

Arbeitskultur im Wandel – Haltung entscheidet!

Prof. Dr. Heike Nettelbeck

Prof. Dr. Heike Nettelbeck
Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Darmstadt

Besser geht immer – aber wie?

- Technische Innovationen sind das Eine, aber warum ist es so wichtig, den Blick nach innen zu richten?
- Wie ändert sich die Haltung zur Arbeit, zu Statusdenken und Hierarchie?
- Welche Notwendigkeit „sozialer Innovationen“ gibt es?

Wer bin ich?

Qualifikationen:

- Maschinenbaustudium (Dipl.-Ing.)
- Fachkraft für Arbeitssicherheit (SiFa)
- Qualitätsbeauftragte und Interne Auditorin (DGQ)
- Qualitäts- und Umweltmanagement (MBA)
- Promotion im Bereich Managementsysteme (Dr.-Ing.)
- Systemisches Coaching (Coach FH)

Berufliche Stationen:

- Wissenschaftliche Mitarbeiterin (Fraunhofer IAO)
- Beraterin Personalentwicklung, Persönliche Referentin des Vorstands, Leiterin Unternehmensorganisation, Managerin Produktqualität (Heidelberger Druckmaschinen AG)
- Senior Consultant und Geschäftsführerin (Stach's Unternehmensberatung)
- Professorin für Management und Organisation (Hochschule Darmstadt)



Was mache ich?

Themen:

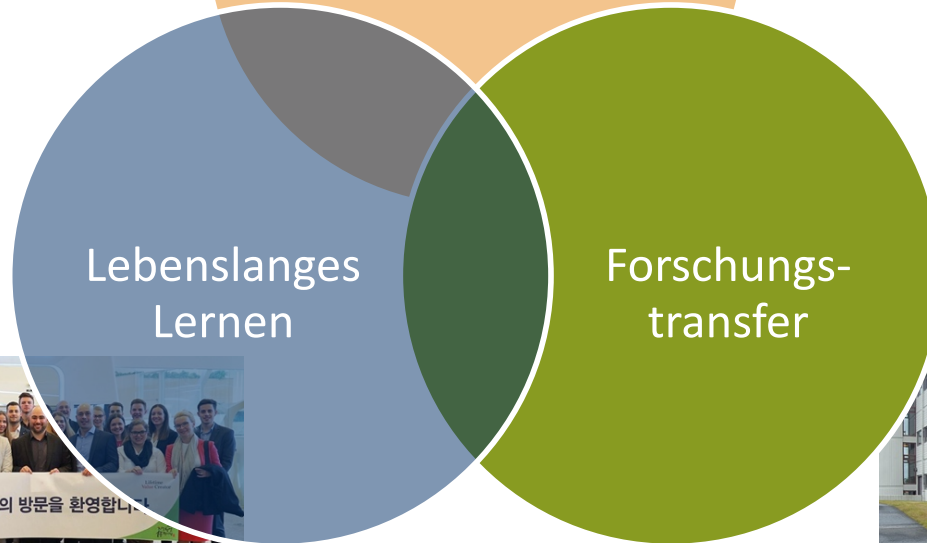
- Führung und Management
 - Strategie- und Unternehmensentwicklung
 - Personal- und Organisationsentwicklung
 - Unternehmensethik und -verantwortung
 - Systemisches Coaching
- Forschungsprojekt „Führen in der Krise“
in Kooperation mit der Gesellschaft für Organisation (gfo)



Funktionen:

- Mitglied des Fachbereichsrats Wirtschaft
- Studiengangkoordination Wirtschaftsingenieurwesen
- Leitung der Abteilung Unternehmensethik und -verantwortung am Zentrum für Nachhaltige Unternehmens- und Wirtschaftspolitik (ZNWU)
- Mitglied im Herausgeberbeirat der Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)

Wem nützt das?



Was hat/haben mich die Krise(n) gelehrt?

„Das Leben ist nicht das, was es sein sollte.
Es ist, was es ist.
Die Art und Weise, damit umzugehen,
macht den Unterschied.“

Virginia Satir



Wie kann man Haltung beschreiben?



