Der Führungsprozess

Den eigenen Führungsrahmen erfassen und ausgestalten

zfo Toolkit Teil 158

Plinio Bachmann/Bettina Freihofer Estrada/Alex Freihofer

Stellen wir uns eine Führungskraft im mittleren Kader eines Unternehmens vor, nennen wir sie Christine Effinger, kurz Ch. Ef. Ihr schwirrt der Kopf vor lauter Buzzwords wie »Agilität«, »Purpose«, »New Work« oder »digitale Transformation«. In ihrem Unternehmen ist höchste Flexibilität selbstverständlich, weil die Welt bekanntlich ein einziges VUCA ist. Die Hierarchien wurden dank moderner Lehrbücher scheinbar flachgebügelt. Das Arbeitsumfeld ist »lean«. Ch. Ef. sichert projektbezogen das Gelingen des Entwicklungsrahmens als gewiefte Scrum-Master – natürlich »situativ«. Aus dem unübersichtlichen Dschungel von Expertenmeinungen für Fach- und Führungskräfte und gelehrten Tipps zur Unternehmensführung hat man das Beste rausgeholt und eine ideale Arbeitswelt geschaffen. Aber unsere Führungskraft steht ratlos am Fenster, schaut aus ihrem Büro auf die belebte Einkaufspassage unten und fragt sich: Warum zum Teufel fühlt es sich dann ständig so an, als wäre Sand im Getriebe?

VUCA
steht für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

Scrum
(englisch für »Gedränge«) ist ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung. Scrum wird inzwischen in vielen anderen Bereichen eingesetzt.

Sand im Getriebe

Tatsächlich sind nämlich in Ch. Ef.s Abteilung gleich mehrere Mitarbeitende mit Burnout krankgeschrieben. Außerdem sorgt eine hohe Fluktuation dafür, dass ständig neue Fachkräfte mit den erforderlichen Kompetenzen erst mühsam gefunden und dann eingearbeitet werden müssen. Von der Hälfte ihrer Mitarbeitenden weiß die Abteilungsleiterin, dass sie eigentlich nur drauf warten, selbst Führungsfunktionen zu übernehmen, als wäre ihre Abteilung nur ein Warteraum für den nächsten Schritt. All das gibt der Führungsperson viel zu denken und zu tun.

Am schlimmsten fühlt sich aber an, was so schwer zu beschreiben ist: hier eine schnippische Bemerkung bei der Kaffeemaschine, dort eine Andeutung während einer Teamsitzung, ein Tonfall, eine Geste, ein demonstrativer Seufzer, verdrehte Augen. Das Gift ist auch mit Freundlichkeit, besorgter Nachfrage, klärenden Gesprächen nicht rauszukriegen: Die Abteilung hat ein distanziertes Verhältnis zu ihren eigenen Aufgaben. Die zu erbringende Leistung ist auferlegte Pflicht statt Sinn der Sache. Durch ihre Abteilung summt, wie ein Tinnitus, der leise Grundton von tief eingenistetem Zynismus. Ch. Ef., immer noch am Fenster stehend, schließt die Augen und realisiert, dass sie auf eine unerwartet radikale Weise allein gelassen und im Grunde völlig überfordert ist.

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2024-5-329-1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

Checkliste für Führungskräfte

Was von einer guten Führung erwartet wird, kann laufend mit neuen Schlagworten beschrieben und als innovative Technik gelehrt werden. Es scheint sich unter den Umwälzungen des Zeitgeistes ständig zu verändern. Tatsächlich tradieren aber auch neue Schlagworte oft nur alte Missverständnisse. Die Prinzipien guter Führung bleiben dieselben. Schlechte Führung dient der Selbstdarstellung und der Festigung der eigenen Position, gute Führung dient den Mitarbeitenden.
Unsere Checkliste für Führungskräfte:

- Hast du mehr Angst vor dem Scheitern als Mut zum Risiko?
- Stellst du bei Fehlern die Schuldfrage, oder veränderst du das Vorgehen?
- Freut es dich, dass Menschen verschieden sind, oder findest du das lästig?
- Haben deine Mitarbeitenden alle nötigen Informationen, um ihre Aufträge zu erfüllen?
- Hörst du wirklich zu, oder weißt du schon vorher, was dein Gegenüber sagt?
- Hast du alles delegiert, was du delegieren kannst? Auch Entscheidungen?
- Weißt du bei jeder Information, für wen sie relevant ist, oder nimmst du zur Sicherheit alle ins Cc?
- Hast du den Überblick, oder fühlst du dich überfordert?
- Empfinden deine Mitarbeitenden dich als Unterstützung?
- Bist du bereit zu lernen, auch wenn du nicht darauf gefasst warst?

Führung als Prozess

Mit ihrem Problem ist Ch. Ef. allerdings nicht allein. Bei unserer Tätigkeit in Organisationen stellen wir immer wieder fest, dass zwar über Führungsaspekte diskutiert wird und auch Schulungen stattfinden. Aber die einfachsten Grundlagen für die Führungsarbeit sind nicht geklärt oder inexistent. Aufgrund dieser Erfahrung haben wir den Führungsprozess entwickelt. Er ist ein zentrales Werkzeug unserer umfassenden Toolbox, die wir unter dem Namen »SteeringSoulution®« anbieten. Aus kybernetischer Sicht wird eine Organisation als ein dynamisches System verbundener Knotenpunkte und deren Interaktion bzw. Kommunikation betrachtet – nicht als Summe von Einzelteilen. Führungsarbeit bedeutet vor allem die Regelung dieses Systems. In unserem Verständnis verlangt dies eine vernetzte Denkweise und die Fähigkeit, jederzeit die Auswirkungen von neuen Informationen, Aufträgen und Anliegen auf das Gesamtsystem abschätzen und entsprechend (re-)agieren oder eben: steuern zu können. Der Führungsprozess bildet die Regler dieser Steuerung anschaulich ab.

kybernetisch
Die Kybernetik (griechisch: Steuermannskunst) ist eine wissenschaftliche Forschungsrichtung, die Systeme verschiedenster Art (z. B. biologische, technische, soziologische Systeme) auf selbsttätige Regelungs- und Steuerungsmechanismen hin untersucht.

Das Verfahren

Der Grundgedanke unserer Methode ist immer derselbe: Wir schaffen eine solide Basis, auf der die Führungsperson praktisch und ganz konkret ihren eigenen Führungsrahmen erfasst und ausgestaltet – innerhalb der gegebenen Strukturen. Das bedeutet erst einmal nichts anderes, als die Aktivitäten der Führungskraft zu sammeln, die dazu dienen, dass ihre Mitarbeitenden einen Beitrag zur Wertschöpfung ihrer Organisation leisten können. Wenn wir diese Aktivitäten zu wiederkehrenden Abläufen zusammenfassen, sprechen wir von Handlungsketten. Natürlich hat jede Führungskraft dabei unterschiedliche Ausgangslagen und Anforderungen, je nach Branche und Unternehmen.

Für Ch. Ef. notieren wir den Führungsprozess beispielsweise so:

Planung

Jahresplanung In der Jahresplanung finden sich alle relevanten Meilensteine sowie die sich wiederholenden Termine. Sie ist auf die Organisationsstruktur abgestimmt, und die Termine berücksichtigen so weit wie möglich die Bedürfnisse der jeweiligen Handlungsketten. Die Jahresplanung dient der übergeordneten Koordination und Abstimmung.

Handlungsketten Für wiederkehrende Aufgaben werden standardisierte Abläufe definiert und dokumentiert.

Backlog Im Backlog werden Aufgaben, die nicht Teil einer Handlungskette bilden, also nicht wiederkehrend sind, systematisch gesammelt, sortiert, priorisiert, zugeteilt und überwacht, damit sie fristgerecht abgeschlossen werden.

Ressourcenplanung Eine Übersicht über den Einsatz und die verfügbaren Ressourcen innerhalb eines Bereichs. Die Ressourcen sind entsprechend den Prioritäten zugeteilt und die betroffenen Mitarbeitenden sind informiert.

