

Inhalt

Inhalt	1
1. Modern Leadership	2
1.1 Warum neue Formen von Leadership	2
1.1.1 Gesamtzusammenhang der technologischen Entwicklung	2
1.1.2 Warum brauchen wir neue Führungsqualitäten?	2
1.1.3 Auswirkungen der Digitalisierung – Disruption	3
1.2 Anforderungen an Führung in der Arbeitswelt 4.0	3
1.2.1 Veränderungen an Umwelt > Agilität erforderlich	3
Agilität in der Organisation	4
1.2.2 Gemeinsamkeiten agiler Managementmethoden	4
Ziel:	4
Ausgangspunkt:	4
Vorgehenslogik:	4
Kernelemente:	4
1.2.3 Führung – moderne Herausforderungen	4
1.2.4 Führung im digitalen Zeitalter	5
1.2.5 Herausforderungen an Führungskräfte	5
1.2.6 Zeitbudget von Frontline-Managern	6
Where the time goes	6
Not enough time	6
1.3 Aktuelle Erkenntnisse zu guter Führung	7
1.3.1 McKinsey – Top kinds of leadership behavior	7
1.3.2 Google Project Oxygen – What Google’s Best Managers Do	7
Messwerte:	7
Identifizierung des Verhaltens:	7
Google Manager Behaviour	8
1.4 Exkurs: Demokratische Führung und Selbstführung	8
1.4.1 Führung und Selbstorganisation	8
TED Talk	8
Weitere Beispiele:	8
1.4.2 Beidhändige Führung	10
Beispiel Bosch	10
1.4.3 Dual Operating System von Kotter (2014)	10
1.5 Zusammenfassung	11
1.6 Reflexionsfragen	11

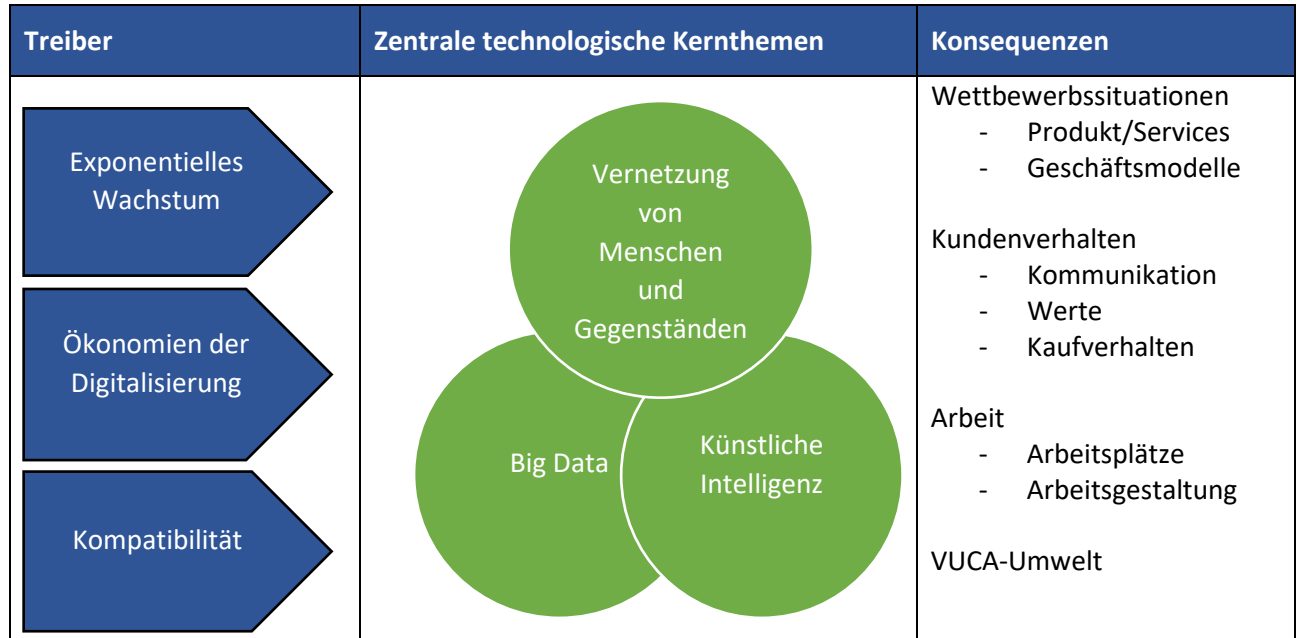
1. Modern Leadership

1.1 Warum neue Formen von Leadership

Welche Eigenschaften und Fähigkeiten müssen Führungskräfte haben, damit sie die Zukunft ihren Unternehmen erfolgreich gestalten können?