Die Entwicklung unserer inneren Haltung wird geprägt durch unser Elternhaus, unser soziales Umfeld, die Kultur, in der wir leben, und unseren eigenen Wunsch nach Selbstentwicklung.

Wir fangen alle bei Null an und erweitern schrittweise unser Kompetenzspektrum. Jede neue Haltung vergrößert den Raum der inneren Freiheit und erweitert unser Handlungsspektrum.

Was bedeuten die unterschiedlichen Haltungen? (1/3)



Selbstorientiert-
Impulsiv

- kein reflektierendes Denken
- keine Empathie
- in Verteidigungshaltung
- die anderen sind immer schuld



Gemeinschaftsbestimmt-
Konformistisch

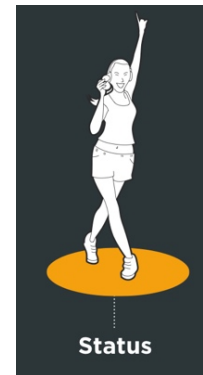
- Regeln und Normen
- Gehorsam und Unterordnung
- Identität durch Zugehörigkeit zu einem „Wir“
- Hoher Anpassungsdruck, Konfliktvermeidung

Was bedeuten die unterschiedlichen Haltungen? (2/3)



Rationalistisch- Funktional

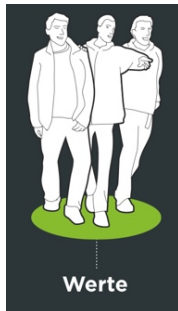
- beginnende Selbstwahrnehmung
- differenzierter Blick auf uns selbst
- wir können verschiedene Perspektiven einnehmen
- Wunsch nach eigener Meinung und Abgrenzung
- von externen Anforderungen getrieben



Eigenbestimmt- Souverän

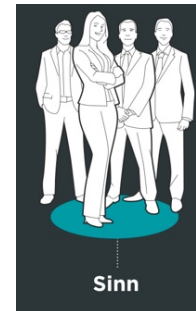
- eigene Werte und Vorstellungen
- starke Zielorientierung
- Wunsch nach Selbstoptimierung
- großes „Ego“

Was bedeuten die unterschiedlichen Haltungen? (3/3)



Relativierend-
Individualistisch

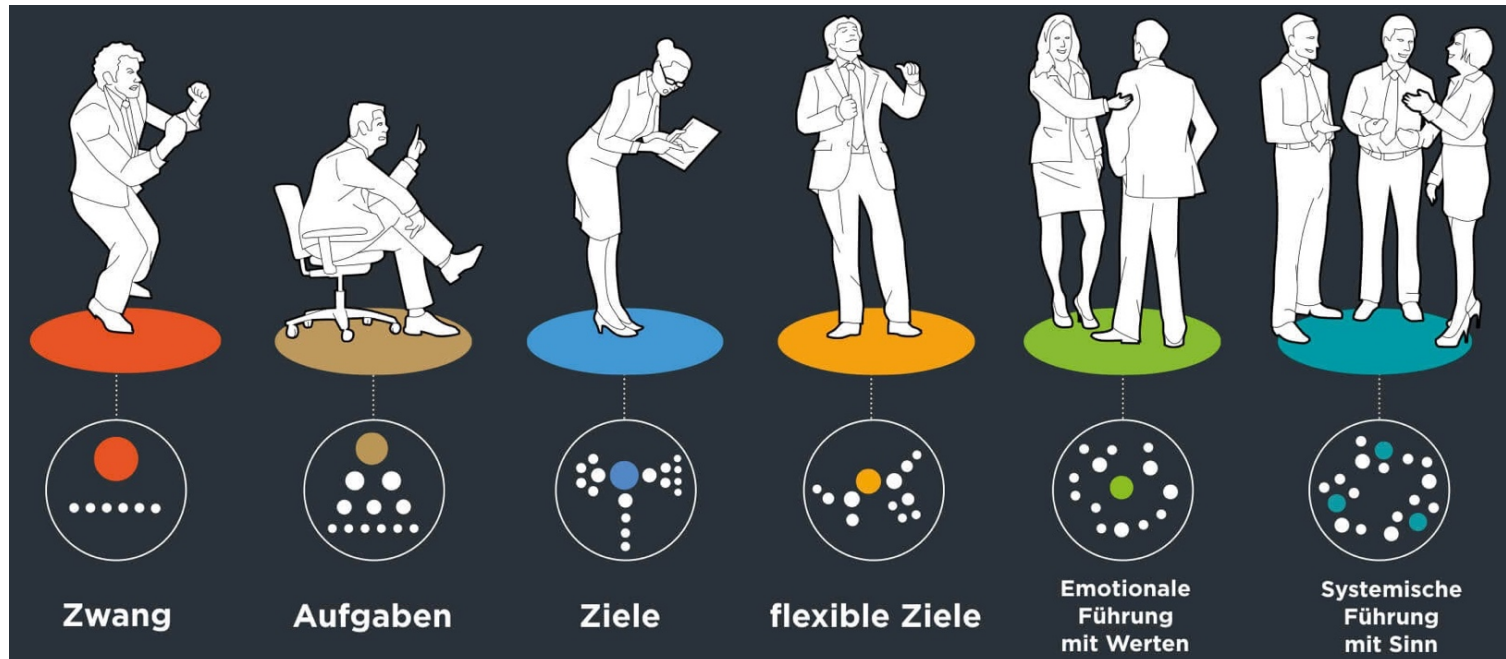
- Hinterfragen der eigenen Sichtweise
- Zunehmendes Empathievermögen
- Emotionales Innenleben als Wahrnehmungsressource
- Zielgruppenorientierte Kommunikation



