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

Zentrale Aufgabe von Führung ist das Sichern der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit einer Organisation.

FÜHRUNG

Die osb-i bietet auch Navigatoren zu den Themen STRATEGIE, BUSINESS, ORGANISATIONSDESIGN, CHANGE und FAMILIEN-UNTERNEHMEN an.

osb-i.com/navigatoren

osb-i Leadership Navigator *Ausgestalten von Führung*

LEADERSHIP NAVIGATOR

Mit Führung das HEUTE gestalten
und das MORGEN sichern.

LEADERSHIP NAVIGATOR

osb-i

Führung = Zielorientiertes Gestalten sozialer Situationen, um Entscheidungen tragfähig zu machen.

Führung ist die **Funktion der Organisation**, die für die **Leistungs-, Zukunfts- und Überlebensfähigkeit** der Organisation sorgt. Das gesamte Führungssystem aus allen führenden Kräften trägt dafür gemeinsam Verantwortung und orchestriert das zielorientierte Zusammenspiel aller Akteur*innen so, dass Entscheidungen tragfähig werden. Führung gewährleistet das Beobachten und Reflektieren des Geschehens innerhalb und außerhalb der Organisation. Sie treibt Weiterentwicklungen und Veränderungen aktiv voran und sichert gleichzeitig die erforderliche Stabilität zur Leistungserbringung.

Dazu agiert Führung ausgehend von der Grenze zwischen der Organisation (innen) und ihren relevanten Umwelten (außen): Diese dynamisch-bewegliche Grundposition erlaubt das ständige Abgleichen von Aktion und Wirkung, von Soll und Ist, sowie das Ausbalancieren von Notwendigkeiten und Möglichkeiten. Dabei bewegt sich Führung im ständigen Spannungsfeld stabilisierender und dynamisierender Kräfte innerhalb der Organisation.

WARUM – HERAUSFORDERUNGEN IN KOMPLEXEN UMWELTEN ERKENNEN UND BEWÄLTIGEN

Viele Entwicklungen sind nicht ausrechenbar und die Zukunft lässt sich nicht sicher vorhersagen. Damit müssen Organisationen leben und umgehen: Sie werden von ihrer Umwelt permanent mit Herausforderungen konfrontiert – z. B. durch globalisierte Wirtschaftsräume und -krisen, Digitalisierung bzw. technologische Entwicklungen, gesellschaftliche Umbrüche, politische Entscheidungen, Klimawandel usw.

In diesem Kontext von hoher Komplexität, unabsehbaren Dynamiken und hoher Unsicherheit müssen sich Organisationen behaupten.

Die Kunst von Führung liegt darin, aus der Ungewissheit eine gemeinsam getragene Gewissheit zu entwickeln, die die Organisation handlungsfähig hält.

WAS – BEARBEITEN DER WESENTLICHEN AUFGABEN ZUR ZUKUNFTSSICHERUNG GEWÄHRLEISTEN

Leistungs- und Zukunftsfähigkeit von Organisationen – ganz unabhängig von Branche oder Organisationsform – basieren auf dem erfolgreichen Bewältigen der permanenten Herausforderungen und Paradoxien in sechs zentralen **Aufgabenfeldern** *(→ siehe osb-i Business Navigator)*.

Führung trägt die übergeordnete Verantwortung für das Bearbeiten dieser Handlungsfelder in Bezug auf das »Wo« und das »Wie«. Das kann sehr unterschiedlich organisiert werden und eher zentral oder dezentral ausgeprägt sein.

Führung sorgt für einen zielführenden Rahmen mit entsprechenden Prozessen und Strukturen. Beim Bearbeiten der Aufgabenfelder ist stets Ambidextrie bzw. »Beidhändigkeit« erforderlich: einerseits das Sichern einer hoch effizienten Leistungserbringung im Heute und andererseits das innovative Weiterentwickeln der Leistungen und Formen der Leistungserbringung für das Morgen.

WIE – ZUSAMMENSPIEL VON AUFGABEN UND AKTEUR*INNEN ORCHESTRIEREN

Auf die äußere Komplexität durch die vielfältigen Herausforderungen der Umwelt können Organisationen nur mit angemessener innerer Komplexität reagieren, um sich flexibel und handlungsfähig zu halten.

