

Leadership in turbulent Zeiten

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel

Linz, 16. Mai 2024

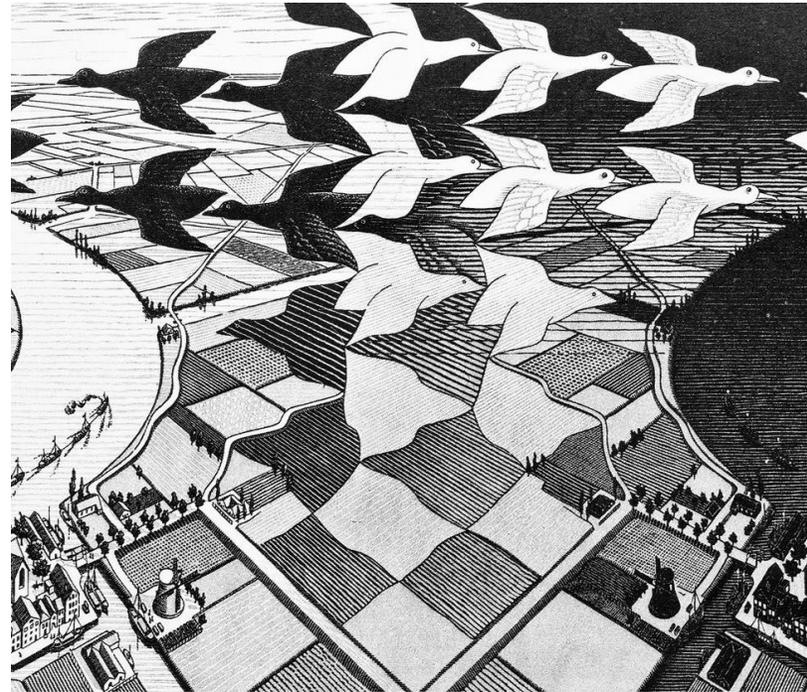


Die Transformation vom Kerngeschäft zu neuen Geschäftsmodellen ist herausfordernd.



Gegenwart & Zukunft

Unternehmen müssen die Widersprüche aus Exploitation (Kerngeschäft) und Exploration (Innovation und Transformation) meistern.



Exploration



Exploitation

Leistung & Mitarbeiter

Exploitation & Exploration sind strategisch für Weiterentwicklung wichtig. Ein funktionierendes Team bildet die Grundlage: Leistung & Mitarbeiterorientierung sind zu balancieren.



Leistung



Mitarbeiter



Operative Arbeit & Führung

Operative Aktivitäten konkurrieren zudem mit Führungsaufgaben und kreieren weitere Spannungen.



Operative Arbeit



Die ständige Weiterentwicklung der Teams auf allen Ebenen ist die bedeutsamste Führungsaufgabe. Dadurch werden Potenziale realisierbar. Im Sport ständig ... und im Management?



Leistung

Beziehungen

Zukunft

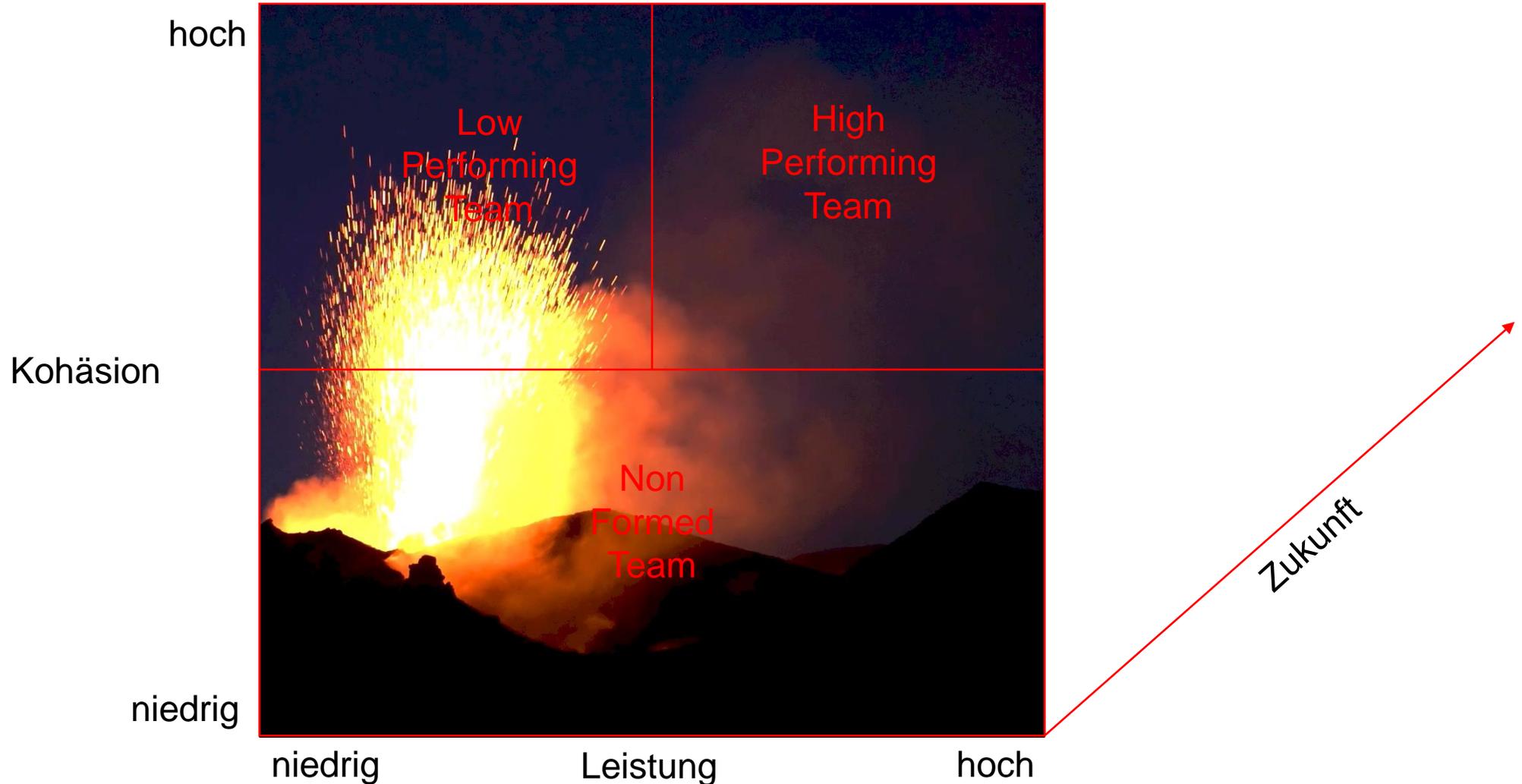
Reibungen

Ständige ungeplante Reibungen verlangsamen die Performance. Sie können als Funken – besonders in Krisen – zur Explosion führen. Sichtbar werden sie an der "entferntesten" Person im Team.

dominante Koalition



vs. Individuum/ Subgruppe



Führungskräfte müssen zur Leistungserbringung und zur Entwicklung ihrer Teams mit ihrer Zeit und Aufmerksamkeit immer situationspezifisch zwischen vier Aufgabenfeldern oszillieren.



Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen → **Managing Future!**



Bindung und Entwicklung des Teams → **Managing People!**



Effektive Umsetzung → **Managing Agenda!**

Operative Exzellenz im Kerngeschäft → **Managing Operations!**

Führungsaufgaben führen zu Leadership Value Chains, um Ziele und Themen im Team zu skalieren.

Managing Future → **Enhancement:** Development Value Chain

Managing People → **Engagement:** People Value Chain

Managing Agenda → **Execution:** Issue Value Chain

Managing Operations → **Enforcement:** Operations Value Chain



Führungskraft

Skalierung:
Multiplikatoreffekt



... und ihr Team!

Disruptionen

Disruptionen prägen unsere Entwicklung. Sie sind Risiko & Chance gleichermaßen.



In der Krise müssen viele Entscheidungen gleichzeitig getroffen werden, die widersprüchlich sind und im Führungsalltag entzerrt werden können.

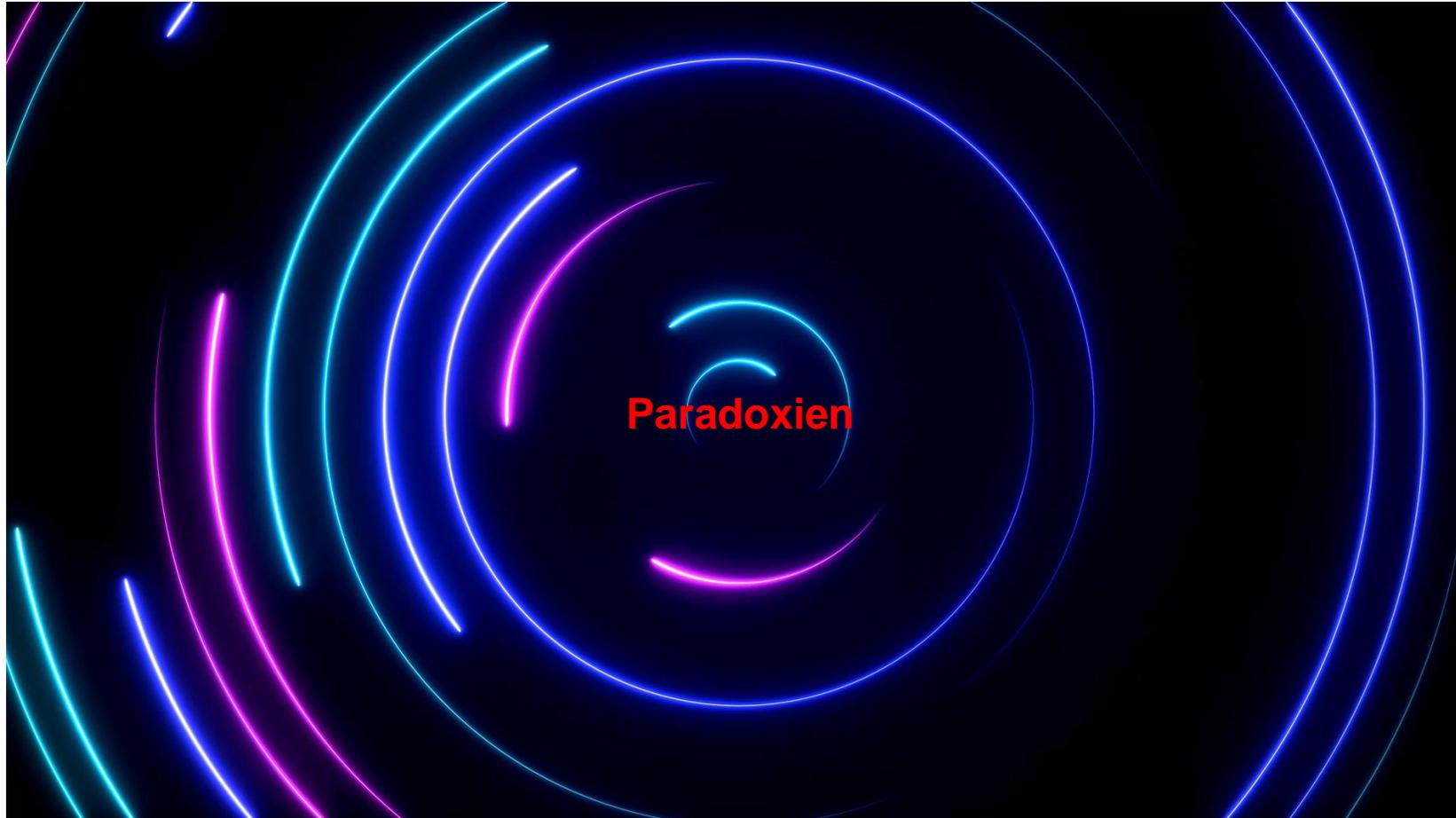
Ausrichtung

Liquidität

Top-down

Chancen

Optimismus



Empathie

Innovation

Bottom-up

Risiken

Realismus

Führungskräfte müssen durch die Aktivitäten entlang ihrer Leadership Value Chains ihre Teams entwickeln, um Leistung, Zusammenhalt und Zukunftsorientierung zu sichern; dann sind sie krisenfit.

Leadership Value Chains

Development Value Chain

Team Performance

Enhancement

- Weiterentwicklungsideen
- Zukunftsprojekte
- Transformationspfad



People Value Chain

Engagement

- Sinn (Purpose)
- Vertrauen
- Partizipationswerte



Issue Value Chain

Execution

- Zielklarheit
- Rollenklarheit
- Prozessklarheit



Operations Value Chain

Enforcement

- Finanzergebnis
- Kundenergebnis
- Qualitätsergebnis



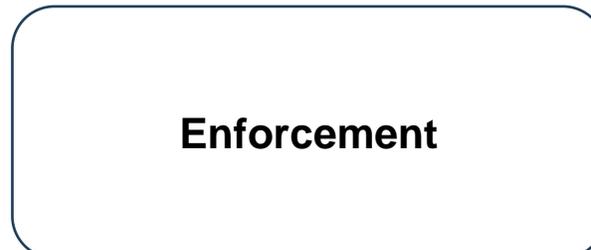
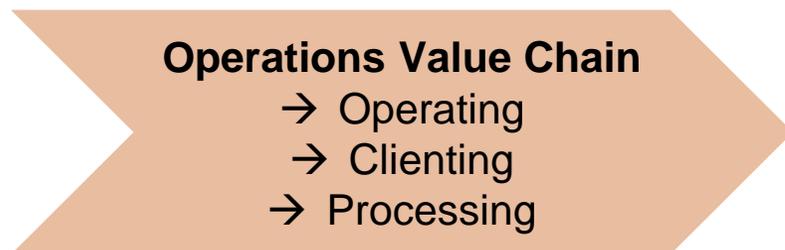
In Krisensituationen müssen Führungskräfte punktuell (!) stärker ins operative Geschäft gehen.



Fachliche Durchdringung



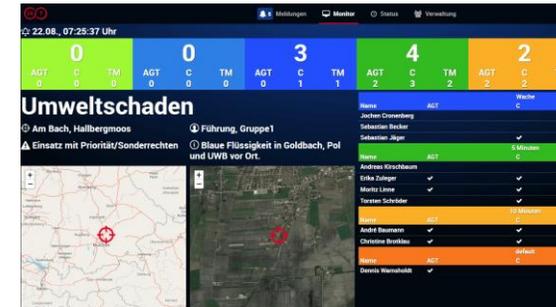
Kritische Kundengespräche



Klarheit schafft Orientierung in Krisen, da andernfalls Konflikte drohen.



Klare Prioritätensetzung



Klare Aufgabenverteilung

Issue Value Chain

- Prioritizing
- Assigning
- Tracking

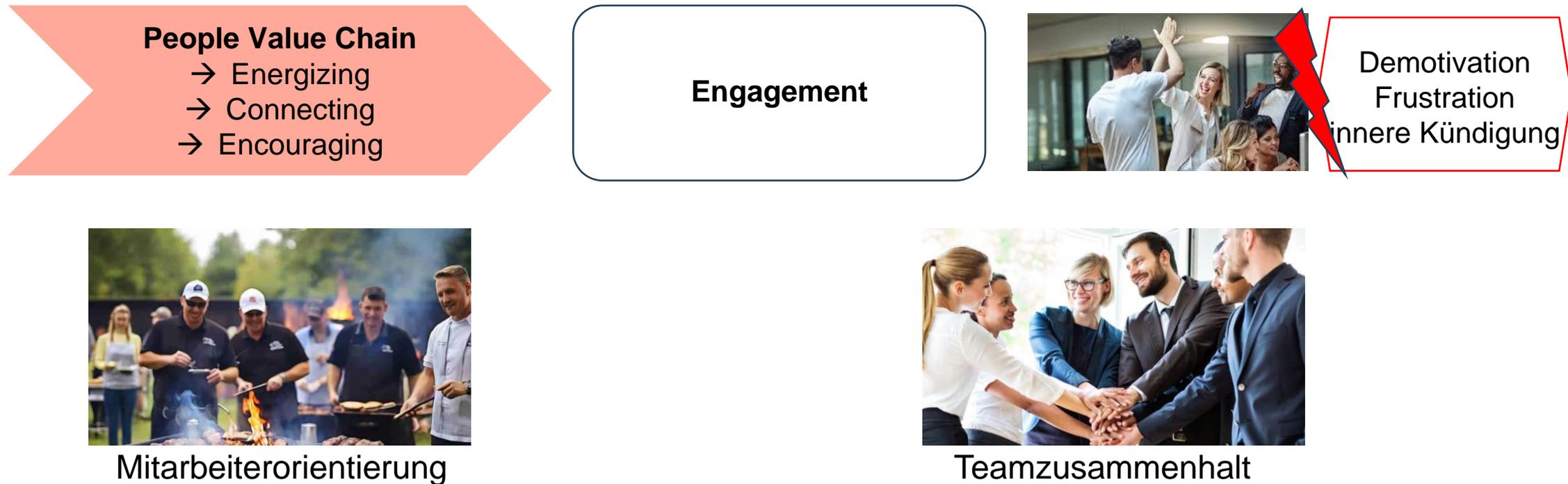
Execution



Zielkonflikte
Unzuständigkeiten
Inkonsequenz

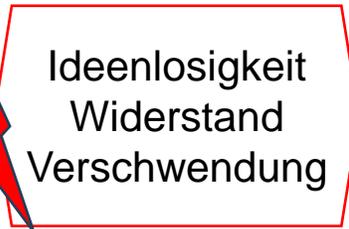
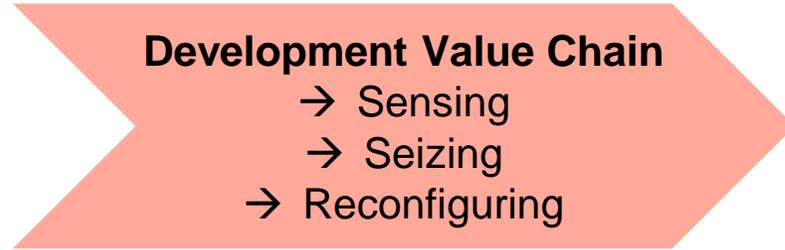
Engagement in Krisen

In Krisen muss die soziale Dimension im Team (auch symbolisch) beachtet werden.



Enhancement in Krisen

Krisen erschaffen neue Möglichkeiten.



Möglichkeitenraum



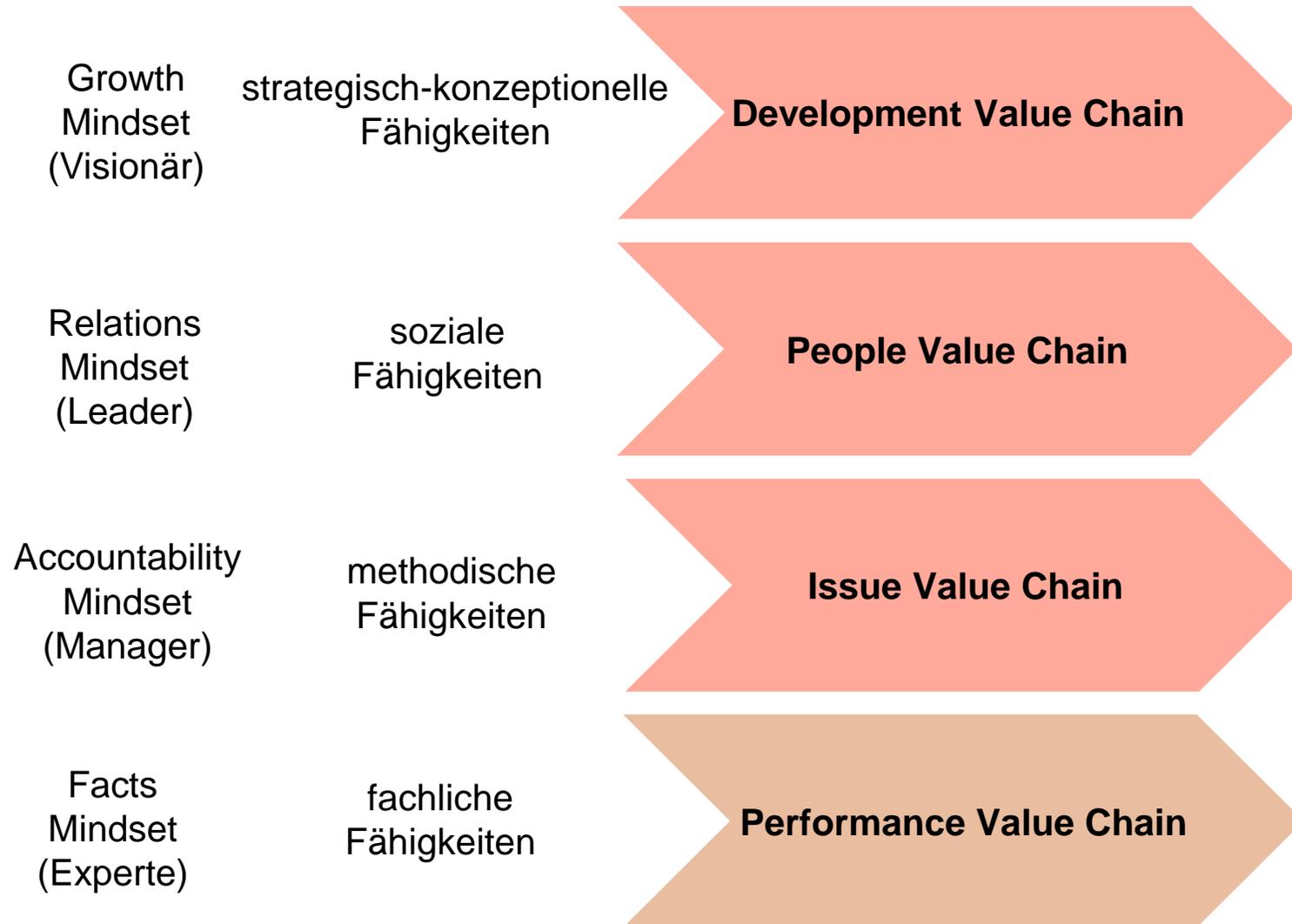
Dream Time

Effektive Führung – zur Orchestrierung der Leadership Value Chains – resultiert immer aus Führungsfähigkeiten x Mindest.



Fähigkeiten & Mindset

Leadership Development sollte an der Entwicklung der Führungsfähigkeiten & am Mindset ansetzen.



Persönlichkeit & Situationsanforderungen

Führungspersönlichkeiten sind unterschiedlich, Situationen ebenso. Führungskräfte müssen situationspezifische ihr Verhalten, ihre Teams oder die Strukturen anpassen.

Stabile Leadership Personality Types



Growth
Mindset

Enhancement



Relations
Mindset

Engagement



Accountability
Mindset

Execution



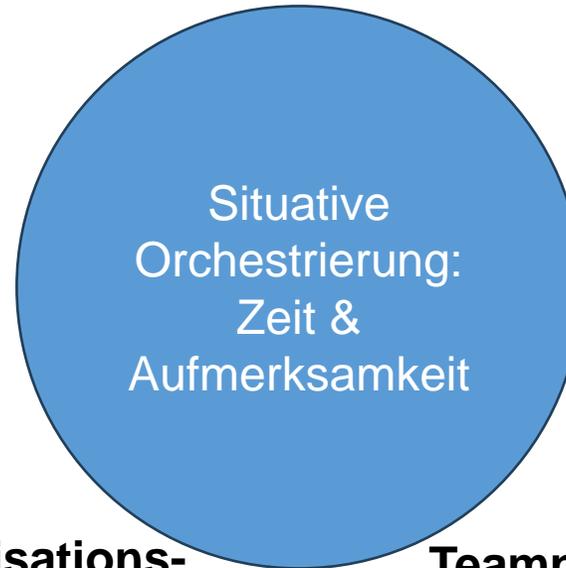
Facts
Mindset

Enforcement

**Organisations-
gestaltung**

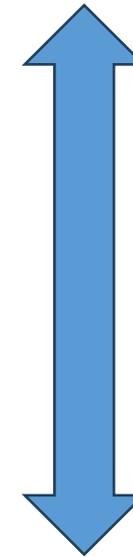
**Teamprozess-
steuerung**

**Führungsrollen-
auslegung**



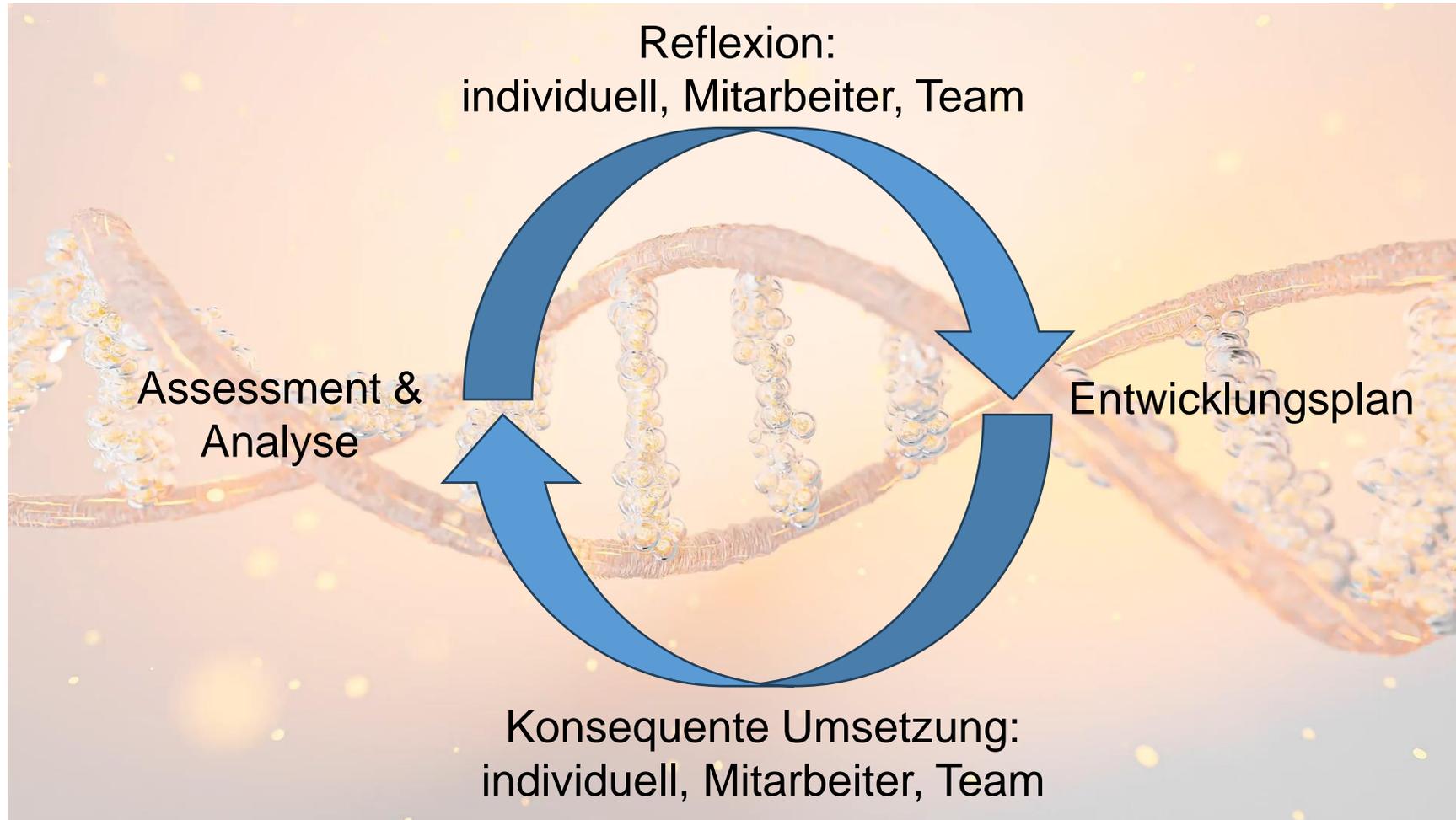
Umfeldcharakteristika

Disruptiv



Moderat dynamisch

Führungskräfte sollten – wie im Spitzensport – ständig neben dem operativen Geschäft an der eigenen Weiterentwicklung, an jener des einzelnen Mitarbeiters bzw. des Teams arbeiten.



Die Zukunft ist ungewiss; Change wird die Konstante auf der Führungsagenda bleiben.





RESEARCH GROUP
LEADERSHIP & STRATEGY

>> Connecting Technology, Business & People



Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel

TU Wien
Institute of Management Science
Research Group: Leadership & Strategy
Getreidemarkt 9; 1060 Vienna (Austria)

+43-664-60588-7700

wolfgang.guettel@tuwien.ac.at

www.tuwien.at

