



Entlastet die Chefs!

Wie geteilte Führung
helfen kann.

Hoch hinaus? -
Darf sein.

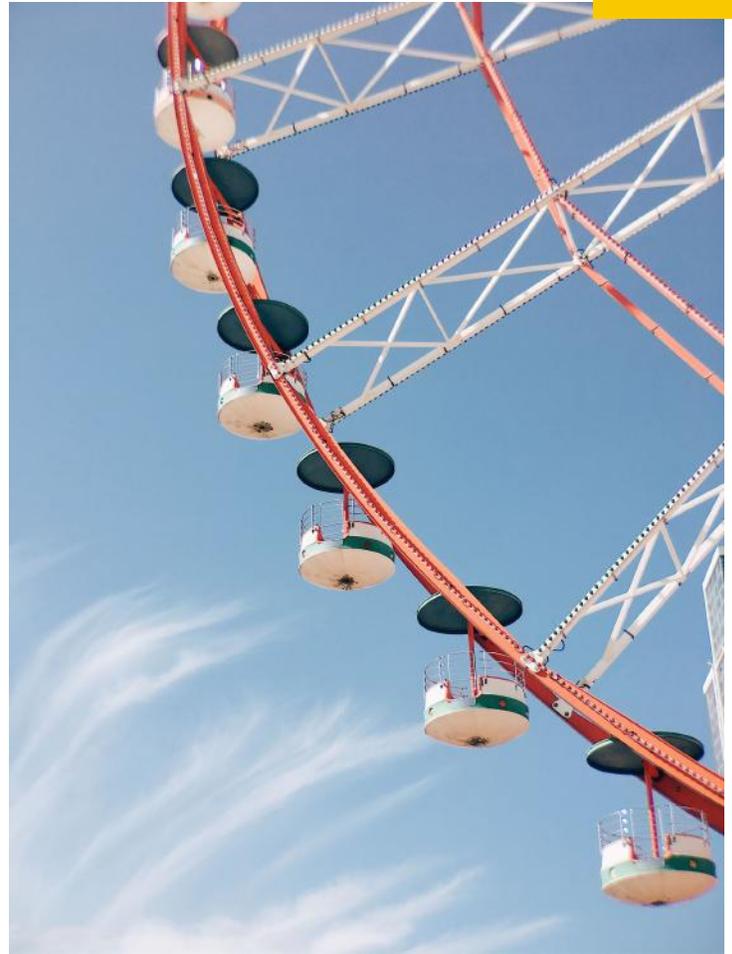
Aber allein.



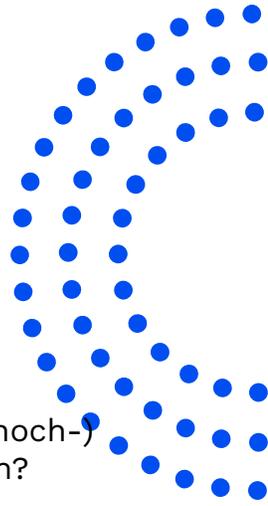
www.menschundzukunft.com
meyerhofer@menschundzukunft.com
what's up/Tel. +41 079 415 13 97

Das erwartet Sie

- 3 Wie reif ist Ihre Führung?
- 4 Verantwortung: eine Bürde
- 7 Die neue Umsetzung von Verantwortung >> teilen
- 8 >> Potentiale sichtbar machen
- 9 >> den Sinn den Ganzen aufzeigen
- 10 >> sich an Werten orientieren
- 12 >> Die Kraft neuer Entscheidungskunst
- 13 >> Arbeit transparent für alle machen
- 14 >> schulen, schulen, schulen



Wie reif ist Ihre Führung?



Hand aufs Herz

Wann haben Sie sich das letzte Mal darüber geärgert, dass Entscheide zu Ihnen (hoch-) delegiert wurden, die genausogut weiter unten hätten entschieden werden können?

- a) gerade eben
- b) ist schon etwas her, aber das gibt es
- c) das passiert bei mir nicht (mehr)

Wie lange dauern Sitzungen mit Ihrem Team / solche, an denen Sie teilnehmen in der Regel?

- a) bei uns geht nichts länger als eine Stunde
- b) 1.5 bis 2 Stunden
- c) länger, dafür finden die Sitzungen nicht so oft statt

Führen Sie einen "Themenspeicher"?

