

Thilo Leipoldt

Führung im Wandel – Leadership im 21. Jahrhundert

Prolog

Der Wandel zur Wissensgesellschaft, Digitalisierung, Social Media und die Generation Y verändern das Wirtschaftsleben. Das hat Auswirkungen auf Führung. Führung steht im Wandel. Die ersten Führungstheorien waren geprägt von einem einfachen Ursache-Wirkungsdenken. Mit zunehmender Komplexität und undurchschaubaren Zusammenhängen gibt die Systemtheorie Anregungen für Führung und Führungsentwicklung im 21. Jahrhundert.

Aktuelle Trends im Wirtschaftsleben

Die Digitalisierung gipfelt im Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Darin kommt die vierte industrielle Revolution zum Ausdruck. Die erste war die Mechanisierung mit Wasser- und Dampfkraft. Es folgte die Massenfertigung mit Hilfe von Fließbändern und elektrischer Energie. An dritter Stelle schloss sich die weitere Automatisierung der Produktion unter Einsatz von Elektronik und IT an. Und aktuell zeichnet sich die Industrie 4.0 durch Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz und die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen aus. So werden starre funktions- und abteilungsgebundene Organisationsstrukturen obsolet. Hierarchische Strukturen werden zunehmend von dynamischen und flexiblen Unternehmensnetzwerken abgelöst.

In Unternehmen nutzen Mitarbeiter verstärkt neue Medien. Die Übermittlung und Recherche von Informationen gehen schneller. Teilweise stehen Informationen zum Abruf für jeden bereit. Informationen fließen auch über Unternehmensgrenzen schnell und leicht. WhatsApp, Facebook, google+ und firmeninterne Kommunikations- und Kollaborationsplattformen bieten unternehmens- und hierarchieübergreifende Möglichkeiten der Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Neuen Medien haben heute schon Auswirkungen auf traditionelle Geschäftsmodelle. Aktuelles Beispiel ist Airbnb, die der klassischen Hotellerie Konkurrenz machen.

Mit der zunehmenden Vernetzung werden Märkte volatiler. Markt- und Kundenbedürfnisse ändern sich schneller. Allein das spricht schon gegen langwierige hierarchische Entscheidungsprozesse. Die Führung von zeitlich begrenzten Teams wird zunehmen, weil man sich so besser und schneller auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse einstellen kann.

Kundenbedürfnisse können auch durch unvorhersehbare Ereignisse ausgelöst werden. Wie zum Beispiel als der thüringische Ministerpräsident Dieter Althaus im Januar 2009 bei einem Skiunfall in Österreich mit einer Skifahrerin zusammen stieß. Die Skifahrerin verstarb auf dem Transport ins Krankenhaus an den Unfallfolgen. Althaus erlitt ein schweres Schädel-Hirn-Trauma mit Hirnblutung. Nach Bekanntwerden des tragischen Unfalls begann ein Run auf Skihelme. Münchner Sportgeschäfte meldeten „Skihelme ausverkauft“. Sporthäuser in Deutschland, Österreich und der Schweiz bestellten innerhalb von zwei Tagen beim

europäischen Skihelme-Marktführer „Uvex“ rund fünf Mal so viele Skihelme wie im Vorjahr. Das Fürther Familienunternehmen Uvex rief seine Belegschaft aus den Weihnachtsferien und produzierte kurzfristig so viele Skihelme wie möglich. Durch die schnelle Reaktion erzielte Uvex 2009 einen Umsatzerfolg bei Skihelmen. Dieses Beispiel weist auf eine sinkende Planbarkeit in einer zunehmenden vernetzten Welt hin.

Während auf der einen Seite Markt und Kunden mehr Flexibilität fordern, so nimmt auch auf der anderen Seite die Anzahl der Mitarbeiter zu, die flexible Arbeitszeiten fordern. Mit der Generation Y kommen jetzt Mitarbeiter ins Unternehmen, die vor allem nach Leistung, Sinn und Spaß im Leben streben und zugleich nach mehr Flexibilität in Raum und Zeit verlangen. Gleichzeitig treten sie sehr selbstbewusst auf. Ihre Stärke ist der geübte Umgang mit neuen Technologien und Netzwerken.

Die Beispiele zeigen, dass wir in einer Zeit leben, in der die Anzahl, die Komplexität und die Geschwindigkeit von Veränderungen stark zunimmt. Verkürzte Produktlebenszyklen, steigender Wettbewerbs- und Innovationsdruck, rasante Entwicklung technischer Innovationen und Internationalisierung stehen stellvertretend für die aktuellen Veränderungen. Die Verdichtung und Beschleunigung von Arbeitsprozessen bei einer gleichzeitigen Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen prägen die moderne Arbeitswelt. Trotzdem betrachten Führungskräfte in vielen Unternehmen Veränderungen noch nicht als zu Ihrem Führungsalltag dazugehörige Selbstverständlichkeit.

Auswirkungen auf Führung

Vor dem Hintergrund dieser Trends, können Führungskräfte heute schon beobachten wie bisherige Erfolgsprinzipien nicht mehr greifen. In hierarchisch geprägten Unternehmensstrukturen verteilten die Führungskräfte von oben das notwendige Wissen an Mitarbeiter, damit sie ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen können. Im Wandel zur Wissensgesellschaft müssen Führungskräfte eingestehen, dass Mitarbeiter teilweise schon besser informiert sind als sie selbst. In stetig komplexer werdenden Prozessen kennen sich meist nur noch die aus, die darin auch arbeiten.

Wenn das entscheidende Wissen schon beim Mitarbeiter ist, ist es auch folgerichtig, wenn dort Entscheidungen getroffen werden. Unter dem Primat der Flexibilität und Schnelligkeit sind dezentrale Entscheidungen gefordert. Führungskräfte müssen Kompetenz im Sinne von Befugnisse und Macht abgeben.

Wenn Menschen in ihrer Arbeit nach Spaß und Sinn streben, verlieren Anweisungen und einseitige Zielvorgaben ihre Wirkung. Wenn Mitarbeiter mehr Flexibilität in Raum und Zeit fordern, wird Kontrolle zum Bremsblock.

Bisherige Antworten auf den Wandel

Im Wandel zur Wissensgesellschaft hat sich fast unbemerkt das Verständnis durchgesetzt, dass heute das entscheidende Wissen in vielen Köpfen unten, in der Unternehmenshierarchie verteilt ist. Mit dieser Haltung sind die Japaner erfolgreich geworden. Sie haben uns vorgemacht, wie mit „KAIZEN“ die Mitarbeiter, die die Arbeit

verrichten, an einem kontinuierlichen Verbesserungs- und Innovationsprozess beteiligt werden.

Hier zu Lande entstehen, neben der klassischen Hierarchie, „Pfannkuchen-Organisationen“. Neue Themen und Veränderungen werden in Projekten und Initiativen organisiert. Die Steuerung der neuen Organisationsform muss neu erfunden werden. Doch teilweise wird weiterhin in alten Mustern gedacht. Wer jedoch glaubt, dass er die Vielzahl an Projekten und Initiativen aus der Hierarchie steuern kann, steht auf der Bremse und wundert sich, dass es nicht vorangeht. Führung muss es gelingen, Mitarbeiter auf Plattformen und Marktplätzen bestmöglich zu vernetzen, so dass sie ihre Leistungserbringung letzten Endes am Kunden ausrichten.

Die aktuellen Trends im Wirtschaftsleben haben massive Auswirkungen auf Führung. Die bisherigen Antworten der Führung reichen nicht aus. Nach einem Rückblick, wie Führung sich bis heute verwandelt hat, folgt eine Beschreibung der Führungs-Perspektiven des 21. Jahrhunderts.

Führungstheorien im Wandel der Zeit

Die ersten Führungstheorien waren geprägt von einem einfachen Ursache-Wirkungsdenken. In den 20er Jahren waren die Untersuchungen vor allem darauf ausgerichtet, die Merkmale von Führungspersönlichkeiten herauszufinden. In den 30er Jahren wurde die Diskussion um Führungsstile „autoritär – demokratisch – laissez-faire“ (Kurt Lewin 1938–1940) geführt und das Verhalten der Führungskraft gegenüber Mitarbeitern. „Kommandieren, Kontrollieren und Korrigieren“ waren zu diesem Zeitpunkt die Aufgaben der Führung.

In den 60er Jahren rückten die Mitarbeiter vermehrt ins Blickfeld der Aufmerksamkeit. Blake und Mouton integrierten in ihrem Managerial Grid die Mitarbeiterorientierung. Hersey und Blanchard erklärten in ihrem Modell des situativen Führens passendes Führungsverhalten abhängig vom Reifegrad des Mitarbeiters. „Fordern, Fördern, Feedback“ wurden zu den Schlagworten der Führung.

