osb international
Consulting AG
Saarbrücker Straße 21
10405 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 Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany

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

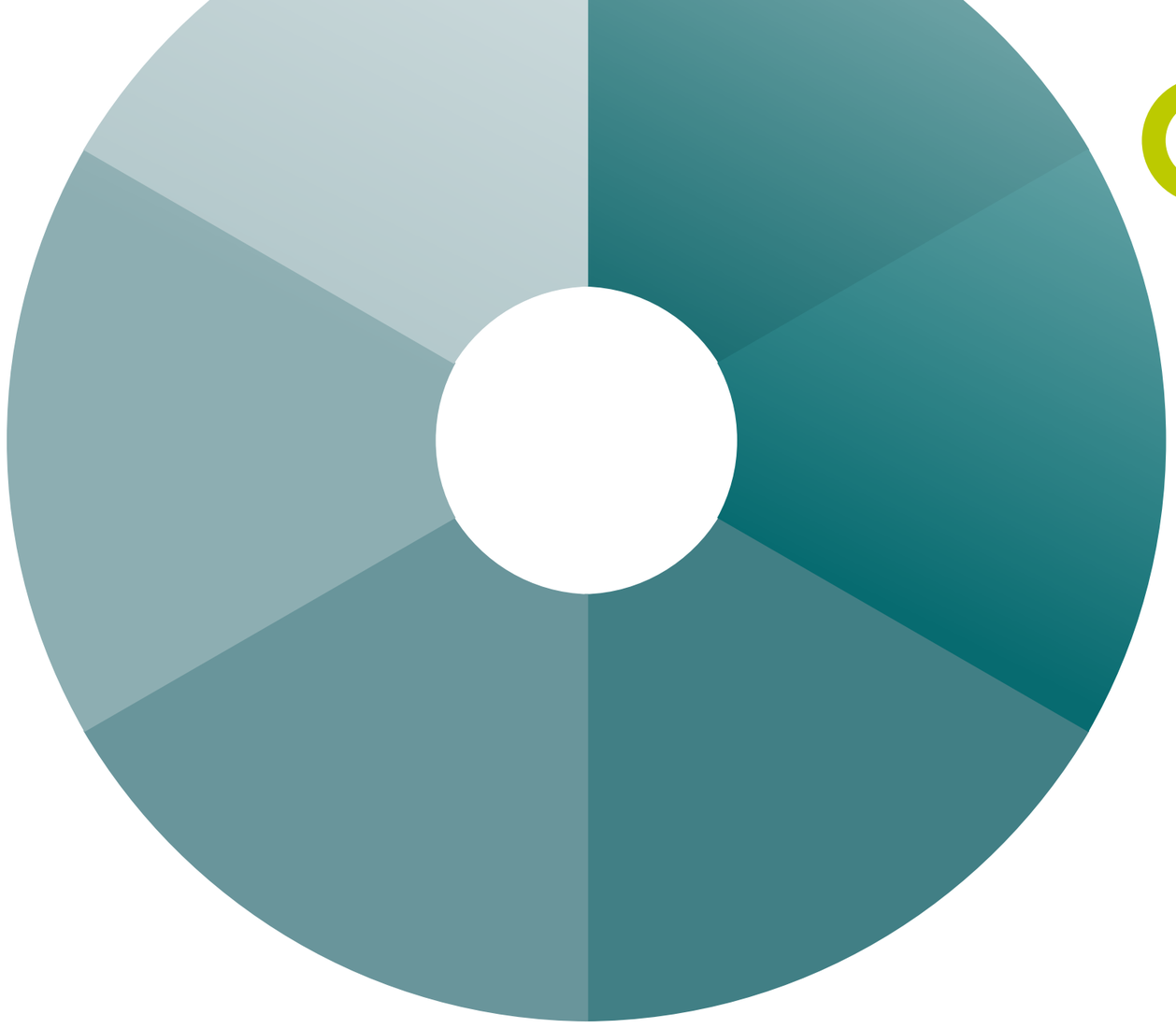
osb Berlin GmbH
Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany

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

osb Köln Büro
Tunisstraße 19-23
50667 Köln
Germany
koeln@osb-i.com

Wien
Hamburg
Berlin
Köln

osb-i.com



osb-i

osb-i Business Navigator *Aufgabenfelder von Führung*

BUSINESS NAVIGATOR

FÜHRUNG

Die osb-i bietet auch Navigatoren zu den Themen **STRATEGIE, LEADERSHIP, ORGANISATIONSDESIGN, CHANGE UND FAMILIEN-UNTERNEHMEN** an.

osb-i.com/navigatoren

Die Aufgabenfelder von Führung beinhalten Paradoxien, die produktiv ausgestaltet werden müssen.

AUFGABENFELDER VON FÜHRUNG: ERLÄUTERUNG DER GRUNDLEGENDEN PARADOXIEN

AUFGABENFELD	KURZDEFINITION	PARADOXIEN	
STRATEGIE	**Im Hier-und-Jetzt die Weichen für eine Zukunft stellen, die wir nicht kennen können**	Zukunftssicherung durch zielorientiertes Handeln in der Gegenwart	Prinzipielle Unkalkulierbarkeit der Zukunft
KUND*INNEN & MARKT	**Offen sein für Impulse von außen und in Co-Kreation mit dem eigenen Umfeld ein attraktives Leistungs-Portfolio entwickeln**	Kontinuierliche Anpassung des Leistungsportfolios an sich ständig wandelnde Märkte, Kund*innen und Umwelten (Outside-in)	Stabile Marktpositionierung und Außenbeziehungen (Inside-out)
RESSOURCEN	**Ertragskraft sichern und Ressourcen vorhalten für ungeplante Chancen und Bedrohungen**	Nachhaltige Ressourcensicherung für zukünftige Ertragskraft und Entwicklung	Kurzfristige Handlungsfähigkeit und Befriedigung von Share- und Stakeholder-Interessen
ORGANISATION	**Arbeits- und Organisationsumgebungen gestalten für bestehendes Kerngeschäft und Innovation**	Stabilität und leistungsfähige Routinen fürs Kerngeschäft durch Abgrenzung nach außen	Flexibilität und Innovation durch Veränderungsfähigkeit und Öffnung nach außen
MITARBEITENDE	**Attraktiv sein für Talente und ihr volles Potenzial in der Organisation entfalten**	Entfaltung aller personellen Leistungspotenziale für stabile und hochwertige Leistungserbringung	Attraktivität und Angebote für Identifikation und Einsatz von (potenziellen) Mitarbeitenden
STEUERUNG	**Sich selbst beobachten und den eigenen Erfolg valide einschätzen können**	Steuerungsfähigkeit durch Wissen über Erfolge und Verfasstheit der Organisation	Intransparenz und Unsicherheit über die zukunftsbezogene Aussagekraft von Kennzahlen und Monitoring

osb-i

Aufgabenfelder von Führung

Sechs permanente Herausforderungen, die durch Führung gestaltet werden müssen, um die Zukunftsfähigkeit einer Organisation zu sichern

UNGEWISSE ZUKUNFT

STRATEGIE

IM HIER-UND-JETZT DIE WEICHEN FÜR EINE ZUKUNFT STELLEN, DIE WIR NICHT KENNEN KÖNNEN

Führung stellt eine Auseinandersetzung mit der Zukunft und der Überlebensfähigkeit der Organisation sicher – durch periodische Prozesse der strategischen Überprüfung und Neuausrichtung.

Organisationen haben eine natürliche Tendenz zur Vergangenheitsorientierung und Pfadabhängigkeit. Demgegenüber stehen dynamische und disruptive Entwicklungen von Märkten und Technologien, Natur und Klima sowie Politik und Gesellschaft.

In diesem Kontext benötigen Organisationen die Fähigkeit zur unternehmerischen Selbsterneuerung. Sie müssen veränderten ökonomischen, ökologischen und sozialen Anforderungen Rechnung tragen und die eigenen Möglichkeiten immer wieder neu »erfinden«.

Führung übernimmt die Rolle, die Organisation von ihrer wünschenswerten Zukunft her führbar zu machen. Eine aktive Strategiearbeit unterstützt auch die gemeinsame Sinnstiftung und Identifikation.

GESTALTUNGSGEGENSTÄNDE UND -ANSÄTZE:

- Strategieentwicklungsprozess
- Strategische Analyse inkl. Umweltanalyse, Kernkompetenzen usw.
- Strategische Optionen
- Zukunfts-/Leitbild (Vision, Purpose, Werte)
- Strategische Ziele, Maßnahmen und Monitoring
- Strategische Experimente (Exploration)
- Selbsterneuerung, Innovation und neue Geschäftsmodelle
- Organisationale Resilienz
- Nachhaltigkeitsstrategien
- Lean Strategy: Kurzzyklischer Strategieprozess

RELEVANTES UMFELD

KUND*INNEN & MARKT

OFFEN SEIN FÜR IMPULSE VON AUSSEN UND IN CO-KREATION MIT DEM EIGENEN UMFELD EIN ATTRAKTIVES LEISTUNGSPORTFOLIO ENTWICKELN

Führung kümmert sich um die Außenbeziehungen zu Kund*innen und Stakeholdern, mit denen die eigene Organisation in einem Leistungsaustausch steht. Produkte und Services müssen laufend auf die gewünschten Wirkungen und Markterfolge hin beobachtet und gestaltet werden.

Organisationen neigen zur Binnenorientierung und zur Beschäftigung mit sich selbst. Führung durchbricht diese Neigung zur Selbstbezogenheit, holt relevante Markt- und Umfeldimpulse in die Organisation hinein und stößt Veränderungsprozesse an. Zugleich schützt sie die Organisation vor einer ungebremsten Vielfalt externer Einflüsse.

Neben der Marktbeobachtung und aktiven Positionierung im Markt gehören auch Formen der Kooperation und Co-Kreation mit Kund*innen und Partner*innen zu diesem Aufgabenfeld – wie etwa die Zusammenarbeit in Business-Ökosystemen und Innovationsnetzwerken.

GESTALTUNGSGEGENSTÄNDE UND -ANSÄTZE:

- Markt- und Umfeldbeobachtung, z.B. Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse
- Kund*innenbefragungen und Customer Journeys
- Marketing und Branding, z. B. über Markenentwicklung und Kommunikation
- Vertriebswege, Multi-Channel-Orchestrierung
- Trend-Radar: Beobachtung von Chancen-und Risikopotenzialen
- Kooperationsnetzwerke entlang der Wertschöpfungskette
- Design Thinking, Experimente und Prototyping
- Co-Kreation und Innovations-Ökosysteme

INTRANSPARENTE VERFASSTHEIT

STEUERUNG

SICH SELBST BEOBACHTEN UND DEN EIGENEN ERFOLG VALIDE EINSCHÄTZEN KÖNNEN

Führung sorgt für eine Steuerung der Organisation im Hinblick auf wesentliche Erfolgsparameter. Aus gezielten Soll-Ist-Abgleichen sollen der Realität angemessene Steuerungsimpulse und Maßnahmen gewonnen werden.

Organisationen tendieren zur Entwicklung vielfältiger Erfolgsparameter, um ihre Handlungen und Entscheidungen zu rechtfertigen – wie z.B. Umsatz, Ertrag, Produktivität, Qualität, Zeit oder weiche Faktoren. Diese können Teil klassischer Systeme des Finanzcontrollings oder des strategischen Controllings sein oder in agilen Steuerungsformaten kurzzyklischer ausgehandelt und angepasst werden.

Führung verhindert die Neigung zu Einseitigkeit und Selbstbezüglichkeit durch die Konzentration auf erfolgskritische Kennziffern und Monitoring-Systeme. Sie sollen es ermöglichen, Abweichungen von Zielen und intendierten Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.

GESTALTUNGSGEGENSTÄNDE UND -ANSÄTZE:

- Planungs- und Controlling-Instrumente
- Kennziffern und Steuerungsgrößen
- Produktivitätsentwicklung
- Qualitätssicherung
- Weiche Parameter für Unternehmenskultur, z.B. Arbeitsklima
- Monitoring von Transformations- und Veränderungsvorhaben
- Frühzeitiges Erkennen von Krisen und Gefahrenpotenzialen
- Organisationsinterne Kommunikation und Transparenz (z.B. Dash Boards, Cockpits)
- Agile Steuerungsansätze mit Objectives and Key Results, Quarterly Business Reviews etc.

KNAPPE RESSOURCEN

RESSOURCEN

ERTRAGSKRAFT SICHERN UND RESSOURCEN VORHALTEN FÜR UNGEPLANTE CHANCEN UND BEDROHUNGEN

Führung beschäftigt sich mit der Beschaffung und dem effizienten Einsatz notwendiger Ressourcen – und bringt damit ein ökonomisches Kalkül im Management organisationaler Prozesse zur Anwendung.

Organisationen neigen dazu, einen beständigen Mehrbedarf der zur Aufgabenbewältigung einzusetzenden Mittel zu generieren. Dies läuft sowohl den Shareholderinteressen nach kurzfristigem Gewinn als auch den Kapitalnotwendigkeiten für das langfristige Überleben der Organisation entgegen. Neben einer Fokussierung auf Ertrag müssen Ressourcen für die Innovations- und Transformationserfordernisse der jeweiligen Zeit mobilisiert werden.

Führung setzt Impulse durch ein gezieltes Ressourcenmanagement. Sie trägt Sorge dafür, dass Mittel sowohl kurz- wie langfristigen Interessen gerecht werden können und eine gesunde Balance entsteht.

GESTALTUNGSGEGENSTÄNDE UND -ANSÄTZE:

- Ermittlung und Überprüfung des Ressourcenbedarfs
- Sicherung der eigenen Ertragskraft
- Ressourcen für Innovation, Selbsterneuerung & Resilienz
- Wertschöpfungstiefe und Partnerschaften
- Investitionsentscheidungen
- Finanzierungsformen & Schnittstelle zu Kapitalmarkt bzw. Geldgebern
- Liquiditätssicherung und Cash Management
- Budgetplanung, Kosten- und Risikomanagement
- »Green Finance«, nachhaltiger Ressourceneinsatz

POTENZIAL VON PERSONEN

MITARBEITENDE

ATTRAKTIV SEIN FÜR TALENTE UND IHR VOLLES POTENZIAL IN DER ORGANISATION ENTFALTEN

In diesem Aufgabenfeld kümmert sich Führung darum, die richtigen Mitarbeitenden zu gewinnen, sie in ihrem Potenzial zu entwickeln und dieses im Einklang mit den Zielen der Organisation zum Einsatz zu bringen.

Die Abhängigkeit der Organisation von ihren Mitarbeitenden hat zugenommen: Sie braucht das aktive Mitdenken, die Übernahme von Verantwortung und das Wissen und die Kreativität der Vielen. Zum anderen nimmt die Anzahl verfügbarer Arbeitnehmer*innen im Rahmen der demografischen Entwicklung ab. Und die Erwartungen der Mitarbeitenden an sinnvolle Tätigkeiten, flexible Arbeitsmodelle und Entwicklungsmöglichkeiten steigen.

Organisationen tendieren dazu, die Rahmenbedingungen für Beschäftigte zu wenig aktiv zu gestalten. Führung wirkt dieser Tendenz entgegen durch eine besondere Achtsamkeit für Talente und deren Entwicklung.

GESTALTUNGSGEGENSTÄNDE UND -ANSÄTZE:

- Arbeitgeberattraktivität und Rekrutierung
- Führung auf Augenhöhe und Sinnstiftung
- Potenzialerkennung und Entwicklung von Talenten
- Leistungsmotivation, Ziele und Anreize
- Führungskommunikation, Dialog und Feedback
- Neue Formen der Arbeit (New Work, hybride Arbeit, Flexibilität)
- Empowerment und Selbstorganisation
- Nutzung von Vielfalt und Inklusion
- Gesundheit & Resilienz der Mitarbeitenden
- Teamentwicklung

MÖGLICHKEITEN DES ORGANISIERENS

ORGANISATION

ARBEITS- UND ORGANISATIONSUMGEBUNGEN GESTALTEN FÜR BESTEHENDES KERNGESCHÄFT UND INNOVATION

Führung sorgt für eine gezielte Auseinandersetzung mit den Organisationsverhältnissen, um für die jeweiligen strategischen Herausforderungen bestmöglich antwortfähig zu sein.

Organisationen basieren einerseits auf stabilen Regeln und Routinen. Zugleich neigen sie dazu, an eingespielten Strukturen und Prozessen festzuhalten. Disruptive Technologien, volatile Märkte und andere Umweltveränderungen erfordern heute jedoch eine Flexibilisierung ungekannten Ausmaßes. Dafür braucht es Freiräume und Experimentierfelder sowie permanentes individuelles und organisationales Lernen.

Führung greift hier im Sinne einer periodischen Überprüfung und Weiterentwicklung der Verfasstheit der Organisation ein: Es müssen wirksame Routinen einerseits und die Innovations- und Veränderungsfähigkeit der Organisation andererseits gesichert werden. Dies schließt auch die Weiterentwicklung von Führung selbst mit ein.

GESTALTUNGSGEGENSTÄNDE UND -ANSÄTZE:

- Organisationsdesign und -entwicklung
- Verschiedene Organisationsformen (Arbeitsteilung, Steuerung und Zusammenarbeit)
- Passende Umgebungen für Kerngeschäft und Innovation (Ambidextrie)
- Optimierung von Prozessen
- Neue Formen der Arbeit (New Work)
- Agile Arbeitsformen und Methoden
- Formen der Selbst- vs. Fremdorganisation
- Nutzung von Daten, Informations- und Kommunikationstechnologie (z.B. KI)
- Lern- und Veränderungsprozesse, Change Management