

Was Leader brauchen (2007) Zusammenfassung

Wichtigste Performance-Bereiche
Einstellung von Mitarbeitern
Hauptaussagen



living performance



Einleitung

King Lear: Wer ist's, der mir kann sagen, wer ich bin?

Narr: Lears Schatten.

Shakespeare – King Lear

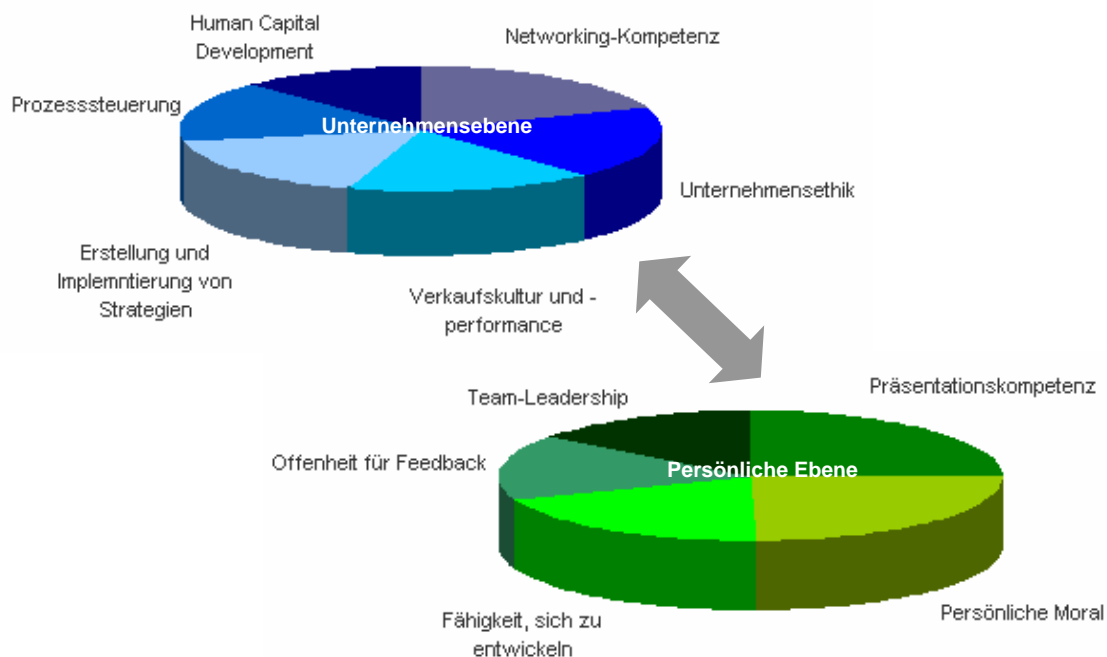
In einem gut geführten Unternehmen sollte der CEO ein ziemlich klares Bild davon haben, was die ihm am nächsten stehenden Stakeholder über seine Leistung denken. Wenn die Kommunikation gut ist, sollte er deshalb wissen, was seine *Mitarbeiter* denken.

Wie oft ist dies aber tatsächlich so? Wenn Angestellte ihrem CEO sagen könnten, in welchen Bereichen er/sie Coaching nötig hat, welche Aussagen würden sie machen? Wer wagt es, wie König Lears Narr die Wahrheit zu sagen, wo andere dies nicht wagen? Diese Ausgabe des Vision Research Briefings konfrontiert CEOs mit den ehrlichen Meinungen ihrer Mitarbeiter.

Wir beschäftigen uns mit elf Gebieten, die für die Performance eines CEOs entscheidend sind (siehe unten), und behandeln dabei zwei Hauptebenen, die unternehmerische und die persönliche. Beispiel: Aufstellen einer Strategie: Jedes Gebiet ist in eine Reihe von Themen aufgeteilt, z. B. „messbare Ziele setzen“. Wir fragen Angestellte, ob sie glauben, dass dieses Thema wichtig ist. 90% oder mehr der Befragten stimmten zu, dass eine überwältigende Mehrheit der Themen wichtig ist. Wenn es wichtig ist; „In welchem Ausmaß, glauben Sie, braucht Ihr CEO Coaching zu diesem Thema?“ Die abgefragten Themen sind sichtbar – Mitarbeiter können die Performance des CEOs aus der Ferne beobachten, auch wenn sie keine persönliche Beziehung zu ihm / ihr haben.