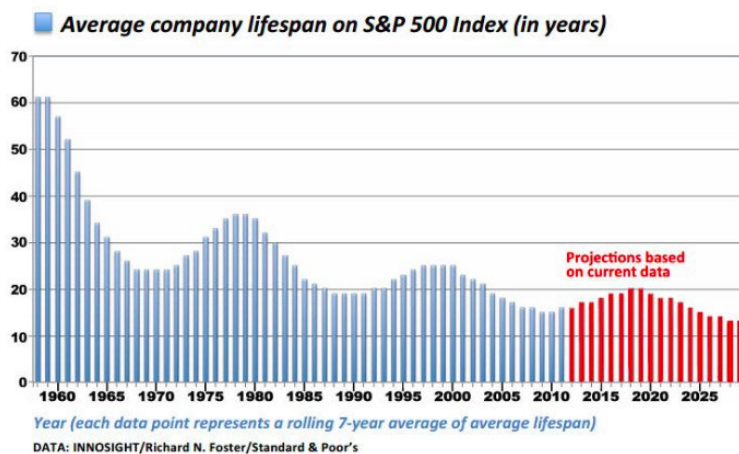
Was stärkt die Führungskräfte in ihren Führungspositionen und was wird ihnen in Zukunft helfen, ihre Führungsrolle und ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen?

1.1.1 Gesamtzusammenhang der technologischen Entwicklung



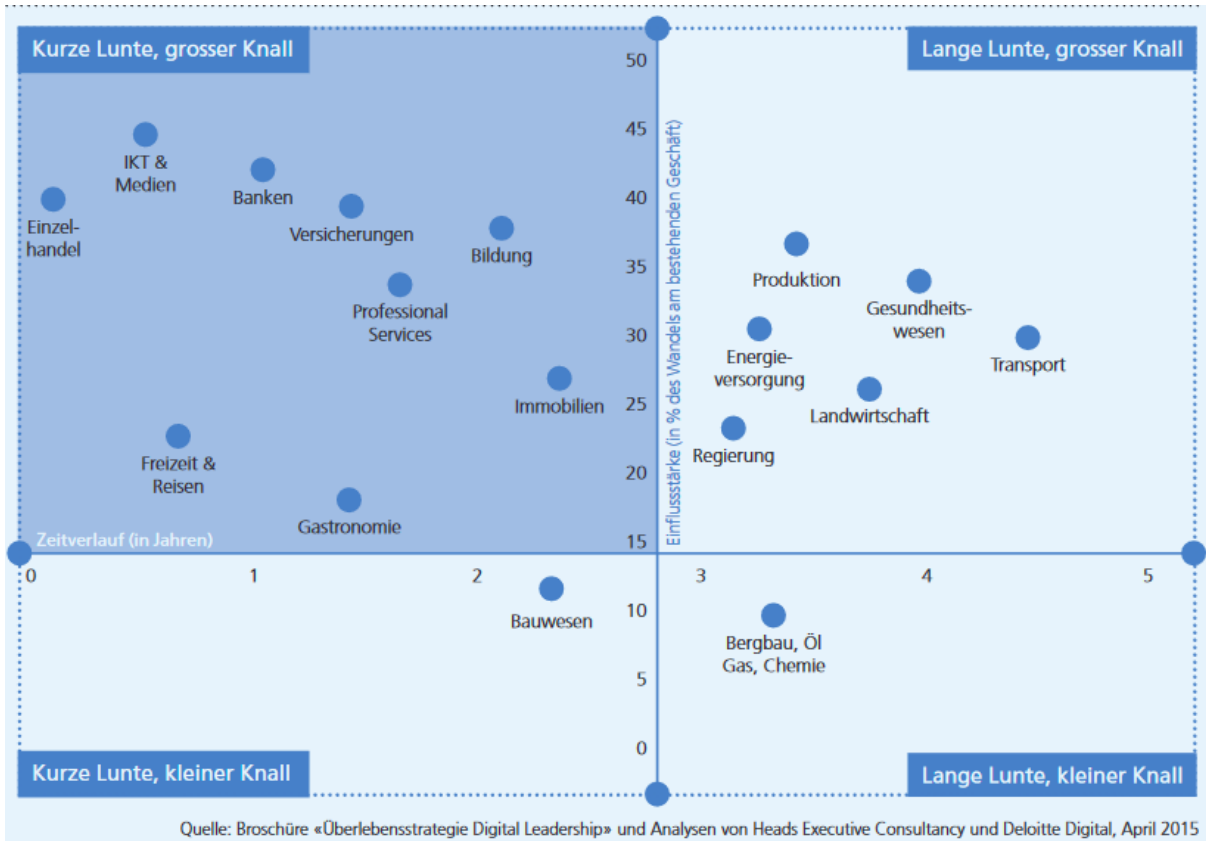
1.1.2 Warum brauchen wir neue Führungsqualitäten?

- **VUCA** (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) → erfordert neue Denkweise der Führung.
- **Disruption** von Marktführern (Kodak, Nokia, etc.)
- Die durchschnittliche Lebensdauer eines S&P 500-Unternehmens:
1937: 67 Jahre 2011: 18 Jahre



§

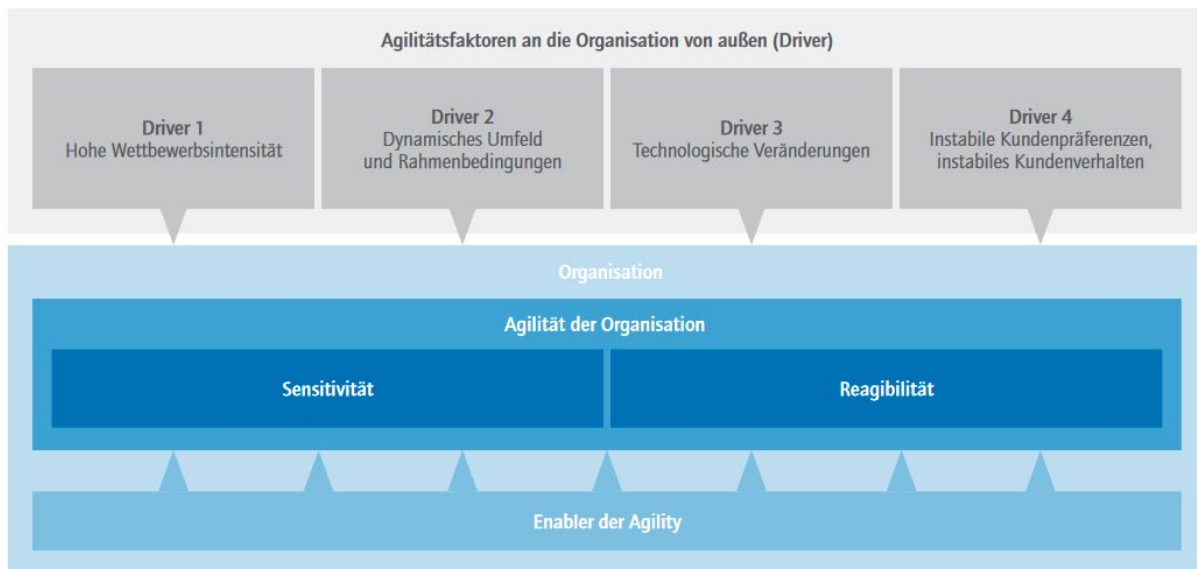
1.1.3 Auswirkungen der Digitalisierung – Disruption



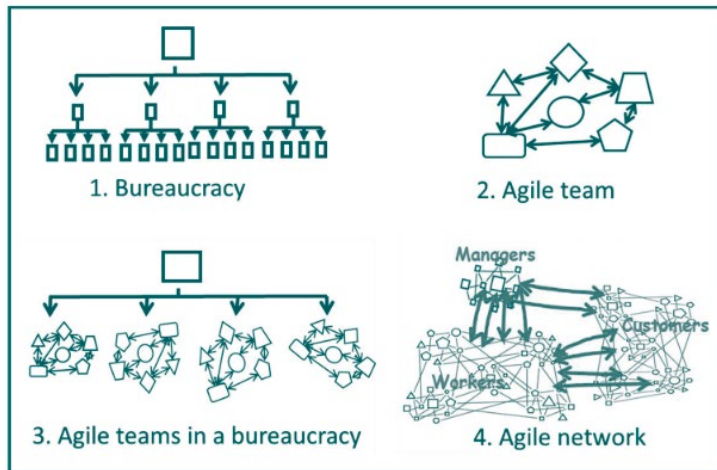
1.2 Anforderungen an Führung in der Arbeitswelt 4.0

1.2.1 Veränderungen an Umwelt > Agilität erforderlich

Agilität als Antwort auf die Veränderungsdynamik der Umwelt



Agilität in der Organisation



1. Bürokratie
2. Agiles Team
3. Agiles Team in einer Bürokratie
4. Agiles Netzwerk

1.2.2 Gemeinsamkeiten agiler Managementmethoden

Ziel:

