

osb international  
Consulting AG  
Chausseestraße 128/129  
10115 Berlin  
Germany  
international@osb-i.com

osb Wien  
Consulting GmbH  
Volksgartenstraße 3/1. DG  
1010 Wien  
Austria

T +43 1 526 08 13 0  
F +43 1 526 08 13 19  
wien@osb-i.com

osb Tübingen GmbH  
Karlstraße 2  
72072 Tübingen  
Germany

T +49 7071 55 22 01  
F +49 7071 55 22 05  
tuebingen@osb-i.com

osb Hamburg GmbH  
Ballindamm 13  
20095 Hamburg  
Germany

T +49 40 33 93 33  
F +49 40 33 91 90  
hamburg@osb-i.com

osb Berlin GmbH  
Oranienburger Straße 90  
10178 Berlin  
Germany

T +49 30 51 30 73 74  
F +49 30 51 30 73 78  
berlin@osb-i.com

Wien  
Tübingen  
Hamburg  
Berlin

[www.osb-i.com](http://www.osb-i.com)

# Leadership Navigator

## »Führung von Komplexität – Komplexität von Führung«

»Die Welt  
verändert sich.  
Führung auch.«

# Leadership Navigator

## Die Welt verändert sich. Führung auch.

Das 21. Jahrhundert braucht neue Formen der Führung: Die Ausrichtung an Hierarchie und Autorität wird weniger bedeutsam, es braucht Agilität, Flexibilität, Selbstorganisation und netzwerkförmiges Arbeiten.

Die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung sowie demographische und kulturelle Umwälzungen verändern die Art, wie moderne Unternehmen heute geführt werden. Führungskräfte sind gefordert, mit der Komplexität so umzugehen, dass für ihre Organisation ein möglichst großer Nutzen entsteht. Klassische Führungs- und Steuerungslogiken helfen oft nicht mehr weiter. Stattdessen sind neue Wege vonnöten: Agilität, Flexibilität, das Vertrauen in Selbstorganisation und netzwerkförmiges Arbeiten über Organisationsgrenzen hinweg gewinnen an Relevanz.

Klassische Organisationsstrukturen werden aufgeweicht. Immer stärker stellen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Fragen nach Zugehörigkeit und eigenem Beitrag, Sinn und Identität. Organisationen sind davon abhängig, die kollektive Intelligenz in den eigenen Reihen zu aktivieren. Daneben entscheidet das rasche und kluge Zusammenspiel aller Führungskräfte über den Erfolg.

Informationen sind nicht mehr kontrollierbar, aber allgegenwärtig. Die Verantwortung der Führungskräfte besteht darin, sie in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen.

Führung steht damit zukünftig vor einer Vielzahl an Herausforderungen. Vor allem das Gefühl der Überforderung und der Rückgriff auf alte Handlungsmuster behindern notwendige Veränderungen in Organisationen.

Führung sollte neu gedacht werden. Gleichzeitig ist es wichtig, Hierarchie und sinnvolle Aspekte traditioneller Führungsmuster weiter zu nutzen. Gefragt ist ein produktives Miteinander oder ein guter Übergang.

Wie kann Führung angesichts solcher Herausforderungen soziale Situationen erfolgreich gestalten? Der »osb-i Leadership-Navigator« beschreibt aktuelle, zentrale Wirkungsfelder.

Wozu?

### Wozu wird Führung gebraucht?

Führung ist Ansporn und Inspiration zugleich: So kann die Überlebensfähigkeit der eigenen Einheit im Sinne des ganzen Unternehmens gesichert werden.

Führung sorgt für die Bearbeitung von »Soll-Ist-Differenzen« – etwa bei relevanten Marktentwicklungen, sich ändernden Kundenbedürfnissen oder eingefahrenen Arbeitsroutinen.

Führung agiert am besten an der Grenze des Systems – dynamisch und beweglich zwischen innen und außen.

Führung ist eine Fähigkeit der Organisation, eine *Organizational Capability*. Dazu braucht es passende Führungsstrukturen, Entscheidungsprozesse und ein leistungsfähiges Führungssystem, also ein effektives Zusammenspiel aller führenden Kräfte.

Was?

### Welche Aufgabenfelder bearbeitet Führung?

Führung trifft systematisch Entscheidungen oder gestaltet zielgerichtet Entscheidungsprozesse zur Leistungserbringung. Eine detaillierte Beschreibung der sechs zentralen – hier im Außenkreis aufgeführten – Aufgabenfelder liefert der »osb-i Business-Navigator«.

Wie?

### Wie gestaltet Führung soziale Situationen ziieldienlich?

Das »Wie« der Führung hat sich verändert. Die für das 21. Jahrhundert zentralen Wirkungsfelder der Führung beschreibt der »osb-i Leadership-Navigator« exemplarisch auf den im Innenkreis aufgefächerten Karten.

## Mit innerer Stärke führen

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verlangen Glaubwürdigkeit, emotionale Präsenz und Führung aus einer inneren Stärke heraus – und das täglich. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sollten Führungskräfte bewusst mit sich selbst umgehen. Denn nur wer die eigenen Kräfte wirksam einsetzt, kann auch stark führen.

Wie können Sie sich so positionieren, dass Ihre Stärken wirken können? Wie schaffen Sie Momente des strategischen Innehaltens, um wirksame Impulse zu setzen und eine langfristige Perspektive halten und vermitteln zu können?

## Sinn schaffen

Führungskräfte sind gefordert, zukünftig Ereignisse und Handlungen noch konsequenter in Zusammenhänge zu stellen. Sinn ermöglicht eine gemeinsame Ausrichtung der Kräfte, er bündelt die Perspektiven. Sinn stärkt das Gefühl der Zugehörigkeit.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen benötigen Antworten: Was ist unser Beitrag zum größeren Ganzen? Was macht unsere Identität aus? Welche Werte leiten uns?

## In Unsicherheit navigieren

Wer in einer vernetzten Welt Antworten geben will, muss Komplexität verstehen und bearbeiten können. Es geht darum, mit chaotischen, komplizierten und komplexen Situationen angemessen umgehen zu können – und ein Gespräch für Chancen und Risiken zu entwickeln.

Wie entwickeln Sie Landkarten zur Orientierung und Steuerung? Wo können Sie Komplexität reduzieren und wo aufbauen? Wie können Sie gefühlte Unsicherheit in kalkulierbares Risiko umwandeln?

## Engagement und Eigenverantwortung fördern

Eine komplexe Welt braucht die Acht- und Wachsamkeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die sich verantwortlich fühlen und mitdenken. Doch diese erwarten, regelmäßig und zügig informiert zu werden. Sie wollen in Entscheidungen eingebunden werden und ihren Beitrag zum größeren Ganzen erkennen.

Wie ermutigen und unterstützen Sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ihre Potenziale zu entwickeln und Eigenverantwortung zu stärken? Wie sorgen Sie für eine Kultur der Achtsamkeit im Miteinander?



Wie sieht zukunftsfähige Führung bei Ihnen aus?

## Über Grenzen hinweg denken und handeln

Wer erfolgreich führt, versteht, nutzt und verbindet unterschiedliche Logiken und Kontexte – etwa von anderen Abteilungen, Kulturen, Geschäftsfeldern oder Organisationen. Der Erfolg liegt im »Dazwischen« und »Sowohl-als-auch«.

Wie können Sie zwischen den unterschiedlichen Interessen übersetzen, vermitteln und gute Lösungen für Ihr Unternehmen finden? Wie können Sie verschiedene Welten auch außerhalb der Organisation miteinander verbinden – zum Beispiel durch gemeinsame Entwicklung mit Kunden und Lieferanten?

## Kollektive Intelligenz entwickeln

Leistungsfähige Teams finden Antworten für komplexe Situationen, die Einzelne kaum liefern können. Organisationen sind darauf künftig angewiesen, dieses besondere Potenzial des Miteinanders noch konsequenter auszuschöpfen. Doch kein Team ist von Beginn an voll einsatzfähig, insbesondere wenn es über sprachliche, kulturelle und örtliche Distanzen wirksam werden soll.

Wie können Sie unterschiedliche Perspektiven und das Wissen des Einzelnen nutzen? Wieviel Unterschiedlichkeit (Diversity) ist ziieldienlich? Wie können Sie die kollektive Intelligenz Ihrer Teams strategisch entwickeln?

## Orientierung geben

Die Arbeitswelt von morgen ist vielfältig, volatil und komplex. Gemeinsame Landkarten, Orientierungspunkte und Lagebesprechungen für die nächsten Schritte helfen beim Steuern »auf Sicht«.

Was ist das Ziel? Wie gut sind Sie bereits unterwegs? Was ist Ihr nächster Meilenstein? Was priorisieren Sie jetzt, wo bündeln Sie Ihre Kräfte?

## Kollaborationen lateral gestalten

Zum Erfolg gehört zunehmend die Steuerung ohne disziplinarische Autorität: So können Themen auch jenseits der Linie vorangebracht werden – über fachliche Führung im Rahmen einer Matrix oder über Bereichs- und sogar Unternehmensgrenzen hinweg.

Wie können Sie die relevanten Stakeholder identifizieren und Ihr Netzwerk entwickeln? Wie gestalten Sie die Kooperationsbeziehungen nach außen zu Kunden und Anspruchsgruppen der Gesellschaft?

## Managementinstrumente intelligent nutzen

Managementinstrumente ermöglichen eine hilfreiche Reduktion von Komplexität durch Systematik. Je besser Führungskräfte die Logik und Hebelwirkung eines Tools verstehen, desto mehr können sie aus Steuerungsinstrumenten herausholen. Durch neue IT-Technologien entstehen zusätzliche neue Produktivitäts- und Innovationspotenziale.

Wie können Sie die neuen Instrumente für sich nutzen? Welchen Einfluss haben diese auf strategische, inhaltliche, strukturelle und soziale Aspekte Ihrer Organisation?

## Als Führungsteam gemeinsam führen

Wie Führung wirkt, entscheidet sich vor allem in der Leistungsfähigkeit des Führungssystems. Wesentlich ist das erfolgreiche Miteinander aller Führungskräfte – der gesamten Leadership Community eines Unternehmens.

Wie können Sie ein Zusammenspiel entwickeln, in dem alle relevanten Differenzen besprochen und verhandelt werden können? Wie rasch treffen Sie mit anderen Führungskräften gute Entscheidungen und denken miteinander strategisch voraus? Wie gelingt es, abgestimmte Change-Prozesse zu verantworten?