Abschließend fragen wir nach dem allgemeinen Eindruck, den die Befragten vom Stand der Dinge in Ihrem Unternehmen und von Ihrem CEO haben.

497 Menschen aus ganz Europa haben an der Online-Umfrage teilgenommen. Die Umfrage wurde von einem unabhängigen Institut analysiert.





Ergebnisse auf einen Blick

1 Eindrücke von CEOs



CEOs teilen und leben die „Raison d'être“ ihres Unternehmens, sagen die meisten Teilnehmer an der Umfrage. Trotzdem sehen beträchtlich weniger ihren CEO als Repräsentanten der Marke. Und nur eine Minderheit betrachtet ihren CEO als Vorbild.

71% der Befragten sagen, dass der CEO als richtungweisende Kraft des Unternehmens die „Raison d'être“ des Unternehmens lebt und teilt. Trotzdem sehen weit weniger den CEO als wahren Marken-Repräsentanten, und noch weniger sind tatsächlich stolz auf ihren CEO. Weniger als die Hälfte der Mitarbeiter sagen, dass ihr CEO sie dazu inspiriert, hervorragende Leistung zu erbringen, oder dass er/sie die Mitarbeiter mit der Unternehmens-Vision verbindet. Des Weiteren sehen nur 37% der Mitarbeiter ihren CEO als Vorbild.

Abgesehen von Gefühlen, wie machen sich CEOs als „Beschützer“ des Unternehmens, dem sie dienen? Fast 70% sagen, dass ihr CEO Geschäftschancen schafft und ergreift, aber nur 58% glauben, dass das Unternehmen in der Hand des CEOs sicher ist – und ungefähr die gleiche Anzahl (55%) sagen, dass er seine Grenzen kennt.

Trotz der verschiedenen Eindrücke, die sie von CEOs haben, glauben 71% der Befragten, dass ihr Unternehmen „überlebensfähig“ ist, und ungefähr ebenso viele denken, dass es seine finanziellen Ziele erreicht. Trotzdem glauben nur 42%, dass ihr Unternehmen seinen Wettbewerbern zurzeit voraus ist.



2 Lernbereiche für CEOs

Falls Sie den Bereich als wichtig für die Rolle des CEO erachten¹, in welchem Ausmaß benötigt Ihr CEO Coaching zu diesem Thema?

CEO braucht kein oder nur wenig Coaching

CEO braucht recht viel oder beträchtliches Coaching

%		%
62	Präsentationskompetenz	22
62	Ethische Disziplin	21
52	Netzwerk	25
49	Kultur / Ethik	27
49	Anpassungsfähigkeit	26
45	Verkaufskultur und -performance	28
44	Allgemeine Strategie	29
42	Prozesssteuerung	27
40	Offenheit für Feedback	35
37	Team-Leadership	34
33	Human Capital Development	37

90% der Befragten hielten alle Bereiche wichtig für die Rolle des CEO. Wenn weniger Befragte diesen Bereich als wichtig erachteten, ist dies in unserem Gesamtbericht erwähnt.

Souveräne Präsentatoren...

62% der Befragten sagen, ihr CEO braucht wenig oder gar kein Coaching im Bereich "Präsentationskompetenz" – er/sie inspiriert und strahlt Zuversicht und Integrität aus.

...mit ausgeprägter ethischer Disziplin...

Es ist ganz normal, dass CEOs Integrität ausstrahlen – dieses Bild entspricht offenbar der Realität. 62% der Befragten glauben, dass die persönliche ethische Disziplin ihres CEOs eine gesunde Ausprägung hat. Mit „ethischer Disziplin“ meinen wir die Art und Weise, auf die der CEO moralische Integrität darstellt und seinen Worten Taten folgen lässt.

... und Problemen beim „Leben“ der Unternehmenskultur...

