

KKAG Leadership Lab  
in Kooperation mit der DGFP



## PE als Treiber einer modernen Führungskultur

**Patrick Malcolm Schröder**

CEO KKAG (Andernach)

**Katrin Kaiser**

Director KKAG (München)

**Jan Ahrens**

Director KKAG (Berlin)

**Max von Mosch**

Director KKAG (Berlin)

**1 Führungskultur beeinflussen – wie geht das?**  
Wir zeigen Interventionen auf, die sich aus der PE heraus steuern lassen

---

**2 Erfolgsfaktor „Mindset“:** Wie lassen sich Führungskräfte auf die Reise mitnehmen und für neue Führungsansätze und neues Führungsverhalten begeistern?

---

Pause

---

Kollegialer Austausch

---

**3 Tools & Formate für die Transformation der Führungskultur:** Was bietet der Werkzeugkasten der PE an unterstützenden Elementen an?

---

Wenn Sie Fragen oder  
Anmerkungen haben, dann  
bitte in den Chat schreiben  
oder einfach durch „Hand  
heben“ signalisieren





**Leadership Development** | Gute Führung ist keine Wissenschaft, die nur wenigen Begabten vorenthalten bleibt. Gute Führung ist erlernbar! Wir unterstützen Sie in Konzeption, Planung, Implementierung und Durchführung von passgenauen Entwicklungsmaßnahmen.



**Setting the Leadership Scene** | Wir gestalten mit Ihnen die optimalen Rahmenbedingungen, damit Ihre Unternehmensstrategie durch zielgerichtetes Führen nachhaltig umgesetzt wird.



**Support** | Basierend auf den Anforderungen der Führungskräfte konzipieren wir Maßnahmen und stellen Instrumente zur Verfügung, die den Führungskräften helfen, Ihre Herausforderungen nach dem Training noch besser zu meistern.



**Change Management** | Erfolgreiches Change Management basiert auf dem Mut für Veränderungen. Damit sich dieser Mut am Ende auszahlt, sollten Sie einen erfahrenen Change-Handwerker an die Seite bekommen, der jeden Schritt in die richtige Richtung begleitet.

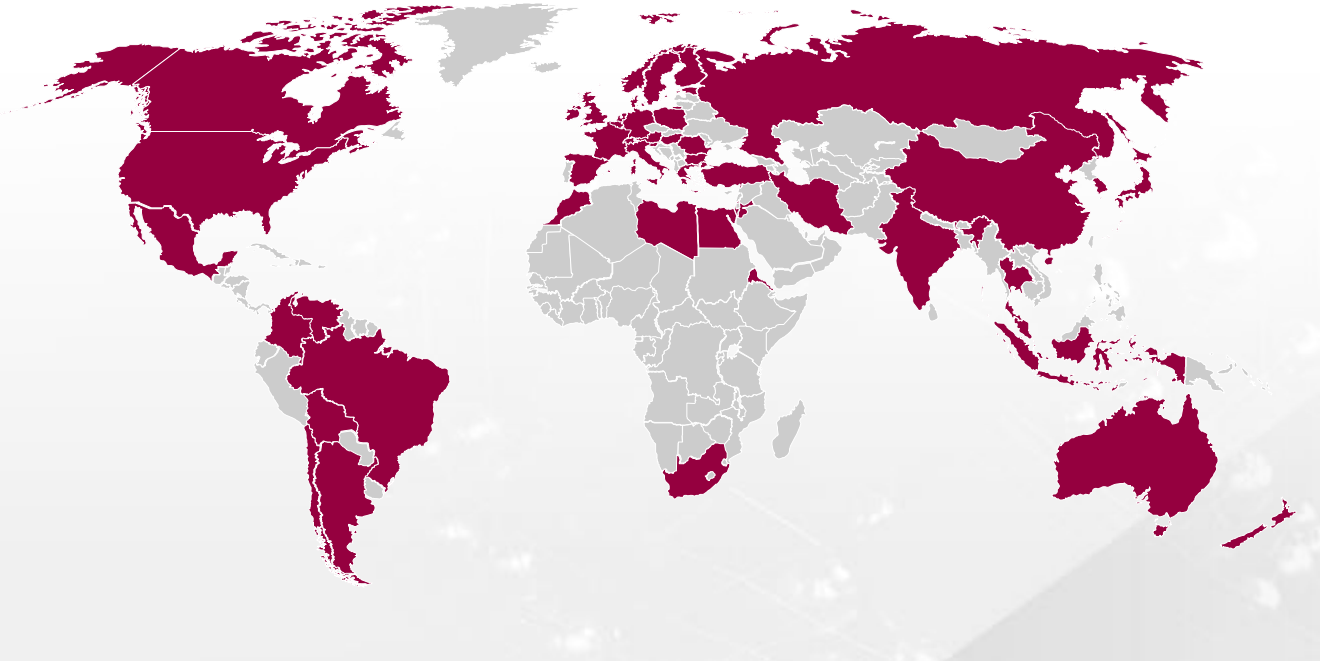


**Business Professional Academy** | Im offenen Programm für PE/HR und Führungskräfte unterstützen wir Sie in Ihrer persönlichen/beruflichen Weiterbildung und Ihrer erfolgreichen Positionierung im Unternehmen.



**Digital Tools** | Wir digitalisieren Workflows für Führung und Personal-/Organisationsentwicklung durch innovative Tools und Apps, so dass Unternehmen wachsen und sich weiterentwickeln können!

# Globale Kompetenz & Erfahrung in über 57 Ländern



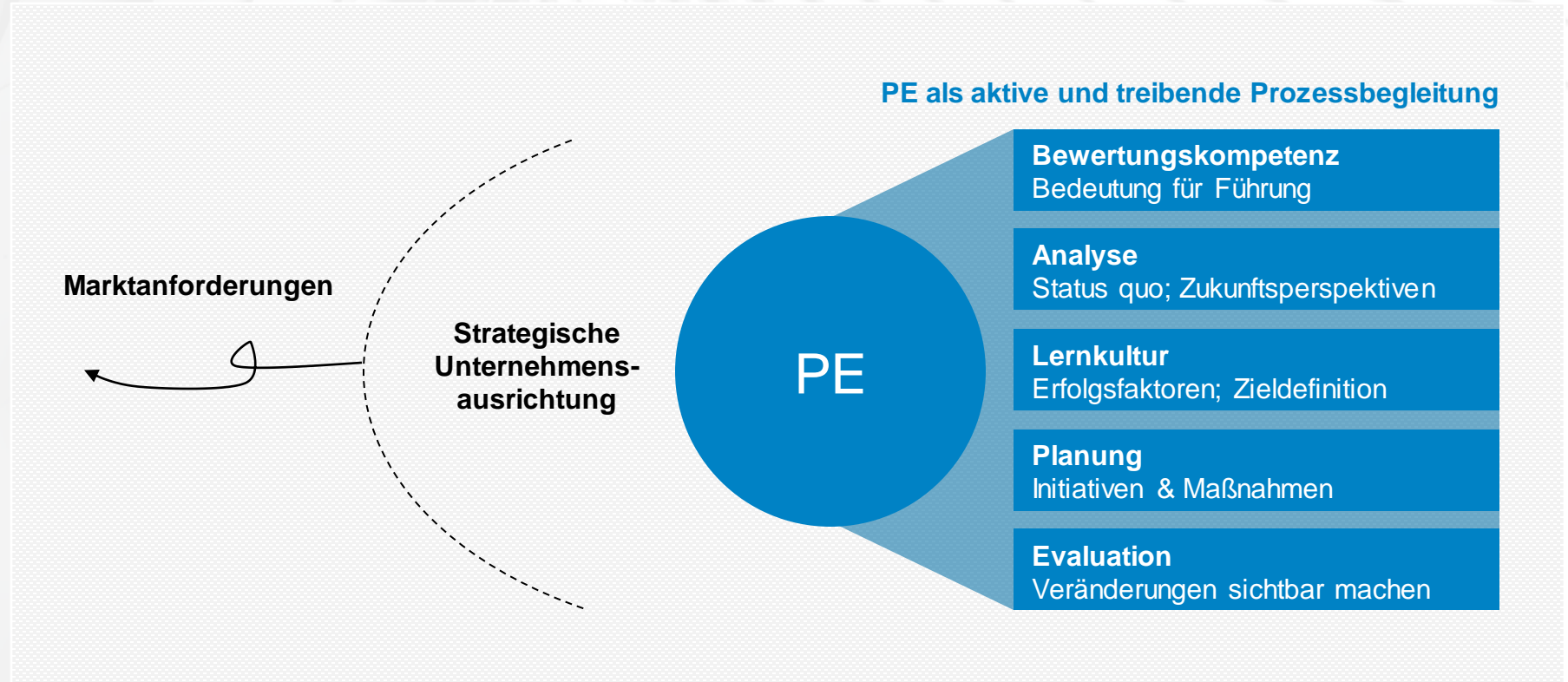
- Australien
- Österreich
- Belgien
- Brasilien
- Bulgarien
- Columbia
- China
- Griechenland
- Ungarn
- Indien
- Indonesien
- Iran
- Italien
- Japan
- Polen
- Rumänien
- Russland
- Singapur
- Südafrika
- Südkorea
- Spanien
- Kroatien
- Kanada
- Tschechien
- Dänemark
- Ägypten
- Estland
- Frankreich
- Jordanien
- Kuwait
- Malaysia
- Mexiko
- Niederlande
- Neuseeland
- Norwegen
- Schweden
- Schweiz
- Thailand
- Taiwan
- VAE
- Vereinigtes Königreich
- USA uvm.

01

## Führungskultur beeinflussen – wie geht das?



# Rolle der PE in Bezug auf Strategie und Führungskultur





# Was ist Kultur?



## Kultur als ein Phänomen komplexer sozialer Systeme

**Kompliziert** → **Steuerbar**

Eindeutiger Ursache-/Wirkungszusammenhang


Wissen Analyse Logik

**Komplex** → **Nicht „steuerbar“**

Ursache-/Wirkungszusammenhang nicht mehr eindeutig

Prozesserfahrung Forschen/testen Intuition





Man muss die grammatikalischen Regeln nicht kennen, um sie zu beherrschen.

Es reicht nicht „korrekt“ zu sprechen, man muss auch wissen, was im jeweiligen Kontext angemessen ist.

Wer die Regeln nicht beherrscht, fällt auf.

## Kultur als Deutungsrahmen für Verhalten

# Kultur beeinflussen?



**Es gibt nicht „die“ eine Unternehmenskultur, vielmehr ein Komplex von Erwartungen.**

- Kultur kann nicht direkt kontrolliert werden.
- Dennoch müssen Personalentwickler\*innen und Führungskräfte kulturbewusst handeln.
- Kultur als Beobachtungsgegenstand kann zur Diagnose und Selbstreflexion genutzt werden.

# Bedeutung für die Arbeit an der Führungskultur

Klassische PE

## Lineares Modell



- + Festlegung des Invests  
Leichter zu verkaufen
- Geringe Anpassungsfähigkeit  
Gefahr: Schuss in den Ofen

Agile PE

## Iteratives Modell



- + Hohe Anpassungsfähigkeit  
Höhere Wirksamkeit
- Nicht komplett planbar  
Erfordert Prozesskompetenz

# Interventionsmöglichkeiten



Prozesse



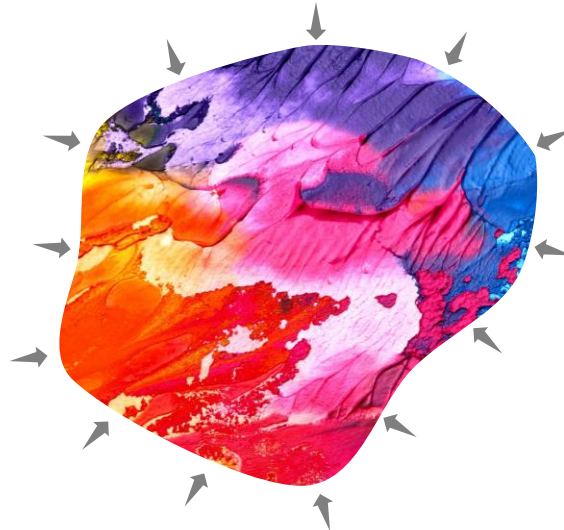
Strukturen



Regeln & Praktiken



Räumliche Gestaltung



Beobachtung



Reflektieren



Narrative



Musterbrüche



# Prinzip der Vorwegnahme

## Ausgangspunkt



Beispiel:

Prozess von Anfang an transparent machen für alle Beteiligten.

Sich selbst Feedback einholen während des Prozesses.



Wie können Aspekte des Zielzustandes von Anfang an integriert werden?

## Zielzustand



Was soll erreicht werden?

Beispiele:

- Offenere Feedback-Kultur
- Mehr Transparenz
- Mehr Verantwortungsübernahme
- Mehr Vertrauen

