



## Werte, Kultur und Rolle der Leitung

Impulsvortrag von Dipl.-Kauffrau und Master of Philosophy Kerstin Raschke

**„Soziale Systeme in Unternehmen - die verborgene Macht“**

## Person



**Kerstin Raschke**  
Dipl.-Kauffrau, MPhil

Jahrgang 1963

### Position im Unternehmen

- Senior Beraterin

### Fachberaterin für die Bereiche

- HR-Assistenz / Sparring
- systemische Organisationsanalyse
- Birkman Assessment - Persönlichkeitsentwicklung

## Werdegang

### Ausbildung

- Ausbildung zur Bankkauffrau bei der Sparkasse Dortmund
- Studium der Wirtschaftswissenschaften an der FernUniversität Hagen
- Studium der Volkswirtschaftslehre an der University of Dundee, Schottland - Master of Philosophy in Financial Economics

### Berufliche Erfahrung

- ca. 20 Jahre Beratungserfahrung (seit 2001 selbstständig)
- Leiterin eines arbeitsmarktpolitischen Projekts - pendo (2000 - 2001)
- Dozentin an der Handwerkskammer Dortmund und IHK zu Dortmund
- 7 Jahre Bankkauffrau u.a. für Existenzgründungs- & Investitionsfinanzierung

### Weltweit einsetzbar / Sprachen

- vertraut mit der britischen Kultur durch Studium und familiäre Bezüge
- Sprachen: Deutsch und Englisch

## Kompetenzen

### Branchenkompetenz

- Druckbereich / Konzerne Bertelsmann, Funke Mediengruppe
- öffentlicher Dienst: Referate in der Landeshauptstadt München
- Klein- /mittelständische Unternehmen: verschiedene Dienstleistungen (IT, Handel, Baustatiker, Architekten etc.)
- Non-Profit-Unternehmen: Kindergärten, Pflegedienst, Schulen

### Fachkompetenz:

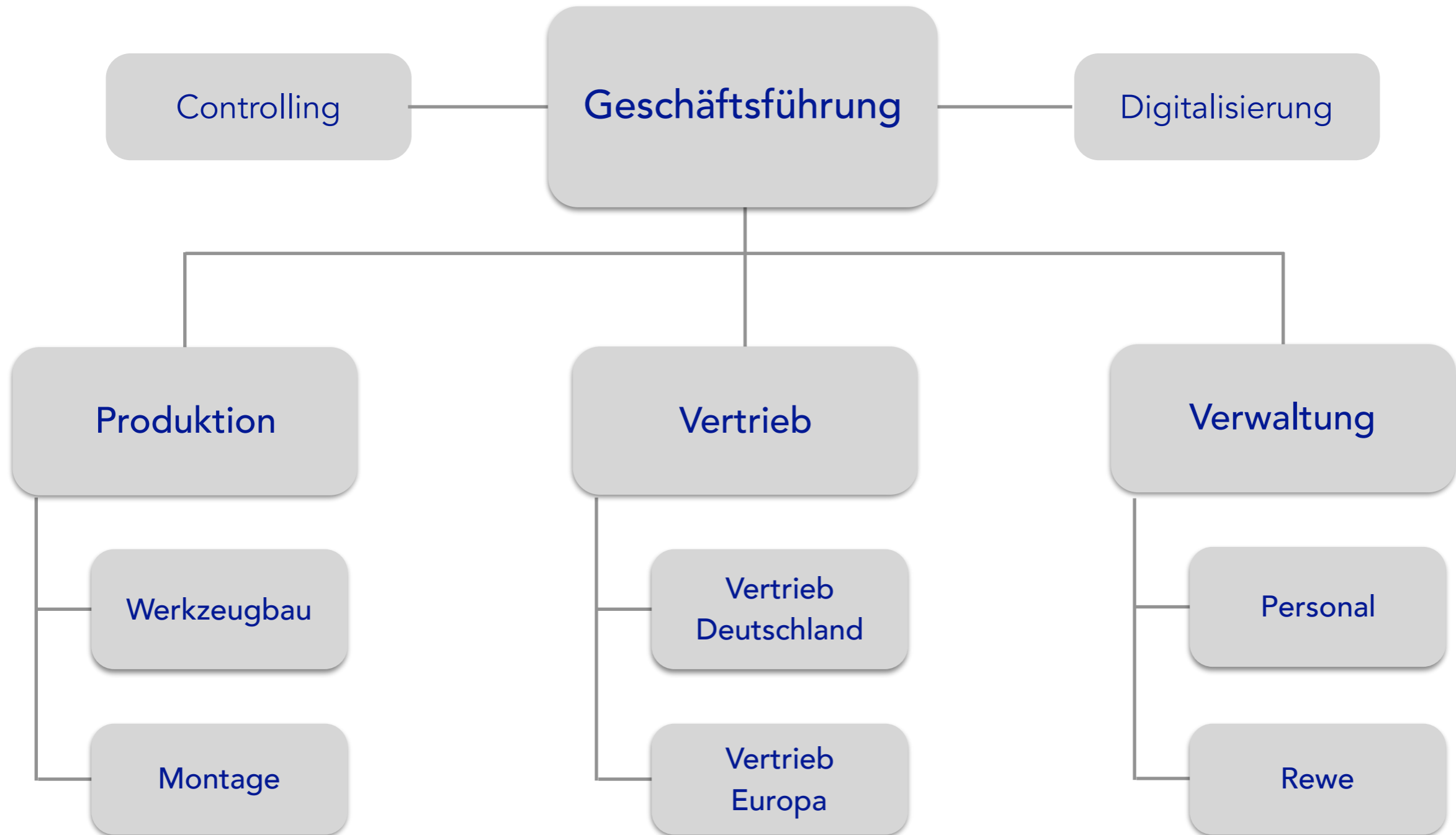
- Balance zwischen der Organisation und den beteiligten Menschen herstellen
- strukturierte Strategieentwicklung und eine Umsetzung mit Akzeptanz
- effiziente Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen
- nachhaltige Konfliktklärungen in Teams und Coaching auf Leitungsebene
- gezielte persönliche Weiterentwicklung
- wirksame Persönlichkeitsanalysen mit dem Birkman Assessment

