MONITOR

Führungskultur im Wandel

Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews

Forum Gute Führung

Ein Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit

PERSONALFÜHRUNG

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Stichprobe und Ziel der Studie	4
Zusammenfassung der Ergebnisse	6
Stimmen zur Studie	16
Erhebungsmethode und Hintergrund	18
Projektkontext	22

Impressum

Herausgeber:
Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin
Telefon 030 51548-4000
info@inqa.de, www.inqa.de

Redaktion:
Prof. Dr. Peter Kruse, Andreas Greve, nextpractice GmbH

Layout:
neues handeln GmbH, www.neueshandeln.de

Einleitung

Wie agiere ich als Führungskraft im Sinne des Unternehmens und der Kundinnen und Kunden? Wie verhalte ich mich gegenüber meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Hat Führung eine gesellschaftliche Verantwortung? Was sind also heute und morgen die Anforderungen an „gute Führung"?

Mit diesen Fragen setzt sich seit Mitte September 2012 das Projekt „Forum Gute Führung" auseinander. Es wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert. Diese breit getragene und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufene Initiative fördert Studien und Projekte, die gesellschaftliche sowie betriebliche Diskussionen und Veränderungen unterstützen sollen. Die Ergebnisverantwortung liegt dabei bei den Projektnehmerinnen und Projektnehmern.

Schon die aktuelle Diskussion über den technologischen Wandel zeigt, dass die Arbeitswelt im Umbruch ist. Dies wird Auswirkungen auf Führungskräfte, aber auch auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben; und es bleibt nicht ohne Spuren für betriebliche Abläufe und Strukturen. Gleiches gilt für die Formen der Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten und den Unternehmen, ob nun innerhalb oder gar außerhalb von betrieblichen Grenzen.

Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende sehen sich dabei einer sich dynamisch vernetzenden Arbeitswelt gegenüber, die hohe Eigensteuerungsfähigkeiten und Kooperationsanforderungen verlangt.

Der aktuelle Monitor, der Ergebnisse aus einer umfangreichen Befragung von Führungskräften zusammenfasst, konzentriert sich dabei bewusst auf die Herausforderungen an die Führungskräfte. Denn im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte wird kompetente Führung für Unternehmen zum entscheidenden Faktor.

Mit diesen Studienergebnissen möchte das Projekt „Forum Gute Führung" den Dialog entfachen. Ziel ist, Führungsverantwortliche in Deutschland dabei zu unterstützen, Führungskonzepte neu zu denken, die den komplexen Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht werden und Unternehmen zukunftsfähig machen.

Im Mittelpunkt des Projektes steht die Internet-Plattform www.forum-gute-fuehrung.de. Auf der Plattform können sich Führungsverantwortliche aller Branchen vernetzen und das Thema mit innovativen Methoden reflektieren. Interaktive Foren, Workshops und Blended-Learning-Seminare bieten die Möglichkeit, gemeinsam an neuen Führungs-Ideen zu arbeiten und die notwendigen Rahmenbedingungen für „gute Führung" zu diskutieren.

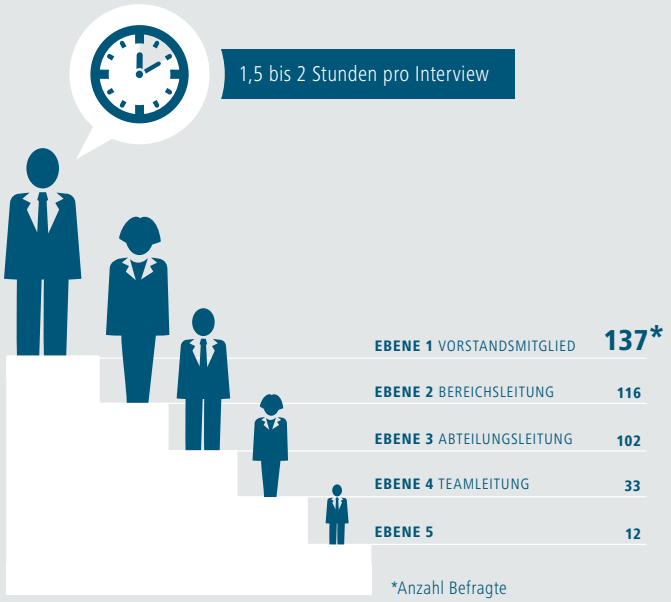
Ausgangspunkt ist die nun vorliegende Befragung von Führungskräften. Ziel der Befragung war es, das implizite Wissen von Führungsverantwortlichen sichtbar zu machen und zu zeigen, welche Wertemuster ihr Führungshandeln beeinflussen. Die Ergebnisse überraschen in ihrer Deutlichkeit. Die Führungskräfte erkennen Veränderungsnotwendigkeiten und konstatieren ein Umsetzungsdefizit, über das es zu reden gilt. Mit dieser Veröffentlichung laden wir zur breiten Diskussion ein und hoffen, dass hiervon vielfach Gebrauch gemacht wird.

www.forum-gute-führung.de

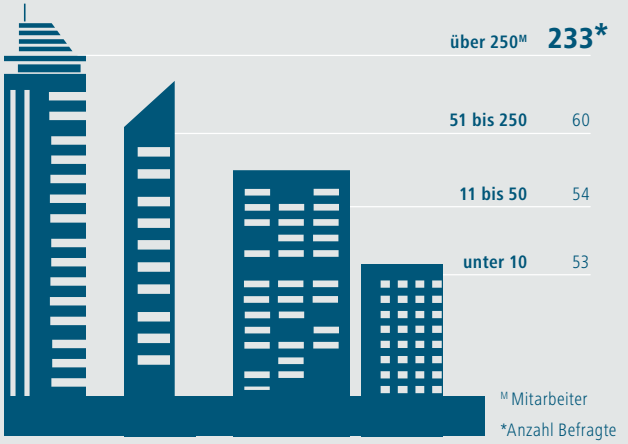
Wer wurde befragt?