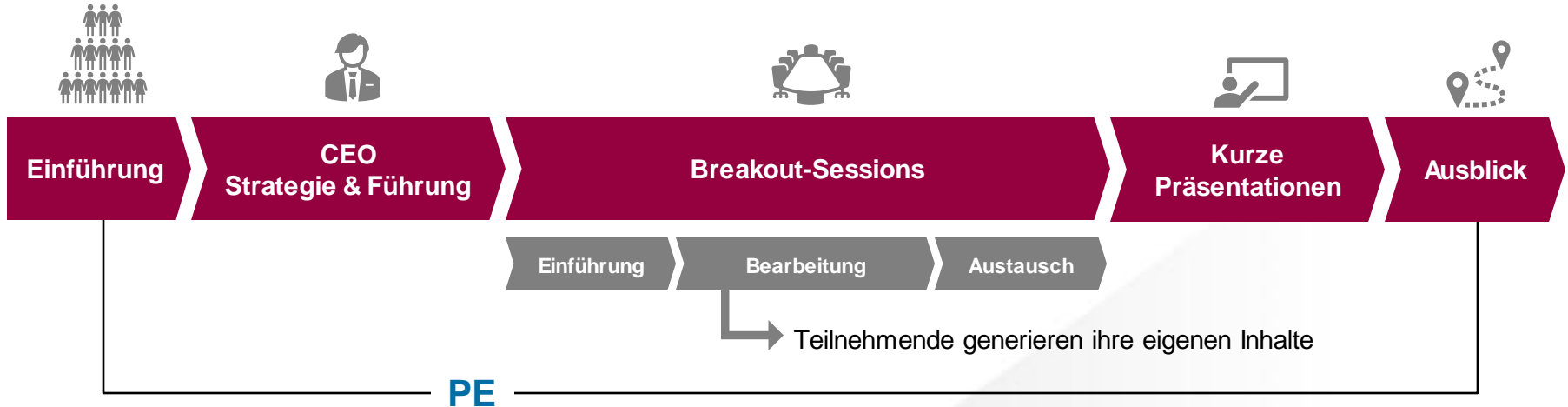


# PE-Bedarfe mit Großgruppenevents erheben



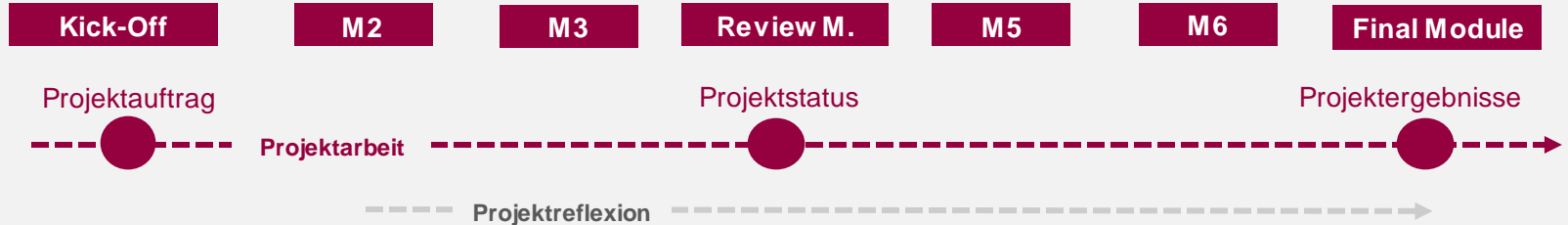
Anlass: neue Unternehmensstrategie

3 Stunden  
(online)

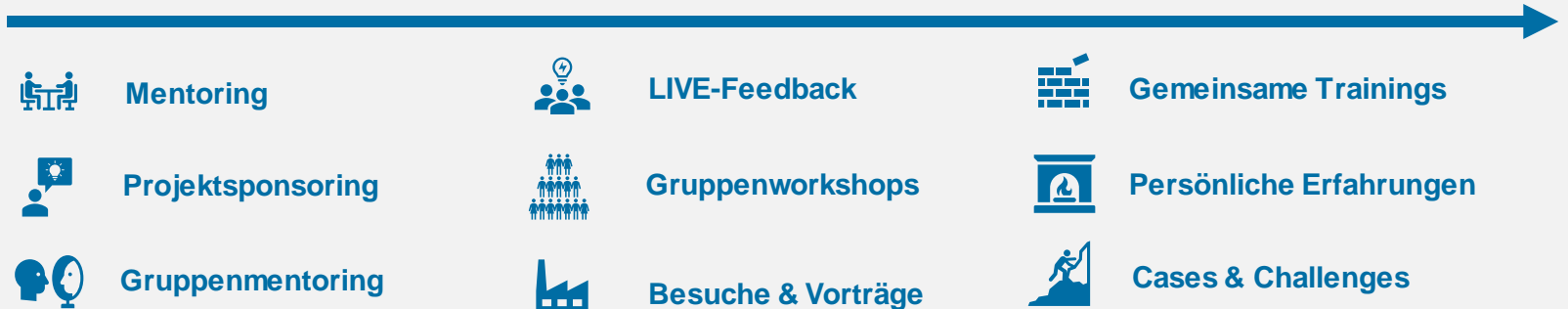


- Welche Themen treiben Führungskräfte um?
- Über was wird wie gesprochen?
- Welche weiteren Maßnahmen ergeben sich daraus?

# Die Führungs-Community aktiv einbinden & entwickeln



## Einbindung der Führungs-Community



02

## Erfolgsfaktor „Mindset“





1

**Mindset und die Rolle von Erfahrungen**

2

**Ist eine Änderung von Einstellungen überhaupt möglich?**

3

**Forced Experience:  
Erfahrungen im Lernprozess gezielt initiieren**

4

**7 Prinzipien für die erfolgreiche  
Mindset-Änderung**

# 1

## Mindset und die Rolle von Erfahrungen



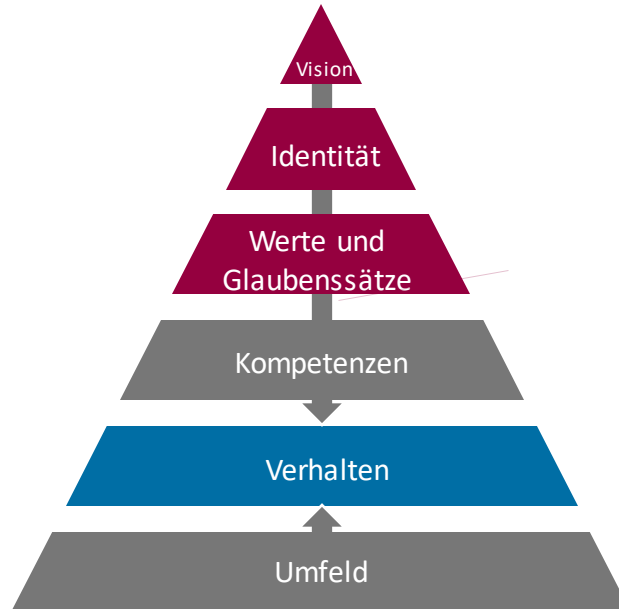


# Was bedeutet Mindset?



Unsere Einstellung zu bestimmten Themen, wie wir denken, fühlen und handeln. Dies hängt wechselseitig zusammen und ist **geprägt von Erfahrungen**, die wir gemacht haben.

# Wie beeinflussen Werte das individuelle Verhalten?



# Zwei grundlegende Einstellungen



## Zwei Einstellungen



### Fixe Einstellung Intelligenz ist starr

### Entwicklungsorientierte Einstellung Intelligenz kann entwickelt werden

**Führt nach dem Wunsch**

clever auszusehen und daher eine Tendenz .....

Zu Lernen und führt somit dazu .....

**Herausforderungen**

Herausforderungen zu vermeiden

Herausforderungen anzunehmen

**Hindernisse**

leicht aufzugeben

angesichts von Rückschlägen weiterzumachen

**Aufwand**

den Aufwand als nutzlos oder schlimmer zu empfinden

Anstrengung als den Weg zum persönlichen Erfolg zu sehen

**Kritik**

nützliche negative Rückmeldungen zu ignorieren

aus der Kritik zu lernen

**Erfolg anderer**

sich durch den Erfolg anderer bedroht zu fühlen

aus dem Erfolg anderer zu lernen

**Infolgedessen**

nutzen sie ggf. weniger als ihr volles Potenzial es zulassen würde.

sie erreichen immer höhere Leistungsniveaus.



# 2

**Ist eine Änderung von Einstellungen  
überhaupt möglich?  
Beispiel: Corona-Krise**

# Corona als Chance für die PE/OE?

**These:**

**Die Corona-Pandemie war ein Beschleuniger für neue Erfahrungen und hat damit die Arbeitswelt fundamental verändert!**



Früher undenkbar ...  
heute Retter, vielleicht  
bald gesetzlicher  
Anspruch, nahe  
Zukunft, ...



... nur, welche Rolle  
hat die PE/OE dabei  
gespielt ...  
Opfer oder Gestalter?





# 3

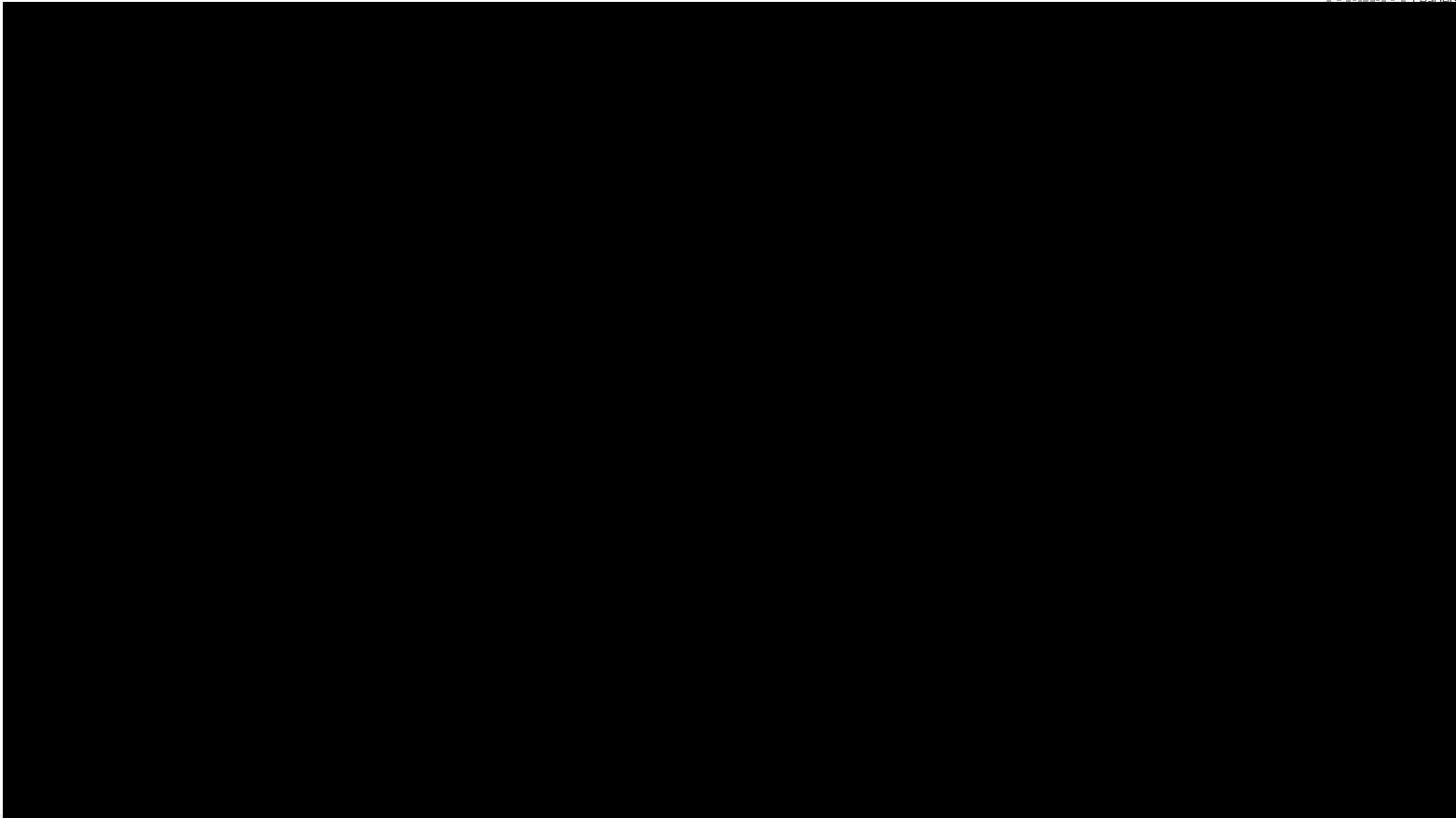
**Forced Experience:  
Erfahrungen im Lernprozess gezielt  
initiiieren**