- Agilität durch Vernetzung (Teams)
- Offenheit (Austausch) und
- Nutzung von Partizipation (Einbezug aller Beteiligten)

Ausgangspunkt:

tatsächliches Kundenbedürfnis (Funktionalität/Design)

Vorgehenslogik:

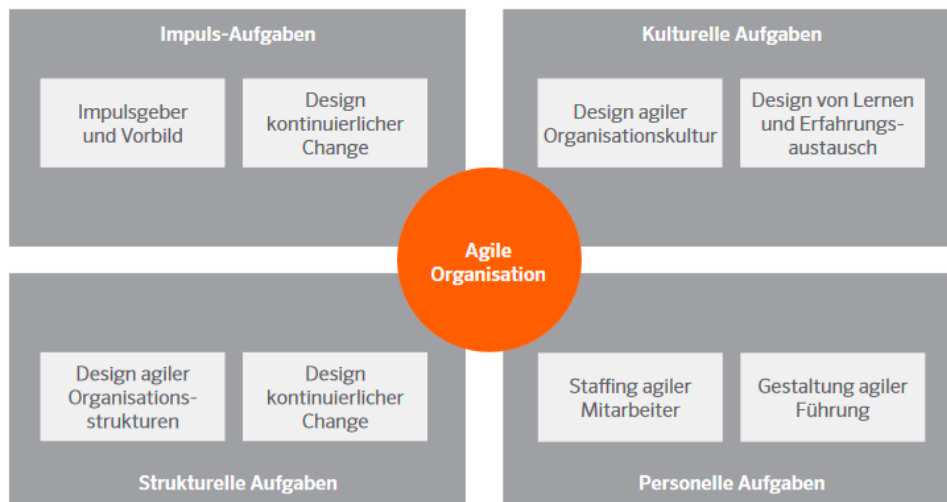
Develop – try – fail – retry – fail again – retry – succeed

Kernelemente:

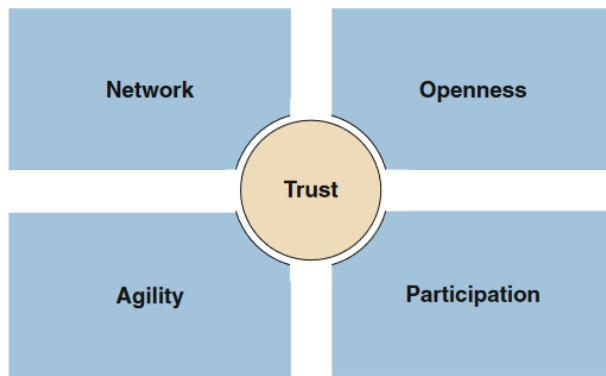
- Teamarbeit (auf Augenhöhe)
- Experimente/Bereitschaft zu Fehlern
- Prototyping/Sprints
- Frühzeitiges und regelmässiges Feedback
- Iteration/Feedbackschleifen (Idealbild «Lernende Organisation»)

1.2.3 Führung – moderne Herausforderungen

Gestaltungsfelder des Personalmanagements in agilen Unternehmen



NOPA: Leadership needs to be more networked, open, participative and agile – based on trust.



