

Thema	Kommentartext	Link
1. Partizipative Fuehrung	Initiative von unten, die Kraft des Teams zu befoerdern schafft Zukunft. In komplexen, unsicheren und schnelllebigen Zeiten verschenken Organisationen Potenzial, wenn Leadership nur eine Aufgabe von Fuehrungskraefte ist. Wir heben dieses, wenn wir Mitarbeitende aller Ebenen befuehigen, Herausforderungen zu sehen und in den Lead zu gehen. Flexible Rollen schaffen den Rahmen. #partizipativfuehren	Zum Beitrag
	In einer VUKA Welt ist das Bild einer alleinentscheidenden Fuehrungskraft veraltet. Wer die Perspektiven und das Wissen der Mitarbeitenden einbezieht, trifft kluegere Entscheidungen. Echte Verantwortung uebertragen ist das staerkste Talent Development Programm, das Unternehmen zur Verfuegung steht. Verantwortung kann auch durch echte Mitgestaltungsmoeglichkeiten eingeubt werden. #partizipativfuehren	Zum Beitrag
2. Dialog ueber Fuehrung	Als Geschaeftefuehrer am Theater habe ich meine Fuehrung stark als Dienstleistung gesehen. Allerdings bestand bei den Mitarbeitenden ein Fuehrungsbild von Macht & Kontrolle. Dieses Missverstaendnis aufzuloesen erforderte einen Dialog ueber Fuehrung. So entsteht eine geteilte, vertrauensvolle Grundlage, um Fuehrung als Funktion, nicht als Machtinstrument zu gestalten. #partizipativfuehren	Zum Beitrag
	Als Geschaeftefuehrer habe ich erlebt, dass Mitarbeitende sich ihrer eigenen Widersprueche bewusst wurden. Genau deshalb rege ich einen Dialog mit den Mitarbeitenden ueber Fuehrung an. Fuehrung muss im Zusammenspiel von Fuehrungskraft, Team und Mitarbeitenden funktionieren - nicht jeder Fuehrungsstil passt in jedes Team.	Zum Beitrag

3. Systemisches Konsensieren	Als Moderator durfte ich einen Prozess zur partizipativen Entwicklung eines Gehaltsmodells begleiten. In einem Dialog nach David Bohm naeherten wir uns dem Thema Gerechte Entlohnung, bevor wir ueber Systemisches Konsensieren die Akzeptanz fuer Gehaltskomponenten ermittelten. Dialog statt Top-Down. Fairness vor Perfektion. Kultur vor Struktur. #partizipativfuehren	Zum Beitrag
	Systemisches Konsensieren bietet ein klares Verfahren, um fruehzeitig Beteiligung zu ermoeeglichen, aktiv Vorschlaege einzufordern, Einwaende zu erfassen und zu diskutieren. Dahinter liegt der Gedanke: Veraenderungen scheitern nicht, weil nicht ausreichend Leute dafuer sind, sondern weil es zu viele gibt, die dagegen sind. Der Status Quo wird als Passiv-Loesung mitgenommen. #partizipativfuehren	Zum Beitrag
4. Adaptive Roadmap Canvas	Ich bin ein grosser Fan von OKRs. Aber im OKR-Zyklus ist der vorgelagerte Management-Workshop - die Klaerung der strategischen Leitplanken und Ableitung von Jahreszielen - haeufig unscharf. Hier setzt der Adaptive Roadmap Canvas an. Der ARC ist kein weiteres Zielsystem, sondern ein uebergeordnetes adaptives Strategie-Framework, das Orientierung, Umsetzung und Lernen in einem gemeinsamen Rhythmus verbindet.	Zum Beitrag
	Als ich die Geschaeftsfuehrung uebernahm, habe ich am Jahresende alles versucht abzuarbeiten und nicht ueberprueft, ob es noch sinnvoll ist. Im OKR-System wird jedes Quartal reiner Tisch gemacht. Fuer strategische Klarheit hilft der Adaptive Roadmap Canvas: Die visuelle Strategielandkarte ermoeeglicht Strategie in Co-Creation, Zusammenhaenge leicht zu vermitteln und flexibel quartalsweise Anpassungen vorzunehmen.	Zum Beitrag

5. KI als Sparringspartner	Mich bewegt das Thema: Wie koennen Fuehrungskraefte KI nutzen, um besser zu fuehren. Der ChatBot kann ein Sparringspartner, ein Critical Friend, ein Experimentierraum sein. Dabei ersetzt KI nicht Fuehrungshandeln. Entscheiden und kommunizieren bleiben zentral menschliche Eigenschaften. Aber da wo die menschliche, emotionale Intelligenz uns manchmal ein Schnaepchen schlaegt, kann KI das notwendige Korrektiv sein.	Zum Beitrag
	Als Geschaeftsfuehrung habe ich KI als Critical Friend genutzt. Das System sagt einem manchmal, was das Team nicht ausspricht. Dabei hat mir geholfen, das System auf meine Werte - partizipative Fuehrung, Adult-Adult-Paradigma - zu trainieren, statt allgemeine Managementprinzipien aus dem Netz zu ziehen. Fuehrungskraefte sollten KI weniger nutzen, um Ergebnisse zu produzieren, sondern um ihr eigenes Handeln zu hinterfragen.	Zum Beitrag
6. Kulturarbeit bei Uebernahmen	Uebernahme bedeutet Kulturarbeit. Bedeutet Werte mit den Mitarbeitenden auszudiskutieren und Wertverschiebungen nicht nur zu verkuenden, sondern das Bewusstsein fuer die Notwendigkeit reifen zu lassen. Langjaehrige Mitarbeitende orientieren sich sehr an der Gruenderin. Eine solche Entwicklung kann auch nach ersten anscheinend harmonischen Jahren noch aufkommen. #kulturdietraegt	Zum Beitrag
	In einer Uebernahme muss man extrem sensibel fuer Stimmungen sein - am besten regelmaessig erfassen, damit man Umschwuenge fruehzeitig erkennt. Und Kultur sehr bewusst gestalten, z.B. durch einen Dialog ueber Core-Values. Auch die Mitarbeitenden muessen einbezogen werden - denn selbst wenn Gruenderinnen offen fuer die Zukunft sind, kann das Team zurueckblicken und Wandel blockieren.	Zum Beitrag

7. Core Values als Leitplanken	Werte wie diesen zu definieren - ideal mit dem gesamten Team - ist der erste Schritt. Diese in Prozesse zu integrieren und zu kommunizieren Schritt 2. Zuletzt muessen sie gelebt und vor allem von Fuehrungskraeften verstaerkt werden. Dann sind sie extrem wertvoll.	Zum Beitrag
	Ich habe in der Reflexion meiner Fuehrungszeit die Bedeutung von Core Values erkannt. Dabei reicht es nicht, ein paar Begriffe zu formulieren. Sie muessen durch Beispiele konkretisiert und in HR-Prozesse integriert werden. Wenn partizipativ klar definiert wurde, welcher Umgang miteinander gewuenscht und welcher inakzeptabel ist, entsteht kollektive Verantwortung. #kulturdietraegt	Zum Beitrag
8. Selbstreflexion & Coaching	Ich habe die Uebernahme der Geschaeftsfuehrung im Theater selbst unterschaezt und Fehler gemacht, die nachher schwer auszugleichen waren. Im Nachhinein haette ich viel frueher Coaching nutzen sollen. Als Coach begleite ich jetzt andere Fuehrungskraefte, damit sie mit dem Blick auf mittelfristige Folgen Entscheidungen treffen. Auch erfahrene Fuehrungskraefte sollten sich immer wieder selbst reflektieren.	Zum Beitrag
	Rollenspiele, um Situationen vorher durchzuspielen, finde ich extrem wichtig. Ich habe als Geschaeftsfuehrung selbst erlebt, wie ich unklarer geworden bin, wenn ich den Widerstand der Mitarbeiterinnen gespuert habe - und in der Reflexion erkannt, was dies fuer Folgen mit sich brachte. Der menschliche Coach war mir immer ein lieb gewonnener Ansprechpartner.	Zum Beitrag

9. Beteiligung braucht Struktur	Beteiligung und Mitgestaltung braucht vor allem Klarheit in den Verfahren. Ohne diese werden Dinge zerredet und Beteiligung zermuerbend. Eine Orientierung in der Richtung des Business Development kann durchaus in Co-Creation entwickelt werden, statt Top-Down vorgegeben.	Zum Beitrag
	Kulturell bestand am GRIPS Theater ein starkes Narrativ der Mitbestimmung. Aber die Partizipationsprozesse darueber hinaus waren nicht strukturiert. Partizipation wurde eingefordert, aber niemand hatte dafuer die Kapazitaeten. Die Erfahrung zeigt: Wenn ich partizipativ fuehren will, muss ich Verfahren und Routinen fuer Partizipation festlegen. Ansonsten ueberfordere ich nicht nur mich, sondern das gesamte Team.	Zum Beitrag
10. Demokratie im Betrieb	Wenn wir im Kleinen, in unserer Arbeitswelt erleben, dass Demokratie funktioniert, stuetzt dies auch das gesellschaftliche System als Ganzes. Unternehmen, die partizipativ Gehaltsmodelle festlegen, Strukturen der Selbstorganisation einfuehren, Beteiligungsprozesse aufsetzen, Strategie in Co-Creation entwickeln - sie verankern eine demokratische, von Menschenrechten gepragte Kultur.	Zum Beitrag
	Beteiligung ist wichtig - aber ich habe oft erlebt, wie Entscheidungen im Leitungszimmer getroffen werden, weil es vermeintlich schneller geht. Die Zustimmung zu Demokratie haengt auch davon ab, dass wir in unseren unmittelbaren Lebensumfeldern demokratische Entscheidungsfindung erleben - nicht nach Mehrheitsprinzip, sondern mit Respekt vor den Beduerfnissen anderer und dem Willen zur Kooperation.	Zum Beitrag

11. Partizipative Gehaltsmodelle	New Pay ist kein festes Modell, sondern ein Weg. Die Mitarbeitenden entschieden sich am Ende fuer ein traditionelles Gehaltsmodell, basierend auf Ausbildung, Berufserfahrung und Verantwortung. Dennoch erfuellte der Prozess alle zentralen Kriterien von New Pay: Partizipation, Transparenz, Wir-Denken, Fairness, Selbstverantwortung. Bei Gehaltsmodellen steht Kultur vor Struktur. #partizipativfuehren #kulturdietraegt	Zum Beitrag
	In einem partizipativen Verfahren haben wir ein Gehaltsmodell entwickelt. Spannend war die Diskussion um einen Verantwortungsbonus: Wir geben doch alle unser Bestes stand gegen die Erfahrungen des C-Levels. Der Dialog darueber war hilfreich, weil die verschiedenen Sichtweisen auf den Tisch kamen. Ein Gesprach ueber Fuehrung, Verantwortung und Grenzen schafft Verstaendnis. #partizipativfuehren	Zum Beitrag