Führung in Bewegung:
Was (junge) Führungskräfte stark macht

Mariola
Stella
TEALFOX

TEALFOX

Organisationsentwicklung für eine regenerative Wirtschaft, die gestaltet, statt nur zu wachsen.

Unsere Kunden:
Mit wem wir arbeiten oder gearbeitet haben

Unabhängig ob Start-up, Familienunternehmen oder Big Player, möchten wir mit unserem Kollektiv unsere Kunden dabei unterstützen ihre volle Wirksamkeit zu entfalten.

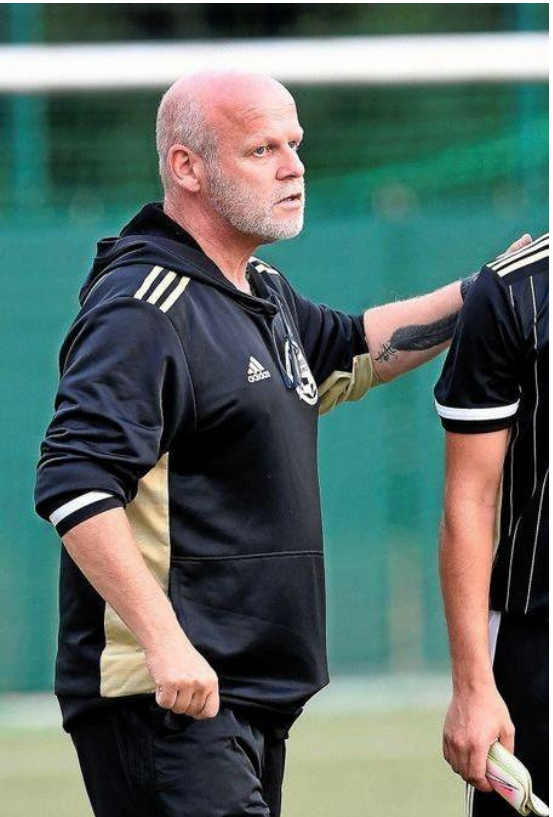
STABILO
mymuesli
ROSENTAL ORGANICS
SPORTLER BEST IN THE ALPS
Perspective Daily
UNTERNEHMER TUM
TALENTCUBE
bergzeit
KonzeptQuartier®
LEUKOCARE
MECURIS
deepeye
SIEMENS
UX&I
KUMOVIS
Lufthansa
i-doit®
HELMHOLTZ MUNICH
BVV
T··Systems·
xbAV
O₂ Telefónica
HiO
Berg & Macher
Qair
MAN
IONITY
TNG TECHNOLOGY CONSULTING
COMMERZBANK
BMW
Polarstern
Wirklich bessere Energie.
jambit
bevuta IT GmbH
TRUMPF
phelas
DATAGROUP
TEALFOX

Führung in Bewegung:
Was (junge) Führungskräfte stark macht

Ein Mensch mit Führungspotenzial

TEALFOX

Unser Bild von Führung ist geprägt von Erfahrungen mit Autoritäten



TEALFOX

Führung im Automatik-Modus

Häufige Leitbilder von (jungen) Führungskräften und deren Schattenseiten

Ich darf keine Schwäche zeigen und muss mich durchsetzen.

Ich muss alles kontrollieren, können, wissen und entscheiden.

Die Anderen brauchen meine Hilfe – ohne mich läuft es nicht.

Ich muss mehr leisten und besser sein als andere.

Ich muss von allen gemocht werden.

Hoffentlich merkt keiner, dass ich keine Ahnung habe und nicht gut genug bin.

Kritiker sind gefährlich, ich muss sie zum Schweigen bringen.

Die Anderen sind unfähig, ich kann ihnen keine Verantwortung geben, obwohl es mir zu viel wird.

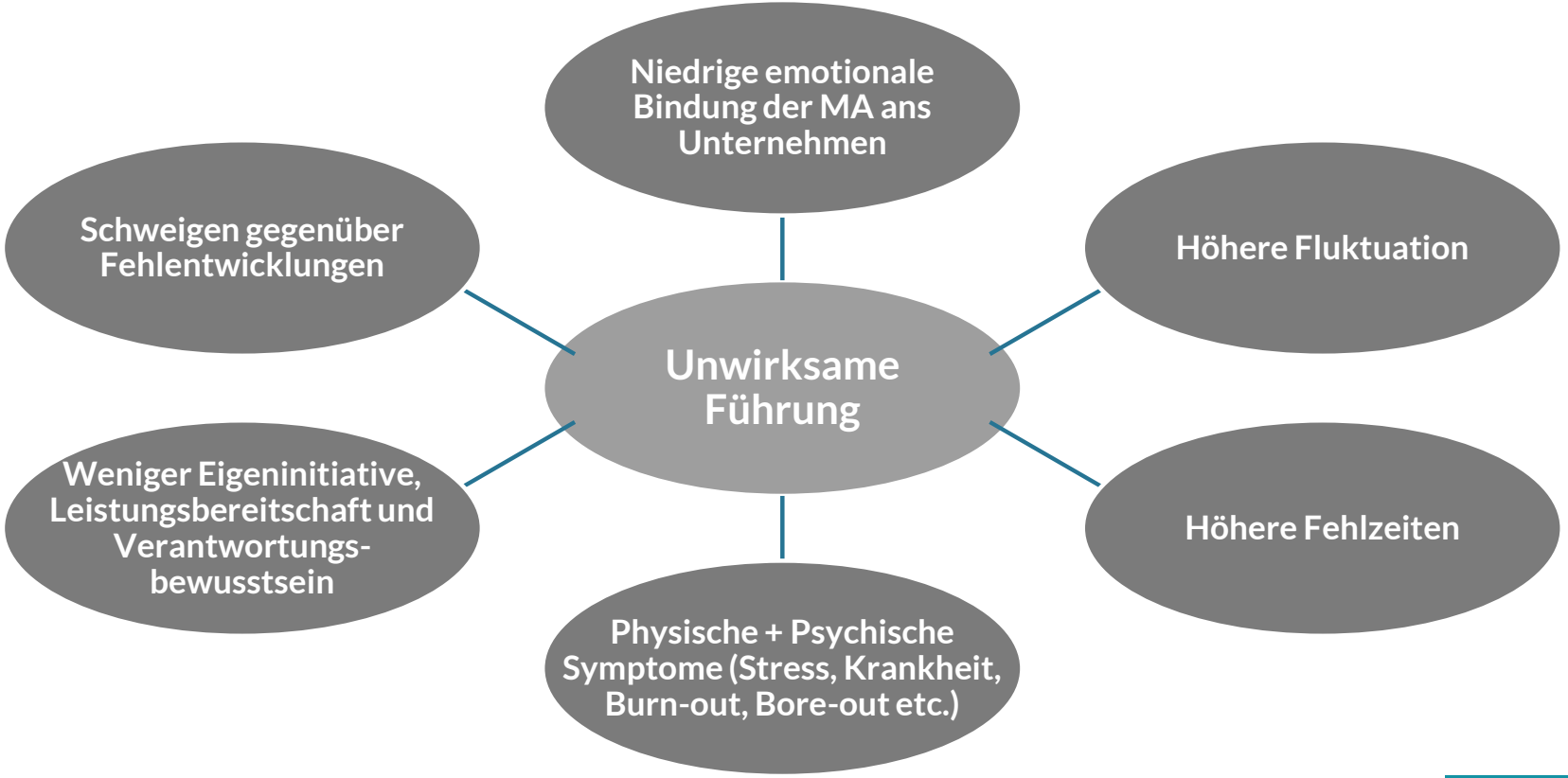
Ich renne immer schneller – und spüre trotzdem, dass es nie genug ist.

Ich muss zu allen nett sein, darf nicht sagen, was ich denke, traue mich nicht kritische Entscheidungen zu treffen.

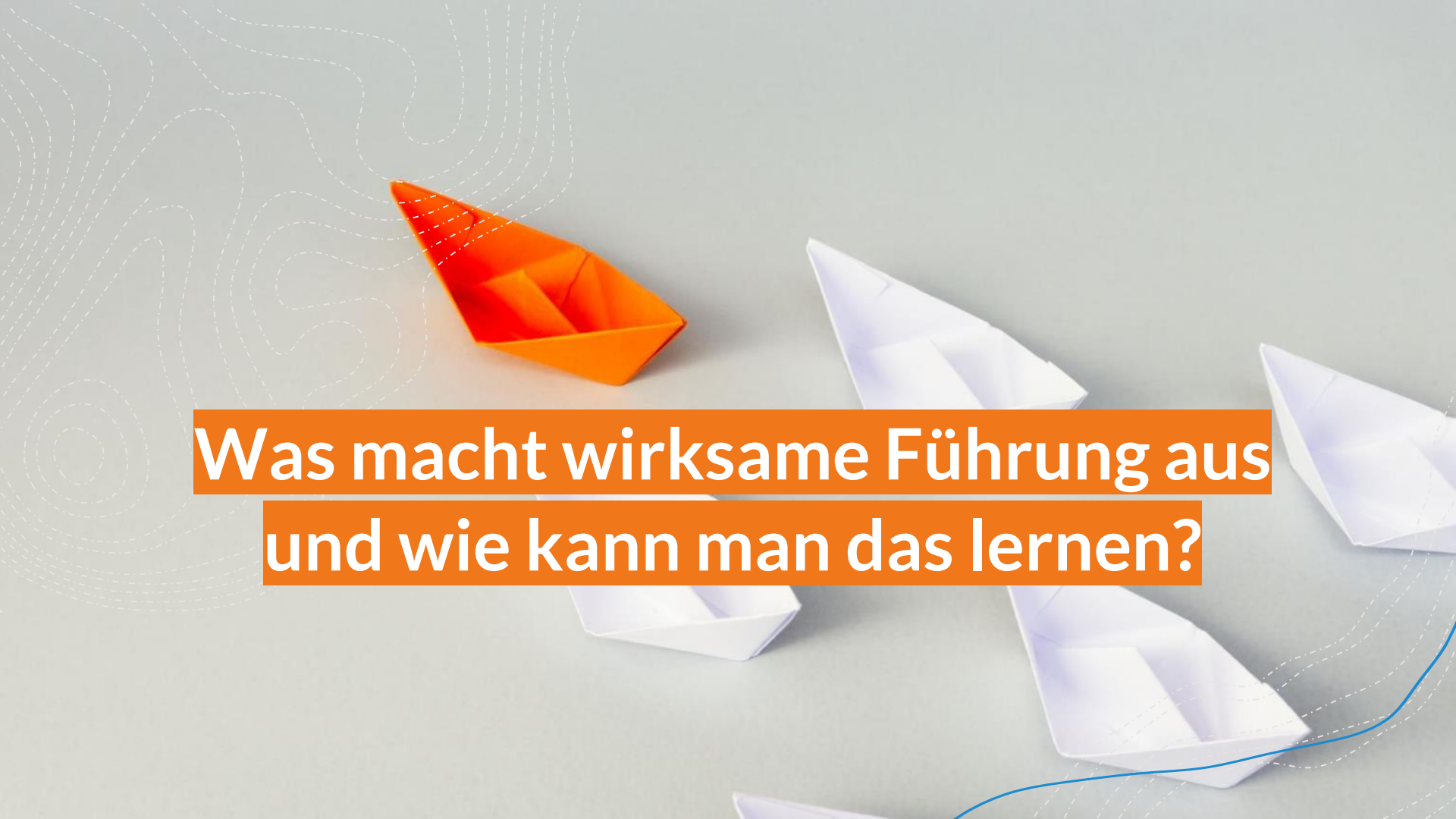
TEALFOX

Erwischt?

Was im Einzelnen normal ist, führt unreflektiert im Kollektiv zu enormen Nachteilen



TEALFOX



Was macht wirksame Führung aus und wie kann man das lernen?

1.

Haltung

Es beginnt mit dem Menschenbild und Mindset

Scheitern ist die
Grenze meiner Fähigkeiten

STATISCHES MINDSET

Entweder bin ich gut darin
oder ich bin es nicht

Ich muss meine Schwächen verstecken, sonst mache ich mich angreifbar

Wenn ich frustriert bin, gebe ich auf

Feedback und Kritik sind persönlich zu verstehen

Versagen, Fehler und Herausforderungen sind eine Chance zu wachsen

GROWTH MINDSET

Ich kann alles lernen was ich will und mag es, neue Dinge auszuprobieren

Ich kann mich zeigen, wie ich bin

Feedback ist konstruktiv und ein Geschenk

TEALFOX

Wichtigste Aufgabe der (senioren) Führungskräfte: Schaffen von Rahmenbedingungen, in denen Menschen entwicklungsorientierte Führung erfahren

Wir müssen nicht gut voreinander aussehen.

Ich spreche Themen an, die mir unangenehm sind, bei denen ich unsicher bin oder bei denen ich Unterstützung brauche.

Ich empfinde keine Furcht vor Konflikt, Kritik oder Lächerlichkeit und zeige mich.

In einem Umfeld voller Veränderungen halte ich Unsicherheiten und Widersprüche aus, statt sie wegzudrücken.

Entspannt euch, in komplexen Umfeldern gibt es meist kein “richtig”/”falsch”.

2.

Dezentrale Führung und Teamrollen

Führung ist zu wichtig, um sie Einzelnen zu überlassen.

Stärkenorientierte Verteilung von Verantwortung in Führungsrollen

TEALFOX

Führungs-potenziale durch Führungsrollen entwickeln

3.

Kontinuierliche Entwicklung und Reflexion eines Führungsrepertoires

Die ganze Klaviatur von Führung spielen

Wirkungsvolle Führung in einem Umfeld von ständiger Veränderung

VON *STATISCH*

Ich führe so, wie ich es kenne und immer mache.

ZU *FLEXIBEL*

Ich reflektiere mein Führungsverhalten und entwickle es aktiv weiter.

Mein Führungsverhalten ist…

- **abhängig von mir, dem Geführten, unserem Kontext**
- **flexibel in den Konstellationen - mal führe ich, mal bin ich Geführter**
- **situationsgerecht in den Führungsstilen**

TEALFOX

Eine Landkarte von 11 Führungsstilen

TEALFOX

Führung differenziert entwickeln über 11 Führungsstile auf 4 Ebenen

An Sich

Am Inhalt

Am Menschen

Am System

meta

TEALFOX

4’ Austausch mit eurem Nachbarn:

Beispiel Führungsverantwortung: Budgets planen und verteilen - Welchen Führungsstil würde ich (primär) anwenden?

Selbstführung?

Ich gehe das Thema proaktiv an, auch wenn ich mich lieber auf etwas anderes fokussieren würde.

TEALFOX

Führen durch Anweisung

Ich mache die Planung und gebe den anderen vor, wer bis wann wie viel Budget zur Verfügung hat

TEALFOX

Führen durch Coaching

Ich frage die anderen: *Wie wirst du dein Budget planen? Welche Hindernisse begegnen dir dabei? Wie wirst du sie lösen?*

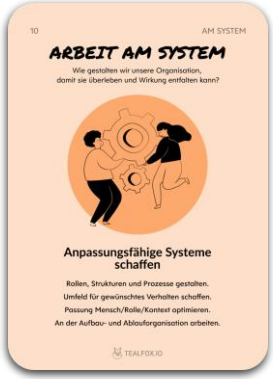
TEALFOX

Führung durch Beteiligung

Ich mache einen Teamworkshop zur Budgetplanung

TEALFOX

Führung durch Arbeit am System



Ich setze mich mit Beyond Budgeting auseinander und führe derweil eine Software für Budgetplanung. sowie eine Finance-Rolle ein.

TEALFOX

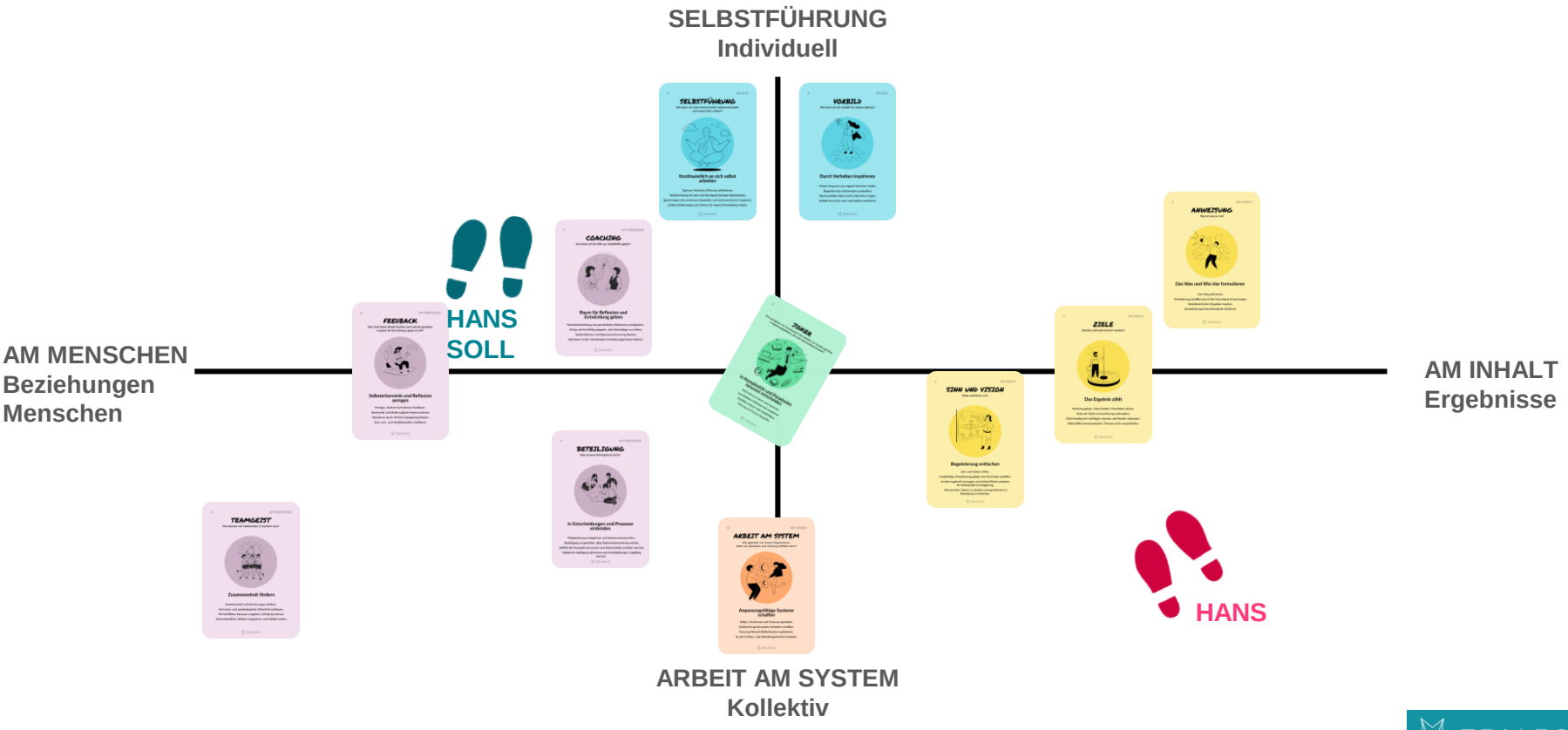
Der Joker

Ich überlege, wozu und wie wir bisher Budgets planen, sowie welche positiven und negativen Effekte has hat. Ich entscheide, ob wir im Moment eher mehr Planung oder mehr Flexibilität brauchen und handle dementsprechend.

TEALFOX

weitere Anwendungsmöglichkeiten

Praxisbeispiel: Selbst- Fremdeinschätzung zum Führungsverhalten eines Geschäftsführers



TEALFOX

Hinter jedem Führungsstil versteckt sich eine Welt an Führungskompetenzen und Methoden, die wir für unseren Kunden entwickeln

Persönlichkeits-Entwicklung

Mindset

Delegation

Prozess-design

Strategie
OKRs

Mitarbeiter-gespräche

Leitbild

Why

Team-kompass

Mediation und Konflikt

Servant Leader

Mentoring

IKIGAI

Lernkultur

psychologische Sicherheit

Entscheidungs-modi

Partizipative-Prozesse

Organisations-design

Governance

systemische Führung

TEALFOX

Ein kleiner nächster Schritt:

Welcher Führungsstil fällt mir leicht?
Mit welchem kann ich gar nichts anfangen?

Viel Freude bei der Anwendung!

Einsatzmöglichkeiten

Selbstreflexion: Eine Karte auswählen (z. B. „Ziele“ ~ Führen mit Zielen) und sich fragen: „Wie stark lebe ich diesen Stil gerade und welche Wirkung nehme ich bei anderen wahr?”, „Wie sehr wird er gebraucht?” oder „Wo liegt mein größtes Lernfeld?”.

Im 1:1: Set als Gesprächseinstieg nutzen, z. B. mit der Frage: „Welche Form von Führung hilft dir gerade am meisten?“, um gegenseitige Erwartungen und Bedürfnisse sichtbar zu machen.

Teamreflexion: Alle wählen jeweils eine Karte aus und vergleichen Perspektiven: „Welche Führungsstile sind bei uns stark ausgeprägt?”, „Welche fehlen oder sind überbetont?”, „Wer kann welchen Stil gut?”, „Wie ergänzen wir uns gegenseitig?”.

Entwicklungsgespräche / Supervision: Zur Reflexion einsetzen: „Welche Karte beschreibt dein Handeln in dieser Situation?“ oder „Welche Haltung hätte dich unterstützt?“.

Workshops / Kulturprozesse: In Phasen von Veränderung einsetzen, um gemeinsame Führungsprinzipien zu finden und Sprache für Führungsverhalten zu schaffen.

Wie könnt ihr (als Person oder Organisation) noch wirkungsvoller Führen?

kostenfreies, 30-minütiges Sparring mit Tealfox

→ Anmeldung per Email an mariola@tealfox.io

Führung als Lernreise

TEALFOX

QnA

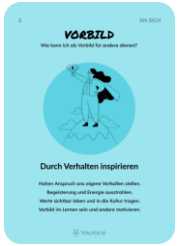
hier und jetzt oder an mariola@tealfox.io

Danke für eure Aufmerksamkeit!

Wähle spontan eine Karte, die dich anspricht und heb sie hoch

Wähle spontan eine Karte, die dich anspricht und heb sie hoch

An Sich



Am Inhalt

Am Menschen

Am System

meta

TEALFOX

4’ Murmelgruppe mit eurem Nachbarn:

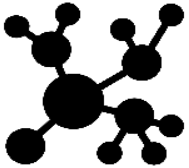
Gib deinem Nachbarn deine Einschätzung: Welchen der drei gelben Führungsstile kannt er/sie wahrscheinlich besonders gut?

Führung kann auf unzählige Weisen ausdifferenziert werden (V): Beispiel Holacracy

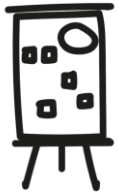
Führungspositionen
Führungsaufgaben und -Verantwortlichkeiten in Position der Führungskraft gebündelt

Rep Link
- Repräsentiert Interessen von Subkreisen in übergeordneten Kreisen und meldet zurück

Lead Link
- Die Rolle in einem Kreis, die andere Rollen besetzt und mit Ressourcen versorgt, jedoch dem Governance-Prozess des Kreises untergeordnet



Kreis
- Kreise sind kollektiv verantwortlich für Erfüllung der Management- und Führungsaufgaben
- Rollen / Team- Verantwortlichkeiten auf Zeit



Moderator
- Stellt sicher, dass die Meetings effektiv und effizient ablaufen und alle Mitglieder sich einbringen

TEALFOX

Bei steigendem Grad an Selbstorganisation verändern sich Führungsart und Entscheidungsfreiraum des Geführten

Führungsebenen (geordnet nach Ergebnisoffenheit)

Ordnungsebene	Führung durch …		Geführter hat z.B. Freiheit zu entscheiden…	Beispiel
System-Gestaltung am System arbeiten	Rahmengebung und Sinn der Organisation		welche Ziele und Richtungen verfolgt werden	„Der Sinn unserer Arbeit besteht darin XX und wir lassen uns an Kunden und Mitarbeiterzufriedenheit messen.“
	Organisationale und strukturelle Prinzipien und Entscheidungsmodi designen		In welcher Form diese wann angewendet werden	„Wir organisieren uns in Rollen/Kreisen/Teams und entscheiden über Konsent/konsultativen Einzelentscheid“
	Rollen und organisationale Verantwortlichkeitendesignen und vergeben		Ob und wie er diese ausfüllt	„Wir brauchen eine Vertretung im Entscheiderkreis und wählen jemanden in diese Rolle“
Operative Tätigkeit im System arbeiten	Vermittlung der Bedürfnisse des Teams		wo Prioritäten liegen und was richtige Schritte wären	„Sorgt bitte dafür, dass alle im Büro technisch optimal ausgestattet sind.“
	Vorgabe von operativen Zielen		wie er die Ziele erreicht	„Wir benötigen einen neuen Drucker. Kannst du dich bitte darum kümmern?“
	Operative Anweisungen und Zuteilung von Ressourcen		ob er Anweisung annimmt	„Kaufe bitte Drucker XY.“

Grad der Selbstorganisation und Ergebnisoffenheit

TEALFOX

TEALFOX

TEALFOX

TEALFOX

Die nächste Generation der Arbeitnehmer sind zunehmen in der grünen Entwicklungsstufe 4 (Modell basiert auf integralem Model, Tribal leadership“, Entwicklungsstufen nach Loevinger)

Qualität der Beziehungen

- Nimm am sozialen Leben teil
- Achte darauf wie es den anderen geht
- Hör auf mit anderen Stage 1 Menschen zu sein

1. IMPULSIV

1. LIFE SUCKS

- **Entfremdung**
- 2%
- Verzweiflung
- Gefängnisinsassen

- Finde einen Freund nach dem anderen, bilde 2er Beziehungen
- Schaffe Beziehungen zu Stage 3 Leuten und achte auf die Wirkung derer und deiner Arbeit
- Mache Arbeit die in kurzer Zeit fertig gestellt werden kann
- Glaube an dich

2. KONFORMISTISCH

2. MY LIFE SUCKS

- **Trennung**
- 25%
- Apathie, Opferhaltung
- Dilbert

- Bilde Triaden über Vorstellungen
- Arbeite an Projekten die du nur mit anderen schaffst
- Achte auf den Beitrag und Erfolg der anderen
- Betone, dass im nächsten Schritt nicht mehr Einzelleistungen zählen und dass Teamerfolg nur dank diverser Fähigkeiten und Persönlichkeiten möglich ist
- Sei absolut transparent
- Arbeite weniger, schaffe mehr
- Oft über (midlife) Krise: Was ist der Sinn meiner Arbeit? Was ist mein Beitrag?

3. INDIVIDUALISTISCH

3. I‘M GREAT, (YOU‘RE NOT)

- **Persönliche Dominanz**
- 49%
- Wissen ist Macht
- Unsicherheit führt zu Performacezwang
- 1 zu 1 Beziehungen
- Ermüdende Kommunikation
- Einzelkämpfer (ich…!)

- Triaden und deren Entscheidungen basieren auf geteilten Werten, Zweck, Ergebnissen
- Achte auf den Markt um echten Erfolg zu haben
- Rekrutiere andere, die deine Werte teilen in den Tribe
- Belasse die Problemlösung bei dem Mitgliedern und erlege nicht der Versuchung als Tribe Leader selber Probleme zu lösen
- Halte regelmäßige Retros, um kontin. zu verbessern

4. AUTONOM

4. WE‘RE GREAT (THEY‘RE NOT)

- **Stabile Partnerschaft**
- 22%
- Nobler Zweck…
- Stolz, Teamgedanke
- Braucht gemeinsamen Feind
- 3er Beziehungen, befähigte Netzwerke
- Entlastung der Führung
- Struktur folgt Wertschöpfung
- James Bond

5. INTEGRIERT

5. LIFE IS GREAT (SO ARE THEY)

- **Team**
- 2%
- Vision, Inspiration
- Anspruch die Welt besser zu machen
- In Konkurrenz mit dem was möglich ist
- Strakte Loyalität, harte Arbeit, Innovation
- Tribe
- Frische Uni-Absolventen
- New-Work Pioniere und Tribal Elder wie Nelon Mandela, U2‘s Bono…

Anpassungsfähigkeit des Unternehmens

TEALFOX

Wie wir auf Unternehmen blicken

Ein Organisationsdesign, welches Euch als Unternehmen weiter bringt, entsteht durch einen passenden Mix aus vier Triebkräften. Unsere Expertise liegt darin mit Euch gemeinsam den für Euch passenden Mix zu gestalten.

Einstellung, Prägung, Werte, Haltung

Den Menschen mit seinen Einstellungen, Prägungen und Werten, seiner Haltung

Wissen, Fähigkeiten, Verhalten, Skills

Fähigkeiten und Verhalten, die Menschen im Unternehmen haben oder noch erlernen müssen.

