Merkmal	Designing leadership	Building leadership	Shaping leadership
Kernfrage	WAS – läuft da, will ich?	WIE – kommt das in Bewegung, können viele eingebunden werden?	WOZU – könnte (!) wer/was beitragen, sind welche Ideen „gut“?
Führungsgrolle	Wissen, was alles wie läuft: Probleme abgrenzen und so in den Griff bekommen	Sichtweisen anderer durch die eigene Sichtweise bewerten und filtern	Zutrauen, Respekt und Wertschätzung in die Sicht- und Motivlagen anderer bekommen
Identifikationspunkt	Über die Aufgabe auch die Personen	Aufgaben und Personen	Potenziale von Aufgaben und Personen
Führungsfokus auf	Weg	Ziel	Ausrichtungen
Vorgehen	Abschätzen und steuern	Sozio-technische Balance herstellen	Gemeinsam Rahmen und Ausrichtung schaffen
Operative Führung	Pakete delegieren	Positionen verhandeln	Motive aushandeln
Strategie als	Plan	Position und Perspektive	Muster und Spielzug
Handlungsmuster	Operativ – bezogen auf Fakten oder Konzepte	Strategisch – die Ziele der Organisation	Zweckgerichtet – der Nutzen für die Organi-sation
Konfliktaspekt	Andere sind (noch) nicht auf dem richtigen Weg	Konflikte angehen, Kompromisse suchen, Deals machen	Konflikte verstehen, hohe Ambiguitätstoleranz
Menschen-Rolle	Menschen als Aufga-benträger	Menschen in ihrer Funktion, Organisa-tionsbedürfnisse zu bearbeiten	Menschen mit ihren Motiven, Interessen und Ideen
Position von Führung	Steuerrad – wissen, wo es warum hingeht – dabei andere Positionen einbeziehen	Fahrersitz – dank eige-nem Wissen und Know-How die Kraft der Beteiligung nutzen	Öffentliche Akzeptanz von Noch-Nicht-Wissen
Grad der Gelassenheit	Wenig Abstand zu sich, zu anderen und zur Aufgabe	Nicht festgelegt – doch für andere unklar, was fix / was flexibel ist	Abstand zu sich und dem eigenen Idealplan – über der Sache stehen
Qualitätsverständnis	Qualität als zu errei-chender „defined best“-Status	Qualität als kontinuier-liches Austarieren sich widersprechender Anforderungen	Qualität als Lernmöglichkeit und Experimentierfeld

Tabelle 1: Merkmale gestaltenden Führens in Veränderungen. Quelle: Buch „Change Management in komplexen Situationen“, Frank Wippermann, 2015