Systemisch-
Autonom

- Konstruktgewahrsein bzgl. eigener subjektiver Deutungsmuster
- Fähigkeit zur Multiperspektivität und zum Umgang mit Mehrdeutigkeit
- Respekt für die Individualität und Autonomie unseres Gegenübers
- Verantwortung für uns selbst, unser Denken, Fühlen und Handeln

Was bedeutet Haltung in der Führung?



**Chef als
Machtzentrum**

Hierarchie und
Absicherung

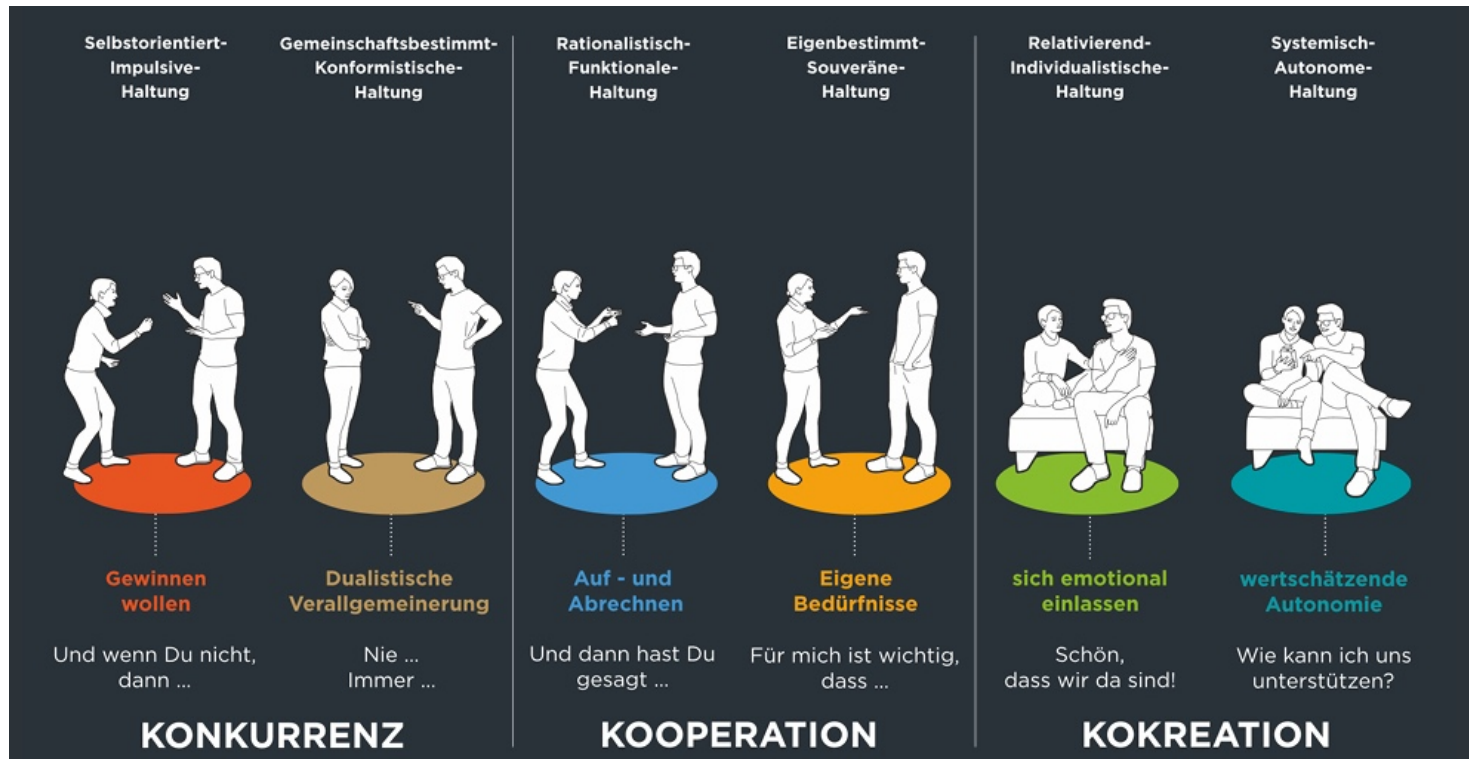
Führung mit Zahlen,
Daten, Fakten

**Empowerment und
Stärkenorientierung**

Selbstführung,
Zeitsouveränität,
Augenhöhe,
Dialog und Werte-
orientierung

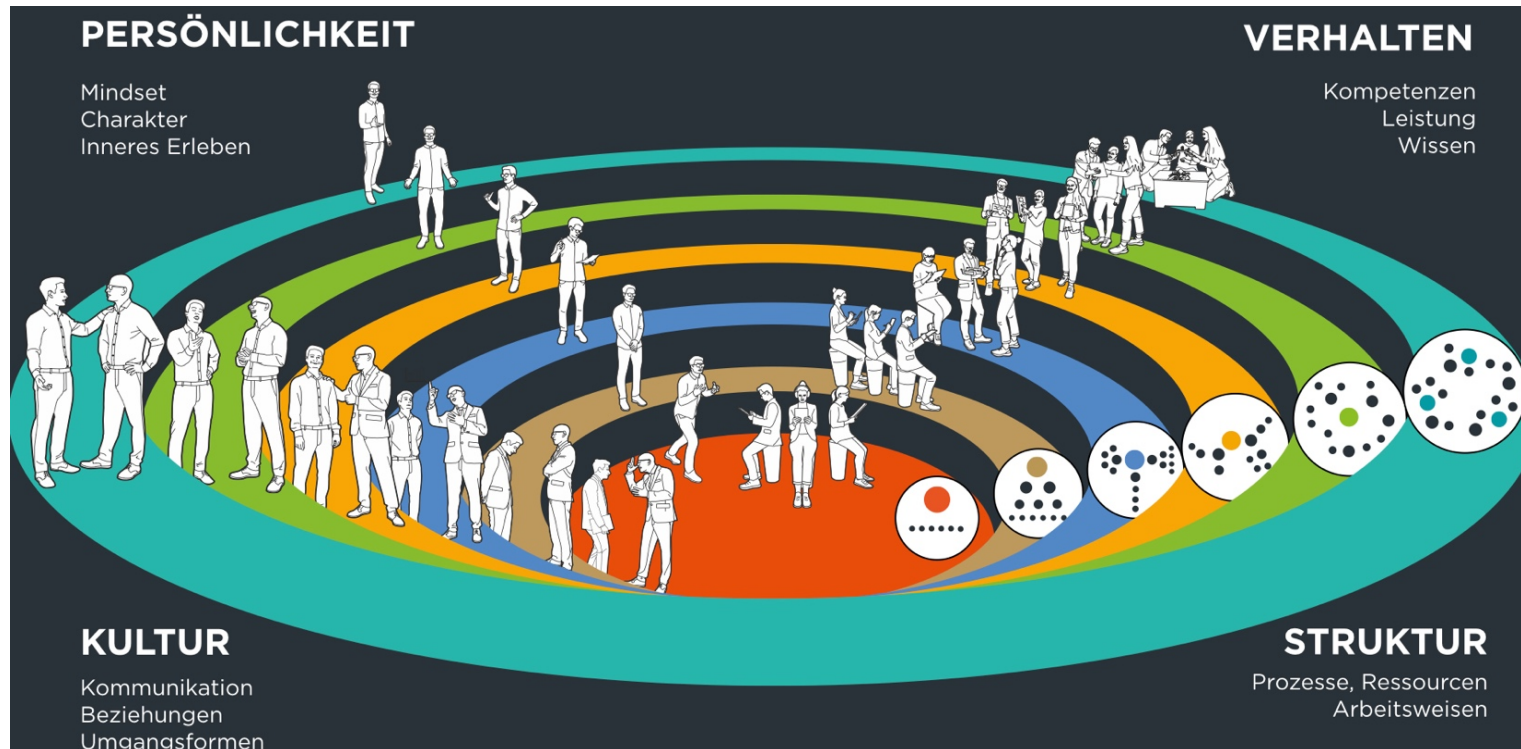
**Mensch als
Ganzes,
Sinnhaftigkeit,
Nachhaltigkeit,
offene Ehrlichkeit
und globale
Verantwortung**