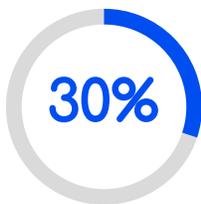
- a) Ja. Wir schaffen es nicht, ihn abzutragen.
- b) Immer und wir arbeiten ihn in jeder Sitzung ein wenig ab.
- c) Überhaupt nicht. Bei uns geben alle ihre Themen laufend in die Sitzungsagenda.

Sie ahnen es: a) legt nahe: es ist alles unter Kontrolle, aber das geht an die Zeitreservoirs, von mir und den anderen. Übrigens haben wir keine Zeit in Reserve.

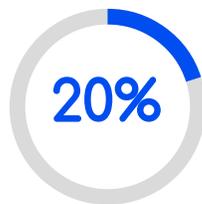
b) Gratulation; Sie scheinen in einem guten Verhältnis zu Ihrer Produktivität zu arbeiten.

c) Verraten Sie Ihre Tricks Ihren Kollegen - ganz schnell. Oder geben Sie dieses Papier weiter. A propos: die "langen" Sitzungen: gibt es da noch Verkürzungspotential zugunsten eines netten Team-Events?

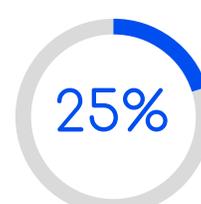
Wie es den Führungskräften geht



fühlen sich belastet



werden Ihren eigenen Ansprüchen nicht gerecht



könnten mehr beitragen, wenn sie Sitzungen nicht führen müssten

Quelle Bertelsmann-Stiftung

Bürde Verantwortung: Die Gründe für Führungsmüdigkeit sind bekannt



Belastung hat etwas mit Verantwortung zu tun. Wie nehmen Sie Verantwortung wahr?



Jede engagierte Mitarbeiterin, Mitarbeiter, jeder Chef, jede Chefin kennen das:

Das Verantwortungsverständnis bestimmt über den Bottle-Neck im System



Die Komplexität der Aufgaben nimmt zu, die Zahl der Stakeholder ebenso und es gilt, laufend steigender Produktivität zu entsprechen.

Führungskräfte, die sich stark belastet fühlen, leiden unter unklaren Unternehmenszielen. Zuviel Bürokratie macht Ihnen auch zu schaffen.

Unmotivierte Mitarbeiter:innen sind ein weiterer Belastungspunkt.

Je klarer die Aufgaben sind, desto konstruktiver ist die Rolle der Führungskraft. Wenig formalisiertes Arbeiten wirkt sich auf die positive Haltung im Job aus.



Verantwortung ist

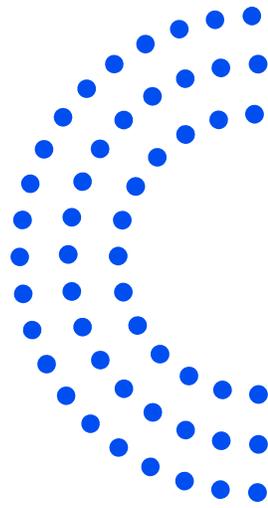
- > die Pflicht, für einen möglichst guten Verlauf bei der Erledigung einer Aufgabe in einem bestimmten Rahmen zu sorgen und dabei das Notwendige zu erkennen und möglichst keinen Schaden zu verursachen.

Diese allgemeine Definition enthält das Wort "richtig". Zusammen mit der Anforderung, "gut" zu handeln und das Notwendige zu "erkennen", setzt sie die Messlatte hoch.

Eine neuere Verantwortungsdefinition Auffassung hingegen wäre die Auffassung,

- a) dass die Lösung im Verlauf der Bearbeitung von selbst auftaucht und
- b), dass die Dinge in Kollaboration am "besten" entstehen.