Seit den 80er Jahren verbreitet sich mehr und mehr ein systemisches Führungsverständnis. Sichtweise und Denkinstrumente der Systemtheorie decken sich jedoch selten mit dem gewohnten Verständnis kausalen Denkens. Einfache Erklärungen haben größeren Appeal als der Verweis auf komplexe und komplizierte undurchschaubare Zusammenhänge. Ein systemisches Führungsverständnis richtet den Fokus auf „Kräfte, Kultur und Kontext“. Führung betrachtet ganzheitlich alle Interaktionen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Lieferanten, Finanziers, Markt, Gesellschaft, Kultur und Umwelt. Es geht um eine gezielte Einflussnahme in Kommunikations- und Erwartungsstrukturen der Beteiligten, um dadurch die Selbstorganisation zu fördern. Die Führungskraft ist nur eine der vielen Kontextfaktoren, die auf die Mitarbeiter wirkt. Organisationen werden als Systeme betrachtet, die nie vollständig „von oben“ durchorganisiert sein können. Systemisches Management orientiert sich an autonomen, verstreuten, selbständigen, selbstorganisierten Subsystemen, wie zum Beispiel das Konzept der „Fraktalen Fabrik“. Um die negativen Folgen direkter Übersteuerung und Überregulierung zu vermeiden, wird in der Führungsforschung auf beteiligungsorientierte Stile, teilautonome Gruppen und Vernetzung von Einzelnen, Teams, Abteilungen und Unternehmen hingewiesen.

Führungs-Perspektiven des 21. Jahrhunderts

Veränderungen gestalten gehört zur alltäglichen Führungsaufgabe

Viele Führungskräfte betrachten Veränderungen noch nicht als zu Ihrem Führungsalltag dazugehörige Selbstverständlichkeit. Veränderungen Gestalten ist heute originäre Führungsverantwortung. Change Management ist integraler Bestandteil von Führung. Jede Veränderung beginnt mit Selbst-Führung. Die dafür wesentlichen Aspekte sind Selbststeuerung und persönliche Veränderungsstärke.

Führung fördert Eigenverantwortung

Ein notwendiger Hebel für Produktivitätssteigerungen sind kontinuierliche Verbesserungsvorhaben. Die Erfahrung zeigt, dass Initiativen zur Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, in denen die Eigenverantwortung der Mitarbeiter nicht gefördert werden, im Sande verlaufen. Methoden werden trainiert aber nicht gelebt. Initiativen werden gestartet, erzielen auch erste Erfolge, doch spätestens wenn die Verantwortung an die Linie übergeht, stellt sich wie von einem unsichtbaren Gummiband gezogen der alte Ausgangszustand wieder her. Nur wenn sich Führung ändert, so dass Eigenverantwortung gefördert wird, können die gewünschten Früchte geerntet werden. Damit hat Führung die Aufgabe, Mitarbeiter zu befähigen, eigenverantwortlich zu handeln, sich selbst zu organisieren und Verbesserungen kontinuierlich selbständig umzusetzen.

Führung ist lösungsorientiert

In komplexen Situationen und auf unbekanntem Terrain ist es hilfreich, unvoreingenommen zu beobachten, was alles wie gewünscht funktioniert, um in kleinen Schritten mehr davon zu tun. Das ist das Grundverständnis von Lösungsorientierung. Lösungsorientiertes Führungsverhalten setzt auf positive Emotionen, unterstützt Experimentierfreude, ermutigt neue Wege zu gehen und fördert die Selbstwirksamkeit von Mitarbeitern. Menschen agieren auf Augenhöhe miteinander. Veränderung findet statt, indem verstärkt wird, was bereits gut funktioniert. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf beobachtbares Verhalten, auf die Ausnahmen vom Problemzustand und auf die eigenen Stärken und Kompetenzen. Das setzt bei den Beteiligten Engagement und Kreativität für neue Wege frei. Das schafft eine positive Arbeitsatmosphäre. Die gegenseitige Akzeptanz wird gestärkt. Wer das ausprobiert, erzielt rasch überzeugende Ergebnisse.

Funktionierende Führung ist eine Frage der Beziehung

Die kleinste Einheit von Führung ist die direkte Führungsbeziehung. Ob Führung funktioniert oder nicht, ist eine Frage der Beziehung. Führung ist so gut, wie Führungskraft und Mitarbeiter im Annehmen von Führung zusammen kommen. Der Mitarbeiter versteht, was die Führungskraft will und umgekehrt.

