



**New leadership**


28. - 29. November 2018  
Lernfabrikhaus in G

# Rethinking Zusammenarbeit und Führung im Zeitalter von „new work“

Dimensionen zum Check Ihres Entwicklungsstandes

zusammengestellt von Dr. Klaus Wagenhals  
Stand: 2024.03

# Checkliste zum Stand der Bewältigung der Herausforderungen an Führung in der „VUCA“/ „New Work“-Welt

<b>Herausforderungen an/ Merkmale von neuer Führung</b>	<b>Beispiele für Denkweise/ Haltungen</b>	<b>nicht bekannt/ unklar</b>	<b>wir sind auf dem Weg</b>	<b>Voll erfüllt</b>
<b>Sinn vermitteln/ Werte leben</b>	ich weiss, wofür es sich lohnt zu arbeiten und vermittele das dem Team, das Team achtet selbst auf die Einhaltung der Werte, gehen damit flexibel um			
<b>angemessene, zur Situation und zur Person passende Kommunikation</b>	ich bemühe mich, gut zuzuhören, zu erfassen, um was es dem Interaktionspartner geht und passend zu antworten, ich drücke mich eindeutig, klar aus, beherrsche die wichtigsten Kommunikationsmodelle inkl. Meta-Ebene und kann je nach Situation und Person passend kommunizieren, ich spüre, was nötig ist und Sorge für eine angenehme Atmosphäre im Team und unter uns FührungskollegInnen, jede/r hat Vertrauensvorschuß und verdient eine Chance, ich gebe und nehme Feedback und Sorge dafür, dass auch im Team regelmäßig Feedback gegeben und damit Lernen angestoßen wird; ich nutze professionell neue Medien für die Kommunikation			
<b>Ziele definieren im Team und Überblick geben/ behalten</b>	Ich Sorge dafür, dass die Ziele – bezogen auf die Vision und Mission – klar sind, dass sie gemeinsam entwickelt und ggf von Zeit zu Zeit gecheckt / aktualisiert werden; diesbzgl. Bin ich flexibel im Denken und Handeln, ich verschaffe mir und allen meinen Mitarbeitenden den nötigen Überblick für eine zielgerichtete Arbeit inkl. der Zusammenhänge der Arbeitsschritte (auch gestützt durch elektronische Hilfsmittel)			
<b>Aufgabenverteilung im Team/ Rollenklärung organisieren/ durchführen</b>	Ich achte auf die Kompetenzen und Potenziale der Leute, mit denen ich zusammenarbeite und vermittele diese Orientierung auch in den Teams, wir achten bei der Verteilung der Aufgaben auf die Passung von Kompetenz und Anforderung – bei nicht-Passung findet gezieltes Lernen statt; ich bin mir meiner Rollen bewußt und ich achte darauf, dass auch in den Teams die Rollen geklärt und immer wieder auf Erfüllung gecheckt werden			
<b>Fehlerfreundlichkeit/ Experimentieren/ Lernen</b>	Fehler sind wichtig, um zu lernen – also werden sie akzeptiert und gemeinsam ausgewertet, um so Lern-Chancen zu generieren; auch ich habe den Mut, meine Fehler zu akzeptieren und öffentlich zu machen – damit gebe ich ein Beispiel für diese Kultur und demonstriere wie wichtig Fehler oder sogar Scheitern für Veränderung und Innovation ist.			

# Checkliste.../2

<b>Prios setzen/ gute Entscheidungen fällen</b>	Ich unterstütze meine Teams dabei, Prios passend zu den Rahmenbedingungen und Ereignissen zu setzen und ggf immer wieder zu verändern			
	Ich übe mit meinen Teams Entscheidungen zeitnah bis zu einem gewissen Grad selbst zu fällen; wenn nötig, entscheide ich selbst schnell und flexibel			
<b>Kundenorientierung</b>	Die aktive und frühzeitige Einbindung von Kunden in die Entwicklung von Neuem ist eine zentrale Voraussetzung für unseren Erfolg. Es ist wichtig, früh aktiv das Feedback des Kunden zu suchen und dabei auch unvollständige Ergebnisse mutig zu zeigen und zu diskutieren. Das Feedback des Kunden ist wichtiger und entscheidender, als meine eigenen Vorstellungen oder die meines Teams (es sei denn der Kunde hat nicht die nötige Expertise).			
<b>Schnell ins Handeln kommen statt komplizierte und langatmige Planungen und Konzepte - experimentieren</b>	Ich habe den Mut, etwas auszuprobieren und zu experimentieren, auch ohne einen Plan zu haben und ohne zu wissen, ob das Vorgehen erfolgreich sein wird. Auch zeitweise Kontrollverlust gehört dazu und muss ausgehalten werden.			
	Innovation braucht das Verlassen der Komfortzone – also provoziere ich dies von Zeit zu Zeit			
	Dynamik und Komplexität braucht mehr mutiges Handeln im Sinne von ausprobieren, auswerten, beibehalten oder neu/ anders machen und weniger genaue Analyse und Warten bis alle Informationen vorliegen			
<b>Darauf vertrauen, dass Ausprobieren hilft, dass Menschen Lust daran haben, auszuprobieren/ Lösungen zu finden, dass lösungsorientiertes Denken weiterhilft als problemorientiertes; Chancen erkennen</b>	Ich habe die Haltungen, dass Menschen in der Lage sind, auch schwierige oder noch nie dagewesene Situationen meistern können – das ist eine Frage des Vertrauensvorschlusses, des Erkennens von Potenzial und des gezielten Förderns (allerdings ist dauernde Überforderung schädlich)			
	Ich vertraue darauf, dass jedes Teammitglied sein Bestes gibt, dass die Menschen Wege finden, wenn sie laufen dürfen und geeignete Methoden kennen			
	Ich erkenne Chancen, was wir besser/ anders machen können, welche Wege wir gehen können/ welche neuen Produkte/ Dienstleistungen für die Kunden interessant sein könnten – ich frage auch meine Teams dazu			

# Checkliste.../3

<p><b>Prozesse und Strukturen ständig anpassen/ produktiv und flexibel halten/</b></p>	<p>Meine Grundhaltung: Prozesse und Strukturen dienen der Umsetzung der Mission und dem Erreichen der Ziele und müssen daher ständig überprüft werden, ob sie noch nützlich, produktiv, auch für die Mitarbeitenden zufriedenstellen und gesundheitserhaltend sind. Ich greife also Anregungen meiner Teams zur Optimierung/ Veränderung auf und wir überlegen uns, probieren aus, wie sie besser gestaltet werden könnten</p>			
	<p>Ich übe mit meinen Teams Entscheidungen zeitnah bis zu einem gewissen Grad selbst zu fällen; wenn nötig, entscheide ich schnell selbst</p>			
<p><b>Kultur pflegen, entwickeln</b></p>	<p>Neben den Werten werden der Glaube an die Menschen und deren Einsatz und Entwicklungsfähigkeit und –bereitschaft hochgehalten und eine entsprechende Personalentwicklung betrieben; Teamleistung wird belohnt statt Einzelleistung – Werte fließen bei der Beurteilung in die Zielgespräche ein; Führungskonzept mit Umgang „auf Augenhöhe“, mit Beteiligung und Empowerment wird gelebt; keiner kann allein alles wissen und umsetzen – also verfolgen wir auch in der Führung einen Team-Ansatz ; Führen kann jeder – abhängig von den zu spielenden Rollen - also fördere ich das dezentrale Führen und ordne mich ggf auch „unter“</p>			
<p><b>Entwicklung von Selbstorganisation – bei mir und bei anderen</b></p>	<p>Ich beherrsche meine 12 Selbstorganisationspunkte und unterstütze meine Teams dabei, sich gemäß ihren Möglichkeiten einzubringen und entspr. Weiterzuentwickeln; dafür beobachte ich viel und gebe Feedback und setze Personen gezielt auf Aufgaben/ in Projekte – auch hierzu wird regelmäßig reflektiert</p>			
<p><b>Selbstschutz (Burnout-Vermeidung) und Schutz der Beschäftigten/ Gesunderhaltung</b></p>	<p>Ich achte bei mir darauf, dass ich mich weder unter- noch überfordere und die Belastung zu meinen Möglichkeiten passt und nicht ständig über meine Leistungsgrenze geht; außerdem achte ich darauf, mich körperlich und geistig fit zu halten, Auszeiten zu nehmen und mich gesund zu ernähren – alles dies lebe ich vor und organisiere entsprechende Maßnahmen für meine teams/ rege sie an, sich entsprechend zu betätigen</p>			