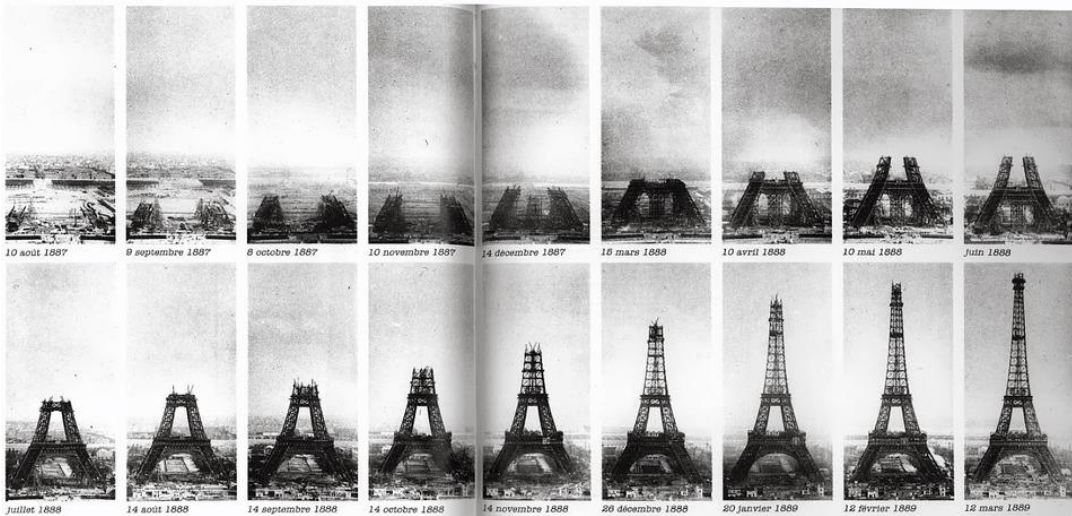


Führung in turbulenten Zeiten



Je mehr wir wissen, umso besser können wir unsere Zukunft planen und unsere Entwicklung zielgerichtet kontrollieren.

„To know in order to predict and to predict in order to control.“

Auguste Comte (1798 - 1857) Begründer des Positivismus und Mitbegründer der Soziologie

4 Arten von Ordnung



ENTWICKLUNG UND BERATUNG FÜR MENSCHEN IN UNTERNEHMEN



einfach

- wenige Akteure/Aktionen
- eindeutig
- wiederholbar
- klare Ursachen/Wirkungen



kompliziert

- Mehrere Akteure
- Prozessvielfalt
- planbar
- kontrollierbar



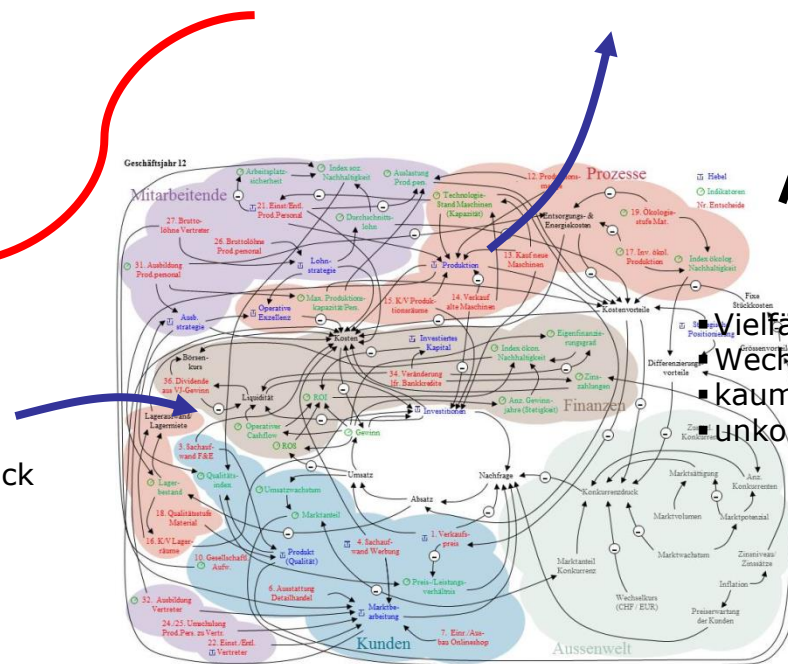
turbulent

- chaotisch
- überraschend
- bedrohlich
- Entscheidungsdruck



komplex

- Vielfältige Akteure/Aktionen
- Wechselwirkungen
- kaum vorhersehbar
- unkontrollierbar





Je komplexer und vielfältiger die Welt wird, umso vielfältiger sollten Organisationen werden, die sich in ihr entwickeln wollen.

„Intelligenz beruht auf der Fähigkeit, gleichzeitig widersprüchliche Ideen, Interessen und Bedürfnisse im Kopf zu haben und trotzdem handlungsfähig zu bleiben.“

nach: F. Scott Fitzgerald (1896 – 1940) Schriftsteller

1. Konkretes Handeln

= Einzelaufgaben und Verfahren

- Direktes Handeln, sofortiges Feedback

„einfach“

2. Koordination von Einzelaufgaben und Verfahren

= Operatives Management

- Kurz- und Mittelfristplanung, Ressourcenabschätzung, Risikoanalyse

kompliziert

3. Entwicklung einer Organisation in ihrer Umwelt

= Strategisches Management

- Mittel- und Langfristplanung, Umwelt- und Trendanalyse, Stärken/Schwächen-Analyse, Szenarioplanung, Wachstumsstrategien

*Komplex?
turbulent!*

4. Ko-Evolution von Organisationen in einer komplexen Welt

= Werte Management

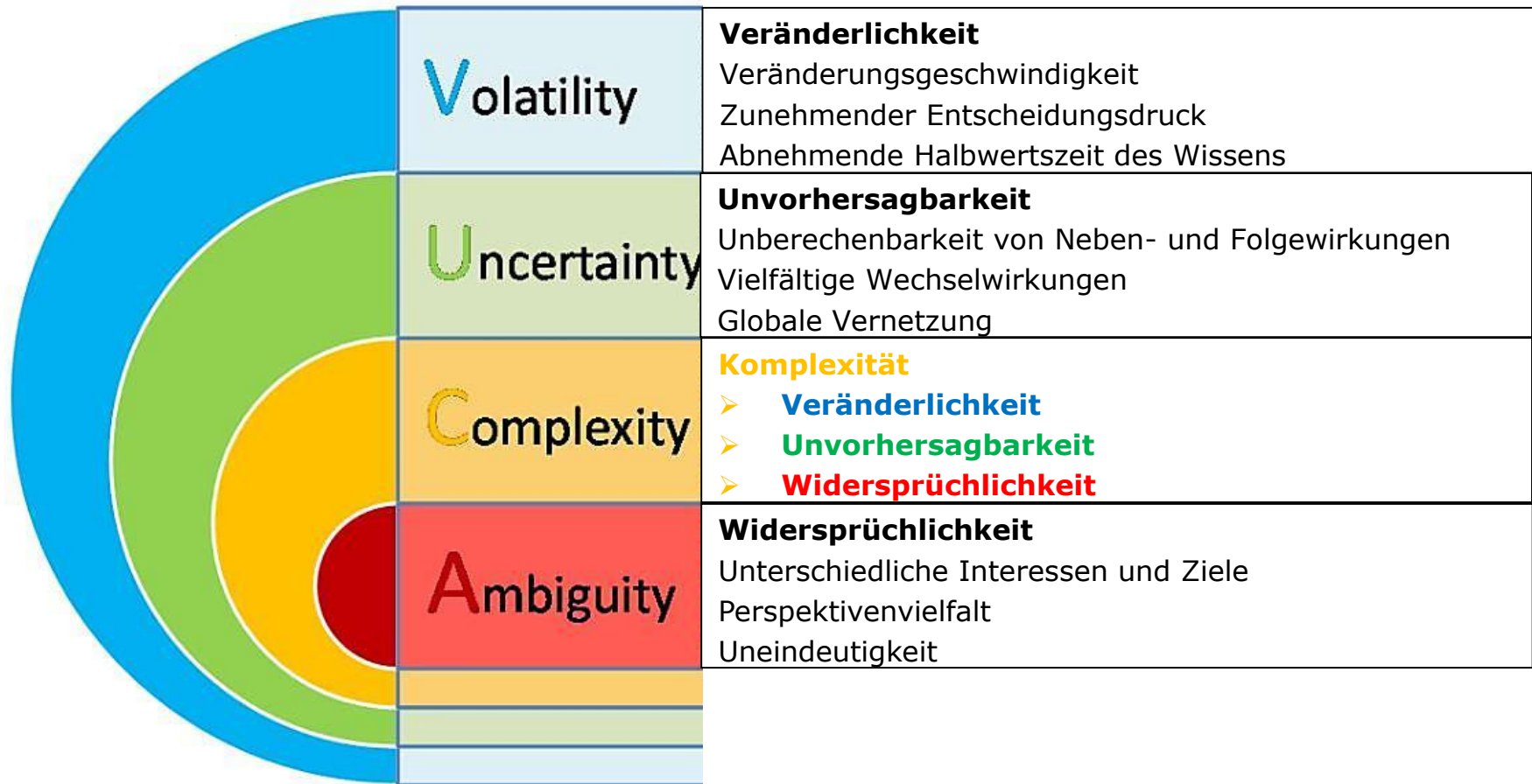
- Reflexion von Wechsel- und Rückwirkungen des Organisationshandelns, Analyse von Pfadabhängigkeiten, Sinn- und Werteorientierung, Kulturentwicklung, Experimentieren, Stakeholder-Kooperation, Selbstführung

*turbulent
und
komplex*

Wir leben in einer „VUCA“-Welt



ENTWICKLUNG UND BERATUNG FÜR MENSCHEN IN UNTERNEHMEN



1. Veränderlichkeit (Volatility)

- Beschleunigung
- Zunehmender Entscheidungsdruck
- Abnehmende Halbwertszeit des Wissens

Was tun?

- *Reflexion und Regeneration*
- *Mehrhirn-Denken*

WEGWEISER: GELASSENHEIT / WERTE

2. Unvorhersagbarkeit (Uncertainty)

- Unberechenbarkeit von Neben-/Folgewirkungen
- Vielfältige Wechselwirkungen
- Globale Vernetzung

Was tun?

- *Fehler- und Lernkultur*
- *Aufmerksamkeit*

WEGWEISER: NEUGIER / VERSTEHEN

3. Widersprüchlichkeit (Ambiguity)

- Unterschiedliche Interessen und Ziele
- Vielfältige Perspektiven
- Uneindeutigkeit

Was tun?

- *Transparenz und Austausch*
- *Dialogkultur*

WEGWEISER: VIELFALT

Optionen in der VUCA-Welt:

- Auf Behauptungen und Einfluss generell verzichten und „**aus dem Spiel aussteigen**“.
- Die Sehnsucht nach einfachen Lösungen bedienen, Unsicherheit verdrängen und **Wirkung** auf andere zu erzielen.
- Routinen hinterfragen, vielfältige Perspektiven erkunden, Werte als Wegweiser nutzen, **Wirksamkeit** „ausprobieren“ und dabei die Wirkung auf andere im Blick haben.

- *Mehr Beteiligung*
 - durch **Vernetzung**
- *Mehr Perspektiven*
 - durch **Dialog**
- *Mehr Eigeninitiative*
 - durch **Selbstbestimmung**
- *Mehr Lernen*
 - durch **Experimentieren**
- *Mehr Gemeinsamkeit*
 - durch **geteilte Werte**

Fragen zur Reflexion

- **Was halten wir davon? Was macht für uns Sinn?**
- **Was könnten wir in unserem Alltag umsetzen / ausprobieren?**
- **Wie können wir das konkret tun?**

Organisationsführung - Klarheit -

Organisation
- Ziele
- Struktur

Kultur
- Werte
- Routinen

*verstehen /
positionieren*

übersetzen

Person
- Wissen
- Kompetenzen

Persönlichkeit
- Werte/Bedürfnisse
- Gewohnheiten

vertrauen

Funktion
- Aufgaben
- Anforderungen

Rolle
- Motivation
- Erwartungen

Selbstführung
- Kraft -

Beziehungsführung
- Kontakt -

Veränderungen im Umfeld und
Kontextvielfalt

5 Grundhaltungen der Zukunft



*ENTWICKLUNG UND BERATUNG FÜR MENSCHEN IN UNTERNEHMEN

Professionalität – The Disciplinary Mind

Umfassende und tiefe Kenntnisse im eigenen Fachgebiet

Weitblick – The Synthesizing Mind

Über den Tellerrand der eigenen Profession hinausblicken

Kreativität – The Creative Mind

Professionalität und Weitblick nutzen, um Denkroutinen zu verlassen

Respekt – The Respectful Mind

Unterschiedliche Menschen und Kulturen als Bereicherung schätzen

Ethik – The Ethical Mind

Sich in einer Vielfalt von Perspektiven aufs Ganze hin positionieren

Nach: Howard Gardner, Five Minds for the Future

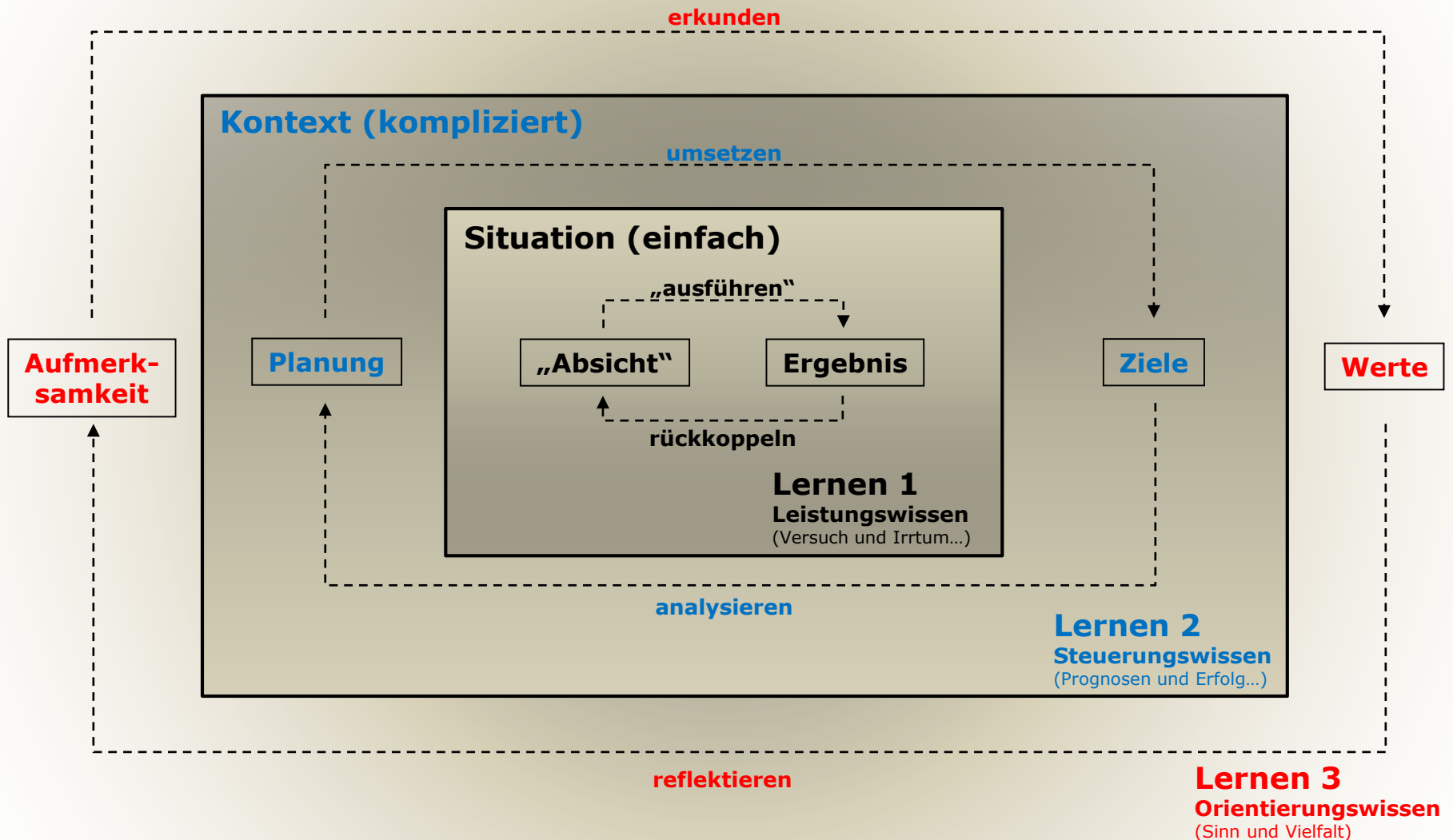
- **Von Fehlern profitieren**
 - Lernfähigkeit und Wissen durch die Suche nach „schlechten Nachrichten“ erweitern
- **Routinen überprüfen und experimentieren**
 - Denkmuster und Gewohnheiten in Frage stellen
- **Aufmerksamkeit für alles was geschieht**
 - Auf schwache Signale und Überraschungen achten
- **Flexibilität**
 - Neben Planung und Vorausschau die Reaktionsfähigkeit und –schnelligkeit im „Hier und Jetzt“ üben und pflegen
- **Verantwortung zu den Experten wandern lassen**
 - Entscheidungen dort treffen, wo Kompetenz, Wissen und Informationen vorhanden sind – unabhängig von der Hierarchie

Die drei Ebenen des Lernens



*ENTWICKLUNG UND BERATUNG FÜR MENSCHEN IN UNTERNEHMEN

Kontextvielfalt (komplex)



nach: Gregory Bateson, Steps to an Ecology of Mind