Prozesse, Struktur

Die Organisation von Arbeit über Prozesse, Strukturen und Strategien

Wir-Gefühl, Kultur, Gemeinschaft

Das Wir-Gefühl im Unternehmen, der soziale Kitt, die Kultur des Miteinanders und der Gemeinschaft

Unsere secret sauce: der Bauchladen

TEALFOX

DAS KONKRETE
Strukturen, Frameworks und Methoden

&

DAS WEICHE
Mindset, Kultur, Werte und Prinzipien

agile Organisation

Holacracy

Soziokratie 3.0

Strategie

Servant Leadership

Rollen statt Positionen

Leitbild

360° Feedback

Scrum

Mitarbeiterbefragung

Design Thinking

SaFe, LESS & Co

Persona Creation

OKRs

Lean Startup

Semi Autonome Teams

Kanban

Entscheidungs-modi

Transparenz

Pilotierung

Wertschätzende Direktheit

Iteration

Konflikt und Mediation

Zero Waste

Team-building

Reflexion

Feedbackkultur

Psychological Safety

Bereitschaft an sich zu arbeiten

Sinnkopplung

Coaching

Augenhöhe

Lerngemeinschaft

Verantwortungsübernahme

Selbstorganisation

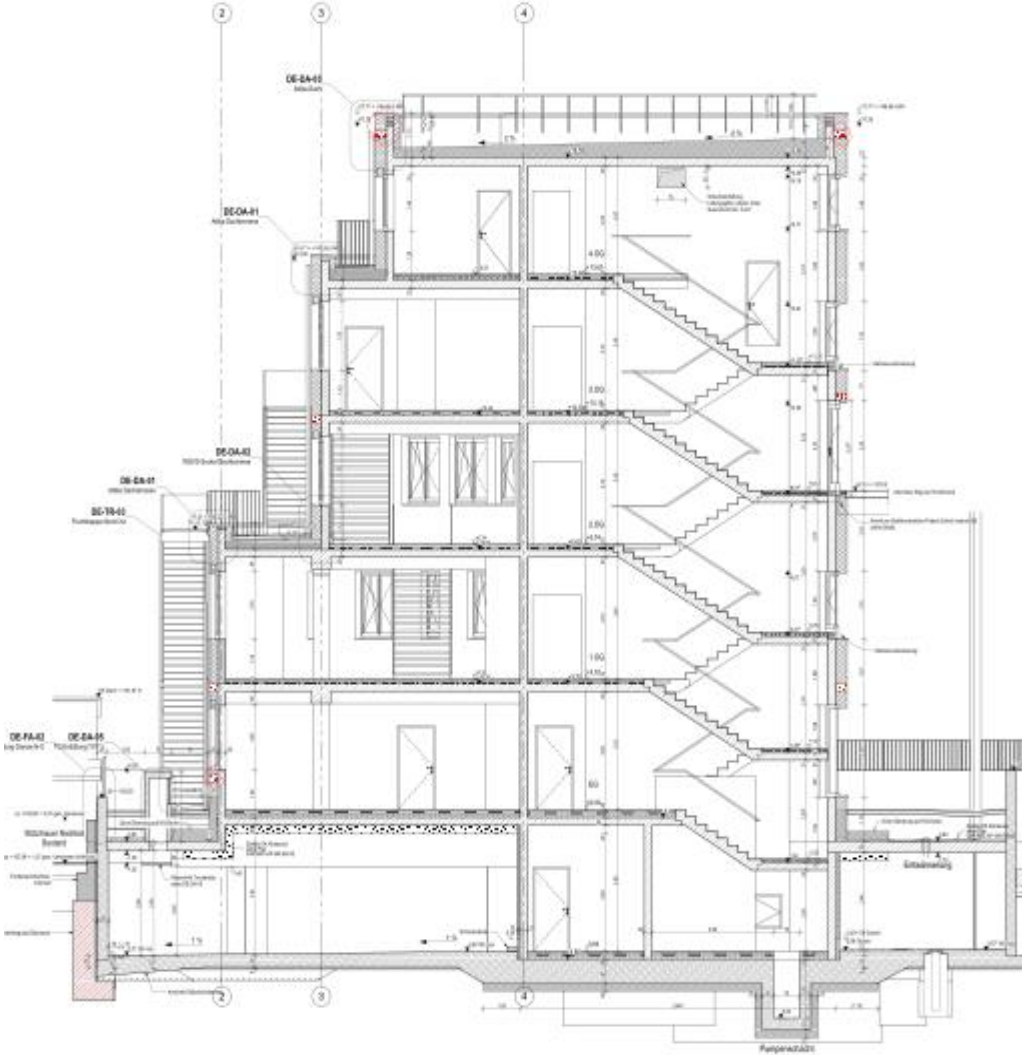
Vertrauen

Titel

Titel

Vorstellung

Mariola



TEALFOX