Was bedeutet Haltung in der Zusammenarbeit mit Kolleg*innen?



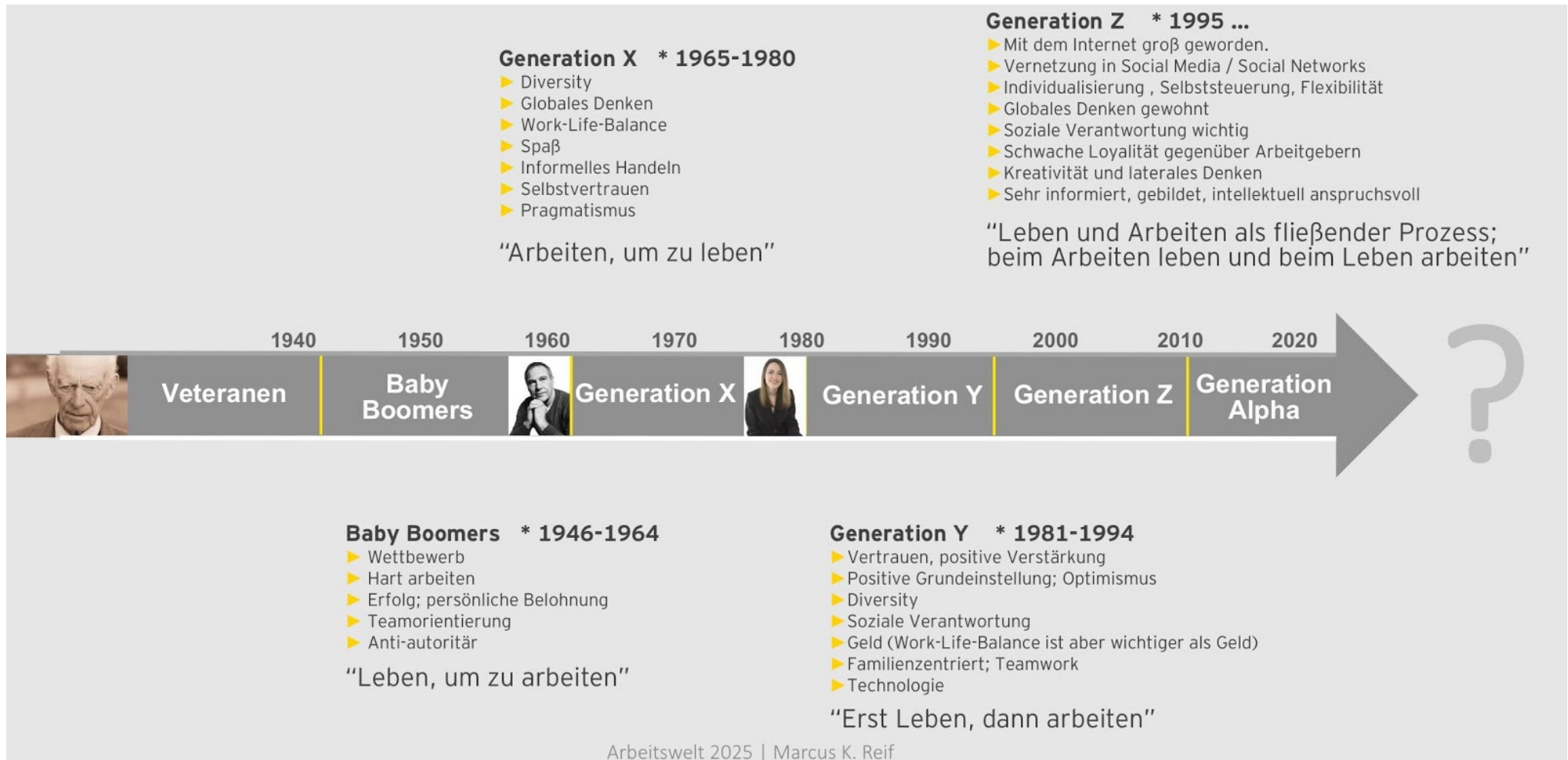
Führungskräfte haben eine prägende Rolle für die Organisation, aber jede(r) von uns kann seinen/ihren persönlichen Beitrag leisten.

Was muss sich in Organisationen ändern?



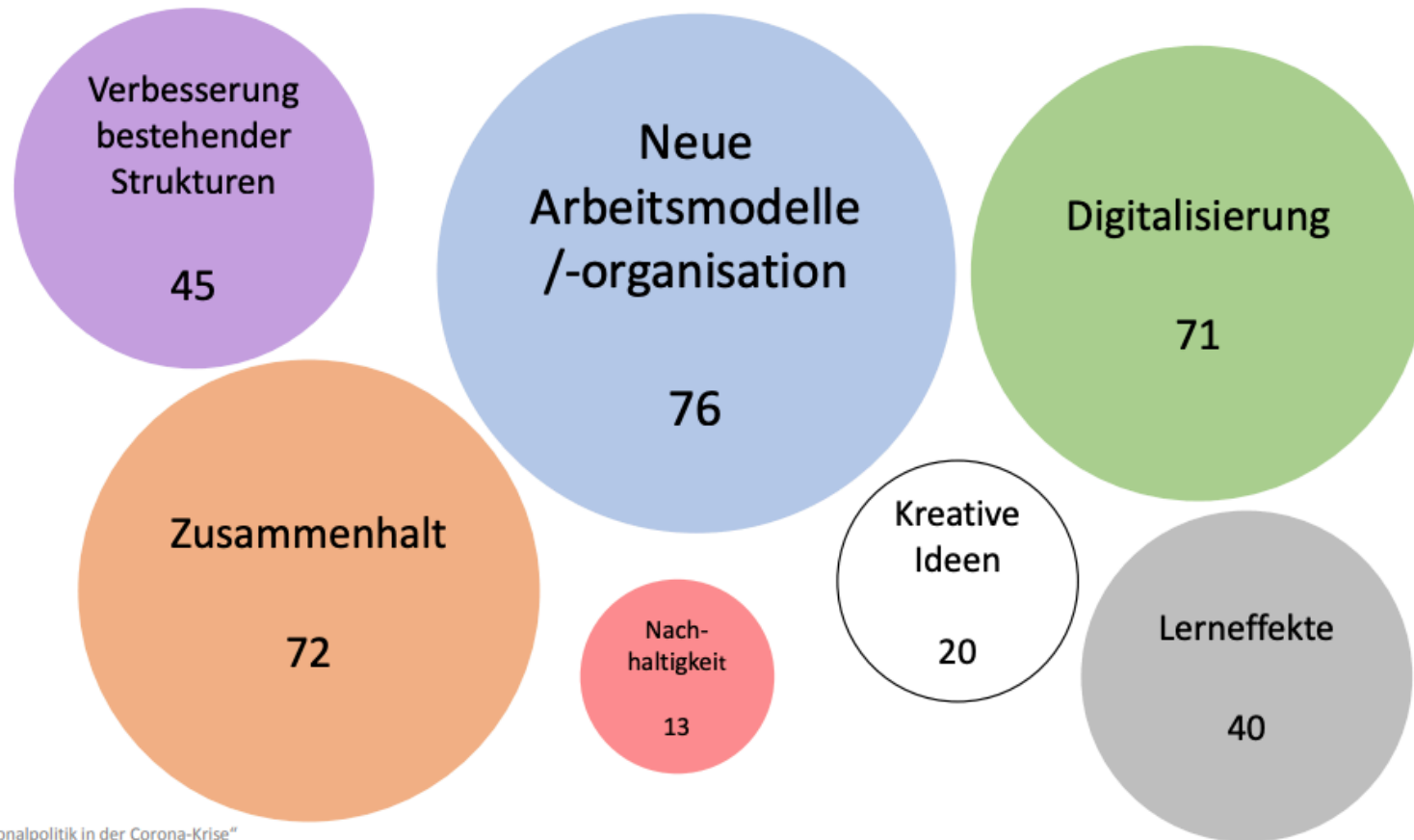
Eine entwickelte Persönlichkeit braucht ein entwickeltes Umfeld.
Entwickeln sich nur die Persönlichkeiten, werden sie sich in der alten Struktur nicht wohl fühlen. Struktur und Kultur müssen gleichfalls weiterentwickelt werden, damit sich auch das Verhalten ändert.

