



Herzlich Willkommen

Unternehmensführung im Wandel

Zwischen Hierarchie, Agilität & Selbstorganisation

Wer ich bin



Nathalie Ziegelmeier

Meine Wurzeln

Das Badische & das Elsass

Hochschulwesen 2 Jahre Qualitätsmanagement an Hochschulen

Verantwortung: Beratung der Hochschulen und Steuerung des Qualitätsmanagementprozesses von Studiengängen im Gesundheits- und Sozialwesen

Sozialwirtschaft 12 Jahre Caritas, Diakonie, Paritätischer Wohlfahrtsverband

Leitung der Ressorts Personalentwicklung, Erwachsenenbildung & Projektmanagement

Führung von Abteilungen, Teams und Projekten unterschiedlicher Größe und Komplexität

Selbständige Unternehmerin von iav by Nathalie Ziegelmeier

Seit 2018 Coach und Beraterin für Unternehmensveränderung und Führungskräfteentwicklung



Was ich heute nicht dabei habe.

- Das nächste Führungs-Buzzword oder Patentrezept
- Ein „Agil macht alles besser“ – Versprechen
- Einfache Antworten auf komplexe Wirklichkeiten
- Modelle, Stile, Methoden die für jedes Unternehmen identisch funktionieren



Was ich heute betrachten möchte

- Die Ausgangslage
- Führungsstil vs. Führungsfunktionen
- In Führungsoptionen denken lernen
- Ein unfertiges Praxisbeispiel

Die Ausgangslage



Wissen veraltet schneller, als es vermittelt wird.

Teams fordern mehr Beteiligung & gleichzeitig Orientierung

Komplexität steigt und gleichzeitig sollen Führungskräfte immer schneller entscheiden.

Führung in der Gemengelage

DISRUPTION

Märkte werden volatiler, Fachkräfte & Ressourcen knapper.

GENERATION(EN)

Menschen haben differenten Vorstellungen von Beteiligung, Kommunikation, Arbeit und Sinnerfüllung.

TRANSFORMATION

Systemische, digitale, kulturelle, wirtschaftliche Entwicklung ist notwendiger denn je.

Führung mit Stil...

partizipativ

transaktional

transformational

servant

kooperativ

...ABER BITTE SO.

situativ

agil

selbstorganisierend

systemisch

cross-funktional

lateral

Führung mit Stil...

hierarchisch

... ABER BITTE SO NICHT.

direktiv-
kontrollierend

patriarchalisch

Führung mit Stil...

partizipativ

kooperativ

Direktiv-
kontrollierend

UND DAS ALLES VOR DEM
HINTERGRUND VON...