Führung bewältigt diese innere Komplexität durch geschicktes Orchestrieren der Aufgabenfelder (»Was«) und Ebenen (»Wo«). Idealerweise gelingt dies durch konsistente, aufeinander abgestimmte Aktivitäten und Botschaften in drei untrennbar miteinander verbundenen Handlungssträngen: **Kommunikation gestalten**, **Sinn schaffen**, **Entscheidungen herbeiführen**.

WO – ALLE AKTEUR*INNEN UND EBENEN ZIELGERICHTET MITEINANDER INS TUN BRINGEN

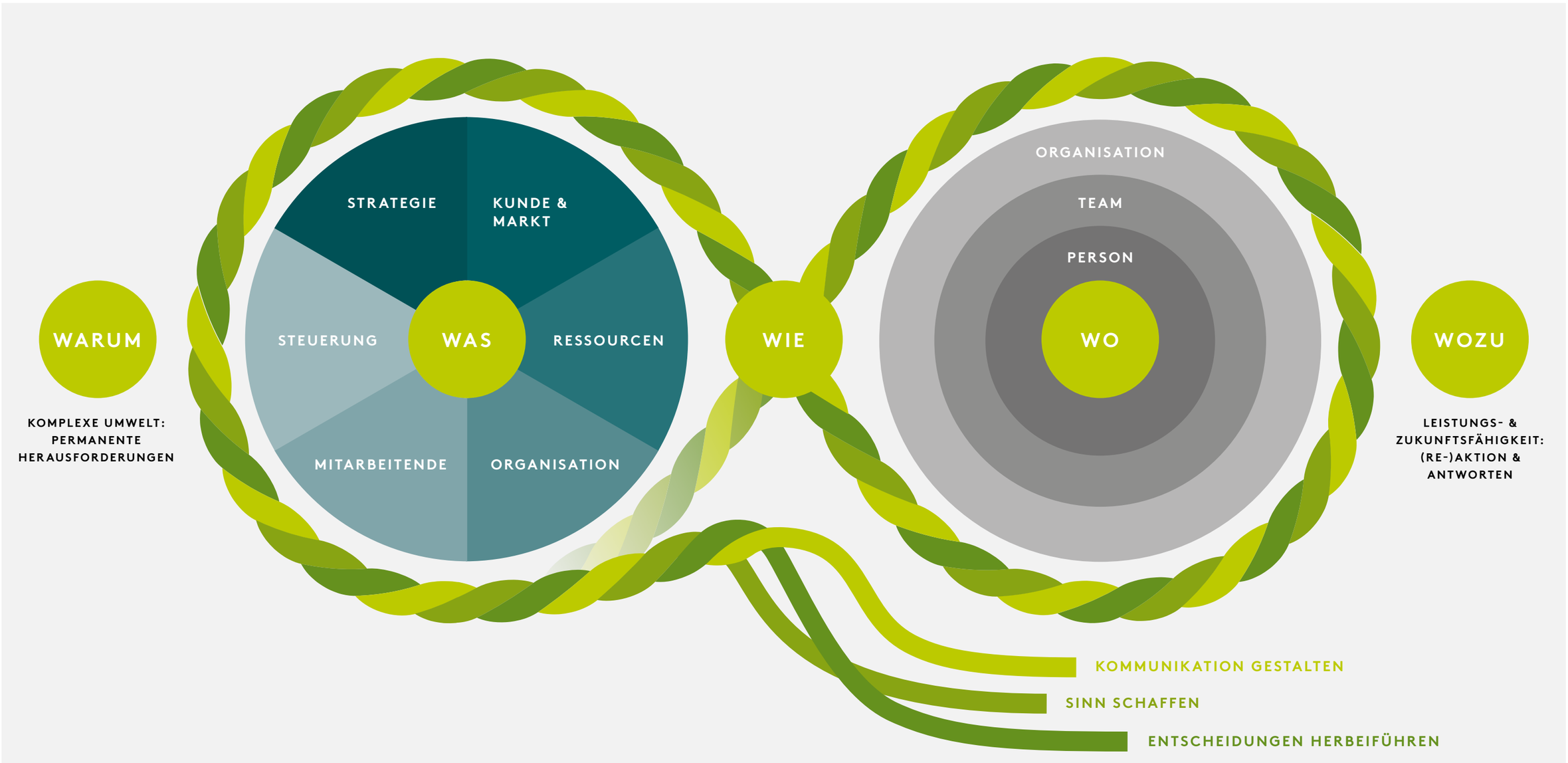
Organisationale Leistungsfähigkeit ist angewiesen auf das zielgerichtete Miteinander aller Akteur*innen und Ebenen: Es braucht den Blick auf das »Große Ganze« – auf das Gesamtsystem **Organisation** –, das klar ausgerichtete Handeln der (Führungs-) **Teams** bzw. Organisations- oder Verantwortungsbereiche und das Commitment und Engagement der einzelnen (Führungs-)**Personen** in ihren jeweiligen Rollen.

Auf allen Aktionsebenen gestaltet **Führung** einen zielführenden Rahmen (»Wie«) und verortet damit das Bearbeiten der Aufgaben (»Was«) – auch über strukturelle Grenzen und hierarchische Ebenen hinweg.

WOZU – LEISTUNGSFÄHIGKEIT IN GEGENWART UND ZUKUNFT SICHERN

Für komplexe Probleme gibt es keine Patentrezepte, eindeutige Wahrheiten und in jeder Hinsicht richtige Lösungen. Um kurz- und langfristig ihre Überlebens- und Zukunftsfähigkeit zu sichern, müssen Organisationen (re-)aktions-, antwort- und leistungsfähig sein:

Sie müssen in der Gegenwart ihr Kerngeschäft effizient managen (Exploit-Modus: »Run the organization«) und sich gleichzeitig innovativ für eine ungewisse Zukunft aufstellen (Explore-Modus: »Change the organization«). Beide Horizonte bedürfen gleichzeitiger gezielter Aufmerksamkeit – es braucht eine gut ausbalancierte organisationale Ambidextrie bzw. »Beidhändigkeit«.



PERSON

MOTIVATION UND ENGAGEMENT IN DER SPEZIFISCHEN ROLLE ERMÖGLICHEN

Nur Menschen können wahrnehmen und kommunizieren – daher sind sie für Organisationen unverzichtbar. Sie verfügen über individuelle Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen und nehmen spezifische Rollen ein. Organisationen sind darauf angewiesen, dass Menschen sich in ihrer jeweiligen Rolle motiviert für die Ziele der (Gesamt-)Organisation engagieren und dafür weiterentwickeln (können). **Führung** muss dafür die passenden Rahmenbedingungen schaffen – im Idealfall so, dass Personen in ihrem Tun Sinn, Freude und Bestätigung finden.

Gerade in unsicheren Zeiten wird allen (führenden) Personen viel abverlangt: ein hohes Maß an (Selbst-)Verantwortung, ausgeprägte persönliche und soziale Kompetenzen jenseits des fachlichen Know-hows, Integrität, Resilienz und ein großes Interesse an persönlichem Wachstum.

TEAM

KONSTRUKTIVE UND ZIELORIENTIERTE KOLLABORATION SICHERN

Teams sind Einheiten von mehreren Personen, die in ihren spezifischen Rollen gemeinsam und aufeinander bezogen Aufgaben erfüllen bzw. auf Ziele hinarbeiten – als Beitrag zum Gesamterfolg.

Je besser Teams aufgestellt sind, desto wirksamer werden sie im Gesamtzusammenhang der Organisation: **Führung** sorgt dafür, dass Rahmen, Aufgaben, Rollen und Prozesse klar sind und sich das Team zukunftsorientiert weiterentwickelt.

Dazu ist Zusammenhalt im jeweiligen Teamkontext erforderlich – durch eine gemeinsame rationale und emotionale Überzeugung sowie eine hohe Interaktionsqualität und Reflexionsfähigkeit.

ORGANISATION

GESAMTE WERTSCHÖPFUNG INTEGRIERT UND VERNETZT DENKEN

Organisationen sind soziale Systeme, die gesellschaftliche bzw. wirtschaftliche Frage- oder Problemstellungen aufgreifen, bearbeiten und lösen. Dabei sind sie konfrontiert mit der Komplexität ihrer Umwelt – z. B. mit unabsehbaren Dynamiken und Nichtwissen. Um dauerhaft überleben zu können und ihre Daseinsberechtigung zu sichern, müssen sie sich laufend mit veränderten Rahmenbedingungen auseinandersetzen und sich anpassen bzw. umorganisieren – auch im Sinne einer vorausschauenden Selbsterneuerung.

Das gesamte **Führungssystem** – bestehend aus allen führenden Kräften – trägt die übergreifende Verantwortung dafür, dass die Organisation als Einheit agiert. Dazu sollten alle Wertschöpfungsteile integriert und vernetzt gedacht und grenzüberschreitend das große Ganze im Blick behalten werden.

KOMMUNIKATION GESTALTEN

WIRKSAME STRUKTUREN FÜR AUSTAUSCH SCHAFFEN

Kommunikation ist ein soziales Ereignis: Verbal und non-verbal teilen Menschen ihre Wahrnehmungen, Meinungen und Bilder von der Wirklichkeit mit anderen. Da niemand weiß und kontrollieren kann, was wer wie versteht und interpretiert, führt Kommunikation immer ein Eigenleben – sie passiert irgendwie und ständig.

Führung gestaltet Kommunikationsprozesse so, dass sie mit großer Wahrscheinlichkeit stabil und wirksam sind und legt sie oft explizit fest. Gleichzeitig bilden sich stets unbewusste Kommunikationsmuster heraus, die zur (Un-)Wirksamkeit von Strukturen beitragen und die Kultur einer Organisation beeinflussen. Führung schafft einen Rahmen, in dem relevante Wahrnehmungen, Perspektiven und Deutungen in der Organisation gehört und (weiter) verarbeitet werden.

SINN SCHAFFEN

FÜR RICHTUNGSWEISENDE ORIENTIERUNG SORGEN

Menschen brauchen Orientierung und eine Idee, warum sie tun, was sie tun (sollen), bzw. was der persönlich sinnvolle und erwartete Beitrag zum großen Ganzen ist – gerade in Organisationen. Gemeinsamer Sinn ist die Basis für (intrinsische) Motivation, Zugehörigkeitsgefühl, leidenschaftliches Engagement, verantwortliches Handeln und hohes Leistungsniveau.

Mit ihrem Tun konstruieren und aktualisieren Menschen und Organisationen ständig »Eigen-Sinn«: Sie entwickeln Prinzipien bzw. Regeln, um zwischen unzähligen Handlungsoptionen entscheiden zu können.

Durch Sinn reduzieren Organisationen Komplexität und werden handlungsfähig. **Führung** kann Sinn – und damit richtungsweisende Orientierung – im Zusammenspiel von drei Dimensionen schaffen: sachlich, sozial und zeitlich.

ENTSCHEIDUNGEN HERBEIFÜHREN

GEMEINSAME HANDLUNGSFÄHIGKEIT SICHERN

In einer Welt voller Möglichkeiten, Widersprüche und Herausforderungen ist Ambivalenz normal – zumal die Folgen gegenwärtigen Handelns erst in der Zukunft erkennbar werden.

Um angesichts großer Unsicherheiten (gemeinsam) handlungsfähig zu bleiben, sind Entscheidungen unabdingbar: Sie deblockieren, sorgen für Klarheit, Richtung, Stabilität und Koordination – und sind damit wesentlicher Bestandteil organisationaler Kommunikation.

Führung ist die Adresse der Organisation, der Entscheidungen zugerechnet werden und die sie verantwortet. Ihre zentrale Aufgabe besteht nicht darin, (alle) Entscheidungen selbst zu treffen, sondern für Entscheidung zu sorgen – also nachvollziehbare Prozesse zu gestalten, die zu tragfähigen Entscheidungen führen.