Die Arbeitswelt macht krank

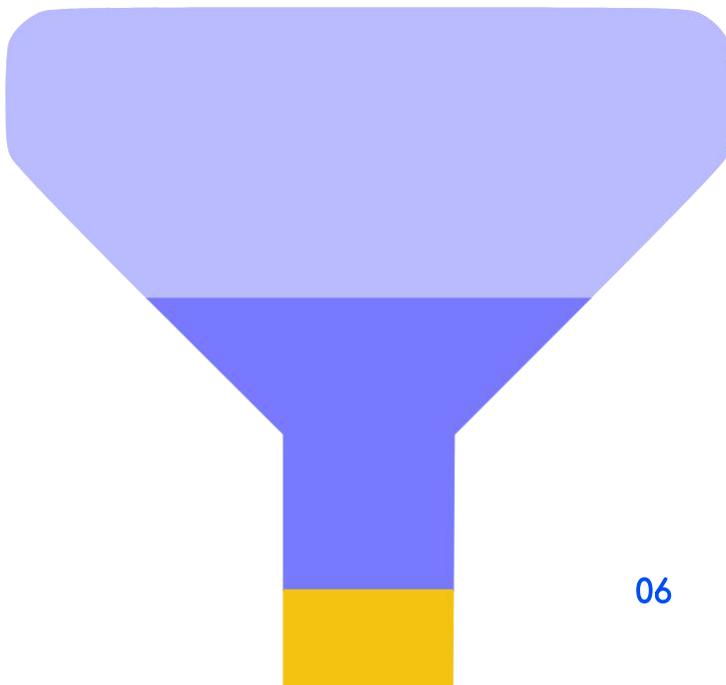


Die Zeiten, wo möglichst "weit oben" zu arbeiten anstrebenswert war, sind vorbei. Inzwischen ist für alle Arbeit latent gesundheitsschädigend geworden.

Seit 2008 ist das Wort Burn-Out im Duden. Stress wird definiert als ein Ungleichgewicht von Belastung gegenüber vorhandenen Ressourcen.

Laut Job-Stress-Index 2022 geht es Arbeitskräften so:

- 30% sind im kritischen Bereich
- 30% sind emotional belastet
- 15% der Arbeitszeit gehen verloren aufgrund von äusserer oder innerer Abwesenheit



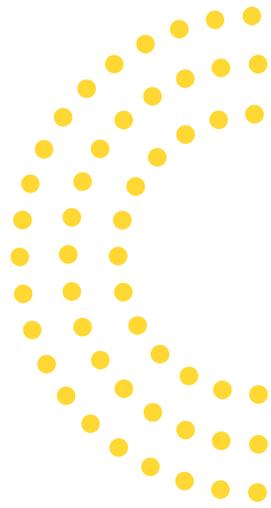
Die Schweizerische Gesundheitsbefragung 2017 ergab:

- 50% der Erwerbstätigen empfinden **psychosoziale Risikofaktoren** für Stress
- 21% der Erwerbstätigen leiden oft **unter Stress**.
- 10.5% der Erwerbstätigen leiden unter **emotionaler Erschöpfung** – und leben damit unter einem grossen Burnout-Risiko.

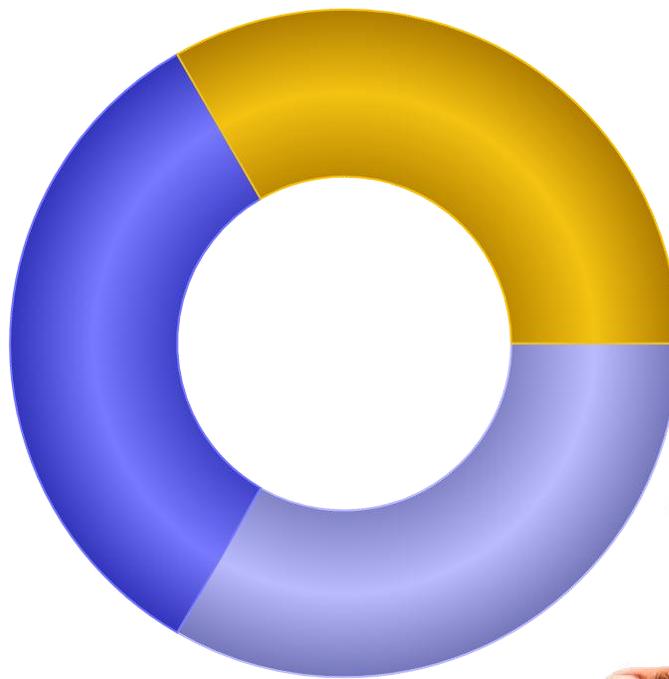


Nichts fürchten Unternehmen mehr als Burn-Outs

Führung braucht Mut



Führungsglück



■ Mut ■ Feiern ■ Feedbacks



Mut ist: sie trauen sich, als Führungsperson das zu tun, was Sie schon immer wollten. Weil sie es für richtig halten. Sie scheren sich nicht um die Meinung Anderer und darum, wie man es bis jetzt machte.

