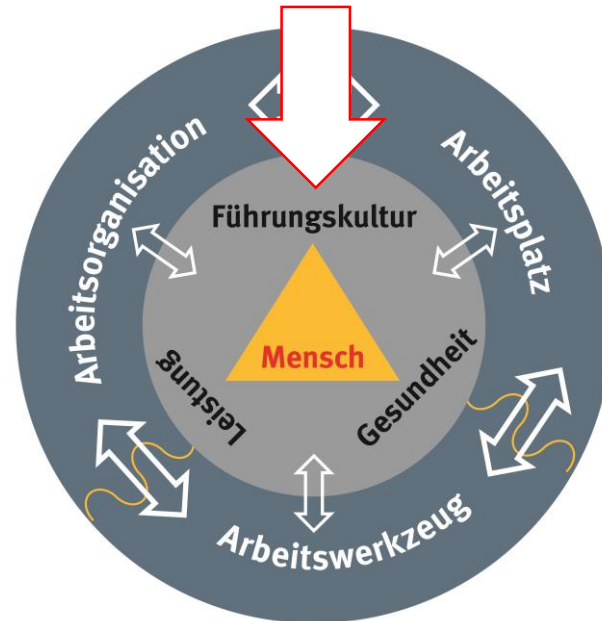
Gute Zusammenarbeit

Motivation

Leistungsfähigkeit

Alle Kompetenzen/Informationen für richtiges Handeln

Was macht gute Führung aus?



*„Profis erkennt man NICHT daran,
dass und wie sie aus Problemen wieder herauskommen,
sondern dass sie erst gar nicht hineinkommen.“*

Was macht gute Führung aus?

Betroffene zu Beteiligten machen

Wer möchte, dass jemand etwas akzeptiert oder sogar gut findet, sollte ihn so früh wie möglich **einbinden**.

Denn wer an der Problemdiskussion und Lösungssuche beteiligt war, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch **hinter dem gefundenen Ergebnis stehen**.

ERFOLG

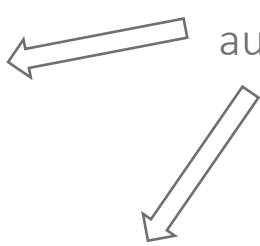
=

Güte der Entscheidung **X** Motivation der Mitarbeiter

Was macht gute Führung aus?

Tue selbst,
was Du von anderen erwartest!

Vorbildhandeln



Das gilt für jede Führungskraft und
auch für das gesamte Unternehmen !

Entscheidend ist,
was die Mitarbeiter wahrnehmen

Was macht gute Führung aus?

Gute Zusammenarbeit Motivation Leistungsfähigkeit

Alle Kompetenzen/Informationen für richtiges Handeln

Vertrauen

Die Kosten für Misstrauen
sind unvergleichlich höher als
die Kosten für Missbrauch von Vertrauen!

Was macht gute Führung aus?

Gute Zusammenarbeit Motivation Leistungsfähigkeit

Alle Kompetenzen/Informationen für richtiges Handeln

Vertrauen

Transparenz

Paradigmenwechsel

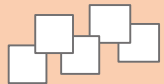
PC-basierte Bürosoftware

DB-basierte Bürosoftware



Individuelle Arbeitsweise
Vertraulichkeit = Regel

EINE Gemeinsame Datenbank
Transparenz = Regel



Zahlreiche „Single-User-Apps“
(E-Mail, Aufgaben, Notizen, ...)
„Teilen“ / Medienbrüche - - - - -
Jede App funktioniert **anders**

Statt „App-Zoo“ → DB-Gesamtanwendung
für alles: E-Mail, Chat, Aufgaben, Notizen...
NO !
Durchgängige Bedienung



Ohne **ts**Business ist alles
viel schwieriger und aufwändiger !



⚡ „Herrschaftswissen“

Automatische Förderung von



Teamarbeit
Transparenz
Hierarchie-Abbau



Paradigmenwechsel:

Statt „Jeder arbeitet mit seinen eigenen Apps und Daten“
„greifen alle von ihren Geräten auf die gemeinsame Anwendung zu.“

Fallbeispiel

Transparenz

Ausgangssituation:

Technologie-Unternehmen (GmbH)
in schwieriger wirtschaftlicher Lage / Sanierung
bisher streng hierarchisch geführt, schlechtes Betriebsklima

Transparenz-Maßnahmen der ersten Wochen

- Prinzip der offenen Tür
- Monatliche Mitarbeiterinformation (ca. 15-20 min.) über alles Wichtige im Unternehmen
- Tagesaktueller detaillierter Aushang von Auftragseingang und Umsatz
- Gratis Kaffee-Ecke mit Stehtischen (Abschaffen der zahlreichen dezentralen Kaffeemaschinen)

Was macht gute Führung aus?

Gute Zusammenarbeit Motivation Leistungsfähigkeit

Alle Kompetenzen/Informationen für richtiges Handeln

Vertrauen

Transparenz

Aus China: *Täusche deine Vorgesetzten, aber niemals deine Untergebenen*

Was macht gute Führung aus?

Gute Zusammenarbeit Motivation Leistungsfähigkeit

Alle Kompetenzen/Informationen für richtiges Handeln

Vertrauen

Transparenz

Offenheit – Ehrlichkeit – Verlässlichkeit

Glaubwürdigkeit & Respekt

Was macht gute Führung aus?

Führung 4.0

Transformationale Führung

Der Chef gibt den charismatischen Führer, der die Arbeit visionär auflädt. So motiviert er die Mitarbeiter ohne materielle Anreize.

Strategische Führung

Chefs geben klare Ziele vor und unterstützen die Angestellten konstruktiv auf dem Weg dorthin, aber ohne Mikromanagement.

Ethische Führung

Vorgesetzte bauen auf Moral und Transparenz, außerdem kümmern sie sich um die persönlichen Belange der Mitarbeiter.

Identifikation mit dem Unternehmen

Freude an den eigenen Aufgaben

Vertrauen & Empathie gegenüber den Mitarbeitern

Klare Ziele & konstruktive Unterstützung

Transparenz

Glaubwürdigkeit & Respekt

Vorstellungskraft & Begeisterungsfähigkeit

New Work braucht gute Führung

Die Anforderungen an Führung und Kommunikation sind in modernen Organisationsstrukturen äußerst hoch

Führung 4.0

Transformationale Führung

Der Chef gibt den charismatischen Führer, der die Arbeit visionär auflädt. So motiviert er die Mitarbeiter ohne materielle Anreize.

Strategische Führung

Chefs geben klare Ziele vor und unterstützen die Angestellten konstruktiv auf dem Weg dorthin, aber ohne Mikromanagement.

Ethische Führung

Vorgesetzte bauen auf Moral und Transparenz, außerdem kümmern sie sich um die persönlichen Belange der Mitarbeiter.

Identifikation mit dem Unternehmen

Freude an den eigenen Aufgaben

Vertrauen & Empathie gegenüber den Mitarbeitern

Klare Ziele & konstruktive Unterstützung

Transparenz

Glaubwürdigkeit & Respekt

Vorstellungskraft & Begeisterungsfähigkeit

Nicht spektakulär, nicht extra modern, eigentlich ZEITLOS

communication • information • organisation



Danke für Ihre Aufmerksamkeit