



WTB-Vereinsforum

Neue Generation der Führung

Gewinnung und Entwicklung junger Talente im Spannungsfeld von Ressourcenknappheit und Digitalisierung

Referent: Jochen van Recum





Wer hat Sie damals inspiriert, Verantwortung zu übernehmen?

Bild
Jochen van Recum,
Stephan Pfitzenmeier (ehemaliger GF Pfitzenmeier-Gruppe),
Götz Werner (Gründer dm-drogerie markt)

Kernaussage: Der Mensch steht im Mittelpunkt des Unternehmens!



the challenge

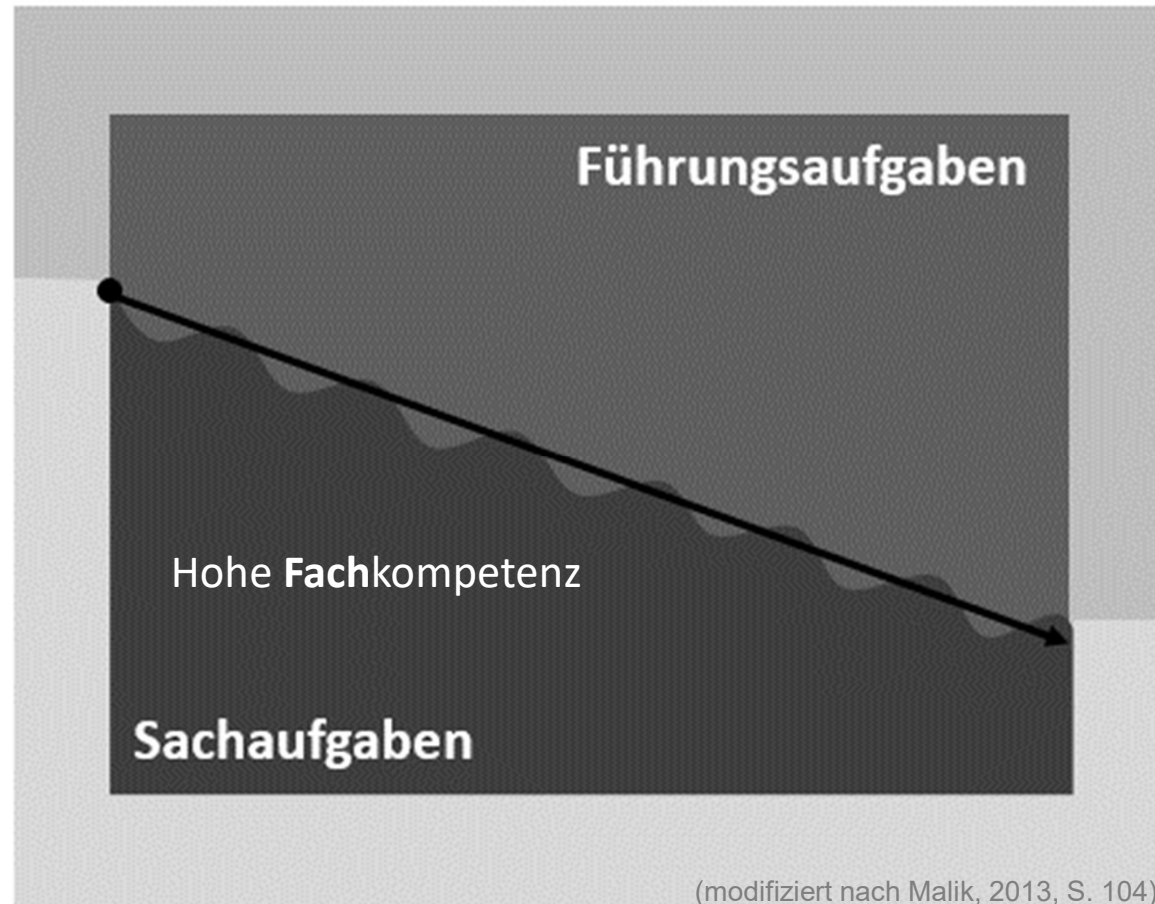


2.5 sec

So viel Zeit hat ein Quarterback für eine Entscheidung



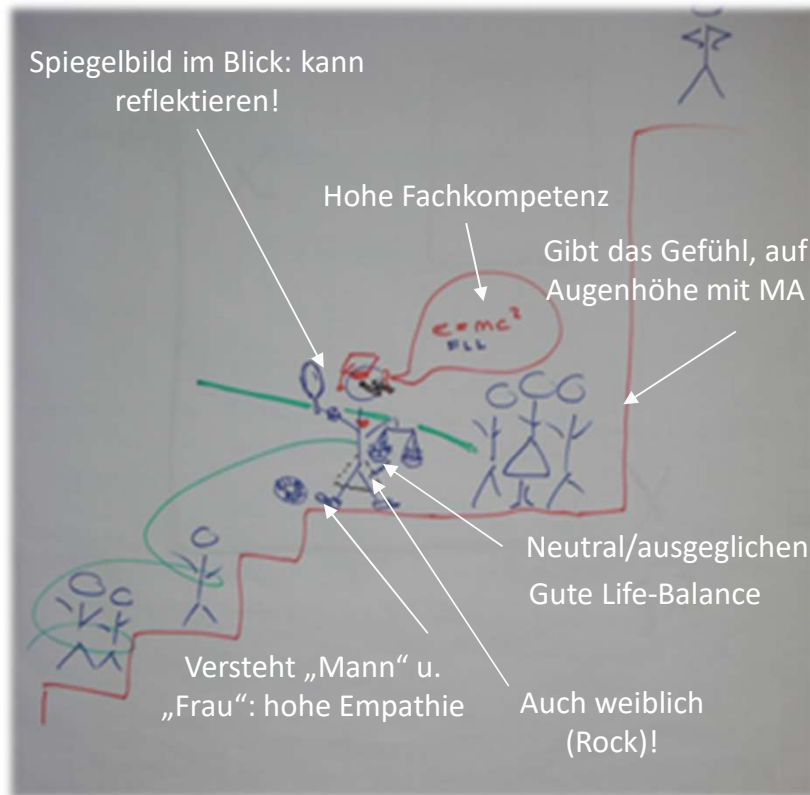
the job



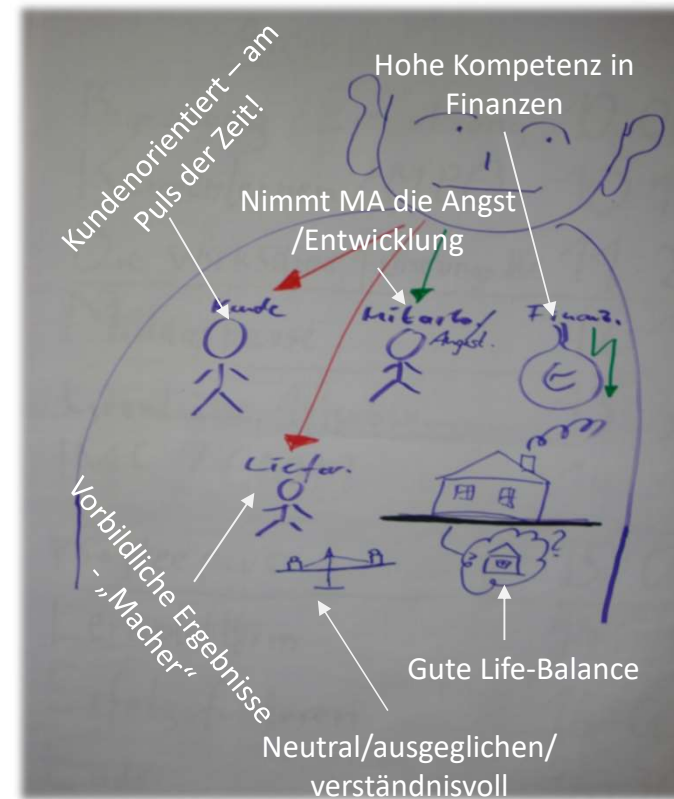


Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten braucht ein Manager?

universal genius vs. simple person



(van Recum, 2006)



(van Recum, 2007)

Was macht Führung tatsächlich wirksam?



Vorbildfunktion – Selbstbewusstsein - Empathie - **Experten**

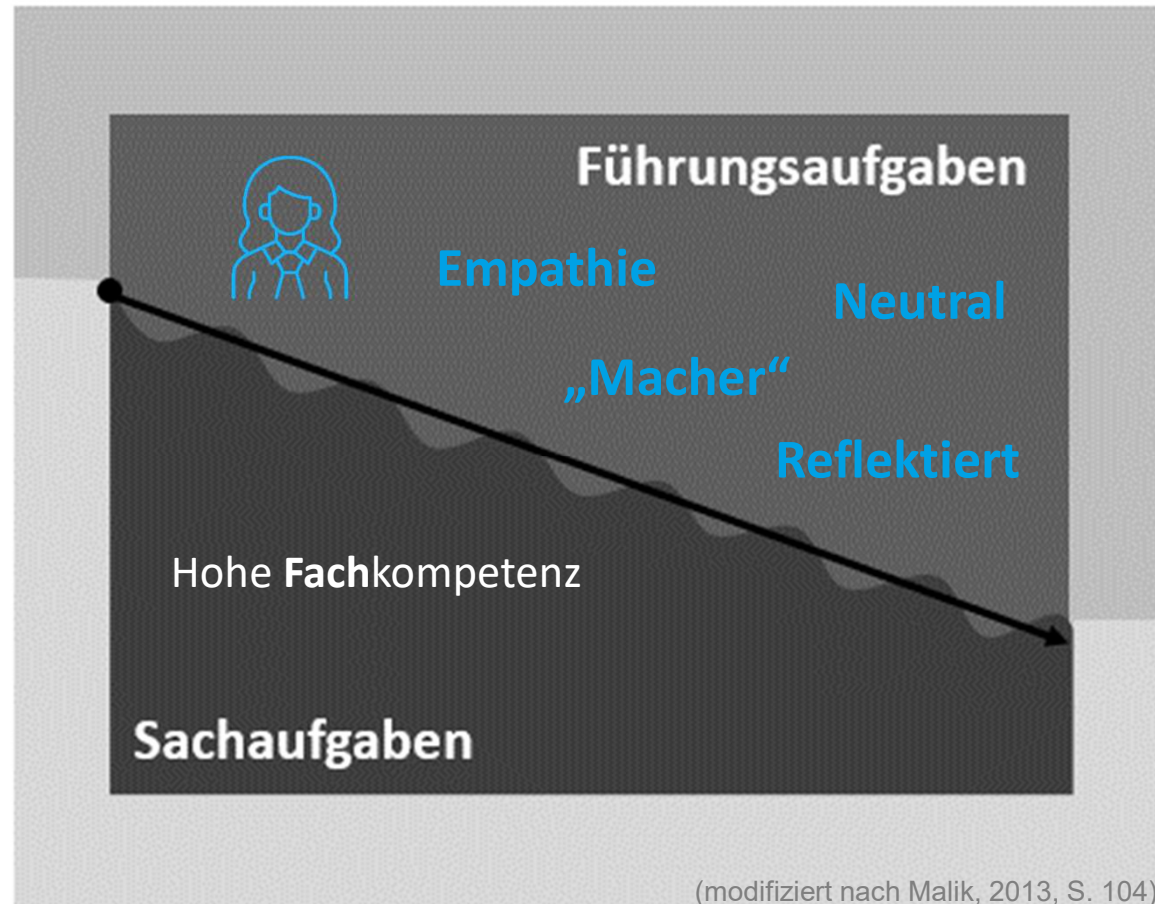
Bild Jürgen Klopp

Kernaussage:

Klopp definiert Führung durch Vorbildfunktion und Empathie. Ein starker Leiter muss nicht alles wissen, sondern Experten fördern und Entscheidungen delegieren. Selbstbewusstsein ermöglicht es ihm, anderen Raum zum Wachsen zu geben und eigene Wissenslücken offen zuzugeben.



the job



In jeder Lebenssituation spielen Emotionen eine Rolle – mal mehr, mal weniger.



(van Recum, 2026, erstellt mit DALL·E)



Wie kann ich junge Führungskräfte gewinnen?



(General-Anzeiger Bonn GmbH, 2017)



the job

Am Ende zählt das Ergebnis – in jeder Situation.

the result





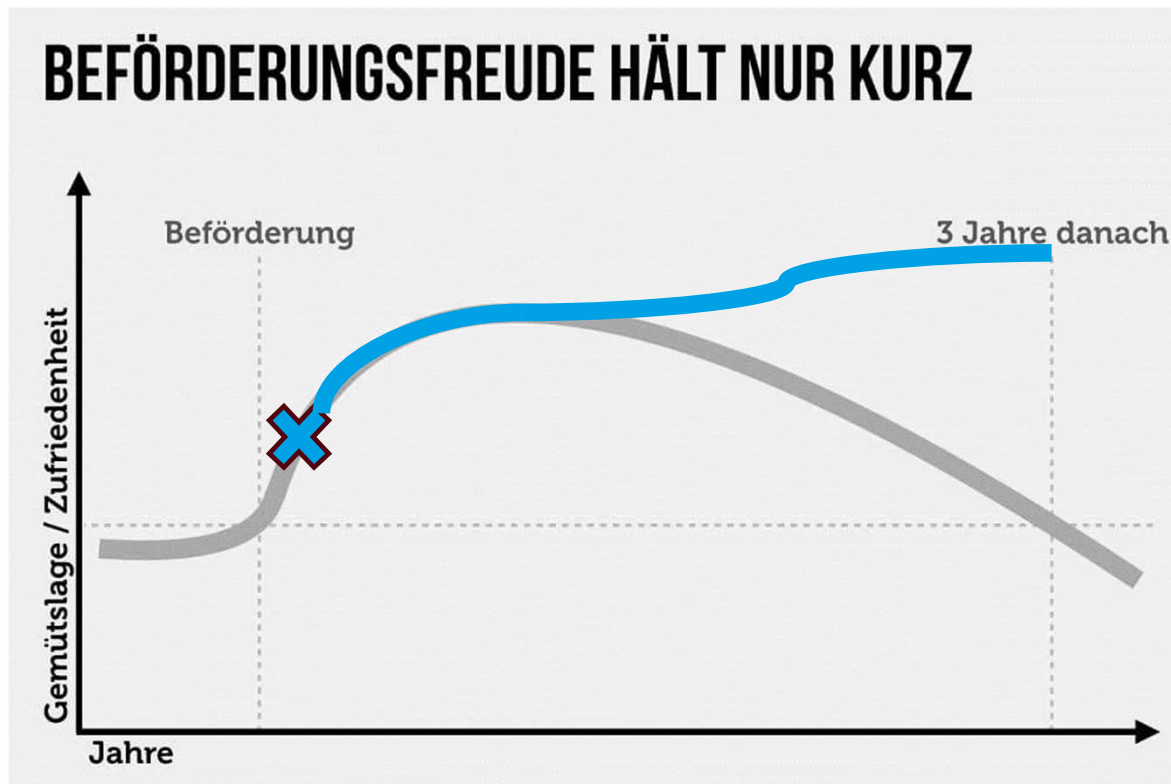
your job



Grundsätze in der Führung sind...?

Ökonomie des Denkens
und
die Qualität der Aufgabenerledigung
durch
klare Grundsätze!

the challenge: misbelief



(modifiziert nach Karrierebibel GmbH, 2023)

1. Grundsatz: Das System kennen und lieben lernen!
2. Grundsatz: Lerne aus der Vergangenheit!
3. Grundsatz: Auf das Wesentliche konzentrieren!
4. Grundsatz: Entwicklung um jeden Preis!



4 principles



1.Grundsatz: Das System kennen und lieben lernen.

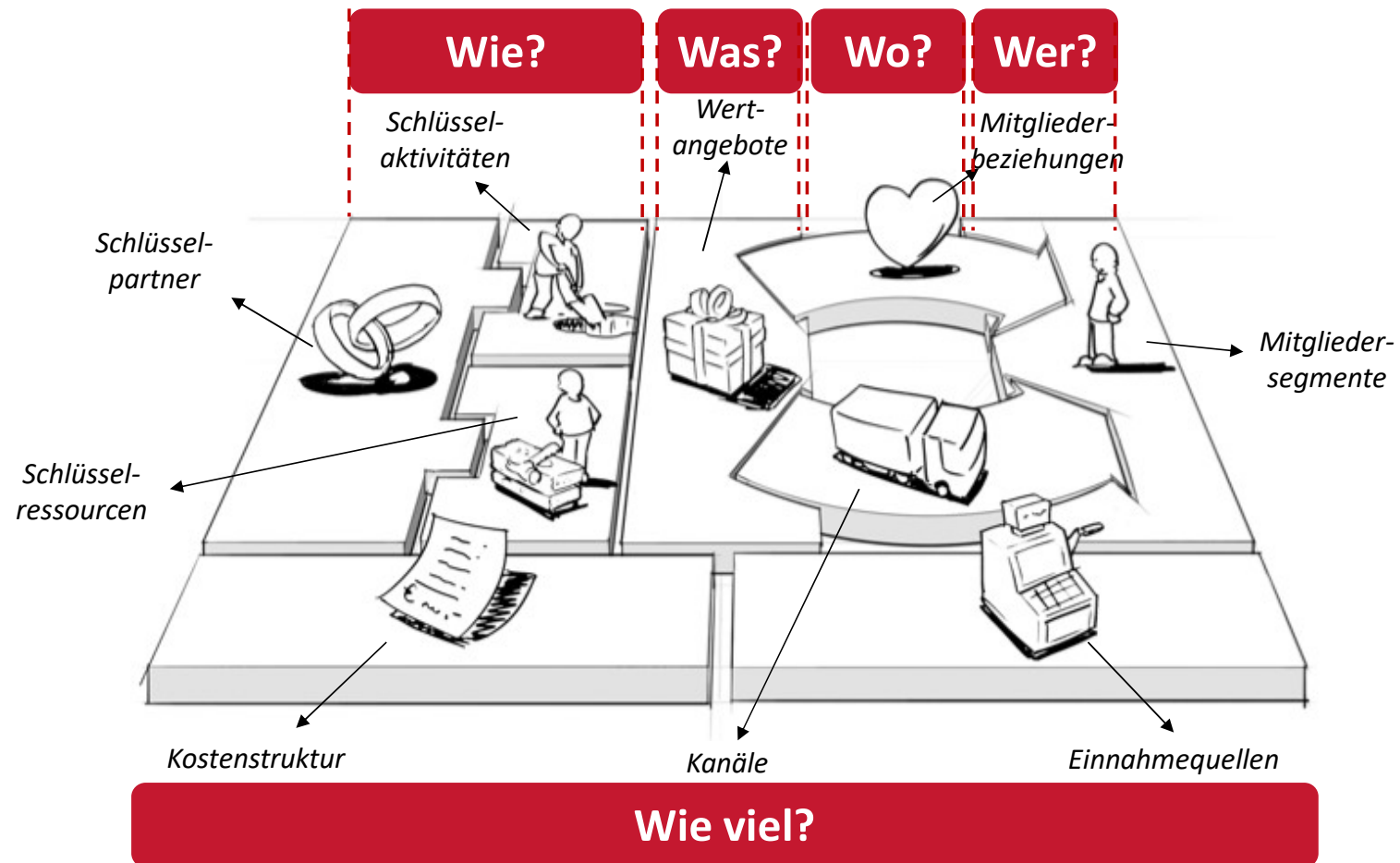
Alle Einflussfaktoren einbeziehen und im Blick behalten.

overview



(microsoft office, 2024)

Business Model Canvas



(mod. nach Osterwalder & Pigneur, 2011)





...a business model tells the story about your business!

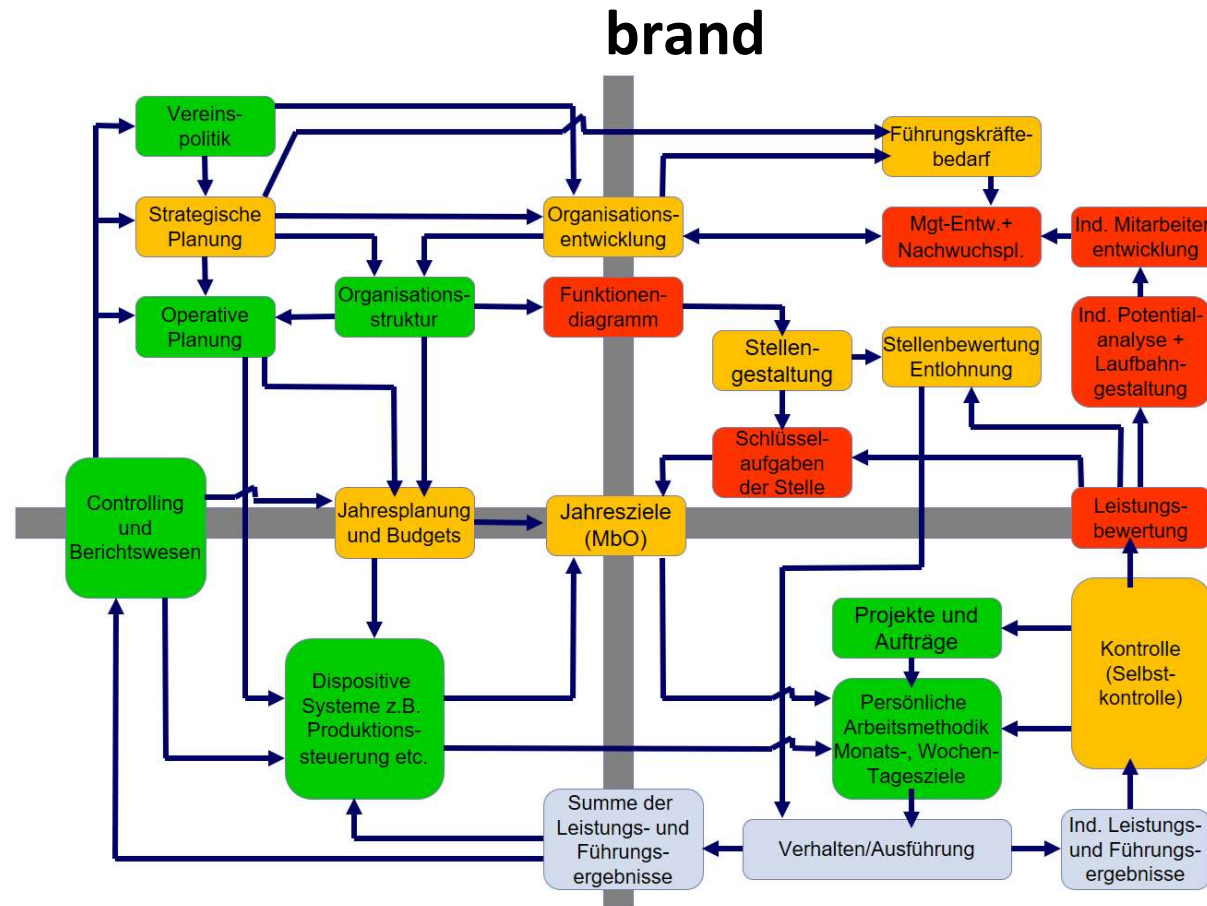
Schlüsselfragen der einzelnen Bausteine

Schlüssel-partner Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen / -aktivitäten beziehen wir von Partnern?	Schlüssel-aktivitäten Welche Schlüsselaktivitäten benötigen wir für... ...unsere Wertangebote? ...unsere Distributionskanäle? ...unsere Kundenbeziehungen? ...unsere Einnahmequellen?	Wertangebote Welchen Wert liefern wir dem Kunden? Welche Kundenprobleme helfen wir zu lösen? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir welcher Kundengruppe an?	Kunden-beziehungen Welche Art von Beziehung erwarten die Kunden von uns? Welche haben wir geschaffen? Wie kostenintensiv ist sie? Wie ist sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert?	Kundensegmente Wer sind unsere wichtigsten Kunden? Wem liefern wir einen konkreten Wert?
	Schlüssel-ressourcen Welche Schlüsselressourcen benötigen wir für... ...unsere Wertangebote? ...unsere Distributionskanäle? ...unsere Kundenbeziehungen? ...unsere Einnahmequellen?		Kanäle Über welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden? Welche funktionieren am besten? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welche sind besonders kostengünstig?	
Kostenstruktur Welches sind die wichtigsten Kosten im Geschäftsmodell? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?		Einnahmequellen Für welchen Nutzen sind die Kunden bereit Geld auszugeben? Wofür und wie bezahlen sie jetzt? Wie würden sie gerne bezahlen? Wie hoch ist der Beitrag der Einnahmequelle zum Gesamtumsatz?		

Bewerte Prozesse, nutze ein Ampelsystem, entwickle weiter.

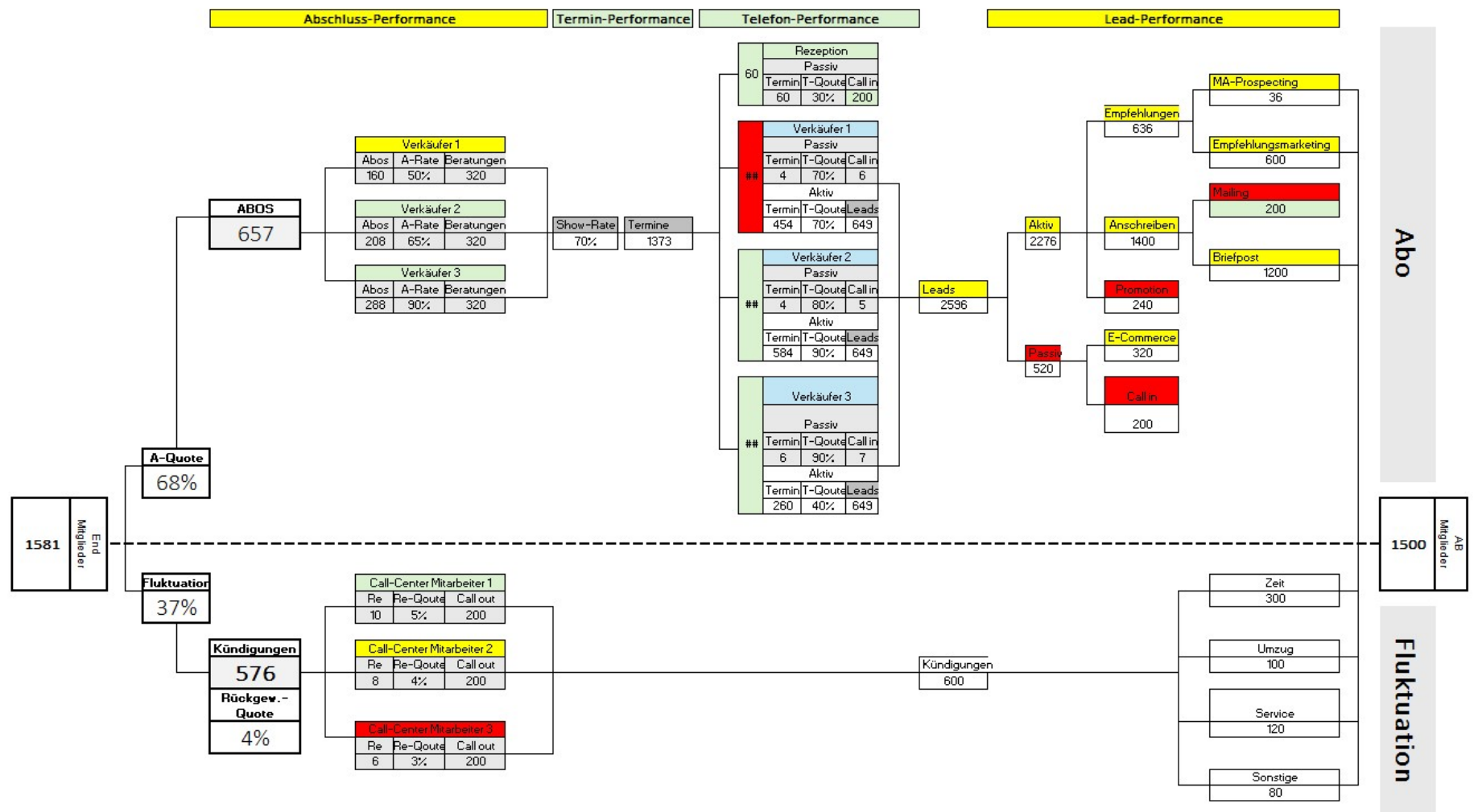
Business Model Canvas

<p><i>Schlüssel-partner</i></p>	<p><i>Schlüssel-aktivitäten</i></p> 	<p><i>Wertangebote</i></p>	<p><i>Kunden-beziehungen</i></p> 	<p><i>Kundensegmente</i></p>
	<p><i>Schlüssel-ressourcen</i></p> 		<p><i>Kanäle</i></p> 	
<p><i>kanäle</i></p> 		<p><i>kanäle</i></p> 		



(modifiziert nach Malik, 2013, S. 110)

Prozesse STEUERN!



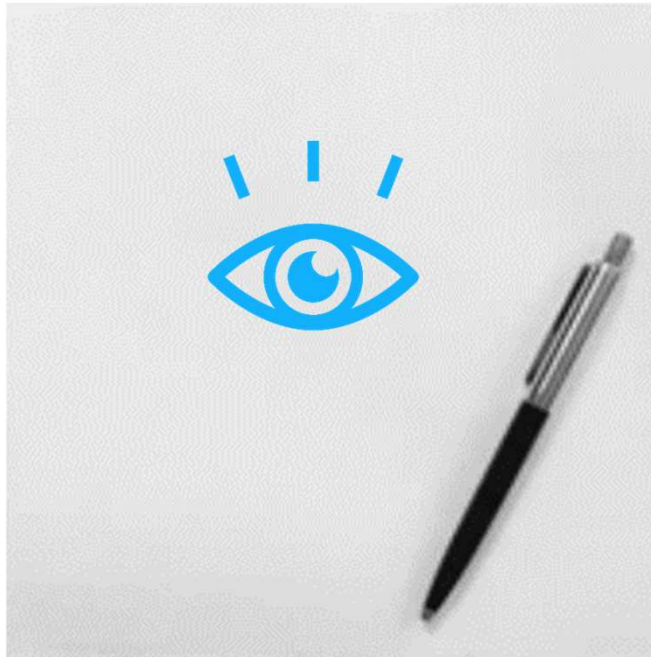
(DHfPG/BSA, 2019)

Beobachte und analysiere deine Umgebung – jederzeit.



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences

observe: critical incident



system and culture



(Mannheim24, 2016)



(Stephan Pfitzenmeier, 2015)

bond



(Focus online, 2023)



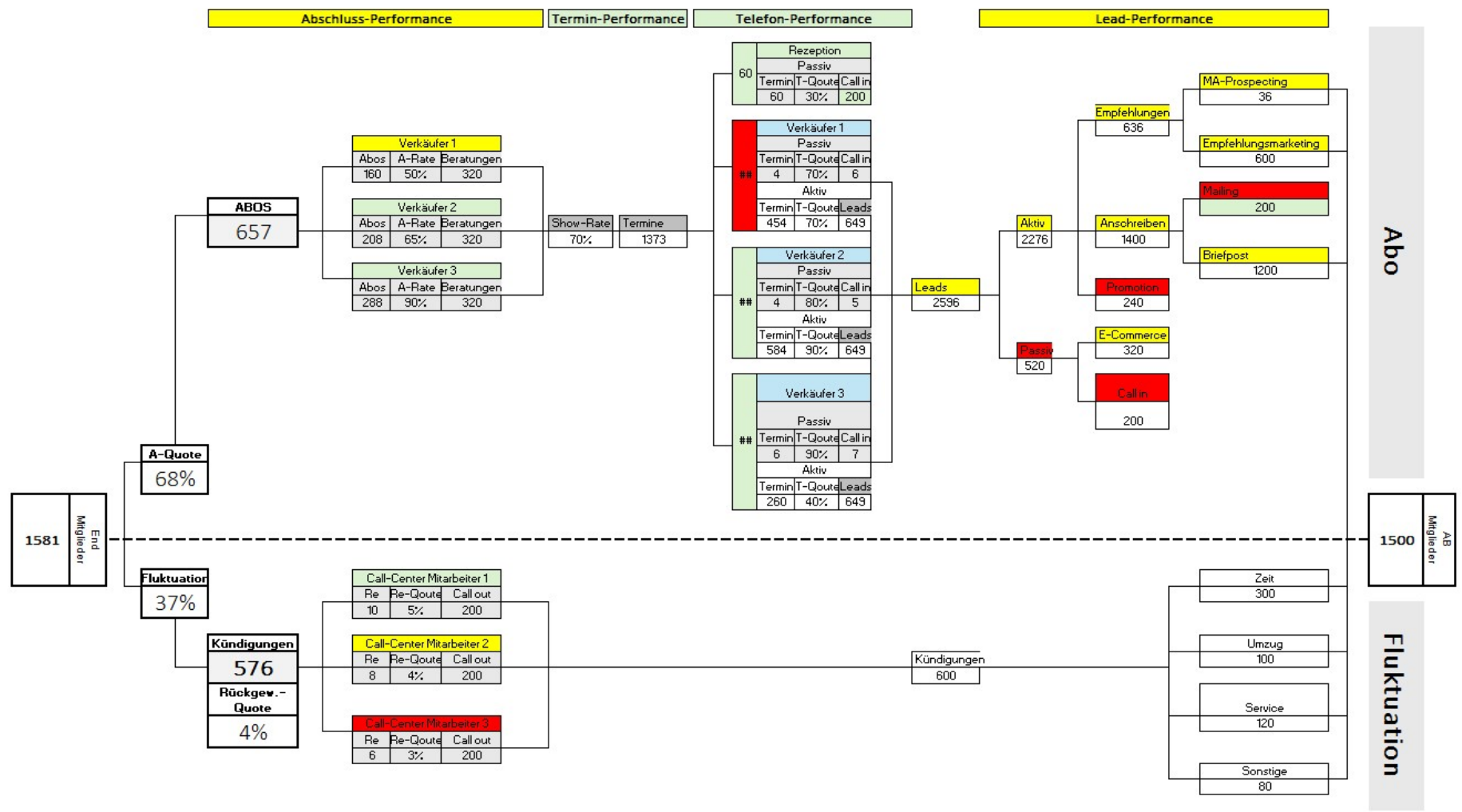
2. Grundsatz: Lerne aus der Vergangenheit!



Erfolg: Wo Strukturen, Kultur und Entwicklungsperspektiven aufeinander abgestimmt sind.

Misserfolg: Starre Hierarchien, fehlende Sinnorientierung oder geringe Beteiligung

Prozesse STEUERN!



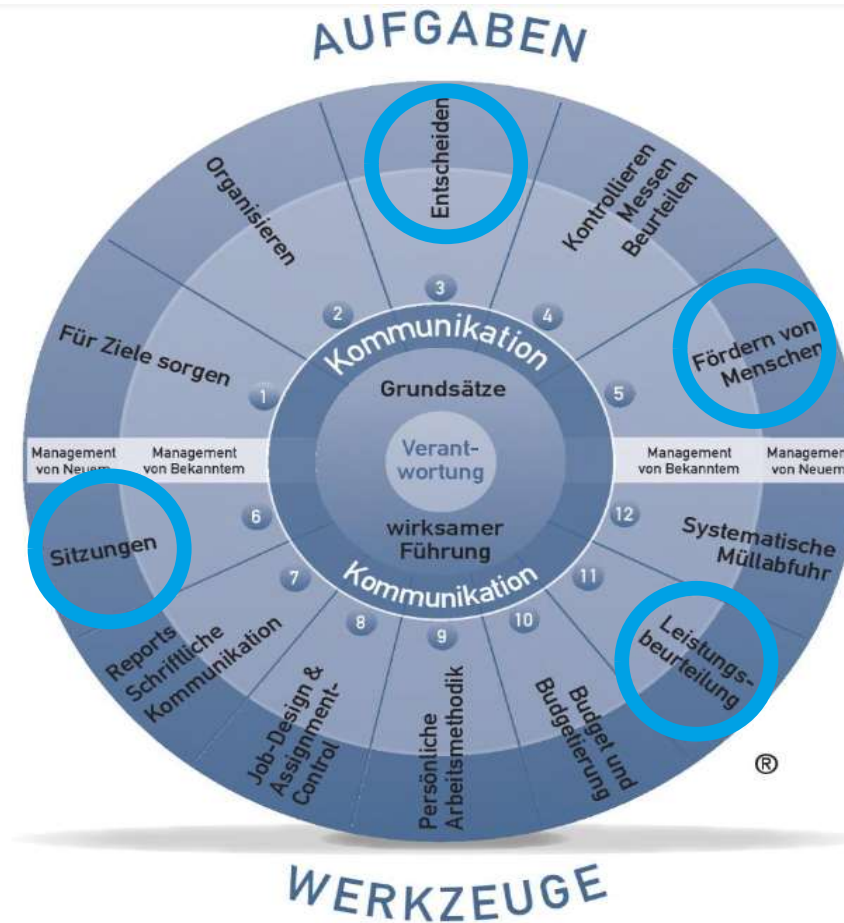
(DHfPG/BSA, 2019)



3. Grundsatz: Auf das Wesentliche konzentrieren!

Nicht alles auf einmal.

4 elements of leadership



(Malik, 20013, S. 79)



2.5 sec

So viel Zeit hat ein Quarterback für eine Entscheidung

Lerntagebuch (Management in der Praxis)

- Frage dich nicht, wie viel du heute gearbeitet hast, sondern was du heute erreicht hast.
(Stichwort: Effizienz vs. Effektivität)
- Sind die Ergebnisse, die du heute erreicht hast, die richtigen?
- Was hast du getan, um für das Ganze einen wesentlichen Beitrag zu leisten?

Lerntagebuch (Management in der Praxis)

Ziel: Selbstregulierung, Selbstkoordination und Selbstorganisation:
Der Weg von der Fähigkeit, Dinge richtig zu tun – hin zur Fähigkeit, die richtigen Dinge zu tun.

Leitsatz: Der eigentliche Beweis für die Richtigkeit von Management liegt im praktischen Funktionieren.

Frage dich nicht, wie viel du heute gearbeitet hast, sondern was du heute erreicht hast.
(Stichwort: Effizienz vs. Effektivität)

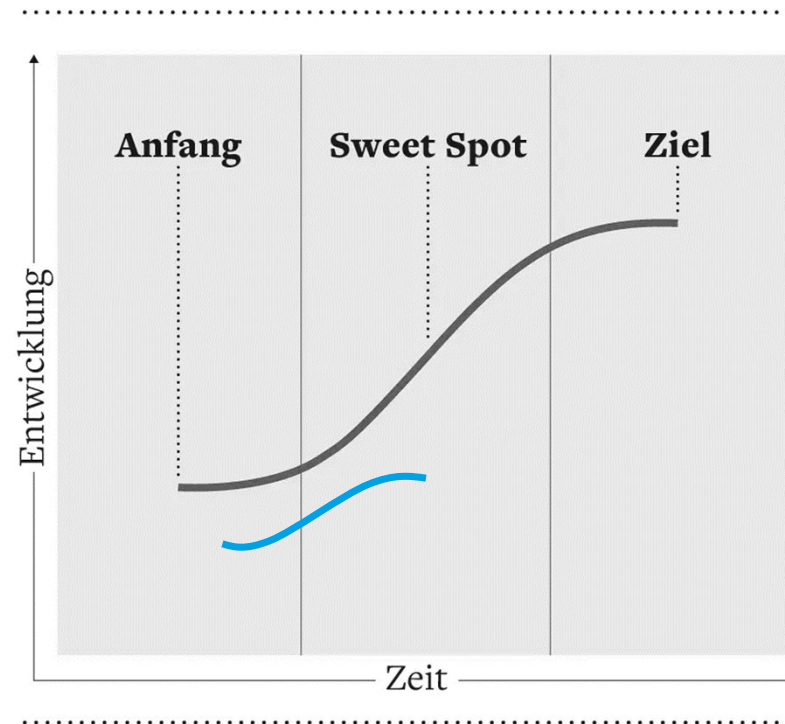
Sind die Ergebnisse, die du heute erreicht hast, die richtigen?

Was hast du getan, um für das Ganze einen wesentlichen Beitrag zu leisten?



4. Grundsatz: Entwicklung um jeden Preis!

the end of the sweet spot



(modifiziert nach Harvard Business manager, 2022)

Die Holistic Life Roadmap ist ein praxisnahes Modell zur Visualisierung des eigenen Lebensweges. Sie hilft, Stolpersteine, Chancen und Wechselwirkungen im beruflichen und privaten Leben zu erkennen und so den Fokus gezielt auf persönliche Entfaltung zu legen – mit dem Ziel, negative Überraschungen zu reduzieren.

Entfaltung

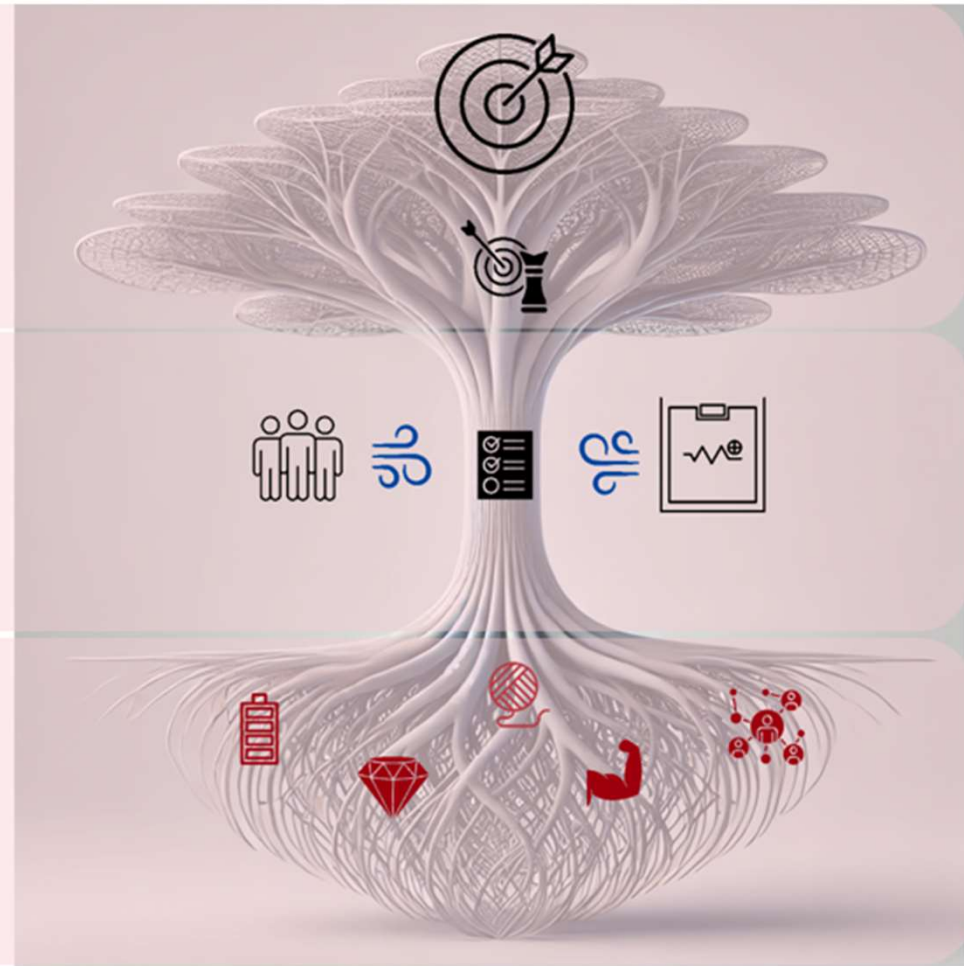
Unfolding

Wechselwirkungen

Alternating effect

Resilienz

Resilience



(van Recum, 2025)

Jeder Mitarbeiter
kann seine
Probleme nie vor
der Vereins- oder
Unternehmenstür
löschen.



(van Recum, 2025, erstellt mit DALL·E)



72 Stunden

Als Führungskraft kann man
Mitarbeitende entweder erziehen
oder entwickeln.

Eines davon gehört in die Kita.

Wenn du innerhalb von 72 Stunden nach dem Termin keinen konkreten ersten Schritt (mit festem Verantwortlichen und Datum) startest, sinkt die Umsetzungswahrscheinlichkeit massiv – deshalb: Starte innerhalb von 72 Stunden.

Quellenhinweise

- Focus online (2023). Pläne beim DFB Nagelsmann nur bis Heim-EM neuer Bundestrainer, um Zeit für Klopp zu gewinnen? Zugriff am 20.01.2024. Verfügbar unter https://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/kommt-nagelsmann-zur-heim-em-als-bundestrainer-um-zeit-fuer-klopp-zu-gewinnen_id_208038393.html
- General-Anzeiger Bonn GmbH (2017): Das Leben Konrad Adenauers in Bildern. Zugriff am 21.02.2024. Verfügbar unter: https://ga.de/bonn/stadt-bonn/das-leben-konrad-adenauers-in-bildern_bid-43318213#15
- Harvard Business manager 4 (2022). Talentmanagement - Lernen auf der Überholspur. Whitney Johnson. Zugriff am 20.01.24. Verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/hbm/fuehrung/personalentwicklung-mit-hilfe-der-s-lernkurve-wie-sie-ihre-mitarbeiter-nach-vorne-bringen-a-a3f243c9-0002-0001-0000-000198166939>
- Karrierebibel GmbH (2023). Mittelmanager: Gefangen in der Sandwich-Position. Zugriff am 20.01.24. Verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/mittelmanager/>
- Malik, F. (2013). Management. Das A und O des Handwerks (Management, Bd. 1) überarbeitet Aufl. 2. Frankfurt am Main: Campus.
- Mannheim24 (2016). SVW-Geschäftsführer Pfitzenmeier (47) tritt zurück! Zugriff am 20.01.24. Verfügbar unter <https://www.mannheim24.de/sport/waldhof-mannheim/mannheim-waldhof-geschaeftsstellenleiter-stephan-pfitzenmeier-tritt-zurueck-6487326.html>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag
- Pfitzenmeier, S., (2015). Stephan Pfitzenmeier interviewed. Zugriff am 20.01.2024. Verfügbar unter <https://www.fitness.com/index.php/de/articles/stephan-pfitzenmeier-interviewed>