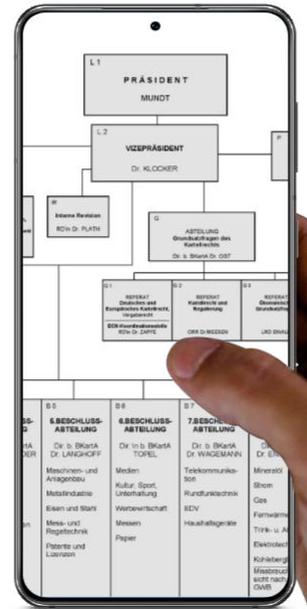
Besprechen Sie Ihre Heldentaten in einem Kreis kompetenter Kollegen oder ausserhalb. Suchen Sie sich dazu Personen, die ebenfalls Verantwortung tragen. Tauschen Sie sich aus und beleben und bestätigen Sie Ihr Tun.

Veranstalten Sie ausreichende **Anlässe und Feiern** im Betrieb. Nicht die jährlichen Rituale, die jeden langweilen, sondern spontane, ehrlich gemeinte Freudenfeste, wenn etwas gut lief oder jemand happy ist.

Sorgen Sie für ein Zusammenarbeiten mit Kolleg:innen und Mitarbeitenden und sogar Chef:innen, das **Feedbacks** und Fragen nach Erwartungen und Bedürfnissen beinhaltet. Nur so "leben" Ihre Arbeit und das Umfeld.

Verantwortung verteilen. So beginnt es:

- Vergessen Sie das Organigramm und überlegen Sie, wer wie zu den aktuellen Aufgaben etwas beitragen kann
- Nehmen Sie sich vor, wer was erledigen kann und überlegen Sie, welche Kompetenzen Sie gewinnen über Delegation.
- Nicht vergessen: reichen 80% oder möchten Sie sich mit Kontrolle oder Perfektion beweisen?
- Halten Sie Ungeduld oder Es-besser-Wissen im Zaum.
- Sie haben die Aufgabe, auszuhalten, aber zu delegieren, damit es vorwärts geht.



Es gibt auch ein Leben neben der Arbeit



Sie haben mehr Spielraum als Sie denken

Weg vom Bottle-Neck

Mit Rückschau zum Erfolg

Weshalb kümmern mich die Potentiale?

- Organigramme und Stellenprofile zeigen den Menschen nicht.
- Visualisieren Sie mit einer Map wie unten mit Ihrem Team, wer was auch noch (tun) könnte
- So können Sie kraftvolle neue "Ownerschaften" kreieren.
- Geben Sie Teilhabe: jedeR darf zeigen, was er kann und gerne tun. Teilen Sie das im Team.



Mitarbeiter:innen wollen autonomer arbeiten

9v10

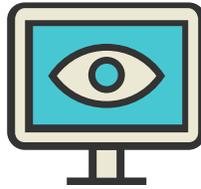
Gemäss einer Umfrage wünschen Mitarbeitende mehr Autonomie - nutzen Sie diese offene Tür, in dem Sie Kompetenzen und Leidenschaften sichtbar machen und integrieren Sie sie in Ihr Team!

POTENTIALENTFALTUNG





Flow hilft immer



Werte richtig umsetzen



Sprache gibt
Wertschätzung



Arbeit muss wieder Sinn stiften!

sonst ändern Sie das

Psychologische Grundbedürfnisse sind:
Dazugehören, in einen Austausch eingebunden sein und Kontrolle über die eigene Arbeit und deren Erfolg haben. Und sich selber reflektieren können.

Einfach "einen Job zu machen" reicht nicht mehr. Es braucht Sinn und Flexibilität.

Diese Umstände bestimmen, ob Arbeit attraktiv ist.

