

# Paradigmenwechsel in der Führung

	ALTES MODELL	NEUES MODELL
Grundverständnis	Unternehmen als Maschine	Unternehmen als Organismus
Prämissen	Planbarkeit, Determiniertheit und Stabilität	Offenheit, Unsicherheit und Komplexität
Managementprinzip	Verwalten	Gestalten
Planung	Der einmal eingeschlagene Weg ist klar strukturiert. Die relevanten Einflussfaktoren und deren Relationen zueinander sind bekannt.	Planungssicherheit gibt es bestenfalls kurzfristig. Prinzipiell ist jeder Prozess ergebnisoffen, Veränderungen sind allgegenwärtig.
Steuerung	Durch Drehen an den richtigen Stellschrauben lässt sich das gewünschte Ergebnis erzielen. Zentralistische Steuerung steht im Vordergrund.	Das Unternehmen steht in Interaktion mit anderen Systemen. Eingriffe führen zu nur begrenzt vorhersagbaren Ergebnissen.
Kontrolle	Führung kann sämtliche Abläufe kontrollieren. Dank der daraus gewonnenen Informationen lassen sich Entwicklungen planen und steuern.	Selbstkontrolle der Gemeinschaft und des Einzelnen ersetzt Fremdkontrolle. Rückkopplungen dienen der situativen Anpassung.
Verantwortlichkeit	Es gibt klar abgrenzbare Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche. Gefordert ist eine hohe Fach- und Sachkompetenz.	Führung wird zum ganzheitlichen, organisationsübergreifenden Engagement. Gefordert sind Selbstreflexion und Flexibilität.
Kompetenzen	Erfolgsgarant ist die Fähigkeit zur Optimierung des Bestehenden und zur Minimierung von Unsicherheitsfaktoren.	Beziehungskompetenz rückt in den Fokus. Einmal erworbenes Fachwissen wird durch lebenslange Lernbereitschaft erweitert.
Lösungsverständnis	Probleme lassen sich mittels standardisierter Verfahren beheben. Die Suche nach der einen besten Lösung steht im Vordergrund.	Patentrezepte gibt es nicht mehr, jeder Fall ist ein Einzelfall. Eine Vielzahl unterschiedlichster Lösungen kann zum Ziel führen.
Strukturen	Feste Strukturen prägen die räderwerkartige Organisation. Hierarchien geben Stabilität. Abläufe sind auf Optimierung ausgerichtet.	Eigenverantwortliche Mitarbeiter arbeiten in wechselnden Projektteams. Bestehende Abläufe werden ständig in Frage gestellt.
Karriere	Individuelles Ziel ist der lineare Aufstieg innerhalb einer Organisation. Karrierechancen dienen als Hebel zur extrinsischen Motivation.	Vielfältige Erfahrungen kennzeichnen den beruflichen Werdegang; Karriere definiert sich über den individuellen Erfolgsweg.