

# Leadership & Change: Organisationen und Führung am Puls der Zeit entwickeln

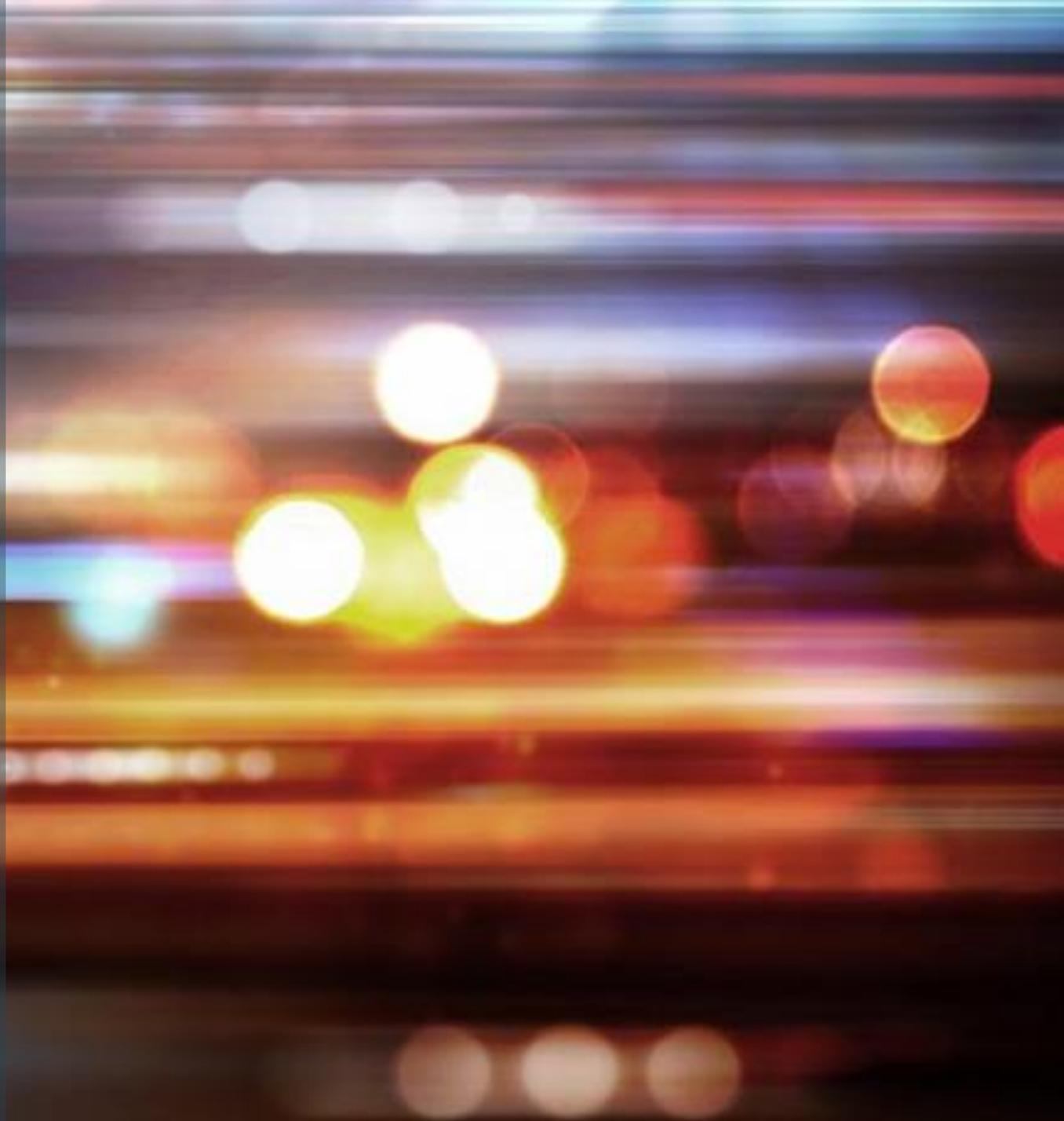
Dr. Udo Stenger &  
Lukas M. Fastenroth

IKW-Mittelstandstagung  
26. September 2023

**Kienbaum**



0.  
Polykrisen und  
beschleunigter  
digitaler Wandel  
erhöhen den  
