



„ChangeLab-Leadership“ („ChangeLab-L“)

Welchen Trends folgen, welche Umgestaltung wo und wie angehen?
Wie reif sind wir dafür? – Nutzen Sie für Führung in / durch die Transformation
das Potenzial Ihrer Leute und unser erfahrenes Sparring.

Zielgruppen: Führungskräfte, die bereits mitten im Umbruch agieren müssen und solche, die absehen können, dass Sie mit derartigen Anforderungen konfrontiert werden. Wir sprechen explizit auch mittlere Manager an, die oft Change-Prozesse mit initiieren und/ oder „nebenher“ begleiten müssen (inkl. head of PMO oder auch Portfolio-Manager).

Ort: Wir sind gerne bereit, mit Ihnen zusammen, eine dem kreativen Format LAB entsprechende Location in Ihrer Nähe zu finden; wir arbeiten aber auch online.

Termine: 1 x 1 Tag (wenn gewünscht, kann auch eine Übernachtung integriert sein) – ergänzt durch eine mindestens 3-stündige Coaching-Session (unser Bonus für Sie)

Preis: Da wir im „ChangeLab-L“ grundsätzlich zu zweit arbeiten und einen Tag Vorbereitung – ggf. mit Ihnen zusammen – kalkulieren, entstehen Kosten in Höhe von ca. 8000 Euro. Dabei gehen wir davon aus, dass Sie die Verpflegungs- und ggf. anfallenden Übernachtungskosten für uns übernehmen.



Rahmenbedingungen / Ausgangssituation:

Wie bei unserem „ChangeLab“ gehen wir auch hier davon aus, dass die weitere Digitalisierung – insbesondere „KI“ – mehr und mehr Unternehmen zwingt, sich erneut auf Veränderungen von Prozessen, Strukturen, Kultur einzulassen bis hin zur kompletten Transformation des Geschäftsmodells. Begleitet wird diese Entwicklung sowohl von gesellschaftlichen Umbrüchen wie der Suche nach guten Antworten auf die Klimaproblematik, dem Generationswechsel („Baby-boomer“ gehen in Rente, GenZuAlpha haben andere Ansprüche), als auch von Umbrüchen auf ökonomischer Ebene vom Wegbrechen wichtiger Export-Märkte z.B. in China, der unberechenbaren Zollpolitik der USA, bis hin zu Krisenerscheinungen, die mit den Kriegen verbunden sind. Gewohntes wird hinterfragt, neue Allianzen bilden sich heraus, die EU muss sich neu ausrichten, eingespielte Handlungs- und Verhandlungs-Rituale geraten an ihre Grenzen – die Verunsicherung greift auch auf Führungsebene um sich und fordert Lösungen.

Derartige Folgen für das Führungshandeln werden u.E. durch das VUCA-Modell korrekt erfasst: Führungspersonen versuchen den Dynamiken durch kürzere Entscheidungszyklen und mehr Flexibilität, aber auch klarer Orientierung zu begegnen, die Komplexität durch die Einbeziehung vieler Perspektiven und Folgeneinschätzung fassbarer zu machen, Widersprüche auszuhalten und entsprechend mit der erforderlichen Geduld an die Belegschaft zu kommunizieren, mehr experimentieren zu lassen und mehr Räume für Austausch, lernen und Entwicklung neuer Ideen zu schaffen.

Damit ist aber natürlich erst auf der Oberfläche ein Zugang zu den vielfältigen Anforderungen an Führung geschaffen: allein, wenn man anhand der technischen Innovation „KI“ die Veränderungsmöglichkeiten auf den verschiedenen Dimensionen einer Organisation (vgl. dazu Glasl/Lievegoed,2007) durchgeht, entdeckt man vielfältige Veränderungen auf diesen Dimensionen, die unmittelbare und mittelbare Konsequenzen für Führungshandeln haben (werden).

Damit verbunden sind natürlich folgende weitere Fragen:

- inwieweit sind Sie in ihrer Funktion (z.B. CEO, CIO, digital officer, head of people and culture o.ä.) sowie Ihre KollegInnen auf den ersten 2 Führungsebenen offen für diesen Umbruch und bereit, diesen anzugehen und professionell zu begleiten.
- wie wird sich aus Ihrer Sicht die Funktion von und die Erwartungen an Führung verändern? Welche Rollen diese Funktion dann umfassen muss und welche davon auf andere Personen z.B. in den Teams übertragen werden könnten?
- wie wird sich das Repertoire von Führungsstilen und werden sich die Modelle nach denen gehandelt wird, verändern müssen, um den jetzt und in Zukunft typischen Führungssituationen gewachsen und verglichen mit heute wirksamer zu sein

Führen heute braucht anderes Denken und Handeln - unser „ChangeLab-L“ als Raum zur Auseinandersetzung, wie dies aussehen soll und gestaltet werden kann

Hinweise auf das heute und in Zukunft nötige andere Denken und Handeln lassen sich sowohl in der jährlich wiederholten Befragung zur Beschäftigten-Zufriedenheit von Gallup (zuletzt 2024), als auch in anderen Studien finden (Erkenntnisse aus verschiedenen Studien - zitiert nach der Website der psychologischen Gesellschaft, abgerufen am 6.10.25):

- Verwenden eines zu engen Führungsbegriffs
- Zu starke Zahlenorientierung- wenig Verständnis der Bedingungen von Verhalten Ihrer MitarbeiterInnen
- Überholte Menschenbilder („die meisten Menschen wollen doch in Ruhe gelassen werden“ oder „homo oeconomicus“)
- Erfolgs- bzw. Wirksamkeits-Verständnis von Führungs-Handeln sehr eingeschränkt
- Führungshandeln richtet sich an zu wenigen Dimensionen aus, folgt oft der Annahme, es gäbe den wirksamsten Führungsstil
- technik-zentrierte Denke ähnlich wie bei Digitalisierungs- und Transformations-Projekten: mache ich A folgt B
- unterkomplexes Verständnis von Organisation und Wirkung von KI – daher sehr eingeschränktes Verständnis bzgl. Ängsten und der Wirkung von Qualifizierung bei Beschäftigten (BostonConsultingGroup,2025)
- Nicht-Erkennen der Komplexität wirklicher Anforderungen bei Veränderungen (z.B. Reduzierung auf fachliche Kompetenzen; vgl.z.B. Liebermeister (IFDZ)2025).

Ganz allgemein scheint es Führungspersonen schwer zu fallen zwischen ihrer Führungsfunktion in der Organisation und den verschiedenen Rollen, die sie im Alltag wahrnehmen müssen, zu unterscheiden. Außerdem haben sie häufig kein „big picture“ ihrer Organisation mit einer klaren Differenzierung der verschiedenen Dimensionen und deren Zusammenhängen. Wie auch zu wenig Verständnis psychologischer Grundlagen, was aber wesentlich für die Gestaltung der dazu nötigen Kommunikation im Sinne der Beeinflussung der Mitarbeitenden in Richtung Vision ist.

Zur Unterstützung Ihrer Reflexions- und Suchbewegung haben wir aus unseren Erfahrungen ein Set von Fragen zusammengestellt, mit dessen Hilfe Sie checken können,

- wo ihr Unternehmen in diesem sehr dynamischen Prozess steht, wie schnell und gut es auf die sich wandelnden Anforderungen der Kunden und den in hohem Tempo neue Innovationen fordernden Markt eingehen kann,
- und wie „reif“ Ihre Belegschaft und Sie sind, diese nächsten Umbau-Prozesse mitzumachen und aktiv mitzugestalten, wie anschlussfähig Ihre Kultur z.B. an die Prinzipien von „New Work“ oder an die mit „KI“ einhergehenden Umwälzungen in den Tätigkeiten ist.

U.E. lohnt sich über obiges ein kontroverser Austausch zwischen den bei Ihnen beschäftigten Führungspersonen und -ebenen, um so Klarheit zu bekommen sowohl über die Bedeutung von Begriffen wie „Führungskonzept“, als auch über die Einschätzung zu Trends, sich verändernden Rahmenbedingungen und Veränderungsnotwendigkeiten, wie auch über die „Reife“ der Organisation mit ihren Mitarbeitenden.

Dass es dafür einen „Vertrauensraum“, mit einer zum Thema passenden Ausstattung und Moderation bzw. Methodik eines erfahrenen Facilitators braucht, liegt auf der Hand. Wir bieten einen solchen „Vertrauens- und Innovations-Raum“, der für Sie folgenden Mehrwert bietet

- **Sie haben Ihre Führungsarbeit in Ihrem unternehmerischen Kontext darauf hin geprüft, ob sie sich einerseits wirklich an den gemeinsam eingeschätzten Herausforderungen aus dem Markt, von Ihren Kunden, ihren Zulieferern und dem Wettbewerb, andererseits aber auch aus dem Zusammenspiel mit Ihren Mitarbeitenden und deren Kompetenzen, dem Generationswechsel und der gegebenen Kultur speist, statt punktuell auf „Hypes“ zu springen und sich verwirren zu lassen, von den vielfältigen Angeboten auf dem Führungs-Markt.**
- **Sie haben ggf. erkannt, was schon gut läuft, zukunftsweisend und wirkungsvoll ist und was noch nicht und wo und wie Sie durch unsere „angeleiteten“ Such-Bewegungen (bezogen auf neueste Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zu Führungskonzepten, -stilen usw.) mehr Klarheit über Notwendigkeiten der Neugestaltung Ihres Führungskonzepts sowie Ihrer Praxis bekommen haben, um kluges Orientieren, Chancen ergreifen, schnelles Entscheiden und wirkungsvolles Intervenieren sowie „Mitreisen“ für die change-journey erreichen zu können.**

Inhalte unseres „ChangeLab-L“ (Dauer: 1 Tag – ggf mit Übernachtung)

- Ankommen/ warm werden miteinander und mit dem Thema
- Was ist die Situation der anwesenden Führungskräfte:
- Wo stehen die Unternehmen auf dem Weg zur nächsten Digitalisierungs-Stufe bzw. in die Transformation? Welche Veränderungsnotwendigkeiten werden wo warum gesehen? Was bedeutet dies für die jeweiligen Führungs-Einheiten/-Ebenen - sind Konsequenzen sichtbar, werden erste Schritte umgesetzt?
- Wie geht's mir damit? Welches Führungs-Verständnis habe ich/ habe wir in unserem Unternehmen: was war bisher Leitsatz, Konzept, Bild von Führung? Was war /ist erfolgreich – was nicht? Konzepte dahinter: Menschen-Bild, Lernen, Kommunikation, Umgang mit Veränderungen usw.
- Führung und Geführte: welche Führung braucht es wo und wann? Klärung der Führungs-Rollen und ihre Verteilung, Erwartungen dazu – und an die Zukunft?
- Unsere /meine Teams: Zusammensetzung, Möglichkeiten Kompetenzen zu nutzen/ die Potenziale vor allem in Richtung Selbstorganisation zu heben, das Zusammenspiel zu fördern usw., Teamdynamik und virtuelle Zusammenarbeit.
- Das Zusammenspiel mit Kunden und mit anderen wichtigen Stakeholdern intern und auch extern; neue Kollaboration, Vernetzung;
- Strategische Orientierungen bezogen auf Veränderungs-Szenarien: was brauchen die Teilnehmenden, um ein akzeptiertes Bild zur Zukunft/ zur Umgestaltung zu entwerfen und zu verabschieden? ... um ein gemeinsames Führungs-Verständnis zu entwickeln? ...um einen souveränen, geschicktem, zukunfts- und Mitarbeiter-orientierten Umgang mit der Transformation zu zeigen – welche Entwicklungsschritte können grob in eine roadmap geschrieben werden?
- Gemeinsame Auswertung - Schluß-Feedback

Details werden gemeinsam geklärt – je nachdem, ob offenes oder inhouse-Angebot.

Workshop-Leitung

Dr. Klaus Wagenhals, gelernter Industriosozologe und Organisationspsychologe, ist ein intimer Kenner von Change-Prozessen und des Projektgeschäfts, nicht nur aus der Berater-Perspektive, sondern auch aus der Perspektive verschiedener Funktionen in größeren und kleineren IT- und Veränderungs-Projekten und aus der Perspektive des Geschäftsführers einer mittelständischen Beratungsfirma.

Seit 1999 arbeitet er als freiberuflicher Begleiter von Change-Prozessen zuletzt z.B. in einer Transformation in Richtung „New Work“, als Optimierer von Führungsarbeit und Projekten (z.B. als Assessor für die GPM), als Konfliktklärer und Coach – auch für betriebliche Interessenvertretungen; 2007 gründete er mit einigen KollegInnen das Netzwerk „metisleadership“

(www.metisleadership.com) Er engagiert sich sowohl ehrenamtlich z.B. beim BVMW, als auch als Speaker und Autor.



Dr. Frank Kühn ist promovierter Arbeitswissenschaftler. Nach leitenden Funktionen in Forschung und Industrie war er viele Jahre Partner und Associate in europäischen Beratergruppen. Heute ist er selbstständig unterwegs und arbeitet in einem Netzwerk von Projekt- und Entwicklungspartnern – u.a. bei metisleadership. Dr. Frank Kühn unterstützt seit 30 Jahren führende Unternehmen und Institutionen im Change- und Projektmanagement und in der Entwicklung kooperativer Arbeits- und Organisationsformen. Seine oft mittelständischen Kunden binden ihn als ihren Gesprächspartner, Mitgestalter und Begleiter in ihre hoch aktuellen Entwicklungs-, Lern- und Veränderungsprozesse ein.

www.kuehn-cp.com

Seine Erfahrungen und Überlegungen hat er in Lehraufträgen sowie in zahlreichen Fachartikeln und Büchern geteilt, zuletzt in „Unternehmen agil entwickeln“ (Hanser 2022) und „Change-Projekte beraten“ (SpringerGabler 2025) sowie mit Klaus Wagenhals in einem Beitrag im „Change Management Workbook“ (Hanser 2022) und im Journal „IT-Management“, Heft 5/6, 2025.