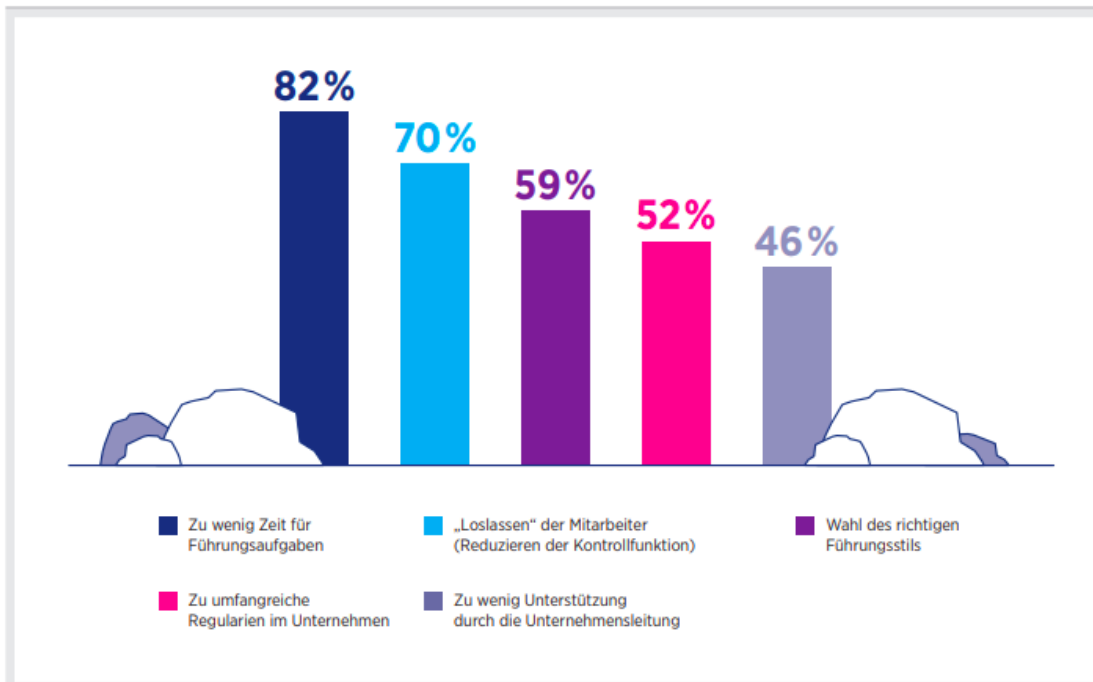
1.2.4 Führung im digitalen Zeitalter

- Umfassender Wandel aufgrund Digitalisierung (neue Mitbewerber; Markt, Forschungs-/Entwicklungszeiten + Produktlebenszyklen werden immer kürzer).
- Hohes Veränderungstempo und Entstehen neuer Geschäftsmodelle
- Führungsmethoden und Organisationsmodelle mit klassischen Top-Down-Strukturen nicht mehr zeitgemäss
 - kurzen Reaktionszeiten erforderlich, bisherigen Top-Down-Struktur hat zu lange Entscheidungswege
 - Bedarf an Agilität, Flexibilität und Innovation.
- Wahl der Führungsstrukturen: unternehmensabhängig.
- Fokus einer Umstrukturierung: Mitarbeitenden

1.2.5 Herausforderungen an Führungskräfte

Die fünf grössten Stolpersteine für Führungskräfte

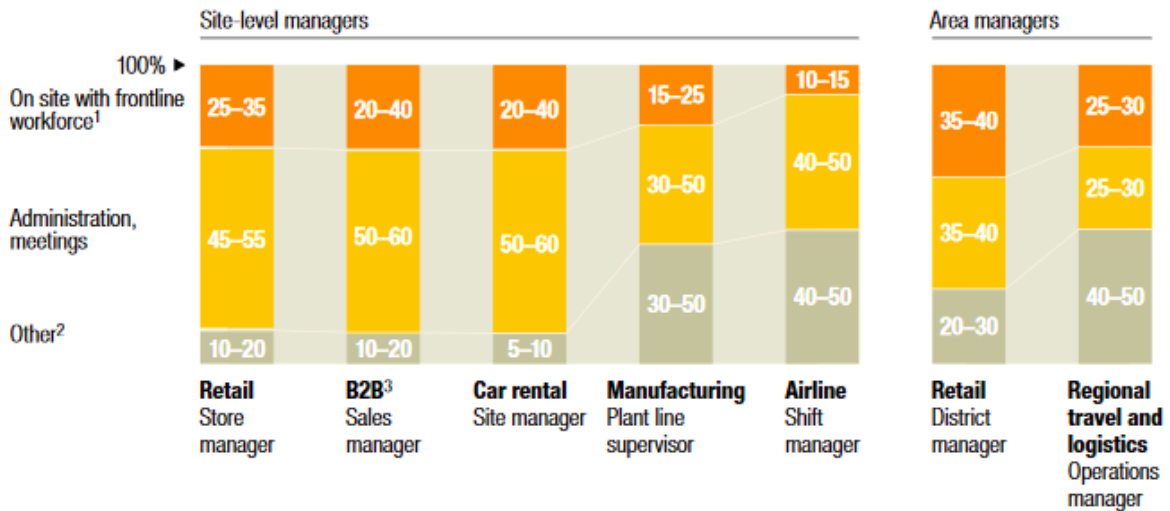
Die fünf grössten Stolpersteine für Führungskräfte



1.2.6 Zeitbudget von Frontline-Managern

Where the time goes ...