**Veränderungs-  
druck**

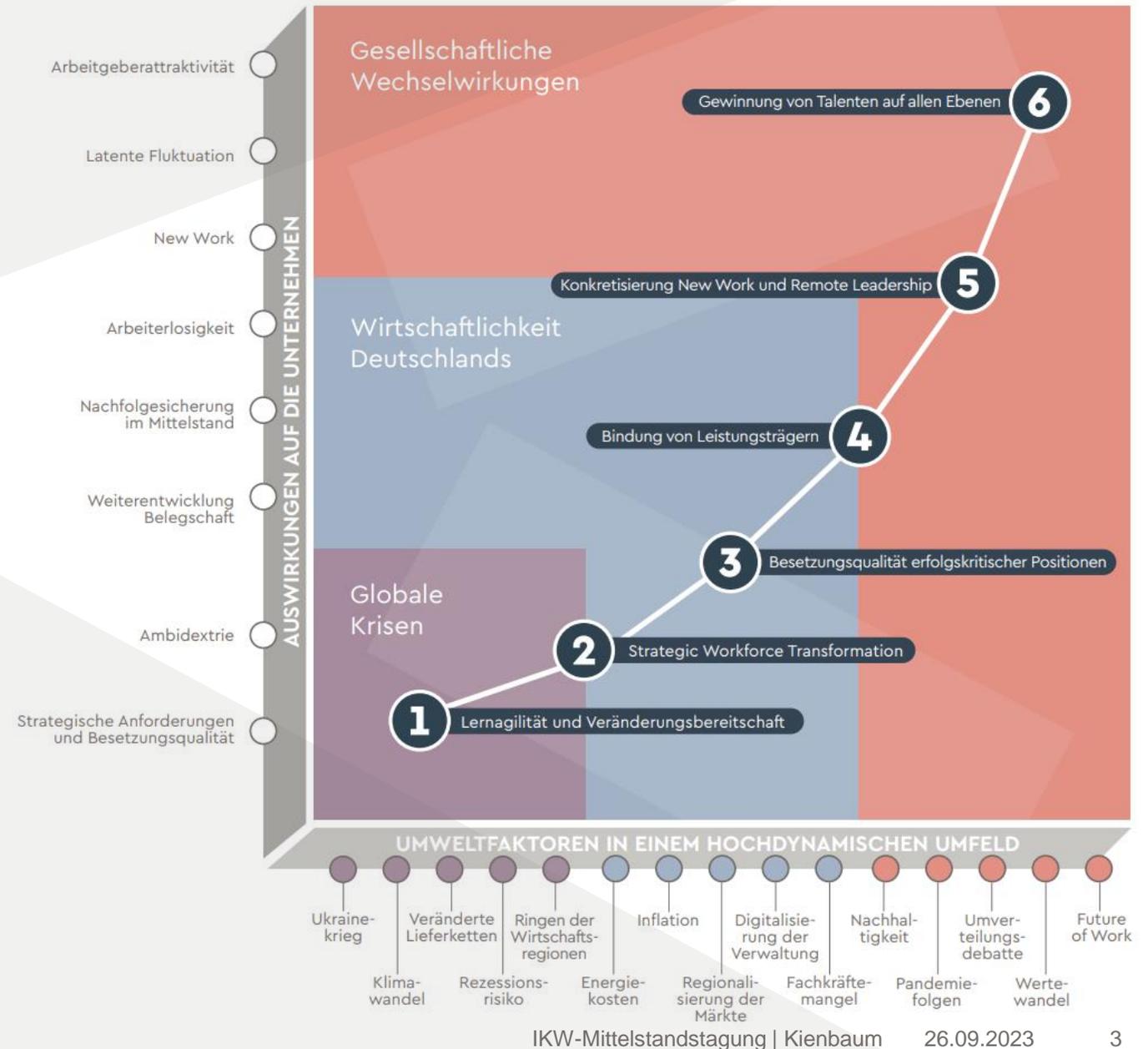


# Trends 2023: VUCA<sup>2</sup>

Anforderungen an moderne Führung

**Umweltfaktoren, globale Krisen, Wirtschaftliche Unabhängigkeit und gesellschaftliche Wechselwirkungen potenzieren die Dynamik, in der sich Organisationen befinden.**

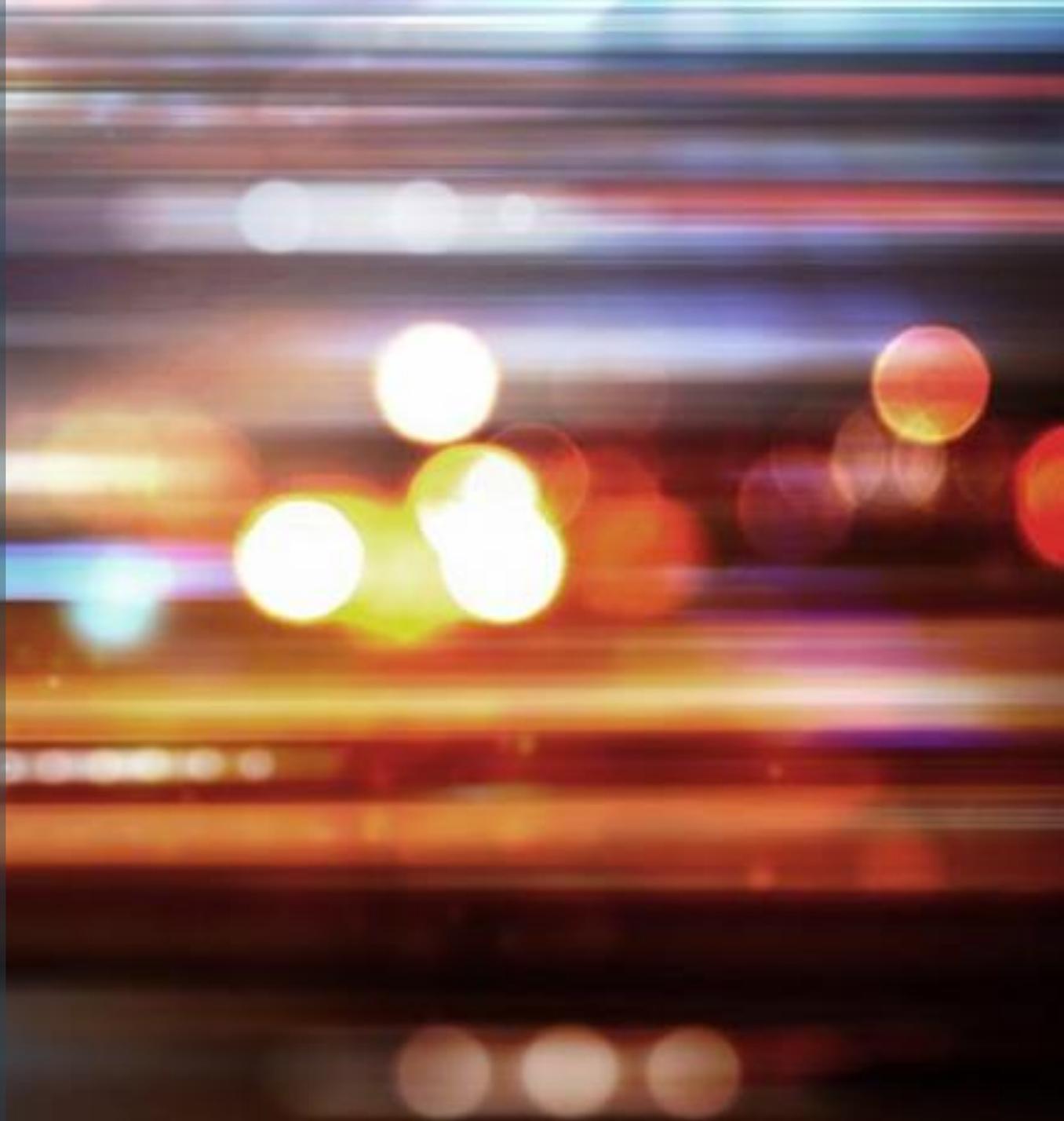
*Jochmann & Fastenroth, 2023*



## **Handlungsfelder für Organisationen und Führung**

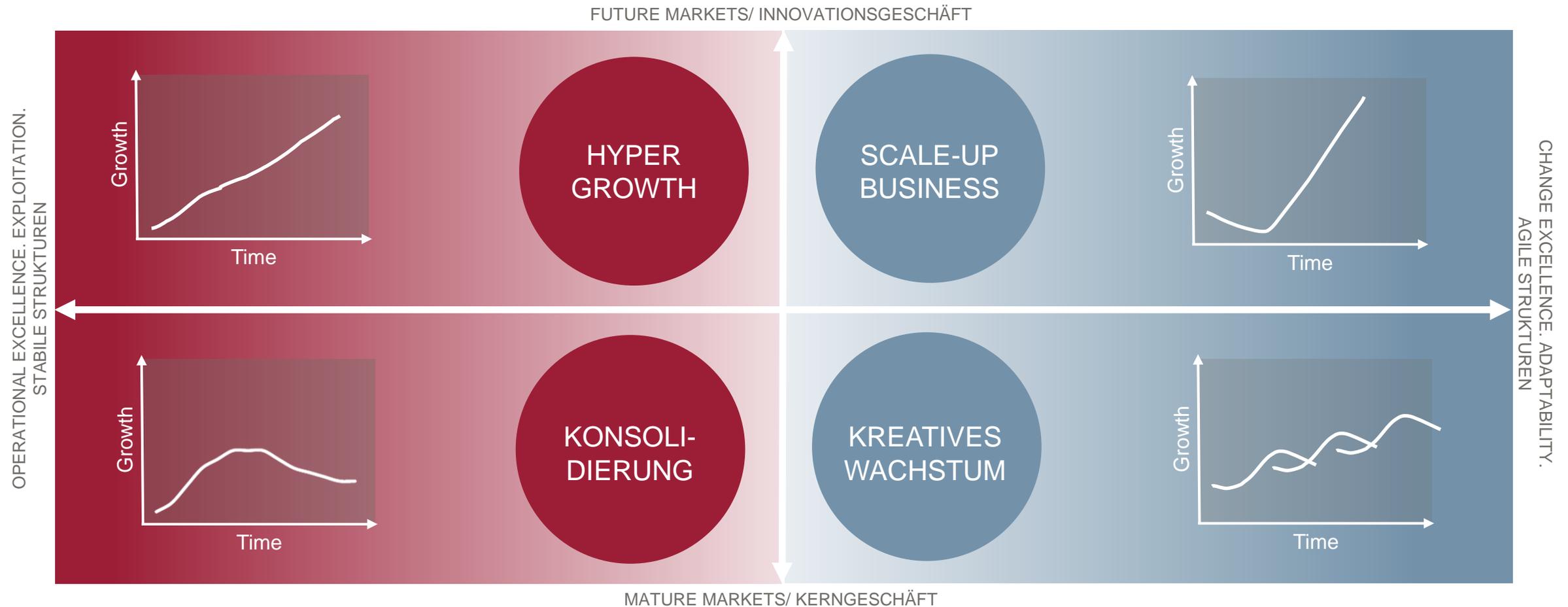
- I. Flexible Organisationsformen  
und Führungskräfte**
- II. Führung als Leistungshebel  
auf Organisations- und  
Individualebene**
- III. Talente fordern gute Führung,  
Individualität und Flexibilität**

I.  
Verschiedene  
Situationen erfordern  
verschiedene  
Lösungen – und  
maximal **flexible**  
**Organisations-**  
**formen und**  
**Führungskräfte**



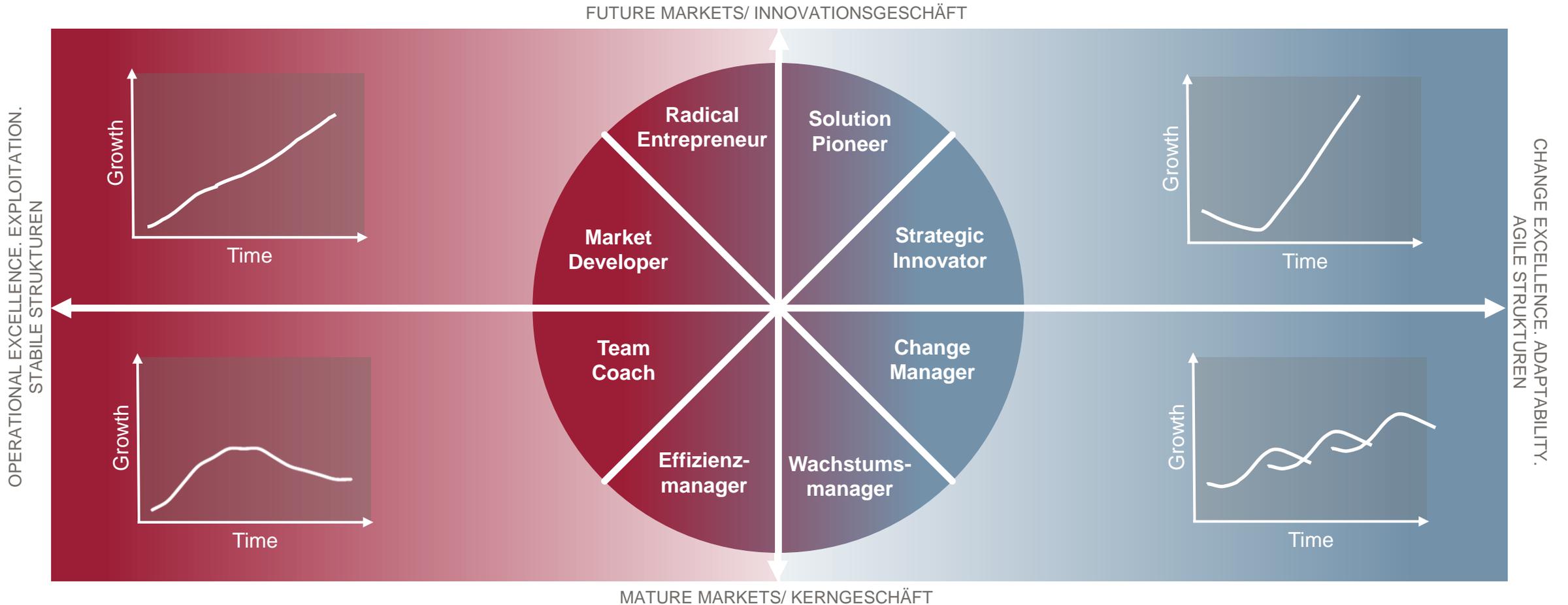
# Um die Anforderungen aus Kern- und Innovationsgeschäft zu balancieren, bedarf es eines flexiblen und dynamischen Organisationsdesigns

Dreiklang aus Geschäftsanforderungen, Managementrollen und Führungsstilen



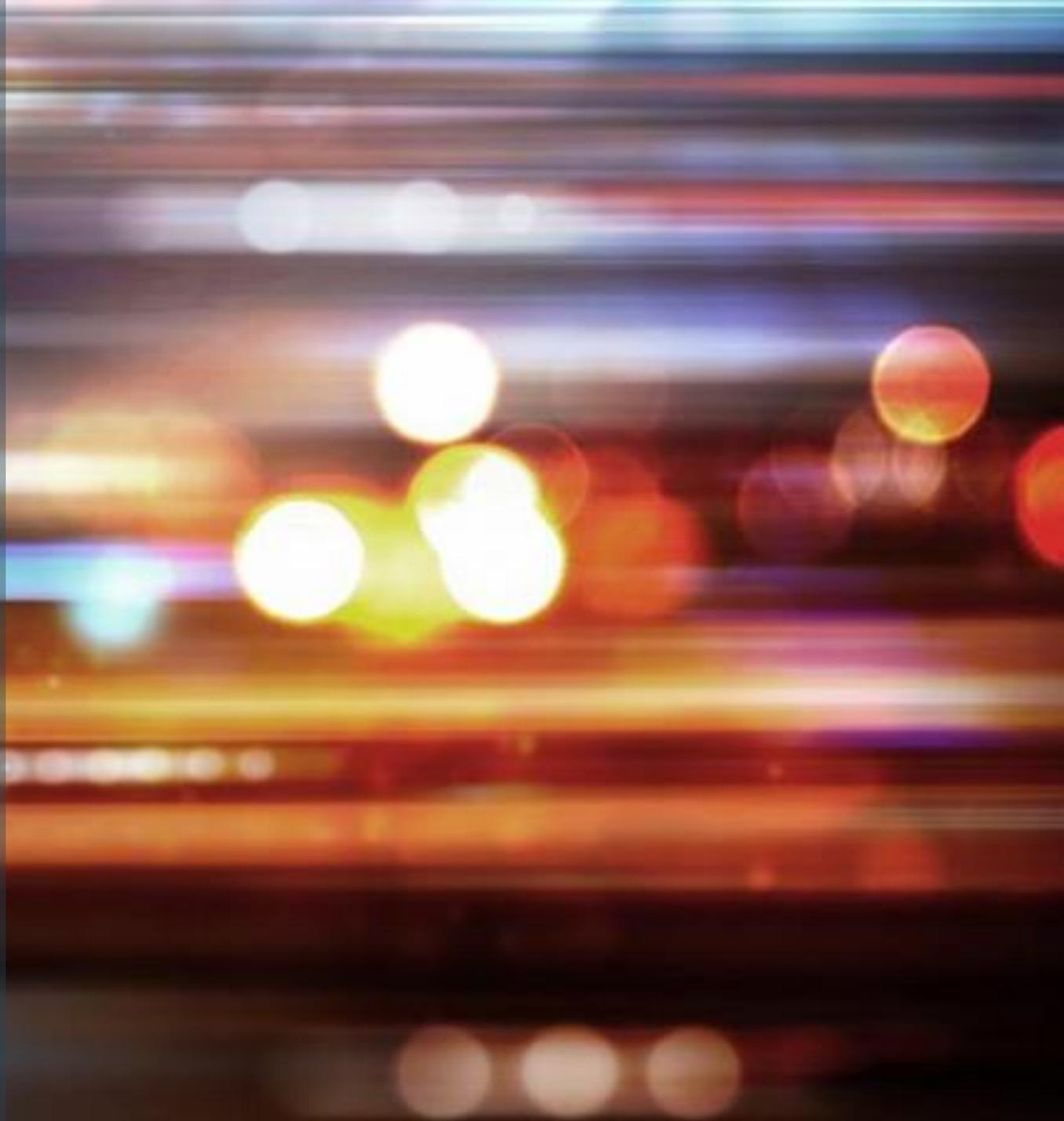
# Die Anforderungen eines Geschäftsmodells erfordern eine Passung mit strategischen Managementrollen sowie eine komplementäre Besetzung von Geschäftsleitungsteams

Dreiklang aus Geschäftsanforderungen, Managementrollen und Führungsstilen



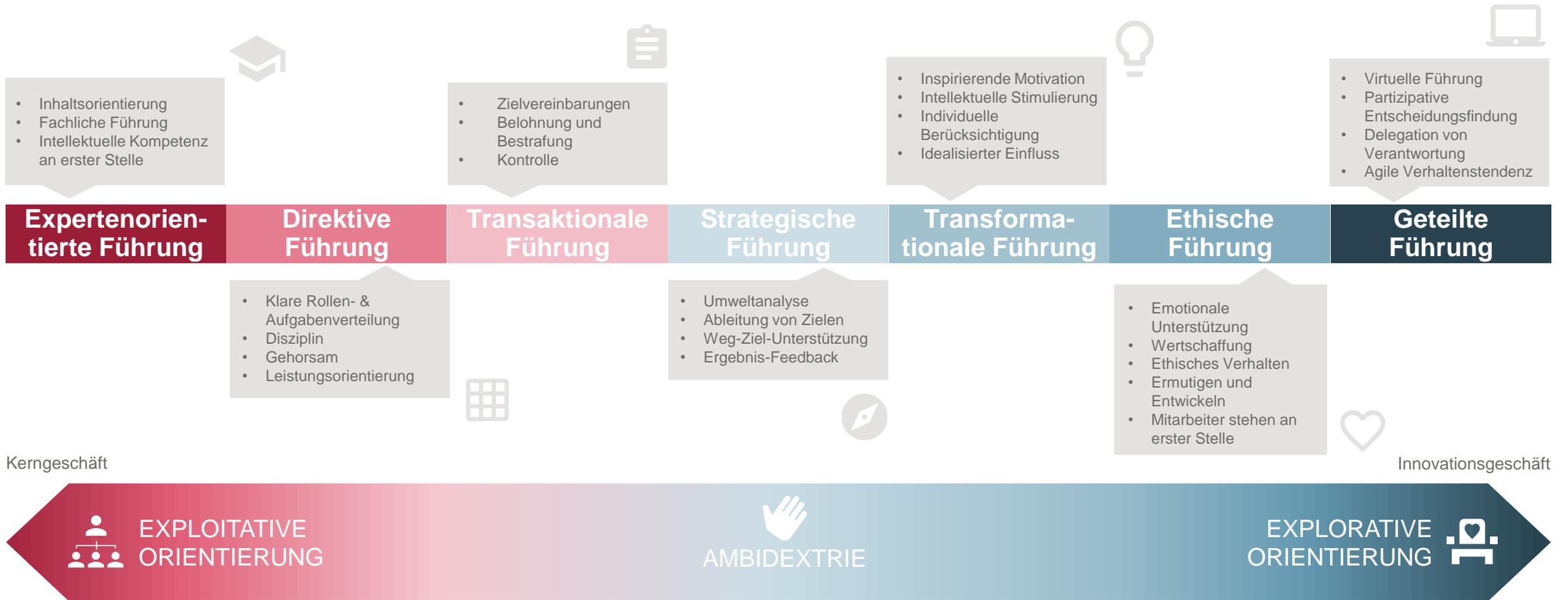
II.

**Leistung** auf  
Organisations- und  
Individualebene wird  
durch gute  
**Führung** gesteigert



# Situative Führung neugedacht

## Sieben differenzierte Führungsstile



Quelle: Kienbaum, 2020, Beidhändige Führung

III.

**Talente** fordern  
gute **Führung**,  
Individualität und  
**Flexibilität**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**“War for talent is over.  
Talent won.”**

Tim Ryan, Chairman PwC USA

# Talent Acquisition spielt im War for Talent eine entscheidende Rolle und ist derzeit in nahezu allen Unternehmen prioritär

Gewinnung von Talenten auf allen Ebenen



Arbeitgeberattraktivität & Employer Brand



Purpose & Werte



Modernes Führungsverständnis



Recruiting- & Sourcing-Prozesse



New Work Konzepte



## Was stört Arbeitnehmer:innen an ihrer Arbeit?

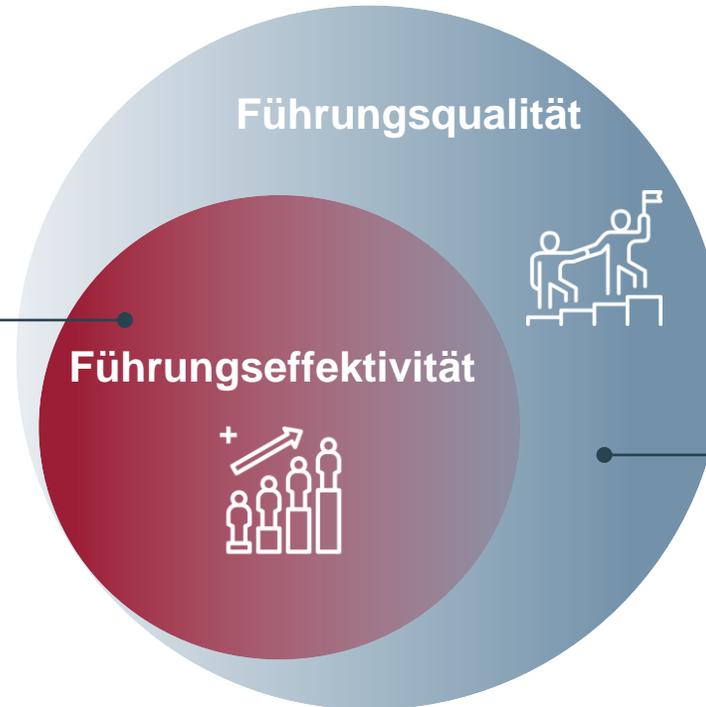


Kienbaum, 2022

# Führung geht über die reine zielorientierte Beeinflussung eines Teams hinaus – Führungskräfte müssen Mitarbeitende anziehen und binden

## Führungseffektivität und Führungsqualität

- Erreichen der **Organisations-, Team- und Individualziele**
- **Performance-Fokus:** harte Ergebnisse liefern
- Erfüllen der **formalen Führungsrolle** durch Zielerreichung und Leistung



- **Überzeugt** mit seinen Fähigkeiten, Einstellungen und Verhalten
- **Talent-Magnet:** Motivation, Attraktion und Retention von Talenten
- **Zukunftsorientierung:** forciert notwendige Veränderungen
- Erfüllen der Führungsrolle durch **soziale Akzeptanz der Geführten**



Führungsqualität ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen - effektive Führung allein wird nicht ausreichend sein



0. Polykrisen und beschleunigter digitaler Wandel erhöhen den **Veränderungsdruck**
- I. Verschiedene Situationen erfordern verschiedene Lösungen – und maximal **flexible Organisationsformen und Führungskräfte**
- II. **Leistung** auf Organisations- und Individualebene wird durch gute **Führung** gesteigert
- III. **Talente** fordern gute **Führung**, Individualität und Flexibilität



**Lukas Maximilian Fastenroth**

Senior Consultant | People Analytics Lead |  
Academic Director Kienbaum Institut

[lukas.fastenroth@kienbaum.de](mailto:lukas.fastenroth@kienbaum.de)

[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)



**Dr. Udo Stenger**

Senior Manager | Leadership & Change |  
Strategy & Business Acceleration

[udo.stenger@kienbaum.de](mailto:udo.stenger@kienbaum.de)

[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

**Kienbaum**

**Kienbaum**