Sorgen Sie dafür:

- dass IHRE Wertschätzung für Ihre Arbeit



stimmt

sonst ändern Sie das

- dass wertschätzend kommuniziert und
gehandelt wird



sonst ändern sie das

- dass zusammengearbeitet wird und dazu
delegiert wird



sonst ändern Sie das

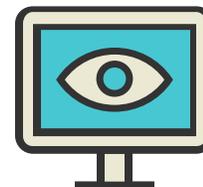
- dass eingehalten wird, was Sie oder Ihr HR
oder ihre Mitarbeitenden versprechen



sonst ändern Sie das



So geht ein Innovationsworkshop



Emotionen und Werte gehören zusammen

Werte können auch Freundschaften am Arbeitsplatz sein:

- diese erhöhen die Motivation
- Feedback zu geben, erhöht die Motivation

findet die Harvard Business Review

Emotionale Bindung am Arbeitsplatz verringert Fluktuation und Burnout

→ Eine Orientierung an den Stärken statt an Defiziten ebenso

gemäss Gallup-Index



Nutzen Sie Ihren inneren Kompass, um Ihre Werteorientierung und diejenige vom Arbeitgeber lebendig zu machen!

Ermitteln Sie die Kernwerte



Auf einer individuellen Ebene:

- Es gibt praktische Apps, um für sich die eigenen Werte zu ermitteln

Im Unternehmen: starten Sie mit persönlichen Werten und erarbeiten Sie gemeinsam die Werte -

- das ist ein Prozess, der organisiert sein muss
- Sie müssen einhalten und umsetzen, was Sie ermitteln
- Sie leben danach



Teilhabe geben, heisst auf Zeit - abgeben

Deshalb überlegen Sie:

- wie gut nehmen Sie
Anregungen von Andern
auf?

- Sind Sie offen und
partizipativ in Sitzungen?

Nur moderiert entscheiden
Sie gut

Eine delegierte Moderation
hilft, Entscheide mit
Mitverantwortung zu
kreieren

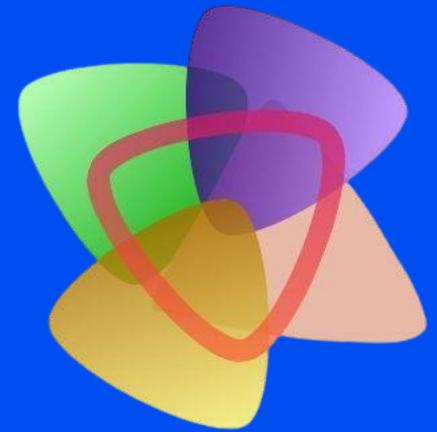


5 Schritte zum gut moderieren



Zur Rückschau-Technik

Das müssen Sie tun: transparent handeln



Können Sie Kanban?

- KANBAN heisst Karte. Also sowas wie Post-It's
- Zeigen Sie den Verlauf von Projekten möglichst transparent auf, z.B. mit einem KANBAN-Board und lassen sie das hängen!
- Halten Sie die Unterteilung in Getan / Tun und Zu Tun aufrecht.
- Verschieben Sie gemeinsam in einer Sitzung die Zettel.
- Zeichnen Sie Zuständigkeiten und Beziehungen für ein konkretes Projekt auf



Weshalb Transparenz entscheidend ist:

- Organigramme drücken nicht mehr aus, wer tatsächlich was tut
- Arbeit wird nicht mehr aus einer Funktion heraus erledigt; man muss gemeinsam Probleme lösen

Gönnen Sie Sich oder Ihren Mitarbeitenden eine Schulung



- Führungslehrgang
- Kompetenztraining-Lehrgang
- Wissen-Teilen/Kooperation
- Moderationen
- Wege zu mehr Selbstorganisation
- Interkulturelle Kompetenzen

Frische-Kicks für Geschäftsleitungen
Workshops & Input Vorträge

Wie steht es bei uns um die
Digitalisierung. Und deren Chancen &
Risiken?

"Ursula Meyerhofer versteht es, einen ganzen Tag mit einer abgekämpften Geschäftsleitung methodisch so zu gestalten, dass am Abend nicht nur zählbare Resultate vorliegen, sondern die gesamte Grundstimmung als perfekte Ausgangslage für das weitere Vorgehen dient."

Verwaltungsdirektor einer Gemeinde

Ich bin Ihr
Gesprächspartner
und Ihre
Lösungsfinderin.



www.menschundzukunft.com
meyerhofer@menschundzukunft.com
What's up/Tel +41 79 415 13 97