Representative time allocation by industry, %



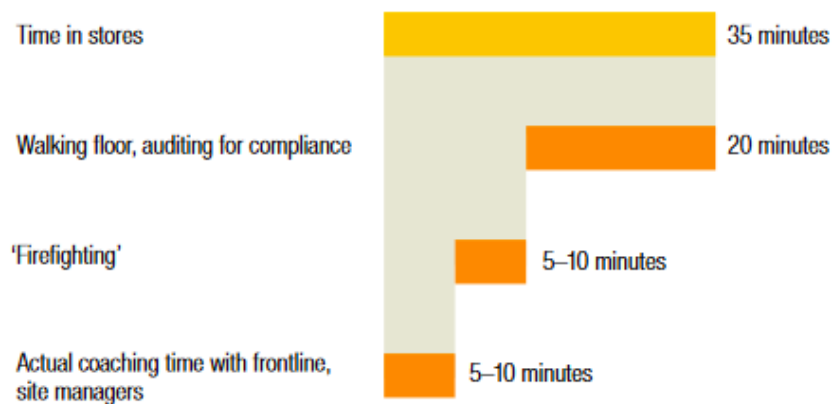
¹Sales, manufacturing, operations.

²Includes breaks, customer service, direct selling, special projects, training, travel.

³Business to business.

Not enough time ...

District managers' reported time per day with site managers and frontline sales/service staff



- Area Manager at a specialty retailer of thousands of outlets: "Coaching? A good store manager should just know what to do—that's what we hire them for."
- Store manager in a global convenience retailer: "There are just good stores and bad stores—there's very little we can do to change that."
- Store manager in a North American electronics retailer: "They told me, 'We don't pay you to think; we pay you to execute.'"

1.3 Aktuelle Erkenntnisse zu guter Führung

1.3.1 McKinsey – Top kinds of leadership behavior

Top kinds of leadership behavior¹

- | | |
|--|--|
| 1 Be supportive | 11 Keep group organized and on task |
| 2 Champion desired change | 12 Make quality decisions |
| 3 Clarify objectives, rewards, and consequences | 13 Motivate and bring out best in others |
| 4 Communicate prolifically and enthusiastically | 14 Offer a critical perspective |
| 5 Develop others | 15 Operate with strong results orientation |
| 6 Develop and share a collective mission | 16 Recover positively from failures |
| 7 Differentiate among followers | 17 Remain composed and confident in uncertainty |
| 8 Facilitate group collaboration | 18 Role model organizational values |
| 9 Foster mutual respect | 19 Seek different perspectives |
| 10 Give praise | 20 Solve problems effectively |

¹Based on a survey of 81 organizations that are diverse in geography (eg, Asia, Europe, Latin America, and North America), industry (eg, agriculture, consulting, energy, government, insurance, mining, and real estate), and size (from ~7,500 to 300,000 employees).

1. Unterstützend sein
2. Arbeiten mit starker Ergebnisorientierung
3. Unterschiedliche Perspektiven einbeziehen
4. Probleme effektiv lösen

1.3.2 Google Project Oxygen – What Google’s Best Managers Do

Welche Faktoren machen einen Manager bei Google zu einem guten Manager?

Messwerte:

Manager Performance Ratings & Manager Feedback

- Teams mit guten Managern waren glücklicher und produktiver

Identifizierung des Verhaltens:

- Analyse der Kommentare aus der jährlichen Mitarbeiterbefragung, Leistungsbeurteilung und der Great Manager Award Nominierungen.
- Doppelblind-Interviews mit einer Gruppe der besten und schlechtesten Manager

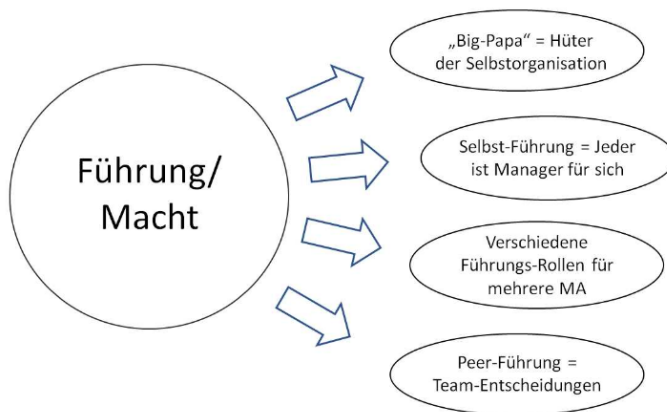
Google Manager Behaviour

1. Is a good coach
2. Empowers team and does not micromanage
3. Creates an inclusive team environment, showing concern for success and well-being
4. Is productive and results-oriented
5. Is a good communicator – listens and shares information
6. Supports career developments and discusses performance
7. Has a clear vision / strategy for the team
8. Has key technical skills to help advise the team
9. Collaborates across Google
10. Is a strong decision maker



1.4 Exkurs: Demokratische Führung und Selbstführung

1.4.1 Führung und Selbstorganisation



TED Talk

Haufe Umantis: Der CEO wird „gewählt“ von den Mitarbeitenden
 → Demokratische Führung

Weitere Beispiele:

- **Novartis**
 Unboss your company:
 10 Führungsprinzipien, die sie versuchen über alle Führungsebenen umzusetzen
 Die Führungskraft an sich wieder dadurch überflüssig und jeder Eigenverantwortung übernimmt und alles mehr oder weniger selbst führt.