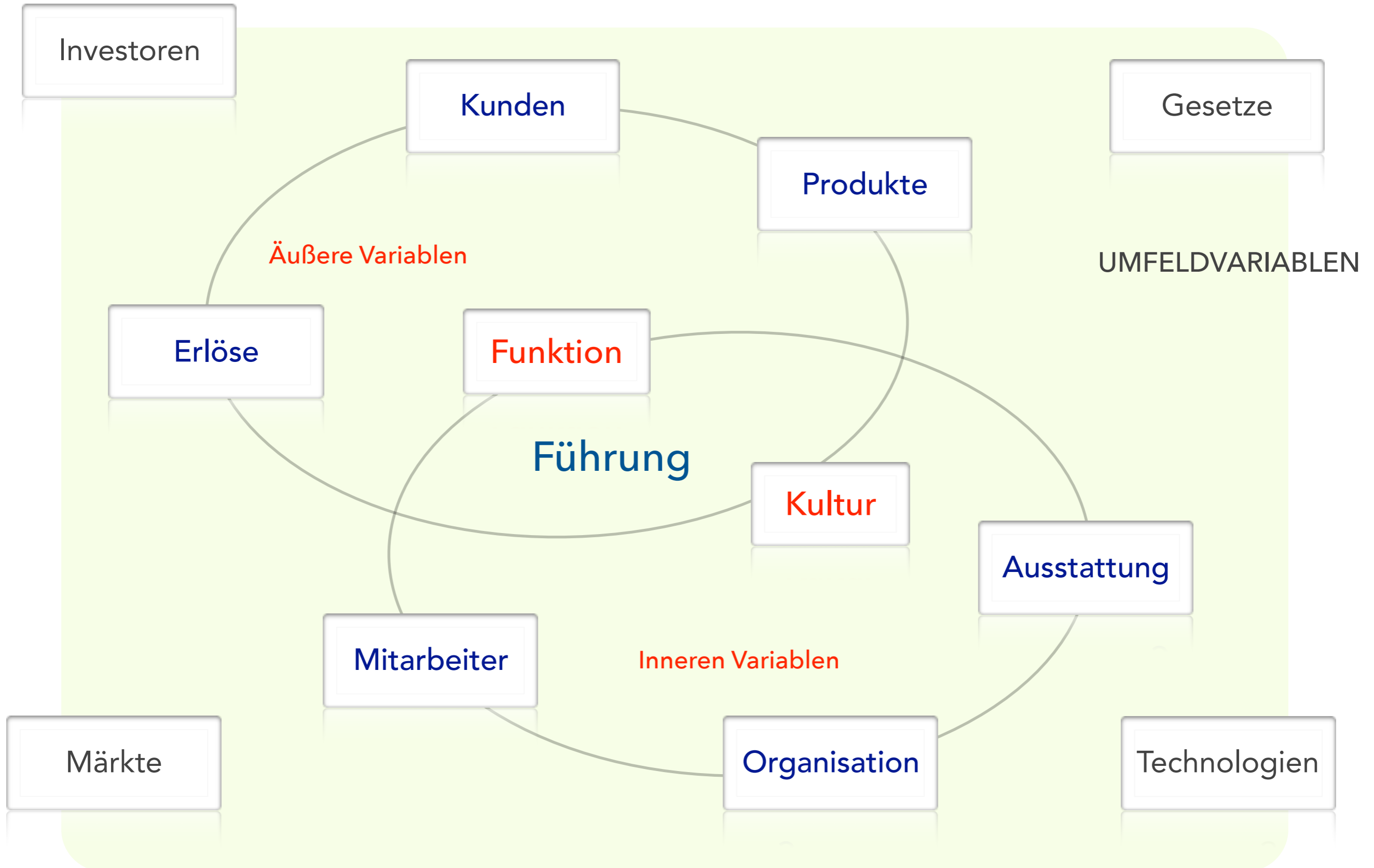
## Menschen in Organisationen

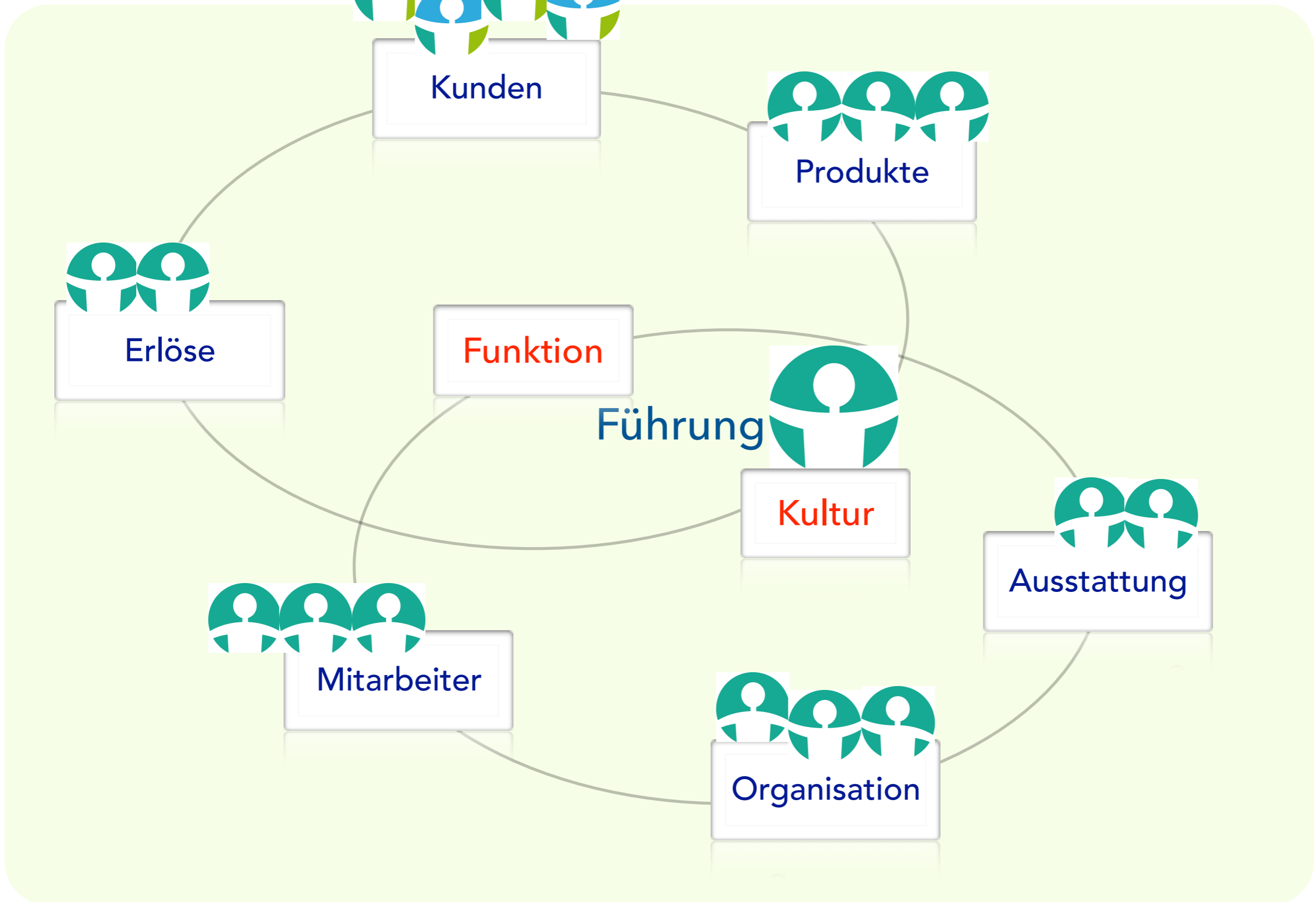
Struktur -  
