



SUCCESSFACTORY
consulting group

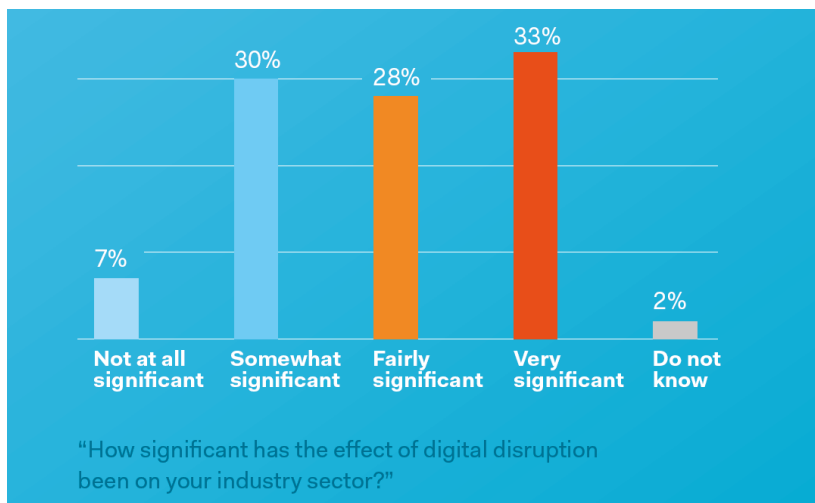
Qualität der Führung im Digitalen Zeitalter Leadership/Führung im Wandel: „Lead to proceed“

Dr. Jürgen Gamweger

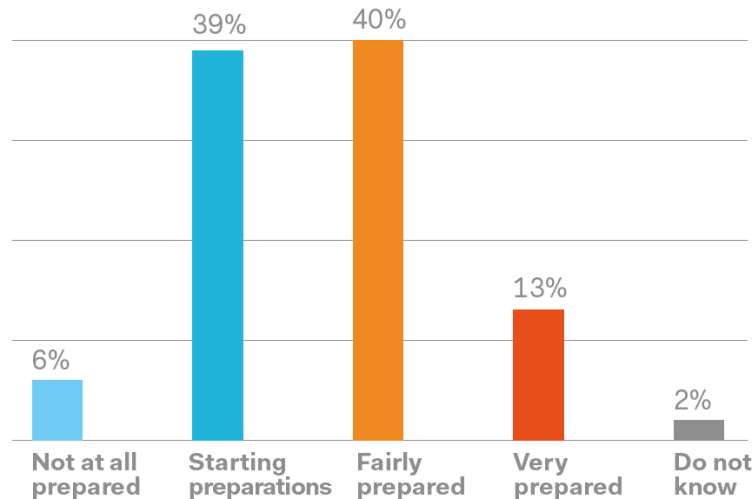
Prof. Dr. Bjørn Ludwig

training consulting coaching

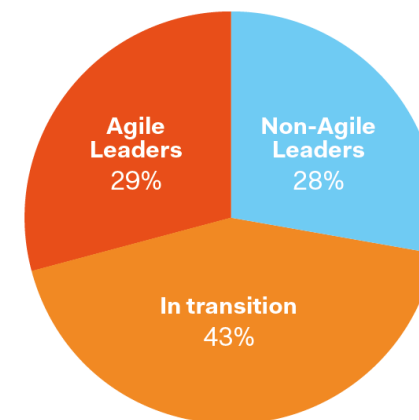
Was zeigen uns Untersuchungen zu diesem Thema?



Organizations are underprepared

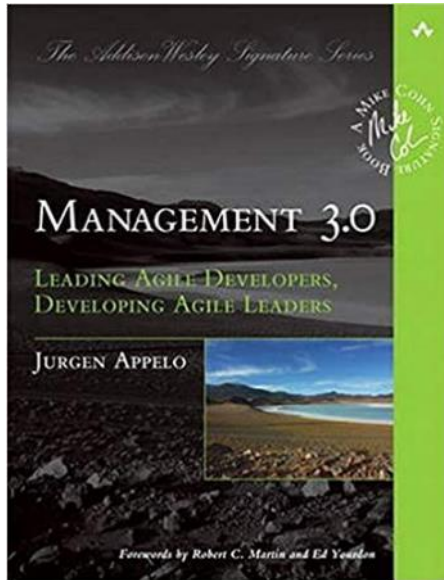


Not all leaders are agile

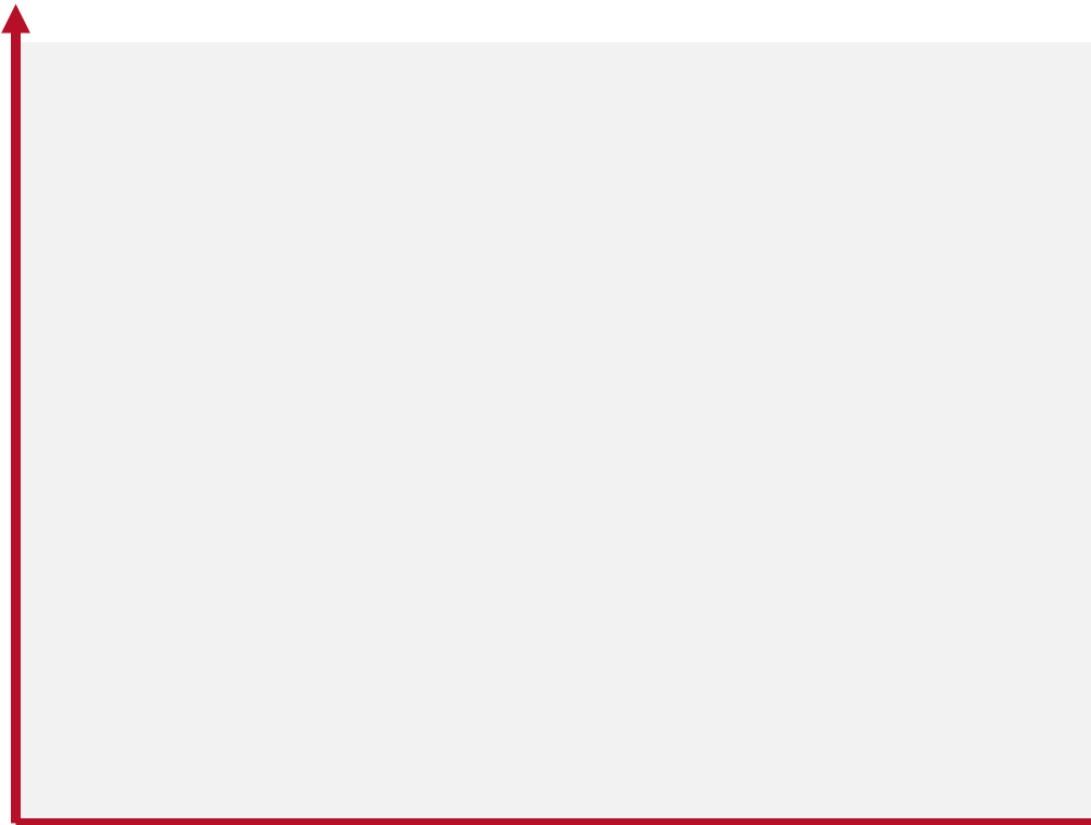


Quelle: Redefining Leadership for a Digital Age. Rainer Neubauer, Andrew Tarling, Michael Wade; 2017

Führungsrollen - Inspiriert durch Management 3.0



Leistung des Teams



„Reife“ des Teams

- 1 Tell
I will tell them
- 2 Sell
I will try and sell it to them
- 3 Consult
I will consult and then decide
- 4 Agree
We will agree together
- 5 Advise
I will advise but they decide
- 6 Inquire
I will inquire after they decide
- 7 Delegate
I will fully delegate

„Delegation Poker“

Why Lean-Agile Leadership?

An organization's managers, executives, and other leaders are responsible for the adoption, success, and **ongoing improvement** of Lean-Agile development and the **competencies** that lead to business agility. **Only they have the authority to change and continuously improve the systems that govern how work is performed.**





Was ist Führung?



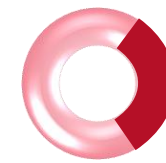
Führung ist ein Bedarf des Systems „Unternehmen“:
Führung = Unternehmensausrichtung und -lenkung

Beiträge zur Führung eines Unternehmens durch:

- ▶ Organisation: sorgt für Struktur und gibt Stabilität
- ▶ Prozesse: sorgen für Wiederholbarkeit, Effizienz, Qualität
- ▶ Menschen: führen in der verbleibenden Unsicherheit

Leadership/Führung
meint den Beitrag der Unternehmensausrichtung
und -lenkung durch Führungskräfte;
Führungskräfte führen,
indem sie die Struktur erarbeiten und
innerhalb der gegebenen Strukturen führen

Warum wandelt sich Führung?



Extern:

- ▶ Handlungsumgebung / Markt:
 - ▶ Unklarheit
- ▶ Digitalisierung:
 - ▶ Geschwindigkeit der Informationsübertragung
 - ▶ Schnellere Entscheidungsvorgänge
 - ▶ Neue Kompetenzen
- ▶ Komplexität:
 - ▶ unsichere Informationen und Entwicklungen (VUCA-World)



Intern:

- ▶ **Mitarbeiter:**
neue Erwartungshaltungen
- ▶ **Organisation:**
transformiert sich als Antwort auf externe Einflüsse
- ▶ **Führungsaufgaben und -persönlichkeiten**
ändern sich



Welche Organisationsform entspricht am ehesten den Anforderungen Innovation, Flexibilität und Wandlungsfähigkeit zu gewährleisten?

Trends:

Ent-Hierarchisierung:

Auflösung funktionaler Abgrenzungen:

De-Zentralisierung:



Effekt:

Schnellere Kommunikation

weg vom Silo-Denken

geschehensnah angesiedelte Verantwortlichkeiten

Projektgruppen, teilautonome Arbeitsgruppen mit Aufgaben, die traditionell vom Management übernommen wurden

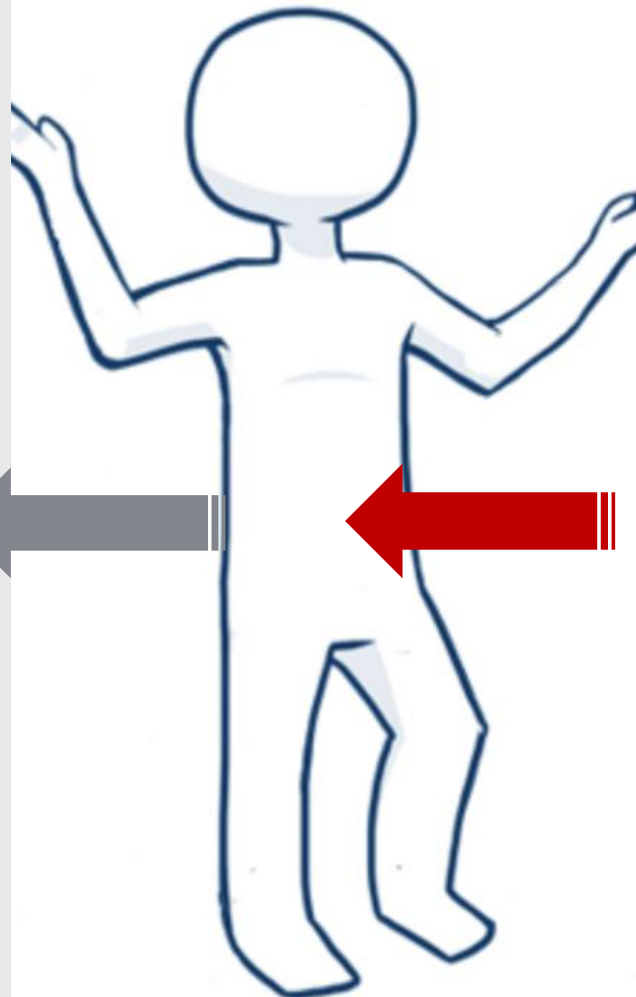


Wohin wandelt sich Führung?

Führungsaufgaben und persönliche Anforderungen

nach außen:

- ▶ Verknüpfung der dezentralen Einheiten untereinander und im gesamten Unternehmen (Identität)
 - ▶ Entscheidungsfähigkeit herstellen
 - ▶ Kommunikation muss neu organisiert werden: weniger formalisiert, mehr Zeit (Meetings, Stand-ups, ...)
 - ▶ gezielt unterstützen, dass sich informelle Systeme ausbilden
 - ▶ Vertrauensbasis schaffen, z.B. durch eine „Kommunikationsarchitektur“
- **Kontinuierlicher Führungsbedarf**



nach innen (persönliche Ebene):

- ▶ hohe Sozialkompetenz, Bewusstsein
- ▶ Unsicherheit und schnellen Wandel aushalten und beherrschen → **hohe Resilienz**
- ▶ Bereitschaft für `temporäre` Führungsübernahme
- ▶ eigene Kompetenzgrenzen akzeptieren
- ▶ Fähigkeit und Bereitschaft zum `Sich-führen-lassen`
- ▶ Sich-einbringen-wollen
- ▶ Status neu definieren



z.B. Bildung von (Führungs-)Teams:

Bedarfsorientierung beachten

Wer dabei sein möchte, muss es auch wollen!

Jeder muss aktiv einen Beitrag leisten

z.B. Wechsel von Personen in (Projekt-)Teams:

Bitte nicht alle auf einmal austauschen!

Systemische Verbundenheit beachten

z.B. Projektorganisation versus Linienorganisation

Selbstgemachte Konflikte identifizieren

Leitungsfunktionen ohne Weisungsbefugnis im Projekt

Rechtfertigungszwang gegenüber der Linie

Rollen werden geschaffen ohne systemische Rechtfertigung

Glaubenssätze, Loyalitätsprobleme

Zugrundeliegende Herausforderungen:

- ▶ auszuhandelnde Machtfragen
- ▶ Verständigungsprobleme
- ▶ mangelndes Vertrauen auf mehreren Hierarchieebenen
- ▶ Coaching



- ▶ Organisation schafft Strukturen und Stabilität; Führungskräfte übernehmen die verbleibende Unsicherheit

- ▶ Führung fällt in Zukunft nicht weg: sie wird anders, weil die Organisation sich verändert

- ▶ Führung/Leadership wird systemisch:
 - ▶ Führungsaufgaben werden von unterschiedlichen Rollen wahrgenommen
 - ▶ Selbstorganisation ermöglichen: Unsicherheit zulassen aber organisatorisch begrenzen
 - ▶ Fokus auf die Verbindungen der eigenständigen Einheiten im Unternehmen
 - ▶ Verantwortung für die Identität des Unternehmens

- ▶ Führung/Management wird bedarfsorientiert wechseln zur kompetenzgetriebenen temporären Führungsperson; es wird nicht mehr DIE Führungskraft geben



SUCCESSFACTORY
consulting group



Jürgen Gamweger



Bjørn Ludwig

Office Leoben - Headquarters

Hauptplatz 17, 8700 Leoben, Österreich
T. +43 3842 43033 15

office@successfactory.cc
successfactory.cc

Office Salzburg

Auweg 30a, 5400 Hallein, Österreich
T. +43 650 266 12 77 office.sbg@successfactory.cc

Office Stuttgart

Entenäcker 18, 74321 Bietigheim-Bissingen Deutschland
T. +49 151 550 12 689 office.str@successfactory.cc

Office München

Gabriel-von-Seidl-Straße 36, 82031 Grünwald Deutschland
T. +43 664 73481155 office.muc@successfactory.cc

Office Heidelberg

Marktstraße 52a, 69123 Heidelberg, Deutschland
T. +49 6221 739 93 94 info@amt-successfactory.com

training consulting coaching