- **Sidgate**

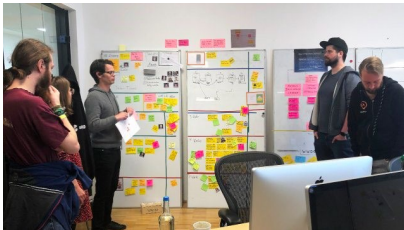
Setzen ebenfalls das Prinzip der Selbstorganisation um.

Hacking Work

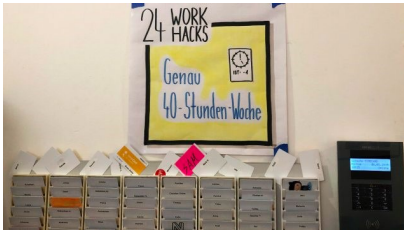
Wir sind lean und agil – mit ganzem Herzen. Keine Titel, keine Manager, keine Abteilungen, keine Gehaltsverhandlungen, keine Budgets, keine Angst, keine Überstunden. Stattdessen: Selbstverantwortung, Feedback, Lernen, Freiheit und Spaß – das ist es, was uns glücklich und gleichzeitig besser macht.

1. Dezentrale, selbstorganisierte Teams
2. Transparenz
3. Lernende Organisation
4. Peer Feedback
5. Kultur

Morgendliches «Stand-Up»



Die Stempeluhr: Eintragen, austragen, keine Überstunden machen



Open Friday



- **Gore**

Haben versucht ein spezielles Prinzip der Selbstorganisation umzusetzen und haben sechs Prinzipien implementiert:

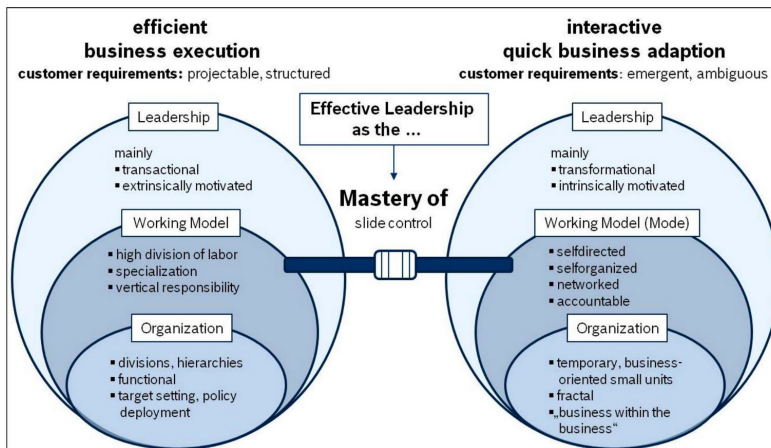
Jeder wird gleichbehandelt, jeder darf Entscheidungen treffen hinsichtlich Budget und Ausgaben → Komplettes Prinzip der Selbstorganisation und diese Organisation hat weltweit mehr als 10'000 Mitarbeiter! Obwohl es dezentrale Struktur hat und über mehrere Länder verteilt, funktioniert es sehr gut.

1. Direct lines of communication—person to person—with no intermediary
2. No fixed or assigned authority
3. Sponsors, not bosses
4. Natural leadership as evidenced by the willingness of others to follow
5. Objectives set by those who must “make them happen”
6. Tasks and functions organized through commitments