62% der Befragten glauben, dass die *persönliche* ethische Disziplin Ihres CEOs minimaler Unterstützung bedarf; viel weniger, 49%, sind der Meinung, dass er wie bisher verfahren sollte, wenn es um die *Unternehmenskultur* geht. Damit meinen wir die Verankerung klarer Werte und Prinzipien, sicherstellen, dass Erfolge auf moralisch vertretbare Art und Weise erzielt werden, die Anwendung eines Belohnungs-/ Bestrafungssystems und Transparenz und Offenheit im Unternehmen. 27% der Befragten glauben, dass ihr CEO in diesen Bereichen viel Coaching braucht, um die „Spiegelung“ seiner persönlichen Integrität durch das Unternehmen zu sichern.

Stark im Aufbau von Netzwerken ...

Ein CEO, der nicht gut darin ist, Netzwerke aufzubauen, ist schwer vorstellbar, und tatsächlich sagen 51% der Befragten, dass ihr CEO wenig bis gar keine Hilfe in diesem Bereich braucht. Ein solides, wenn auch nicht brillantes Ergebnis. Wir können das Aufbauen von internen und externen Netzwerken als Aspekt des „persönliche Unternehmertums“ ansehen.

... und wenig Inspiration zu Unternehmertum...

Wir vermuten jedoch, dass CEOs im Bereich „Unternehmertum“, wie im Bereich „Ethik“ einige Schwierigkeiten damit haben, sich ihre eigene, persönliche Effektivität zum Vorbild zu nehmen. Wenn es darum geht, der Verkaufskultur und -performance des gesamten Unternehmens unter die Arme zu greifen, wird ihre Leistung schwächer. Nur 45% der Befragten sagen, dass ihr CEO mit wenig bis gar keinem Coaching in diesem Bereich auskommt. Tatsächlich glauben 28%, dass er recht viel Hilfe braucht, um eine gesunde Mischung aus Disziplin und Unternehmertum, Innovation und einer starken Sales Performance im gesamten Unternehmen sicherzustellen.

Zurück auf die „Strategie-Schule“?

Setzen wir unsere Reise durch die „hard skills“ eines CEOs fort, kommen wir bei der Aufstellung und Implementierung von Strategien an – das Zeug, aus dem MBAs gemacht sind. 44% sind überzeugt, dass ihr CEO hier wenig bis gar kein Coaching braucht.





Trotzdem gibt es Zweifel in Bezug auf die Fähigkeit des CEOs, eine klare Vision und Mission im Unternehmen zu verankern. Und die Leute haben mehr Vertrauen in das Ausmaß, in dem ihre CEOs in der Lage sind, *messbare Ziele* aufzustellen, als in deren strategische *Relevanz*. Des Weiteren sind die Befragten zwar im Allgemeinen zuversichtlich, was die Angemessenheit und Aktualität der Entscheidungen des CEOs angeht, allerdings wird die Art und Weise, wie er andere Beteiligte einbezieht, als suboptimal angesehen. Raum für Verbesserung gibt es auch dabei, wie der CEO Veränderungen Bedeutung und Sichtbarkeit verleiht – während 40% glauben, dass er hier wenig bis gar kein Coaching braucht, sind 35% der Meinung, dass er Hilfe braucht – kaum ein überwältigendes Vertrauensvotum für dieses sehr wichtige Element unternehmerischen Leaderships.

Schlussendlich sehen wir Signale dafür, dass die Performance von Unternehmen nicht stark genug von ihren organisatorischen Strukturen unterstützt wird, selbst wenn die Unternehmensleitung gut ist.

... und dürfen wir in aller Bescheidenheit ein spezielles Modul zum Thema Prozesssteuerung vorschlagen?

Wo wir gerade über Strukturen sprechen: wie steht es eigentlich um die Mechanismen der Prozesssteuerung – das Ausmaß, in dem der CEO sicherstellt, dass Ressourcen da ankommen, wo sie gebraucht werden und die Mitarbeiter die nötigen Informationen haben? Oder dass Beschaffungsketten sachdienlich, wohl definiert und effizient sind? 42% der Befragten sind der Meinung, dass ihr CEO hier kein oder wenig Coaching braucht. Die Meinungen sind geteilt, was Grund zu der Annahme gibt, dass eine ehrliche Einschätzung angezeigt ist.

