

Arnd Albrecht

Zukunftsgerecht führen

Plena-Leadership – die Synthese von
Management, Neurowissenschaft und
Psychologie



Springer Gabler

Zukunftsgerecht führen

Arnd Albrecht

Zukunftsgerecht führen

Plena-Leadership – die Synthese von
Management, Neurowissenschaft und
Psychologie



Springer Gabler

Arnd Albrecht
MBCI – Munich Business Coaching Institute
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-34252-4 ISBN 978-3-658-34253-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34253-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lekrotat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch ist für alle essenziell, die zukunftsgerichtet führen wollen und für das Leadership neue Impulse suchen: Wer verstehen möchte, warum man wie Menschen führt, aber gleichzeitig seinen individuellen Führungsstil aufbauen und verbessern will, dem wird ein neues Führungsverständnis durch die Synthese aus Management, Neurowissenschaft und Psychologie aufgezeigt. Eine der wichtigsten Erkenntnisse: Es gibt nicht den allgemeingültigen Führungsstil, da jeder seinen eigenen entwickeln muss. Also kein Standardrezept, was viele Bestseller vorgaukeln möchten. Es gibt aber drei Kernbereiche, die für Führung essenziell sind: Führung von sich selbst, Führung anderer und der Aufbau einer Führungskultur. Damit ergibt sich ein holistischer Ansatz modernen Führens.

Das hier entwickelte *Plena-Leadership-Modell* ist ein gutes Konzept, dies zu bewerkstelligen. Es gilt Anstrengungen vorzunehmen, sich Kompetenzen anzueignen, und Rollen- und Verantwortlichkeiten auszufüllen, die für ein *State-of-the-Art-Leadership* notwendig sind. Diese braucht jede Führungskraft, um zukunftsgerichtet führen zu können. Inwieweit diese selbst durch Sie abgedeckt bzw. repräsentiert werden (können!) oder durch andere erfolgen sollten, das ist das große Geheimnis erfolgreichen Führens.

Finden Sie heraus, in welchen Bereichen Sie schon gut aufgestellt sind und in welchen noch nicht. Entscheiden Sie, wie man es im strategischen Management tut – *Make or Buy*: Was kann und will ich selbst verbessern und optimieren? Oder wo ist es besser, zu delegieren, weil meine eigene Persönlichkeit es erschwert, diese Führungskompetenz zu entwickeln bzw. diese Führungsrolle einzunehmen?

Dieses Buch ist für alle gedacht, die schon Führungskraft sind und sich optimieren wollen oder Führungskraft werden wollen oder auch ihren Führungsstil überdenken wollen.

Warum ein weiteres Buch über Führung? Sind nicht alle Führungsstile untersucht und beschrieben? Gibt es nicht Management-Bücher wie Sand am Meer? Vieles scheint theoretisch möglich zu sein. Leadership wird von vielen „selbst ernannten Experten“ propagiert, die selbst erstaunlicherweise weder disziplinarisch noch in der Matrix wirklich Führungskraft waren. Die Berater, die aufzeigen, wie man führen sollte. Diese sind aber nie mit privaten Themen der Mitarbeitenden tangiert worden, die ursächlich die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden stark beeinflussen. Es werden uns innovativ scheinende, akademisch-theoretische oder manchmal abstruse Führungs- und Organisationsverän-

derungsansätze vorgestellt und verkauft. Diese bringen uns zwar gedanklich vorwärts, doch helfen sie oftmals kaum wirklich in der Praxis oder sind flächendeckend nicht implementierbar. Sie bringen einige positive Komponenten, die man durchaus mit großem Erfolg einarbeiten kann. Agile Methoden wie Scrum- oder Change-Management-Modelle sind genauso wenig aus dem modernen Führungsansatz wegzudenken wie neue Führungsprinzipien, die Elemente von Business Coaching bis hin zu Humble Leadership enthalten.

Durch COVID-19 wurde zumindest Führungsmodelle auf die Probe gestellt. Sowohl 100 Prozent holokratisch-selbstgesteuerten Organisationen sind genauso wenig umsetzbar wie die – für manche Mikromanager wünschenswert – komplett autokratisch-überwachten Strukturen, um Mitarbeitende zu lenken. Warum gerade in schwierigen Zeiten exzellente Führung entscheidend nachhaltig ist, wird in diesem Buch genauso dargelegt wie das grundlegende Verständnis für die Flexibilität beim Führen von Menschen. Explizit sind nicht nur Mitarbeitende, sondern im Sinne eines 360-Grad-Führungsstils alle Stakeholder als „zu Führende“ berücksichtigt. Für einen holistischen Ansatz ist nicht nur die Agilität hinsichtlich der Situation der einzelnen Akteure in einer dynamischen Umgebung (VU-KA-Welt) wichtig. Vielmehr spielen die Berücksichtigung der Heterogenität (*Diversities & Cultures*) und die immer stärker virtuell und digital geprägte Arbeitswelt (Work 4.0) eine entscheidende Rolle für erfolgreiches Führen.

Als gutes Führungshandbuch für Praktiker erwartet Sie natürlich auch am Ende ein Leadership-Skill-Set, mit dem Sie sowohl im normalen Business-/Projekt-Alltag arbeiten können als auch in kritischen Momenten. Das soll durch Abwechslung von Theorie und notwendigen Umsetzungshilfen sowie Anleitung zu spezifischem Führungsverhalten gespiegelt werden. Das vorgeschlagene Skill-Set sollte umgesetzt werden – in welcher Ausprägung Sie das wollen bzw. können, bestimmen Sie anhand einer Leadership-Checklist am Ende jeden Kapitels!

Dieses Buch ist aus Sicht eines Praktikers geschrieben. Führungskraft zu sein, fordert uns täglich heraus: im operativen Bereich sowohl mit disziplinarischer und/oder funktionaler Führung (Matrix), in internationalen Firmen, in Tochtergesellschaften als auch in Headquarters internationaler Konzerne sowie im deutschen Mittelstand. Die Erklärung, warum welche Tools eingesetzt werden müssen und können und welche nicht, wird durch aktuelle Forschung aus Neuroscience, Motivationstheorien, Organisationspsychologie, Personalmanagement und agilen Führungsmodellen gestützt und durch zahlreiche Abbildungen visualisiert.

Dieses Buch soll verhindern, was schlechtes und wenig proaktives Leadership als Konsequenz zeigt: hohe Fluktuationsraten, unzufriedene Mitarbeitende, schlechtes internes Employer Branding, einen hohen Anteil an *Underperformers* und einen hohen Krankenstand mit geringen Reintegrationsraten von therapierten Mitarbeitenden.

Ziel ist es, den Arbeitgeber wieder attraktiver zu machen – durch hervorragendes, flexibles und vielseitiges Führen – unter Wahrung der individuellen Führungskompetenz. Denn ohne authentisches Führen ist ein Chef keine Führungskraft. Stressreduktion und die Erhöhung der Gesundheit, Motivation und Freude beim Arbeiten sind einige der Hauptziele der meisten Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Pro Jahr könnten nicht nur Mil-

liarden Euro durch die Reduktion der hohen Arbeitsausfälle der *Mal-* und *None-Performance* eingespart werden – neben der Leistungszunahme würden durch Unterstützung der intrinsischen Motivation auch die Innovation und die persönliche Zufriedenheit gesteigert werden.

Sie fragen sich vielleicht:

Kann ich eine gute Führungskraft werden, ohne dass ich mich komplett verstellen muss? –

Die Antwort ist ein eindeutiges Ja!

Muss ich mir trotzdem meines Führungsstils bewusst sein? –

Die Antwort ist ein eindeutiges Ja!

Muss ich meinen Führungsstil ständig überprüfen? –

Die Antwort ist ein ganz sicheres Ja!

Wer es bevorzugt, nur einzelne Themen herauszugreifen und Einzelbereiche zu vertiefen oder sich darin selbst überprüfen möchte, kann das pro Kapitel tun. Der größte Nutzen besteht allerdings darin, dass man alle Führungsbereiche im Sinne eines holistischen Plena-Leaderships bearbeitet und realisiert.

Viel Spaß und Erfolg beim Umsetzen Ihres eigenen zukunftsgerichteten Führungsstils!

Konstanz/München
Februar 2021

Arnd Albrecht

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung** 1
 - 1.1 Zukunftsgerechtes Führen in einer dynamischen Umwelt. 6
 - 1.1.1 Globale Megatrends in einer VUKA-Welt. 6
 - 1.1.2 Der holistische Führungsansatz 8
 - 1.1.3 Modernes Führen im 21. Jahrhundert: Arbeitswelt 4.0 10
 - 1.2 Bewusstes Führen ist Psychologie: „Neuroleadership“ 12
 - 1.2.1 Neuroleadership: Manipulation und Ethik. 12
 - 1.2.2 Überblick Neuroleadership-Ansätze und Motivation 13
 - 1.3 Plena-Leadership: Führen ist ein Selbst- und Fremdführen 17
 - 1.4 Erfolgreiches Führen zeigt sich in Krisensituationen 19
 - 1.4.1 Umgang des Menschen mit Lebenskrisen 19
 - 1.4.2 Umgang des Menschen mit neuen Personen 21
 - 1.4.3 Umgang des Menschen mit Rückschlägen 23
 - 1.4.4 Umgang des Menschen mit externen Veränderungen 23
 - 1.4.5 Visionalisierung 25
 - 1.5 Leadership-Checkliste 25
 - Literatur. 26
- 2 Führungsstil-Portfolio** 29
 - 2.1 Die Trias der guten Führung 30
 - 2.1.1 Authentizität. 30
 - 2.1.2 Agilität 31
 - 2.1.3 Nachhaltigkeit 31
 - 2.2 Unterschied und Symbiose von Manager versus Leader. 32
 - 2.3 Einflussfaktoren auf den Führungsstil 38
 - 2.3.1 Persönlichkeit. 38
 - 2.3.2 Geschlecht 39
 - 2.3.3 Alter/Generationen. 39
 - 2.3.4 Religion oder Einflüsse von Religionen 39
 - 2.3.5 Kulturen 40

2.4	Einflüsse der Umgebung und Situation auf die Person	43
2.4.1	Intrinsische Veränderungen	43
2.4.2	Extrinsische Veränderungen.	44
2.5	Führungsstil-Klassifikationen	44
2.5.1	Transaktionaler versus transformationaler Führungsstil	45
2.5.2	Der Führungsstil-Radius	45
2.5.3	Führungsstil-Theorien und Modelle	45
2.6	Leadership-Checkliste	49
	Literatur.	50
3	Das Plena-Leadership-Modell: Die drei Bereiche zukunftsgerichten	
	Führens	53
3.1	Selbstführung (Self-Leadership) (Quadrat)	56
3.2	Rollen und Verantwortlichkeiten: Environment-Leadership (Oktogon) . . .	57
3.3	Culture-Leadership (Kreis)	58
3.4	Das Gesamtsystem: Plena-Leadership.	60
3.5	Leadership-Checkliste	61
	Literatur.	62
4	Führen von sich selbst: Self-Leadership	63
4.1	Persönlichkeit.	64
4.2	Eigenmotivation.	71
4.2.1	Ikigai	72
4.2.2	Flow-Theorie	72
4.2.3	Motivation für Karriere und Peter Principle	74
4.3	Resilienz-Selbstmanagement.	75
4.3.1	Stressfaktoren und Stresskompensation.	75
4.3.2	Coping-Mechanismen	76
4.3.3	Selbstwahrnehmung.	79
4.3.4	Selbstwahrnehmung und Resilienz	81
4.4	Authentizität und Vertrauensaufbau.	83
4.5	Empathie	85
4.6	Führungserfahrung.	86
4.7	Male versus Female Leadership.	87
4.8	Interkulturelles Leadership	88
4.9	Interpersonelle Kompetenzen	89
4.9.1	Hard Skills	90
4.9.2	Soft Skills.	95
4.10	Leadership-Checkliste	102
	Literatur.	104

5 Environment-Leadership	109
5.1 Stakeholder-Management by Leadership (SMbL)	112
5.1.1 Leadership-Visualisierung	113
5.1.2 Leadership-Einfluss-Matrix	114
5.1.3 Leadership-Power-Interest-Matrix	115
5.2 Verschiedene Verantwortungsbereiche: Rollen und Verantwortlichkeiten	117
5.2.1 Teamrollen Tests	118
5.2.2 Outsourcing: Make-oder-Buy-Entscheidung	118
5.2.3 Delegieren	119
5.3 Situatives Führen	121
5.4 Leadership-Checkliste	124
Literatur	125
6 Die acht Rollen Verantwortlichkeitsbereiche	127
6.1 Kommunikationsexperte	129
6.1.1 Die Rolle als Kommunikator	129
6.1.2 Kommunikationsgrundlagen	131
6.1.3 Kommunikationswege	132
6.1.4 Aufstellung von Richtlinien und Regeln	134
6.1.5 Feedback als Neuroleadership-Tool: Warum „Sandwich“-Technik immer funktioniert	139
6.1.6 Feedback: 360-Grad- und Kugel-Feedback	145
6.1.7 Jour fixe und Daily Standup-Meeting	147
6.1.8 Das ideale Business Meeting	148
6.2 Die Rolle als Business Coach: What you really really really want?	151
6.2.1 Business Coaching als Führungskompetenz	151
6.2.2 Anlass des Business Coachings	156
6.2.3 Abbildung des Coachings als Prozess	157
6.2.4 Business Coaching-Methoden	161
6.2.5 Business Coaching als Leadership-Tool	163
6.3 Motivator: Innovator der Infrastruktur	165
6.3.1 Motivatoren	165
6.3.2 Arbeitswelt 4.0: Motivation versus Kompetenz	173
6.4 Mentor: Entwicklung durch Delegieren und Fördern	174
6.4.1 Übernahme von HRM-Aufgaben	174
6.4.2 Unterstützung bei der Entwicklung und Karriere	176
6.5 Visionär: Gestaltung und Aufzeigen neuer Wege und Infrastruktur	176
6.5.1 Neues Verständnis von visionärem Leadership	177
6.5.2 Arbeitsplatzgestaltung	178
6.5.3 Lebenslanges Lernen (LLL)	180

6.6	Leader by Objective (LbO): Ziel-Inkubator und Pfadfinder	181
6.6.1	Leadership by Objectives (LbO): Das moderne Management by Objectives (MbO)	181
6.6.2	Mitarbeitergespräch (MAG).	183
6.7	Change-Agent: Der Pionier in einem unsicheren Umfeld	185
6.7.1	Angst vor Veränderungen: Ein Neuroleadership-Thema	185
6.7.2	Change als strategische Planung	187
6.7.3	Die drei Visionen der Führungskraft als „Veränderer“	187
6.8	Health Care Coach: Resilienz-Aufbau und Gesundheitsstabilisierung	188
6.8.1	Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und Krankheiten	189
6.8.2	Einfluss der Persönlichkeit auf biologische Parameter (Psychosomatik).	190
6.8.3	Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und Gesundheitsrisiken.	191
6.8.4	Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalveränderung durch Krankheiten	191
6.8.5	Einfluss von gesundheitsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen	192
6.8.6	Kohärenzsinn und dessen Anwendung in Unternehmen	192
6.8.7	Umgang mit Perfektionismus als Persönlichkeitsmerkmal in Organisationen	193
6.8.8	Der Health Care Coach und das BGM.	194
6.8.9	Resilienz-Aufbau	195
6.8.10	Patient und Arbeitnehmer in einer Person	197
6.8.11	Salutogenese und Prävention	199
6.9	Leadership-Checkliste	201
	Literatur.	205
7	Culture-Leadership.	209
7.1	Die eigene Führungskultur.	210
7.1.1	Vorbildfunktion: USP und Role Model	210
7.1.2	Responsible Leadership	210
7.2	Die Fehlerkultur.	210
7.2.1	Umgang mit Fehlern: Kaizen und Poka Yoke	211
7.2.2	Positive Führungskultur.	211
7.3	Der Einfluss auf die Gesamtkultur.	211
7.4	Privat Social Responsibility und Conscious Business	213
7.5	Leadership-Checkliste	215
	Literatur.	216