# Erfahrungen gezielt inszenieren: Hoffnung vs. Strategie

*Gib die Hoffnung nie auf!  
Es geschehen jeden Tag Wunder*

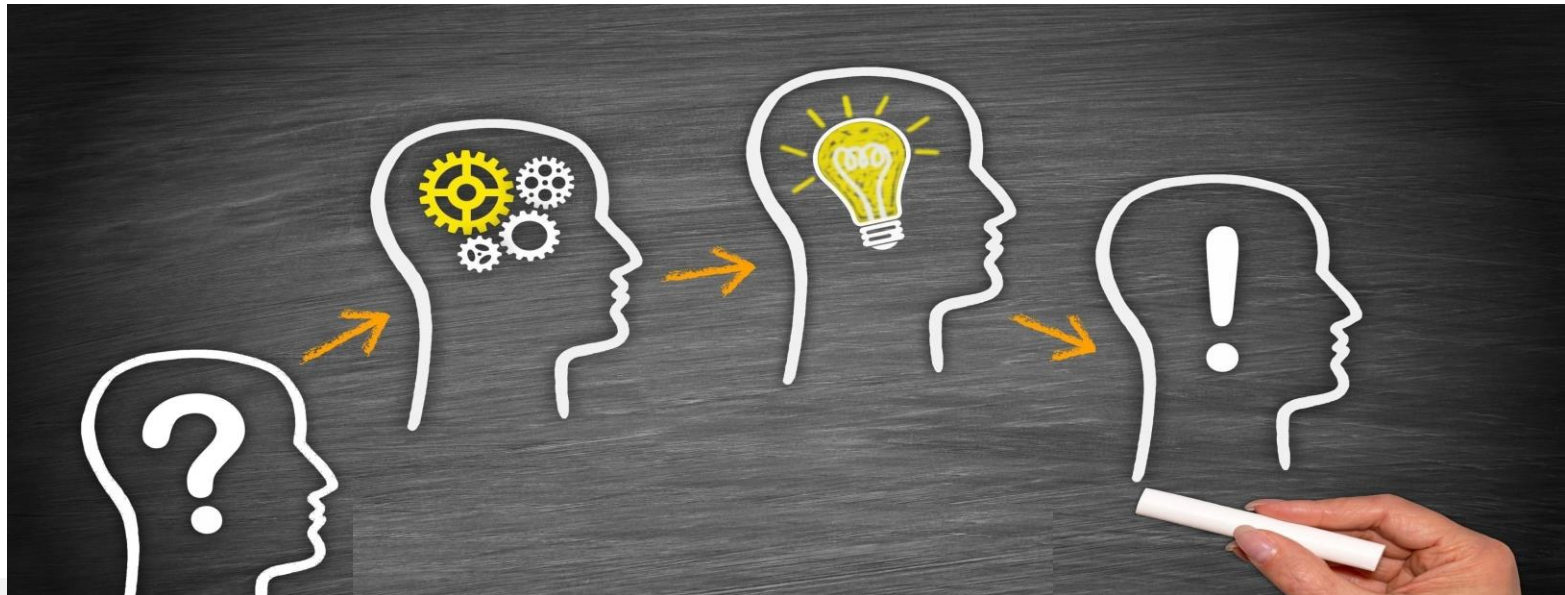
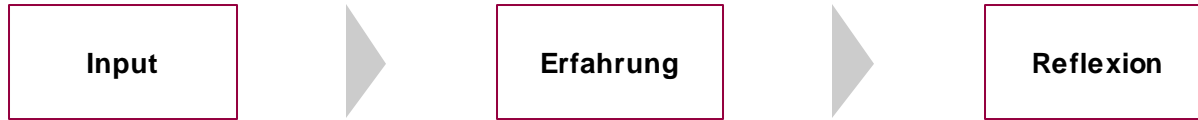


# Ein Beispiel für inszenierte Erfahrung



# Der grundlegende Lernprozess...

...oder so



# Fahrschule: Was wir sonst noch lernen können ...

Phase 1:

Theoriewissen –  
Class Room



Phase 2:

Begleitetes Fahren –  
Inszenierte Erfahrung



Phase 3:

Unbegleitetes Fahren  
– reale Erfahrung





# 4

## **7 Prinzipien für die Mindset-Änderung**

## 7 Prinzipien für die Mindset-Änderung

1

Akzeptanz, dass die eigenen Einstellungen das Problem sein könnten und deswegen geändert werden müssen

2

Identifikation der limitierenden Einstellungen, Glaubenssätze, Selbstzweifel, ...

3

Den Schalter umlegen – die limitierenden Einstellungen, etc. beseitigen

4

Das eigene „Warum“ verstehen liefert die notwendige Energie

5

Akzeptanz, dass Willensstärke und Motivation nicht ausreichend sind – „Man muss sich nur genug quälen ...“ reicht nicht, sondern **gezielt Erfahrungen machen**

6

Kleine Schritte zum Erfolg

7

Niederlagen und Rückschläge akzeptieren und in positive Energie umwandeln



**Kaffeepause**



# Kollegialer Austausch

- Führungskultur entwickeln:  
Welche Rolle spielt PE diesbezüglich in Ihrem Unternehmen? Welche Erfahrungen machen Sie damit?
- Mindset:  
Wie würden Sie das Führungsmindset in Ihrem Unternehmen und die damit verbundene Kulturarbeit beschreiben?



# 03

## Tools & Formate für die Transformation der Führungskultur



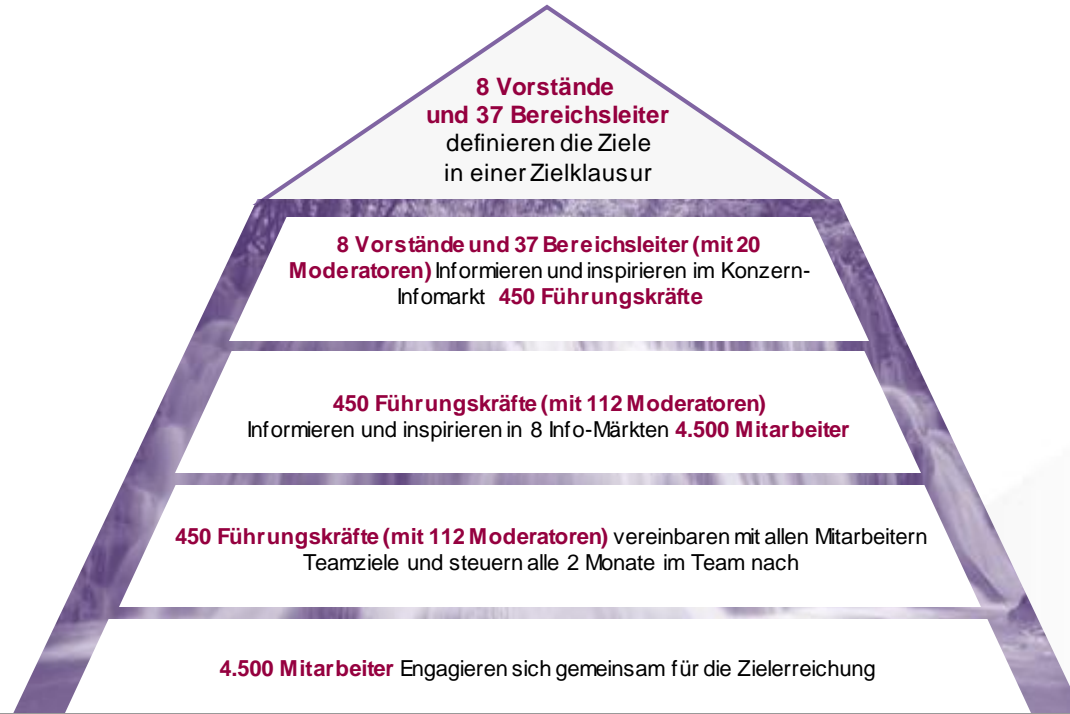




# Infomarkt Set-Up

Datum	Begrüßung im Plenum / Impuls CEO / Agenda / Vorstellung der Themen								● Start 13.00
	Thema 1 AAA	Thema 2 BBB	Thema 3 CCC	Thema 4 DDD	Thema 5 EEE	Thema 6 FFF	Thema 7 GGG	Thema 8 HHH	● 14.30
	Kaffeepause								● 15.30
	Thema 1 AAA	Thema 2 BBB	Thema 3 CCC	Thema 4 DDD	Thema 5 EEE	Thema 6 FFF	Thema 7 GGG	Thema 8 HHH	● 16.00
	Thema 1 AAA	Thema 2 BBB	Thema 3 CCC	Thema 4 DDD	Thema 5 EEE	Thema 6 FFF	Thema 7 GGG	Thema 8 HHH	● 17.00
	Kaffeepause / Zusammenfassung der Ergebnisse								● 18.00
	Abschlussplenum / Kurzvorstellung Workshop-Ergebnisse								● 18.20
									Ausklang

# Die Leadership-Kaskade für einen Turn-Around Prozess



**600 Menschen treiben diesen Prozess aktiv !**



## And how does this work?

We need sustainability in **culture** and **skills** in order to implement Company's vision and stay successful!



Vision

Mission

Values

Leadership  
guidelines /  
Values



HRD processes that enable Company staff members and leaders to contribute to success in the best way possible.

# And how does this work?

We need sustainability in **culture** and **skills** in order to implement Company's vision and stay successful!



Company staff members and leaders can contribute to success in the best way possible.

Vision

Mission

Values

Leadership guidelines / Values

Identify qualifications/Skills for the future

Leadership competencies

Company Strategy

Leadership training

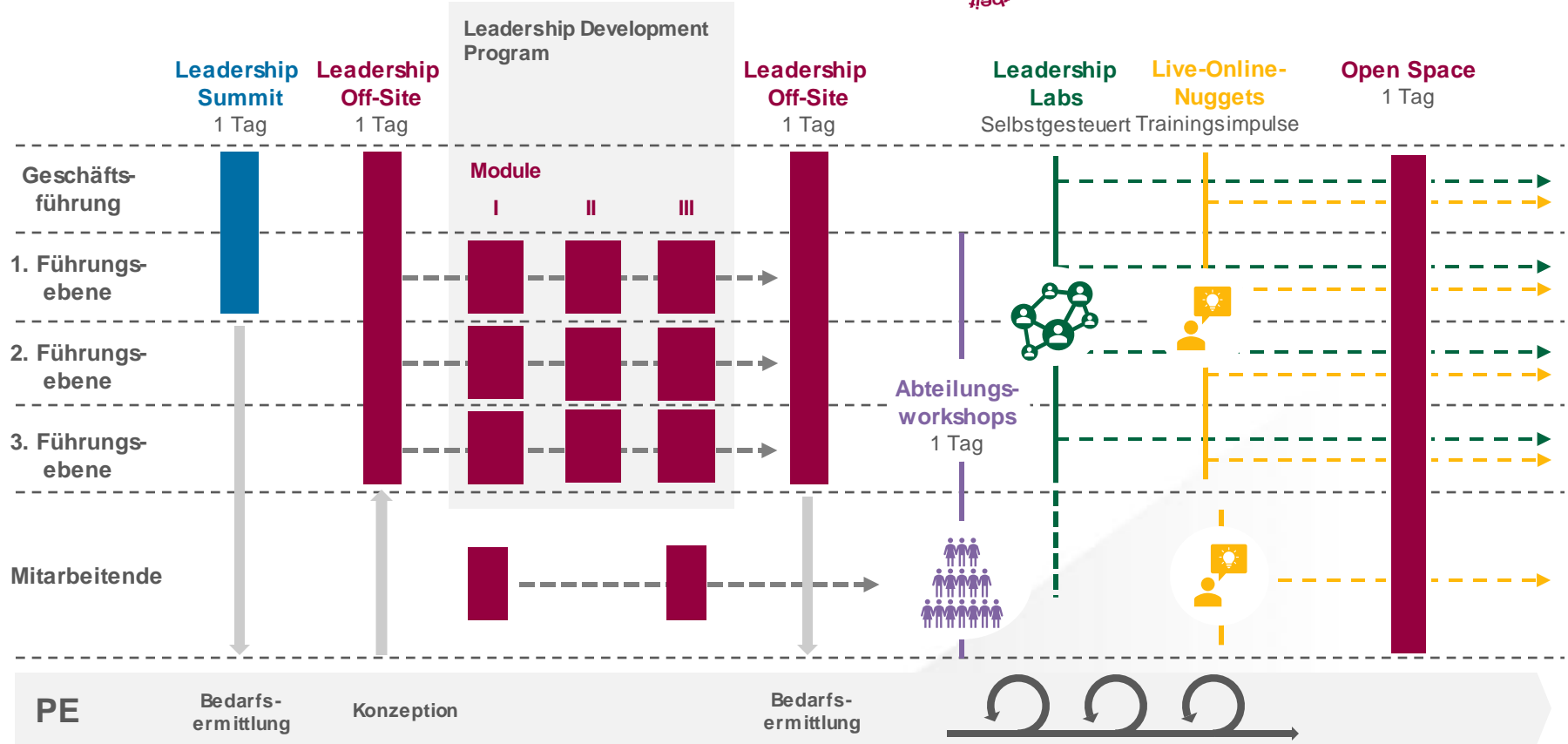
Company 360 Feedback / feedback systems

Culture Days / Info markets

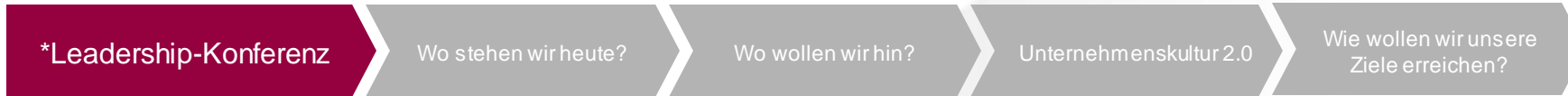
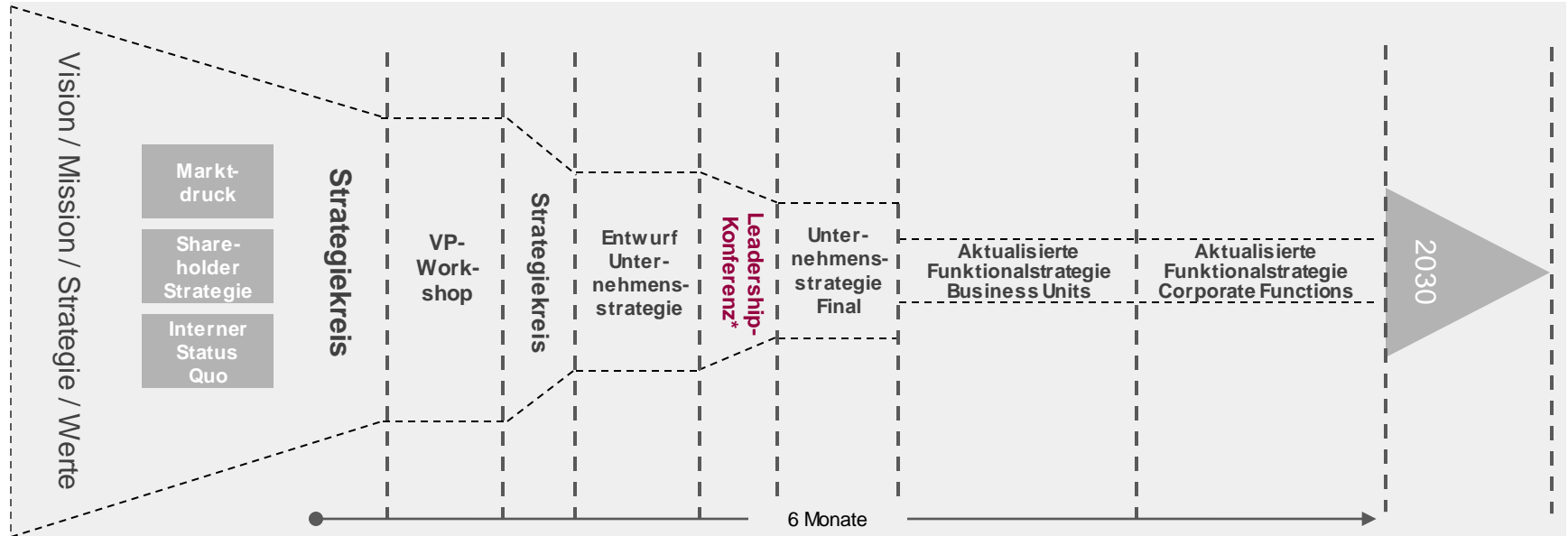
Strategic performance appraisals

Development dialogs

# Architektur eines Gesamtprogramms



# Strategieentwicklung mit Bedarfsanalyse



**Zeit für Ihre Fragen & Diskussion**



# Danke für Ihr Interesse und Ihre Aufmerksamkeit

## Points of contact:



Katrin Kaiser

Jan Ahrens



[kaiser@kkag.com](mailto:kaiser@kkag.com)

[ahrens@kkag.com](mailto:ahrens@kkag.com)



+49 89 5407 0000

+49 30 44 01 36 91



Wir freuen uns über Fragen, Anmerkungen,  
FKE-Anfragen und Ihre Einladungen zum Pitch!



Anmeldung  
New sletter unter:  
<https://kkag.com>



INVESTORS IN PEOPLE™  
We invest in people Standard



atd  
Association for  
Talent Development

