



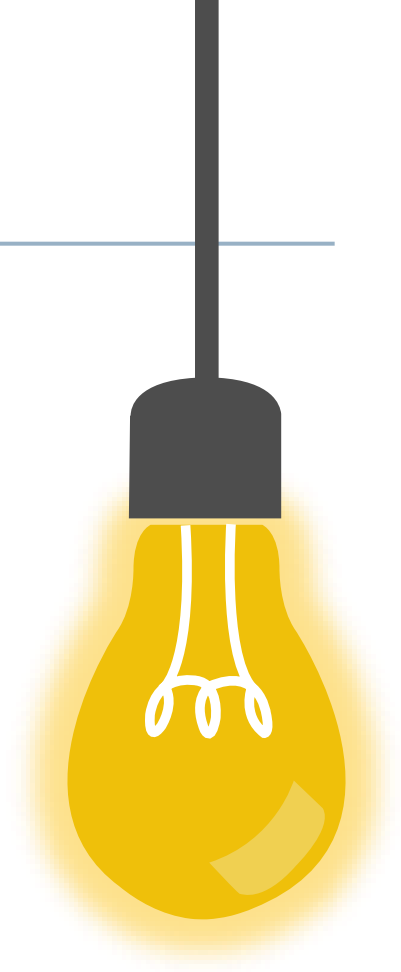
"To me, leadership is about encouraging people. It's about stimulating them. It's about enabling them to achieve what they can achieve — and to do that with a purpose." - Christine Lagarde, WP 2014

Meta-Führung

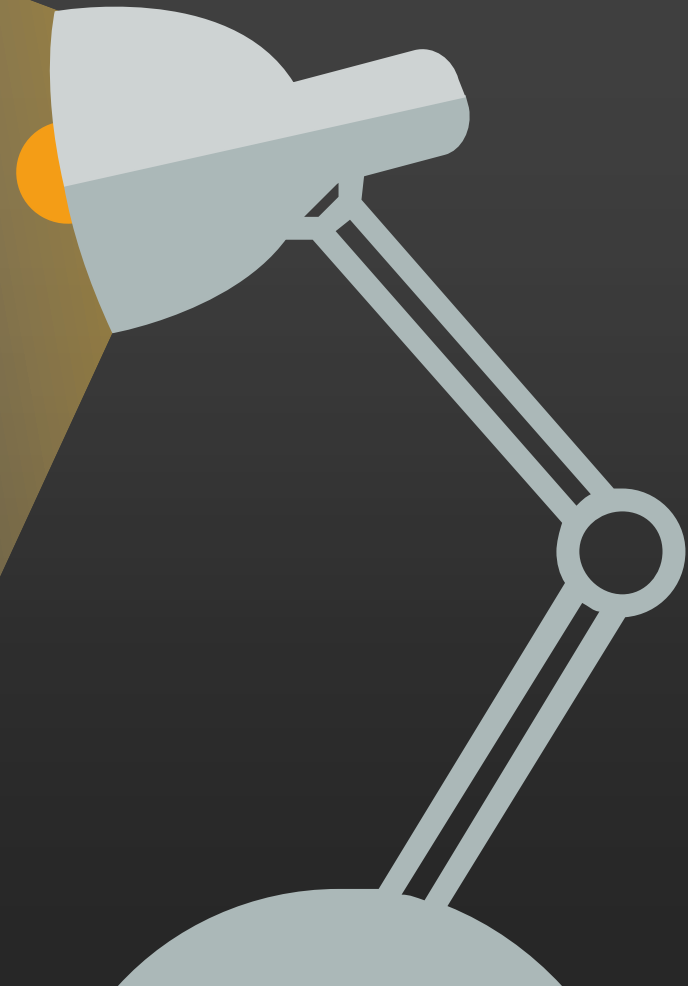
Führung von Führungskräften

Was erwartet Sie?

- ❖ Aktuelle Herausforderungen und Perspektiven der Führung
- ❖ Führung von Führungskräften: Ein Modell
- ❖ Führung von Führungskräften: Einige Denkanstöße
- ❖ Diskussion



Aktuelle Herausforderungen der Führung



Herausforderungen

- ❖ Steigende Komplexität und Netzwerkdichte
- ❖ Wertewandel
- ❖ Klimaschutz und Dekarbonisierung
- ❖ Globalisierung und Lokalisierung
- ❖ Demografischer Wandel und Fachkräftemangel
- ❖ Digitalisierung
- ❖ Inflation
- ❖ Rohstoffmangel
- ❖ Krisen
- ❖ Politische Unwägbarkeiten
- ❖ NEW WORK
- ❖ Virtuelle Zusammenarbeit

Das VUCA-Modell hat ausgedient: Facing the Age of Chaos (Jamais Cascio)

V



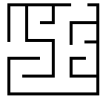
Volatilität

U



Unsicherheit

K



Komplexität

A



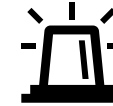
Ambiguität

B



Brittle

A



Anxious

N



Non-linear

I



Incomprehensible

Anforderungen an Führungskräfte



Strategieorientierung
(Markchancen erkennen,
Zukunftsperspektiven,
Innovationen fördern)



Ergebnissicherung
(Ziele vereinbaren, Probleme
analysieren, Ergebnisse
bewerten)



Umfeldgestaltung
(Kommunikation, Ressourcen
bereitstellen, Konflikte und
Veränderungen managen)

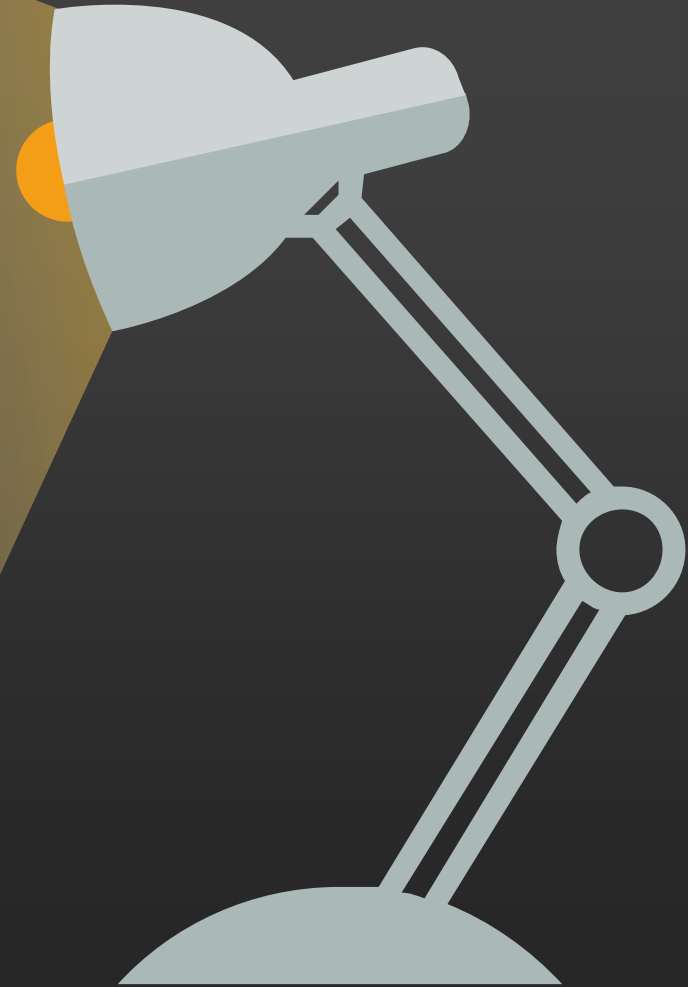


Mitarbeiter:innenentwicklung
(Verantwortung übertragen,
Coachen, Feedback geben,
Perspektiven übernehmen können)



Persönliche Einflussnahmen
(Selbstvertrauen vermitteln,
Authentizität ausstrahlen,
Ambiguitäten managen)

Perspektiven der Führung



Traditionelle Sicht: Führungskräfte...

- entwickeln Visionen
- vereinbaren und kontrollieren Ziele
- sorgen für Ordnung und Ausgleich von Interessen
- beeinflussen Mitarbeitende, um das Ziel zu erreichen etc.
- erteilen Anweisungen
- ...