8 Organisation und Führung	217
8.1 Organisationsform und Führungsstil	217
8.1.1 Die Abhängigkeit des Führungsstils von der Organisationsform ...	218
8.1.2 Die internen Faktoren eines Unternehmens bestimmen den Führungsstil	219
8.2 Holokratie	220
8.3 Disruptive Organisationen	222
8.4 Leadership-Checkliste	223
Literatur	224
9 Ausblick: Leadership 4.0	225
9.1 Leadership 4.0 und Work 4.0	226
9.1.1 Künstliche Intelligenz als Teil des Diversity Managements einer Industrie 5.0?	227
9.1.2 Die internen Faktoren eines Unternehmens bestimmen den Führungsstil	228
9.2 Organisationsveränderung und Leadership 4.0	229
9.3 Umsetzung von zukunftsgerichtetem Führen	230
9.4 Ausblick auf zukunftsgerichtetes Führen	231
9.5 Leadership-Checkliste	231
Literatur	233
10 Leadership-Zukunftsprofil	235
10.1 Leadership-Checkliste	236
10.2 Führungsprofil-Level	237
10.3 Persönlicher Entwicklungsplan	237
10.4 Schlusswort	239
Weiterführende Literatur	241
Autorenverzeichnis	257
Stichwortverzeichnis	259

Über den Autor



Arnd Albrecht ist seit über 20 Jahren selbst Führungskraft und hat sowohl disziplinarisch als auch funktional Menschen aus fünf Kontinenten von über 40 Ländern geführt und vermittelt sein Praxiswissen in Leadership-Seminaren. Der diplomierte Biologe und promovierte Biochemiker hat sich schon während seines Studiums an der TU München und LMU München mit Neurophysiologie und pathobiochemischen Prozessen beschäftigt bzw. geforscht. Neben Medizin und Psychologie studierte Dr. Albrecht BWL und ist Professor für Human Ressource Management an der Munich Business School mit den Forschungsschwerpunkten Leadership und Stressmanagement. Sein Wissen zum Thema Führung sammelte er durch seine über 25-jährige internationale Erfahrung in verschiedenen Positionen in der Pharma- und Beratungsindustrie. Prof. Albrecht ist gefragter Trainer und Redner für Themen wie virtuelles Führen und Neuroleadership. Seit 2018 leitet er das Munich Business Coaching Institute, das sich mit der Standardisierung, Qualitätseinhaltung von systemischem Coaching und Ausbildung sowie Forschung im Bereich Business Coaching und Health Care Coaching verpflichtet sieht. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Artikel und einschlägiger Publikationen.

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence (siehe auch KI)
AL	Abteilungsleiter
APA	American Psychiatric Association
bcc	Blind Copy
BCG	Boston Consulting Group
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BGW	Betriebliches Gesundheitswesen
BIP	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung
BLZ	Bankleitzahl
BPS	Biopsychosoziales (Modell)
BTRSPI	Belbin Team Role Self-Perception Inventory
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CBT	Cognitive Behavioral Therapy
CI	Corporate Identity
COACH	Come together – Orientation – Analysis – Change – Harbour (model)
COPSY	Corona und Psyche (Studie)
COVID-19	Corona Virus Infection Disease 2019
CSF	Critical Success Factor (kritischer Erfolgsfaktor)
CSP	Critical Success Person (kritische Erfolgsperson)
CSR	Corporate Social Responsibility
DACH	D-A-CH: Deutschland – Österreich – Schweiz
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching e. V.
DHS	Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e. V.
DISC	Dominance – Influence – Steadiness – Conscientiousness (model)
DISG	Dominanz – Initiative – Stetigkeit – Gewissenhaftigkeit (Modell)
DSM-5	Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (5th edition)
EMEA	Europe – Middle East – Africa
EVA	Einstieg – Verarbeitung – Ausstieg

EVP	Employee/Employer/Employment Value Proposition (Nutzenversprechen für den Mitarbeitenden/Alleinstellungsmerkmal der Firma/ Einstellungsmerkmal einer Firma)
F2F	Face-to-Face (physisches Treffen)
FFM	Fünf-Faktoren-Modell (Five-Factor Model)
fMRT	funktionelle Magnetresonanztomographie
FRLM	Full Range of Leadership Model (umfassendes Führungsverhaltens-Modell)
FTE	Full Time Equivalent
GROW	Goal – Reality – Options – Will (Model)
HQ	Headquarters
HRM	Human Ressource Management
IBAN	International Bank Account Number
ICD10	International Classification of Disease 10th edition
ICF	International Coaching Federation
IDEAL	Initialisierung – Definition – Explorativer Coaching Zyklus – Abschluss – Lessons Learnt (Modell)
IoT	Internet of Things
IT	Informationsverarbeitungstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz (siehe auch AI)
KPI	Key Performance Indicator
LbO	Leadership by Objective
LLL	Lebenslanges Lernen (Life Long Learning)
LMS	Lern-Management-Systeme
LXP	Learning-Experience-Plattformen
LSP	Lego Serious Play®
M&S	Marketing & Sales
M2M	Maschine zu Maschine (direkte Kommunikation/Aktion zwischen Maschinen)
MAG	Mitarbeitergespräch
MbL	Management by Leadership
MBTI	Myers-Briggs-Typenindikator
MbO	Management by Objectives
MLB	Magische Leadership-Box
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MOST	Mission – Objectives – Strategy – Tactics (model)
NGO	Non-Governmental Organization (siehe NRO)
NPS	Narzisstische Persönlichkeitsstörungen
NRO	Nichtregierungsorganisation (englisch NGO)
NLP	Neurolinguistisches Programmieren
OCEAN	Openness to Experience – Conscientiousness – Extraversion – Agreeableness – Neuroticism (model)

OKR	Objectives and Key Results
OoP	Other oriented Perfectionism
PAI	Performance Appraisal Interview (siehe auch MAG)
PBB	Passenger Boarding Bridge
PJ	Personenjahr
PM	Personenmonat
PSR	Private Social Responsibility
PT	Personentag
SMART	Specific – Measurabel – Attractive – Realistic – Time-Bound (Zielkriterien)
SEA	Search Engine Advertisement
SEO	Search Engine Optimization
SMBL	Stakeholder-Management by Leadership
SoP	Self-oriented Perfectionism
SOP	Standard Operating Procedure
SpP	Social prescribed Perfectionism (SPP)
TGIF	Thank God it's Friday
TIPI	Trierer Integriertes Persönlichkeitsinventar
TLI	Transformational Leadership Inventory
TM	Teammitglied
USP	Unique Selling Proposition
VUKA	Volatilität – Unsicherheit – Komplexität – Ambiguität (Welt)
VIE	Valenz-Instrumentalität-Erwartung (Modell)
VWL	Volkswirtschaftslehre

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Räumliche und zeitliche Positionierung der Fahrgastbrücke als Demonstration agilen Führens (eigene Darstellung)	3
Abb. 1.2	Einfluss von globalen Megatrends auf modernes Führen (Albrecht 2020)	7
Abb. 1.3	Konflikt zwischen dem Ordnungssystem des Menschen und der VUKA-Welt (eigene Darstellung)	8
Abb. 1.4	Diskrepanz zwischen Experten, die durch Karrierepfade zu Managern und dann mit der Erwartungshaltung, eine gute Führungskraft zu werden, entwickelt werden. E = Fachexperte, M = Manager, L = Leader (eigene Darstellung)	9
Abb. 1.5	Einfluss der Megatrends auf die vier Ebenen der Führung in der Arbeitswelt 4.0 (Albrecht 2020)	11
Abb. 1.6	Einflüsse, die die Persönlichkeit und unser Denken prägen (eigene Darstellung).	12
Abb. 1.7	Esel-Karotten-Stock-Modell (eigene Darstellung)	15
Abb. 1.8	Motivationskategorien mit Beispielen (eigene Darstellung)	16
Abb. 1.9	Belohnung und Bestrafung im Experiment und deren mögliche Konsequenzen für das Leadership: a) und b) Experimente zur erlernten Hilflosigkeit, c) und d) Reaktion auf Erwartung von Belohnung und Bestrafung (eigene Darstellung).	16
Abb. 1.10	Selbst- und Fremdführen (eigene Darstellung)	17
Abb. 1.11	Übersicht Motivationstheorien zur Ermittlung der Antriebsfaktoren von Mitarbeitenden (eigene Darstellung). Nähere Erklärung in Abschn. 6.3. . . .	18
Abb. 1.12	Kübler-Ross-Modell (eigene Darstellung).	19
Abb. 1.13	Teambuilding-Schritte nach Tuckman (eigene Darstellung)	20
Abb. 1.14	Emotionale Phasen bei einem Entwicklungsprozess oder Change-Management „Death Valley“ (eigene Darstellung).	20
Abb. 1.15	Change-Modell nach Satir (1991) (eigene Darstellung)	21
Abb. 1.16	Visualisierung: Das Bergbesteigungs-Modell (eigene Darstellung)	24

Abb. 2.1	Trias guter Führung: das Führungsportfolio (eigene Darstellung)	30
Abb. 2.2	Manager-/Leader-Charakteristika nach Drucker 1954, 1974 (eigene Darstellung).	33
Abb. 2.3	Manager-/Leader-Differenzierung durch Kotter (eigene Darstellung)	34
Abb. 2.4	Tensor Organisation (eigene Darstellung)	35
Abb. 2.5	Teammanagement und -führung nach dem Verhaltensgitter von Blake und Mouton (eigene Darstellung)	36
Abb. 2.6	Individuelle Faktoren eines Menschen, die eine Anpassung des Führungsstils bedeuten können (eigene Darstellung)	37
Abb. 2.7	Einfluss der Teamzusammensetzung auf den Führungsaufwand und die Leistungsfähigkeit (nach Albrecht 2016)	37
Abb. 2.8	Übersicht der Einflussfaktoren auf den Führungsstil (eigene Darstellung).	38
Abb. 2.9	Übersicht verschiedener Einflussfaktoren auf Kultur-Typen (eigene Darstellung).	40
Abb. 2.10	Das Haus der persönlichen Stabilität (eigene Darstellung verändert nach Albrecht 2018)	43
Abb. 2.11	Führungsstil-Radius: Führungsstil in Abhängigkeit von Partizipation und Interaktion (eigene Darstellung)	46
Abb. 3.1	Das holistische Modell der drei Führungsbereiche (eigene Darstellung) . . .	54
Abb. 3.2	Dreidimensionale Darstellung des Plena-Leadership-Modells (eigene Darstellung).	55
Abb. 3.3	Der Kernbereich von zukunftsgerichtetem Führen: Das Self-Leadership (eigene Darstellung).	56
Abb. 3.4	Die Führungskompetenzen modernen Führens (eigene Darstellung)	58
Abb. 3.5	Die Führungskultur, die das moderne Führen spiegelt (eigene Darstellung).	59
Abb. 3.6	Das Plena-Leadership-Gesamtmodell (eigene Darstellung)	60
Abb. 4.1	Vereinfachte Darstellung von Gehirnarealen, die unsere Motivationen evolutionsbiologisch steuern: von triebhaft (1) über emotional (2) zu kognitiv-intellektuell (3) (eigene Darstellung)	72
Abb. 4.2	Ikigai als zukunftsgerichtetes Motivationsmodell (eigene Darstellung)	73
Abb. 4.3	Flow Theory nach Csikszentmihalyi (2014) (eigene Darstellung)	73
Abb. 4.4	Die drei Entwicklungsstufen des Peter Principle (eigene Darstellung). . . .	74
Abb. 4.5	Stress-Coping-Modell nach Lazarus und Folkman (eigene Darstellung) . . .	77
Abb. 4.6	Teufelskreislauf der negativen Selbstperzeption (eigene Darstellung)	79
Abb. 4.7	Abhängigkeit der Selbstwahrnehmung von dem Wahrnehmen, Denken und Beobachten (eigene Darstellung)	80
Abb. 4.8	Johari-Fenster (eigene Darstellung)	81
Abb. 4.9	Komponenten der Selbstkompetenz (eigene Darstellung).	82
Abb. 4.10	Die Magische Leadership-Box (eigene Darstellung).	86

Abb. 4.11	Schematische Darstellung wichtigster internationaler Führungsstile nach Lewis (1996) (eigene Darstellung)	88
Abb. 4.12	Wasserfall-System im klassischen Projektmanagement (oben normaler Verlauf, unten mit Störung des Ablaufs) (eigene Darstellung)	93
Abb. 4.13	Hybrides Management (Albrecht und Albrecht 2021)	94
Abb. 4.14	Das Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun (eigene Darstellung)	99
Abb. 4.15	Transaktionsanalyse nach Berne (eigene Darstellung)	100
Abb. 4.16	Negative Kommunikationstypen nach Satir et al. (1991) (eigene Darstellung).	102
Abb. 5.1	Das Personalmanagementhaus (eigene Darstellung).	111
Abb. 5.2	Methode der Leadership-Visualisierung anhand eines virtuellen Teams (eigene Darstellung).	113
Abb. 5.3	Beispiel für eine Leadership-Einfluss-Matrix (Abkürzung der Stakeholder siehe Abb. 5.4) (eigene Darstellung)	115
Abb. 5.4	Beispiel für eine Leadership-Power-Interest-Matrix TL = Führungskraft (eigene Darstellung)	116
Abb. 5.5	Modell des situativen Führens nach Hersey und Blanchard (1982) (eigene Darstellung).	122
Abb. 5.6	Anwendung des Hersey-Blanchard-Modells auf den Leadership-Stil und die Personalentwicklung (eigene Darstellung)	123
Abb. 5.7	Einteilung von Mitarbeitenden analog der BCG-Matrix (eigene Darstellung)	124
Abb. 6.1	Die acht Rollen authentischen Führens (eigene Darstellung).	128
Abb. 6.2	Kommunikation als zentrales Führungstool und Ursache von Fehlinterpretationen (eigene Darstellung)	129
Abb. 6.3	Verschiedene Interpretationen des gleichen Sachverhalts (eigene Darstellung).	130
Abb. 6.4	Beispiel für interkulturelles Kommunikations(miss)verständnis von Low- und High-Context-Kulturen (eigene Darstellung).	131
Abb. 6.5	Erweitertes Kommunikationsmodell von Shannon und Weaver (eigene Darstellung).	131
Abb. 6.6	Wege der Kommunikationsnutzung vor der Corona-Pandemie (Albrecht und Albrecht 2012)	133
Abb. 6.7	Umfrage unter Managern, wie die Kommunikation 2040 aussehen wird (Albrecht 2017a)	133
Abb. 6.8	Kommunikationstransfer in virtuellen Teams (nach Albrecht 2016a, b)	134
Abb. 6.9	Der Cocktail-Party-Effekt als Beweis für Fokussierung und Ablenkung des Gehirns (eigene Darstellung)	136
Abb. 6.10	Sandwich- oder Burger-Technik (eigene Darstellung)	143

Abb. 6.11 Das 360-Grad-Feedback (eigene Darstellung)	145
Abb. 6.12 Die Hauptkommunikationswege innerhalb eines 360-Grad-Feedbacks (eigene Darstellung).	146
Abb. 6.13 Daily Standups als Kommunikationsform im agilen Management (eigene Darstellung).	149
Abb. 6.14 Vorteile eines zentralen Dokuments für Business Meetings (eigene Darstellung).	150
Abb. 6.15 Abgrenzung von Coaching zu benachbarten Disziplinen nach Drath 2012 (eigene Darstellung).	152
Abb. 6.16 Abgrenzung von Business Coaching zu anderen Bereichen nach dem Anwendungskontext nach Drath 2012 (eigene Darstellung)	153
Abb. 6.17 Das IDEAL-Modell von Albrecht (2018). Legende: C = Coach; K = Klient; AG = Arbeitgeber	158
Abb. 6.18 Das GROW-Modell nach Whitmore (2002) (eigene Darstellung).	159
Abb. 6.19 Der Business-Coaching-Prozess in Anlehnung an Rauen (2005a) (eigene Darstellung).	159
Abb. 6.20 Der Business-Coaching-Einzelprozess nach Albrecht (2018) (eigene Darstellung).	161
Abb. 6.21 Blended Training als Beispiel für hybrides Coaching (eigene Darstellung aus Albrecht und Albrecht 2021)	164
Abb. 6.22 Maslows Bedürfnispyramide (eigene Darstellung)	165
Abb. 6.23 Übertragung von Maslows Bedürfnispyramide auf Belohnungs- und Vergütungssysteme (eigene Darstellung)	166
Abb. 6.24 Herzbergs Zwei-Faktoren-Motivationstheorie (eigene Darstellung)	167
Abb. 6.25 Prinzip von Herzbergs Zwei-Faktoren-Motivationstheorie (eigene Darstellung).	168
Abb. 6.26 Porter-Lawler-Motivationstheorie (eigene Darstellung).	169
Abb. 6.27 Vroom's VIE-Modell/Erwartungstheorie (eigene Darstellung)	169
Abb. 6.28 Kategorisierung der Mitarbeitertypen in der Arbeitswelt 4.0 nach Albrecht (2016b) (eigene Darstellung)	173
Abb. 6.29 HRM-Lifecycle (eigene Darstellung)	175
Abb. 6.30 Bergbesteigungs-Modell nach Albrecht: Visionär beim zukunftsgerichten Führen am Beispiel einer Bergbesteigung (eigene Darstellung).	178
Abb. 6.31 Räumliche Anpassungen an Arbeitswelt 4.0 (eigene Darstellung nach Albrecht 2020)	179
Abb. 6.32 MOST-Modell (eigene Darstellung)	181
Abb. 6.33 Leadership by Objectives in Anlehnung an das OKR-Modell (eigene Darstellung).	183
Abb. 6.34 Die 10 wichtigsten Inhalte eines Mitarbeitergesprächs (MAG) (eigene Darstellung).	184
Abb. 6.35 Michigan-Modell (eigene Darstellung)	184
Abb. 6.36 Acht-Stufenmodell des Changemanagements nach Kotter (1996) (eigene Darstellung).	186

Abb. 6.37 Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Krankheit (eigene Darstellung)	189
Abb. 6.38 Sechs Modelle hinsichtlich einer Interaktion von Persönlichkeit und Krankheit (eigene Darstellung; Legende siehe Abb. 6.37)	190
Abb. 6.39 ICD-10-Diagnosekriterien einer Depression (Major Depression) entsprechend den ICD-10-Kriterien (eigene Darstellung)	195
Abb. 6.40 Das Eisberg-Modell: Offensichtliches Erscheinungsbild versus verborgene Ätiologie (eigene Darstellung)	195
Abb. 6.41 Das Biopsychosoziale Modell (BPS-Modell) und die Pathogenese (eigene Darstellung)	196
Abb. 6.42 Der erkrankte Arbeitnehmer (PK) im potenziellen Austausch mit Stakeholdern, die seiner Gesundheit förderlich sein können und Teile des Gesundheitssystems darstellen sollten: Chef/Arbeitgeber (AG), Business Coach (BC), Psychotherapeut (PT), Hausarzt (HA) (eigene Darstellung)	198
Abb. 6.43 Eisbergschmelze: Interdisziplinäres Zusammenwirken zum Schutz des gefährdeten Mitarbeitenden (eigene Darstellung)	198
Abb. 6.44 Kohärenz/Salutogenese nach Antonovsky (eigene Darstellung)	200
Abb. 7.1 Kulturdimensionen einer Organisation (eigene Darstellung nach Schein 1984)	212
Abb. 7.2 Das Fünf-Kulturen-Modell. Die fünf Kultur-Typen und deren Abhängigkeit (eigene Darstellung)	212
Abb. 7.3 Conscious Business: Verantwortungs-Pentagon (eigene Darstellung)	213
Abb. 7.4 Eisberg-Modell der Kultur (eigene Darstellung)	214
Abb. 8.1 Vier Götter des Führungsstils von Charles Handy in Abhängigkeit von der Organisationsform und -größe (eigene Darstellung)	219
Abb. 8.2 S7-Modell zur Erfassung von organisationalen Parametern (eigene Darstellung)	220
Abb. 8.3 Beispiel einer holokratischen Organisation: Mitarbeitende (Kreis), Führungskraft innerhalb des Entwicklungsteams (Dreieck) (eigene Darstellung)	221
Abb. 8.4 Hybride Organisation als Unterstützer von holistischen Ansätzen (eigene Darstellung aus Albrecht und Albrecht 2021)	222
Abb. 8.5 Umfrage unter Managern, wie die Organisation 2040 aussehen wird (Albrecht 2017)	223
Abb. 9.1 Industrie 4.0 und der adäquate Führungsstil (nach Albrecht 2017b)	226
Abb. 9.2 Die vier industriellen Revolutionen (nach Albrecht 2017b)	227
Abb. 9.3 Umfrage unter Managern, inwieweit Automatisierung und KI 2040 eine Rolle spielen werden (Albrecht 2017a)	228
Abb. 9.4 Plena-Leadership in der zeitlichen Entwicklung (eigene Darstellung)	230

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Globale Megatrends, die weitere globale Trends bedingen (eigene Darstellung)	7
Tab. 1.2	Kap. 1 Auswertung des individuellen Führungsprofils (eigene Darstellung)	26
Tab. 2.1	Vergleich zwischen Leadership und Management (Lunenburg 2007)	34
Tab. 2.2	Überblick Führungsstil-Modelle (eigene Darstellung)	47
Tab. 2.3	Kap. 2: Auswertung des individuellen Führungsprofils (eigene Darstellung)	49
Tab. 3.1	Kap. 3: Auswertung des individuellen Führungsprofils (eigene Darstellung)	61
Tab. 4.1	OCEAN: Das Fünf-Faktoren-Modell (Big Five) (eigene Darstellung)	66
Tab. 4.2	Pathopsychotische Störungen als Anhaltspunkte von Prototypen (eigene Darstellung nach APA (1994); Fiedler 2007; DIMDI 2021; PTK 2019))	66
Tab. 4.3	Die zehn Regeln zum Vertrauensaufbau (eigene Darstellung)	84
Tab. 4.4	Global English-Umsetzung (eigene Darstellung)	96
Tab. 4.5	Kap. 4 Auswertung des individuellen Führungsprofils (eigene Darstellung)	103
Tab. 5.1	Kap. 5 Auswertung des individuellen Führungsprofils (eigene Darstellung)	125
Tab. 6.1	Beispiel für allgemeine Teamregeln (eigene Darstellung)	137
Tab. 6.2	Beispiel für Kommunikationsregeln (eigene Darstellung)	138
Tab. 6.3	Gründe für das Leadership-Tool Feedback (eigene Darstellung)	140
Tab. 6.4	Übersicht der Feedback-Möglichkeiten (eigene Darstellung)	144
Tab. 6.5	Bedeutung von Business Meetings (eigene Darstellung)	149
Tab. 6.6	Übersicht Business Coaching in Abgrenzung zu anderen interpersonellen Entwicklungsmaßnahmen und Dienstleistungen (nach Albrecht 2018)	154

Tab. 6.7	Beispiel für Lösungsvielfalt beim Business Coaching für einen Mitarbeitenden, der sich beruflich in der Firma verändern möchte (eigene Darstellung)	157
Tab. 6.8	Motivationstheorien im Überblick (eigene Darstellung)	171
Tab. 6.9	Klassifizierung gesundheitsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale nach Weber und Vollmann (2005, S. 527) (eigene Darstellung)	192
Tab. 6.10	Klassifizierung von Perfektionismus-Typen nach den Untersuchungen von Hill et al. (1997) sowie abweichend von *Hewitt und Flett (1991) (eigene Darstellung)	193
Tab. 6.11	Analyse des eigenen Lebens (eigene Darstellung)	201
Tab. 6.12	Kap. 6 Auswertung des individuellen Führungsprofils (eigene Darstellung)	202
Tab. 7.1	Kap. 7 Auswertung des individuellen Führungsprofils (eigene Darstellung)	215
Tab. 8.1	Kap. 8 Auswertung des individuellen Führungsprofils (eigene Darstellung)	224
Tab. 9.1	Umsetzung von zukunftsgerichteter Führung (eigene Darstellung)	229
Tab. 9.2	Kap. 9 Auswertung des individuellen Führungsprofils (eigene Darstellung)	232
Tab. 10.1	Gesamtauswertung des individuellen Führungsprofils (eigene Darstellung)	236
Tab. 10.2	Einteilung Führungsprofil (eigene Darstellung)	237
Tab. 10.3	Persönlicher Entwicklungsplan (eigene Darstellung)	238

Zusammenfassung

Die Entwicklung und Anpassung eines eigenen Führungsstils innerhalb eines immer dynamischer werdenden Umfelds ist Voraussetzung für zukunftsgerechtes Führen. Im Spannungsfeld zwischen globalen Megatrends und einer neuen Berufswelt (Arbeitswelt 4.0) werden Führungskräfte immer stärker gefordert. Modernes Führen fordert vor allem in Krisensituationen ein hohes Maß an Kompetenzen, um sich und andere adäquat zu führen und flexibel auf Personen und Personengruppen reagieren zu können. Wie Motivation wirkt, was Neuroleadership ist und was nicht, wird nähergebracht. An praktischen Beispielen wird erklärt, warum neue Kompetenzen erforderlich werden und zukunftsgerechtes Führen vierdimensional erfolgen muss. Erkenntnisse der Neurowissenschaften zeigen, dass unser Führungsstil sehr stark unbewusst durch Vererbtes, Erlerntes und Erfahrenes beeinflusst wird. Ein zentrales Führungsprinzip ist das Plena-Leadership, das einen ganzheitlichen Führungsansatz unter Schaffung einer eigenen Führungskultur bietet.

Themen dieses Kapitels sind: Arbeitswelt 4.0, Authentizität, Change-Management, Death Valley, Globale Megatrends, Kübler-Ross Fünf-Trauerphasen-Modell, Motivation, Neuroleadership, Plena-Leadership, Teambuilding-Phasen, Visionalisierung, VUKA-Welt.

Bevor Ihnen die Fragen beantwortet werden, was modernes, zukunftsgerechtes Führen ist und wie Sie es umsetzen, überlegen Sie kurz: Was sind eigentlich die Grundlagen menschlichen Führens und warum tun wir das, was wir tun müssen oder sollten?

Aus diesen – scheinbar banalen – Überlegungen werden Sie schnell erkennen, dass die Grundlagen guten Führens von Menschen im betrieblichen Umfeld oft logisch einfach sind.

Führung – also Leadership im engeren Sinne – lässt sich nach Albrecht (2016) wie folgt definieren (Definition 1.1):

Definition 1.1: Führung nach Albrecht (2016)

Leadership (im engeren Sinne) ist das durch Interaktionen mit Menschen hervorgerufene überadditive Ergebnis, das durch Kommunikation, Motivation und Beeinflussung, aber ohne Manipulation erfolgt.

Jedoch sind die Hintergründe menschlicher Interaktivität oft sehr viel komplexer, gerade in Krisensituationen. Neben der Theorie, die ein Buch immer plastisch einfach vermittelt, ist die tägliche Umsetzung herausfordernd, die sich eben nicht allein auf das Thema „Führung“ fokussiert, sondern im Spannungsfeld von Termin-, Leistungs- und Anerkennungsdruck steht.

Das allerdings bedeutet, dass man bereit sein muss, ehrlich zu sein – vor allem zu sich selbst! Man muss selbstreflektiert und immer wieder bereit sein, sich neu auf Veränderungen von Menschen und Situationen einzustellen. Im Klartext heißt das: Eine Führungskraft, also Sie, müssen arbeiten. Und die schlechte Nachricht ist: permanent. Die gute Nachricht ist, dass es viel weniger Aufwand bedeutet, als man glaubt. Die zweite gute Nachricht ist, dass Sie einen eigenen Führungsstil haben, den Sie stets weiterentwickeln werden und dürfen. Dieser ist einzigartig und bildet eine einzigartige Führungskultur, die im besten Falle in der Organisation abgebildet wird. Im Nachfolgenden wird klar, dass Authentizität eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine Beziehung zwischen Menschen ist. Authentizität ist ein Grundpfeiler menschlichen Vertrauens und deshalb für die Führung von Menschen gerade in hochvolatilen und kritischen Situationen sehr wichtig.

Jetzt würden Sie fast das Buch zur Seite gelegt haben, da Sie ja möglicherweise folgerichtig schließen, dann brauche ich ja gar nicht zu wissen, wie ich wann führe, da ich ja immer authentisch bleiben muss. Ja, authentisch schon, aber natürlich müssen Sie sich über die Situation und Ihre Aktion sowie der Wirkung bewusst sein, und sich an die Gegebenheiten anpassen. Würde jeder seine Persönlichkeit „ausleben“, würde es in einem System zum Chaos kommen. Stimmt man jedoch die Aktivitäten miteinander ab, führt das zu harmonisierten Arbeitsabläufen. Eine Gemeinschaft von Individuen folgt aufgrund von biologischen und psychologischen Gegebenheiten gewissen Gesetzen. Deshalb müssen wir diesem notwendigen Raster zwar folgen, können aber innerhalb dieser vorgegebenen Matrix mit gewissen Leitlinien frei agieren. Voraussetzung ist ein gegenseitiges Verständnis und eine Austauschmöglichkeit. Gerne spreche ich in meinen Führungskräfte-seminaren und -ausbildungsprogrammen von der Adjustierung zweier Plattformen, wie im nachfolgenden Beispiel verdeutlicht werden soll.

Flugzeugpassagierbrücke als Analogon agiler Führung

Erlauben Sie mir dazu das Beispiel des Flugzeuges und der Flugzeugpassagierbrücke, also die Passenger Boarding Bridge (PBB), die umgangssprachlich als „Finger“ bezeichnet wird. Die PBB muss sich auf den Eingang bzw. Ausgang des Flugzeugs dreidimensional bewegen, um sich auf den unterschiedlichen Flugzeugtyp anzupassen und sich auf die stets variierende Position einzustellen, auf der der Pilot das Flugzeug stoppt. Sonst ist ein sicheres Ein- bzw. Aussteigen der Passagiere nicht möglich (Abb. 1.1).

Außerdem macht das Manöver nur dann Sinn, wenn das Flugzeug zum Stillstand gekommen ist, also auch in Abhängigkeit von der zeitlichen Komponente (vierte Dimension). Das heißt, ein vorzeitiges Agieren oder – noch dramatischer – keine Aktion des PBB führt zu nicht unerheblichen Problemen.

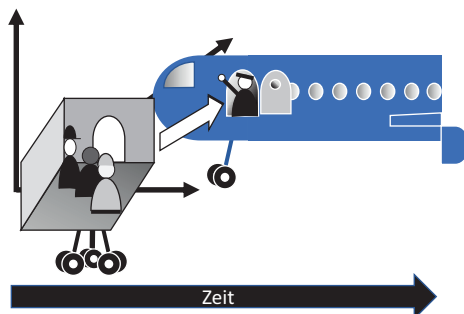
Genauso erschließt sich einem das zukunftsgerichtete Führen: Es muss extrem flexibel sein. Wer das Wort Agilität verwenden möchte – hier ist es richtig angebracht – hinsichtlich der Person (Flugzeugtyp) und der Situation (Position der PBB), die geführt und gelenkt werden. Das Verhalten unterliegt gleichen Mechanismen wie in der Psychologie, nur die Ausprägungen sind unterschiedlich durch vererbtes, erlerntes und durch Situation attribuiertes Verhalten.

Sicherlich entstehen immer wieder viele neue Ideen, wie man richtig (agil) führt. Zum Teil mit abstrusen Vorstellungen: Man überlässt alles dem Zufall oder Führung ist gar nicht nötig, da ja jeder ohnehin sich selbst führen kann. Leider ist die Profilierungsneurose von Autoren vieler sogenannter Manager-Bücher groß. Veranschaulicht man diese Leadership-Stile am Beispiel der PBB, würde das bildlich heißen: Wir stellen das Flugzeug auf dem Rollfeld ab und lassen die Passagiere selbst ihren Weg zum Terminal finden bzw. wir spannen ein Seil über die klaffende Lücke zwischen Flugzeug und einer stets gleichpositionierten PBB!

Führung bedeutet, dass man in mehreren Dimensionen Führungskompetenzen aufbauen muss, um die Kompetenz zu haben, richtig zu steuern und – wenn es die Situation erfordert – extrem flexibel zu reagieren. Im Gespräch mit erfahrenen Managern mag dies durch Erfahrung oft kompensiert werden, nur liegen sie auch manchmal daneben, weil sie die Situation unreflektiert falsch interpretiert haben.

Deshalb soll Ihnen dieses Buch zukunftsgerichtetes Führen in seiner holistischen Weise, also ganzumfassend vom Selbst-bewussten (bitte Schreibweise beachten!) und reflektier-

Abb. 1.1 Räumliche und zeitliche Positionierung der Fahrgastbrücke als Demonstration agilen Führens (eigene Darstellung)



ten Führen bis hin zur Schaffung einer integrierten Team- und Organisationskultur, darlegen. Berücksichtigen Sie diese Kompetenzbereiche (Führungswissen) und begreifen Sie die Interaktion von sich selber (Authentizität) mit den zu führenden Personen(kreisen) (Stakeholdern) sowie der betreffenden Situation (von sich selber und den Stakeholdern), dann können Sie optimal führen. Gleichzeitig entwickeln Sie andere Menschen, ohne sich verstellen zu müssen.

Berücksichtigt man nicht die Kompetenzbereiche, führt das entweder zu schlechtem Führen oder ganz zum Chaos, weil jeder macht, was er meint (besser) zu machen. Oder aber die Arbeitstätigkeit ist so spezifisch, dass jeder in einem so engen Arbeitsfeld, in einem so streng umrissenen Bereich agiert, dass er wenig Austausch mit anderen Personengruppen haben muss.

Umgang mit neuen wissenschaftlich diskutierten Führungs- und Organisationsmodellen

Je dezidiierter und festgelegter ein Arbeitsauftrag ist, desto besser lassen sich moderne Führungs- und Organisationstheorien umsetzen. Mit Schmunzeln kann man verfolgen, wie kleine Unternehmen oder festgelegte Einheiten auf Kongressen und in wissenschaftlichen Zeitschriften anpreisen, neue agile Arbeitsformen (z. B. Holokratie, flexible Arbeitsformen) bereits erfolgreich umgesetzt zu haben. Diese Impulse und neuen Modelle sind unbedingt ernst zu nehmen und haben viele Aspekte, die jede aufgeschlossene Führungskraft integrieren soll und muss. Der folgenschwere Schluss jedoch, – was auch oft in Beratungsorganisationen gepflegt wird – Modelle in ihrer Gänze für alle Unternehmungen und Arbeitsbereiche passend zu machen, sind dementsprechend unseriös und auch wissenschaftlich hinsichtlich ihrer Leistungssteigerung oder ihrer besseren Zusammenarbeit von Menschen nicht nachweisbar oder haltbar. Spezialunternehmen mit wenigen Schnittstellen haben logischerweise viel weniger Reibungsverluste als große internationale Konzerne, weil allein die Missverständnisse in der Kommunikation zwischen den Menschen und Systemen exponentiell ansteigt. Auch in einem Start-up mit drei Personen würde man kaum erwarten, SOPs (Standard Operating Procedures) vorzufinden, da die Kommunikationsbahnen hier durch die Vertrautheit und enge Zusammenarbeit der kleinen Personengruppe implizit getragen werden. Bürokratische Systeme wären in dieser Organisation – ganz im Gegenteil – eher abträglich. Den Einfluss von Organisationsgröße und -art hat Charles Handy schon (1976) deutlich herausgestellt (Abschn. 8.1). Heute wissen wir durch Sichtbarmachung und Auswertung komplexer Kommunikationsnetze, wie schwierig es ist, bei steigender Anzahl von Kommunikationspartnern und virtuellem Agieren sowohl Ideen und gemeinsame Vorstellungen oder aber auch das Ausdrücken von Gemeinsamkeiten im Sinne von „Kultur“ zu transportieren.

Viele dieser neuen wissenschaftlichen Modelle machen, für sich allein betrachtet oder angewandt, das Führen sicherlich nicht besser. Eine Allgemeingültigkeit einzelner Aspekte ist kaum wissenschaftlich haltbar. Vor allem bei dem komplexen Thema Führung

hinsichtlich intra- und interpersoneller Interaktionen. In ihrer Kombination jedoch geben sie viele wertvolle Beiträge und Impulse, die in der Weiterentwicklung eines modernen Führungsanspruchs wichtig sind und auch hier im Buch dargestellt werden.

Führung und Leadership: Weisheiten als Geldquelle und missionarische Existenzberechtigung

Es ist erstaunlich, wie viele (ehemalige Top-)Manager sich vor eine Hochschulkasse stellen und erklären, wie sie Menschen und Firmen (zum Erfolg) geführt haben, obwohl sie weder operationell geführt haben noch der Erfolg durch ihr Zutun geschaffen wurde. „Leadership“-Schulen, die sich gerne nach renommierten Hochschulen benennen, sollten immer kritisch und auf ihre Aktualität überprüft werden. Dass Führung komplex ist, ist unbestritten, aber die oft mit hohen Lizenzgebühren behafteten Analyse- und Führungstools bzw. deren detaillierte Interpretation haben Firmen erhebliche Kosten beschert, ohne einen evaluierbaren nachhaltigen Nutzen gebracht zu haben. Die Motivation, damit (sehr viel) Geld zu verdienen, ist auf zwei Wegen möglich:

Entweder man publiziert Bücher und pauschalisiert, sodass es zur Trivialität neigt, und auf die Bestsellerlisten der sogenannten „Manager-Ich-weiß-wie-es-geht-Bücher“ der Führungsliteratur schafft, oder aber im Rahmen von Beratungen, deren Tagessätze dem Monatsbruttoarbeitslohn von Angestellten entsprechen. Je einfacher sich das Produkt (Wie führe ich richtig?) dann beschreiben lässt, desto zufriedener ist der Kunde (die potenzielle Führungskraft).

Scheinbar einfache Tools und Seminare zeigen, dass sich alle Menschen in vier Stereotypen abbilden lassen (siehe Abschn. 4.1). Das soll augenscheinlich eine einfache Orientierung geben, wie der betreffende Mensch zu führen sei und was für Potenzial er habe. In der jüngsten Zeit haben wir jedoch durch neurowissenschaftliche Forschung verstanden, dass unsere Psyche und unser Gehirn weitaus komplexer sind, als wir vermuteten. Leider sind in den seltensten Fällen monokausale Wirkmechanismen zu beobachten oder können solche Rückschlüsse gemacht werden – auch wenn wir es gerne wünschen.

Wer darüber hinaus glaubt, man könne Menschen komplett umpolarisieren, der müsste alle seine Charaktereigenschaften und Erfahrungen neu-programmieren bzw. neu kalibrieren, was biologisch, psychologisch und medizinisch kaum möglich ist. Wenn man einmal von schwerwiegenden Lebensereignissen, Erkrankungen, Traumata und Epigenetik absieht (Massart et al. 2012).

Trotzdem lassen sich Grundmuster erkennen, die im Nachfolgenden vorgestellt werden. Von denen lassen sich Methoden erstellen und gute Führungsprinzipien ableiten. Diese haben auch im Kontext heutiger Megatrends, unterschiedlicher Stakeholdergruppen und einer volatileren Umwelt Bestand. Der Aufwand, immer wieder neu und modern Leadership zu sehen und zu gestalten, zahlt sich aus. Eine sehr gute Führungskraft vergisst nie, dass die Interaktionen und die Führung von Menschen eine der am stärksten herausforderndsten, aber auch eine der schönsten Aktivitäten ist, die man sich vorstellen kann!

1.1 Zukunftsgerechtes Führen in einer dynamischen Umwelt

Anweisungen, wie Menschen sich verhalten und andere (und sich) leiten sollen, gibt es schon, seit der Mensch in sozialen Verbänden lebt. Sobald man zu zweit zusammenarbeitet, nimmt man Einfluss auf den anderen und umgekehrt. Was hat sich nun grundlegend geändert und was ist gleich geblieben bei Führungsstilen und vor allem warum?

Tatsächlich ist das Wissen um die eigene Person erst in den letzten Jahren in den Vordergrund gerückt worden. Das Selbst-Führen, das das Selbstmanagement und Wissen um die eigene Persönlichkeit vereint, stellt einen Eckpfeiler modernen Führens dar (Jackson 2019). Nur wer sich selber kennt und einschätzen kann, weiß, wie er auf andere wirkt und wie diese Person auf andere eingeht. Noch wichtiger ist das insbesondere in Krisensituationen. Hier zeigt sich, dass es viel Fingerspitzengefühl erfordert, auf Personen, insbesondere Mitarbeitende, situativ und emotional abgestimmt zu reagieren.

1.1.1 Globale Megatrends in einer VUKA-Welt

Nicht erst die Pandemie von COVID-19 hat gezeigt, wie fragil unsere emotionale Stabilität ist. Allein das Auftreten einer nicht kalkulierbaren und abschätzbaren Situation führte zu einer nie da gewesenen Unsicherheit in Gesellschaft, Wirtschaft und Führung. Wenngleich die Perzeption offensichtlich unterschiedlich war: Je mehr man Augenzeuge und direkt oder indirekt Betroffener war, desto kritischer war der Umgang mit der neuen Situation. Das ist auch genau eine wichtige Komponente des Erfahrungswertes, der für Führung eine wesentliche Rolle spielt.

Bevor wir aber den Mikrokosmos des Leaderships näher beleuchten, ist es unabdingbar zu verstehen, warum sich der Führungsstil gerade in den letzten Jahren extrem verändert hat und noch stärker verändern wird.

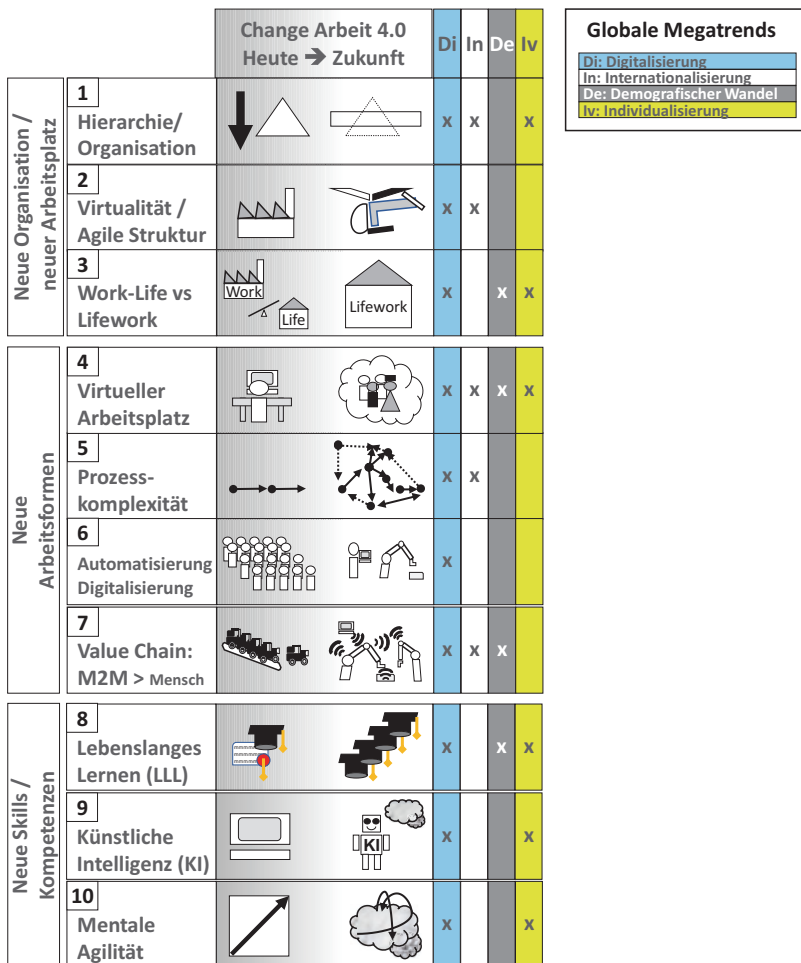
Die Antwort ist in den immer stärker verflochtenen Sozial- und Wirtschaftsräumen zu finden, die durch hauptsächlich technologische Innovationen getrieben werden. Knapp zusammengefasst lässt sich das am besten durch die Betrachtung von vier bis fünfzehn Megatrends veranschaulichen, die je nach Autor unterschiedlich hinsichtlich ihrer Zahl und Ausprägung definiert werden (Tab. 1.1).

Alle Trends beeinflussen einander gegenseitig und sind jeweils Teile der anderen, weshalb eine wissenschaftliche Darstellung nur schwer möglich ist. In Bezug auf das moderne Führen werden im Nachfolgenden die wichtigsten Trends eingeordnet (Abb. 1.2).

Gleichzeitig ist durch die Dynamik dieser Trends auch unsere Welt unkalkulierbarer geworden. Sicherlich ist die Bezeichnung – wenn auch nicht wissenschaftlich gestützt – zutreffend, wenn man von einer Welt spricht, die durch VUKA charakterisiert ist. VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität. Gerade das Bewusstwerden einer nicht vorhersagbaren Situation ruft beim Menschen Stress hervor, weil eine Orientierung fehlt und die Selbststeuerung erst einmal nicht möglich ist. Wird die gesamte Umwelt unkalkulierbarer, da komplexer, wird sie immer weniger für uns kognitiv begreifbar (James und Bennett 2014). Das hat damit zu tun, dass evolutionär-psychologisch be-

Tab. 1.1 Globale Megatrends, die weitere globale Trends bedingen (eigene Darstellung)

	Globale Trends (*Megatrends)	Einfluss auf Menschheit/ Business	Einfluss auf Leadership
1*	Digitalisierung/IoT (Internet of Things)/ KI (Künstliche Intelligenz)	Sehr groß	Sehr groß
2*	Internationalisierung/Globalisierung	Sehr groß	Sehr groß
3*	Demografischer Wandel/Generations-Management	Groß	Sehr groß
4*	Individualisierung	Groß	Sehr groß
5	Health Care Management	Groß	Groß
6	Learning Culture/LLL (Lebenslanges Lernen)	Groß	Groß
7	Urbanisierung	Groß	Mäßig
8	Mobilität	Groß	Mäßig
9	Umwelt-Nachhaltigkeit	Groß	Mäßig
10	Miniaturisierung	Groß	Klein

**Abb. 1.2** Einfluss von globalen Megatrends auf modernes Führen (Albrecht 2020)