1.4.2 Beidhändige Führung

Beispiel Bosch

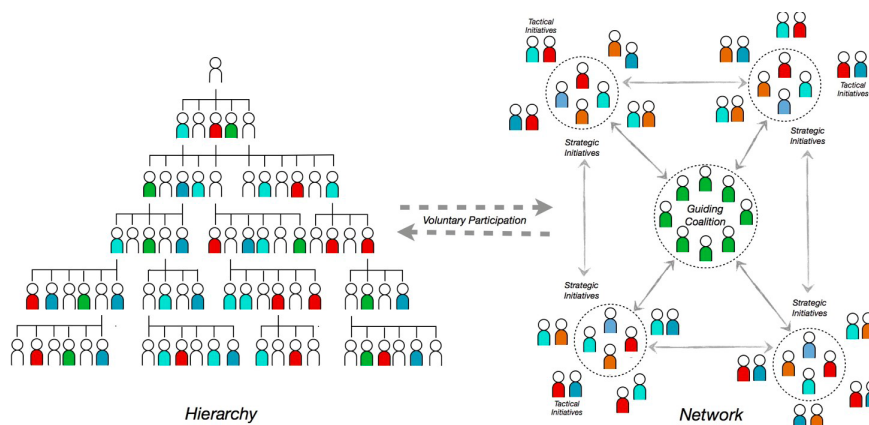
Die beidhändige Führung ist relativ ein erfolgreicher Ansatz für die Umsetzung erfolgreicher Führung in der heutigen Zeit. Man entscheidet je nach Situation, ob man mit der «linken Hand» oder der «rechten Hand» führen muss. Einerseits kann es um die effiziente Ausführung des Geschäfts gehen (Strukturierte, vorhersehbare Prozesse). Da kann es sinnvoll sein transaktional zu führen. Aber ich als Führungskraft muss die Flexibilität haben mit der «rechten Hand» zu führen. Z.B., wenn es um schnelle Anpassungsprozesse geht, damit man schnell auf die Änderungen der Umwelt reagieren kann. Hier eher transformational führen, mit Visionen, die MA intrinsisch motivieren. Die Herausforderung als Führungskraft ist, dass ich das in der «Mitte» meistere und feststelle, in welcher Situation brauche ich das bewährte transaktionale und in welcher Situation das transformationale, eher neuer Führungsansatz, anwende.



1.4.3 Dual Operating System von Kotter (2014)

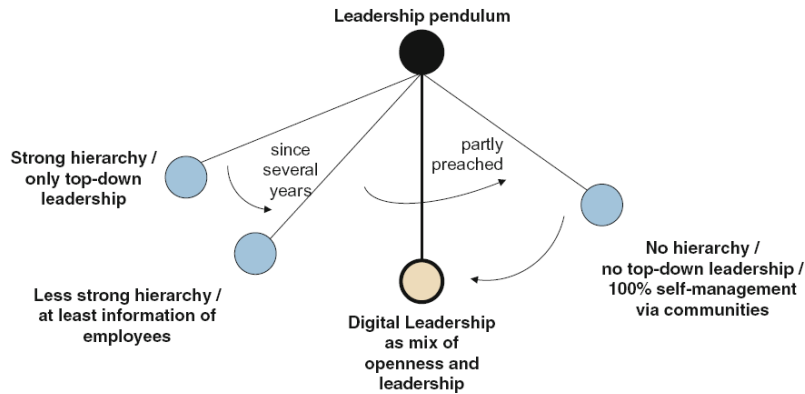
Knüpft auch an die beidhändige Führung an.

Es kann sein, dass man eine hierarchische Organisation hat, und die Prozesse funktionieren. Dies ist eine effektive Organisation. Es gibt jedoch Momente, in denen ich etwas Neues entwickeln muss und da haben wir gesehen, dass die Hierarchie zu träge und zu langsam ist, die Entscheidungswege gehen über mehrere Stufen. Kotters Ansatz ist hier, dass man versucht aus der bestehenden Hierarchie Menschen herauszulösen, die freiwillig aber auch Lust haben in einer Netzwerkorganisation Dinge neu zu entwickeln, schnell zu sein, agil zu sein. Innerhalb dieses Netzwerks gibt es eine Führungscoalition, die das ganze Netzwerk koordiniert. Wenn etwas fertig entwickelt ist, wird es überführt in die erfolgreiche Hierarchie und man kann nun genau diese Prozesse, die dort funktionieren nutzen, um das neue Produkt / Service am Markt erfolgreich zu implementieren.



1.5 Zusammenfassung

- VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Amiguous) > tektonische Verschiebungen, fordern neue Denkweise der Führung
- Klassischen Top-Down-Strukturen (Führung + Organisationsstrukturen) nicht mehr zeitgemäss
- Neue Verhaltensweisen von Führungskräften, welche wichtig für erfolgreiches Führungshandeln sind



1.6 Reflexionsfragen

- Wo sehen Sie in Ihrem Alltag, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte verändert haben? Was sind die Gründe hierfür?
- Inwieweit brauchen Organisationen in der Zukunft noch einen «klassischen» CEO? Was sind mögliche Alternativen?