

# *ROBUST LEADERSHIP STUDIE:*

*SICHERES FÜHREN IN UNSICHEREN ZEITEN*

**IICM**



Institute for  
Innovation and  
Change Methodologies

## *INHALT*

<i>1. Einführung: Robust Leadership in der VUCA-Welt</i>	<i>3</i>
<i>2. Das Robust Leadership Framework</i>	<i>4</i>
<i>3. Robust Leadership Studie II</i>	<i>7</i>
<i>4. Organisationale und Leadership Spannungsfelder</i>	<i>11</i>



# 1. EINFÜHRUNG: ROBUST LEADERSHIP IN DER VUCA-WELT

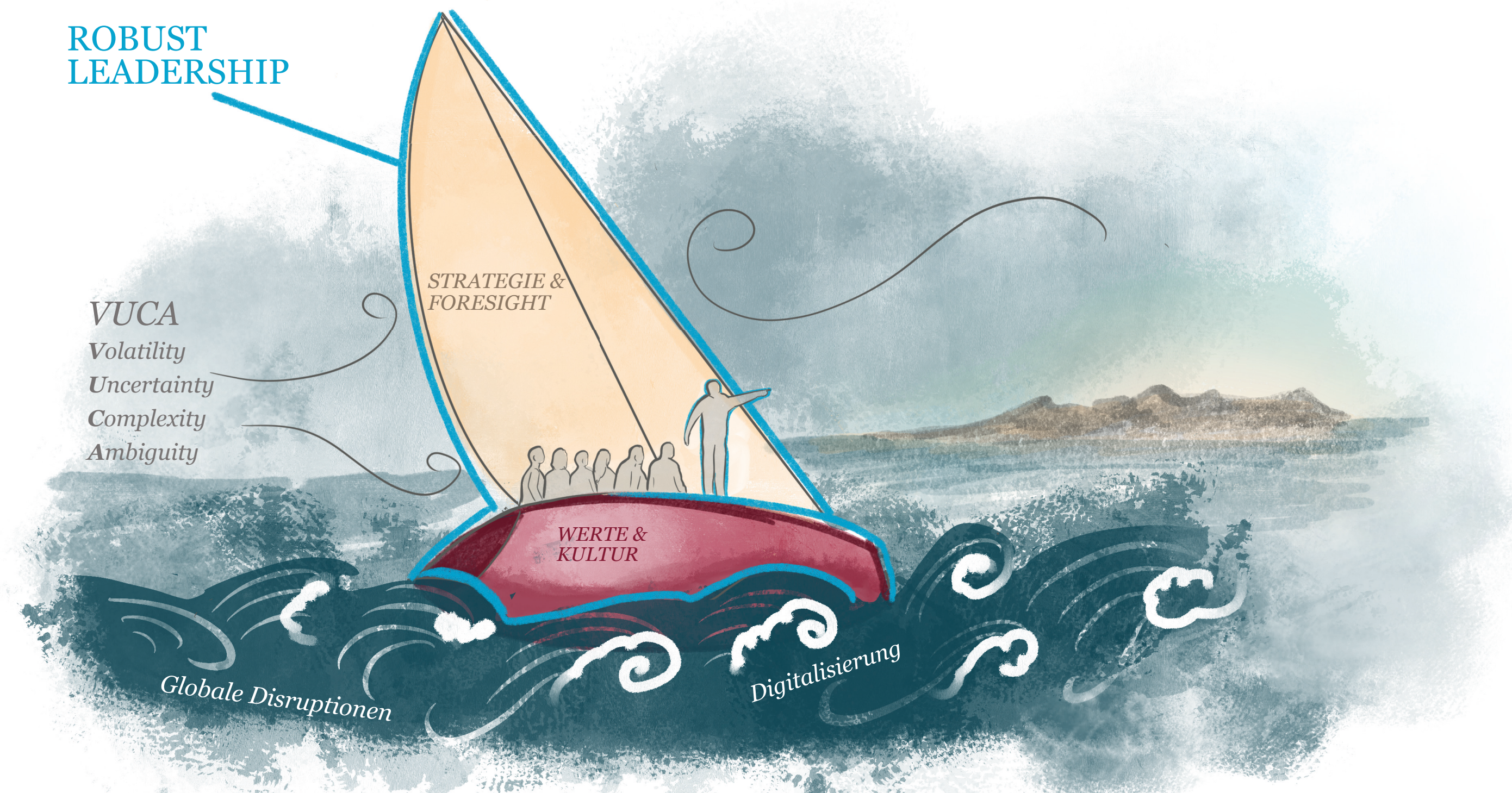
Unternehmen stehen immer häufiger vor der Herausforderung, in einem von VUCA geprägten Geschäftsumfeld bestehen zu müssen („VUCA“: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Manche Unternehmen nehmen diese Herausforderungen und Risiken als Gefahr wahr, andere als Chance. Eine Frage ist jedoch für alle Unternehmen entscheidend: Mit welcher Art von Führungskultur lässt sich diese Herausforderung meistern, beziehungsweise wie kann man in unsicheren Zeiten sicher oder „robust“ führen?

Robust Leadership stellt einen zentralen Stabilisierungsmechanismus für die Wertschöpfung von Unternehmen dar, sei es im Hinblick auf ihre Leistung oder im Hinblick auf ihre Organisationsentwicklung. Dies ist besonders relevant in Zeiten von Diskontinuität und Veränderung, in welchen sich das jeweilige Geschäftsumfeld radikal zu einer „neuen Normalität“ wandelt. Doch wie können Führungskräfte ihre Organisation darauf vorbereiten, auf Veränderungen so zu reagieren, dass die Stabilität gefördert und die Organisation ganzheitlich gestärkt wird? Um diese Frage zu beantworten, haben wir in unserem ersten Robust Leadership Report „Spannungsfelder“ aufgezeigt, mit welchen sich Führungskräfte heute auseinandersetzen müssen, um den Erfolg und den dauerhaften Bestand des eigenen Unternehmens zu sichern.

Basierend auf den Ergebnissen der nun abgeschlossenen *zweiten Robust Leadership Studie*, Erkenntnissen aus Transformationsprojekten und im Abgleich mit der aktuellen Fachliteratur, haben wir vier zentrale Spannungsfelder kondensiert, zwei auf organisationaler, zwei auf individueller Leadership-Ebene.

Die Daten von knapp 500 Führungspersonen aus internationalen und deutschen Firmen haben wir zudem danach analysiert, wie robust sie die Führungskultur in ihrer Organisation einschätzen, auch diese Erkenntnisse teilen wir im folgenden Report.

## ROBUST LEADERSHIP ALS ORIENTIERUNGSHILFE IN UNSICHEREN ZEITEN



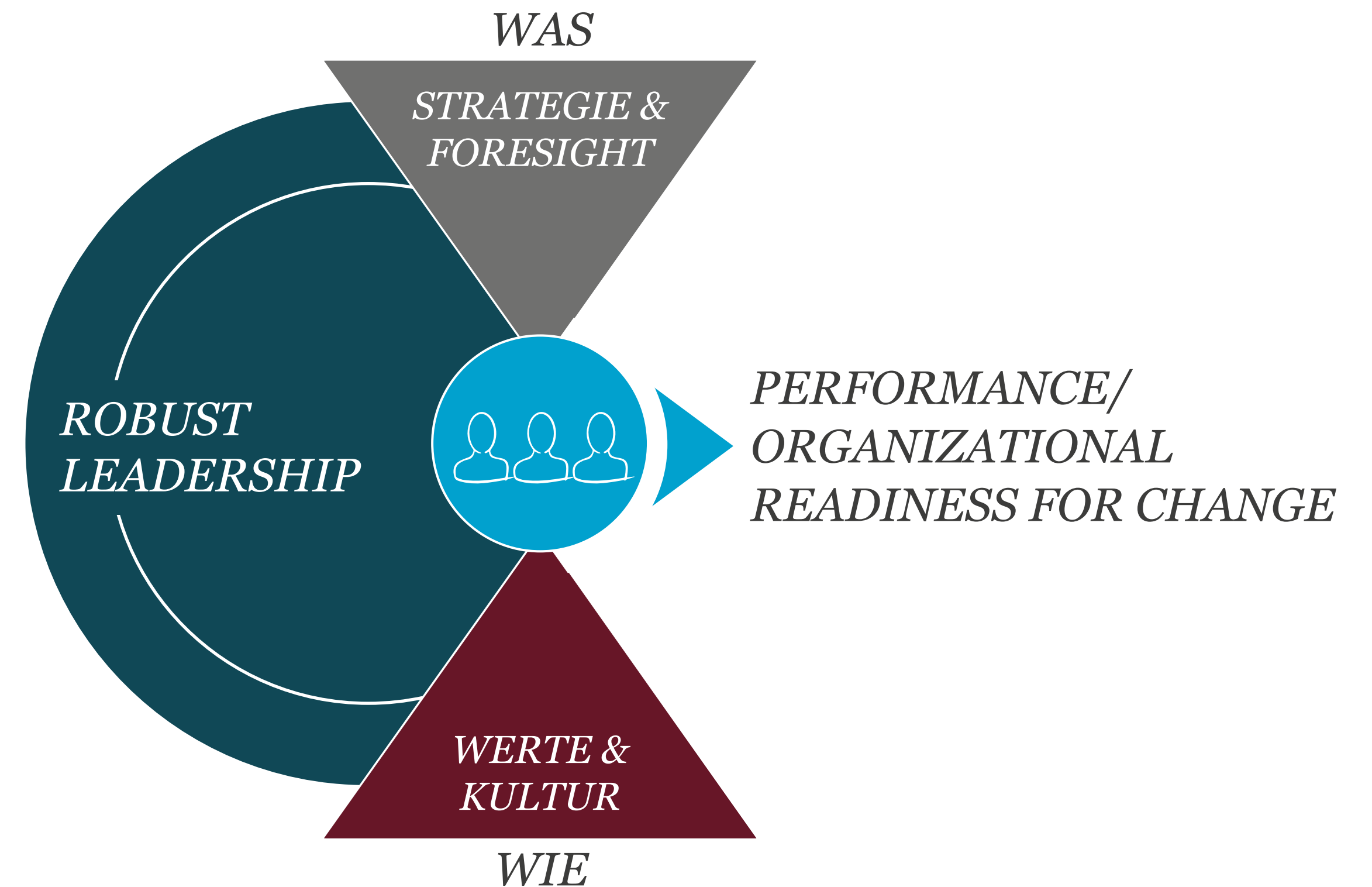


## 2. DAS ROBUST LEADERSHIP FRAMEWORK

Das im Rahmen der beiden Studien entwickelte Robust Leadership Framework ermöglicht ein besseres Verständnis der Mechanismen, die robuste Führung ausmachen. Anhand des Frameworks lassen sich die durch die Studien identifizierten Spannungsfelder adressieren. Das Framework unterstützt Führungskräfte und Organisationen auf dem Weg, die eigenen Ziele zu erreichen.

Eines der zentralen Erkenntnisse der Studien ist die Anforderung an Führung, Orientierung für ihre Organisation zu geben. Dabei möchten wir Führungskräfte mit dem Robust Leadership Framework unterstützen. Zwei Elemente des Frameworks sind dabei für das Geben von Orientierung zentral:

1. Orientierung geben, WAS die Unternehmung erreichen will.
2. Orientierung geben, WIE die Mitglieder eines Unternehmens zusammenarbeiten müssen, um ihre Ziele zu erreichen und gemeinsam erfolgreich zu sein.



DAS ROBUST LEADERSHIP FRAMEWORK FÜR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN EINER VUCA-WELT



## 2.1 WAS – STRATEGIE UND FORESIGHT

*DAS WAS, STRATEGIE UND FORESIGHT IST DAS ERSTE ZENTRALE ELEMENT DES ROBUST LEADERSHIP FRAMEWORKS.*

Bei Foresight geht es darum, zu ermitteln, was sich im Umfeld einer Organisation verändert, indem schwache Signale und Trends erkannt werden. Es geht aber auch darum, zu verstehen, welche alternativen Zukunftsbilder möglich sein könnten. Foresight gibt einen Rahmen, anhand dessen eine Organisation entscheiden kann, welche Zukunft wünschenswert ist. Dies wiederum ermöglicht die Formulierung einer sinnvollen Vision, die über eine entsprechende Strategie in die Umsetzung gebracht werden kann.

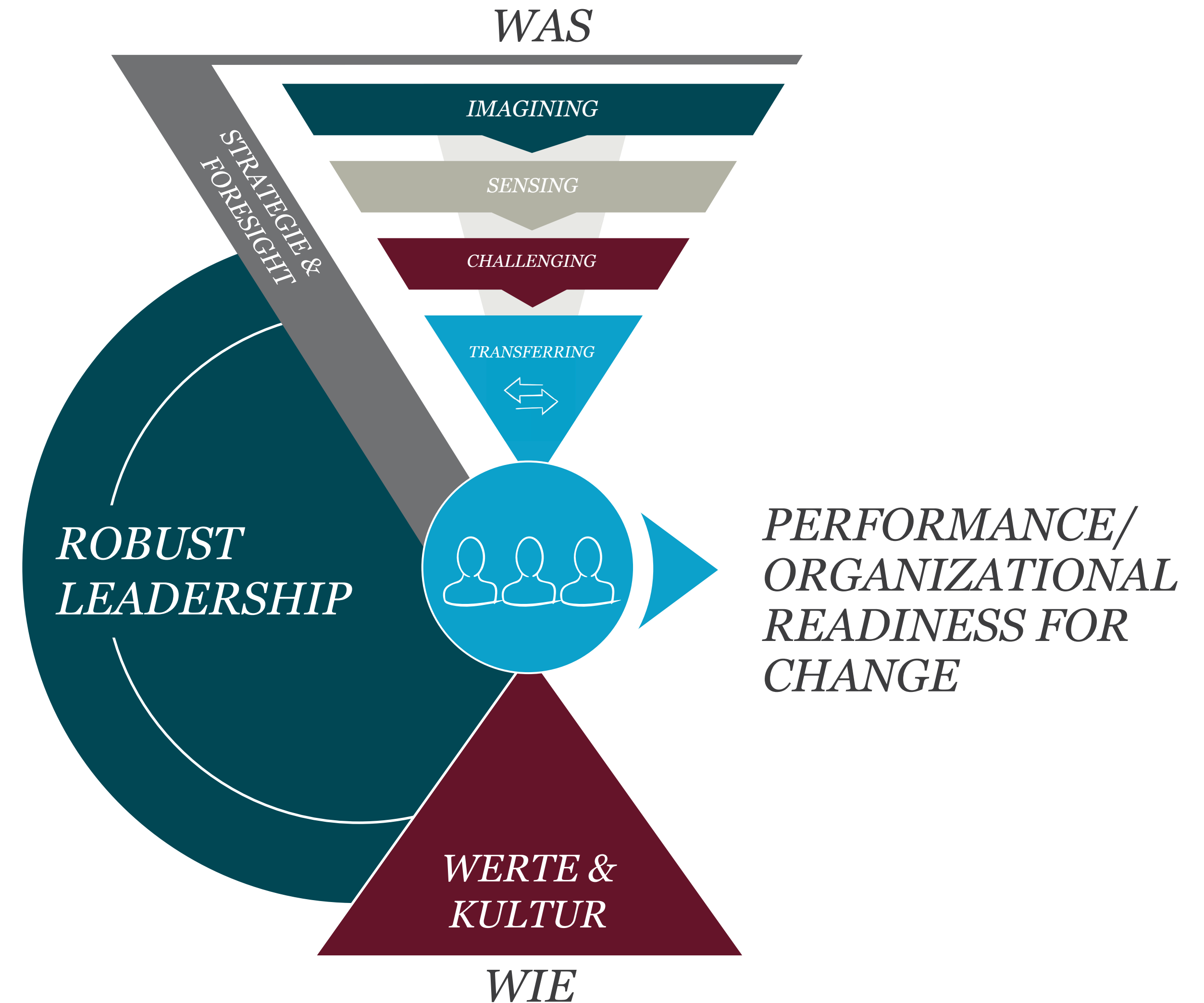
Um Orientierung zu geben, WAS die Organisation erreichen will, sind folgende Fähigkeiten für Führungskräfte entscheidend:

**Imagining:** Die Fähigkeit, sich vorstellen zu können, wie die eigene Branche, Kund:innen und die eigene Organisation alternativ aussehen könnten. Es ist die Fähigkeit, eine Vision für das Unternehmen und einzelne Abteilungen zu entwickeln und Orientierung sowie Stabilität für die Zukunft geben zu können.

**Sensing:** Die Fähigkeit, Veränderungen im Geschäftsumfeld aufgrund schwacher Signale und Trends zu erkennen, die Entwicklungen in der Umwelt im Auge zu behalten und die eigene Organisation proaktiv an Entwicklungen anzupassen. Veränderungen werden damit zur Chance statt zur Herausforderung.

**Challenging:** Es bedeutet, selbstverständliche Annahmen darüber, wie sich die Zukunft entwickeln könnte in Frage zu stellen. Es ist die Fähigkeit Dinge zu verlernen, die in der Vergangenheit funktioniert haben.

**Transferring:** Die Fähigkeit, nach der Festlegung einer neuen Richtung schnell wieder Fuß zu fassen. Die Fähigkeit, gewonnene Erkenntnisse zügig in eine Strategie und konkrete Maßnahmen zu übersetzen und damit der Organisation zu ermöglichen, einen neuen Weg einzuschlagen.



## 2.2 WIE – WERTE UND KULTUR

*ORIENTIERUNG HINSICHTLICH DES WAS ZU GEBEN, IST DAS ZWEITE ELEMENT UNSERES ROBUST LEADERSHIP-FRAMEWORKS. FÜR UNS IST ES VON ZENTRALER BEDEUTUNG, DASS DAS WAS, HAND IN HAND MIT DEM WIE, MIT KULTUR UND WERTEN GEHT.*

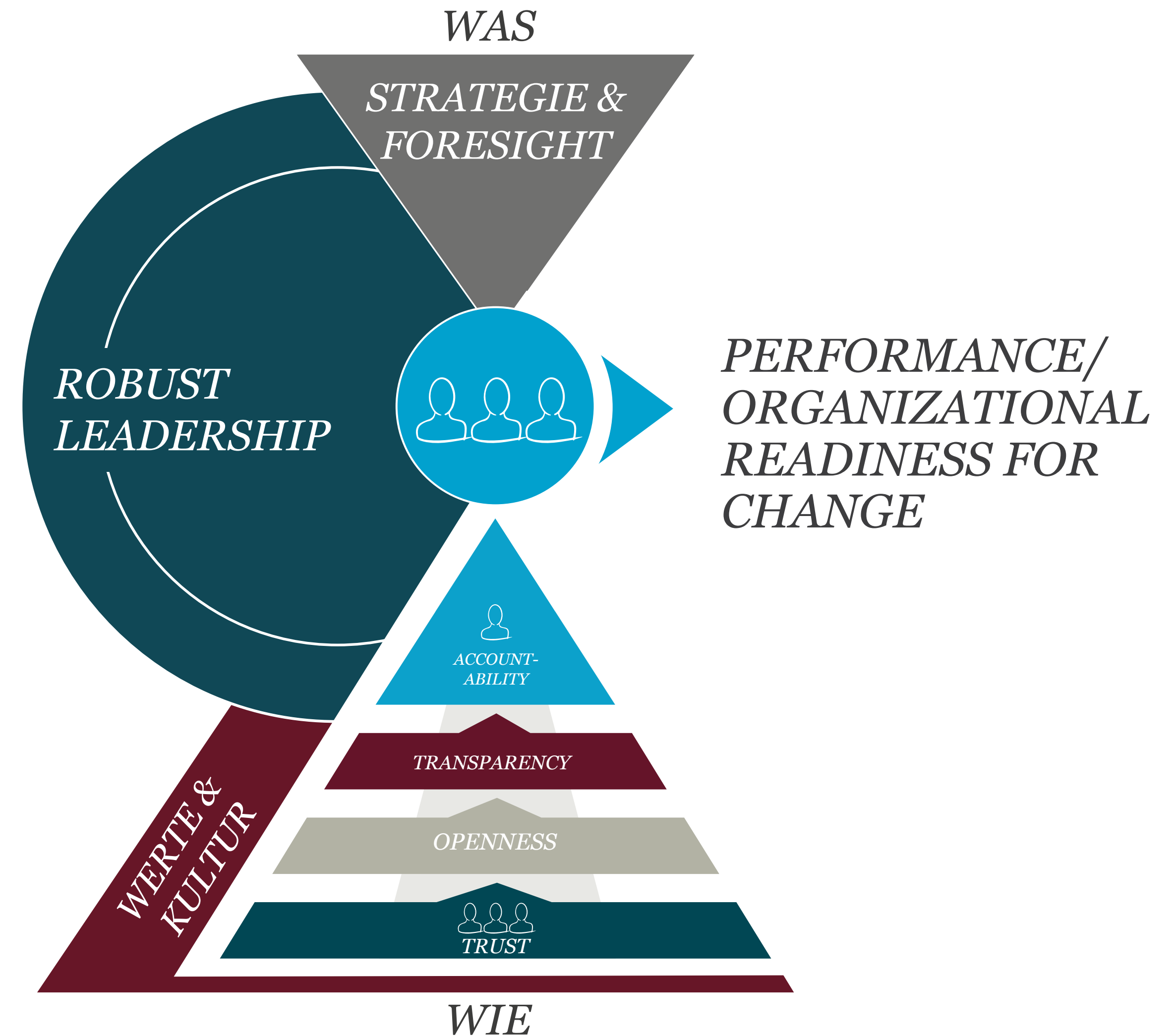
Unsere Wertepyramide als zweiter Teil unseres Robust Leadership-Frameworks umfasst die Individual- und Teamperspektive sowie die Organisationsperspektive. Sie identifiziert kritische Fähigkeiten von Teams und Organisationen für das erfolgreiche Agieren in einer VUCA-Umgebung.

**Trust:** Die Basis unserer Wertepyramide ist Vertrauen. In Organisationen ist Vertrauen entscheidend für den Aufbau von Beziehungen zwischen Einzelpersonen, Teams und der Organisation als Ganzes. Vertrauen ist ein wesentliches Element bei der Schaffung einer positiven Unternehmenskultur, in der sich die Mitarbeitenden sicher und wertgeschätzt fühlen und in der Zusammenarbeit gefördert werden.

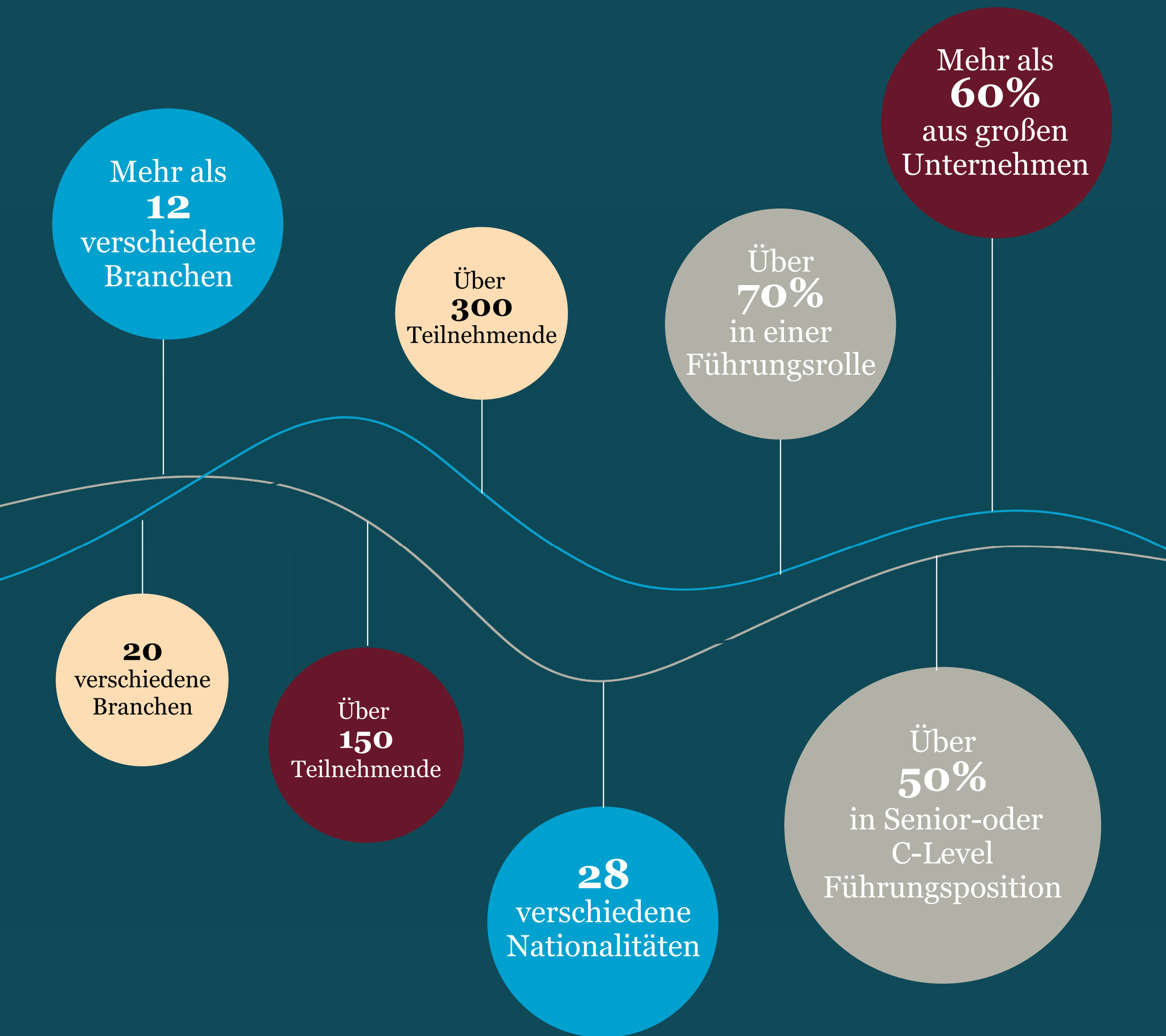
**Openness:** Für uns bedeutet Offenheit die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizieren, wie wir unsere Erkenntnisse und Anliegen teilen. Offenheit ist von zentraler Bedeutung, um beispielsweise Diskussionen über neue Trends, die Zukunft und natürlich darüber zu führen, was sich in einer Organisation ändern muss.

**Transparency:** Transparenz bedeutet für uns die Fähigkeit von Individuen und Organisationen für Klarheit zu sorgen und Herausforderungen zu adressieren. Dies schafft die Voraussetzung für Lernen und Weiterentwicklung. Auf der Organisationsebene sprechen wir hier auch von einer Lernkultur. Diese ist für Unternehmen, die im dynamischen Geschäftsumfeld von heute wettbewerbsfähig bleiben wollen, von entscheidender Bedeutung. Durch die Förderung kontinuierlichen Lernens und kontinuierlicher Weiterentwicklung werden Unternehmen innovativer und anpassungsfähiger. Zudem können sie so das Engagement, die Bindung, und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden verbessern.

**Accountability:** Verantwortung baut auf den vorherigen Elementen auf. Führungskräfte und Mitarbeitende in einer Organisation sollten sich auf Augenhöhe begegnen und gegenseitig darauf vertrauen, dass alle ihre jeweilige Verantwortung erfüllen. Gleichzeitig müssen Führungskräfte ein Bewusstsein dafür schaffen, dass Mitarbeitenden in einer Organisation spezifische Rollen und Verantwortlichkeiten haben, die es zu erfüllen gilt.







### 3. ROBUST LEADERSHIP STUDIE II: EINBLICKE IN DIE ZAHLEN

Um die Struktur des Robust Leadership Frameworks empirisch zu prüfen und auf Basis der Rückmeldungen weiterzuentwickeln, wurden mittlerweile zwei Robust Leadership Studien durchgeführt.

Anfang bis Mitte 2020 wurde die Robust Leadership Studie branchenübergreifend an Führungskräfte versandt. Über 300 haben an der Onlinebefragung teilgenommen.

Im Jahr 2022 wurde die Studie leicht angepasst wiederholt, diesmal mit 150 Teilnehmenden.

## 3.1 EINBLICKE IN ERGEBNISSE DER STUDIE

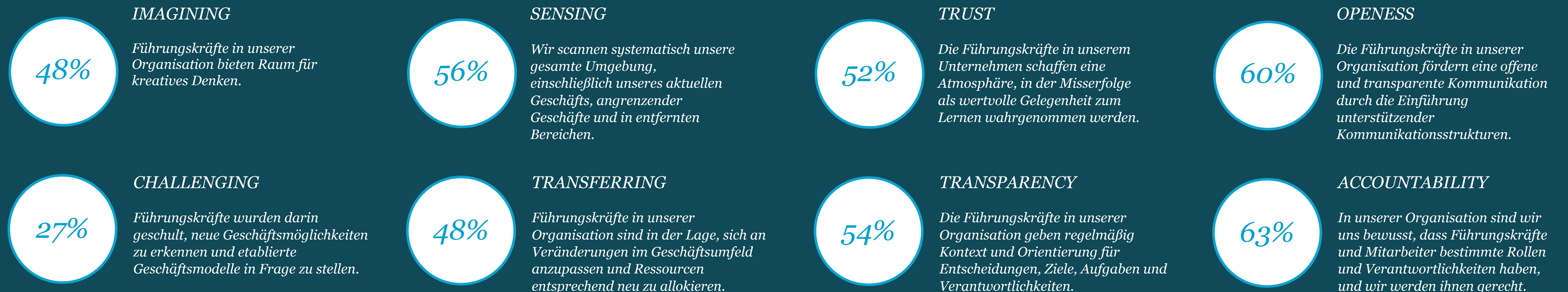
In unserer zweiten Studie haben wir Item-Batterien zu allen vier „Strategie & Foresight“ und „Werte & Kultur“ Elementen abgefragt. Im Folgenden geben wir Einblicke in eine Auswahl der Ergebnisse:

### Strategie & Foresight Skills:

- Knapp 50% der Befragten hat den Eindruck, dass Führungskräfte in ihrer Organisation Raum für kreatives Denken bieten, eine wichtige Grundlage für die Fähigkeit sich alternative Zukünfte vorstellen zu können (Imagining).
- 56% der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen das Umfeld systematisch analysiert, eine wichtige Voraussetzung dafür, Veränderungen im Geschäftsumfeld erkennen zu können (Sensing).
- Jedoch geben nur knapp 30% der Befragten an, dass Führungskräfte in ihrer Organisation geschult werden, neue Geschäftsmodelle zu erkennen und etablierte Geschäftsmodelle in Frage zu stellen (Challenging).
- Rund 50% der Befragten geben an, dass Führungskräfte in ihrer Organisation in der Lage sind, sich an Veränderungen im Geschäftsumfeld anzupassen und Ressourcen entsprechend neu zuzuteilen, wichtige Fähigkeiten, um nach einem Richtungswechsel als Führungskraft und Organisation schnell wieder handlungsfähig zu werden (Transferring).

### Kultur & Werte Skills:

- Nur knapp die Hälfte der Befragten hat den Eindruck, dass es den Führungskräften im Unternehmen gelingt, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Misserfolge als Lernchancen bewertet werden können, eine wichtige Basis für die Förderung von Vertrauen in einer Organisation (Trust).
- Bei 60% der Befragten scheinen die Führungskräfte in der Organisation eine offene und transparente Kommunikation zu fördern (Openness).
- 54% der Befragten geben an, dass Führungskräfte in ihrer Organisation regelmäßig Orientierung zu Entscheidungen, Zielen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten geben, ein wichtiges Element einer transparenten Führungs- und Unternehmenskultur (Transparency).
- Knapp über 60% der Befragten erleben in ihrer Organisation Klarheit hinsichtlich der Rollen und Verantwortlichkeiten der Führungskräfte und Mitarbeitenden und haben den Eindruck, dass die Organisationsmitglieder den eigenen Verantwortlichkeiten auch gerecht werden (Accountability).





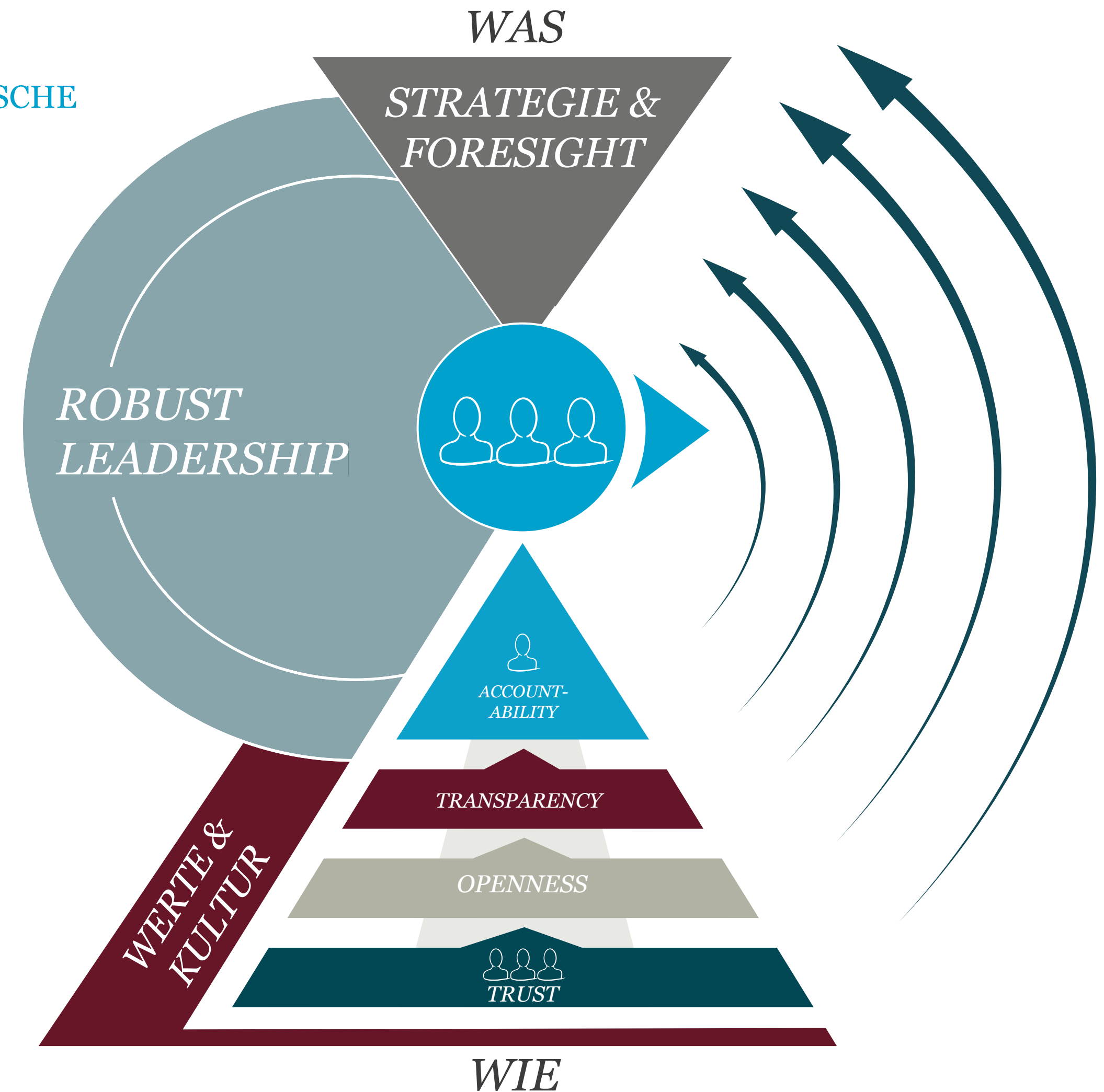
## 3.2 DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN WERTEN & KULTUR UND STRATEGIE & FORESIGHT

DIE EBENEN DES ROBUST LEADERSHIP FRAMEWORKS SIND MITEINANDER VERBUNDEN - VERTRAUEN HAT EINEN POSITIVEN EINFLUSS AUF DAS STRATEGISCHE UND FORESIGHT DENKEN

Die erste, wie die zweite Robust Leadership Studie, bestätigt den von uns vorgeschlagenen hierarchischen Aufbau der Wertepyramide, also den Aufbau des „WIE“. Wir konnten einen positiven direkten Zusammenhang der einzelnen Werte- und Kulturbestandteile entlang der Pyramidenkaskade feststellen: Hohes Vertrauen in der Organisation wirkt sich positiv auf die Offenheit in der Organisation aus, eine hohe Offenheit stärkt Transparenz in der Organisation und diese wiederum wirkt sich positiv auf die Übernahme von Verantwortung in der Organisation aus.

Beispielsweise fördern eine Vertrauenskultur, Offenheit, Transparenz und Verantwortungsübernahme und somit eine offene Diskussion über Strategie und Annahmen.

Diese Erkenntnisse legen die zentrale Bedeutung von Werten und Kultur in einer Organisation für die Strategie dar. Jedes Element der Werte- und Kulturpyramide steht positiv mit der erfolgreichen Umsetzung der strategischen Ziele des Unternehmens im Zusammenhang.



## 3.3 ROBUST LEADERSHIP ASSESSMENT

Im Rahmen der ersten und zweiten Studie haben wir jeweils den von den Teilnehmenden berichteten Führungsstil in ihrer Organisation auf dessen Robustheit geprüft.

Dafür haben wir Item-Batterien zur Bewertung von „Strategie & Foresight Skills“ und zu „Kultur & Werte Skills“ ausgewertet.

Führung, die über alle Batterien hinweg hohe Werte erzielt, bezeichnen wir als „robuste Führung“. Niedrige Werte führen zu einer Bewertung als „fragile Führung“, den Korridor dazwischen verstehen wir als „Gefangen in der Mitte“.

Nur 7% der Befragten bezeichnen die Führung in ihrer Organisation als „robust“, aber auch nur 6% bezeichnen die Führung als „fragil“, ganze 87% sind hingegen der Kategorie „Gefangen in der Mitte“ zuzuordnen.

Wenn man bedenkt, dass Unternehmen grundsätzlich in einer dynamischen Umgebung operieren, muss jede Organisation mit einer „fragilen“ Führung diese unbedingt stärken.

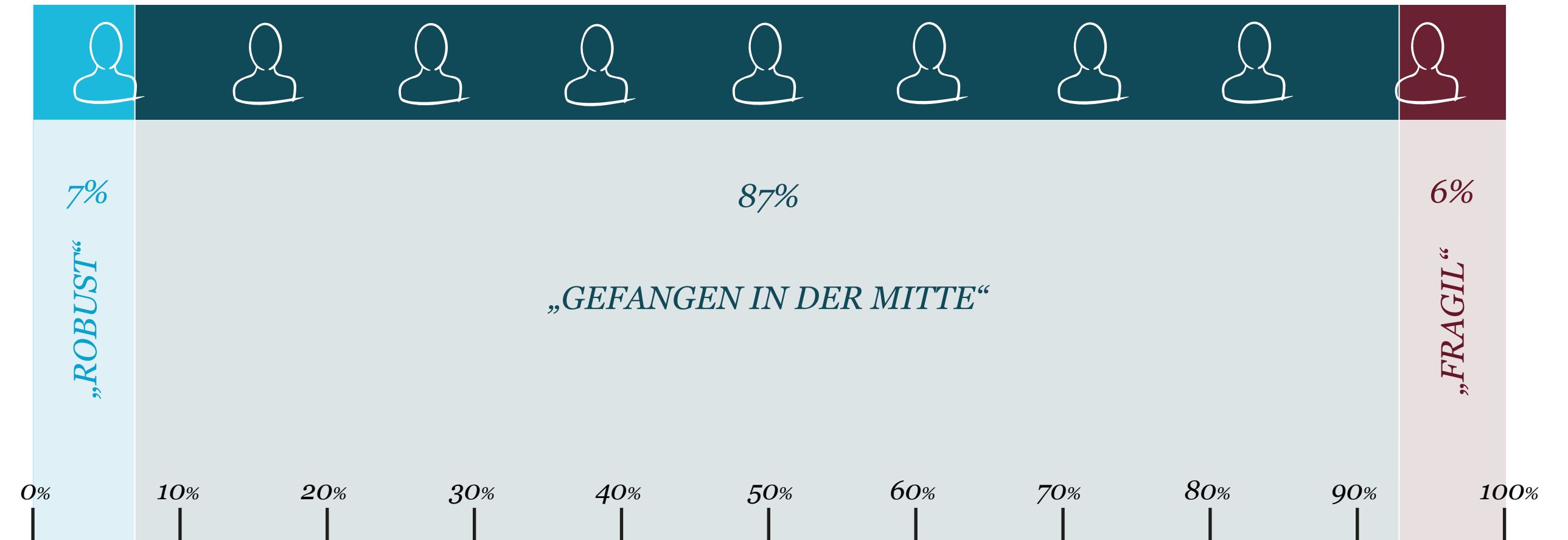
Allerdings befinden sich Unternehmen, die hinsichtlich ihrer Führung „in der Mitte feststecken“, ebenfalls in einer Gefahrenzone.

Wenn eine Führungskraft nur teilweise und nur ab und zu die Anforderungen ihrer Organisation und des Umfelds erfüllt, kann die Organisation fälschlicherweise davon überzeugt sein, dass die Führungskraft angemessen auf die kommenden Herausforderungen und Probleme reagieren wird.

Wenn das Umfeld der Organisation dynamischer oder sogar unbeständiger wird, kann sich diese falsche Sicherheit als besonders problematisch erweisen.

WICHTIGE ERKENNTNISSE DER ROBUST LEADERSHIP STUDIE:

1. Es besteht ein starker positiver Zusammenhang zwischen „Strategie & Foresight“ und „Werten & Kultur“ eines Unternehmens.
2. Nach der Einschätzung der Befragten hat nur ein kleiner Teil der Unternehmen in unseren beiden Studien eine Robust Leadership Kultur.

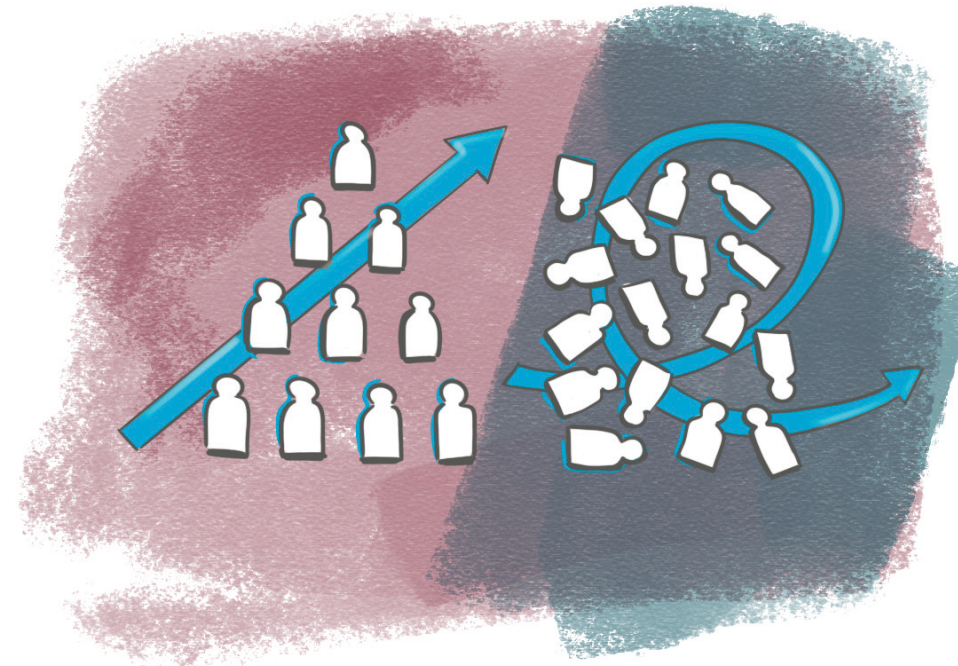




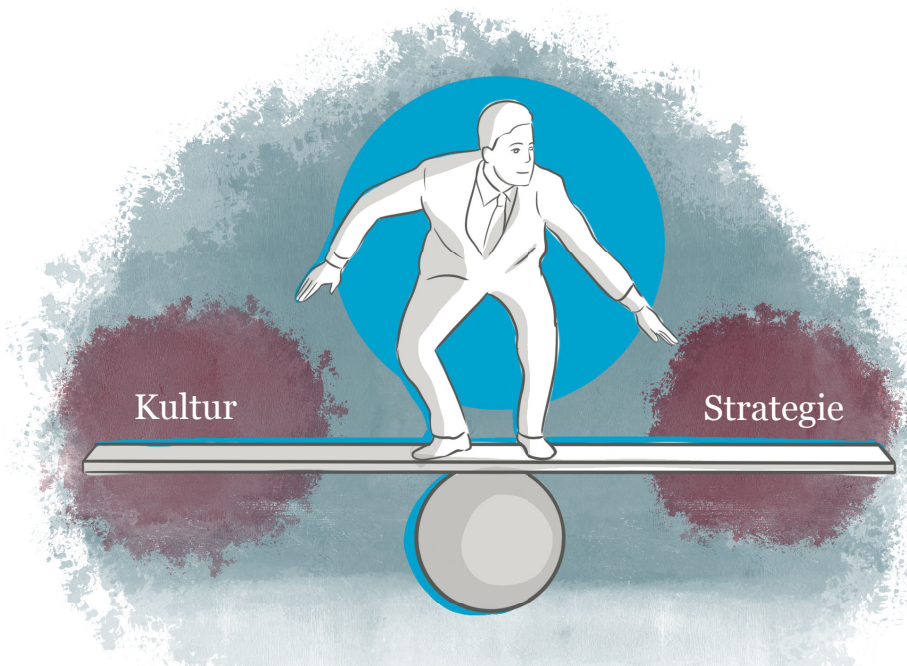
# 4. ORGANISATIONALE SPANNUNGSFELDER & LEADERSHIP SPANNUNGSFELDER

ORGANISATIONAL

LINEAR & STABIL VS. AGIL



KULTUR VS. STRATEGIE



Unter VUCA-Bedingungen sind Führungskräfte mit einem hohen Maß an Ambiguität konfrontiert. Dies zwingt sie, in Spannungsfeldern zu agieren, die Konflikte oder Widersprüche aufweisen, die schwer oder gar nicht zu lösen sind. Diese Spannungen können bei Führungskräften Stress und Unsicherheit im Führungsverhalten erzeugen.

Führungskräfte, die konventionell im Sinne von „entweder – oder“ denken, schaffen falsche Widersprüche. „Beidhändige“ Führungskräfte können besser mit den Herausforderungen einer „VUCA“-Welt umgehen. Oft denken Führungskräfte, dass sich zwei Optionen gegenseitig ausschließen, obwohl sie in Wirklichkeit kompatibel sind und Synergien ermöglichen. Führungskräfte müssen lernen, sich in dieser Ambiguität zurechtzufinden, Gegensätze zusammenzuführen und ihr Verhalten im Sinne situativen Führens den Kontextbedingungen anzupassen.

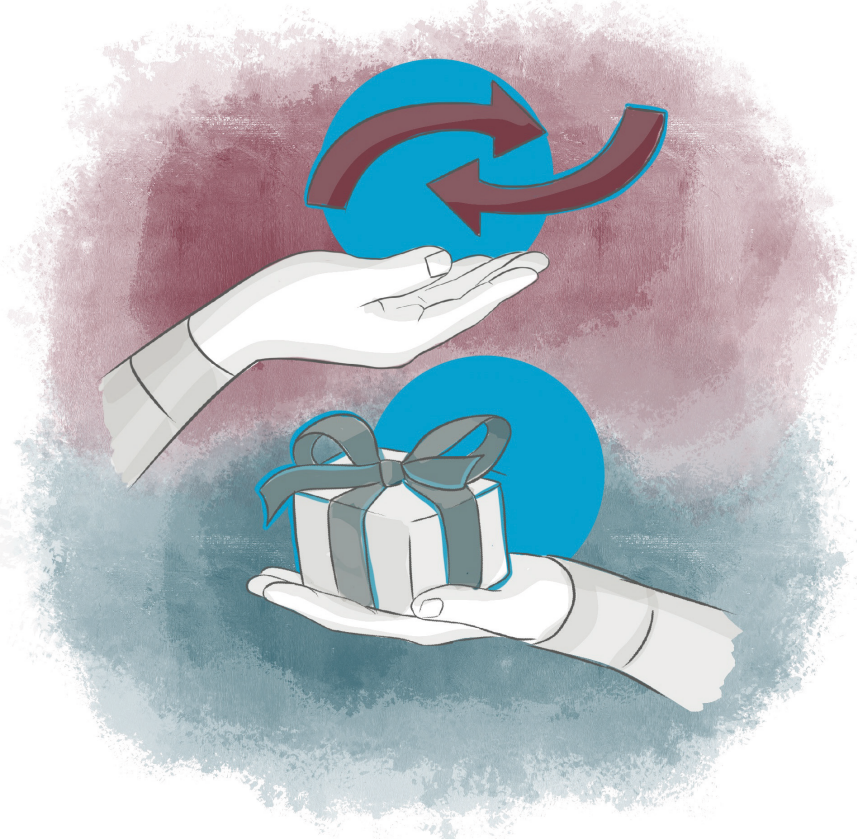
Diese Art von Spannungen finden sich auf organisatorischer Ebene und auf individueller Führungsebene. Organisatorische Spannungen, die sich aus der Struktur der Organisation ergeben oder durch Veränderungen in der Organisation ausgelöst werden, wirken sich oft direkt auf Führungskräfte aus und stellen somit auch eine Führungsspannung dar. Basierend auf unseren Studien, haben wir zwei aus unserer Sicht besonders relevante Organisations- und zwei Führungsspannungen als Ausgangspunkt für die Diskussion um erfolgreiche Führung zusammengestellt:

- Linear & Stabil vs. Agil
- Kultur vs. Strategie
- Vertrauen vs. Vorgaben
- Authentizität vs. Konformität

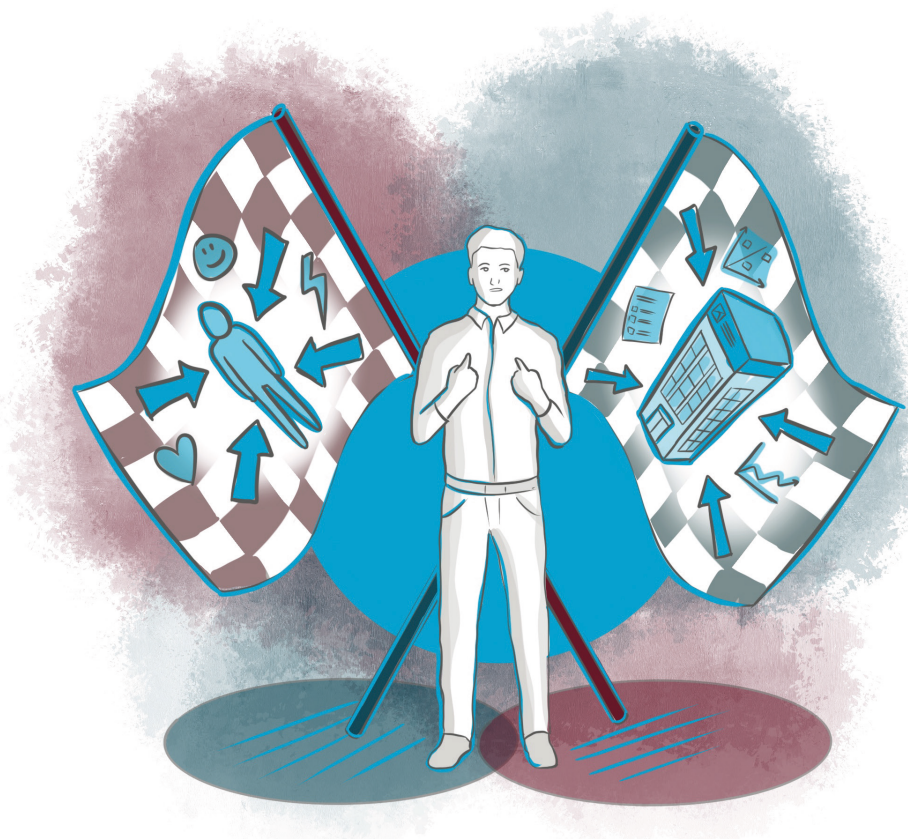
*Zum Hintergrund der Spannungsfelder: Als Ergebnis der ersten Robust Leadership-Studie im Jahr 2021 wurde die Grundlage für die im Folgenden vorgestellten Spannungsfelder geschaffen. Diese Spannungen haben wir für den zweiten Report anhand der Ergebnisse der zweiten Studie und einer zusätzlichen Literaturrecherche sowie aktueller Praxiserfahrungen aus dem Beratungskontext grundlegend überarbeitet.*

FÜHRUNG

VERTRAUEN VS. VORGABEN

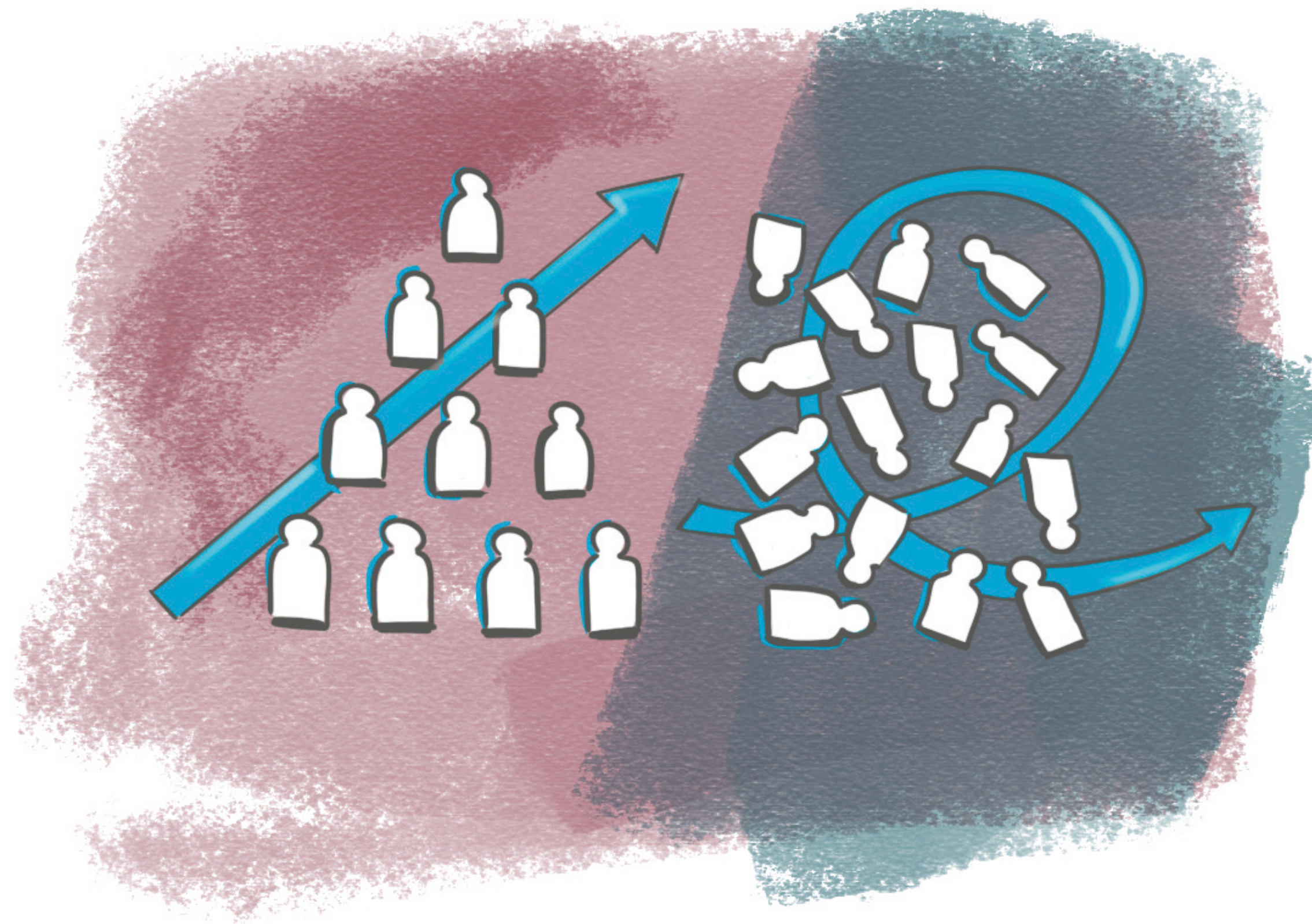


AUTHENTIZITÄT VS. KONFORMITÄT





## 4.1 LINEAR & STABIL VS. AGIL



### LINEAR & STABIL VS. AGIL Organisationales Spannungsfeld 1

- Funktionierende Organisationen brauchen Stabilität, Strategien und langfristige Perspektiven, es geht darum, das bestehende Geschäft zu sichern, Orientierung zu geben und an bisherige Erfolge anzuknüpfen.
- Gleichzeitig können Organisationen aber nur dann mit ihren Wettbewerber:innen mithalten, wenn sie agil auf sich schnell verändernde Umweltbedingungen reagieren können. Dies bedeutet durchlässige Strukturen aufzuweisen, kreativ und innovativ zu agieren, Risiken einzugehen und getroffene Entscheidungen und Strategien anzupassen.
- Diese Spannung wirkt sich auf Führungskräfte aus. Wie können sie Orientierung und Klarheit geben und gleichzeitig Motor für Veränderung sein? Präsentieren sie sich als Konstante oder als agile Anpasser:innen? Halten sie an Entscheidungen fest und vermitteln damit Verlässlichkeit und Sicherheit, oder passen sie ihre Entscheidungen schnell an und riskieren mitunter, im Team Unsicherheit auszulösen?

### AUSGEWÄHLTE ANTWORTEN DER STUDIENDEILNEHMER:INNEN:

„Nur sehr wenige Menschen sind gleichermaßen stark in kreativem und strategischem Denken, normalerweise ist es entweder das eine oder das andere.“

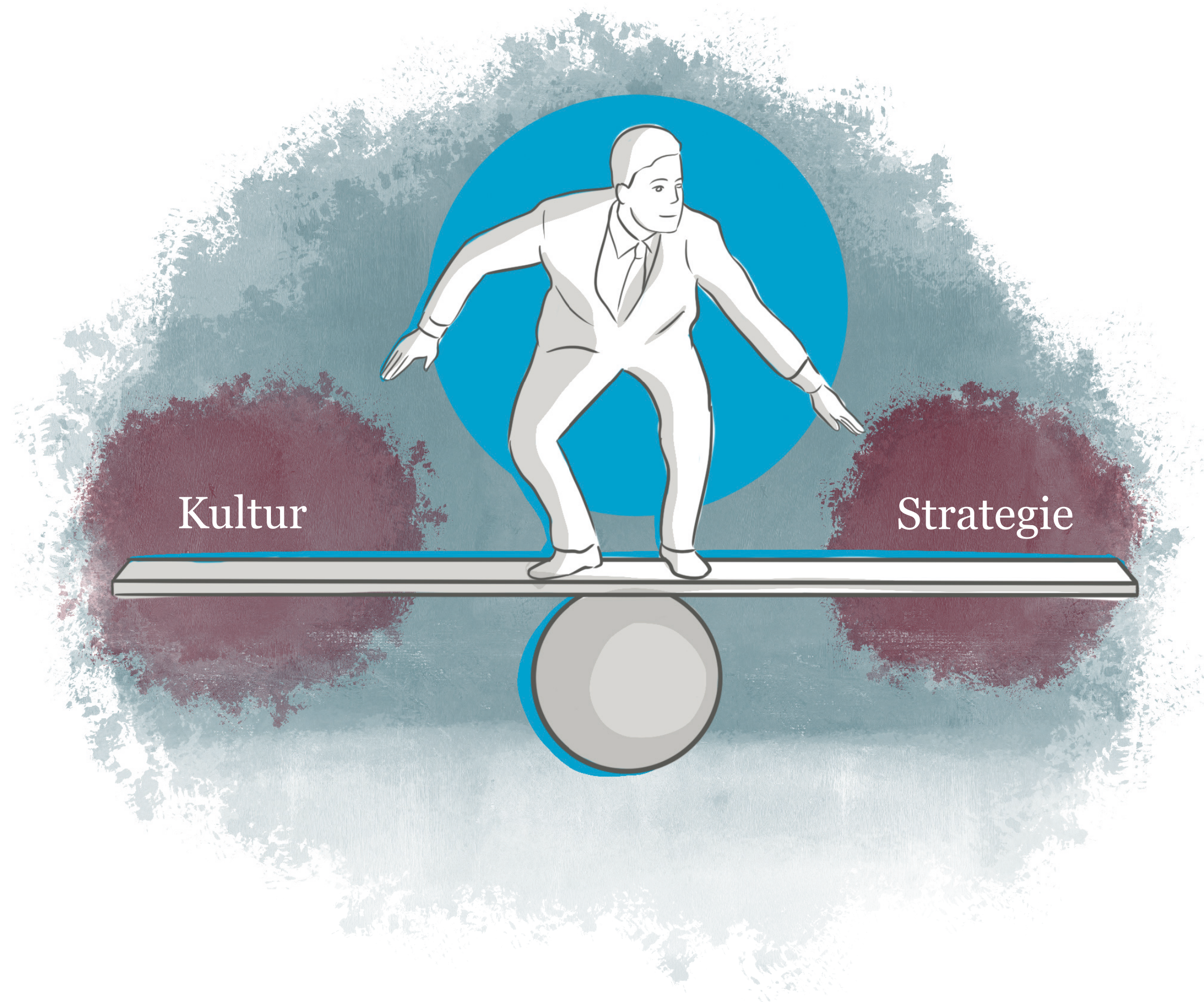


„In deutschen Tech-Unternehmen gibt es eine Kluft zwischen der Kultur innerhalb der Geschäftsbereiche (z.B. KPI-getrieben, Mikromanagement) und den eher explorativen Abteilungen (Corporate Innovation, Venturing, etc.), was in der Natur des jeweiligen Jobs liegt. Die Frage ist: Wo liegt der gemeinsame Sinn eines kulturellen Verhaltens und auf welche gemeinsame Basis können sich "beide" Parteien einigen?“





## 4.2 KULTUR VS. STRATEGIE



### KULTUR VS. STRATEGIE

#### Organisationales Spannungsfeld 2

- "Culture eats strategy for breakfast." Das Zitat von Peter F. Drucker ist bis heute aktuell. Die Organisationskultur ist zentral für den Unternehmenserfolg. Gerade Werte als Teil der Unternehmenskultur sind Treiber für die Entstehung von Zugehörigkeit, geben Sinn, schaffen Orientierung bei der Entscheidungsfindung und reduzieren Unsicherheit und Komplexität.
- Damit der Wandel gelingt, muss dessen Richtung aber definiert sein, ein klares Zukunftsbild ist notwendig, das mit entsprechenden Strategien verknüpft ist.
- Der Erfolg von Organisationen beruht darauf, Strategie und Kultur gemeinsam zu denken, das „Was“ und das „Wie“ zu koordinieren und zu verflechten. Eine klare Trennung wird den heutigen Anforderungen an Unternehmen nicht mehr gerecht.
- Diese Spannung wird von Führungskräften als steigende Komplexität erlebt. Es stellt sich zum Beispiel die Frage: Wie kann ich mich als Führungskraft auf die Schaffung einer neuen strategischen Ausrichtung konzentrieren und gleichzeitig mit meinem Team kulturell an dessen Umsetzung arbeiten?

### AUSGEWÄHLTE ANTWORTEN DER STUDIENTEILNEHMER:INNEN:

“Werte schaffen eine gemeinsame Kultur und sichern das Streben nach einem gemeinsamen Ziel.”



“Werte sind das Fundament jeder Organisation. Sie explizit zu machen, hilft, sie zu stärken und eine gemeinsame Sprache und Identität zu schaffen. Dadurch wird eine nachhaltige Leistung im Laufe der Zeit unterstützt.”






## 4.3 VERTRAUEN VS. VORGABEN




### VERTRAUEN VS. VORGABEN Leadership Spannungsfeld 1

- Vertrauen und psychologische Sicherheit spielen eine grundlegende Rolle für Unternehmen, ebenso wie klare Vorgaben von Führungskräften. Wie kann eine Führungskraft Vertrauen schenken und gleichzeitig Anforderungen formulieren oder die Leistung der Mitarbeitenden, ohne dass dies als Misstrauen empfunden wird?
- In einem hochdynamischen Unternehmensumfeld ist ein Vertrauensvorschuss von Vorteil, um Verantwortung, Feedback und (persönliche) Entwicklung zu ermöglichen. Der „Vertrauen muss man sich verdienen“-Ansatz wird dem Druck der „VUCA“-Welt nicht gerecht.
- Damit Vertrauen aber auch zu den richtigen Ergebnissen führt und alle an einem Strang ziehen können, müssen die Ziele klar sein. Es ist auch die Aufgabe von Führungskräften, Orientierung zu geben, eine klare Richtung zu formulieren und Vorgaben zu machen, um eine koordinierte Zusammenarbeit zu gewährleisten. Dies ist auch relevant, um als Führungskraft den Anforderungen der eigenen Vorgesetzten gerecht werden zu können.
- Wie können Führungskräfte Orientierung geben und Leistung und Ziele einfordern, ohne zu demotivieren und Vertrauen zu gefährden?

### AUSGEWÄHLTE ANTWORTEN DER STUDIENDEILNEHMER:INNEN:



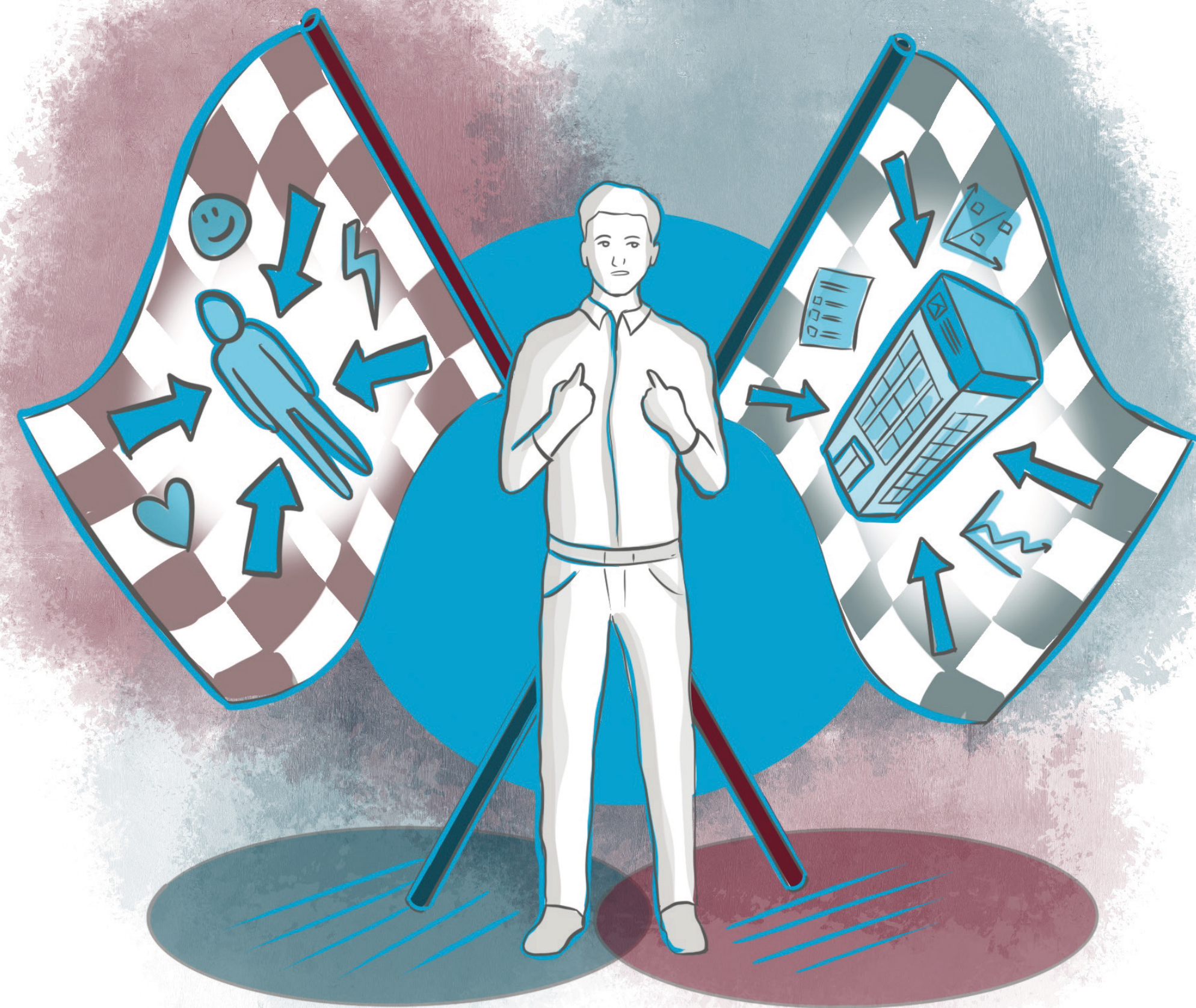
„Mitarbeiter aktiv einbeziehen, Perspektiven teilen, Kontext vermitteln, offen und ehrlich sein, für Mitarbeiter eintreten, Respekt zeigen.“



“Es geht um das Vertrauen in die Fähigkeiten von Mitarbeitern und Führungskräften, um das Vertrauen in die Angemessenheit der von beiden Seiten getroffenen Entscheidungen.”



## 4.4 AUTHENTIZITÄT VS. KONFORMITÄT



### AUTHENTIZITÄT VS. KONFORMITÄT Leadership Spannungsfeld 2

- Ein wichtiger Teil der Rolle von Führungskräften ist es, mit gutem Beispiel voranzugehen. Dies erfordert die Übereinstimmung der Führungskraft mit den Werten und Zielen der Organisation. Führungskräfte müssen im Interesse des Unternehmens handeln, dessen Ziele unterstützen und Verhaltensweisen zeigen und fördern, die auf die Unternehmenskultur und -ziele ausgerichtet sind.
- Um erfolgreiche Vorbilder zu sein, müssen Führungskräfte aber auch authentisch handeln. Als Führungskraft authentisch zu sein bedeutet, echt, ehrlich und aufrichtig zu sein und zu den eigenen Überzeugungen zu stehen. Darüber hinaus wird Vulnerabilität als Kernaspekt zeitgemäßer Führung und eines authentischen Führungsstils und im Gegensatz zu autokratischen Organisationen gesehen.
- Für Führungskräfte kann das zu erheblicher innerer Zerrissenheit führen. Was passiert, wenn sich die Kultur in der Organisation im Laufe der Zeit verändert und das nicht mehr zu den Werten und Überzeugungen der Führungskräfte passt?
- Was passiert, wenn die Organisation eine neue Kulturrichtung verabschiedet, die das erlernte Selbstverständnis und die zuvor relevanten Werte der Führungskraft in Frage stellt?

### AUSGEWÄHLTE ANTWORTEN DER STUDIENDEILNEHMER:INNEN:

“Oftmals besteht eine Diskrepanz zwischen dem, was Führungskräfte sagen, und dem, was sie wirklich denken.”

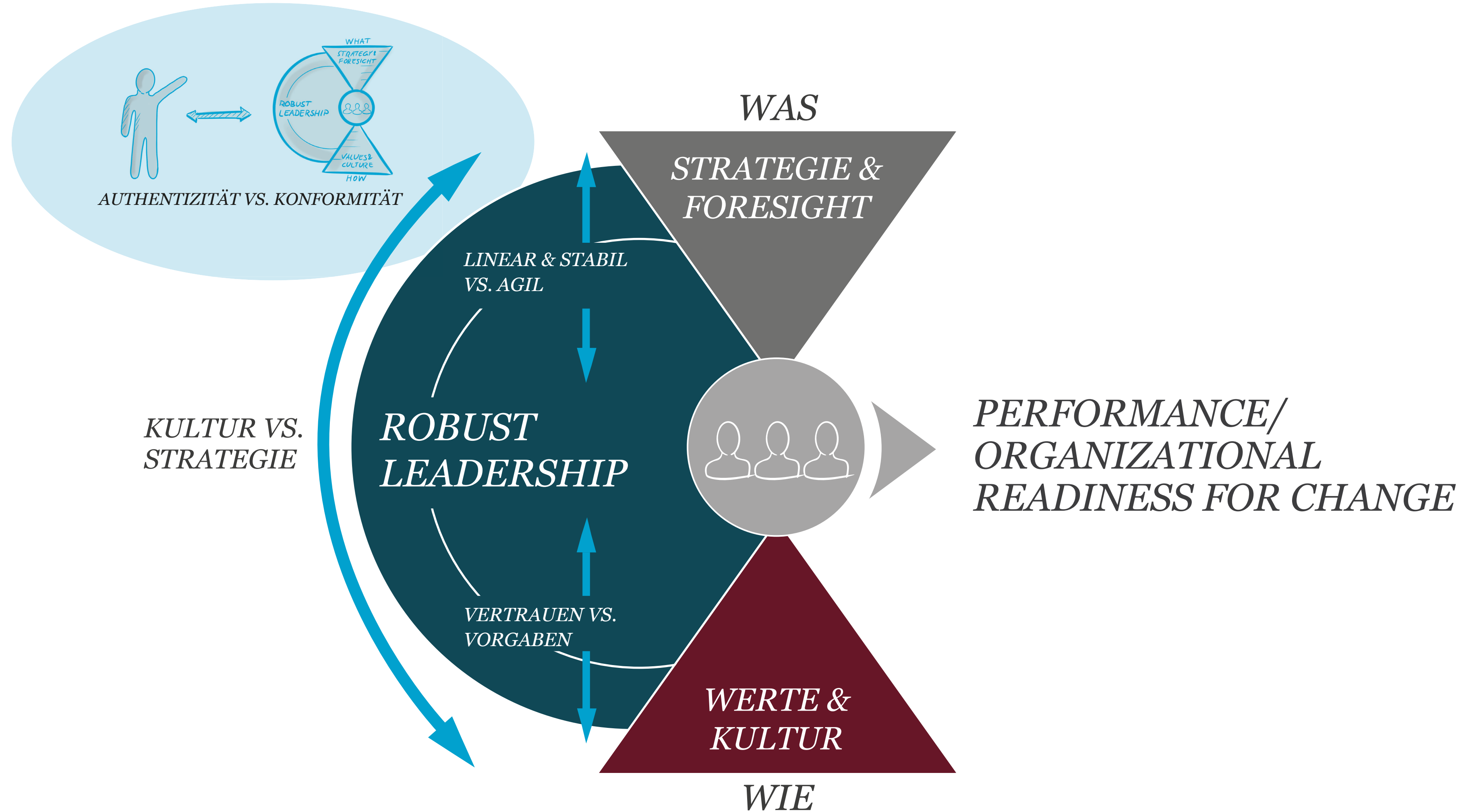


“Ein wichtiges Führungsverhalten, um Vertrauen zu fördern, besteht darin, Verletzlichkeit zu zeigen. Leider wird dies dort, wo ich arbeite, weder verstanden noch gezeigt.”





## 4.5 SPANNUNGSFELDER IM ROBUST LEADERSHIP FRAMEWORK



Die beschriebenen Spannungen werden auch im Robust Leadership Framework deutlich:

### Linear & Stabil vs. Agil:

Auf Ebene des WHAT brauchen erfolgreiche Unternehmen Stabilität und Orientierung ebenso wie Anpassungsfähigkeit.

### Vertrauen vs. Vorgaben:

Auf Ebene des HOW ist ein klares Nachhalten von Verantwortlichkeiten genauso wichtig wie eine Vertrauenskultur.

### Authentizität vs. Konformität:

Diese Spannung entsteht zwischen der Organisation und der Führungskraft als Individuum.

### Kultur vs. Strategie:

durchzieht das Robust Leadership Framework als zentrales Spannungsfeld.

Das Robust Leadership Framework kann Antworten auf die 4 Spannungsfelder liefern. Es erlaubt eine Selbstverortung und Reflexion zur aktuellen Verfassung von Organisationen oder Führungskräften.



# *AUTOREN UND KONTAKTDATEN*



*PROF. DR. JAN OLIVER SCHWARZ*

Professor für Strategic Foresight and Trend Analysis,  
Bayerisches Foresight-Institute, Technische  
Hochschule Ingolstadt, Academic Advisor, IICM

jan.schwarz@institut-icm.de



*DR. FELIX VON HELD*

Gründungspartner IICM  
Lecturer an der ESB Business School,  
Hochschule Reutlingen, sowie am Center  
for Digital Technology and Management, München

felix.vonheld@institut-icm.de

## Institut für Innovation und Change Methodik (ICM) GmbH

Holbeinstraße 26  
81679 München

Liebigstraße 8  
80538 München

Tel. + 49 89 122 24 94 80  
info@institut-icm.de

[www.institut-icm.de](http://www.institut-icm.de)