... und einen Crashkurs in Human Capital Development?

Es gibt einen Bereich, für den die Schulglocke laut läutet – Human Capital Development. Nur 33% der Befragten sind der Meinung, dass der CEO kompetent genug ist, um diesen Bereich mit wenig oder gar keinem Coaching zu meistern. Und 37% verlangen nach Coaching in diesem Bereich.

CEOs brauchen lt. der Umfrage Hilfe dabei, die richtigen Bedingungen dafür zu schaffen, dass die Mitarbeiter motiviert sind – und Talente gebunden werden. Die Befragten sind nicht davon überzeugt, dass in ihrem Unternehmen ihre berufliche Laufbahn erfüllend ist oder dass Beziehungen und Rollen unmissverständlich klar sind.

Die Gegenwart ist nicht sicher – und was ist mit der Zukunft? Die Leute sind unzufrieden mit der Fähigkeit ihres CEOs, dafür zu sorgen, dass Talente sich angezogen fühlen und dass die soziologischen Bedürfnisse der nächsten Generation erfüllt werden.

Allerdings sind CEOs gut darin, Vielfältigkeit sicherzustellen. Dies ist ein glücklicher Umstand, da Vielfältigkeit – zu Recht – ein wichtiger Aspekt der meisten Jahresberichte ist.

Ein vorbildlicher Teamleader? Ein weiter Weg...

Sicher sollte der oberste Leader eines Unternehmens auch ein Vorbild sein, wenn es darum geht sein eigenes Team anzuführen? In diesem Stadium seiner Karriere erhaben über einen Coaching-bedarf?

Vielleicht ist es an der Zeit für einen Auffrischkurs. Nur 37% der Befragten glauben, dass ihr CEO nur wenig oder gar kein Coaching in zwei grundlegenden Aspekten bzgl. der Führung des Top Management-Teams benötigt: sicherstellen, dass sie gemeinsame Entscheidungen treffen und mit einer Stimme sprechen. 34% sind der Meinung, dass er ein vorrangiger Kandidat für Coaching ist.

Mut zur Entwicklung...

Wie sicher sind wir, dass CEOs sich weiterentwickeln können? Die Chancen scheinen fair zu sein, da 49% der Leute denken, dass die Eigenschaft *an sich* vorhanden ist. Weiterentwicklung heißt, aus der Komfortzone auszubrechen (denken Sie an den allerersten Fisch, der an Land ging). Die Befragten halten es grundsätzlich für möglich, dass ihr CEO dies zu tun wagt – riskante oder unbequeme Entscheidungen zu fällen oder sich, seine Fähigkeiten oder sein Wissen weiterzuentwickeln.

Wie lautet die schmerzhafteste Wahrheit? Lernen CEOs aus ihren Fehlern? Bewerten sie die Ergebnisse ihrer Entscheidungen? Hier meinen mehr Leute, dass ihr CEO sich Unterstützung holen sollte.

... besonders, wenn Sie die Suppe auslöffeln.

Weiter oben haben wir King Lears Narren vorgestellt – den Schatten des Königs – der Feedback gibt, das andere nicht zu formulieren wagen. Wir fragen uns, ob die Position des Narren, die an den Höfen des 16. Jahrhunderts ein regulärer Posten war, nicht vielleicht in den heutigen Vorstands-etagen wieder eingeführt werden sollte. Denn nur 40% der Mitarbeiter denken, dass ihr CEO von Natur aus offen für Feedback ist (seinen Standpunkt in Frage stellt und Fehler spontan zugibt).



3 Schlussfolgerungen



Auf King Lear's Frage "Wer ist's, der mir kann sagen, wer ich bin?" antwortet der Narr: "Lear's Schatten". Die Metapher hat, gemäß dieser Studie, auch heute noch Gültigkeit, und wirft grundsätzliche Fragen für CEOs auf...

Der CEO wirft einen langen Schatten. Über seinen direkten Einflussbereich hinaus, wie klar wird seine/ihre Vision vom Rest des Unternehmens wiedergegeben?

Der Schatten des CEOs besteht aus denen, die ihm folgen. Wie sehr sind sich CEOs der Nachrichten, die diese Leute aussenden, bewusst?

Der CEO hält seinen Schatten für selbstverständlich. In welchem Ausmaß brauchen CEOs eine Erinnerung an Führungs-Grundlagen?

Jeder CEO hat eine Schattenseite. Mut kann zu unnötigen Risiken führen. Der Wunsch danach, stark zu erscheinen, kann dazu führen, nicht um Hilfe zu bitten. Wie bewusst sind sich CEOs dieser Falle?

Einladung an den CEO

1. **Binden Sie die Stakeholder ein.** Stellen Sie sicher, dass Ihre Entscheidungen auf dem Input der richtigen Leute (einschließlich des Top Management-Teams) beruhen – und dass dieser partizipative Prozess auch bekannt gemacht wird.
2. **Stellen Sie Veränderungen in den richtigen Zusammenhang.** Gehen Sie die „Extrameile“, um sicherzustellen, dass die Veränderungen im klaren Zusammenhang zu einem geschäftlichen Zweck steht.
3. **Seien Sie eine Inspiration und ein Vorbild.** Sehen Sie jeden Kontakt, den sie mit Mitarbeitern haben, als Chance, Ihren Worten Taten folgen zu lassen und sie dazu zu inspirieren, hervorragende Leistungen zu erbringen.
4. **Erstellen Sie wasserdichte moralische Rahmenbedingungen.** Behalten Sie im Auge wie moralische Werte in Ihrem Unternehmen verankert sind und Transparenz gefördert wird. Dies beinhaltet Ihre eigene Offenheit für Feedback, Ihre Bereitschaft, sich selbst in Frage zu stellen – und Ihre Entscheidungen.
5. **Verbinden Sie die Punkte.** Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen den alltäglichen Aspekten Ihrer Arbeitswelt und der Strategie sehen, einschließlich der großen Ziele und ganz besonders der Vision des Unternehmens.
6. **Schützen Sie Ihren wichtigsten Aktivposten.** Der Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Talenten muss ständig Aufmerksamkeit gewidmet werden – die Menschen sehen dies als Teil der Rolle des CEO.
7. **Öffnen Sie sich.** Glauben Sie, Sie sind zu „reif“ für Coaching? Glauben Sie, die Menschen würden jeden Leader, der offen dafür ist, streng beurteilen? Erachten Sie Lernen als lebenslangen Prozess. Die ehrliche Selbsteinschätzung, die ein Teil eines jeden Coachingprozesses ist, ist ein Zeichen von Mut und Realismus – nicht von Schwäche.



Über Krauthammer

Krauthammer – ein internationales Unternehmen für auf Beratung beruhendem Training und Coaching – unterstützt den Wettbewerbsvorteil seiner Kunden durch die Einführung von vorbildlichem Verhalten und Impact – wo Verhalten durch „beobachtbare Aktion“ definiert wird. Unsere Vision ist es, das Beste im Menschen hervorzubringen, und in den Leadern, Managern, Verkäufern und Verhandlungsführern unserer Kunden – und darüber hinaus, in allen Stakeholdern.

Gegründet 1971, hat Krauthammer heute 270 Consultants und Mitarbeiter, die Trainingsprogramme in mehr als 51 Ländern und 15 Sprachen liefern. Unser Kundenportfolio reicht von kleinen ambitionierten Unternehmen bis zu einer Reihe von Europas bekanntesten multinationalen Konzernen.

- ➔ Um der Vision Research Group beizutreten und an Umfragen teilzunehmen, unsere drei mal jährlich veröffentlichten Forschungsergebnisse kostenfrei zu abonnieren oder Ihre Angaben zu ändern, falls Sie schon auf unserer Mailingliste stehen, klicken Sie bitte hier.
- ➔ Brauchen Sie mehr Details oder grafische Darstellungen? Wenden Sie sich bitte an: Steffi Gande – Tel.: +32 2 359 97 33 – E-Mail: Steffi_Gande@krauthammer.com.
- ➔ Mehr über uns im Internet: www.krauthammer.com