Wie ändern sich Bedürfnisse von Generationen?



Quelle: <https://www.manpower.de/neuigkeiten/der-joblog/detail/leadership-fuer-4-generationen-auf-dem-arbeitsmarkt-generation-z-ist-der-trend-generation-y-die-realitaet-274/>

Welche Chancen bietet die Corona-Krise?



Welche Erfolgsfaktoren sehe ich für das Führen in der Krise (und darüber hinaus)?

Führungskräfte sollten...

1. ihre Vorbildfunktion wahrnehmen (ehrlich, authentisch, präsent sein!)
2. Sinn vermitteln (Beitrag jedes einzelnen wertschätzen!)
3. Emotionale Intelligenz und Empathie zeigen (echtes Mit-Fühlen!)
4. eine moderne Fehler- und Feedback-Kultur leben (Fehler eingestehen!)
5. systemisch Denken und Handeln (Betroffene/Mitarbeiter*innen einbeziehen!)
6. Offenheit und Vielfalt fördern (den Wert erkennen, nicht nur Quoten erfüllen!)
7. unterschiedliche Stakeholder-Interessen ausbalancieren und integrieren (nicht nur Shareholder Value!)
8. nachhaltige Entscheidungen treffen und eine „One-World“-Perspektive einnehmen (über den eigenen Job und das Unternehmen hinaus!)
9. für Prozessorientierung und Rollenklarheit sorgen (nicht Silos zementieren!)
10. Digitalisierung sinnvoll nutzen (in Prozessen und Geschäftsmodellen!)

Möchten Sie Ihre Erfahrungen einbringen?

Forschungsprojekt „Führen in der Krise“ in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Organisation



Fokus:

Haltung und Verhalten des
Topmanagements in der
Corona-Krise

Vorgehen:

- Grundlagenrecherche
- Interviews mit
Topmanager*innen
- Meinungsbild von
Arbeitnehmer*innen/-
vertreter*innen



Falls Sie Interesse haben,
mailen Sie mir bitte
mit dem Betreff

**Teilnahme an Befragung
„Führen in der Krise“**

heike.nettelbeck@h-da.de

Ergebnis:

Erfolgsfaktoren, verifizierte/
falsifizierte Hypothesen und
Best Practices





Prof. Dr. Heike Nettelbeck
Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Darmstadt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!