Die Liste von Planungsaufgaben kann beliebig ergänzt werden. Entscheidend ist es, die unterschiedlichen Arten von Planungen zu unterscheiden – und sie zugleich miteinander zu vernetzen. Dabei können Tools hilfreich sein. Die Grundüberlegungen, was wie sortiert, geführt und wann angewendet wird, muss die Führungskraft jedoch für sich selbst anstellen und entsprechende Entscheidungen fällen.

Koordination

Hier sensibilisieren wir Ch. Ef. dafür, dass sie als Führungskraft den Informationsfluss und die interne Abstimmung durchdenken muss. Die Informationen dazu bezieht sie aus der Jahresplanung. Welche wiederkehrenden Informations- und Abstimmungsgefäße gibt es? Welches Gefäß ist abhängig von welchen

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2024-5-329-1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

Informationen? Welche Rhythmen sind sinnvoll? Mit welchen Teilnehmenden? In welcher Form?

Daraus definieren wir unterschiedliche Gefäße, z. B.:

- regelmäßige Abteilungssitzungen nach der Geschäftsleitungssitzung
- regelmäßige Teamsitzungen nach den Abteilungssitzungen
- regelmäßige 1:1-Sitzungen
- jährlicher Strategie-Review-Workshop
- regelmäßige Projektabstimmungssitzungen
- andere Formen wie morgendliche Check-ins, Sprint-Meetings, Kunden-Review-Meetings

Entscheidend ist, dass Rhythmen definiert sind und die Abhängigkeiten des Informationsflusses erkannt werden. Dadurch kann der Koordinationsaufwand erheblich vermindert und Doppelspurigkeiten oder Unklarheiten, die zu Fehlleistungen führen, verhindert werden.

Führung und Entwicklung

Hier gilt es, die wiederkehrenden Führungsaufgaben aufzunehmen, abgestimmt mit den Vorgaben aus der Organisation sowie den individuellen Ideen der Führungsperson, z. B.:

- Personalentwicklungsgespräche/-prozesse
- Teamentwicklung
- systematisches Review und Reflexion, vielleicht auch Strategiereviews in Abstimmung mit der übergeordneten Strategie auf Führungsebene
- Hilfsmittel zu Führung und Entwicklung wie ein Know-how-Management-System, Prozessmanagement

Spezifische Aufgaben der Führungsperson

Je nach Branche und Aufgabe der Führungsperson sind hier komplett unterschiedliche Aufgaben erfasst, das kann von Führungsaufgaben im Bereich Gesundheit, Sicherheit, Umwelt über regelmäßige Datenschutzupdates bis hin zu Repräsentation und Lobbyarbeit reichen. Wichtig ist, dass sie erfasst und kurz beschrieben werden.

Keine Zauberei

Mit dem Führungsprozess liefern wir die Grundlage, all diese Themen vernetzt abzubilden und als Steuerinstrument zu implementieren. Der Führungsprozess ist also alles andere als Zauberei. Hier liegt der Segen (nicht der Teufel!) tatsächlich im Detail. Es handelt sich um ein Tool, das nicht einfach von Unternehmen zu Unternehmen kopierbar und stereotyp anwendbar ist, sondern es muss in jedem Fall gemeinsam mit der Führungskraft hergeleitet werden.

Sind danach alle Probleme von Ch. Ef. gelöst? Nein. Eine Organisationsentwicklung, die alle Probleme von Ch. Ef. löst, ist ein Langstreckenlauf, kein Sprint. Sie ist eine Investition, braucht Ressourcen und muss von ganz oben mitgetragen sein. Der Führungsprozess kann aber auch isoliert, im Sinne einer Teil- und Sofortmaßnahme Wirkung zeigen – für Ch. Ef. und ihre Abteilung, aber auch als Kristallisationspunkt für eine Veränderung im gesamten Unternehmen. Zum Ende eines sauber hergeleiteten Führungsprozesses sind Redundanzen aufgelöst, Fachverantwortungen delegiert, sind die Beschaffung und Weitergabe der für die Arbeit notwendigen Informationen geklärt, Missverständnisse behoben und Schuldfragen unnötig geworden. Vor allem aber, und das ist wohl beinahe das Wichtigste: Es verpufft keine Energie mehr ins Ungefähre. Jede einzelne Handlung hat ihren Sinn, ihre Zeit, ihre Form und ihre Bestimmung.

Die größte Wirkung der durch den Führungsprozess verbesserten Organisation liegt paradoxerweise ausgerechnet im nicht organisierbaren Bereich. Durch die Strukturierung aller Themen, die sich organisieren lassen, wird wertvolle Zeit gespart. Freiräume öffnen sich für das, was unter dem ständigen Druck so oft den Overkill ausmacht: das Unerwartete, die Notfälle, das Ungeplante. Plötzlich ist die Luft da für Innovation und Entwicklung. Die Führung leistet mehr und qualitativ bessere Arbeit bei besserer Befindlichkeit. Die Mitarbeitenden erhalten die Aufmerksamkeit und Unterstützung, die sie brauchen. Schon nach kurzer Zeit wird sich zeigen, dass in Ch. Ef.s Abteilung ein neuer Wind einzieht. Christine Effinger steht nicht mehr ratlos am Fenster. Sie ist für alles bereit. Und sie weiß genau, was ihre nächsten Schritte sind.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

kybernetisch – Duden: Onlinewörterbuch, www.duden.de/rechtschreibung/Kybernetik (letzter Zugriff: 04.07.2024).
Scrum – Erläuterung des Autorenteams
VUCA – Erläuterung des Autorenteams

Plinio Bachmann, Lic. Phil.
Partner,
Bachmann Sommer GmbH
mail@pliniobachmann.com

Bettina Freihofer Estrada, M. A.
Partner und Geschäftsführerin,
mitPlan GmbH
bettina.freihofer@mitplan.ch

Alex Freihofer, Ing. HTL
Partner und Board of Directors,
mitPlan GmbH
alex.freihofer@mitplan.ch

Im nächsten Heft:

zfo-Toolkit Nachhaltiges Leitbild mit »Purpose«
zfo-Toolkit Projektgründung

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2024-5-329-1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

gfo-Mitteilungen

Liebe Freundinnen und Freunde der gfo,

der gfo-Kongress für Organisation und Management findet auch in diesem Jahr wieder statt – aber dieses Mal ganz anders: Statt auf Frontbeschallung liegt der Fokus nun auf einem Austausch in Werkstattatmosphäre. Statt um Input von außen geht es jetzt um einen internen Austausch: von Mitgliedern für Mitglieder. Was bleibt, ist die Qualität der Beiträge und die Gelegenheit für das Netzwerken.

So heißt der gfo-Kongress nun gfo OrgSpace 2024, denn er bietet mehr Raum für:

- frei wählbare Workshops, in denen wir in kleinen Gruppen aktuelle Orga-Tools unter professioneller Anleitung kennenlernen und ausprobieren, ein Austausch auf Augenhöhe
- Tipps von erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern und konkrete Anwendungsmöglichkeiten in Analyse, Design und Entwicklung von Organisationen (Prozesse, Strukturen, Kulturen und Führung)
- neues Lernen in all seinen Facetten: von KI bis Nachhaltigkeit, von Kommunikations- bis Führungskompetenz, von Digital Journey bis Strategiearbeit, vom Prozessmodell bis zu neuen Workshopformaten

Die Location in Kassel passt perfekt zu diesen Möglichkeiten, denn sie trägt zu Recht den Namen »Neue Denkerei«. Mit ihren offenen Räumen und flexiblen New-Work-Elementen trägt sie zu der zupackenden Denkatmosphäre bei, die wir uns für unsere »Werkstatt« vorstellen: einfach, kreativ und damit ideal für unsere Idee »Probieren geht über Studieren«.

Wir freuen uns, Euch am 5. November in Kassel zu sehen!

Herzliche Grüße

Dr. *Rudolf Lütke Schwienhorst*
und der Vorstand der gfo

Unsere Workshops und Keynotes

Keynotes

Keynote: Lernen in Organisationen – mit und ohne, wegen und gegen KI / Thorsten Veith

KI verändert unsere Arbeitswelt. Was bedeutet das konkret für die Beratung, die Organisationsentwicklung und das Lernen in Unternehmen und Behörden? Welche Chancen und Grenzen ergeben sich aus KI und der Technologie großer Sprachmodelle? Die isb GmbH (Institut für systemische Beratung – Wiesloch) hat unter Leitung von *Thorsten Veith* mit ihrem KI-Bot isbGPT bereits Erfahrungen mit einer eigenen KI-Assistenz gesammelt. So wird uns *Thorsten Veith* aus erster Hand Ideen, Strategien, Erfahrungen und praktische Tipps zur Integration von KI in die Organisationsentwicklung, Beratung und das Lernen vermitteln.

Keynote: Agile Organisation – was bleibt vom Hype? / Prof. Dr. Jens Eschenbächer (gfo) & Olaf Hinz (gfo)

Prof. Dr. *Jens Eschenbächer*, Hochschule Bremen, und Führungslotse *Olaf Hinz* nehmen Agilität in Organisationen auf unterhaltsame Art unter die Lupe: Was wird bleiben? Und was kann gerne wieder verschwinden? Die Keynote setzt sich kritisch mit den Höhen und Tiefen auseinander, die das Konzept der Agilität in den letzten Jahren erlebt hat. Die beiden Speaker bringen dabei ihre umfassende Erfahrung und ihr Wissen über die Grundlagen und Methoden des agilen Wandels ein und bewerten gemeinsam mit den Teilnehmenden, was vom agilen Hype wirklich Bestand haben wird.

Workshops im Themenbereich »Prozess«

Geschäftsprozesse einfach und doch vollständig betrachten / Simone Glitsch (gfo)

Simone Glitsch, Expertin für prozessorientierte Unternehmenstransformation, stellt in ihrem Workshop das von ihr entwickelte Giersberg®-Prozessmodell vor – ein leistungsstarkes Tool zur Identifikation, Abbildung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Im Workshop wird sie uns zeigen, wie man mithilfe einer gleichermaßen umfassenden wie detaillierten Prozessbetrachtung eine unternehmensweite Prozessoptimierung erreichen und den Weg zur Prozessautomatisierung erfolgreich vorantreiben kann.

Der systemische Kick-off-Workshop für Change-Projekte / Dr. Rainer Feldbrügge (gfo)

Dr. Rainer Feldbrügge, systemischer Organisationsberater und Prozessmanager, präsentiert in seinem Workshop das Format des systemischen Change-Workshops, mit dem sich der Start für ein Veränderungsprojekt optimal einleiten lässt. Denn in ei-

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2024-5-329-1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

nem Auftaktworkshop geht es darum, die Veränderungsbereitschaft des Systems zu mobilisieren. Am Ende seines Beitrags verfügen die Teilnehmenden über die Kompetenz, einen systemischen Kick-off-Workshop für Veränderungsprojekte einzusetzen.

Miteinander statt gegeneinander – Prozess- und Projektmanagement anders gedacht und gemacht / Alexander Rehn (gfo) & Michael Ribeiro

Prozess- und Projektmanagement – in traditioneller Betrachtung sind das Gegenspieler. Doch was, wenn diese beiden Welten zusammen- statt gegeneinander arbeiten? Wie man im integrierten Prozess- und Projektmanagement das Beste aus beiden Ansätzen herausholt, zeigen Unternehmensberater *Alexander Rehn* und Projektmanager *Michael Ribeiro*. Sie stellen Methoden vor, die sowohl Effektivität als auch Effizienz in beiden Bereichen fördern – für mehr strategische Umsetzungskraft und eine stärkere Wettbewerbsfähigkeit.

Workshops im Themenbereich »Struktur«

New Work – Hype oder Trend? / Antje Cordes (gfo)

Frithjof Bergmann wollte »Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen« für uns alle – und nannte dies zu Recht »New Work«. Seitdem hat es unter dem Label zahllose Initiativen zu mobiler Arbeit, modernen Bürowelten, agilen Methoden oder digitaler Zusammenarbeit gegeben. Aber ist das wirklich New Work? Management-Consultant *Antje Cordes* wird mit den Teilnehmenden über die Idee und die Wirklichkeit von New Work reflektieren und Ansatzpunkte für eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung diskutieren.

Lasst uns das Projekt zu Markte tragen! – Olaf Hinz (gfo)

Es gibt eigentlich immer mehr gute Projektideen als Mittel, die dafür zur Verfügung stehen. Ein klassisches Problem von Angebot und Nachfrage. In anderen Bereichen werden solche Probleme seit jeher effizient auf Marktplätzen gelöst. Führungslotse *Olaf Hinz* stellt die Idee des Projektmarkts vor: ein effektives Tool, um Projektideen und Ressourcen effizient zu matchen – jenseits von Algorithmen und Hierarchien. Wie sie diesen Marktplatz in ihrer Organisation vorbereiten, durchführen und nachbearbeiten können, lernen die Teilnehmenden in diesem Workshop.

Nachhaltigkeit managen – Organisations-, Prozess-, Führungs- oder/und Kulturthema? – Dr. Kai Krings (gfo)

Wie können Unternehmen mit der wachsenden Flut an Vorschriften und Regelungen zur Nachhaltigkeit umgehen? Wie die doppelte Wesentlichkeitsanalyse und das CSRD-Reporting effektiv durch ein integriertes Managementsystem umgesetzt werden können, zeigt Dr. *Kai Krings* (intellior AG). Gemeinsam mit den Teilnehmenden erarbeitet er, wie Pflichtthemen rund um die Nachhaltigkeit erfolgreich in das Managementsystem integriert und dabei Aspekte der Organisationsentwicklung berücksichtigt werden können.

Workshops im Themenbereich »Kultur«

If I had a hammer … – ist OKR der Hammer? / Nina Eichholz

In ihrer interaktiven Session zeigt *Nina Eichholz*, Beraterin für Organisationsgestaltung, wie Objectives and Key Results (OKR) als strategische Werkzeuge in Zeiten hoher Dynamik und Komplexität implementiert werden können. Sie weiß aus langjähriger Erfahrung im Konzern wie auch im Mittelstand, dass OKR ein guter Hammer ist – der aber spezifische Nägel braucht. Und auch beim Einschlagen der Nägel muss einiges beachtet werden, damit die Nägel halten, was sie versprechen: einen wertvollen Beitrag zur Steuerung von Strategiearbeit zu leisten.

Sustainability – vom Bullsh*t-Bingo zum Wettbewerbsvorteil / Prof. Dr. Sarah Hatfield (gfo) & Svenja Jahn

Prof. Dr. *Sarah Hatfield* und *Svenja Jahn*, Technische Hochschule Augsburg, stellen das Sustainability Innovation Playbook (SIP) vor, das im Rahmen des Forschungsprojekts ELLSI der Technischen Hochschule Augsburg entwickelt wird und dazu dient, Nachhaltigkeit als Wachstumstreiber zu befördern. Es handelt sich um ein praxisorientiertes Handbuch zur Förderung von Green Skills als Kompetenzbouquet zukunftsgestaltender Unternehmen. Die Teilnehmenden lernen einen innovativen Ansatz, um Nachhaltigkeit erfolgreich in die Unternehmensstrategie einzubinden und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu etablieren.

Süß sind sie – die Früchte vom Baum der Erkenntnis / Christiane Schulten (gfo)

Organisationsberaterin *Christiane Schulten* zeigt den Teilnehmenden in einer praktischen Übung, wie die kreative Methode des »Baums der Erkenntnis« in Workshops bei der Bearbeitung unterschiedlicher Themen unterstützen kann. Was grünt und gedeiht gut, und wo entstehen neue Knospen? Wo droht Trockenheit, was erfordert mehr Aufmerksamkeit, welche Äste können nicht mehr gerettet werden? Die Ergebnisse werden auf einer Moderationswand festgehalten. Dies dient als Grundlage für die anschließende Diskussion und ermöglicht Verbesserungsmaßnahmen.

Spieglein an der Wand: Wie passend bin ich im ganzen Land? / Dr. Anke Terörde-Wilde

Bei der Auswahl von Mitarbeitenden geht es neben Kompetenzen immer mehr auch um Passungen – in beide Richtungen: Passt der Mensch zum Unternehmen? Passt das Unternehmen zu mir als Mensch? Dr. *Anke Terörde-Wilde*, Gesellschafterin der ITB-Consulting, hat eine Methodik entwickelt, die genau diese systemischen Aspekte der Eignung in den Mittelpunkt stellt. Sie lädt die Teilnehmenden im Workshop dazu ein, sich selbst die kritische Frage zu stellen: Wie passend bin ich für meinen Job?