hierarchisch
lateral

...DISRUPTION

...GENERATION

...TRANSFORMATION

patriarchalisch
situativ
transformational

selbstorganisierend

agil

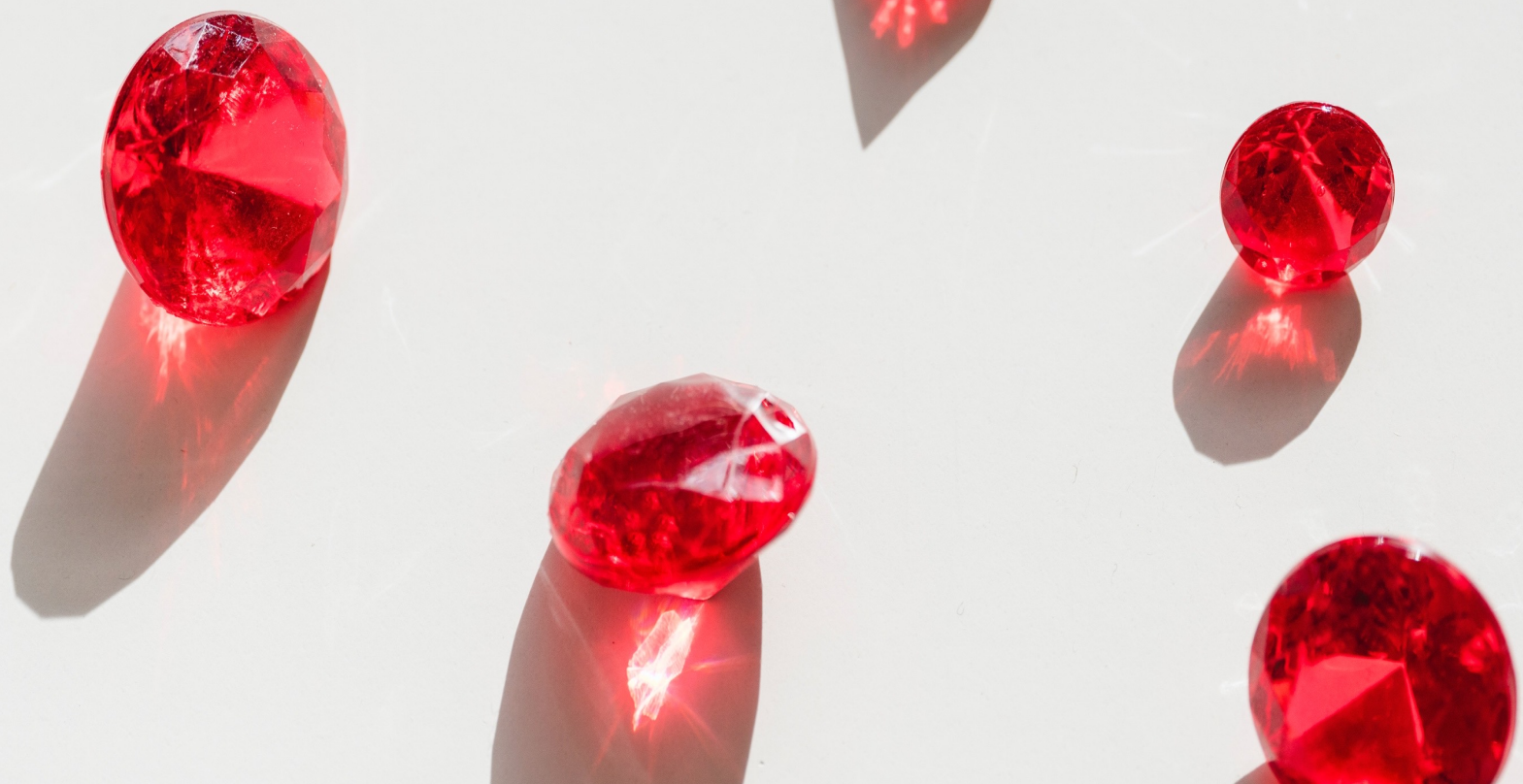
crossfunktional

transaktional

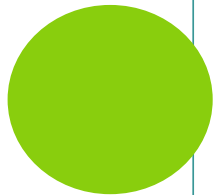
systemisch

servant

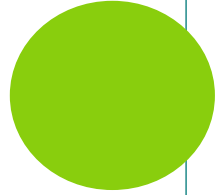
Was wäre, wenn wir Führung nicht als Position, sondern als Funktion die einen Zweck im System erfüllt begreifen?



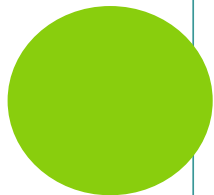
Führungs „funktionen“ in Rollen zu übersetzen, entlastet die einzelnen Personen und verteilt Verantwortung.



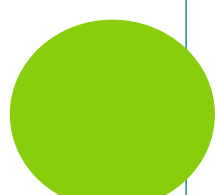
Disziplinarische Führungskraft
Jongleur der Regeln & Rahmen.



Entwickler:in
Fördert und fordert den einzelnen und das Team.



Methodenexpert:in
Vernetzt wissen, moderiert und strukturiert.



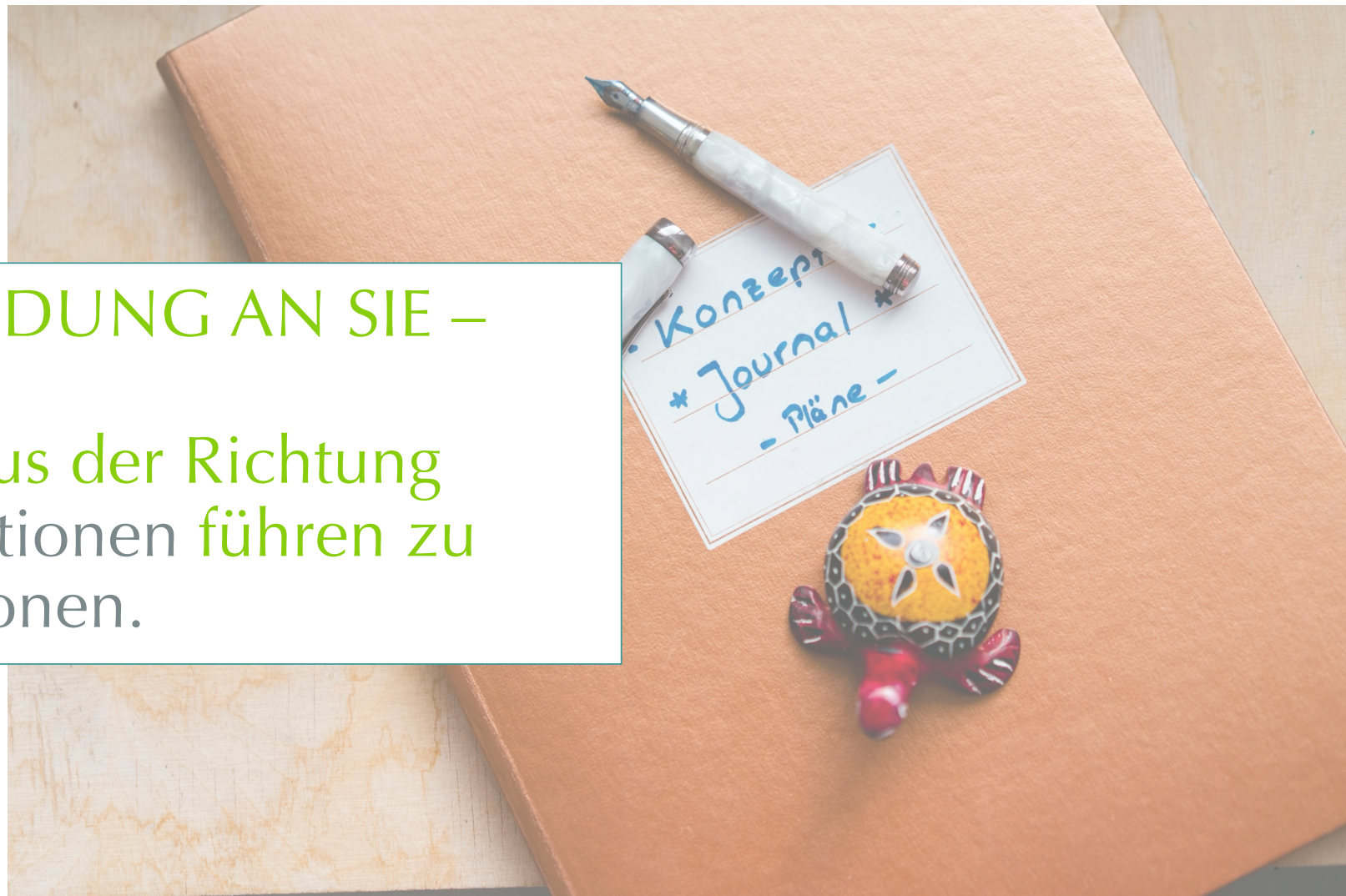
Unternehmer:in
Gibt Vision & Orientierung.
Hat das "große Ganze" wirtschaftlich im Blick.

The background of the slide is an abstract image featuring a complex, crystalline structure. It appears to be a close-up of a glass or crystal object, possibly a lens or a decorative piece, with many facets and edges. Light rays are visible, creating a sense of depth and refraction. The overall color palette is muted, with soft greys, whites, and hints of blue and yellow from the light rays.

Dann ist die Frage nicht mehr die nach dem richtigen Führungsstil, sondern nach den möglichen Führungsfunktion.

MEINE EINLADUNG AN SIE –

Denken Sie aus der Richtung
Führungsfunktionen führen zu
Führungsoptionen.





Ich selbst

Die anderen



Die 4 Ebenen von Führung



Grundlegendes
Wissen

Hilfreiche
Werkzeuge



Ich selbst

Haltung
Klarheit & Selbstreflexion
Umgang mit Unsicherheit
Persönliche Werte &
Entscheidungsprinzipien
Blick auf Zukunft
Vorstellung von Führung
Sparringsformate

Vorstellungen, Erwartungen,
Verantwortungen klären
Verantwortungsreife
Sicherheit und Zukunftsblick
bewusst gestalten
Vorstellung von Führung
Feedback- & Dialogformate

Die anderen

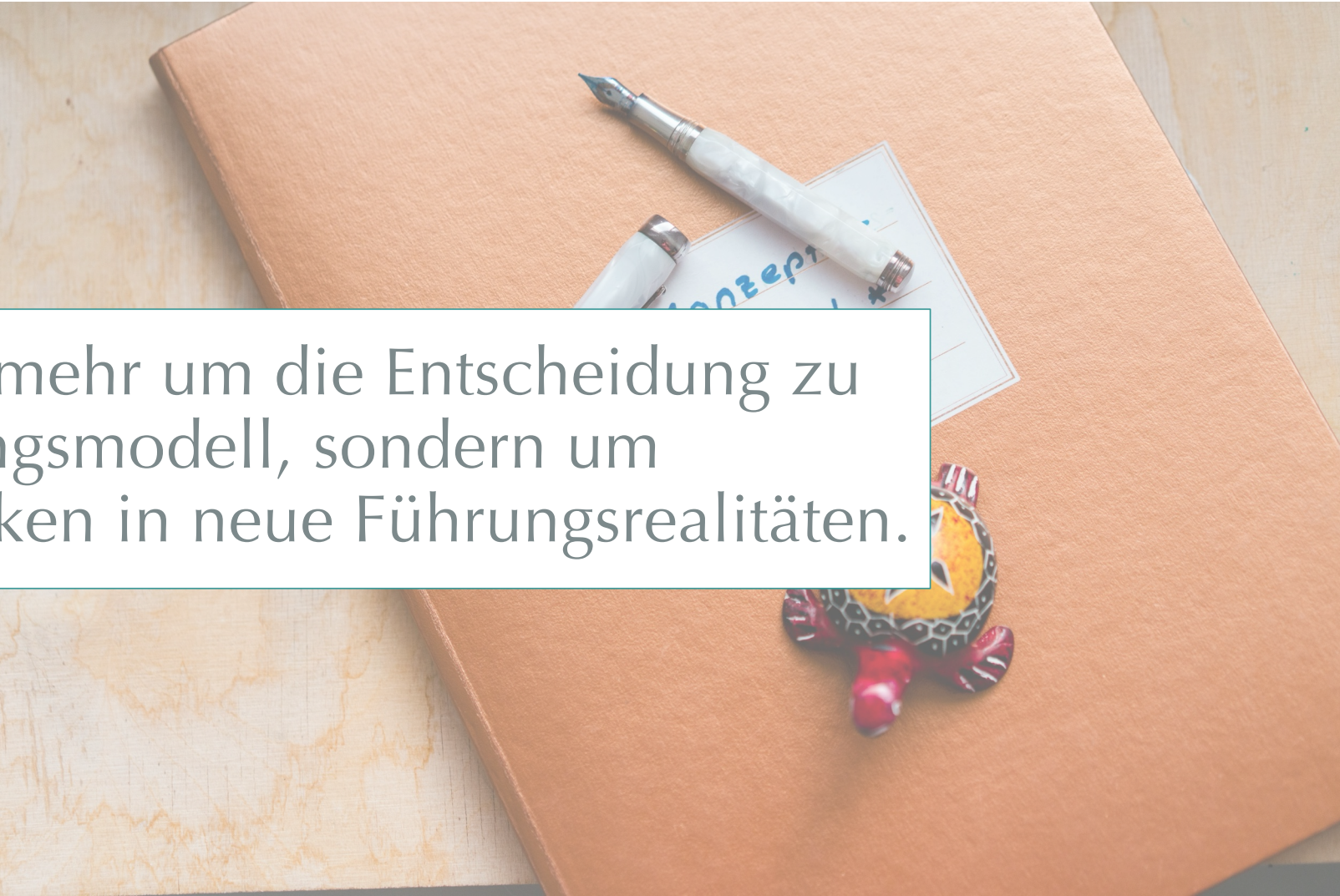
Die 4 Ebenen von Führung

Grundlegendes Wissen

Kontextwissen
Unterscheidungswissen
Erfahrungswissen
Lernfähigkeit

Klare
Entscheidungslogiken
Rollen- & Verantwortungs-
modelle
Reflexions- & Lernschleifen**
Transparente
Kommunikationsformate

Hilfreiche Werkzeuge



Es geht nicht mehr um die Entscheidung zu einem Führungsmodell, sondern um Wirkungslogiken in neue Führungsrealitäten.

„Die Tür zur Zukunft geht nach innen auf.“
(Tristan Horx)





Theorie mal ganz konkret – Ein Praxisbeispiel



Infos zum Start:

- Ein Unternehmen in der Energiewirtschaft mit der Ausgründung einer Tochtergesellschaft.
- Mutterkonzern hierarchisch strukturiert, Tochtergesellschaft in der systemischen Infrastruktur der Mutter integriert.
- Bisherige Struktur Geschäftsführung (2), Abteilungsleitungen (4), Teamleitungen (5), Teams (5) in der Tochtergesellschaft.
- 115 Mitarbeiter:innen

Von Führungskräften zu Führungsteams

Wie sind wir vorgegangen?

Definition elementarer Bausteine für die neue Organisation



STEP 1:

Entwicklung der eigenen Vision für das eigenen Selbstverständnis und die zukünftige Ausrichtung.



STEP 2:

Entwicklung von 7 strategischen Zielen.



STEP 3:

Ausarbeitung eines strategischen Serviceportfolios.



STEP 4:

Grundprinzipien des Organisationsmodells.



STEP 5:

Grundprinzipien der Führungsfunktionen und -optionen.

Von Führungskräften zu Führungsteams

Ihre 4 Grundprinzipien wirksamer Führung

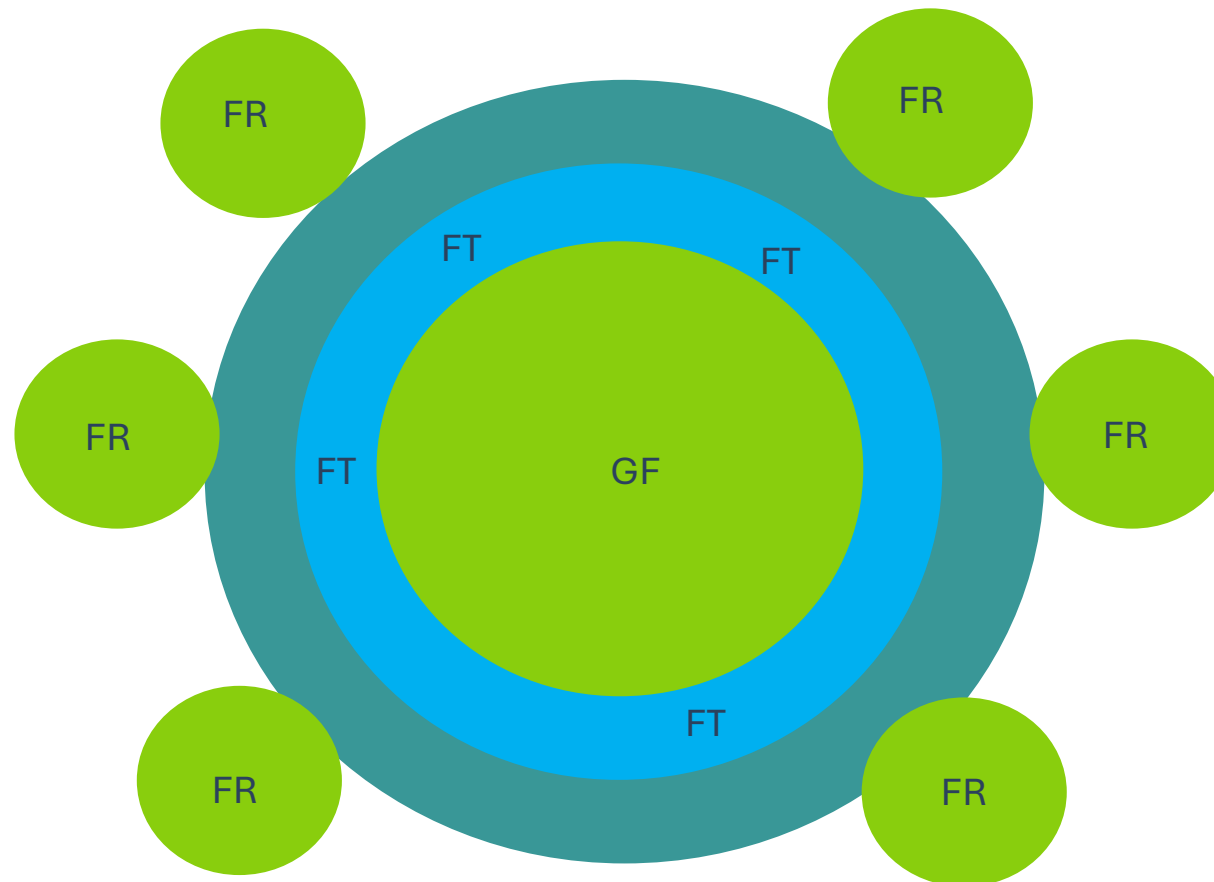
Vorrang des
Unternehmens

Gegenseitiges
Vertrauen

Selbstverant-
wortung

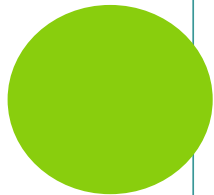
Kommunikation

Führungs „funktionen“ in Rollen zu übersetzen, entlastet die einzelnen Personen und verteilt Verantwortung in die Teams hinein - Aufbau der neuen Führungsfunktionen

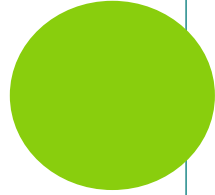


LEGENDE:
GF: Geschäftsführung
FT: Führungsteam
FR: Führungsrolle im Team

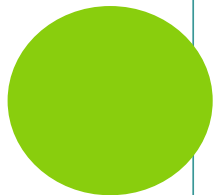
Führungs „funktionen“ in Rollen zu übersetzen, entlastet die einzelnen Personen und verteilt Verantwortung in die Teams hinein.



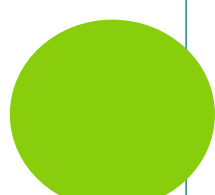
Disziplinarische Führung
Jongleur der Regeln & Rahmen.



Entwickler:in
Fördert und fordert den einzelnen und das Team.



Methodenexpert:in
Vernetzt wissen, moderiert und strukturiert.



Unternehmer:in
Gibt Vision & Orientierung.
Hat das "große Ganze" wirtschaftlich im Blick.

Ihre Meinung ist gefragt...

partizipativ

transformational

transaktional

servant

kooperativ

Welche Führungsoptionen
finden Sie im Praxisbeispiel
wieder?

hierarchisch

situativ

agil

selbstorganisierend

systemisch

lateral

cross-funktional

VIELEN DANK für Ihre Aufmerksamkeit.



innovation agilität veränderung

Nathalie Ziegelmeier

info@nathalie-ziegelmeier.com

www.nathalie-ziegelmeier.de

0173 6497568

Lassen Sie uns
ins Gespräch
kommen.