System - Person

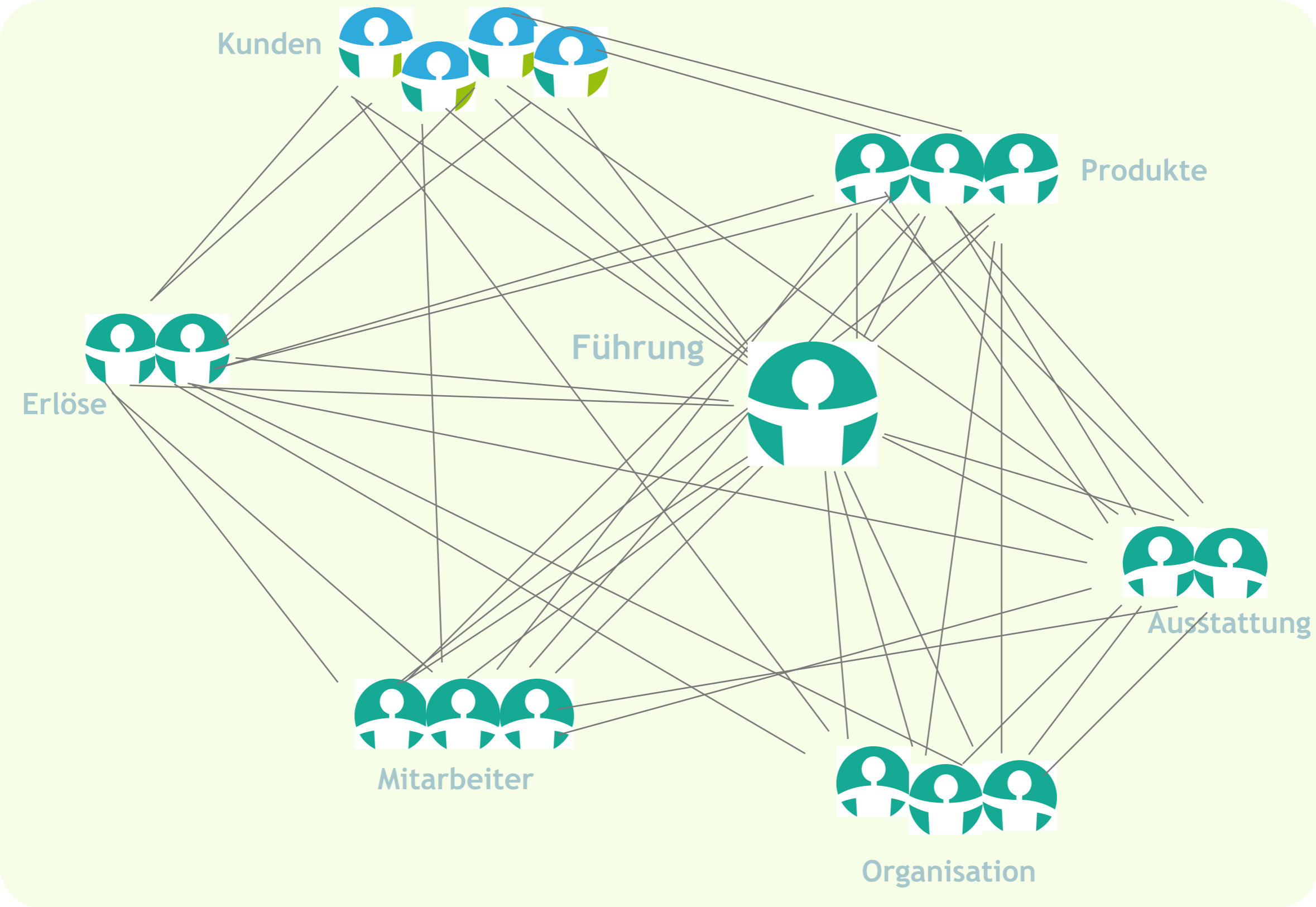
Störungen in  
Organisationen

HR -  
Human Resources  
nutzen









## Agilität

Umfeld ist volatil, unsicher,  
komplex und mehrdeutig

Digitalisierung ist disruptiv -  
Risiko oder Chance?

Agilität: Arbeiten in  
Netzwerkstrukturen

flexibel und proaktiv

Führung wird zum Dienstleister

Engagement entsteht durch  
sinn-volles Arbeiten

Wie kommen wir dahin?

## Voraussetzungen

Es braucht eine **Kultur**,  
die auf Werten basiert.

**Werte** sind das **WIE** -  
wie wir etwas tun.

Dieses Wie hängt davon ab,  
**WAS** wir tun, um etwas zu  
erreichen, das wir möchten.

Was wir möchten ist davon  
abhängig, **WORAN** wir glauben,  
**WOHER** wir unsere Kraft holen.

## Beispiel

➔ Berücksichtigt die gelebte  
Kultur die Werte?

➔ Werte:  
innovativ, freudig, agil

➔ Um Freude am Fahren  
zu verwirklichen, bauen  
wir Autos für die Straße.

➔ Bauen wir Autos?



Oder Fort-  
bewegungsmittel?



Oder ist das Ziel:  
Freude am Fahren?



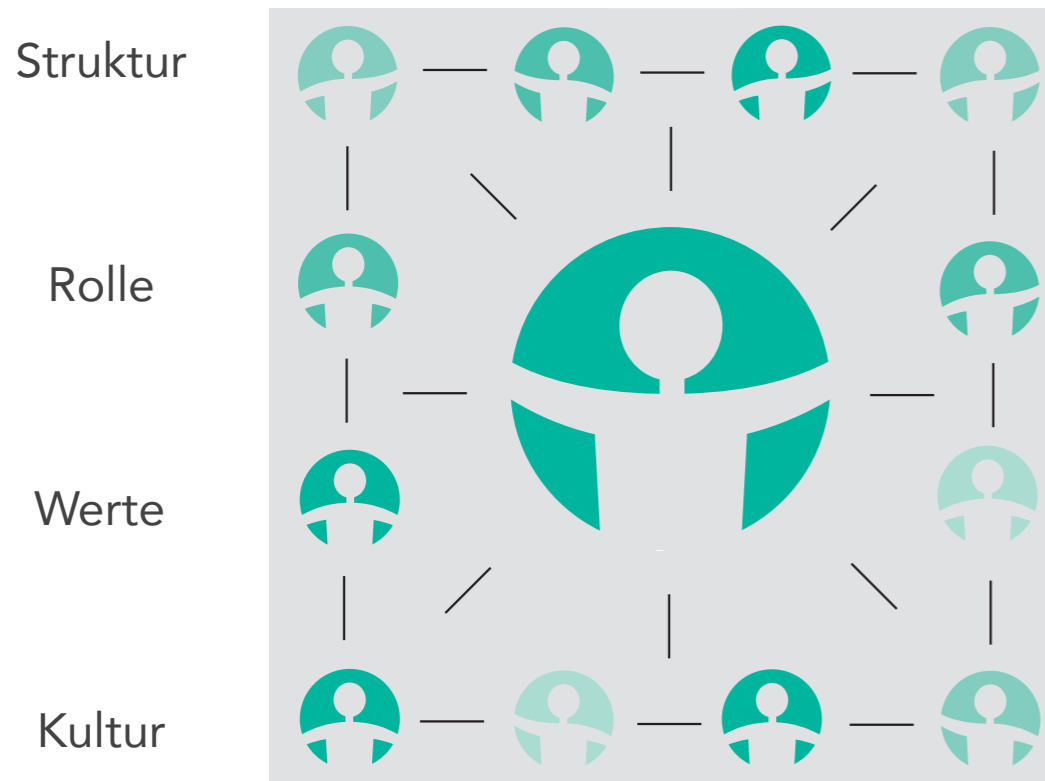


Führungskraft in der eigenen Organisation



Führungskraft mit seiner Persönlichkeit

## FUNKTION



Ein guter Platz in der Organisation  
Ein sinnvoller Beitrag zum Erfolg

## PERSON

Entwicklung der Persönlichkeit  
→  
← Individuelles Verhalten



Stärken - Stressverhalten  
Anforderungen an das Umfeld  
und den Umgang mit der Person

## Agile Führung



### Führungskraft

Die Organisation als komplexes soziales System verstehen.

Aufgabe der Führung ist es, Rahmen / Mindset zu schaffen.

Führung steht im Dienst und sichert die Bedingungen für ein reibungsloses Arbeiten des Teams.

Sie sorgt für klare Prioritäten.



### Teams

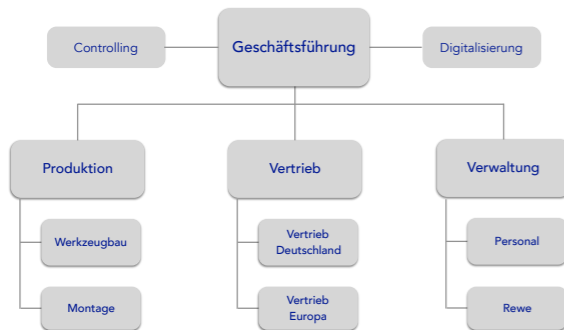
Teams arbeiten interdisziplinär auf die Bedürfnisse der Nutzer / Kunden bezogen.

Sie arbeiten eigenständig und stimmen sich regelmäßig ab.

Sie bleiben in Kontakt mit dem Kunden und entwickeln interaktiv und transparent Lösungen.

# Störungen in Organisationen

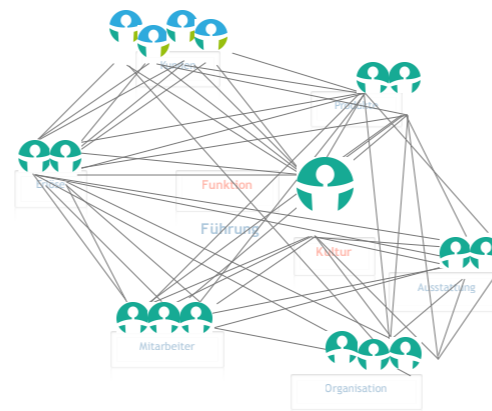
## Struktur



- Gibt es ein Führungsvakuum?
- Wer übernimmt die Funktion?
- Ist die Struktur um die Person herum aufgebaut?
- Wer hat wirklich die Macht?

STRATEGIE - MANDAT

## System



- Wer gehört zum System?
- Gibt es ‚verborgene‘ Personen?
- Ungute Entlassungen / Degradierungen
- Familie oder Unternehmen?

WÜRDIGUNG - ORDNUNG

## Person

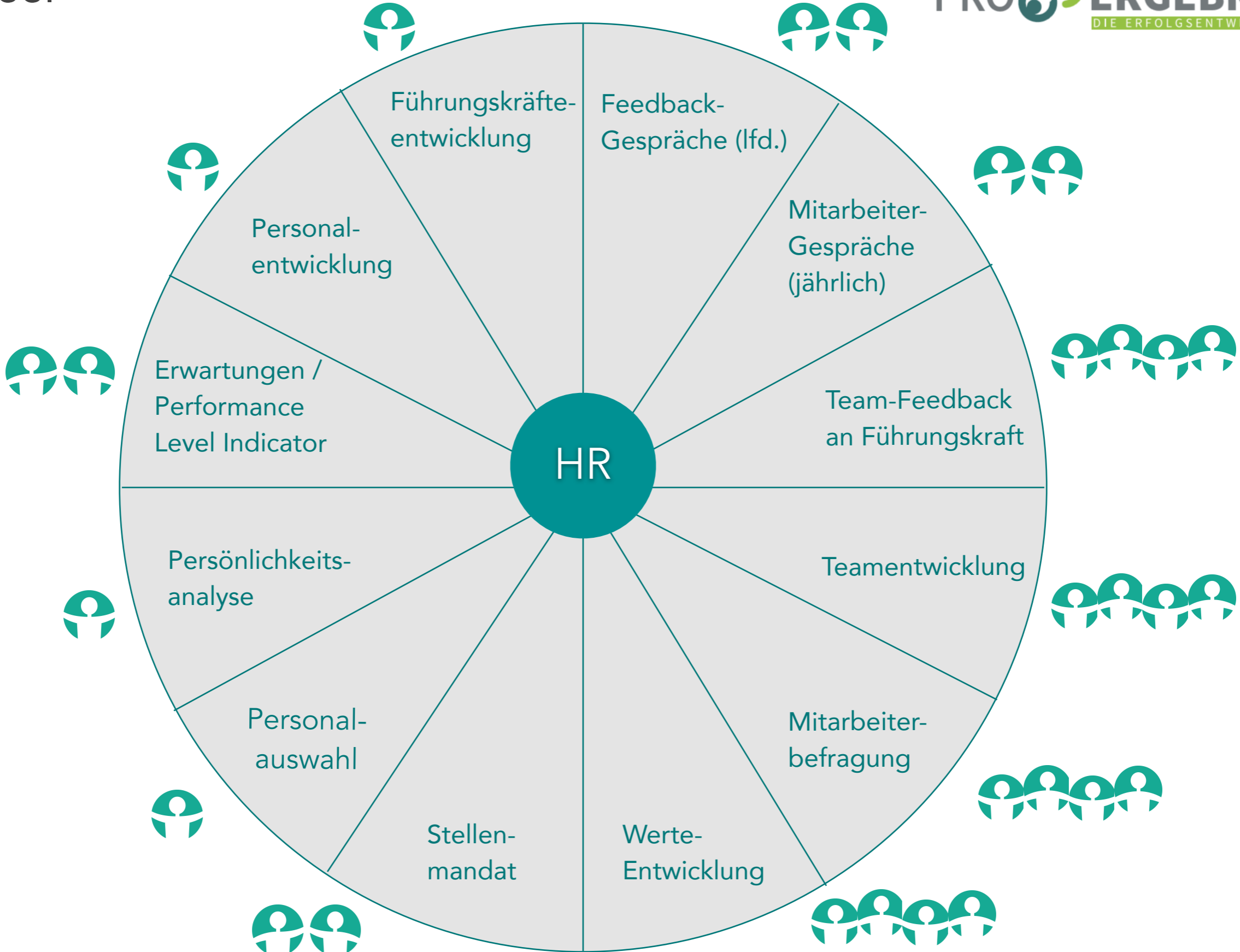


- Passt die Persönlichkeit zur Funktion?
- Befindlichkeiten / Launen / Eigeninteressen
- Kompetenzen

PERSÖNLICHKEITSANALYSE

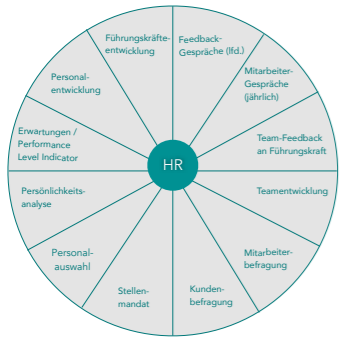
# Was tun?

## HR und seine Möglichkeiten





# Performance Level Indicator



**SKILLS**  
Wissen

**EFFEKTIVITÄT**  
Können

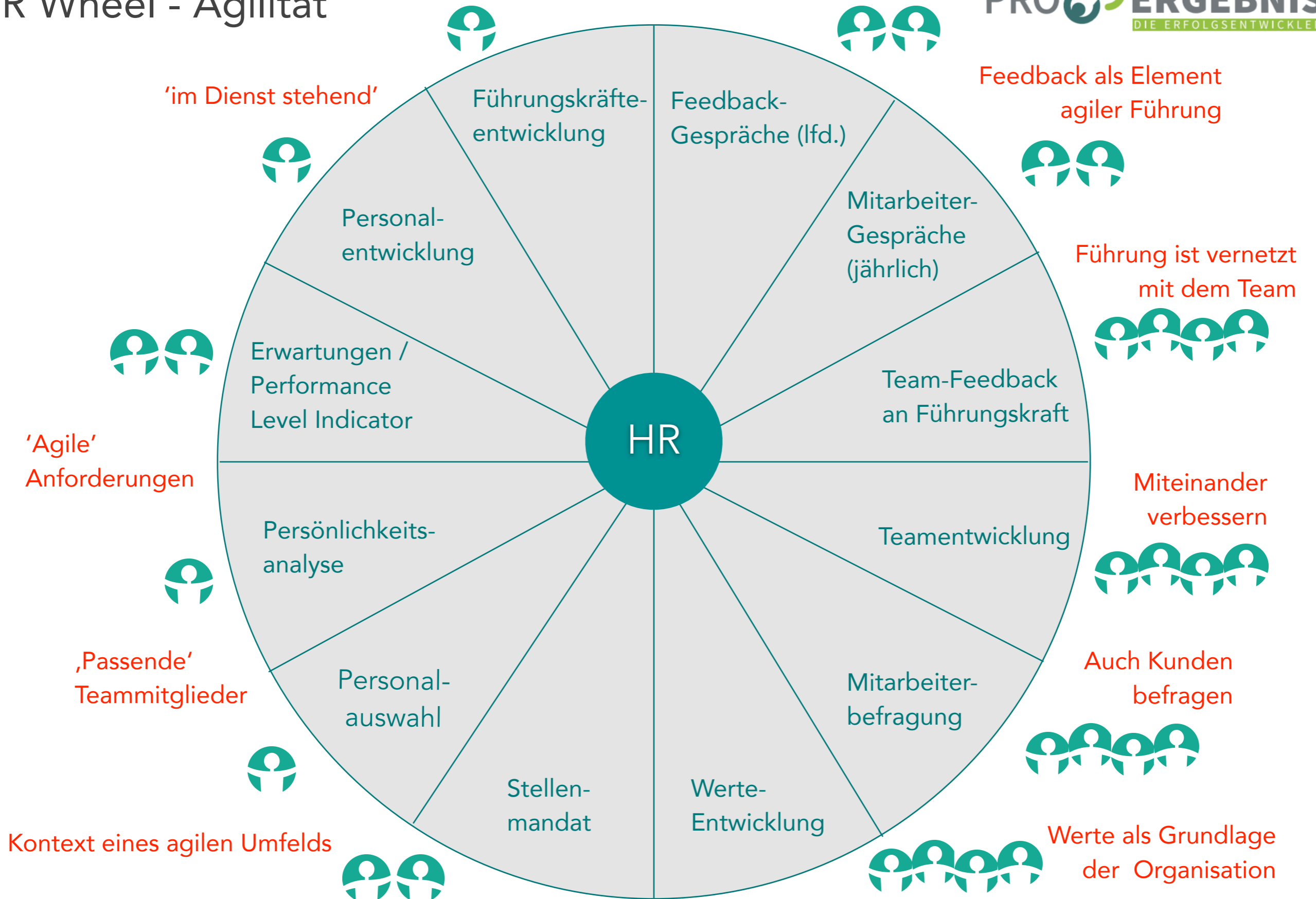
**ENGAGEMENT**  
Wollen

**AKZEPTANZ**  
beim Kunden

Akzeptanz beim Kunden (Beispiel)										
Nr.	Anforderung	niedrig			mittel				hoch	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Hält Termine gegenüber Kunden ein.									X
2	Ist für Kunden im Bedarfsfall jederzeit ansprechbar.							X		
3	Erfüllt die Erwartungen der Kunden - Problemlösungskompetenz.									X
4	Erfüllt die Erwartungen der Kunden - Beziehungskompetenz.							X		
5	Achtet auf weitergehende Themenstellungen und bietet aktiv Leistungen zur Lösung an.						X			
6	Nimmt sich ausreichend Zeit für die Vor- und Nachbearbeitung.						X			
Abteilung / Bereich		Soll-Punktzahl			52	Ist-Punktzahl			44	
Datum	Verantwortliche Führungskraft:	Maximale Punktzahl			(54)	Ergebnis in %			84	



# HR Wheel - Agilität



Ein Beispiel:  
Wie gelingt Zusammenarbeit?

# Erfolgsgeschichte

Beispiel: Lenkungskreis auf Konzernebene - Zentrale Funktion



Person A:  
durchsetzungsstark  
selbstbewusst  
schnell in Entscheidungen



Korrigiert flexibel den  
eingeschlagenen Weg

Vorwurf an B: „Du bist unflexibel!“

„Du bist ein Bedenkenträger und  
verzögerst damit Entscheidungen!“



„Du verkennst das Risiko und  
gefährdest damit den Erfolg!“



Persönlichkeitsanalyse  
(Birkman Assessment)



Person B:  
durchsetzungsstark  
weniger selbstbewusst  
sehr reflektiert in Entscheidungen



Hält verlässlich an dem  
gewählten Weg fest

Vorwurf an A: „Du bist unzuverlässig!“

LÖSUNG: Austausch über die Persönlichkeitsaspekte

RESULTAT: A fragt B: „Reicht Dir das an Diskussion für eine Entscheidung?“

B an A: „Ja, wenn Du versprichst, anzupassen, wenn es nicht klappt.“

VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT

**PRO**  **ERGEBNIS** Kerstin Raschke  
DIE ERFOLGSENTWICKLER