Führungskräfte als intuitive Expertinnen und Experten

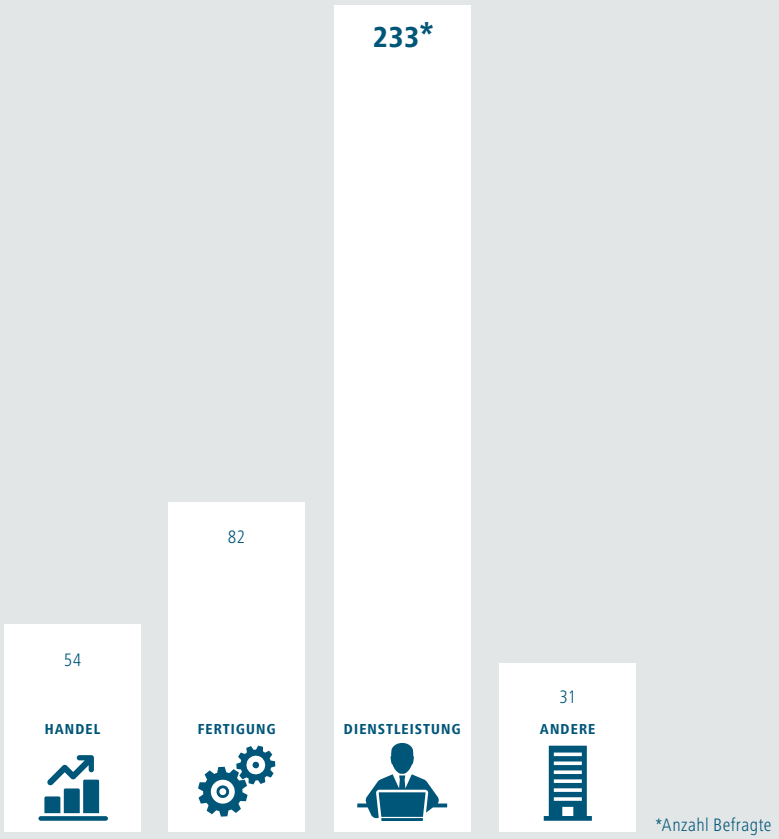
Im Rahmen der Studie wurden 400 Tiefeninterviews mit Führungskräften durchgeführt. Die Führungskräfte dienten als intuitive Expertinnen und Experten, um ein differenziertes Bild der Führungskultur in Deutschland zu zeichnen. Ziel dieser Kulturstudie war es herauszufinden, welche unbewussten Wertvorstellungen und kollektiven mentalen Muster das Handeln der Führungskräfte bestimmen, wie vor diesem Hintergrund die tatsächliche Entwicklung der Führungspraxis bewertet wird und welche Herausforderungen die Führungskräfte für die Zukunft erwarten.



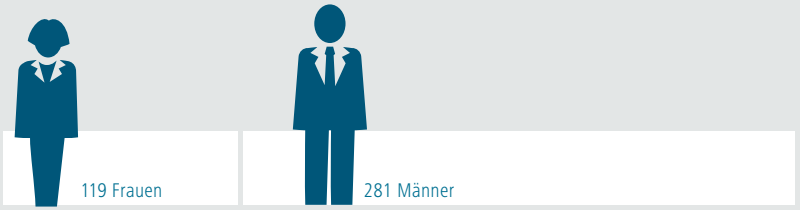
▶ **Unternehmensebenen**



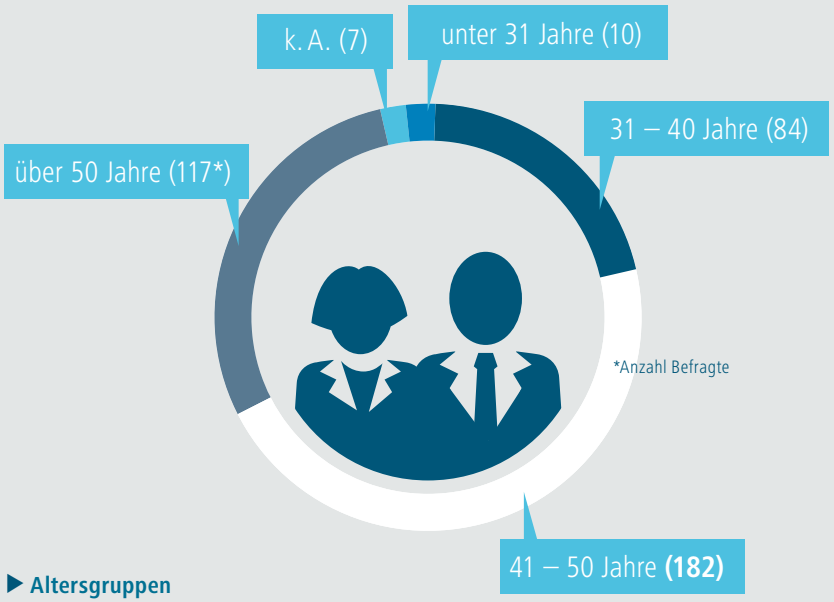
▶ **Unternehmensgröße**



▶ **Unternehmenstypen**



▶ **Führungsverantwortliche**



▶ **Altersgruppen**

Zehn Kernaussagen zu „guter Führung“

1. Flexibilität und Diversität sind weitgehend akzeptierte Erfolgsfaktoren.

Das Arbeiten in beweglichen Führungsstrukturen, mit individueller Zeiteinteilung und in wechselnden Teamkonstellationen ist aus Sicht der meisten Führungskräfte bereits auf einem guten Weg. Die Idee der Förderung von Unterschiedlichkeit ist demnach in den Unternehmen angekommen und wird umgesetzt. Die Beiträge zur Führungskultur gerade aus weiblichen Erfahrungswelten werden äußerst positiv bewertet.