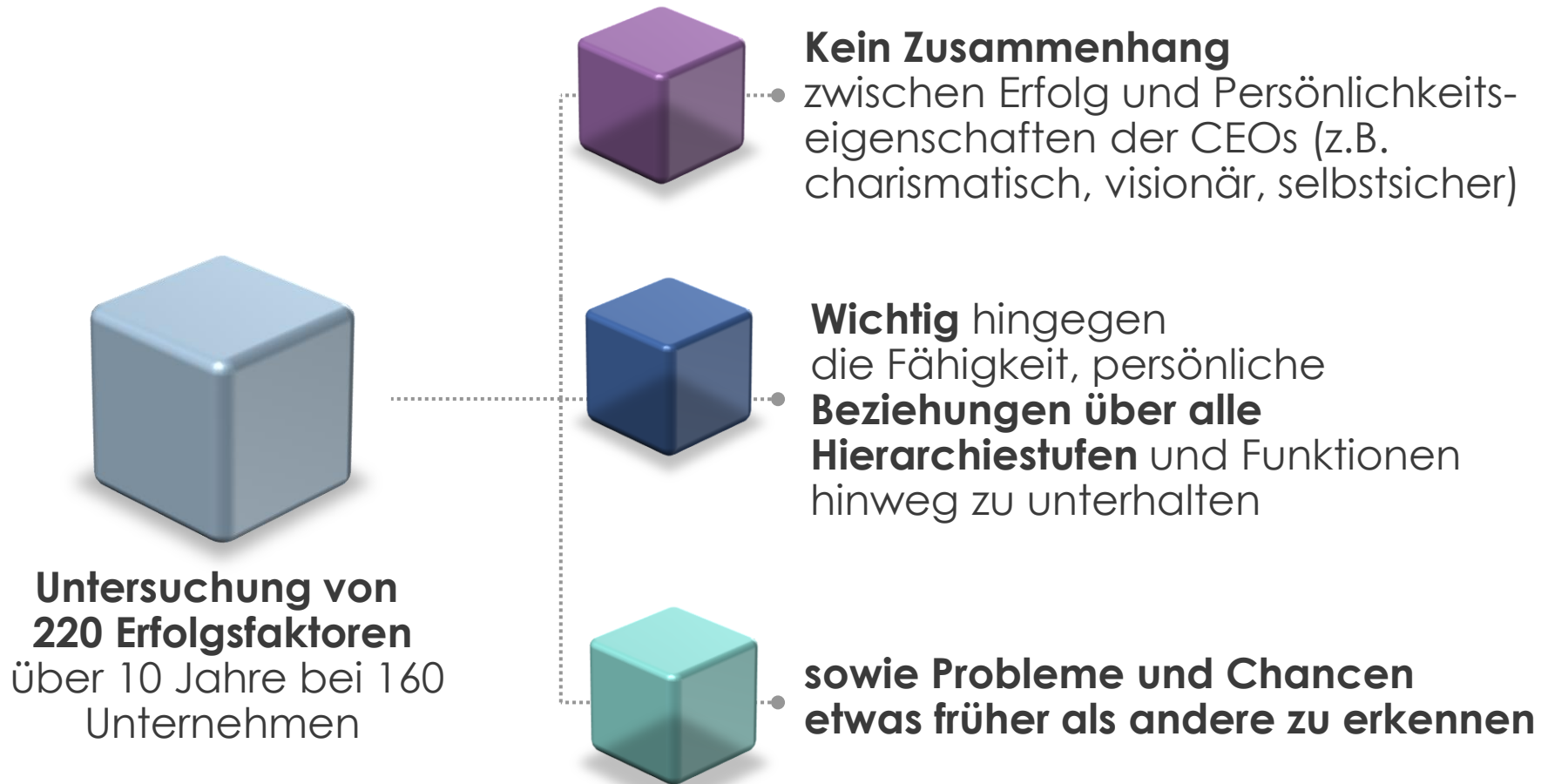
(Plowman & Duchon 2008, S. 144, Weibler 2016)

Moderne Sicht: Führungskräfte...

