

Die Essenz der Führung

Mit Mut Veränderung selbst gestalten

Andreas F. Philipp
Philos® Managementberatung
Josef-Retzer-Str. 43
81241 München – Germany

andreas.philipp@phil-os.de
Phone: 0049 / (0)89 / 28 89 04 92
Direct: 0049 / (0)173 35 16 046
www.phil-os.de

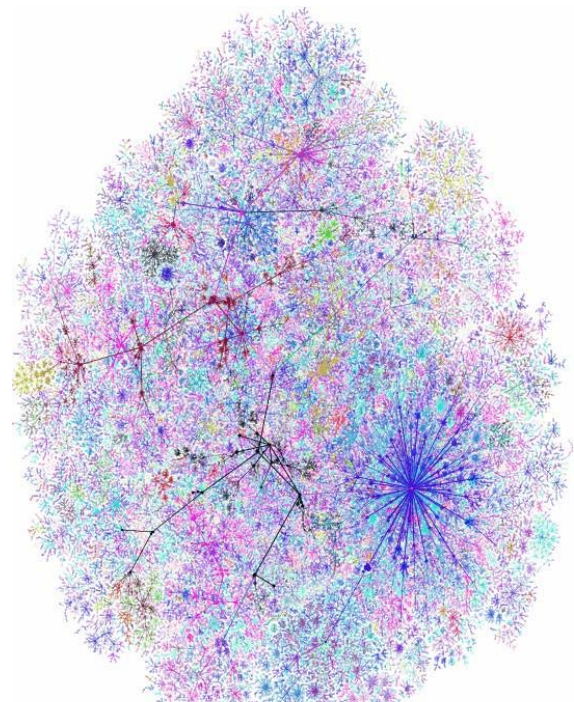


Bayerische Verwaltungsschule
und
Bayerische Akademie für
Verwaltungs-Management GmbH

www.bvs.de

LERNEN ALS WEG

Welches Bild verbinden Sie mit dem Begriff Führung?



Das weltweite Internet

1. Führung ist die aktive Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens?
2. Führung besteht zum allergrößten Teil aus den richtigen Methoden, effizienten Werkzeugen und passenden Tools?
3. Führung muss ausschließlich von der Unternehmensspitze ausgehen?
4. Führung ist die alleinige Aufgabe des Vorgesetzten?
5. Der Erfolg von Unternehmen hängt vorrangig von charismatischen Führungspersönlichkeiten ab?
6. Eine erfolgreiche Unternehmensführung kann nicht auf klare Anweisungen und effiziente Steuerungsinstrumente verzichten?
7. Beyond Budgeting – d.h. Führung ohne klassische Planungslogik – ist naiv und unrealistisch?
8. Win-Win-Lösungen sind in der Theorie sicherlich eine schöne Sache – in der Praxis wird der Wettbewerb aber täglich härter; da muss es Sieger und Verlierer geben?

9. Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser?

- 1 = trifft überhaupt nicht zu
2 = mag im Einzelfall stimmen; vom Grundsatz her sehe ich es jedoch anders
3 = teils – teils; je nach Situation trifft die Aussage mehr oder weniger zu
4 = stimme vom Grundsatz her damit überein
5 = stimme völlig überein

1. Führung ist die aktive Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens?

- Das Tun, was gerade ansteht:** Konzentration auf die Sache, die gerade am wichtigsten ist
- Das eigene Ego hinter der Sache anstellen:** Was ist gut und wichtig für das Unternehmen
- Aktionspläne erstellen:** Ein klares Vorgehen entwickeln, wie die Vision und die gerade wichtigste Sache umgesetzt werden kann
- Verantwortung übernehmen:** Weder Umstände noch andere sind für ein Nicht-Gelingen verantwortlich
- Kommunizieren, Kommunizieren, Kommunizieren:** Alle müssen verstehen, was es zu tun gibt, bis wann dies erledigt sein muss und welche Ziele erreicht werden sollen



2. Führung besteht zum allergrößten Teil aus den richtigen Methoden, effizienten Werkzeugen und passenden Tools?

„Was ein Führer benötigt, ist nicht ein Komplex von Regeln, Werkzeugen oder Methoden, sondern ein gutes Gespür zum Einschätzen der sozialen Situation, in der er handeln muss.“

George Caspar Homans, Mitbegründer der Gruppenanalyse

«Wenn Ihr einziges Werkzeug ein Hammer ist, neigen Sie dazu, jedes Problem für einen Nagel zu halten.»

Abraham H. Maslow



4. Führung ist die alleinige Aufgabe des Vorgesetzten?

Können 5.000 Laien gemeinsam ein Flugzeug steuern?

- ❑ Szene in einem riesigen, abgedunkelten Auditorium in Las Vegas: 5.000 Menschen, in der Hand jeweils ein Pappkärtchen - auf der einen Seite rot, auf der anderen grün.
- ❑ Eine Kamera blickt von oben auf die tobende Masse und erfasst, wie viele Pappschilder mit der roten und wie viele mit der grünen Seite nach oben gereckt werden.
- ❑ Angeschlossen an die Kamera ist ein Flugsimulator, der das Cockpit eines Flugzeugs auf eine riesige Leinwand projiziert. Jeder im Saal ist ein kleiner Pilot.
- ❑ Gesteuert wird der Flieger vom Zahlenverhältnis zwischen roten und grünen Karten.
- ❑ Kein Einzelner steuert diesen Flieger: Die Masse sitzt am Steuerknüppel.

Tief unten, winzig klein, sieht man eine Landebahn: **„Rot, rot, mehr roooooot“, ruft eine Gruppe aus der rechten Saalhälfte und reckt die Karten hoch.**

„Mehr grün“ schallt es einen Moment später aus einer anderen Ecke zurück.

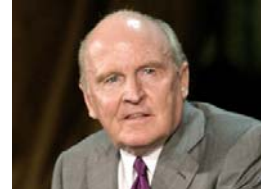
Das Flugzeug schwankt und torkelt. Kurz vor dem Aufprall reißen die Menschen den Flieger hoch. Er steigt und dreht eine Linkskurve.

Kein Einzelner hat das entschieden. Alle haben es entschieden. Die Maschine zieht eine große Schleife und fängt sich in einer stabilen Fluglage.

5. Der Erfolg von Unternehmen hängt vorrangig von charismatischen Führungspersönlichkeiten ab?



1. **Spitzen-Unternehmen haben Spitzen-Manager, die nicht sich, sondern konsequent die Aufgabe in den Mittelpunkt Ihres Wirkens stellen**



2. **Spitzen-Manager holen sich als erstes die richtigen Leute an Bord.**

3. **Diese richtigen Leute blicken vor allem der Realität in's Auge:** Ein unerschütterlicher Glaube, an das, was man tut und ein ganz klarer Blick, was in der realen Situation machbar ist.



4. **Spitzen-Unternehmen handeln evolutionär statt revolutionär:** Sie setzen nicht auf gigantische Wunderprogramme, sondern auf die Kraft nachhaltigen Handelns.



6. Eine erfolgreiche Unternehmensführung kann nicht auf klare Anweisungen und effiziente Steuerungsinstrumente verzichten?



7. Beyond Budgeting – d.h. Führung ohne klassische Planungslogik – ist naiv und unrealistisch?

Beyond Budgeting ist eine **Alternative zum tayloristischen Führungs- und Steuerungsmodell** des 20. Jahrhunderts.

Beyond Budgeting löst sich **vom Management mit fixiertem Leistungsvertrag** mittels Budgetvorgaben und anderen fixierten Zielen **hin zu einer dynamischen Unternehmensführung**.

Dieser Wandel geht mit einer **Abkehr von traditionellen Formen des Controllings**, mit radikaler **Dezentralisierung von Entscheidung** und der Implementierung **dynamischer Prozesse** einher.

