



# NEUES LEADERSHIP:

Verwaltung, Führung, Werte in der

# METAMORPHOSE UNSERER WELT

**Hans-Josef Vogel**

Seminar Fortbildungsakademie Herne  
29.08.2018

# Übersicht

1. Unsere Welt(en) wandeln sich
2. Leadership für die und in der Metamorphose



# 1. Unsere Welt(en) verwandeln sich

METAMORPHOSE

**Wir leben in der Metamorphose der Welt.**

(Ulrich Beck, 2016)



# 1. Unsere Welt(en) verwandeln sich

***„Wir leben in einer Welt, die sich nicht nur wandelt, sondern verwandelt.“***

***Sozialer Wandel meint, dass sich einige Dinge verändern, aber wesentliche Dinge doch gleich bleiben [...].***

***Metamorphose impliziert eine viel radikalere Transformation, in der die alten Sicherheiten der modernen Gesellschaft sich auflösen und etwas Neues entsteht, für das wir noch keine angemessenen Begriffe haben.“***

Ulrich Beck, Die Metamorphose der Welt, 2016



# 1. Unsere Welt(en) verwandeln sich

## **Akteure oder Treiber der Metamorphose**

- Digitalisierung
- Globalisierung
- Klimawandel
- Demografischer Wandel



# 1. Unsere Welt(en) verwandeln sich

## Es entstanden/entstehen neue Welten:

- **NEUE DIGITALE ÖFFENTLICHKEIT** (Ulrich Sarcinelli):  
Regelfreier, diverser, unübersichtlicher, überraschender, lebendiger, widersprüchlicher, spannungsreicher, auch gehässiger, gefangen in sich selbst bestätigenden Blasen.
  - Neue Bibliotheken als Coworking Spaces
- **NEUE MOBILITÄT**
  - Autonomes Fahren
  - Elektromobilität
  - Car-Sharing

# 1. Unsere Welt(en) verwandeln sich

- **NEUE EIGENPRODUKTIONEN**

Hausbau, Schule, Gelenke, mit 3D-Drucker  
(Apis Cor – „We print buildings“)

- **NEUE „KRANKENHÄUSER“ OHNE BETTEN**

- **NEUES THEATER, NEUE SCHULEN, NEUE FREIZEITEN**

- **NEUES EINKAUFEN, NEUE INNENSTÄDTE**

» **NEW WORK**



1. Unsere Welt(en) verwandeln sich



VU  
CA

**In der Metamorphose heißt auch  
Willkommen in der VUCA – Welt**





# 1. Unsere Welt(en) verwandeln sich

## Neues Leadership:

**V**olatility wird zu Vision.

**U**ncertainty wird zu Verstehen.

**C**omplexity wird zu Klarheit.

**A**mbiguity wird zu Agilität.



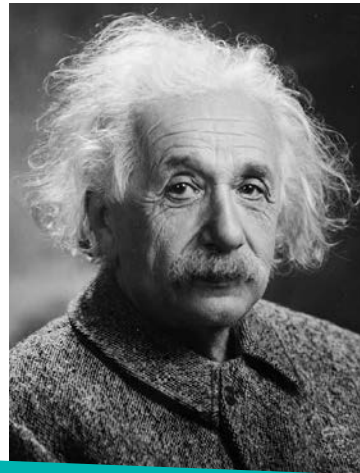
# 1. Unsere Welt(en) verwandeln sich

**Als Albert Einstein an der Uni Princeton Aufsicht bei der Physik Klausur führte ...**

**... stand ein Prüfling auf und stellte fest:**

***„Herr Prof. Einstein, das sind ja die gleichen Fragen wie im vergangenen Jahr.“***

***Einstein antwortete: „Ja, aber in diesem Jahr sind die Antworten anders.“***





## 2. Leadership für die Metamorphose und in der Metamorphose – NEW WORK

### Herausforderung, Führung, Werte und Veränderungskompetenz des TOP-Managements





## 2. Leadership für die Metamorphose und in der Metamorphose – NEW WORK

### **Im „Nicht-mehr“ und „Noch-nicht“ geht es um neues Leadership:**

- Es geht nicht mehr um „Führung & Mitnehmen“ in stabilen und vorhersehbaren Kontexten
- Neues Leadership und offene Beteiligung  
(Gestaltungsräume für Mitarbeiter\*innen = User, „Prosumenten“)
- Es geht um das Ermöglichen von Engagement und Selbstorganisation, um Neues zu beginnen und Potentiale des Neuen für das Allgemeinwohl zu nutzen



## 2. Leadership für die Metamorphose und in der Metamorphose – NEW WORK

### **Leadership ... ist nicht mehr:**

- Titel tragen
- Leitung hierarchisch organisiert und praktiziert
- Bestehendes System oder Technik steuern
- Durchorganisieren
- Hochauflösendes Kontrollieren

» Die Zeiten von Command and Control sind vorbei.  
Es geht darum, Entwicklungen zu ermöglichen.



## 2. Leadership für die Metamorphose und in der Metamorphose – NEW WORK

### ... zielt auf:

- Orientierung über neue Leitbilder (MTP)
- Entfaltung ungenutzter Potentiale
- Sich vernetzen mit Menschen, von denen wir lernen können
- Bauen von Brücken zwischen Hierarchien und Netzwerken
- Disruptives Denken und kreatives Handeln
- Kommunizieren („Wir sprechen in der Verwaltung zu wenig miteinander“)

» Es geht um die „Freiheit anfangen zu können,  
Neues zu beginnen“ – Hannah Arendt



## 2. Leadership für die Metamorphose und in der Metamorphose – NEW WORK

### **... will die Potentiale der Beteiligung entfalten:**

- Vielfältige Ideen
- Breite Kompetenzen
- Unterschiedliche Sichtweisen
- Vielfältige Sprachen
- Kreative Lösungen
- Klärung von Stimmungslagen



## 2. Leadership für die Metamorphose und in der Metamorphose – NEW WORK

### ... verlangt neue Werte:

- Neugierde & Offenheit  
Achtung: Hinterfragen von Bestehendem ist nicht Störung oder Angriff auf eigene Position
- Fehleroffenheit
- Bereitschaft zum Empowerment – auch nicht-artikulationsfähiger Positionen
- „Möglichkeitssinn“ vor „Wirklichkeitssinn“ (Sachzwänge, alternativlose Planung)
- Empathie (kann Mensch, nicht Maschine)

### ... auf der Grundlage bewährter Werte

- rechtsstaatlich verfasste Freiheit, Demokratie, Menschenwürde.





## 2. Leadership für die Metamorphose und in der Metamorphose – NEW WORK

### **... betrifft uns alle:**

- Neugierde
- Empathie
- Offenheit
- Team-Arbeiten
- Lernbereitschaft
- Fehlerfreundlichkeit/-offenheit



## 2. Leadership für die Metamorphose und in der Metamorphose – NEW WORK

„In den letzten Jahren meines Lebens habe ich stärker denn je festgestellt, dass es alles mit uns selbst beginnt. Wir müssen die Bemühungen anstellen, uns Gedanken darüber zu machen, wo wir hinwollen und welche Werte uns auf dieser Reise am wichtigsten sind.

Wir brauchen niemanden, der uns den Weg weist, wenn wir selbst noch nicht über unsere eigenen Ziele nachgedacht haben.

Wir alle können die Führungskraft sein, die wir uns immer gewünscht haben – indem wir sie für andere sind und das vorleben, was uns am wichtigsten ist.

Wir alle können andere Menschen durch Lob und Feedback in ihren Stärken stärken – genauso wie wir es uns von unseren Chefs wünschen und erwarten.

**WIR ALLE KÖNNEN DEN ANFANG MACHEN.“**



**So Steffi Tönjes in:**

[medium.com/@coffeandsteph/leadership-is-not-a-title-5464e20a8da4](https://medium.com/@coffeandsteph/leadership-is-not-a-title-5464e20a8da4)



# Notizen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Danke!

**Regierungspräsident Hans-Josef Vogel**

[hans-josef.vogel@bra.nrw.de](mailto:hans-josef.vogel@bra.nrw.de)  
[www.bra.nrw.de](http://www.bra.nrw.de)

Arnsberg, 29.8.2018

**Kurz und bündig auf Twitter:**

 **rpArnsberg**