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2024-5-329-1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

Workshops im Themenbereich »Führung«

Digitale Transformation im öffentlichen Dienst: Die #digitaljourney und #Transformationspaten als innovative Lernreisen für Führungskräfte des Bundes / Dr. Sebastian Gradinger
Die Digitalakademie des Bundes bietet eine ausgeklügelte Lernreise und Peer-Group-Learning für Topführungskräfte aus Ministerien und Behörden. Nach den Kursen der neu eingerichteten »Lernwelt Kreuzberg« können und sollen die Lernreisenden als Patinnen und Paten der angestrebten Transformationen in ihren Ressorts und Behörden agieren. Wer wissen will, wie das funktioniert, erfährt vom Leiter der Digitalakademie des Bundes, Dr. *Sebastian Gradinger*, Näheres zu dem Konzept und den Ergebnissen und erhält Hinweise zur Umsetzung in Unternehmen.

Der Kompass – tragfähige Lösungen in herausfordernden Situationen entwickeln / Leopold Rosenthal
Im Mittelpunkt des Workshops von Mediator *Leopold Rosenthal* steht der Mediationskompass nach *Anita von Hertel* – ein effektives Werkzeug zur Konfliktlösung und Entscheidungsfindung. Der Mediationskompass hilft dabei, den Problem- und Lösungsraum strukturiert zu erarbeiten. Das fördert die Perspektivübernahme und Lösungskompetenz aller Beteiligten. Teilnehmende des Workshops können also ihre Mediationskompetenz steigern (oder erst entdecken?), um in herausfordernden Situationen tragfähige Win-win-Lösungen mit den Beteiligten erarbeiten zu können.

Mein Kaliber von Führung / Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst (gfo)
Reale Führungskräfte handeln weniger nach theoretischen Modellen als nach eigenen Idealbildern – geprägt durch persönliche Erlebnisse und Vorbilder von realen (oder auch fiktiven) Personen. Diese Konzepte sind in der Regel unbewusst und steuern das Führungsverhalten deshalb häufig unbemerkt. gfo-Präsident Dr. *Rudolf Lütke Schwienhorst* stellt in seinem Workshop ein Werkzeug vor, mit dem diese verborgenen Führungsbilder ins Bewusstsein geholt und gezielt für die persönliche Weiterentwicklung genutzt werden können – für eine authentische und wirkungsvolle Führung.

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2024-5-329-1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

SIEHT SO EINE NACHHALTIGE ZUKUNFT AUS?

Ganz unverblümt: Nein! Bekommen Sie auf Ihrem Weg zum nachhaltigen Unternehmen eine komfortablere Position. Mit den Schritt-für-Schritt-Lösungen von Haufe.

HAUFE.

Corporate Sustainability.
Mit kleinen Schritten Großes bewirken.

haufe.de/corporate-sustainability

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2024-5-329-1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Vorschau auf Heft 6/2024

(erscheint am 2. Dezember 2024)

SCHWERPUNKT ESG: Organisieren!

Hatfield/Heimann/Hühn: Nachhaltiges Wirtschaften – mehr als eine EU-Vorgabe

Ortwein: Die Schlüsselrolle der Stellenbeschreibung im Compliance Management

Lichtenthaler: Management von ESG und Nachhaltigkeit: Wie geht es künftig weiter?

Fischer/Eireiner/Rucktäschel: Die Rolle des Nachhaltigkeits-Brokers

Weibler/Biehl/Jenke: Gendergerechte digitale Führung

AUSBLICK

Heft 1/2025: Wann ist ein Team ein Team? (erscheint am 3. Februar 2025)
Heft 2/2025: Commitment, bitte! (erscheint am 1. April 2025)

Call for Papers

Beiträge zur Veröffentlichung in der zfo sind stets willkommen. Neben den ständigen Rubriken

- Führung und Leadership,
- Organisation und Strategie,
- Changemanagement und Organisationsentwicklung,
- Projekt- und Prozessmanagement und
- Business-Analyse

plant die Schriftleitung für die kommenden Ausgaben folgende Schwerpunktthemen.

PUBLIC MANAGEMENT – UPDATE!

Heft 3/2025 – Manuskripteinreichung bis 01.12.2024

Der öffentliche Sektor steht vor erheblichen Herausforderungen wie Digitalisierung, Fachkräftemangel, Klimawandel und Sicherheitsfragen. Schnelle technologische Entwicklungen erfordern regulatorische Maßnahmen, während Fachkräftemangel und knappe Budgets zu mehr Effizienz zwingen. Bürger:innen verlangen zunehmend nach einer digitalen, bürgerorientierten Verwaltung. Ziel ist ein moderner, nachhaltiger und widerstandsfähiger Staat. Wie ist der aktuelle Zustand des öffentlichen Managements? Welche Herausforderungen und Chancen bestehen derzeit, und welche Trends, Strategien und Best Practices sind relevant?

Artikel für diesen Call for Papers können sich z. B. folgenden Fragen widmen:

- Wie beeinflusst die digitale Transformation öffentliche Verwaltungen und Dienstleistungen? Welche Best Practices und innovativen Lösungen gibt es?
- Welche Rolle spielt nachhaltiges Management in öffentlichen Institutionen? Wie können ökologische und soziale Verantwortung integriert werden?
- Wie gehen öffentliche Organisationen mit der rasanten Veränderungsgeschwindigkeit um? Welche Methoden und Ansätze sind erfolgreich?
- Welche neuen Ansätze gibt es zur Optimierung interner Prozesse und Abläufe? Wie kann Effizienz gesteigert werden?

SHARED LEADERSHIP – WER IST VERANTWORTLICH?

Heft 4/2025 – Manuskripteinreichung bis 01.02.2025

In einer Zeit, in der Organisationen immer stärker auf Teamarbeit und kollaborative Ansätze setzen, gewinnt das Konzept des Shared Leadership zunehmend an Bedeutung. Shared Leadership beschreibt eine Führungsform, bei der Führungsverantwortung bewusst auf mehrere Schultern verteilt wird. Dies kann zu einer erhöhten Flexibilität, Innovation und einem stärkeren Engagement der Mitarbeitenden führen. Gleichzeitig wirft es jedoch Fragen zur Verantwortlichkeit, Entscheidungsfindung und Rollenverteilung auf.

Artikel für diesen Call for Papers können sich z. B. folgenden Fragen widmen:

- Welche Herausforderungen und Best Practices existieren bei der Einführung von Shared Leadership in verschiedenen Organisationstypen?
- Wie wirkt sich Shared Leadership auf Teamkohäsion, Kommunikation und Konfliktmanagement aus?
- Welche Auswirkungen hat Shared Leadership auf Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -leistung? Welcher Zusammenhang besteht zwischen Shared Leadership und organisationaler Leistung?
- Wie beeinflussen kulturelle und kontextuelle Faktoren die Wirksamkeit von Shared Leadership?

Hinweise zu den verschiedenen Beitragsformaten der zfo, zur Manuskripterstellung und zum Einreichungsprozess finden Sie unter www.zfo.de.

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2024-5-329-1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

www.sgo-verein.ch

GESTALTE DEINE ZUKUNFT.

LERNE AUS ERFAHRUNG.

MEHR ERFAHREN:

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2024-5-329-1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Innovatives Denken lernen

- In kurzer Zeit Prototypen für Produkte entwickeln und testen
- Plug & Play: Erst einlesen oder direkt in ein Innovationsprojekt starten
- Unterstützung durch Worksheets, Workshopkonzept und ChangeAbility Score

Mit Workshop-konzept

1. Auflage 2024 | 164 Seiten | Kartoniert
ISBN 978-3-7910-6232-7 | € 39,99
eBook 978-3-7910-6233-4 | € 39,99

Jetzt online bestellen:
www.shop.haufe.de

SCHÄFFER POESCHEL

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2024-5-329-1 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY