



FÜHREN HEUTE

NEXT LEVEL LEADERSHIP

Mitarbeiterbindung, Performance &
Verantwortung in der neuen Arbeitswelt



Table of Contents

Executive Summary	01
Treiber des Wandels	02
Neues Paradigma des Führens	04
Next Level Leadership – Elemente eines Führungsleitbilds	06
Neuer Kompetenzrahmen – Future Leadership Skills	08
Best Practices	10
Roadmap Umsetzung Führungskräfteprogramm	12
Phronetic Care Leadership (PCL)	14



Executive Summary

Die Führungspraxis steht auch in Deutschland bis 2035 und darüber hinaus vor einem tiefgreifenden Wandel. Künstliche Intelligenz, hybride Arbeitsformen, neue Generationen sowie zunehmende wirtschaftliche, gesellschaftliche und geopolitische Unsicherheiten verändern die Erwartungen an Unternehmen und Führungskräfte grundlegend.

Klassische lineare Führungsmodelle greifen schon heute nicht mehr

– und die bisher erprobten reichen nicht mehr aus. Eine Rückkehr zu autoritären Ansätzen kollidiert mit den verbreiteten Erwartungen an Würde, Fairness und Beteiligung, sie würde in der Praxis kaum funktionieren.

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, angesichts des komplexen Wandels die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter durch eine partnerschaftliche Führungspraxis sicherzustellen. Die glaubwürdige Bindung von Mitarbeitern ist mehr denn je eine notwendige Bedingung für eine solide ökonomische Stabilität. Dialogisches Führen wird deshalb zum entscheidenden Faktor für die Resilienz und nachhaltige Performance von Unternehmen.

Erforderlich ist eine empathische Kommunikation, die authentisch eine sinnvolle Orientierung, persönliche Integration und echte Beteiligung der Mitarbeiter ermöglicht. Ein Perspektivwechsel zur Empathie wird zur zentralen Voraussetzung. Unternehmen müssen diesen Wandel der Kultur systematisch organisieren, um die Führungspraxis insgesamt zu restrukturieren.

Mit Phronetic Care Leadership (PCL) stellt cmt ein Leadership-Modell bereit, das den künftigen Herausforderungen angemessen ist.

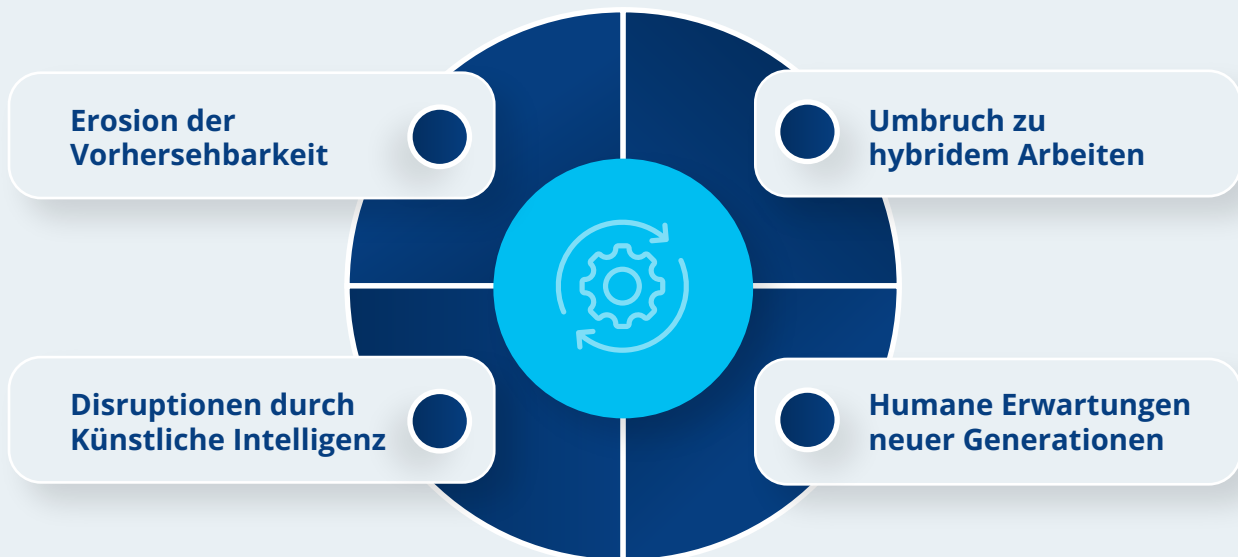
Führen wird darin als verantwortungsvolles, empathisches und kluges Agieren in asymmetrischen Machtverhältnissen verstanden. PCL verbindet systemisches Denken und Care Ethics zu einem praktikablen Ansatz des Next Level Leadership. Es bietet auch einen ethischen Orientierungsrahmen für den verantwortlichen Einsatz Künstlicher Intelligenz.



Bis 2035 verändern Unvorhersehbarkeit, KI und hybrides Arbeiten die Führungspraxis.

Unternehmen bleiben nur dann leistungsfähig, wenn sie das Führen als dialogische Praxis organisieren: mit psychologischer Sicherheit, verlässlicher Zusammenarbeit – und klaren Regeln für den Einsatz von KI.

Treiber des Wandels



Erosion der Vorhersehbarkeit

In der global massiv vernetzten Ökonomie verlieren die herkömmlichen Planungsmodelle zunehmend ihre Validität. Die Verdichtung unberechenbarer Dynamiken stellt das strategische Management vor drei zentrale Herausforderungen:

- 01 Systemische Instabilität**
Die Synergie aus volatilen Märkten und einem markanten geopolitischen Wandel führt zu disruptiven Brüchen. Ereignisse treten nicht mehr graduell ein, was die statistische Belastbarkeit von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit aufweicht. Energiepreise oder regulatorische Sprünge – Planannahmen sind binnen Wochen obsolet. Das erschwert das Treffen von Entscheidungen erheblich.
- 02 Fragilität von Entscheidungen**
Wenn Informationen keine eindeutigen Trends mehr liefern, steigt das Risiko bei strategischen Entscheidungen. Eine relative Ungewissheit macht sie angreifbar – sowohl intern als auch von externen Stakeholdern. Dennoch müssen Beschlüsse auf Basis möglicher Prognosen oder retrospektiv begründet werden – auch ihre kurzfristige Revision. Selbst strategische Entscheidungen sollten deshalb als vorläufige gelten dürfen – und müssen mit Rücksicht auf allgemeine Volatilitäten korrigierbar bleiben.
- 03 Strategische Zielkonflikte**
Die erforderliche kurzfristige Reaktionsfähigkeit kollidiert immer häufiger mit langfristigen Strategien – mit Investitionen in die Unternehmensentwicklung. So können spontan initiierte Effizienzprogramme die Entwicklung von Innovationen ausbremsen. Diese paradoxen Situationen oder Zielkonflikte kennzeichnen heute den Normalbetrieb; sie erfordern eine Führungspraxis, die solche Spannungen transparent balanciert, also die Handlungsfähigkeit kurzfristig sichert, ohne die ökonomische Sicherheit des Unternehmens zu gefährden.



Planbarkeit erodiert, Zielkonflikte werden zur Normalität, KI verändert Wertschöpfung und Rollen – nur wer die Regeln für Kommunikation und Zusammenarbeit grundlegend erneuert und KI systematisch in relevante Prozesse integriert, sichert seine Wettbewerbsfähigkeit.

Disruptionen durch Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz wird bis 2035 zu einem zentralen Hebel der Produktivität und von Innovationen. Sie automatisiert Routinen im Umgang mit Wissen, Sprache und Daten, beschleunigt Analysen und bereitet Entscheidungen optimal vor. Damit verändert sie nicht nur einzelne Aufgaben, sondern ganze Wertschöpfungsprozesse und Rollenprofile: Tätigkeiten werden neu zugeschnitten, Schnittstellen verschieben sich, Qualitätsmaßstäbe steigen – und der Wettbewerbsvorteil entsteht dort, wo KI konsequent und kontrolliert.

Das Top-Management muss einen verbindlichen Rahmen setzen, Regeln zur KI-Nutzung (auch zur Vermeidung von Schatten-KI) und zur Verwendung von Daten, Qualitäts- und Prüfstandards, Freigabeprozesse, Dokumentation und Verantwortlichkeiten. Auf dieser Basis sichern Führungskräfte die interne Umsetzung: Sie schaffen Verbindlichkeit an den Schnittstellen, definieren Rollen und Kompetenzen neu, priorisieren sinnvolle Anwendungsfälle, entwickeln Teams für die Nutzung von KI weiter und sorgen dafür, dass Entscheidungen begründet werden – auch wenn KI beteiligt war.

Umbruch zu hybridem Arbeiten

Hybride Arbeitsmodelle, flexible Strukturen und projektbasierte Kollaboration verändern Zusammenarbeit grundlegend. Vertrauen, Autonomie und dialogische Kommunikation werden zu zentralen Leistungs- und Erfolgsfaktoren. Teams arbeiten hoch performant, wenn Führungskräfte klare Orientierung geben, Erwartungen transparent machen und eine belastbare Kommunikationskultur etablieren. Digitale Tools allein ersetzen keine menschlichen Beziehungen, sondern lassen diese nach und nach erodieren. Erforderlich sind regelmäßige Präsenz-Meetings, Standards wie etwa „Weekly 1:1“ oder „Team-Check-ins“.

Humane Erwartungen neuer Generationen

Die Generationen Y und Z verbinden Leistung mit einer Haltung ihnen gegenüber, sie erwarten eine Beziehungskultur, die auf Authentizität und Vertrauen basiert. Entscheidend ist alleine die Glaubwürdigkeit im täglichen Umgang: klare Kommunikation, Verlässlichkeit und ein respektvoller Ton, der Menschen als Persönlichkeiten annimmt. Damit wird Empathie zur ersten Anforderung an Führungskräfte – als Voraussetzung für psychologische Sicherheit und offene Dialoge. Gleichzeitig wächst der Anspruch auf Sinn und Verantwortung. Viele jüngere Beschäftigte wollen verstehen, wofür ihre Arbeit steht, welchen Beitrag sie leistet zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung: Purpose. Hinzu kommt der Wunsch nach Entwicklung und Beteiligung, nach persönlicher Begleitung, Förderung und individuellem Enablement.

Die zentrale Herausforderung für das Management:

Führen ist angesichts der ökonomischen Erosionen und Disruptionen sowie der Anforderungen der jüngeren Generationen keine „Rolle“ mehr. Unternehmen müssen Leadership als eine systemische, kommunikative Funktion verstehen und integrieren – sowohl für die strategische Steuerung und die Integration von KI als auch eine authentische Vermittlung von Orientierung und psychologischer Sicherheit, Sinn und Purpose, für Integration, Empowerment – und die solide Bindung von Mitarbeitern.

Neues Paradigma des Führens

Die Resilienz von Unternehmen entsteht in einer BANI-Welt durch Wachsamkeit und kontinuierliche, relevante Anpassungen an den unberechenbaren Wandel.

Diese Flexibilität oder Agilität erfordert einen Wandel der internen Kommunikation und der Führungspraxis. Denn schnelle Reaktionen und Feedbackschleifen zum Beispiel sind nicht möglich, wenn Entscheidungen zuletzt immer eine hoheitliche Formalität bleiben.

Varianten der informellen Kommunikation sind in hybriden und dynamischen Umfeldern unverzichtbar: kurze Abstimmungen, spontane Rückfragen, lockere Erörterungen und laufende Kurskorrekturen. Geschwindigkeit und reibungslose Kooperation sind gefragt.

Gleichwohl bleiben organisatorische Regeln und Zuständigkeiten nötig, markante Hierarchien aber sind überkommene Barrieren. Ein ausgeprägtes Posieren mit verliehener Macht ist nicht mehr zeitgemäß. Alleine ein reflektierter, humaner Umgang mit ihr führt ins Ziel.

Das Führen von Menschen muss, sollen sie unter ökonomisch schwierigen Bedingungen, ein aufrichtiges Commitment zur Kooperation geben, einem neuen Paradigma folgen: Gefragt sind in erster Linie Achtung, Respekt und psychologische Sicherheit, ferner Sinn, Purpose und dialogische Kommunikation, das Übertragen von Verantwortung und autonomes Arbeiten.

Die zentralen Leitfragen für den Wandel der Führung lauten:

- 01 Welche internen Kräfte verändern bis 2035 die Anforderungen an eine neue Führungskultur?
- 02 Welche Leadership-Kompetenzen werden künftig erfolgskritisch – und wie entwickeln wir sie systematisch?
- 03 Wie gestalten wir eine solide Leadership-Transformation – mit angemessenen Zielen und relevanten Programmen?



Führungskräfte stehen dabei vor einer doppelten Herausforderung

Sie müssen gemeinsam mit dem Management psychologisch sichere Rahmenbedingungen gestalten, in denen Menschen autonom, kollaborativ und performant arbeiten können.

Sie müssen ihre persönliche Rolle neu interpretieren: weg von der formalen Abstimmung und nachgiebiger Kontrolle – hin zu Commitment, Aufrichtigkeit, Empathie, Enablement und Dialog. Erst damit wird die Leistungsbereitschaft für die Absicherung der ökonomischen Stabilität ermöglicht.

Die zentrale Fragen für das Management:



Wie sollte eine Führungspraxis aussehen, in deren Zentrum eine authentische Bindung und das Empowerment der Beschäftigten stehen – für eine solide Produktivität und die zuverlässige Absicherung der wirtschaftlichen Stabilität? Wie messen wir Bindung, Integration und Performance?