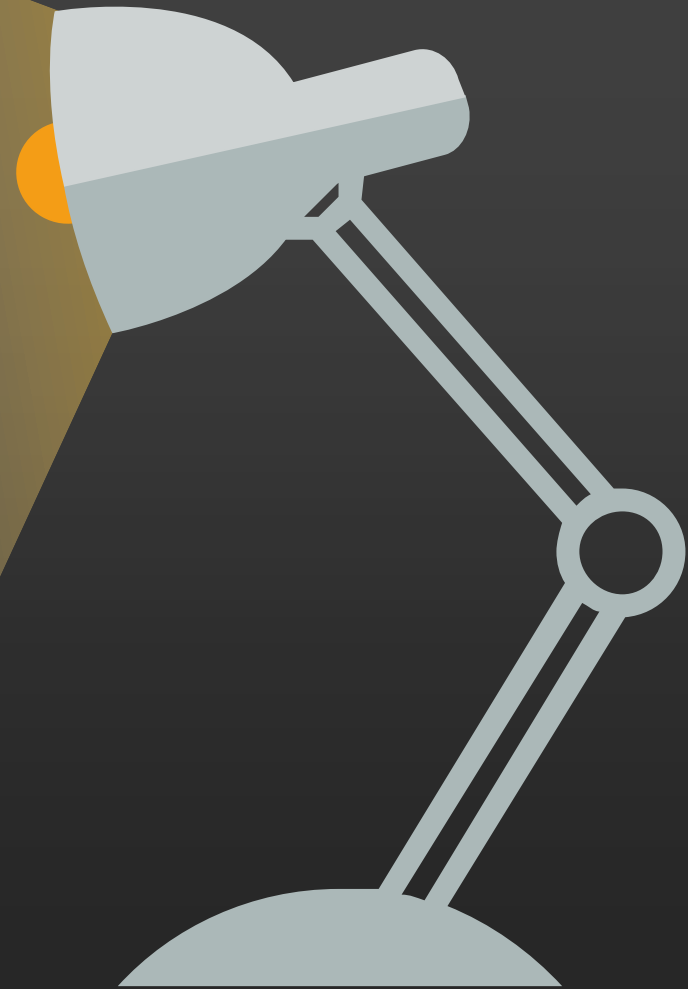
- 1 fördern die Selbstorganisationsprozesse und Entscheidungskompetenzen
- 2 stellen Verbindungen her, denken über Grenzen hinaus, orientieren sich am Gesamterfolg
- 3 fördern Dynamik und Innovationen
- 4 stellen gewohntes Verhalten in Frage
- 5 stoßen Veränderungen an
- 6 Führungskräfte sind Ermöglicher:innen von Selbstorganisationsprozessen

Leader – muss man dazu „geboren sein“?

Erkenntnisse aus dem „Evergreen Project“ (Nohira et al. 2003)



Führung von Führungskräften Ein Modell



Was unterscheidet die Führung von Führungskräften von der Führung von Mitarbeitenden ohne Führungsaufgaben?

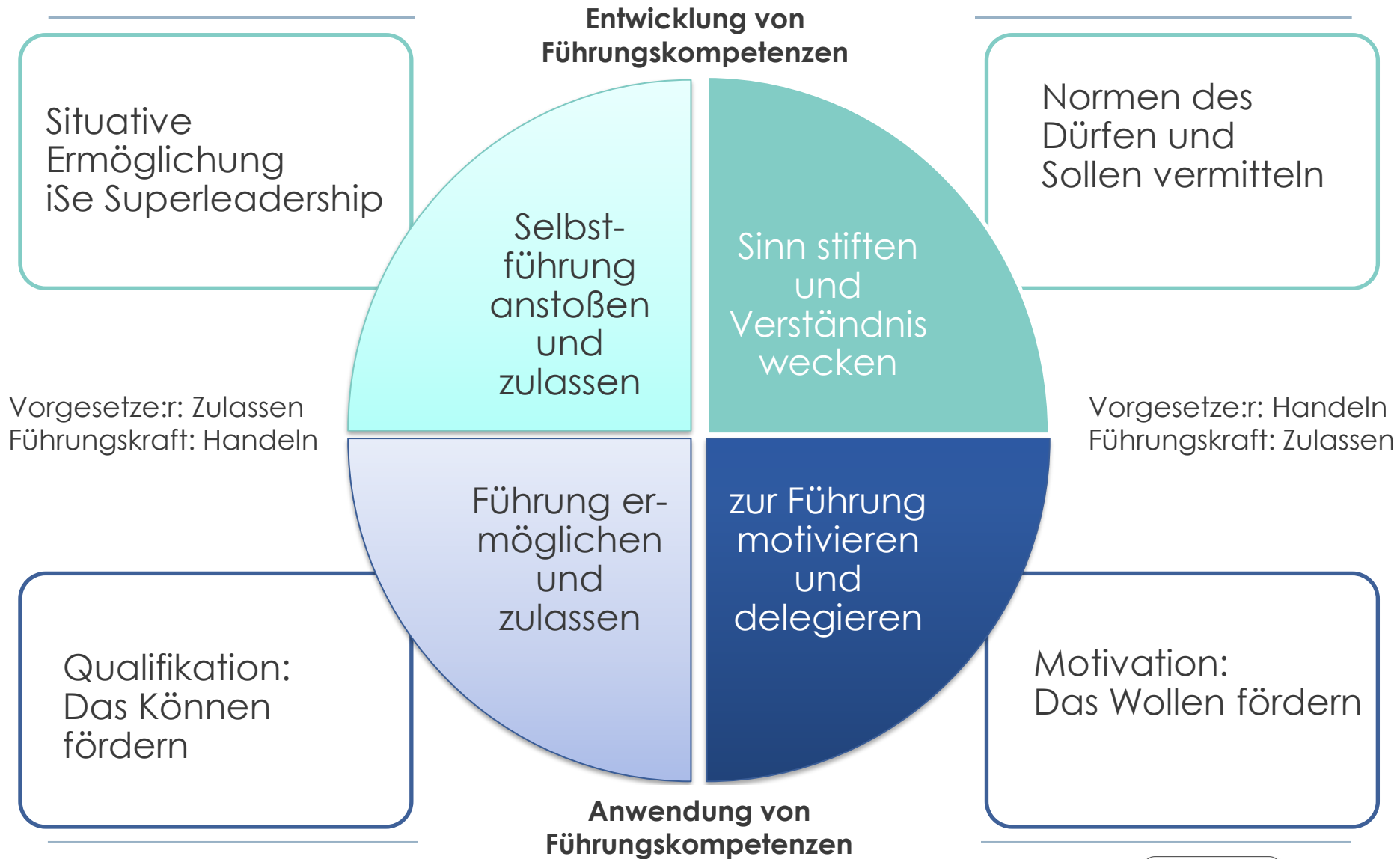
First Line Manager	Mittleres Management	Executive Management
▪ Management individueller Leistungserbringung ▪ Anweisungen erteilen ▪ eigene operative Tätigkeit	▪ Koordination ▪ Abstimmung zwischen den Ebenen	▪ Umfeldanalyse ▪ Koordination unabhängiger Teams

Repräsentieren der Mitarbeitenden nach außen

Freiheit bei der Zielverfolgung lassen
Selbstverantwortung fördern
Entscheidungskompetenz fördern
eigene Eingriffe minimieren