Unternehmen wie, **Swenska Handelsbanken, Southwest-Airlines, Dell, Gore, Toyota, Aldi oder DM-Märkte** arbeiten bereits ganz oder teilweise mit diesem modernen Steuerungsmodell.

Quelle: Beyond Budgeting Round Table DACH - http://www.bbrt.ch/bbrt/bbrt.nsf/pages_d/erklarung



8. Win-Win-Lösungen sind in der Theorie eine schöne Sache – in der Praxis muss es Sieger und Verlierer geben?

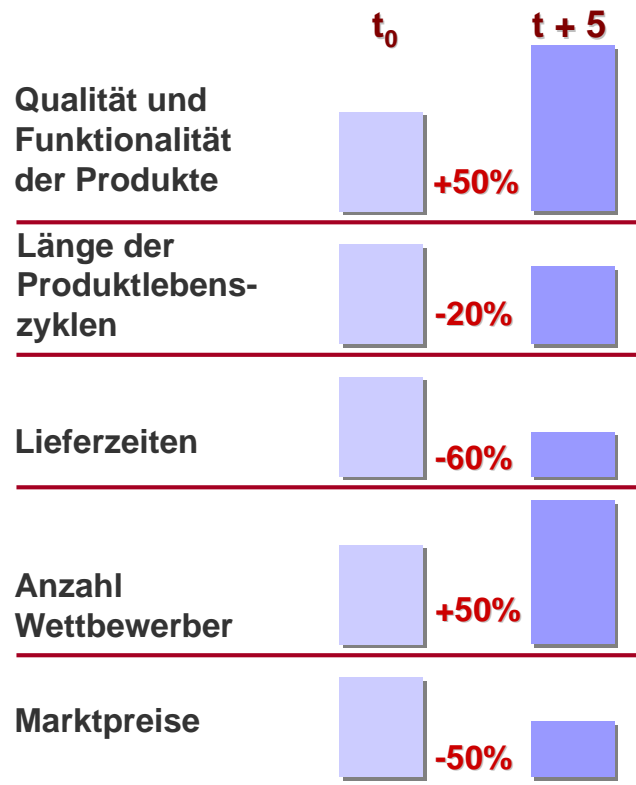


Google™
Deutschland



ebay



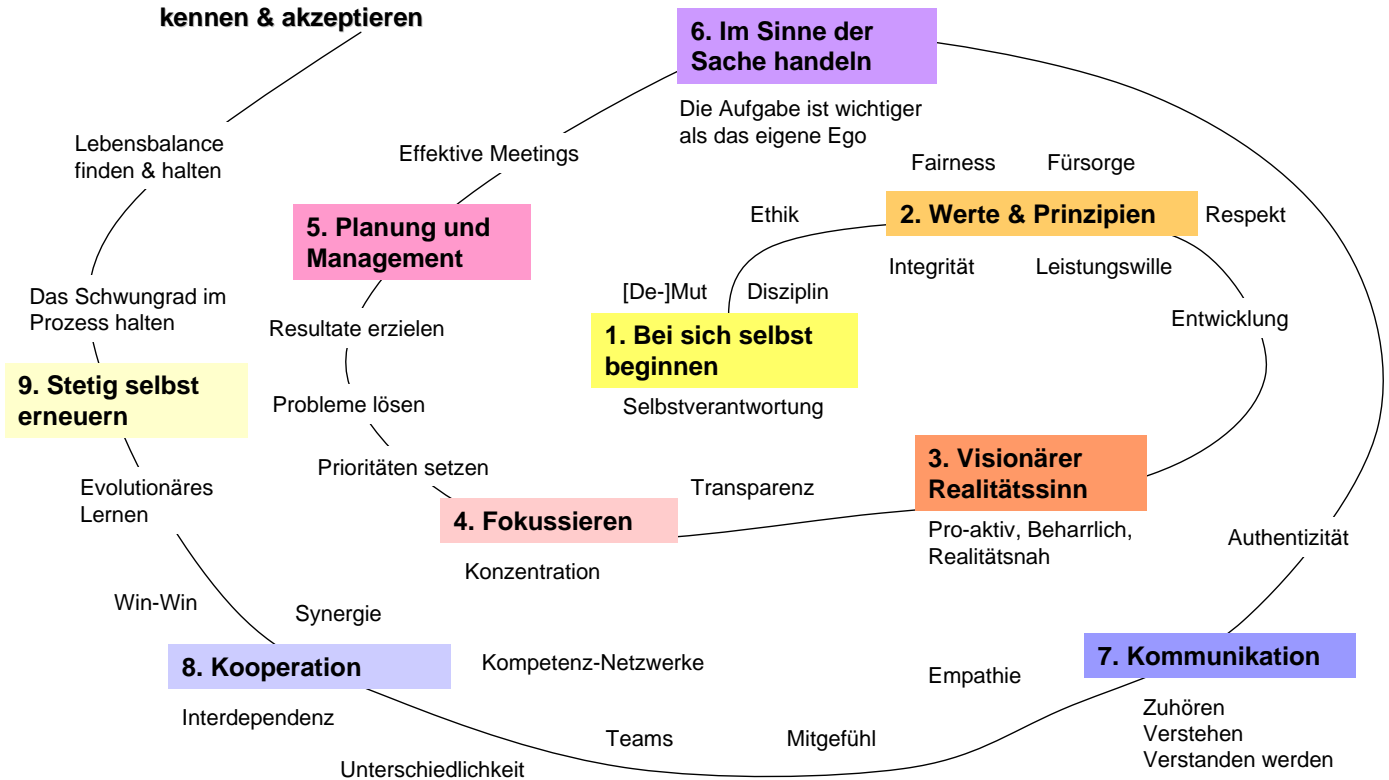


Führung

=

**Umgang mit wachsender
Komplexität und Dynamik**

Universelle Gesetze des Lebens kennen & akzeptieren



Ethos: sittliche Gesinnung **Logos:** Sinn, Logik, Vernunft **Pathos:** Leidenschaft, Begeisterung

1. Bei sich selbst beginnen

Vorbilder prägen

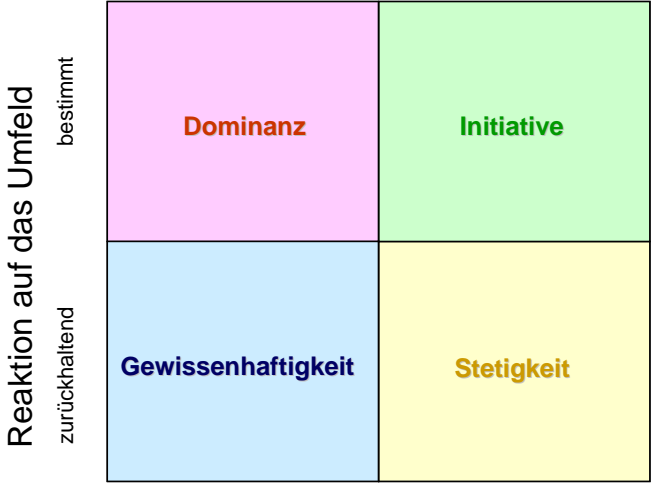


Die erste Arbeitsstelle, die ein Mitarbeiter hat, prägt ihn maßgeblich in seiner beruflichen Karriere:

Hatte der Mitarbeiter eine Führungskraft, die ihn forderte und förderte, so entwickelte er sich gut, wurde später erfolgreich und war seinen Mitarbeitern später ein ähnlicher Vorgesetzter. Der umgekehrte Fall trifft ebenso zu.

Wahrnehmung des Umfeldes

anstrengend/ stressig angenehm/ Nicht stressig



D-Dominant:

D will Herausforderungen annehmen und siegen, Fokus: Effektivität/Unabhängigkeit

I-Initiativ:

I will andere überzeugen und beeinflussen, Fokus: Kommunikation/Gestaltung

S-Stetig:

S will andere unterstützen und für geordnete Beziehungen sorgen, Fokus: Harmonie/Unterstützung

G-Gewissenhaft:

G will Ärger vermeiden und achtet auf Präzision und Genauigkeit, Fokus: Struktur/Effizienz

Quelle: Die DISG®-Analyse

Abenteuer	Ethisches Verhalten	Heiterkeit	Lust	Reinheit	Überzeugung
Achtung	Fachkenntnis	Herkunft	Macht und Autorität	Religion	Umweltbewusstsein
Aktivität	Familie	Herausforderung	Menschlichkeit	Romantik	Unabhängigkeit
Altruismus	fester Standort	Hilfsbereitschaft	Mitgefühl	Ruf	Unparteilichkeit
Ausgeglichenheit	Freiheit	Höflichkeit	Mut	Ruhe	Verantwortung
Befriedigende Arbeit	Freude	Idealismus	Muse	Ruhm	Veränderung
Bescheidenheit	Freundschaft	Identität	Nachwelt	Sauberkeit	Verdienstvolle Leistung
Bestätigung	Frieden	Individualismus	Nachsicht	Schönheit	Vergnügen
Bildung	Führung	Innere Harmonie	Nähe	Selbstachtung	Vernunft
Bindung	Gastlichkeit	Integrität	Natur	Selbstverwirklichung	Vertrauen
Charisma	Gehobener Lebensstil	Jugendlichkeit	Neugier	Sicherheit	Vielfalt und Abwechslung
Demokratie	Geld	Kameradschaft	Objektivität	Sinn	Vitalität
Demut	Gemeinschaft	Karriere	Offenheit	Soziales Verhalten	Wachstum
Dienst an d. Gesellschaft	Genuss	Kinder	Ordnung	Spannung	Wahrheit
Distanz	Gerechtigkeit	Klugheit	Persönliche Entwicklung	Sparsamkeit	Weisheit
Disziplin	Geselligkeit	Kompetenz	Persönlichkeit	Spiritualität	Weltklugheit
Effizienz	Gesundheit	Kontrolle über andere	Pflichtbewusstsein	Spitzenleistung	Wettbewerb
Ehre	Glaube	Kooperation	Phantasie	Stabilität	Wirtschaftliche Sicherheit
Ehrlichkeit	Gleichheit	Körperliche Herausforder.	Pragmatismus	Stärke	Wissen
Einfluss	Glück	Kreativität	Privatheit	Status	Zärtlichkeit
Engagement	Grenzerweiterung	Kunst	Pünktlichkeit	Tapferkeit	Zeit
Erotik	Großzügigkeit	Leichtigkeit	Qualität	Tatkraft	Zielstrebigkeit
Gute Beziehungen	Gute Laune	Leistung	Rechtmäßigkeit	Toleranz	Zugehörigkeit
Entschlusskraft	Harmonie	Liebe	Redegewandtheit	Treue	Zuneigung
Erfolg	Heimat	Loyalität	Reichtum	Überlegenheit	Zuversicht



«Als erster Mensch alle
8.000er der Welt ohne
Sauerstoff besteigen»

Reinhold Messner

«Wenn du entdeckst, dass du
ein totes Pferd reitest, ...

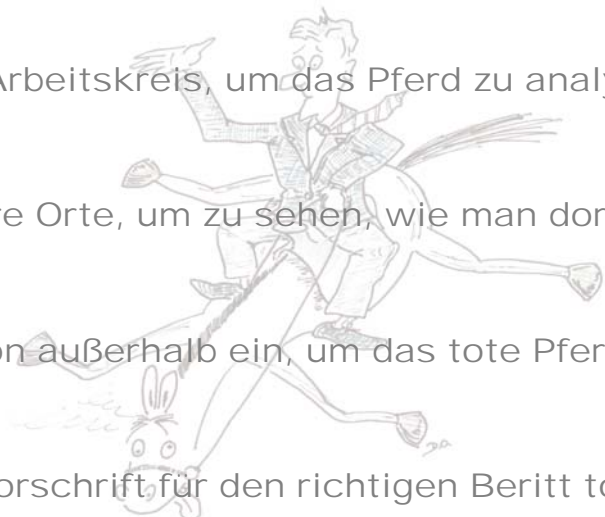
besorgen Sie sich dann eine stärkere Peitsche?

gründen Sie einen Arbeitskreis, um das Pferd zu analysieren?

besuchen Sie andere Orte, um zu sehen, wie man dort tote Pferde reitet?

kaufen Sie Leute von außerhalb ein, um das tote Pferd zu reiten?

erlassen Sie eine Vorschrift für den richtigen Beritt toter Pferde?

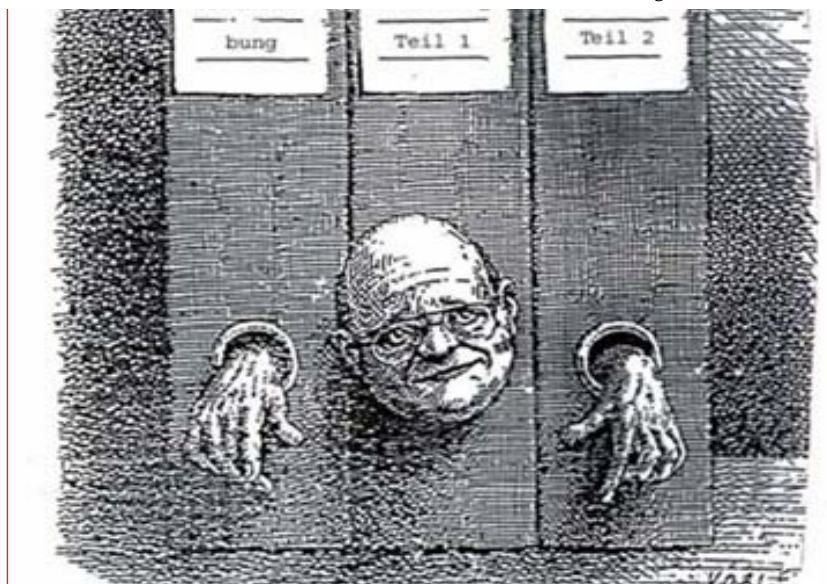


... *steig ab!*»

Wichtig	<h2 style="color: blue;">Da liegt Ihr Erfolg!</h2> <p>Freundschaften pflegen Um die Familie kümmern Beziehungen pflegen Netzwerke aufbauen Life-Balance Lebensvision Effiziente Wochenplanung</p>	<p>Sehr zeitkritische Projekte Drängende Probleme Aktuelles Krisenmanagement Ziele des Unternehmens</p> <h2 style="color: red;">Vorsicht Falle!</h2>
	Nicht Wichtig	<p>Angenehme und unanstrengende Aktivitäten: Telefonieren, im Netz surfen, Spaß-Mails lesen und weiterleiten, mal so ne Mail schreiben, auf ein „Schwätzchen“ gehen</p>
Nicht Dringend		Dringend

« Eine Führungskraft sollte ihren Mitarbeitern helfen, Probleme zu erkennen und jene dabei unterstützen, dass diese selbst für deren Lösung sorgen können. »

Edgar H. Schein



Ehrliche Rückmeldung zur eigenen Leistung

Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?

Gelegenheit, Neues zu lernen

Kollegen sind bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?

Guten Vertrauten / Freund in der Firma

Meinungen und Vorstellungen zählen?

Förderung der eigenen Entwicklung?

Interesse für mich als Mensch?

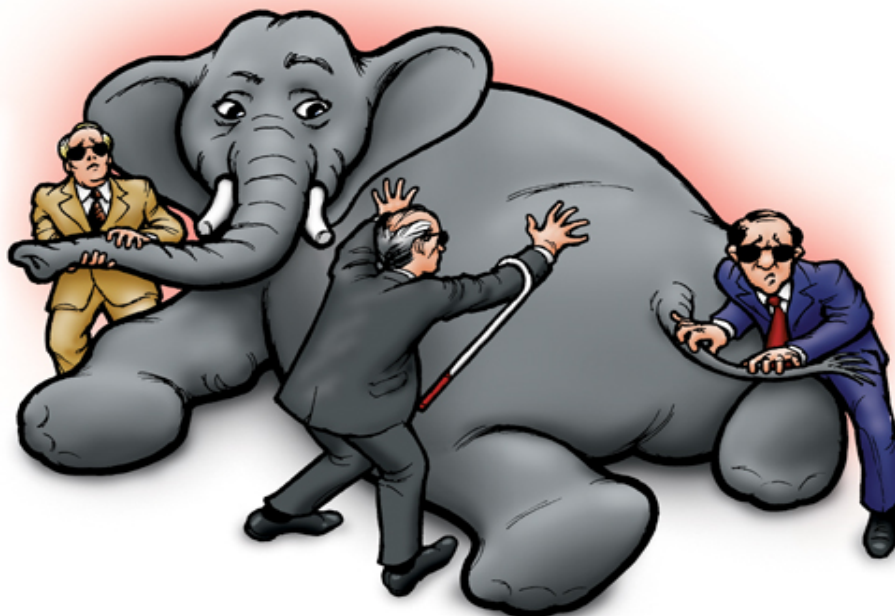
Gelegenheit, das zu tun, was man am besten kann?

In den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?

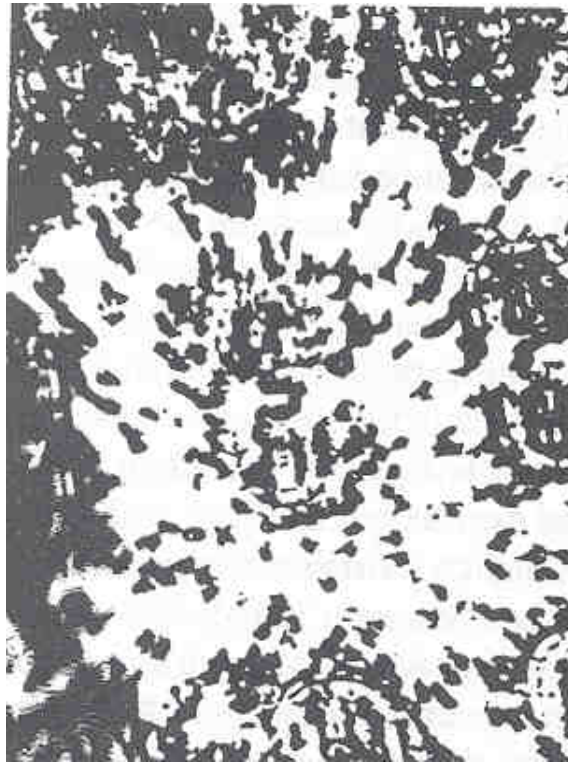
Wissen, was von einem erwartet wird?

Materialien und Arbeitsmittel

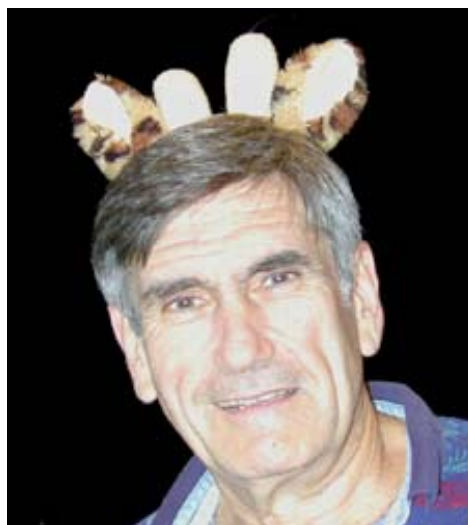
Klären, was der andere sieht!



Verstehen, wie der Andere denkt!



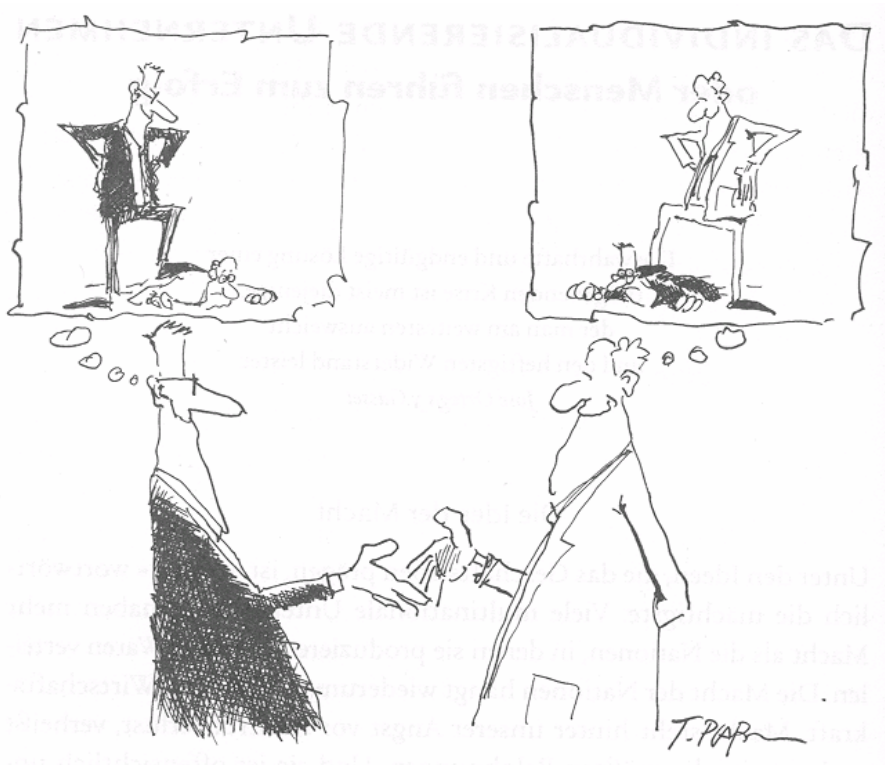
Bedürfnisse erkennen, statt auf Worte hören



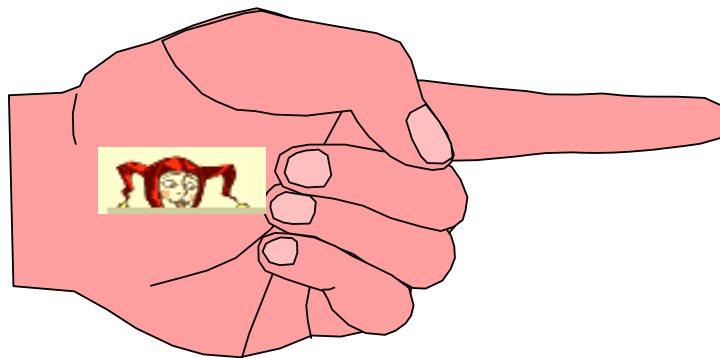
Dr. Marshall B. Rosenberg:
Begründer der Gewaltfreien Kommunikation

Setzen Sie bitte Giraffenhoren auf

Mit unserem Denken beginnt unser Handeln



Auf jeden einzelnen kommt es an



Lassen Sie bitte die Nagelschuhe zu Hause



Geben Sie sich nicht einfach mit Minimalkonsens zufrieden





**Was sind die 3 großen
Steine Ihres Lebens?**