Next Level Leadership

Elemente eines Führungsleitbilds



Psychologische Sicherheit: Vertrauen ist die Basis

Menschen äußern sich offener, wenn Kritik, Fragen und Fehler nicht sanktioniert werden. Was selbstverständlich klingt, ist in vielen Organisationen kein etablierter Standard. Psychologische Sicherheit ist die Folge eines Verhaltens: Zuhören, Fragen, Fehler nicht sanktionieren – menschliche Beziehungen in asymmetrischen Machtverhältnissen gestalten. Das Moderieren authentischer Arrangements auf der Basis von Vertrauen ist gefragt.



Purpose, Sinn & Verantwortung

Eine wichtige Führungsaufgabe wird darin liegen, den von Unternehmen vorgegebenen Purpose besonders für die Generationen Y und Z in der Praxis umzusetzen. Er muss außerdem sichtbar werden an Prioritäten, bei Zielkonflikten und Entscheidungen sowie in der Produkt- und Kundenpolitik.

Daneben sind andere ihrer Ansprüche wie das Tragen von Verantwortung und autonomes Agieren konsequent zu erfüllen. Diese Elemente sind für die Unternehmenskulturen von morgen unabdingbar.



Netzwerkorientierte Führung & persönliche Nähe

Teams arbeiten in wechselnden Konstellationen, hybrid und in Präsenz. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass dabei eine Orientierung entsteht durch Integration: Zuständigkeiten, Verantwortungen und Aufgaben müssen verbindlich vereinbart und zugewiesen, Veränderungen rechtzeitig im Team kommuniziert werden.

Für den Dialog ist es unbedingt erforderlich, dass die persönliche Nähe zu Mitarbeitern immer wieder hergestellt wird durch Gespräche in Präsenz. Digitale Kommunikation allein reicht für eine effiziente Zusammenarbeit nicht aus; sie erhält durch regelmäßige persönliche Meetings erst ihr Fundament.



Führen mit KI

Führen mit KI eröffnet ganz neue Möglichkeiten, schnellere Analysen, bessere Prognosen – hochkomplexe Informationen werden strukturiert und Muster sichtbar gemacht für datenbasierte Entscheidungen. Dabei bleibt das menschliche Urteilsvermögen unverzichtbar. Denn die Würde, Rechte und Bedürfnisse von Mitarbeitern müssen gewahrt bleiben.

Führungskräfte tragen dafür die Verantwortung, dass die Grenzen der KI bewusst berücksichtigt werden, sie müssen für Transparenz, Nachvollziehbarkeit sowie den Schutz von Personen- und Leistungsdaten sorgen.

Ein neues Bewusstsein ist notwendig – für die Grenzen von KI bei der Führung und den Menschen als erste und letzte Instanz.



Talententwicklung für nachhaltige Bindung

Talententwicklung ist ein starker Hebel für die Bindung von Mitarbeitern: Wer sich entwickeln kann, bleibt. Deshalb muss die persönliche Entwicklung als verbindlicher Weg organisiert werden – mit eindeutigen Zielen, Rollenprofilen, Levels, Kriterien für den jeweils nächsten Schritt.

Die Führungskraft findet die passenden Aufgaben und Schlüsselprojekte, sorgt für Rotation, Mentoring und Qualifikation. Entscheidend für die Leistungsbereitschaft ist die Perspektive; fehlt sie, entsteht sehr schnell Wechselbereitschaft – selbst bei guter Vergütung.



Resiliente Menschen, resiliente Unternehmen

Resilienz von Mitarbeitern entsteht auch durch modernes Führen: Vertrauen, Nähe, Dialog und echtes Enablement. Wenn Führungskräfte Teams im Dialog moderieren, Orientierung geben und Verantwortung an die jeweils kompetenten Mitarbeiter delegieren, entsteht eine dauerhafte psychologische Sicherheit und damit eine innere Widerstandskraft – daraus resultiert die Resilienz des gesamten Unternehmens.



Die zentrale Herausforderung für das Management:

Definieren eines Führungsleitbildes, das zur Unternehmenskultur passt, den strategischen Herausforderungen gerecht wird und die Anforderungen moderner Mitarbeiter erfüllt.

Neuer Kompetenzrahmen

Future Leadership Skills

01

People Leadership – Bindung, Dialog, Entwicklung

Leistungsbereitschaft und Zusammenarbeit über Vertrauen, psychologische Sicherheit und Entwicklung stabilisieren

Kernkompetenzen

Selbstmanagement:

Achtsamkeit, Zeit- und Stress-Management

Empathie & Wahrnehmungsfähigkeit: Situationen, Bedürfnisse, Spannungen differenziert erkennen; eigene Bias reflektieren

Dialogische Gesprächsführung: Zuhören, Fragen, Verhandeln; Argumentieren, schwierige Gespräche respektvoll führen

Deeskalation & Konflikt-Management: Konflikte früh sichtbar machen, Interessen klären, tragfähige Lösungen moderieren

Feed-back & Feed-forward: Leistung und Verhalten präzise spiegeln, Entwicklungsschritte definieren und partnerschaftlich begleiten

02

Strategische Steuerung & Umsetzung

Entscheidungen treffen, Zielkonflikte transparent balancieren und Zusammenarbeit über Schnittstellen verbindlich organisieren

Kernkompetenzen

Organisatorische Planung: Ressourcen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festschreiben

Kooperation im System sicherstellen: Entscheidungswege und Standards klären – auch für schnelle informelle Kommunikation

Entscheidungen begründen: Optionen und Risiken prüfen, Entscheidungen abstimmen & begründen – auch bei Kurskorrekturen.

Effiziente Kommunikation an Schnittstellen & mit Stakeholdern: Interessen ausgleichen, Alignment über Bereiche und Ebenen herstellen, effektive Kooperation sichern

Zielkonflikte lösen: Auswirkungen transparent machen, Optionen bewerten, Prioritäten ausbalancieren - entscheiden

Digital Leadership – Hybrid-Performance, KI-Integration, Governance

Zusammenarbeit in hybriden Strukturen organisieren mit stabilem Tempo, Zuverlässigkeit und Qualität; KI als Arbeitsmittel konsequent, transparent und verantwortlich einsetzen – auch beim Führen

Kernkompetenzen

Hybrid-Performance organisieren: Meeting-Architektur, Erreichbarkeit, Kernzeiten, Dokumentation; Präsenz-Meetings als Basis des Dialogs erforderlich

KI in Prozesse integrieren: KI-Nutzung mit definierten Prozessschritten: Entwurf, Prüfung, Freigabe – integriert mit verbindlichen Schnittstellen und Qualitätskriterien

Qualitätssicherung KI etablieren: Prüfkriterien für KI-Ergebnisse (Stichproben, Vier-Augen, Quellencheck etc.), Fehlerklassen dokumentieren, adaptive Lernschleifen etablieren

KI beim Führen gezielt nutzen: KI als Assistenz. Gespräche und Entscheidungen vorbereiten, Feed-backs, Entwicklungspfade etc. Prinzip: KI liefert Vorschläge, Verantwortung bei Führungskraft

Governance & Compliance sichern: Regeln für Datennutzung: Vertraulichkeit, Freigaben, Protokollierung, Nachvollziehbarkeit und Haftung; Grenzen bei personen- und leistungsrelevanten Themen

Kompetenzaufbau Digitales Arbeiten und KI im Team: Qualifikation nach Aufgaben, Best Practices entwickeln, Entwickeln und Führen von Multiplikatoren im Team

Konsequenz für das Management: Entwicklungsprogramm mit Architektur



Die zentrale Herausforderung für das Management besteht darin, ein stringentes Entwicklungsprogramm für Führungskräfte zu etablieren – mit einer stringenten Architektur, Seminar-Modulen, begleitendem Coaching und Transferphasen.

Die Umsetzung wird im Rahmen eines professionellen Change-Management mit internen Multiplikatoren, regelmäßigen Reviews und definierten Indikatoren abgesichert, die Wirkung gemessen an Bindung, Fluktuation, Engagement, Konfliktentwicklung, 360-Grad-Feed-backs, Interviews etc.

Fallbeispiel 1*

Modern Leadership in einem mittelständischen IT-Unternehmen



Ausgangssituation

Ein mittelständisches IT-Unternehmen mit rund 260 Mitarbeitern war unter anderem konfrontiert mit sinkender Motivation, hoher Fluktuation und langen Entscheidungswegen. – Eine neue Geschäftsführung initiierte die Einführung von Elementen des Modern Leadership mit den zentralen Elementen Vertrauen, Transparenz und Selbstverantwortung.



Maßnahmen

Führungskräfte sollten primär als Moderatoren und Coaches agieren. Teams erhielten klare Ziele, jedoch große Freiheit bei der Umsetzung. Regelmäßige Feedbackformate, offene Retrospektiven und flexible Arbeitsmodelle (Homeoffice, Vertrauensarbeitszeit) wurden etabliert.



Effekte

Nach einem Jahr war die Mitarbeiterzufriedenheit gestiegen (Umfrage), Krankentage waren bereits um 15% gesunken und die Fluktuation war im Jahresmittel von 11 auf 6% zurückgegangen. Gleichzeitig verbesserte sich die Innovationskraft, da Mitarbeiter eigene Ideen einbringen konnten, Entscheidungen schneller getroffen und Projekte effizienter abgeschlossen wurden (Engagement-Puls). Auch die Kundenzufriedenheit nahm zu – es wurden deutlich weniger kritische Gespräche geführt.

Modern Leadership verbesserte nicht nur das Arbeitsklima, sondern hatte wirtschaftlich positive Effekte – weil Vertrauen, echte Delegation von Verantwortung und partnerschaftliches Feed-back in den Mittelpunkt der Führungspraxis gestellt wurden, steigerten sich das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter.

*Anonymisiert– Ergebnisse und Werte basieren auf internen Erhebungen und können je nach Kontext variieren

Programm für New Leadership



Ausgangssituation

Ein internationaler Konzern mit 16.000 Mitarbeitenden stand vor erheblichen Herausforderungen: sinkende Mitarbeiterzufriedenheit, steigende Fluktuation und das Scheitern eines umfassenden zentralen Digitalisierungsprojekts.

Interne Analysen zeigten, dass die Ursachen für die negativen Entwicklungen in erster Linie ein stark hierarchisches Führungsverständnis war – mit monologischer Kommunikation und einer äußerst geringen Integration der Mitarbeiter.



Maßnahmen

Der Vorstand initiierte das Programm „New Leadership“. Zunächst wurden das Leitbild und die Führungsgrundsätze neu definiert – mit dem Fokus auf partnerschaftlichem Führen, Dialog, Enablement, Bindung und Mitarbeiterentwicklung.

Den Kern des Programms bildeten schließlich systematische, modulare Schulungen und das individuelle Coaching aller Führungskräfte der Ebenen 2 und 3 über einen Zeitraum von zwei Jahren. Das Ziel war eine nachhaltige Veränderung der persönlichen inneren Haltung für ein systemisches und menschenzentriertes Interagieren, Dialog und offene Kommunikation.



Effekte

Die Maßnahmen führten relativ schnell zu einer besseren Integration und höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie besonders der Schlüsselkräfte an den Konzern: sie wurden laut Umfragen besser angenommen und persönlich gehört (Vergleich Vorher-Nachher, 9, 18 Monate). Diese stärkere Bindung führte auch zu einer besseren Zusammenarbeit der Bereiche (Collaboration Index), was die effektivere Umsetzung von Projekten ermöglichte und damit Raum für Innovationen schuf.

Die offene, dialogische Form der Kommunikation in eigens geschaffenen Gesprächsräumen und Co-Working-Spaces (New Work) brachte besonders für interne Projekte eine markante Verbesserung der Kooperation (Rework-/ Defect-Rate, Budgetabweichungen).

Das gezielte Enablement einzelner Mitarbeiter und ganzer Teams mit einer verbindlichen Delegation von Verantwortung und der Möglichkeit selbstbestimmten Arbeitens erhöhte das Engagement und die Produktivität. Die Mitarbeiter sind beteiligt an Entscheidungen und verbinden ihre Aktivitäten mit Bereichs- und Unternehmenszielen.

*Anonymisiert– Ergebnisse und Werte basieren auf internen Erhebungen und können je nach Kontext variieren

Roadmap Umsetzung Führungskräfteprogramm

Konsequenzen

Leitbild



Skills



Programm-Roadmap



0 - 6 Monate

- **Owner & Governance festlegen:**
Sponsorship Geschäftsführung;
Programm-Owner HR/ PE;
Lenkungskreis, Bereichsleitungen
- **Bedarfsermittlung:**
Erhebung durch Interviews,
Kennzahlen; Abgleich mit
erforderlichen Future Skills
- **Leitbild & Kompetenzprofil:**
Ideales Leitbild; ideale
Kompetenzprofile
- **Konzeption der Maßnahmen je Zielgruppe:** Lernpfade für
Top-Management, mittlere Ebene,
Team-Leitungen etc.
- **Rollen der Linien:**
Wer ist verantwortlich für Transfer?
HR/ PE, Bereichsleitungen,
Multiplikatoren in den Linien
- **Inhalte Programm:**
Module Trainings/ Seminare,
Angebote Coaching und Begleitung
- **Maßnahmen für sicheren Transfer:**
Praxisfälle je Zielgruppe;
Peer-Gruppen, Shadowing,
Review-Schleifen mit Vorgesetzten
- **Pilot:** Erste Module probeweise –
Auswertung und Nachschärfung
- **Finalisierung des Programms
& Umsetzungsplanung:**
Konzeption Change Management &
Kommunikation; interne
Multiplikatoren integrieren – Kick off

6 - 24 Monate

- Rollout: Durchführung der Trainingsprogramme über Bereiche und Ebenen gemäß Konzeption Maßnahmen
- Integration in die Führungspraxis: Standards und Routinen verbindlich integrieren – Dialogformate, Feedback, Feed-forward, Konflikt-Management, Entwicklungsgespräche etc.
- Evaluation & weitere Nachsteuerung, je nach Entwicklung und Bedarf; Interviews Führungskräfte & Mitarbeiter: Transfer, Inhalte, Methoden etc. Weitere Anpassungen
- Digitale Kooperation & Integration KI: Standards Remote und KI; ergänzende Schulungen oder Trainings zu Tools und Governance

ab 25 Monate

- **Verstetigung 1:** Interne Akademie – Seminarreihen, Onboarding-Module für neue Führungskräfte etc.
- **Verstetigung 2 Leadership Learning System:** Neue modulare Lernpfade, Peer-Gruppen, Coaching, Gespräche mit dem Management
- **Kulturarbeit:** Dialog zwischen Management und Führungskräften, permanentes Lernen, gestützt durch Führungsbewertung (360 Grad) und adäquate Maßnahmen
- **Offene Weiterentwicklung**



Phronetic Care Leadership (PCL)



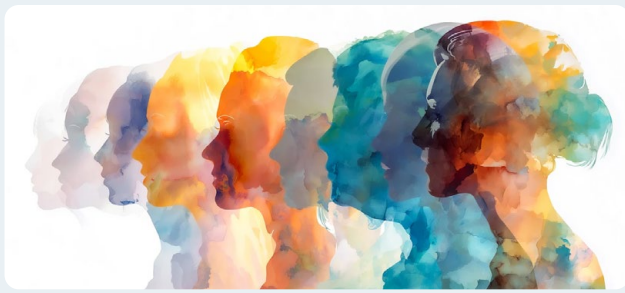
Phronetic Care
Leadership

Phronetic Care Leadership (PCL) beschreibt eine Praxis, in der Empathie als Wahrnehmung, ein verantwortlicher Umgang mit Macht und kluges Urteilen zusammengehören. Das Zusammenspiel dieser drei Elemente führt zu einer verantwortungsvollen und humanen Führung.

PCL besteht im Zusammenspiel dreier Elemente:

Empathie

Menschen, Situationen und emotionale Dynamiken wahrnehmen und annehmen ohne vorschnelle Zuschreibungen – Bias reflektieren



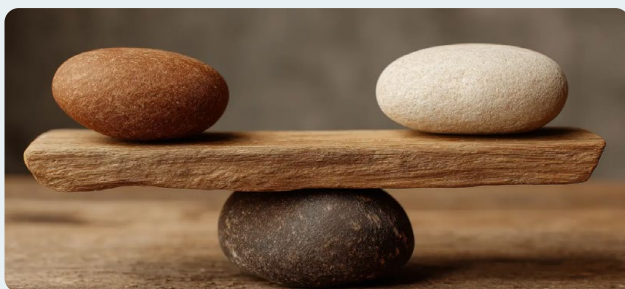
Care (Ethics)

Verantwortung für Menschen, Abhängigkeiten und die Wirkung von Entscheidungen übernehmen – insbesondere im Umgang mit Macht



Phronesis (Klugheit)

In konkreten Einzelfall angemessen urteilen, besonders dann, wenn Regeln und Routinen nicht mehr ausreichen



PCL bietet einen festen Orientierungsrahmen für Next Level Leadership: Empathie (Wahrnehmung), Care (Verantwortung in asymmetrischen Machtverhältnissen) und Phronesis (klug urteilen) führen zur Praxis der Responsiveness – dialogisch, menschlich, verantwortungsvoll.

Responsiveness

Verantwortliches,
humanes Gestalten von
Interaktion und Dialog,
ansprechbar bleiben



Die innere Logik

Führen beginnt mit empathischer Wahrnehmung: Wer sieht und empfindet, was Menschen, Situationen und Beziehungen ausmacht, kann verantwortlich handeln.

Care bindet Wahrnehmung an Verantwortung, indem die Faktoren Macht, Abhängigkeit und Zumutbarkeit berücksichtigt werden.

Phronesis verbindet Wahrnehmungen und ethische Verantwortung mit den Herausforderungen im jeweiligen Einzelfall für ein begründetes Urteilen.

Responsiveness ist die Praxis des verantwortlichen Handelns im Dialog. Sie entsteht durch die systematische Verbindung von Empathie, Care und Klugheit – zum Gestalten von Dialogen und einer lösungsorientierten Kommunikation.

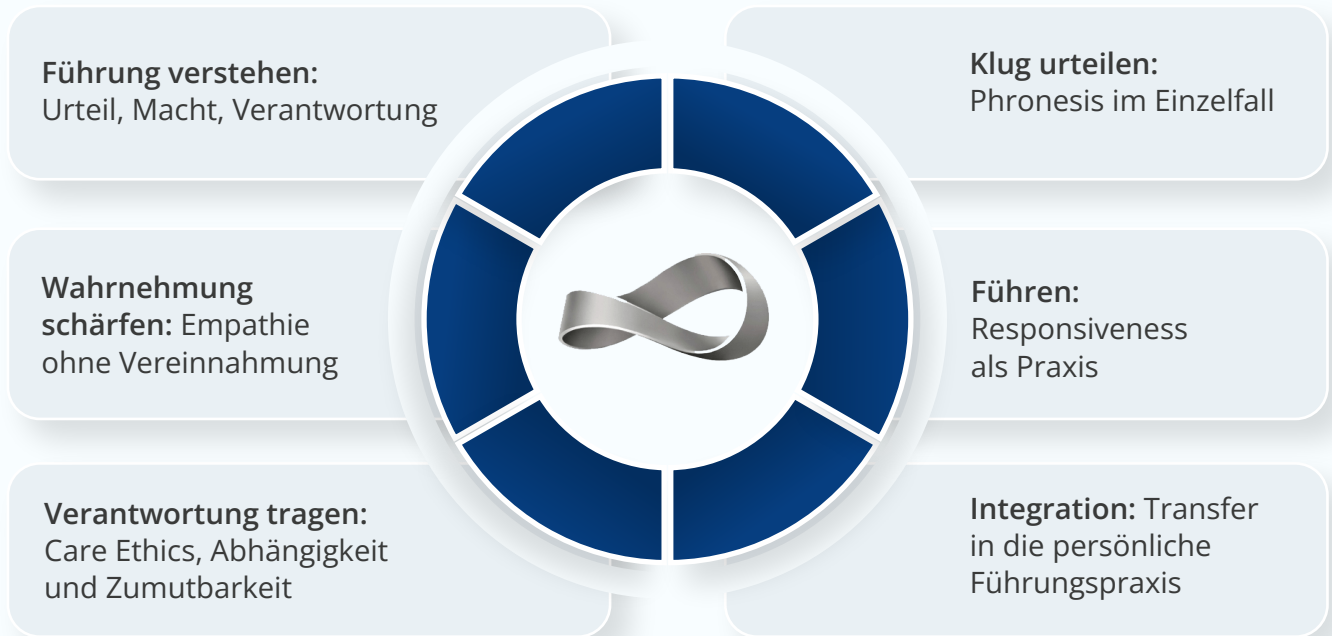
Der Responsiveness Turn

PCL vollzieht einen Responsiveness Turn. Führung wird nicht mehr primär als Durchsetzen von Entscheidungen oder Umsetzen von Zielen begriffen, sondern als antwortendes Agieren, als Interaktion. Wichtig ist nicht allein, was entschieden wird, sondern wie Führungskräfte auf Situationen sowie Menschen und deren Rückmeldungen reagieren, um Entscheidungen im Dialog herbeizuführen.

Responsiveness verändert das herkömmliche Verständnis von Verantwortung: sie wird nicht nur zugeschrieben, sondern praktiziert – im Dialog, durch das gemeinsame Herbeiführen von Entscheidungen, das Begründen von Entscheidungen und die Fähigkeit zur Korrektur.

Führung ist dann gut, wenn sie als verantwortungsvolles Handeln erscheint, dessen Angemessenheit sich erst im interaktiven Verhältnis zum Gegenüber bestimmt. Phronetic Care Leadership richtet sich an Organisationen und Führungskräfte, die Führung als menschliche, dialogische Praxis verstehen und Verantwortung im Umgang mit Menschen tragen.

PCL - Die Module





**Behandle die Menschen so, als wären sie,
was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu
werden, was sie sein können.“**

Johann Wolfgang von Goethe

Kontakt

Norbert Jansen

Norbert.Jansen@cmt.de

0800 71 20000

www.cmt.de/pcl

Impressum

cmt Computer- und Management Trainings GmbH
Hansastraße 32
80686 München

0800 71 20000
info@cmt.de

Geschäftsführer: Dipl. Ing. Claudio Dorigo

Copyright cmt GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

