



Vortrag:
**Produktive Unruhe – Wie Sie in komplexen
Situationen führen**

Veranstaltung: DGFP-Messe ‚Personal & Weiterbildung‘ in Wiesbaden

Datum: 4. Juni 2009


Referenten: Frank Wippermann (flow)

Die Urheberrechte sind zu beachten. Das Copyright und die Nutzungsrechte liegen bei der flow consulting gmbh.

Dieser Vortrag / dieses Script darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Scripts in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-Rom.

1 flow :: produktive unruhe

flow consulting

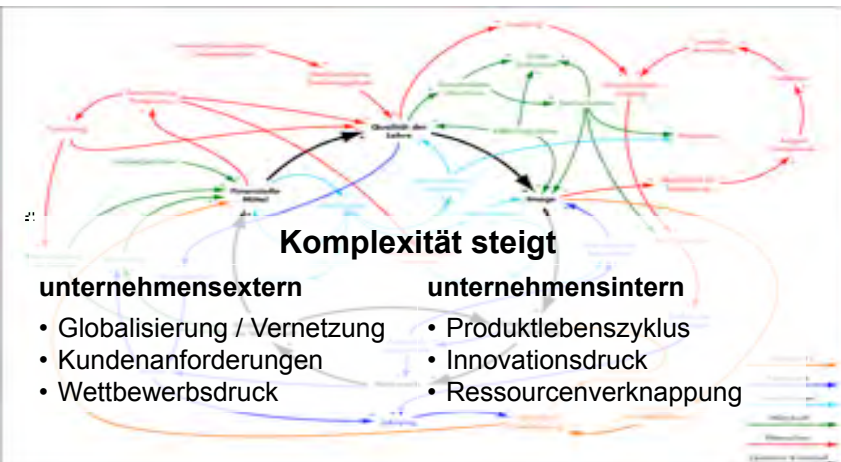


Produktive Unruhe - wie Sie in komplexen Situationen führen

2 flow :: produktive unruhe

flow consulting

Komplexität erfordert neue Führungsansätze



Komplexität steigt

unternehmensextern	unternehmensintern
<ul style="list-style-type: none">• Globalisierung / Vernetzung• Kundenanforderungen• Wettbewerbsdruck	<ul style="list-style-type: none">• Produktlebenszyklus• Innovationsdruck• Ressourcenverknappung

flow consulting gmbh :: Produktive Unruhe :: Frank Wippermann :: 04. Juni 2009

Halle 3 – Stand 314

Klare Situationen: Klassische Führungsansätze

:: Zweidimensionale Ansätze

Produktions- ↔ Mitarbeiterorientierung (Blake / Mouton)
Consideration ↔ Initiating Structure (Ohio State-Ansatz)

:: Dreidimensionale Ansätze

Stil ↔ Situation ↔ Effektivität (Fiedler)
Aufgaben- ↔ Personenorientierung ↔ Mitarbeiterreife (Hersey / Blanchard)

:: Kennzeichen dieser Ansätze

Eindeutige wiederkehrende Handhabung: *erkennen – einstufen – reagieren*
Versprechen von Klarheit

„Nicht die Führungskraft führt, sondern die Situation“ (O. Neuberger)

:: Gefahr: Diese Denkmuster passen nicht zu komplexen Situationen mit ihren schlecht strukturierbaren Entscheidungssituationen.

Beispiel: Bernd Grote

für Deutschland verantwortlicher
Produktmanager eines
Krankenhaustechnikunternehmens
führt direkt acht regionale
Vertriebsleiter sowie zwei
Marktforschungsleiter



5 flow :: produktive unruhe flow consulting

Die Führungskraft: Ein steuerndes System

„The larger the variety of actions available to a control system, the larger the variety of perturbations it is able to compensate.“
(Ashbys Law)

Die Führungskraft: ein System mit ausreichend Varietät?

flow consulting gmbh :: Produktive Unruhe :: Frank Wippermann :: 04. Juni 2009 Halle 3 – Stand 314

6 flow :: produktive unruhe flow consulting

Führungshandeln in komplexen Situationen

Alt: erkennen – einstufen – reagieren
Neu: ausprobieren – erkennen – führen

„Management by bye“

Herausfinden, „was womit *nicht* zusammenhängt, ohne sich anschließend darauf zu verlassen, was man da herausgefunden hat.“ (Dirk Baecker)

Der Fokus von Führung liegt auf der Bewältigung von Unbestimmtheiten – von Unplanbarem im Geplanten

flow consulting gmbh :: Produktive Unruhe :: Frank Wippermann :: 04. Juni 2009 Halle 3 – Stand 314

7 flow :: produktive unruhe flow consulting

Theorien für neue Führungsansätze existieren

Vorbild
Max Weber /
Sigmund Freud

Dilemmata
Gregory Bateson &
Paul Watzlawick

Entscheidungsverfahren
Rudolf Grünig &
Richard Kühn

Autopoiesis
Humberto R. Maturana

Kontrollgesellschaft
Gilles Deleuze

Machtbasen
John R.P. French &
Bertram Raven

Systemtheorie
Niklas Luhmann

Macht und Wissen
Michel Foucault

flow consulting gmbh :: Produktive Unruhe :: Frank Wippermann :: 04. Juni 2009
Halle 3 – Stand 314

8 flow :: produktive unruhe flow consulting

Transformationale Führung

Führung als inspirierende Persönlichkeit: „Man nimmt es mir ab.“

Chance

Die Bedeutung der Führungskraft als Person wird hervorgehoben, um führen zu können.



Risiko

Ein »Idol« versucht, Mitarbeiter ohne deren Einverständnis und in Abhängigkeit von ihm zu verändern.

flow consulting gmbh :: Produktive Unruhe :: Frank Wippermann :: 04. Juni 2009
Halle 3 – Stand 314


9 flow :: produktive unruhe flow consulting

Systemische Führung

Führung als anstoßender Befähiger: „Die Organisation hält mich aus.“

Chance

Der Respekt vor bestehenden Eigenschaften von ‚Systemen‘ wird gestärkt.



Risiko

Eingeständnis der Ohnmacht von Führung: Beobachten statt Gestalten

flow consulting gmbh :: Produktive Unruhe :: Frank Wippermann :: 04. Juni 2009 Halle 3 – Stand 314

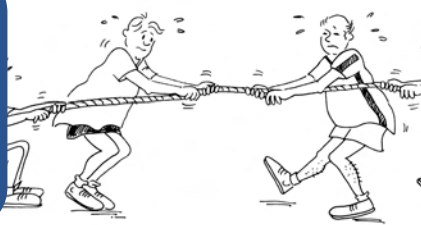
10 flow :: produktive unruhe flow consulting

Mikropolitische Führung

Führung als regelkompetenter Akteur: „Ich spiele mit den Regeln.“

Chance


Das Ereignis ‚Macht‘ als Merkmal sozialen Handelns rückt in den Fokus der Führungsdiskussion



Risiko


Zynismus des Stärkeren: Mitarbeiter, Gruppen, Organisationen zerstören ihr potenzielles Miteinander

flow consulting gmbh :: Produktive Unruhe :: Frank Wippermann :: 04. Juni 2009 Halle 3 – Stand 314

11 flow :: produktive unruhe 

Beispiel: Bernd Grote

<i>transformational</i>	Inspiration
...	
<i>systemisch</i>	Irritation
...	
<i>mikropolitisch</i>	Ironie
...	




flow consulting gmbh :: Produktive Unruhe :: Frank Wippermann :: 04. Juni 2009 Halle 3 – Stand 314

12 flow :: produktive unruhe 

Anwendung 1: Personalentwicklung

- :: **„Ambidexterity“** (Beidhändigkeit)
Zum Beispiel gleichzeitige Exploration und Exploitation
- :: **Konzentration auf „micro-enactments“**
Zum Beispiel ‚seven types of agent interactions‘
- :: **„Fähigkeiten-Bilanz“**
Zum Beispiel ‚beidhändige‘ Anforderungen bzgl. Unternehmensstrategie



Leadership effectiveness is a direct function of the leader's ability to integrate multiple perspectives into a coherent worldview.

flow consulting gmbh :: Produktive Unruhe :: Frank Wippermann :: 04. Juni 2009 Halle 3 – Stand 314

Anwendung 2: Management-Audit

:: **Umfassendes Audit-Konzept**

Zum Beispiel Management + Leadership + Excellence

:: **Strategisches Kompetenz-Modell**

Zum Beispiel ‚Skyline‘ mit gegensätzlichen Feldern

Spannung zwischen prozess- ↔ zielorientiert / hartnäckig ↔ flexibel usw.

:: **Fallstudieneinsatz**

Zum Beispiel Reflektion in Gruppe + Konfrontation mit Expertenmeinung



Leadership effectiveness is a direct function of the leader's ability to integrate multiple perspectives into a coherent worldview.

Anwendung 3: Führungskräfte-Training

:: **Erleben von Komplexität**

Zum Beispiel Spieltheorie und Dilemmata

:: **Umgang mit Regelverletzungen**

Zum Beispiel Grenzüberschreitungen und Sanktionen

:: **Experimentieren, Folgen, Nebenwirkungen**

Zum Beispiel *Modellfabrik ‚Führung‘*



Leadership effectiveness is a direct function of the leader's ability to integrate multiple perspectives into a coherent worldview.


15 flow :: produktive unruhe flow consulting

Anwendung 4: Workshop- und Trainingstools

- :: Pinocchio
- :: Reine Routinen
- :: Mikropolitische Fragen
- :: Positionierungsmatrix
- :: Wissenswerte
- :: ... und viele weitere...

Zum Teil veröffentlicht in:

- Managementforschung 18 (2008)
- Zeitschrift für Führung und Organisation 6/2008
- managerSeminare 3/2009
- Rohm, A.: ChangeTools (2006)



Leadership effectiveness is a direct function of the leader's ability to integrate multiple perspectives into a coherent worldview.

flow consulting gmbh :: Produktive Unruhe :: Frank Wippermann :: 04. Juni 2009 Halle 3 – Stand 314

16 flow :: produktive unruhe flow consulting

„Produktive Unruhe“

- :: Personalentwicklung
- :: Management-Audit
- :: Führungskräfte-Training
- :: Einzeltools


Komplexität steigt

▼

Experimentieren mit neuen Führungsansätzen

▼

Jonglierendes Führen



Halle 3, Stand 314

flow consulting gmbh :: Produktive Unruhe :: Frank Wippermar

Copyright und Kontakt

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
Fon. 05141-43186
www.flow.de

Alle Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh.