



# New Leadership im Museum

Wie „new“ ist New Leadership?

Stammtisch Zukunftsfähiges  
Museumsmanagement, 21. Juni 2024

# Der New Leadership-Ansatz

## **Technologische Kompetenz und Digital Leadership**

in einer digitalisierten Welt müssen Führungskräfte technologische Entwicklungen verstehen und nutzen können

## **Transformationale Führung**

betont die Rolle von Führungskräften als inspirierende Vorbilder, die durch Vision und Begeisterung die Mitarbeitenden motivieren

## **Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung**

New Leadership legt großen Wert auf nachhaltiges Handeln und soziale Verantwortung

## **Emotionale Intelligenz**

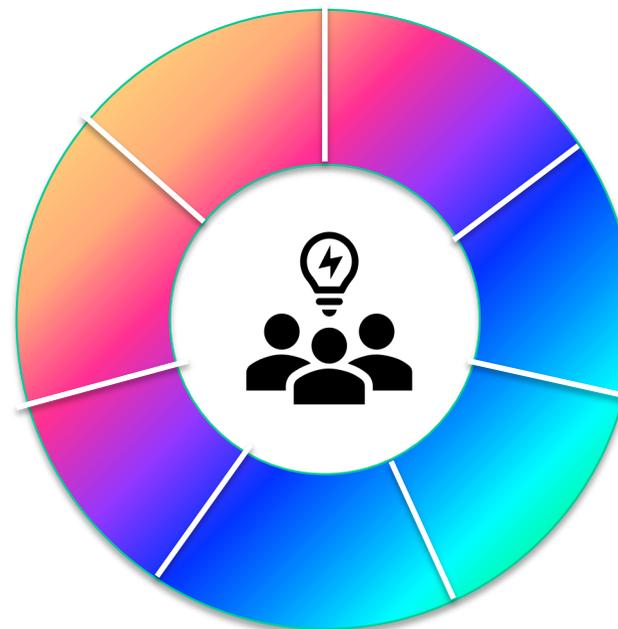
zentraler Bestandteil von New Leadership, Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihre eigenen Emotionen und die ihrer Mitarbeitenden zu erkennen, zu verstehen und zu managen

## **Kollaborative Netzwerke**

Führungskräfte fördern die Bildung und Nutzung von Netzwerken sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation

## **Agilität und Anpassungsfähigkeit**

in einer sich schnell verändernden Welt müssen Führungskräfte agil und anpassungsfähig sein



## **Partizipative Führung und Empowerment**

New Leadership fördert eine partizipative Führungskultur, bei der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und Verantwortung übernehmen

# Wie „new“ ist New Leadership?



# Rolle und Verantwortung

- Definition
  - Verantwortung: *Bereitschaft für seine Handlungen einzustehen, ihre Folgen zu tragen; Rechtfertigung; Verteidigung; Rechenschaft, Schuld*
  - jmd. für etwas verantwortlich machen - *ihm die Schuld daran geben (Deutsche Definition)*
  - responsible: *in der Lage, für sein Verhalten und seine Verpflichtungen einzustehen; mit dem Charakter eines freien moralischen Akteurs; fähig, seine eigenen Handlungen zu bestimmen;*
  - *jemand, der Verantwortung übernimmt, insbesondere ein Akteur, der bereit ist, je nach Anlass verschiedene wichtige Rollen zu übernehmen (Webster's Dictionary)*
- Wenn ich gefragt werde, muss ich eine für meine Rolle angemessene Antwort geben - damit handele ich verantwortlich!
- Verantwortung beginnt mit der Bereitschaft zu sehen, wie man selber Ursache einer Situation sein könnte (indem man etwas verursacht oder zulässt).

# Fähigkeiten, um Menschen zu führen/managen

1. Die eigene Wahrnehmung mit ihren Filtern kennen
  - Emotionale, mentale und intuitive Strategien
2. Das Verhalten von Menschen in der Vergangenheit verstehen
  - Verstehen warum Leute das tun, was sie in der Vergangenheit getan haben – die Motivation hinter der Aktion
3. Zukünftiges Verhalten voraussagen
  - Ganz besonders wichtig bei sich schnell verändernden Umfeldern
4. Das Verhalten von Menschen ausrichten, verändern und kontrollieren/überwachen (im Blick haben)
  - Das Verhalten von anderen dahingehend beeinflussen, dass Aufgaben erledigt und Ziele erreicht werden

# 1. Faktor: Der Führungsstil

- Definition: Das Verhaltensmuster (Worte und Handlungen) der Führungskraft so, wie es von anderen wahrgenommen wird
- Autoritärer versus demokratischer Führungsstil
- Aufgabenorientiertes Verhalten
  - Die Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen von Individuen oder Gruppen einfordern
- Beziehungsorientiertes Verhalten
  - Zwei- oder Mehr-Wege Kommunikation
  - Zuhören, ermutigen, moderieren, Klärung bringen und Unterstützung anbieten
- Kulturelle Führung (geprägt durch das Vorbild, besonders im Bereich Kommunikation)
  - Endziele entwickeln bzw. kommunizieren und den Freiraum geben, dass Menschen interne Kunden- und Lieferantenbeziehungen selbst definieren

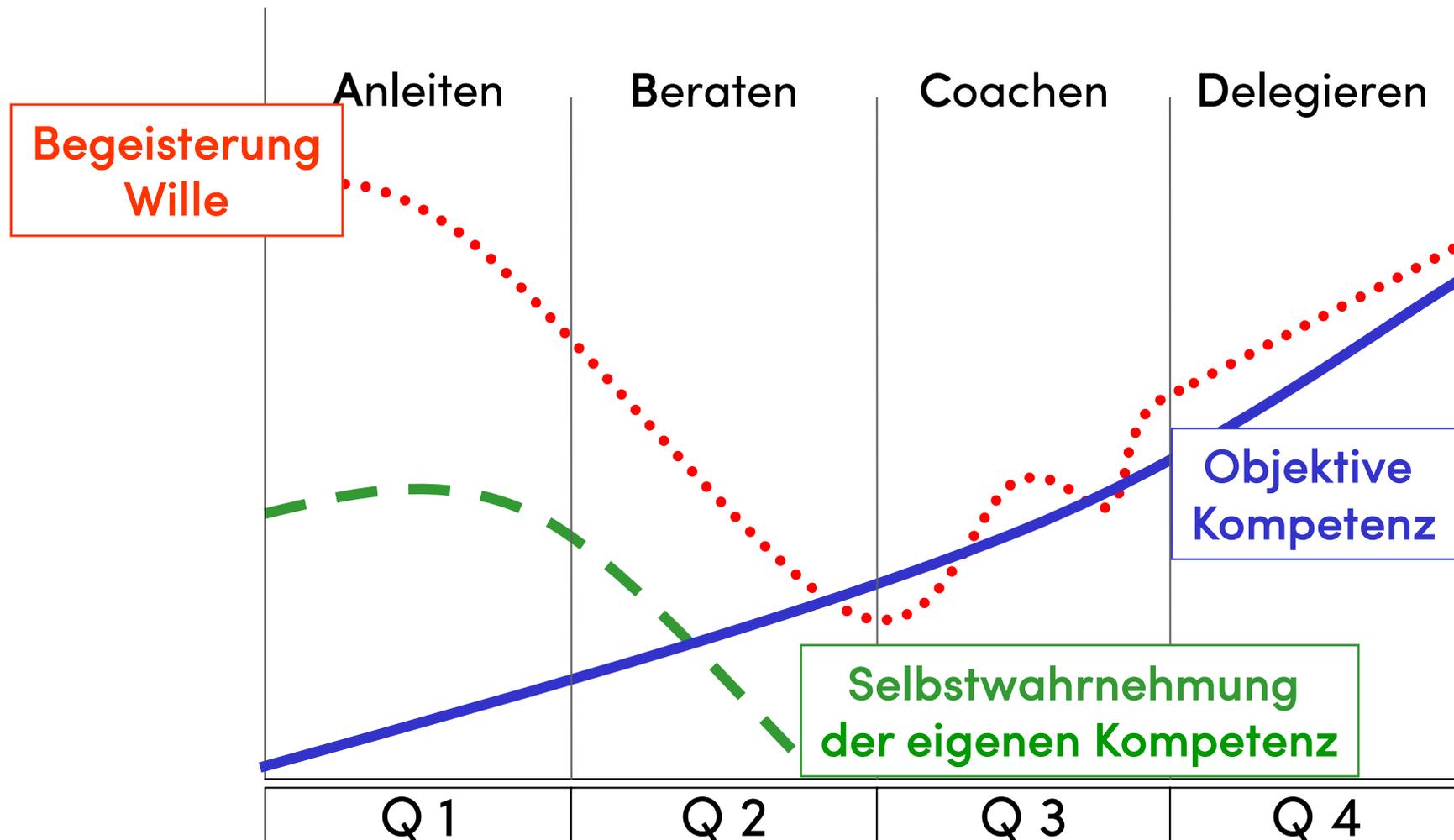
## 2. Faktor: Mitarbeitendenverhalten und -einstellung

- Bereitschaft des Mitarbeitenden
  - Bereitschaft beschreibt, wie eine Person eine bestimmte Aufgabe ausführt und besteht aus dem Willen und der Fähigkeit dieser Person
- Bestandteile von Bereitschaft
  - Fähigkeit beschreibt Wissen, Kompetenz, Erfahrung und spezielle Fertigkeiten, um eine bestimmte Aufgabe auszuführen
  - Willen beinhaltet Selbstvertrauen, freiwillige Selbstverpflichtung und Motivation, um eine bestimmte Aufgabe oder Aktivität auszuführen
- Der eigene Führungsstil passt sich der Kompetenz bzw. den Fähigkeiten der Mitarbeitenden an
- Der eigene Kommunikationsstil passt sich der Persönlichkeit der Mitarbeitenden an

# Weitere Faktoren, die den Führungsstil beeinflussen

- Interaktion / Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden
- Wichtige „Alliierte“ der Führungskraft
- Jobanforderungen
- Zeit
- Unternehmenskultur
- Unternehmensstruktur

# Situatives Führen (nach Paul Hersey und Kenneth Blanchard / 1977)



Q 1 - Q 4 = Qualifizierungsstand in Bezug auf die neue Aufgabe

# DIRIGIERENDES Verhalten



## Aufgabenorientiertes Verhalten

### Die Führungskraft

- entwickelt einen Aktionsplan!
- gibt genaue Anweisungen, wer, was, wann, mit wem tut!
- Gibt Lösungen und Entscheidungen vor!
- Kann durchaus die bisherigen Aktionen der Mitarbeitenden bewerten!
- Gibt den Termin des nächsten (Telefon-) Gesprächs vor!
- Erklärt Mitarbeitenden, warum diese Vorgehensweise für sie gut ist!

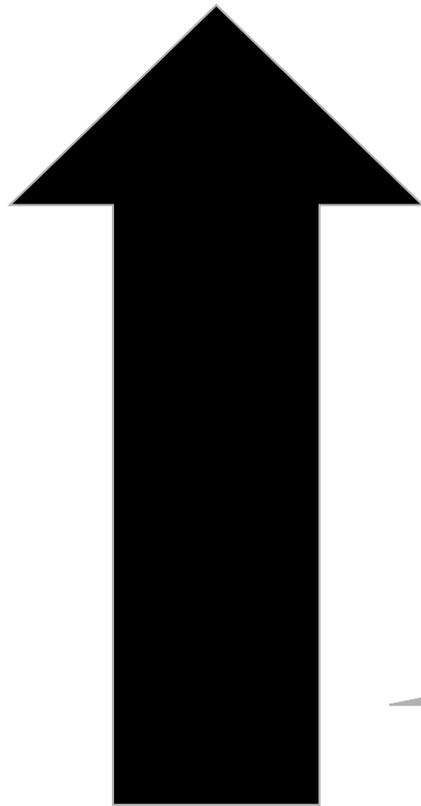
# UNTERSTÜTZENDES Verhalten



## Beziehungsorientiertes Verhalten

- Die Mitarbeitenden ermutigen, Vorschläge für die weitere Vorgehensweise zu machen!
- Probleme gemeinsam mit den Mitarbeitenden definieren!
- Mitarbeitende von ihren Erfahrungen und bisherigen Entscheidungen berichten lassen und akzeptieren diese!
- Mitarbeitende selbständig einen Aktionsplan entwickeln lassen und zustimmen!
- Mitarbeitende nur nach den Gründen für ihre Entscheidungen fragen und zu/hinhören!
- Entscheidung den Mitarbeitenden überlassen und nur Anreize geben oder Störungen klären!
- Als Puffer fungieren, indem man Hilfe anbietet, Fragen oder Konflikte zu klären!

# Situatives Führen - Führungsstil Anleiten



*Stark  
dirigieren*

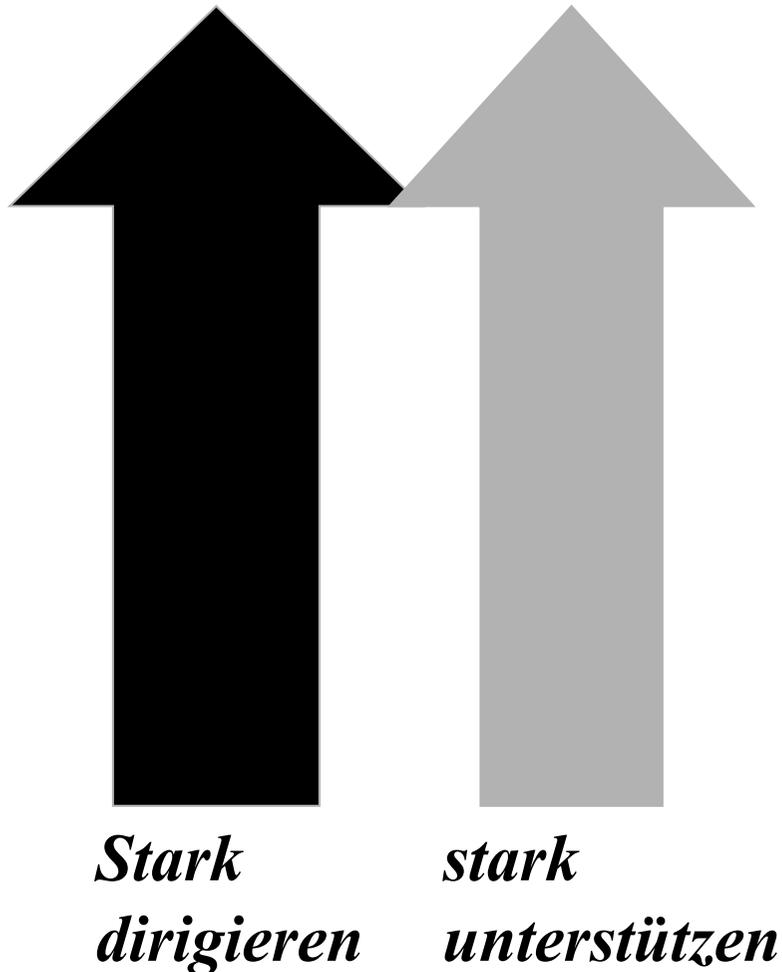


*Wenig  
unterstützen*

## Die Führungskraft

- formuliert klare Aufträge
- setzt Ziele und legt die Rollenverteilung fest
- entwickelt Aktionspläne zur Problemlösung
- kontrolliert die Entscheidung darüber, wer was wann und mit wem tut
- gibt genaue Anweisungen
- ist verantwortlich für Problemlösungen und Entscheidungen
- gibt Lösungen und Entscheidungen vor
- kontrolliert und bewertet die Arbeit der Mitarbeitenden

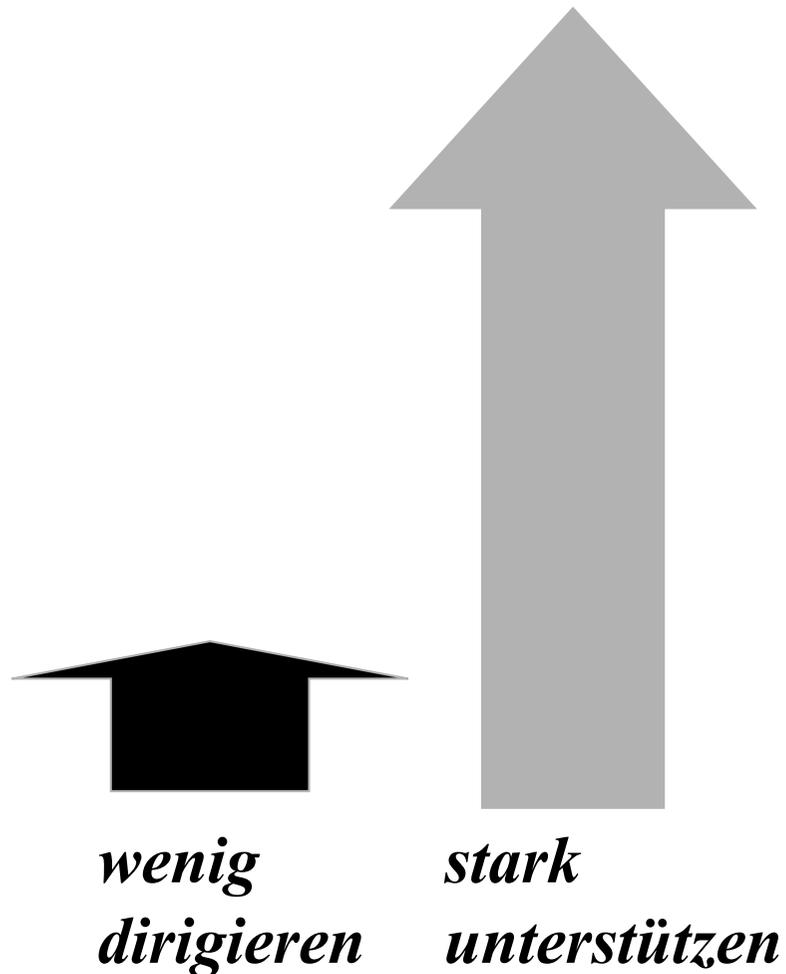
# Situatives Führen - Führungsstil Beraten



## Die Führungskraft

- erkennt Probleme
- setzt Ziele
- entwickelt einen Aktionsplan zur Problemlösung und bespricht ihn dann mit den Mitarbeitenden
- erklärt den Mitarbeitenden ihre Vorstellungen und fragt nach deren Ideen; kommuniziert verstärkt mit ihren Mitarbeitenden
- trifft - ausgehend von den Ideen der Mitarbeitenden - eine endgültige Entscheidung über die Lösung und das Vorgehen
- steuert weiterhin die Arbeit der Mitarbeitenden
- bewertet die Tätigkeit der Mitarbeitenden

# Situatives Führen - Führungsstil Coachen



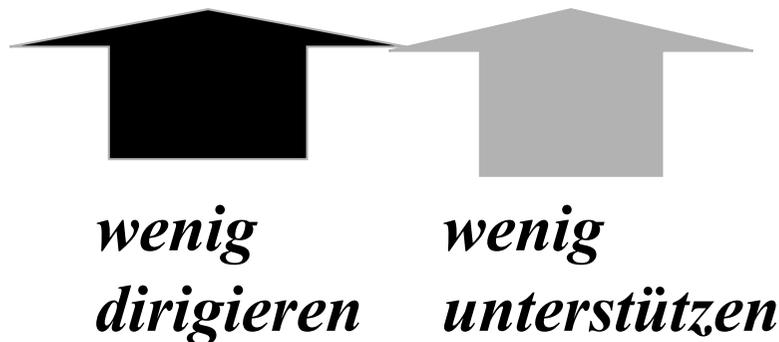
## Die Führungskraft

- bezieht die Mitarbeitenden in den Prozess der Problemdefinition und der Zielsetzung mit ein
- ermutigt die Mitarbeitenden, Vorschläge zu machen
- bietet Bestätigung, Unterstützung, Hilfe, Informationen und Ideen an
- teilt die Verantwortung für die Problemlösung und Entscheidung mit den Mitarbeitenden
- hört sich die Problemlösung und Entscheidung der Mitarbeitenden an und fördert diese, auch wenn die Führungskraft es anders als die Mitarbeitenden machen würde
- bewertet die Arbeit der Mitarbeitenden gemeinsam mit ihnen
- macht den Mitarbeitenden Mut
- hilft bei Konfliktlösungen

# Situatives Führen - Führungsstil Delegieren

## Die Führungskraft

- definiert Probleme gemeinsam mit den Mitarbeitenden, lässt sie aber den Aktionsplan entwickeln
- überlässt Kontrolle, Entscheidung und Vorgehen den Mitarbeitenden und akzeptiert dieses
- überprüft nur sporadisch die Leistung
- lässt die Mitarbeitenden ihre Arbeit selbst bewerten
- überträgt Verantwortung an die Mitarbeitenden
- sorgt für einen guten Informationsfluss
- entwickelt für die Tätigkeit entsprechende Anreize; regelt Störungen; fungiert als Puffer
- fördert Teamgeist - trainiert Mitarbeitende für neue Aufgaben + lässt sich Ergebnisse berichten



# Vier Mitarbeitertypen in Bezug auf Bereitschaft

Typ 1: MA hat niedrige Kompetenz und keine Erfahrung, ist aber begeistert von der Aufgabe

- Delegation durch ***stark dirigierendes, wenig unterstützendes*** Verhalten!

Typ 2: MA hat nur wenig Kenntnisse und ist durch negative Erfahrungen demotiviert

- Delegation durch ***stark dirigierendes und stark unterstützendes*** Verhalten. Dies ist mit Abstand die schwierigste Situation und erfordert ganze Arbeit von Ihnen!

Typ 3: MA ist gut informiert und schwankt in seinem Willen

- Delegation durch ***stark unterstützendes, weniger dirigierendes*** Verhalten!

Typ 4: Der MA hat gute Kenntnisse und Erfahrung und ist auch begeistert von der Aufgabe

- Delegation durch ***wenig dirigierendes und auch wenig unterstützendes*** Verhalten. In anderen Worten: **Üben Sie vornehme Zurückhaltung!**

# Delegation

- Bedeutet wörtlich: übertragen
- Was wird übertragen?
  - Jede Aufgabe, die Mitarbeitende wahrnehmen können. Die Führungskraft fragt sich bei jeder neuen Aufgabe: „Wozu dient sie und wer kann sie übernehmen?“
  - Die zu dieser Aufgabe erforderliche Kompetenz. Also auch die Befugnisse, die die Mitarbeitenden benötigen, um die Aufgabe selbständig bewältigen zu können.
  - Die der Aufgabe entsprechende Verantwortung.
- Delegieren heißt, die Mitarbeitenden innerhalb klar definierter Grenzen machen lassen, wie sie es wollen!

- Führungsstil: Kompetenz der Mitarbeitenden
- Kommunikationsstil: Persönlichkeit der Mitarbeitenden
  
- Differenzierung im Führungsstil: richtet sich nach Bereitschaft der Mitarbeitenden

# Unterschiede von New Leadership

New Leadership	herkömmliche Management- und Führungsansätze
Empowerment	Fokus auf Kontrolle
Agilität	Strukturierte Prozesse
Zusammenarbeit und Netzwerke	Klar definierte Rollen
Emotionale Intelligenz	Rationalität und Logik
Kurzfristige Anpassungsfähigkeit	Langfristige Planung
Offene Kommunikation	Top-Down-Kommunikation
Kontinuierliches Feedback	Leistungsbewertung

New Leadership verfolgt einen stärker menschenzentrierten, flexiblen und kollaborativen Ansatz, der besser auf die Herausforderungen und Dynamiken der modernen Arbeitswelt abgestimmt ist.

# Vielen Dank! Zeit für Fragen und Anregungen



KM Kulturmanagement Network GmbH  
[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)  
[d.schuetz@kulturmanagement.net](mailto:d.schuetz@kulturmanagement.net)