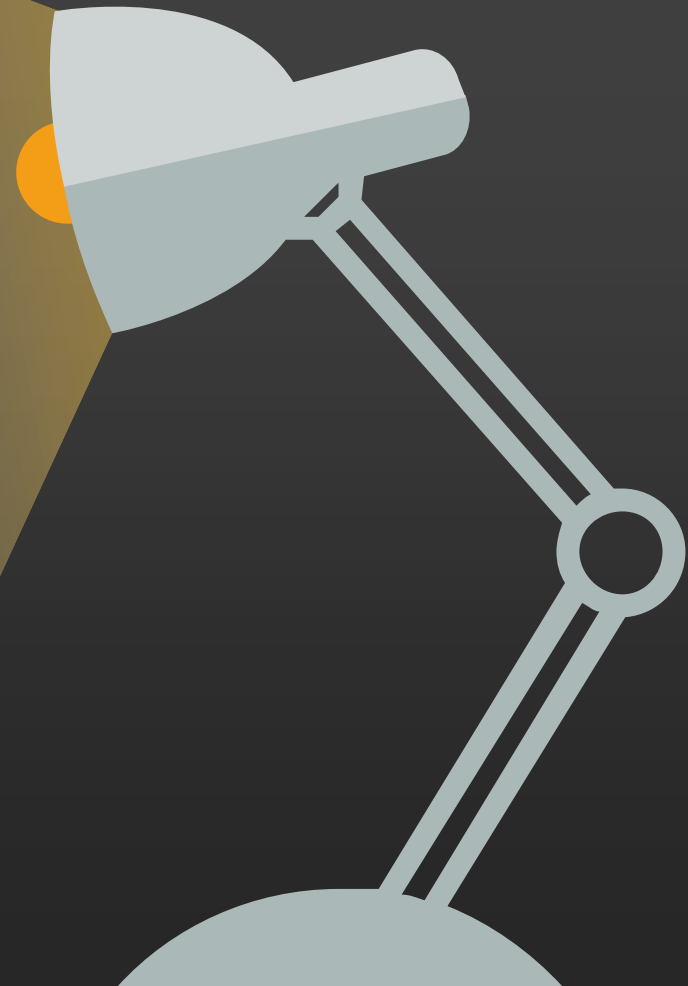
teilweise: Kraut et al. (2005)

Meta-Führung



Führung von Führungskräften

Einige Denkanstöße



In die Fähigkeiten der mitarbeitenden Führungskräfte vertrauen



Führungskräfte müssen als Vorbilder agieren



Ohne Fairness ist alles Nichts



Ziele vereinbaren



Motivation erzeugen



Typgerechte Rahmenbedingungen für Motivation schaffen



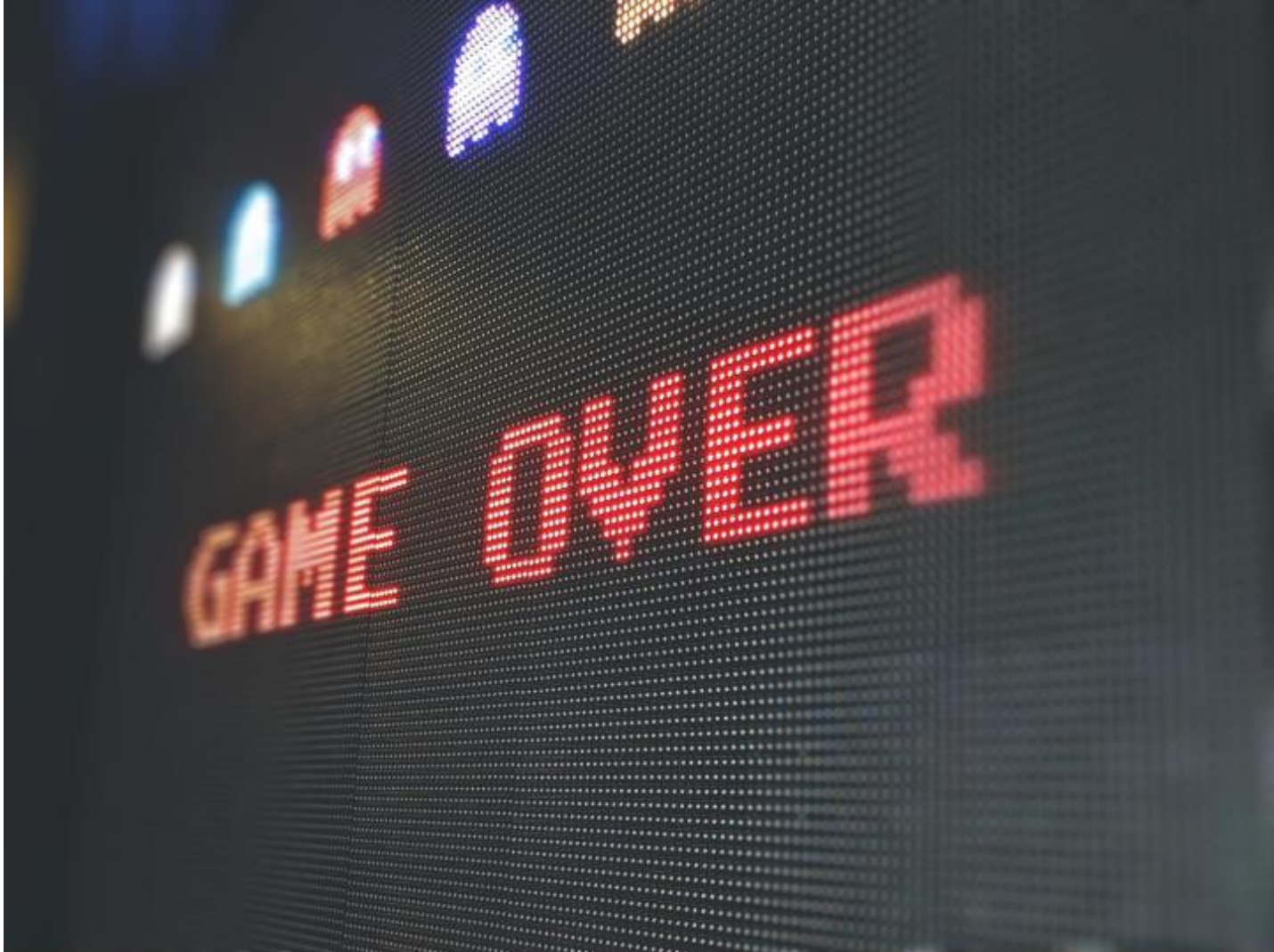
Potentiale erkennen und fördern, auch wenn Führungskräfte dann irgendwann weiterziehen



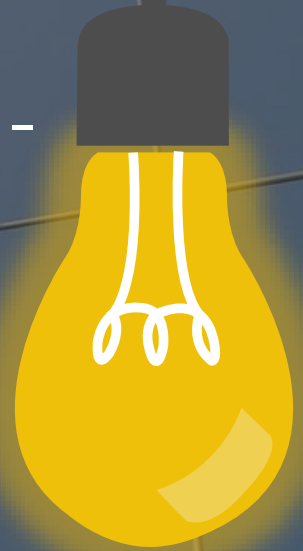
Den eigenen Weg gehen lassen und damit auch neue Wege zulassen



Mit Fehlern wirklich konstruktiv umgehen (und das bedeutet nicht, auf entstehende Fehler nicht hinzuweisen)

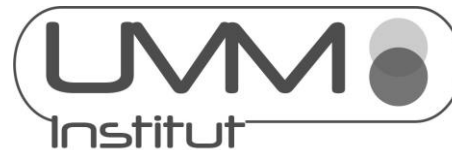


"Die Kunst des Führens besteht darin, zu wissen, wann man vorangeht, wann man folgt und wann man aus dem Weg geht." - Max De Pree



Ein paar Fragen

- Wie sieht für Sie die Führung 4.0 aus?
- Welche Auswirkungen haben aktuelle Entwicklungen und Krisen auf die Führung?
- Wie führen Sie Mitarbeitende und Führungskräfte?
- Wie viel Vertrauen in die Führungskräfte ist sinnvoll?
- Wie gehen Führungskräfte mit Eigenverantwortung um?
- Wer will (noch) Führungskraft sein?
- Welche Auswirkungen haben neue Generationen (Y, Z, ...) auf die Arbeitswelt?
- Wie wirkt sich Mobile Office und Home Office auf das Führen aus?
- Wie erreicht man eine konstruktive Fehlerkultur?



**Institut für Unternehmenssteuerung
und Veränderungsmanagement
Partnerschaftsgesellschaft**

Tristanstr. 4 80804 München-Schwabing
Telefon: 089-15900075 Email: info@uvm-institut.de