Die Generation Y legt weniger Wert auf herkömmliche Statussymbole wie zum Beispiel Firmenautos mit Vollausrüstung, Privatparkplatz in der Firmengarage oder ein Eckbüro mit Ausblick. Es spielen vielmehr emotionale Aspekte eine entscheidende Rolle. Vor allem

möchten sie ihren Arbeitgeber und seine Mission verstehen, wie sie da reinpassen und warum sie ein wertvoller Teil des Ganzen sind, persönlich wie professionell. Sie streben nach einem Arbeitsumfeld, dass speziell auf ihr Leben und ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist und stellen daran auch hohe Ansprüche. Ist die Aufgabenstellung im Berufsleben kompatibel mit den persönlichen Wertesystem und den individuellen Entwicklungsplänen des Individuums, dann sind die Vertreter der Generation Y auch bereit eine überaus hohe Leistungsbereitschaft im Job zu zeigen. Damit steigt die Anforderung an die Beziehungsgestaltung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, der nächsten Generation.

Die innere Haltung entscheidet

Unzählige Bücher sind darüber geschrieben worden, **was** eine Führungskraft zu tun hat. In den letzten 15 bis 20 Jahren hat sich die Führungsforschung damit beschäftigt, **wie** geführt wird. Offen geblieben ist bisher die Frage aus welcher inneren Haltung heraus Führungskräfte wirksam werden. Otto Scharmer beschreibt die drei Perspektiven in Analogie zu einem Künstler. Wir können uns das Ergebnis anschauen, dass aus einem kreativen Prozess hervorgeht, zum Beispiel ein Bild bei einem Rundgang im Museum. Wir können den Prozess des Malens beobachten, wenn wir den Künstler in seinem Atelier besuchen. Oder wir können einen Künstler beobachten, während er vor einer leeren Leinwand steht. Und stellen uns dann die Frage, aus welcher inneren Haltung heraus, setzt er seinen ersten Pinselstrich.

In Beraterkreisen ist die Überzeugung verbreitet, dass der Erfolg einer Intervention von der inneren Haltung des Intervenierenden abhängt. Bei Führungskräften lassen sich bis heute noch Überzeugungen aus Zeiten des Taylorismus entdecken: Mitarbeiter gehen der Arbeit aus dem Weg. Sie wollen keine Verantwortung übernehmen. Mitarbeiter müssen „an die Hand genommen“ werden, deshalb müssen Führungskräfte Handlungsschritte vorgeben und kontrollieren. Mit so einer Haltung lassen sich spätestens Mitarbeiter der Generation Y nicht mehr führen. Sie stehen für Autonomie und Gestaltungsspielraum, für Gleichrangigkeit und Selbstorganisation – und für das Teilen. Der Aufbau von Herrschaftswissen ist ihnen fremd. Machtgelüste haben sie kaum. Bevormundungsmodelle sind gar nicht ihr Ding. Die Transformation der inneren Haltung von Führungskräften bleibt heute noch meist dem Zufall überlassen. Es braucht ein hohes Maß an innerer Aufmerksamkeit und Zeit zur Selbstreflexion.

Anforderungen an Führungskräfte

In einer komplexen und durch permanente Veränderung geprägten Wirtschaftswelt müssen sich konsequenterweise auch die Kriterien der Führungskräfteauswahl und -entwicklung im Kern ändern. Bisher setzten Entscheider und Personalfachleute auf die Erhebung gemachter Erfahrungen. Ganz im Sinne der eignungsdiagnostischen Grundregel, vergangenes Verhalten ist der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten. Die Geschäftswelt verändert sich in einer Geschwindigkeit, so dass was heute funktioniert, morgen schon nicht mehr erfolgreich sein muss.

Während Apple mit dem iPhone 6 den bisherigen Verkaufsrekord am ersten Wochenende der Produkteinführung knackt, wird Apple-Chef Tim Cook vorgeworfen, dass das Unternehmen unter ihm seine Innovationskraft verliert. Für die neuen iPhone-Modelle nahm Apple in den ersten 24 Stunden weltweit 4 Millionen Bestellungen entgegen. Das waren

doppelt so viele wie zum Start des iPhone 5 vor zwei Jahren. Der kalifornische Konzern verdiente im Quartal der iPhone 6 Einführung knapp 8,47 Milliarden Dollar. Das waren 12,7 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Apple verzeichnet damit das stärkste Wachstum innerhalb der zwei vorangegangenen Jahre. Trotzdem wird zeitgleich in Analystenkreisen ausführlich über den mittelfristigen Tod nicht nur des iPhones, sondern gleich der ganzen Firma Apple diskutiert – weil angeblich die Innovationsfähigkeit abhanden gekommen sei. Die Analysten werfen Apple vor, dass seit dem iPad nicht mehr viel gekommen sei. Der Druck auf CEO Tim Cook steigt, endlich wieder etwas Revolutionäres auf den Markt zu bringen. Die Aktienkurse gehen zeitweise schon auf Talfahrt, wenn die Wachstumskurve nicht steil genug ist. Der Untergang des Unternehmens scheint, stets nur ein Quartalsergebnis entfernt zu sein.

Damit zählen nicht mehr vergangene Erfolge, entscheidend ist das Potenzial in der Zukunft. Die Anforderung an Führungskräfte ist: Zukunft zu gestalten und nicht die Aufgaben der Vergangenheit erneut zu bewältigen. Bei zunehmender Komplexität gilt es in neuen Situationen die maßgeblichen Zusammenhänge zu erkennen. Bei zunehmender Anzahl von Veränderungen gewinnt derjenige, der Spaß und Freude an Neuem hat. In der internationalen Zusammenarbeit, beim Aufbau von Netzwerken und Führung einer neuen Mitarbeiter-Generation zählt zu erkennen, auf was das Umfeld reagiert. Wo Geschwindigkeit entscheidet, kommen diejenigen weiter, die auch in erstmaligen Situationen die Nerven behalten und exzellente Ergebnisse abliefern. In einer sich stets verändernden Umwelt besteht, wer sich hinterfragt, seine Stärken und Schwächen kennt und aus Fehlern lernt.

Führungsqualitäten entwickeln

Die neuen Anforderungskriterien an Führungskräfte sind die Anti-These zu den Status-quo-Chefs. Nur mit dieser Anti-These wird es Unternehmen vor allem auch in den klassischen Industrien gelingen, die umfassenden Transformationen der nächsten Jahre erfolgreich zu meistern. Neue Führungsqualitäten müssen sich entwickeln. Führungskräfte-seminare greifen dabei viel zu kurz. Die Weiterbildungsprofis wissen, dass auch ein gutes Seminar noch keine Verhaltensänderung bei den Teilnehmern garantiert. Auftraggeber beklagen heute schon, dass Führungskräfte, die zahlreiche Seminare besucht haben, ihr Führungsverhalten nur wenig ändern. Kontexte werden zu wenig berücksichtigt. Notwendige Veränderungen werden nicht nachhaltig umgesetzt. Wir bei system worx bieten unseren Kunden drei erprobte Vorgehensweisen, Führungsqualitäten weiter zu entwickeln. Voraussetzung für solch eine echte Führungs-Entwicklung ist, dass Führungskräfte ihr eigenes Führungsverhalten in Frage stellen.

Solution Focused Feedback

Für die persönliche Weiterentwicklung sind Menschen auf Rückmeldung von anderen angewiesen. Führungskräfte bekommen in ihrem Berufsalltag wenig Rückmeldung. Rückmeldungen sind eine gute Anregung über eigenes Verhalten nachzudenken. Das Feedback-Instrument von system worx „Solution Focused Feedback“ schafft einen Rahmen für eine systematische Rückmeldung.

Solution Focused Feedback ist ein 360° Feedback-Instrument für Führungskräfte, das mit einer systemischen und lösungsorientierten Herangehensweise arbeitet. Es macht

Führungskräfte ihre eigenen Ressourcen bewusst und zeigt auf, wie sie diese gewinnbringend in ihr Unternehmen einsetzen. Der Fokus liegt auf Stärken und Fähigkeiten und nicht auf Defiziten. Das Gelingen steht im Vordergrund. Solution Focused Feedback ist ein wissenschaftlich fundiertes Instrument. Der Fragebogen berücksichtigt die neusten Leadership-Ansätze, wissenschaftlichen Ergebnisse aus der Burn-out Forschung und der gesundheitsorientierten Führung. Der Aufbau des Fragebogens folgt einem praxisbewährten systemisch-lösungsorientierten Führungsmodell. Damit bezieht sich das Solution Focused Feedback auf die drei Säulen der Führung: Sich selbst führen, Führung im Umgang mit anderen und im Kontext des Unternehmens.

Mitarbeiter, Vorgesetzte und Kollegen schätzen das Verhalten der Führungskraft ein. Für die Einschätzung der „Selbstführung“ wird die Perspektive einer privaten Bezugsperson hinzugezogen. Der Ergebnisbericht des Solution Focused Feedbacks ist der Ausgangspunkt für die gemeinsame Reflexion mit denen Menschen mit denen sich die Führungskraft in Führungsbeziehungen befindet. Nach der gemeinsamen Reflexion ist neues Führungsverhalten in Arbeitskontexten einzuüben.

Führungs-Initiativen

Statt klassischer Führungsseminare bieten wir bei system worx unseren Kunden maßgeschneiderte Führungs-Initiativen an. Eine Führungs-Initiative ist ein Führungsentwicklungs-Programm, um den Unternehmenswandel zu gestalten.

Die Designkriterien und Gestaltungsprinzipien für Führungskräfte-Initiativen sind aus dem aktuellen Bedarf und den Markt- und Unternehmensanforderungen abgeleitet. Personenqualifizierung geht mit Systemqualifizierung Hand in Hand. Neben der Förderung von Veränderungsbereitschaft von Personen sind die Teilnehmer unmittelbar aufgefordert, die Organisation so zu gestalten, dass Veränderungen ermöglicht werden. Lernen und Kompetenzentwicklung findet im Prozess der Arbeit statt. Je stärker die Trainingsinhalte an den konkreten im Alltag zu bewältigenden Arbeitsaufgaben ausgerichtet sind, umso größer ist der tatsächliche Transfer. Die Inhalte einer Führungs-Initiative ist mit den Unternehmensthemen verknüpft. Top down werden die Leitplanken gesetzt. Die Teilnehmer der nächsten Hierarchiestufe müssen ihren Gestaltungsspielraum kennen. Statt der Schulung einer Zielgruppen, ist die vertikale Teamentwicklung ein Bestandteil jeder Führungs-Initiative. Die Gestaltungsspielräume werden jeweils zwischen den Verantwortlichen der nächst höheren Hierarchieebene mit ihren Mitarbeitern diskutiert. Die innerhalb der Gestaltungsspielräume angestrebten Veränderungen sind gemeinsame Gestaltungsaufgaben. Wichtiger als Wissensaufbau ist die persönliche Weiterentwicklung, Meisterschaft und Vorbild sein. Das setzt voraus, dass auch das Top-Management eigene Erfahrungen mit den Instrumenten und Tools hat, mit denen die verschiedenen Zielgruppen Zukunft gestalten sollen.

Führungswerkstatt

Veränderte Anforderungen an Führung verlangen auch von sehr erfahrenen Führungskräften Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens. Gerade erfahrenen Führungskräften fällt es unter Kollegen, mit denen Sie täglich zusammenarbeiten, schwerer in den Lernmodus zu wechseln. Firmenübergreifende Führungswerkstätten mit einem Teilnehmer pro Unternehmen haben sich hier bewährt. Die Hemmschwelle, sich als Teilnehmer mit seinen eigenen Anliegen und konkreten Praxisbeispielen einzubringen, ist sehr viel schneller

überwunden. Ideen und Anregungen aus anderen Märkten und Branchen erleben die Teilnehmer als inspirierend.

Der Inhalt einer Führungswerkstatt ist sehr praxisbezogen. Die spezifischen Bedürfnisse und Anliegen der Teilnehmer stehen im Vordergrund. In der Führungswerkstatt stellen sich die Teilnehmer ihren Herausforderungen aus ihrem eigenen Führungsalltag und arbeiten mit anderen Führungskräften an Ihren Praxisfällen. Die Teilnehmer erarbeiten mit Hilfe „kollegialer Fallberatung“ Lösungsvorschläge für ihr eigenes Anliegen. Die Teilnehmer lernen Führungsstile und Herangehensweisen anderer Führungskräfte kennen. Die Teilnehmer erweitern ihren Handlungsspielraum und Flexibilisieren ihr Führungsverhalten. Unter professioneller Anleitung reflektieren die Teilnehmer ihre persönliche Wirkung als Führungskraft.

Führen im stetigen Wandel in einer komplexer werdenden Wirtschaftswelt fordert den Wandel von Führung. Wir diskutieren unsere Ansätze, Methoden und Vorgehensweisen auch mit Ihren Führungskräften. Gerne unterstützen wir Sie bei der Entwicklung Ihrer Führungsqualität.