2. Prozesskompetenz ist für alle das aktuell wichtigste Entwicklungsziel.

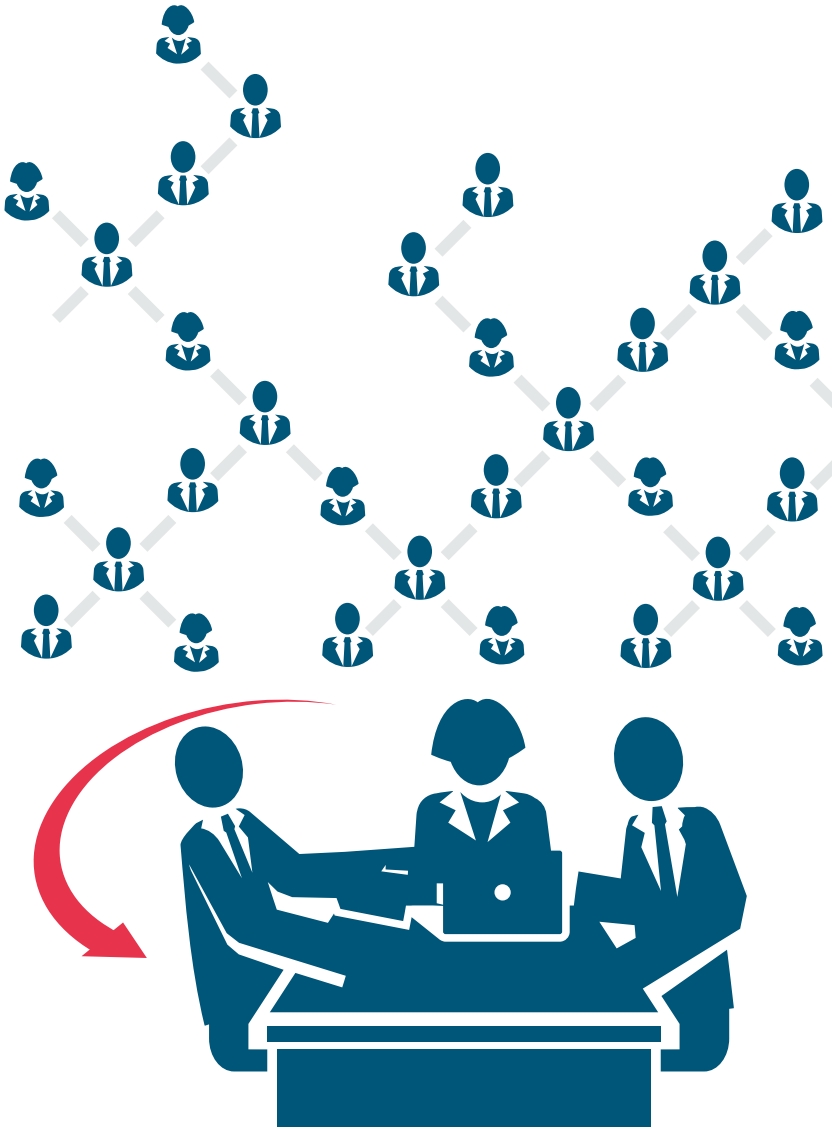
100 Prozent der interviewten Führungskräfte halten die Fähigkeit zur professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse für eine Schlüsselkompetenz. Angesichts instabiler Marktdynamik, abnehmender Vorhersagbarkeit und überraschender Hypes erscheint ein schrittweises Vortasten Erfolg versprechender als die Ausrichtung des Handelns an Planungen, deren Verfallsdatum ungewiss ist.

3. Selbst organisierende Netzwerke sind das favorisierte Zukunftsmodell.

Die meisten Führungskräfte sind sich sicher, dass die Organisation in Netzwerkstrukturen am besten geeignet ist, um die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu bewältigen. Mit der kollektiven Intelligenz selbst organisierender Netzwerke verbinden diese Führungskräfte die Hoffnung auf mehr kreative Impulse, höhere Innovationskraft, Beschleunigung der Prozesse und Verringerung von Komplexität.

4. Hierarchisch steuerndem Management wird mehrheitlich eine Absage erteilt.

Die meisten Führungskräfte stimmen darin überein, dass Steuerung und Regelung angesichts der Komplexität und Dynamik der zukünftigen Arbeitswelt nicht mehr angemessen sind. Zunehmende Volatilität und abnehmende Planbarkeit verringern die Tauglichkeit ergebnissichernder Managementwerkzeuge wie Zielemanagement und Controlling. Überwiegend wird die klassische Linienhierarchie klar abgelehnt und geradezu zum Gegenentwurf von „guter Führung“ stilisiert.



5. Kooperationsfähigkeit hat Vorrang vor alleiniger Renditefixierung.

Über die Hälfte der interviewten Führungskräfte geht davon aus, dass traditionelle Wettbewerbsstrategien die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit erreicht haben und das Prinzip Kooperation weiter an Bedeutung gewinnt. Nur noch 29,25 Prozent der Führungskräfte präferieren ein effizienzorientiertes und auf die Maximierung von Profiten ausgerichtetes Management als ihr persönliches Idealmodell von Führung.

29,25 %

6. Persönliches Coaching ist ein unverzichtbares Werkzeug für Führung.

Mit dem Übergang zur Netzwerkorganisation schwindet der selbstverständliche Schonraum hierarchischer Strukturen. Die Durchsetzung eigener Vorstellungen über Anweisung werde immer schwieriger oder sei gar nicht mehr möglich. Mächtig ist nur, was auf Resonanz trifft. Einfühlungsvermögen und Einsichtsfähigkeit werden dadurch immer wichtiger. Alle Akteure, ob nun Führungskraft oder geführte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bräuchten im Unternehmen mehr Reflexion und intensive Entwicklungsbegleitung.

7. Motivation wird an Selbstbestimmung und Wertschätzung gekoppelt.

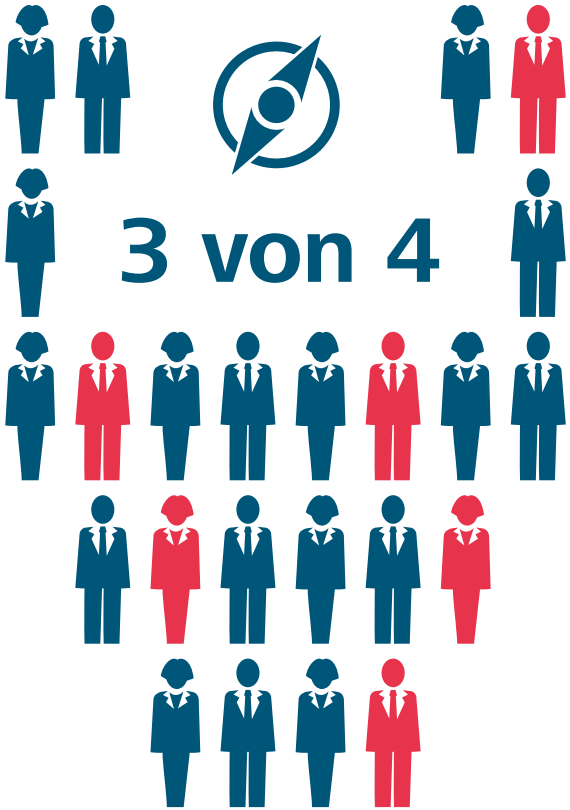
Die Führungskräfte gehen davon aus, dass die motivierende Wirkung von Gehalt und anderen materiellen Anreizen tendenziell abnimmt. Persönliches Engagement wird mehr mit Wertschätzung, Entscheidungsfreiräumen und Eigenverantwortung assoziiert. Autonomie werde wichtiger als Statussymbole und der wahrgenommene Sinnzusammenhang einer Tätigkeit bestimme den Grad der Einsatzbereitschaft.

8. Gesellschaftliche Themen rücken in den Fokus der Aufmerksamkeit.

In der intuitiven Schwerpunktsetzung der Führungskräfte nimmt die Stakeholder-Perspektive des Ausgleichs der Ansprüche und Interessen von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen einen wachsenden Raum ein. Über 15 Prozent aller frei genannten Beschreibungen im Führungskontext beschäftigen sich mit Fragen der gesellschaftlichen Solidarität und der sozialen Verantwortung von Unternehmen.

9. Führungskräfte wünschen sich Paradigmenwechsel in der Führungskultur.

Mehr als drei Viertel der interviewten Führungskräfte sind davon überzeugt, dass der Standort Deutschland ohne eine grundlegende Änderung in der aktuellen Führungspraxis weit unter seinen Möglichkeiten bleibt. In vollem Umfang deutlich wird die Notwendigkeit einer Änderung der Führungskultur in Deutschland vor allem, wenn man die von den 400 interviewten Führungskräften retrospektiv gesehene Entwicklung der Führungspraxis seit 1950 in Relation zu den Führungsanforderungen von gestern, heute und morgen setzt. Die Schere zwischen Führungspraxis und Führungsanforderungen öffnet sich seit Jahren immer stärker. Ein Großteil der Führungskräfte sieht den typisch deutschen Führungsstil als einen entscheidenden Nachteil im Ringen um Bindung und Gewinnung von Talenten. Sie vermuten auch bei den Mitarbeitenden ein vergleichbar hohes Kritikpotenzial an der Führungsrealität in den Unternehmen.

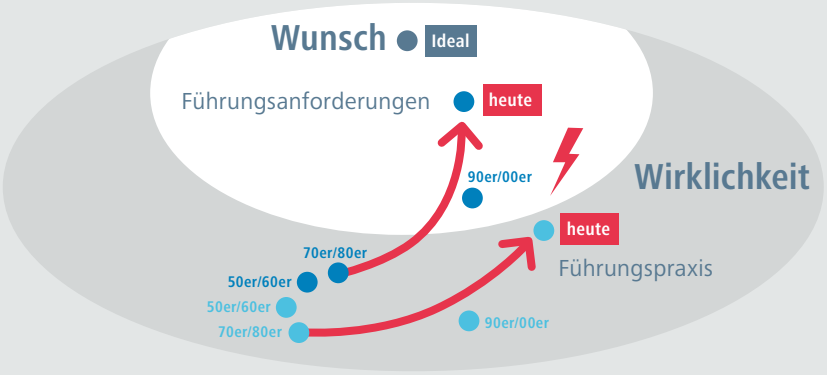


10. Führungskultur wird kontrovers diskutiert.

Zusammengefasst: Viele der 400 interviewten Führungskräfte sehen die Führungspraxis in Deutschland in großer Distanz zu den sich tatsächlich durch den Wandel der Arbeitswelt ergebenden Führungsanforderungen. Trotz der im europäischen Vergleich guten Wirtschaftslage sehen die Führungskräfte die Kriterien, die ihnen im Kontext „guter Führung“ wichtig sind, nicht einmal zur Hälfte verwirklicht (mittlerer Erfüllungsgrad 49,3 Prozent). Sie kritisieren eine seit Jahren bestehende Fehlentwicklung der Führungskultur. Die Situation sei mit einem anfahrenden Zug vergleichbar: Die Gefahr, den Anschluss zu verpassen, nehme kontinuierlich zu.

Fünf Führungstypen

Neben dem Fokus auf ergebnisoffene Prozesse, der von 100 Prozent der interviewten Führungskräfte angesprochen wird, ergeben sich anhand der individuellen Unterschiede in der inhaltlichen Verortung von „guter Führung“ fünf mathematisch eindeutig zu trennende Präferenztypen. Angesichts der Klarheit der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen kann die quantitative Stärke der empirisch erzeugten Gruppen durchaus als eine erste grobe Schätzung der prozentualen Verteilung der Präferenzen bei den Führungskräften in Deutschland dienen.



Werteraum „Gute Führung“

Typ 1 „Traditionell absichernde Fürsorge“

13,50 %

Eine gute Führungskraft hat die Fähigkeit, Menschen im direkten Kontakt Sicherheit zu geben und ihnen persönlich den Rücken zu stärken. Gute Führung ist authentisch, kompetent und besitzt natürliche Autorität. Loyalität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sind Ergebnis persönlicher Vorbildfunktion und Verantwortungsübernahme. Zentrales Ziel ist, langfristig die Arbeitsplätze der Menschen im Unternehmen und stabile Beziehungen und Organisationsverhältnisse zu sichern.

Typ 2 „Steuern nach Zahlen“

29,25 %

Eine gute Führungskraft ist in der Lage, Menschen so zu organisieren, dass sie auf der Basis eines bestehenden Geschäftsmodells maximalen Profit erwirtschaften. Gute Führung erhöht die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens über Strategie, Zielemanagement und ein professionelles, auf Kennzahlen gestütztes Controlling. Zentrales Ziel ist, eine attraktive Rendite für die Kapitaleigner zu gewährleisten.

Typ 5 „Solidarisches Stakeholder-Handeln“

Eine gute Führungskraft motiviert hauptsächlich über persönliche Wertschätzung, Freiräume und die Sinnhaftigkeit gemeinsamer Arbeitszusammenhänge. „Gute Führung“ ist offen für basisdemokratische Teilhabe. Themen gesellschaftlicher Solidarität und sozialer Verantwortung sind im Alltagshandeln präsent und wichtig. Zentrales Ziel ist, die Interessen aller relevanten Stakeholder optimal zu balancieren.

15,50 %

24,00 %

Typ 4 „Stimulation von Netzwerkdynamik“

Eine gute Führungskraft lässt viel Raum für Eigeninitiative und begünstigt die ungehinderte, hierarchiefreie Vernetzung zwischen allen Akteuren im Unternehmen. „Gute Führung“ vereint Menschen mit unterschiedlichen Lebensentwürfen unter einer attraktiven Vision und vertraut auf ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation. Zentrales Ziel ist, die Komplexität vernetzter Märkte durch eigene Netzwerke zu bewältigen.

Typ 3 „Coaching kooperativer Teamarbeit“

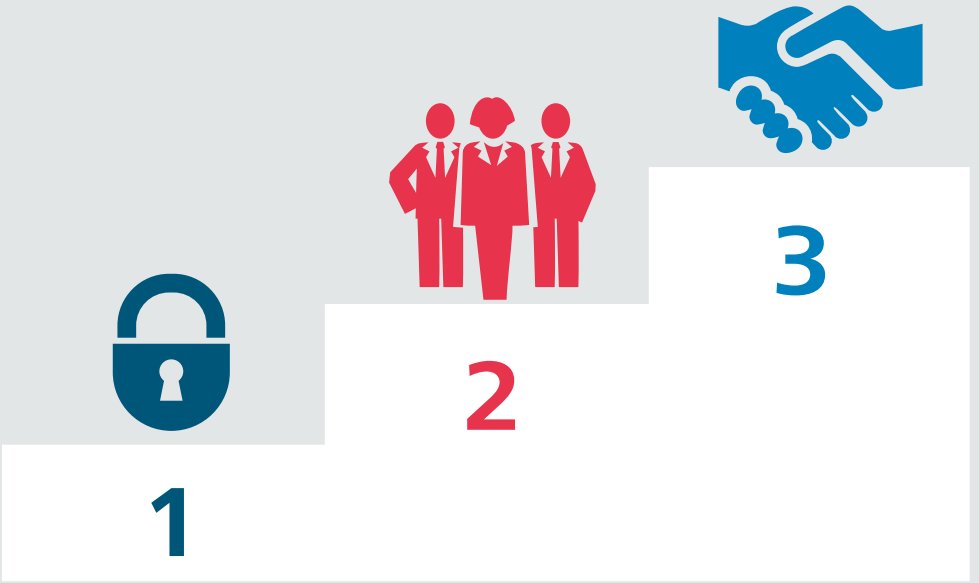
Eine gute Führungskraft unterstützt und begleitet die Zusammenarbeit in dezentral organisierten, sich flexibel verschiedenen Aufgabenstellungen anpassenden Teams. „Gute Führung“ fördert die Erhöhung der internen Diversität, sorgt für maximale Transparenz von Information und gemeinsame Reflexion von Zusammenhängen. Zentrales Ziel ist, Synergiepotenziale im und zwischen Unternehmen zu heben.

17,75 %

Drei mögliche Entwicklungsstufen auf dem Weg in die Zukunft

Roadmap für die Entwicklung „guter Führung“

In der von den 400 interviewten Führungskräften intuitiv beschriebenen Großwetterlage der deutschen Führungskultur zeichnen sich ausgehend von der aktuellen Führungspraxis drei aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen „guter Führung“ ab.



Stufe 1:

In der ersten Stufe wechsele der Schwerpunkt des Führungshandelns von Effizienz und Ertrag zu Kreativität und Erneuerung. An die Stelle von Linienhierarchie, Zielemanagement und Controlling trete die flexible Organisation in dezentralen Teams, die als Treiber von Kreativität, Kooperation und Veränderung fungierten. Geschäftsmodelle würden auf den Prüfstand gestellt. Der Schwerpunkt von Führung verlagere sich von instrumentell gestützten Führungssystemen zu Identitätsbildung, Team-Coaching und Empowerment. Aus Management werde Leadership.

Stufe 2:

In der zweiten Entwicklungsstufe von „guter Führung“ würden die Teamstrukturen zunehmend durch selbst organisierende Netzwerke ergänzt oder ersetzt. Mit der Nutzung sozialer Medien in der Kommunikation innerhalb des Unternehmens und nach außen nehme der direkte hierarchische Einfluss weiter ab. Die Transformation zum Enterprise 2.0 erhöhe noch einmal deutlich die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden und verringere die Kosten der Zusammenarbeit. Die Unternehmensprozesse würden beschleunigt und die Wahrscheinlichkeit kreativer Impulse steige weiter. Ohne eine attraktive Vision und ohne verbindlich vereinbarte Regeln wachse aber das Risiko eines Verlustes an gemeinsamer Ausrichtung. Führung habe nun die Aufgabe, über die Definition von Rahmenbedingungen und die Vermittlung von Sinnzusammenhängen die wachsende Eigendynamik zu kanalisieren und eine Synchronisierung der Aktivitäten sicherzustellen. Führung werde immer indirekter und Führungskräfte bräuchten selbst eine intensive, begleitende Reflexion, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Stufe 3:

Eine Konsequenz der Entwicklung sei in der dritten Stufe von „guter Führung“ die Einbettung der Unternehmensaktivitäten in einen stabilisierenden Wertekanon. Aus der „Wert-“orientierung der Shareholder-Value-Perspektive werde die „Werte-“orientierung eines solidarischen Stakeholder-Handelns.

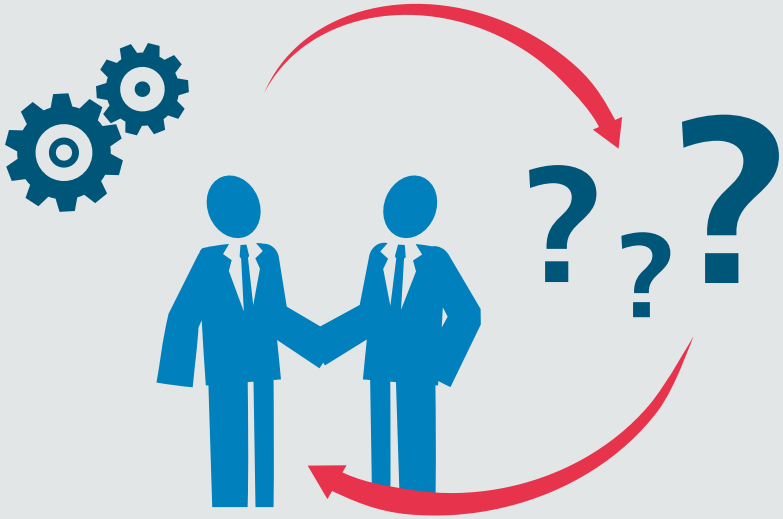
„Die kulturellen Kraftfelder von heute bestimmen die Realitäten von morgen. Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews zeigen unmissverständlich, dass die Führungskultur in Deutschland bereits auf dem besten Wege zu einem Paradigmenwechsel ist. Die kritisierte Renditefixierung der aktuellen Führungspraxis hat in den Wertvorstellungen der befragten Führungskräfte längst ihre Vormachtstellung eingebüßt. Die Bereitschaft, sich auf einen gemeinsamen Entwicklungsweg einzulassen, ist groß. Noch fehlt es dem Zukunftsbild zwar an konkreter Ausgestaltung. Aber die Datenlage zeigt deutlich, dass die Chancen für einen intensiven gemeinsamen Diskursprozess zur Neudefinition von „guter Führung“ groß sind.

Prof. Dr. Peter Kruse, Geschäftsführer der nextpractice GmbH

„Wir erleben gerade einen Paradigmenwechsel in deutschen Unternehmen. Entscheidungsfähigkeit und Macht werden zunehmend auf Teams oder Projektgruppen verlagert. Der einzelne kluge Kopf wird Teil von Kooperationsnetzen. Geführte erwarten zunehmend andere Menschenführung, Führungskräfte sind zunehmend auf der Suche nach einem anderen Verständnis von Führung und beide wollen eine neue Führungskultur. Jetzt fehlt nur noch eine Debatte um eine andere Führung und Steuerung von Unternehmen und Verwaltungen.

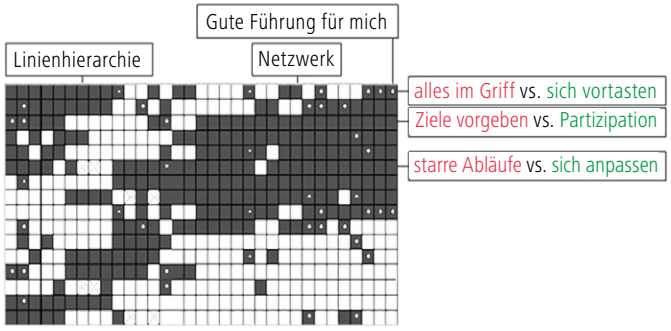
Thomas Sattelberger, ehem. Vorstand Telekom AG, Continental AG und Lufthansa Passage, Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Methode zur qualitativen Befragung



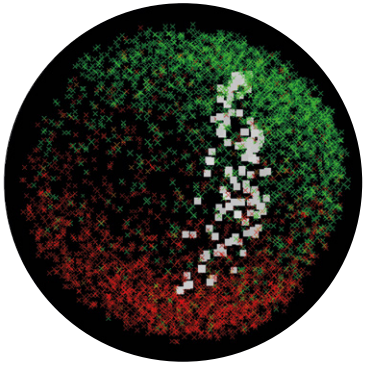
Manche Fragen haben die Eigenschaft, in besonderer Weise die Tür zu einer kaum zu bewältigenden Vielfalt von Sichtweisen und Bewertungen aufzustoßen. Die Frage „Was ist ‚gute Führung?'" gehört zweifelsfrei zu dieser Kategorie. Angesichts der Menge der individuellen Perspektiven, die sich in Gesprächen ergeben, überrascht immer wieder, wie einfach es dennoch ist, sich letztendlich trotzdem auf Charakteristika zu einigen, die bezogen auf den Führungsstil als typisch für ein Land oder ein Unternehmen gelten. Menschen sind offenkundig in der Lage, kulturelle Muster wahrzunehmen, die unter der Oberfläche verschiedener Meinungen für Stabilität und Gemeinsamkeit sorgen. Es spricht viel dafür, dass die Wahrnehmung dieser Kulturmuster weitgehend unbewusst abläuft. Kultur prägt unser Verhalten unabhängig von rationalen Einsichten. Wir erleben mehr, als wir begreifen.

Für die Studie findet das speziell für die Erfassung von Kulturmustern entwickelte Interviewverfahren „nextexpertizer" Verwendung. Das Verfahren verbindet die qualitative Aussagekraft frei geführter Interviews mit der quantitativen Auswertbarkeit standardisierter Fragebögen. Die Interviews dauern zwischen eineinhalb und zwei Stunden je Auskunftsperson. Die Führungskraft beschreibt dabei frei und mit ihren eigenen Worten so viele inhaltliche Dimensionen, wie sie im Kontext von „guter Führung" für bedeutungsvoll und aussagekräftig erachtet. Auf Basis der selbst gewählten begrifflichen Unterscheidungen ordnen die Führungskräfte schnell und ohne langes Nachdenken die Entwicklung von Führungspraxis und Führungsanforderungen in Deutschland ein. Zusätzlich bewerten sie eine Auswahl relevanter Führungsstile, Organisationsformen und Managementinstrumente.



Bertin-Matrix

Single-ESA



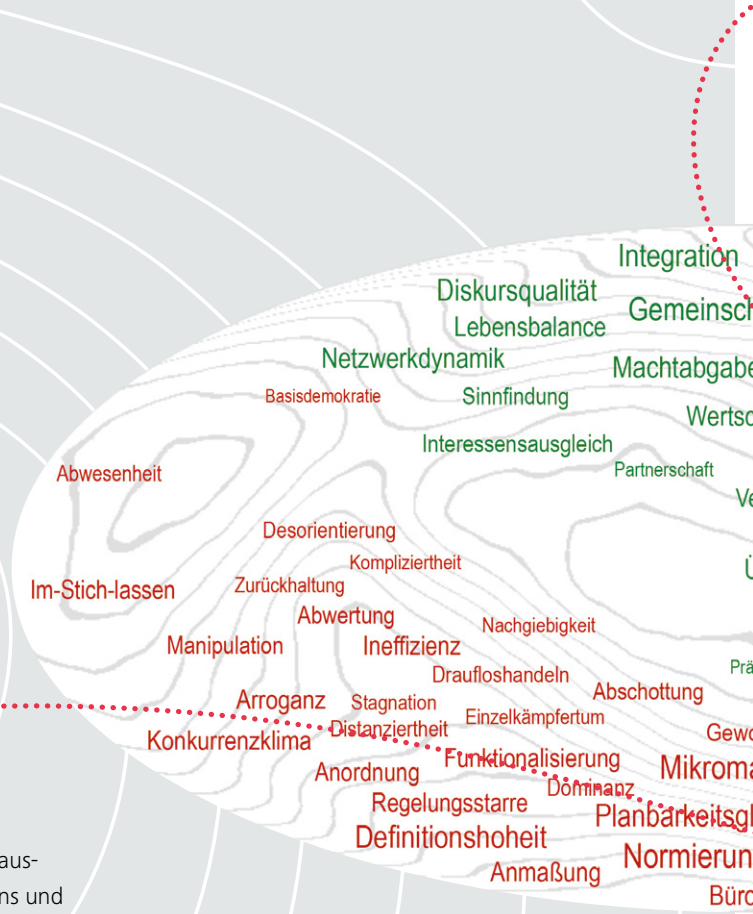
Multi-ESA

Kulturmuster sichtbar machen

Aus der Vielzahl dieser intuitiv getroffenen Einzelentscheidungen entsteht eine Matrix (s. Bertin-Matrix), die aufgrund der Antwortmenge und fehlender Rückmeldung nicht absichtlich vom Befragten beeinflusst werden kann. Aus den in der Matrix enthaltenen Relationen lässt sich ein mehrdimensionaler Raum errechnen, der die intuitive Sichtweise einer Auskunftsperson widerspiegelt. Profilähnlichkeiten und -unterschiede in der Matrix wandeln sich in leicht zu interpretierende Raumdistanzen (s. Single-ESA). Anschließend werden die individuellen Bedeutungsräume zu einem Gesamtbild verdichtet, das das gemeinsame Muster der Kultur sichtbar werden lässt (s. Multi-ESA). Jedes Einzelinterview fungiert gewissermaßen als Messpunkt zur Erfassung der kulturellen Großwetterlage. Die qualitative Befragung erlaubt bereits bei einigen Hundert Interviews eine aussagekräftige Schätzung des Kulturmusters. Die dargestellten Ergebnisse beanspruchen zwar nur eine eingeschränkte statistische, aber eine vollumfängliche inhaltliche Repräsentativität. Der wesentliche Erkenntnismehrwert der Daten liegt in der Praxisrelevanz, die durch die ungestützten Aussagen der Führungskräfte garantiert wird.

Werteraum „gute Führung“

Aus der Verdichtung der intuitiven Einschätzungen der 400 interviewten Führungskräfte entsteht ein inhaltlich strukturierter Bedeutungsraum, der aufzeigt, welche Feldkräfte gegenwärtig das Führungshandeln in Deutschland prägen. Die mathematische Abbildung der kulturellen Großwetterlage fungiert als Bezugssystem für die Einschätzung und Analyse interessierender Details. Anhand des Bedeutungsraumes wird nachvollziehbar, welche Merkmale in der aktuellen Führungskultur abgelehnt werden, welcher Zielhorizont „gute Führung“ definiert und welche Aspekte den Führungskräften besonders wichtig sind. Die 74 positiv (grün) und negativ (rot) bewerteten Schlagwörter wurden aus ca. 4.600 frei formulierten Originalaussagen verdichtet. Je größer ein Schlagwort dargestellt ist, desto mehr Originalaussagen wurden darunter zusammengefasst.



Hierarchie und Planbarkeit: Hierarchisch dominierte Vorausplanungen werden mehrheitlich abgelehnt. Die Zeit des Vordenkens und Anweisens ist vorbei. Die klassische Linienhierarchie wird zum Auslaufmodell erklärt. Die Führungskräfte prognostizieren selbst organisierende Netzwerke als Organisationsform der Zukunft.

Ergebnisoffenheit: Alle 400 interviewten Führungskräfte benennen die Fähigkeit, mit ergebnisoffenen Prozessen umzugehen, als ein zentrales Merkmal von „guter Führung". Der Bereitschaft, sich auf die Unsicherheit gemeinsamer Suchbewegungen einzulassen, wird signifikant höhere Bedeutung beigemessen als dem Management über Zielvereinbarung und Controlling.

Transparenz, Einfühlung und Kooperationen:
Transparenz von Informationen, Integration unterschiedlicher Lebensentwürfe, empathische Einbeziehung von Mitarbeitenden und die Förderung übergreifender Kooperationen stehen weit oben auf der Wunschliste. Die Führungskräfte sind sich einig, dass einsame Entscheidungen und fertig ausgearbeitete Konzepte angesichts der komplexen Dynamik global vernetzter Märkte nicht mehr angemessen sind.

Das „Forum Gute Führung“

Forum
Gute Führung

Was ist in Zeiten grundlegenden Wandels „gute Führung“ und welche Anforderungen werden an „gute Führung“ in der Zukunft gestellt? Um dieser Frage nachzugehen, haben sich verschiedene Partner, die sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit dem Thema Führung beschäftigen, in diesem Projekt zusammengetan. Im Mittelpunkt steht die Internet-Plattform www.forum-gute-fuehrung.de, auf der sich Führungsverantwortliche aller Branchen und Unternehmensgrößen zukünftig intelligent vernetzen und sich in iterativen Workshop-Formaten zu einem neuen Verständnis von Führung austauschen können. Auf der Plattform stehen neben neuen Impulsen aus der Studie vielfältige Informationen und Erfolgsgeschichten zum Thema „gute Führung“ zur Verfügung.

Unterstützungsangebote wie Blended-Learning-Seminare und virtuelle Coachings runden das Angebot ab. Weitere Informationen unter:

www.forum-gute-fuehrung.de.

Projektbeteiligte

- Auftraggeber der Studie ist die **Initiative Neue Qualität der Arbeit,** die vom BMAS gefördert wird.
- Verantwortlicher Projektleiter ist die **nextpractice GmbH,** die die Studie „Gute Führung" mit der Methode „nextexpertizer" durchführt.
- **Prof. Dr. Peter Kruse** ist Geschäftsführer der nextpractice GmbH und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen.
- Die **professore.de GmbH** koordiniert das Projekt und entwickelt Blended-Learning-Seminare für Führungskräfte.
- Die **ILTIS GmbH** ist für den Aufbau und Betrieb der Internet-Plattform zuständig.
- Das **Fürstenberg Institut** erarbeitet ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, das Vertrauenskultur in den Mittelpunkt von guter Führungspraxis stellt.
- Die **healthcompany GmbH** führt eine Evaluation zur kontinuierlichen Verbesserung der Projektarbeit durch.
- **neues handeln** unterstützt mit der medialen Begleitung des gesamten Projekts.

Initiative Neue Qualität der Arbeit

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Arbeitgeberverbänden und Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen. Weitere Informationen unter **www.inqa.de**.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT