

## Individuelle Führungspraxis



sich angesichts der wachsenden Aufgaben überarbeiten

**sich Raum schaffen für Reflexion**

- ◆ monatliche Termine mit Sparringspartnern
- ◆ Coaching und externe Evaluation der eigenen Führungsarbeit nutzen
- ◆ jährliche private Einkehrtage zur Regeneration, Besinnung und Reflexion

sich vom operativen Tagesgeschäft zu sehr einnehmen lassen

**die eigene Energie auf Komplexitäts- und Zukunftsmanagement fokussieren**

- ◆ eigene Intuition für informierte Bauchentscheidungen schulen
- ◆ mittels Kalenderanalyse die eigene Zeitallokation überprüfen
- ◆ mehr zuhören und nachfragen, um eigene Annahmen zu überprüfen und sich erst dann eine Meinung zu bilden

sich ausschließlich im eigenen Sektor und im Netzwerk der eigenen Branche engagieren

**sich über Sektorgrenzen hinweg vernetzen**

- ◆ Mitarbeiter mit unterschiedlichen Sektorerfahrungen um sich scharen
- ◆ sich jenseits des beruflichen Kontexts vernetzen
- ◆ sektorübergreifende Vita anstreben
- ◆ sich bewusst in sektorübergreifende Arbeitskontexte begeben, z. B. in Public-Private Partnerships oder Forschungskooperationen

## Führen von Organisationen



mittels Management „von oben nach unten“ versuchen, die Kontrolle zu halten und Fehler zu verhindern

**Mitarbeiter über eine Vertrauens-, Wertschätzungs- und Beteiligungskultur befähigen**

- ◆ Beteiligungsformate entwickeln, insbesondere um für die kommende Generation von Arbeitskräften attraktiv zu bleiben
- ◆ Raum für Regeneration und Reflexion der Mitarbeiter schaffen
- ◆ die gewünschte Kultur vorleben und das Vertrauen vorstrecken

Anweisungen ohne Erklärung geben und die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Organisation unbeantwortet lassen

**Orientierung geben und Sinn stiften, um Zuversicht und Kohärenz zu schaffen**

- ◆ in Krisenzeiten klare Position beziehen und sich auf die Werte der Organisation berufen
- ◆ Sinn als verbindendes Element in der Organisation durch gemeinsame Entwicklung von Werten vermitteln
- ◆ häufiger die eigenen Grundsätze und die der Organisation erläutern und emotionalisieren

an mechanistischen Organisationsformen des 20. Jahrhunderts festhalten

**robuste und zugleich flexible Organisationsstrukturen aufbauen, die schnell auf veränderte Realitäten reagieren können**

- ◆ sich bewusst in ein Netzwerk jenseits der Organisationsgrenzen begeben, um neue Trends schneller zu erkennen
- ◆ kollektive Intelligenz und Kreativität heben und orchestrieren, z. B. durch selbstorganisierte, bereichsübergreifende Innovationszellen
- ◆ Entscheidungsverantwortung teilen, kritische Entwicklungen aber mittels Frühwarnsystem zeitig erkennen

versuchen, mittels immer mehr Datenerhebungen, die Zukunft zu „kontrollieren“ und sich ein-dimensional auf die wahrscheinlichste Zukunft vorzubereiten

**in systemisches Komplexitätsmanagement investieren, das Denken in Eventualitäten und Szenarien fördern, um mehr Handlungsoptionen zur Hand zu haben**

- ◆ Strategieeinheiten oder Planungsstäbe zur Zukunftsforschung einsetzen, z. B. mittels Szenarienplanung oder Wargaming
- ◆ Diversität als Quelle multipler Sichtweisen und stetigen Lernens fördern
- ◆ Fehler- und Lernkultur entwickeln und durch Feedbackverfahren auf allen Ebenen unterstützen

## Führen in der Gesellschaft



kurzfristig und entlang von Interessen einzelner Anspruchsgruppen (Shareholder, bestimmtes politisches Klientel etc.) optimieren

**Führungshandeln an Langfristigkeit und Gemeinwohl ausrichten**

- ◆ Vergütung / Boni an langfristigen Erfolg einer Führungskraft koppeln
- ◆ CSR-Ansätze auch in der öffentlichen Verwaltung anwenden
- ◆ Amtsperioden in Politik verlängern, z. B. Bundestagswahl alle sechs Jahre
- ◆ Debatte zu neuer Verantwortungsgesellschaft und Engagementkultur anstoßen

die Versäulung der Sektoren und die gegenseitigen Antipathien als gegeben akzeptieren

**den Austausch zwischen den Sektoren fördern, um Zusammenarbeit und kooperativen Wettbewerb zu ermöglichen**

- ◆ intersektoralen Erfahrungsschatz würdigen und gegenüber versäulten Karrierewegen in Personalentscheidungen berücksichtigen
- ◆ Aufsichtsräte und öffentliche Gremien divers besetzen, um multisektorale Expertise zu bündeln
- ◆ durch Austauschprogramme zwischen den Sektoren Einblicke in andere Arbeits- und Denkwelten ermöglichen

Aus- und Weiterbildung auf die Vermittlung von Fachwissen und klassischen Managementkompetenzen beschränken

**Ausbildung der nötigen Führungskompetenzen auf allen Ebenen fördern**

- ◆ sektorübergreifende Expertise der Mitarbeiter steigern mittels Jobrotationen und Sabbaticals
- ◆ mehr soziale Kompetenzen in schulischer Bildung vermitteln
- ◆ sektorübergreifende und verantwortungsvolle Führung in universitäre Curricula und Ausbildung integrieren, insbesondere in MBAs