

Marc Helmold

Leadership

Agile, virtuelle und globale
Führungskonzepte in Zeiten von neuen
Megatrends



Springer Gabler



Leadership

Marc Helmold

Leadership

Agile, virtuelle und globale
Führungskonzepte in Zeiten von neuen
Megatrends

Marc Helmold 
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-36363-5 ISBN 978-3-658-36364-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

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/Lektorat: Stefanie Winter

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

Demographischer Wandel, neue Arbeitsformen, fehlender Fachkräftenachwuchs, technologische Innovationen, die zunehmende virtuelle Vernetzung, der unbegrenzte Austausch von Informationen und die COVID-19 Pandemie stellen die Arbeitswelt vor einen signifikanten Umbruch. Damit verändern sich auch die Anforderungen an professionelle und innovative Führungskräfte. Dies führt zu der Frage, wie Unternehmen einen langfristigen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen können. Moderne und innovative Leadershipfähigkeiten sind in der für das 21. Jahrhundert erwarteten neuen Wettbewerbslandschaft erforderlich. Als Folge gibt es heutzutage einen Paradigmenwechsel zum New Leadership, um Unternehmen, Mitarbeiter und Organisation erfolgreich und nachhaltig zu steuern.

Das Ziel von New Leadership ist nichts weniger als die Transformation der Organisation zu einer positiven und zukunftsgerichteten Unternehmenskultur. Dieser Fokus auf die Zukunft bedingt auch eine offene Fehlerkultur. Führungspersönlichkeiten des New Leaderansatzes schaffen es, sich selbstorganisierende, virtuelle und agile Teams authentisch und selbstsicher zu motivieren. Führungskräfte erschaffen eine Vertrauenskultur, in der Mitarbeiter ihr volles Potenzial einbringen, Spaß an der Arbeit haben, perspektivisch mitdenken und extrinsisch wie intrinsisch motiviert sind. Jeder einzelne Mitarbeiter ist heutzutage wichtig geworden. Jede einzelne Perspektive zählt. Man spricht innerhalb des New Leadershipansatzes von notwendiger Mehrperspektivität und einem Willen-Wollen (Volition) der Mitarbeiter. Dies bedeutet, dass jeder Einzelne seine Perspektive einbringen muss und dies auch wollen soll, der Mitarbeiter muss mitdenken, mitbewirken, mitgestalten und Verantwortung übernehmen wollen. Es reicht heute nicht mehr, als Unternehmen einfach nur gut zu sein. Wer erfolgreich sein möchte, muss sich diesem Wandel und der permanenten Veränderung stellen und diese aktiv mit seinem Team gemeinsam mitgestalten. Und zwar so, dass alle echten Spaß daran haben, mitmachen zu dürfen. Der Wandel zu diesem von Autonomie bestimmten Prozess ist notwendig, um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein. Dieses Konzept ist das Modell New Leadership.

Dieses Buch zeigt anhand innovativer, digitaler und strategischer Beispiele, wie ein erfolgreiches Leadershipmodell gestaltet werden kann. Das Buch kombiniert Theorie

und Praxis ideal mit Fallstudien und Praxisbeispielen. Neben Grundbegriffen und praktischen Beispielen wird aufgezeigt, wie eine Transformation zu New Leadership vollzogen werden kann.

Prof. Helmold war als Führungskraft in führenden Unternehmen der Automobil- und Bahnindustrie in Deutschland, der Tschechischen Republik, Japan und China tätig. Derzeit unterrichtet er Leadership, Performance Management, Supply Chain Management und Verhandlungen im internationalen Kontext an der IU Internationale Hochschule in Berlin und anderen Universitäten in Großbritannien und China. Er unterstützt Unternehmen auch in den Bereichen Leadershipentwicklung, Lean Management, Performance oder Projektmanagement. Das Buch wäre ohne die Unterstützung von Führungskräften, Praktikern, Akademikern und Studenten auf Doktor- und Masterebene nicht möglich gewesen. Für die praktische Relevanz dankt der Autor für die Beiträge von Fachleuten aus vielen Branchen und von öffentlichen Organisationen. Darüber hinaus kommen viele der Impulse von Studierenden des IU-Universitätscampus in Berlin. Aufgrund seiner Erfahrung als Führungskraft konnten zahlreiche Beispiele aus Industrie und öffentlichem Leben in das Buch integriert werden.

Der Autor hofft, dass das Buch auch dazu beiträgt, dass neben Vielfalt und interkulturellen Erfahrungen das New Leadershipkonzept nachhaltig vermittelt werden kann.

Das Buch ist meiner Frau Takako und meinen Töchtern Manami und Ayumi gewidmet.

Berlin
Januar 2022

Marc Helmold

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Leadership: Gegenstand und Definition | 1 |
| 1.1 | Definition Leadership, Führung und Management | 1 |
| 1.2 | Führungsverständnis | 2 |
| 1.3 | Charakterisierung einer Führungsbeziehung | 4 |
| 1.4 | Führung in Organisationen | 4 |
| 1.4.1 | Begriff der Organisation | 4 |
| 1.4.2 | Organisation als Instrument der Betriebsführung | 4 |
| 1.4.3 | Organisationen sind zielgerichtet | 6 |
| 1.4.4 | Organisationen sind soziale Systeme | 7 |
| 1.4.5 | Organisationen haben eine formale Struktur | 7 |
| 1.4.6 | Beständige Grenzen der Organisationen | 7 |
| 1.5 | New Leadership versus traditionelle Führung | 7 |
| 1.5.1 | New Leadership als Wettbewerbsvorteil | 7 |
| 1.5.2 | Bedeutung des New Leadership | 8 |
| 1.5.3 | Vorteile des New Leadership | 9 |
| 1.5.4 | Transformation zum New Leadership | 9 |
| 1.6 | Personalmanagement als Unterstützungsfunktion des Leadership | 10 |
| 1.6.1 | Begriff und des Personalmanagements | 10 |
| 1.6.2 | Personalmanagement als Unterstützungsfunktion in der Wertekette | 10 |
| 1.7 | Fallstudie: Leadership Exzellenz bei SAP mit strategischem Partner | 12 |
| | Literatur | 15 |
| 2 | Leadershipansätze | 17 |
| 2.1 | Führung, Führungsstile und Trends | 17 |
| 2.1.1 | Führung und Führungsstile | 17 |
| 2.1.2 | Demographische, techno-ökonomische und soziale Trends | 18 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.2 | Eindimensionale Führungsstile | 19 |
| 2.2.1 | Modell nach Kurt Lewin | 19 |
| 2.2.2 | Modell nach Tannenbaum und Schmidt | 20 |
| 2.3 | Mehrdimensionale Führungsstile | 22 |
| 2.3.1 | Verhaltenstheoretisches Führungskonzept nach Blake und Mouton | 22 |
| 2.3.2 | Situativer Führungsmodell von Hersey und Blanchard | 23 |
| 2.4 | Transaktionale und transformationale Führungsstile | 24 |
| 2.4.1 | Transaktionaler Führungsstil | 24 |
| 2.4.2 | Transformationaler Führungsstil | 25 |
| 2.5 | Ethischer Führungsstil | 26 |
| 2.6 | Agiler Führungsstil | 28 |
| 2.7 | Fallstudie: Transformationale Führung bei der Deutschen Bahn (DB) | 30 |
| | Literatur | 31 |
| 3 | Motivationsansätze | 33 |
| 3.1 | Grundbegriffe: Bedürfnisse, Motive und Motivation | 33 |
| 3.1.1 | Bedürfnisse | 33 |
| 3.1.2 | Motive | 34 |
| 3.1.3 | Motivation | 34 |
| 3.1.4 | Intrinsische Motivation | 35 |
| 3.1.5 | Extrinsische Motivation | 36 |
| 3.2 | 3 K-Modell nach Kehr | 36 |
| 3.2.1 | Beschreibung des 3 K-Modells | 36 |
| 3.2.2 | Strategien zur Vermeidung oder Verringerung einer Motivdiskrepanz | 37 |
| 3.3 | ERG-Theorie nach Clayton Alderfer | 38 |
| 3.4 | Die Pyramide nach Maslow | 40 |
| 3.5 | 2-Faktoren Theorie Herzberg | 42 |
| 3.6 | VIE-Theorie | 43 |
| 3.7 | Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) | 45 |
| 3.7.1 | MBTI: Begriff und Definition | 45 |
| 3.7.2 | Motivation und Antrieb | 46 |
| 3.7.3 | Aufmerksamkeit und Sensitivität | 47 |
| 3.7.4 | Entscheidung | 47 |
| 3.7.5 | Lebensstil | 47 |
| 3.8 | Fallstudie: 80 % der Fortune-100-Unternehmen verwenden den MBTI | 48 |
| 3.8.1 | Teams zusammenstellen | 48 |
| 3.8.2 | Kommunikation erleichtern | 49 |
| 3.8.3 | Weniger Konflikte, mehr Effizienz | 49 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.8.4 | Führungskräfteentwicklung | 49 |
| | Literatur | 50 |
| 4 | Transformation und kultureller Wandel zum modernen Leadershipansatz | 51 |
| 4.1 | Leadership als Leitbild der Unternehmenskultur | 51 |
| 4.1.1 | Kulturelles Netz (Cultural Web) | 51 |
| 4.1.2 | Stories und Geschichten | 52 |
| 4.1.3 | Symbole und Zeichen | 52 |
| 4.1.4 | Machtstrukturen | 53 |
| 4.1.5 | Organisationsstrukturen | 53 |
| 4.1.6 | Kontrollsysteme | 54 |
| 4.1.7 | Rituale und Routinen | 54 |
| 4.2 | Notwendigkeit des kulturellen Wandels zum modernen Leadership | 56 |
| 4.3 | Fallstudie: Unternehmenskultur von PepsiCo | 57 |
| 4.3.1 | Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur bei PepsiCo | 57 |
| 4.3.2 | Performance und Leistung mit Sinn | 57 |
| 4.3.3 | Führung in der realen Welt | 58 |
| 4.3.4 | Kollaboration und Zusammenarbeit | 58 |
| 4.3.5 | Die Unternehmenskultur von PepsiCo: Vor- und Nachteile | 58 |
| | Literatur | 59 |
| 5 | Emotionale Intelligenz und Leadershipkompetenzen | 61 |
| 5.1 | Emotionale Intelligenz | 61 |
| 5.1.1 | Begriffsdefinition: Emotionale Intelligenz | 61 |
| 5.1.2 | Vorteile der emotionalen Intelligenz | 62 |
| 5.2 | Leadershipkompetenzen | 63 |
| 5.2.1 | Persönliche Kompetenzen | 63 |
| 5.2.2 | Soziale Kompetenzen | 64 |
| 5.2.3 | Fachliche Kompetenzen | 65 |
| 5.2.4 | Methoden Kompetenzen | 65 |
| 5.2.5 | Weitere Kompetenzen | 65 |
| 5.3 | Fallstudie: Führung in der Toyota Motor Corporation | 66 |
| | Literatur | 67 |
| 6 | Leadership als Teil der Unternehmensstrategie | 69 |
| 6.1 | Leadership als strategischer Wettbewerbsvorteil Unternehmensstrategie | 69 |
| 6.1.1 | Strategische Analyse | 71 |
| 6.1.2 | Strategische Auswahl | 71 |
| 6.1.3 | Strategische Implementierung | 72 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.1.4 | Gestaltung der strategischen Ausrichtung: Strategische Pyramide | 73 |
| 6.2 | Balanced Score Card (BSC) als strategisches Leadershipwerkzeug ... | 75 |
| 6.3 | EFQM-Exzellenz Modell als Leadershipwerkzeug | 76 |
| 6.4 | Internationalisierung des Leadership | 78 |
| 6.5 | Leadership als Schlüsselrolle in der COVID-19 Pandemie | 81 |
| 6.6 | Fallstudie: Erfolg durch innovative Führung in Apple..... | 81 |
| | Literatur..... | 83 |
| 7 | Personalplanung, Personalbeschaffung und Personalauswahl..... | 85 |
| 7.1 | Personalplanung | 85 |
| 7.1.1 | Gegenstand und Ziele der Personalplanung..... | 85 |
| 7.1.2 | Strategische Personalplanung | 85 |
| 7.1.3 | Operative Personalbedarfsplanung..... | 87 |
| 7.2 | Personalbeschaffung | 87 |
| 7.3 | Personalauswahl | 87 |
| 7.3.1 | Gegenstand der Personalauswahl..... | 87 |
| 7.3.2 | Vorauswahl..... | 88 |
| 7.3.3 | Endsauswahl..... | 89 |
| 7.4 | Interviews | 89 |
| 7.4.1 | Definition und Arten von Interviews | 89 |
| 7.4.2 | Kennenlerngespräch..... | 90 |
| 7.4.3 | Informationsgespräch..... | 90 |
| 7.4.4 | Strukturierte, semistrukturierte und vollstrukturierte Interviews..... | 91 |
| 7.4.5 | Das situative Interview (SI)..... | 92 |
| 7.4.6 | Multimodales Interview (MMI)..... | 92 |
| 7.4.7 | Biographisches Interview..... | 93 |
| 7.4.8 | Das Behavior Description Interview (BDI)..... | 93 |
| 7.5 | ERP-Systeme als Unterstützung im Personalmanagement | 94 |
| 7.6 | Fallstudie: ERP System von SAP..... | 96 |
| 7.6.1 | SAP: Weltweiter Anbieter für ERP-Systeme..... | 96 |
| 7.6.2 | Reduzieren Sie die Komplexität der Compliance | 97 |
| 7.6.3 | Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit..... | 97 |
| | Literatur..... | 98 |
| 8 | Arbeitsrecht, Personalfreisetzung und Personalcontrolling..... | 99 |
| 8.1 | Arbeitsrechtliche Aspekte..... | 99 |
| 8.1.1 | Hierarchie im Arbeitsrecht..... | 99 |
| 8.1.2 | Arbeitnehmer..... | 100 |
| 8.1.3 | Arbeitgeber..... | 100 |
| 8.1.4 | Betriebsrat | 101 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 8.1.5 | Arbeitgeberverbände | 102 |
| 8.1.6 | Gewerkschaften | 102 |
| 8.2 | Personalfreisetzung | 102 |
| 8.3 | Personalcontrolling. | 103 |
| 8.3.1 | Begriffsbestimmung: Personalcontrolling | 103 |
| 8.3.2 | Gegenstandsbereiche des Personalcontrolling | 103 |
| 8.3.3 | Personalcontrolling-Instrumente | 104 |
| 8.4 | Fallstudie: Personalcontroller bei Aldi als Change Manager | 105 |
| | Literatur | 105 |
| 9 | Leadershipinstrumente und Anreizsysteme | 107 |
| 9.1 | Performance Management Prozess und Anreizsysteme | 107 |
| 9.2 | Materielle und immaterielle Anreizsysteme | 109 |
| 9.2.1 | Gegenstand von Anreizsystemen | 109 |
| 9.2.2 | Elemente eines umfassenden Anreizsystems | 109 |
| 9.2.3 | Materielle Anreize | 109 |
| 9.2.4 | Immaterielle Anreize | 111 |
| 9.3 | Kommunikation und Feedback. | 111 |
| 9.4 | Mitarbeitergespräche und -beurteilungen | 112 |
| 9.5 | Management-by-Objectives (Zielvereinbarungen) | 113 |
| 9.6 | Management-by-Delegation | 115 |
| 9.7 | Management-by-Exception | 115 |
| 9.8 | Management-by-Motivation | 115 |
| 9.9 | Management-by-Participation | 115 |
| 9.10 | Management-by-Results | 116 |
| 9.11 | Management-by-Systems | 116 |
| 9.12 | Fallstudie: Unternehmenskultur bei Bertelsmann | 116 |
| 9.12.1 | Der Konzern | 116 |
| 9.12.2 | Führungsgrundsätze | 117 |
| 9.12.3 | Corporate Social Responsibility (CSR) | 117 |
| 9.12.4 | Vielfalt und Verschiedenheit | 117 |
| 9.12.5 | Gesundheitsmanagement | 117 |
| | Literatur | 118 |
| 10 | Personalentwicklung, Coaching und Mentoring | 119 |
| 10.1 | Grundbegriffe der Personalentwicklung und Kompetenzanforderungen | 119 |
| 10.2 | Personalentwicklung on the Job | 120 |
| 10.2.1 | Job Enlargement | 120 |
| 10.2.2 | Job Enrichment | 121 |
| 10.2.3 | Job Rotation | 121 |
| 10.2.4 | Autonome Arbeitsgruppen | 122 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 10.3 | Personalentwicklung along the Job | 122 |
| 10.3.1 | Coaching | 122 |
| 10.3.2 | Mentoring | 122 |
| 10.3.3 | Berufsbegleitender Entwicklungs- und Karriereplan | 124 |
| 10.4 | Personalentwicklung near the Job | 124 |
| 10.4.1 | Lernwerkstatt | 124 |
| 10.4.2 | Qualitätszirkel | 126 |
| 10.4.3 | Projektunterricht und Projektarbeit | 126 |
| 10.5 | Personalentwicklung off the Job | 126 |
| 10.5.1 | Vorträge | 126 |
| 10.5.2 | Konferenzen | 126 |
| 10.5.3 | Planspiel | 126 |
| 10.5.4 | Trainings und Schulungsmaßnahmen | 127 |
| 10.5.5 | Fort- und Weiterbildungen | 127 |
| 10.5.6 | Mitarbeit in Verbänden | 127 |
| 10.5.7 | Studium | 128 |
| 10.6 | Fallstudie: Entwicklungsmaßnahmen bei Adidas | 128 |
| | Literatur | 130 |
| 11 | Führung von Gruppen und Teams | 131 |
| 11.1 | Definition von Gruppe und Teams | 131 |
| 11.2 | Besonderheiten von Gruppen und Teams | 132 |
| 11.3 | Arten von Teams | 133 |
| 11.3.1 | Begriff des Teams | 133 |
| 11.3.2 | Teilautonome Arbeitsteams | 134 |
| 11.3.3 | Projektteams | 134 |
| 11.3.4 | Optimierungsteams | 134 |
| 11.3.5 | Aufgabenteams | 134 |
| 11.3.6 | Virtuelle Teams | 135 |
| 11.3.7 | Leadershipteams oder Managementteams | 136 |
| 11.4 | Herausforderungen an hybride und virtuelle Teams | 137 |
| 11.5 | Konfliktmanagement in und zwischen Gruppen und Teams | 138 |
| 11.6 | Fallstudie: Lernwerkstatt der Deutschen Bahn | 139 |
| | Literatur | 140 |
| 12 | Corporate, Employer Branding und Personalmarketing | 141 |
| 12.1 | Corporate Branding | 141 |
| 12.2 | Employer Branding | 142 |
| 12.3 | Personalmarketing | 143 |
| 12.3.1 | Begriff und Gegenstand des Personalmarketings | 143 |
| 12.3.2 | Maßnahmen des Personalmarketings | 144 |
| 12.3.3 | Vorteile des Personalmarketings | 144 |
| 12.3.4 | Plattformen des Personalmarketings | 145 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 12.4 | Fallstudie: Personalmarketing am Beispiel der Mercedes-Benz AG . . . | 145 |
| | Literatur | 146 |
| 13 | Leadership im Projektmanagement | 147 |
| 13.1 | Kriterien im Projektmanagement | 147 |
| 13.2 | Kritische Erfolgsfaktoren in Projekten | 149 |
| 13.2.1 | Schlüsselkriterien in Projekten | 149 |
| 13.2.2 | Integrationsmanagement | 150 |
| 13.2.3 | Umfangs- und Leistungsmanagement | 150 |
| 13.2.4 | Zeit- und Terminmanagement | 150 |
| 13.2.5 | Kostenmanagement | 150 |
| 13.2.6 | Qualitätsmanagement | 150 |
| 13.2.7 | Personalmanagement | 151 |
| 13.2.8 | Kommunikationsmanagement | 151 |
| 13.2.9 | Risikomanagement | 151 |
| 13.2.10 | Beschaffungsmanagement | 151 |
| 13.3 | Kompetenzanforderungen für Leader im Projektmanagement | 151 |
| 13.4 | Fallstudie: Kollaboration von KB und Continental für automatisierte Fahrsysteme | 152 |
| | Literatur | 153 |
| 14 | Corporate Social Responsibility (CSR) und Ethik | 155 |
| 14.1 | Begriffsdefinition: CSR und Ethik | 155 |
| 14.1.1 | 4-Stufen CSR-Pyramide nach Caroll | 156 |
| 14.1.2 | Zwei-Dimensionen-Modell nach Quazi & O'Brien | 158 |
| 14.1.3 | Kernbereiche-Modell nach Carroll und Schwartz | 159 |
| 14.1.4 | Nachhaltigkeit und drei-Säulen-Modell | 160 |
| 14.1.5 | Corporate Citizenship (CC) | 162 |
| 14.2 | Megatrends mit Auswirkungen auf das Leadership | 165 |
| 14.3 | Notwendigkeit von CSR im Leadership | 166 |
| 14.4 | Reifegradanalysen von CSR im Leadership | 167 |
| 14.5 | Lieferantenentwicklung im Bereich CSR | 167 |
| 14.6 | Global Compact Prinzipien | 169 |
| 14.7 | Fallstudie: Nachhaltigkeit bei Volkswagen (VW) | 170 |
| | Literatur | 171 |
| 15 | Leadership und Change Management | 175 |
| 15.1 | Definition Change Management | 175 |
| 15.2 | Veränderungsmanagement nach Lewin | 176 |
| 15.2.1 | Antreiber vs. Widerstände | 177 |
| 15.2.2 | Änderungsmanagement auf der Sachebene | 177 |
| 15.2.3 | Phase 1: Unfreezing | 178 |
| 15.2.4 | Phase 2: Changing | 178 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 15.2.5 | Phase 3: Refreezing | 178 |
| 15.2.6 | Der Faktor Mensch ist entscheidend | 179 |
| 15.3 | Veränderungsmanagementkurve nach Kübler-Ross. | 179 |
| 15.3.1 | Schock | 180 |
| 15.3.2 | Leugnung | 180 |
| 15.3.3 | Ärger und Zorn. | 180 |
| 15.3.4 | Frustration und Konfusion | 180 |
| 15.3.5 | Frustration und Konfusion | 180 |
| 15.3.6 | Akzeptanz. | 181 |
| 15.3.7 | Neuorientierung | 181 |
| 15.4 | Veränderungsmanagement nach Kotter | 181 |
| 15.4.1 | Veränderungen in 8 Schritten. | 181 |
| 15.4.2 | Schritt 1: Entwicklung eines Gefühls der Dringlichkeit | 182 |
| 15.4.3 | Schritt 2: Erstellung der Führungskoalition. | 182 |
| 15.4.4 | Schritt 3: Eine Vision des Wandels entwickeln | 183 |
| 15.4.5 | Schritt 4: Die Vision des Wandels kommunizieren | 183 |
| 15.4.6 | Schritt 5: Hindernisse aus dem Weg räumen | 184 |
| 15.4.7 | Schritt 6: Kurzfristige Ziele festsetzen. | 184 |
| 15.4.8 | Schritt 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten | 184 |
| 15.4.9 | Schritt 8: Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern | 184 |
| 15.5 | Bereitschaft zum Wandel zum modernen Leadership | 185 |
| 15.6 | Persönlichkeiten im Change Management. | 186 |
| 15.6.1 | Visionäre und Missionare. | 186 |
| 15.6.2 | Pioniere | 187 |
| 15.6.3 | Aktive Unterstützer | 187 |
| 15.6.4 | Opportunisten. | 187 |
| 15.6.5 | Untergrundkämpfer | 187 |
| 15.6.6 | Offene Widerständler. | 188 |
| 15.6.7 | Emigranten. | 189 |
| 15.7 | Umgang mit Widerstand. | 189 |
| 15.7.1 | Erste Strategie: Interne Stakeholdergruppen analysieren | 189 |
| 15.7.2 | Zweite Strategie: Die Hintergründe des Projekts erklären. | 189 |
| 15.7.3 | Dritte Strategie: Mit Opponenten richtig umgehen | 190 |
| 15.7.4 | Vierte Strategie: Gutes bewahren und weiterentwickeln | 190 |
| 15.7.5 | Fünfte Strategie: Das „Tal der Tränen“ bewusstmachen | 190 |
| 15.7.6 | Sechste Strategie: Individuell informieren. | 191 |
| 15.8 | Fallstudie: Change und Innovationsmanagement bei Panasonic | 191 |
| | Literatur. | 192 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 16 | Audits als erfolgreiche Methode im modernen Leadership | 193 |
| 16.1 | Audits und Qualitätsmanagementsysteme | 193 |
| 16.1.1 | Begriff des Audits | 193 |
| 16.1.2 | Systemaudits | 194 |
| 16.1.3 | Prozessaudits | 195 |
| 16.1.4 | Produktaudits | 196 |
| 16.1.5 | Kontrollaudits | 197 |
| 16.1.6 | Andere Audits | 197 |
| 16.2 | Fallstudie: 5 S Audits in der Berliner Kindl Schultheiss Brauerei | 197 |
| | Literatur | 199 |
| 17 | Diversity Management und Vielfalt | 201 |
| 17.1 | Begriffsdefinition: Diversität und von Vielfalt | 201 |
| 17.2 | Diversity Management als Teilaufgabe des Personalmanagements | 202 |
| 17.2.1 | Verankerung von Diversity in die Unternehmensmission und -kultur | 203 |
| 17.2.2 | Diversity-Bedarfsanalyse | 204 |
| 17.2.3 | Diversity-Trainingsprogramm | 205 |
| 17.2.4 | Karriereorientierte Führung und Vielfalt | 205 |
| 17.2.5 | Ziele für Vielfalt | 205 |
| 17.2.6 | Regelmäßige Diversity-Reviews | 205 |
| 17.3 | Verhaltens- und institutionell orientierte Diversität | 206 |
| 17.4 | Vielfalt und Inklusion | 206 |
| 17.5 | Entgeltgleichheit | 207 |
| 17.6 | Fallstudie: Reverse Mentoring bei BMW | 207 |
| 17.6.1 | Digitalisierung und Reverse Mentoring | 207 |
| 17.6.2 | Digital Natives als Change Agents | 208 |
| | Literatur | 208 |
| 18 | New Work als moderner Leadershipansatz zur Transformation | 209 |
| 18.1 | New Work als neues Arbeitskonzept | 209 |
| 18.2 | Arbeit, die der Mitarbeiter wirklich verrichten möchte | 211 |
| 18.3 | Transformationale Veränderungen zu New Work | 214 |
| 18.4 | New Work und Digitalisierung | 214 |
| 18.5 | New Leadership as Teil von New Work | 215 |
| 18.6 | Agilität als Treiber von New Work | 216 |
| 18.7 | Wissenstransfer und lebenslanges Lernen | 217 |
| 18.8 | Lehren aus der COVID-19 Pandemie | 218 |
| 18.8.1 | Neue Trends durch COVID-19 Pandemie | 218 |
| 18.8.2 | Trend Nr. 1: Anstieg der Fernarbeit und Remote-Arbeit | 219 |
| 18.8.3 | Trend Nr. 2: Digitalisierung und erweitertes Datenmanagement | 220 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 18.8.4 | Trend Nr. 3: Ausweitung von Zeitarbeitern | 220 |
| 18.8.5 | Trend Nr. 4: Erweiterte Arbeitgeberrolle als soziales Sicherheitsnetz. | 220 |
| 18.8.6 | Trend Nr. 5: Trennung von kritischen Fähigkeiten und Rollen. | 221 |
| 18.8.7 | Trend Nr. 6: (De-)Humanisierung der Mitarbeiter. | 221 |
| 18.8.8 | Trend Nr. 7: Entstehung neuer Top-Arbeitgeber | 222 |
| 18.8.9 | Trend Nr. 8: Übergang von Designing for Efficiency zu Designing for Resilienz | 222 |
| 18.8.10 | Trend Nr. 9: Zunahme der Organisationskomplexität | 222 |
| 18.9 | Kritische Standpunkte zu neuen Arbeitskonzepten | 223 |
| 18.10 | Fallstudie: Deutsche Telekom bietet virtuelle Avatare für Messen an | 224 |
| | Literatur. | 225 |
| 19 | Leadershipziel: Kontinuierliche Verbesserungen | 227 |
| 19.1 | Kaizen: Stetige Verbesserungen in kleinen Schritten. | 227 |
| 19.2 | Kaizen (改善) und Kaikaku (改革) | 229 |
| 19.3 | Kaizen versus Innovationen | 230 |
| 19.4 | Visualisierung als Teil des Leadership. | 231 |
| 19.5 | Fallstudie: Schlanke Prozesse in einer Bäckerei in Tokio | 232 |
| | Literatur. | 233 |
| 20 | Verhandlungen als Teil eines erfolgreichen Leadershipansatzes | 235 |
| 20.1 | Verhandlungen: Definition und Abgrenzung | 235 |
| 20.2 | Kompetenzen und Eigenschaften für Verhandlungen. | 237 |
| 20.3 | Verhandlungskonzept A-6 nach Dr. Marc Helmold | 239 |
| 20.4 | Fallstudie: Siemens und die Auswahl von Lieferanten über SCM Star | 240 |
| | Literatur. | 242 |
| 21 | Interviews und Vorstellungsgespräche als Leadershipaufgabe | 243 |
| 21.1 | Vorstellungsgespräche | 243 |
| 21.1.1 | Schritt 1: Marktintelligenz und Recherche | 243 |
| 21.1.2 | Schritt 2: Begrüßung und Start der Verhandlungen | 244 |
| 21.1.3 | Schritt 3: Eigene Vorstellung | 245 |
| 21.1.4 | Schritt 4: Unternehmensvorstellung. | 246 |
| 21.1.5 | Schritt 5: Kernverhandlung und Motivation. | 246 |
| 21.1.6 | Schritt 6: Verhandlungen über materielle und immaterielle Leistungen | 247 |
| 21.1.7 | Schritt 7: Fragen und Beendigung der Verhandlungen | 248 |
| 21.1.8 | Schritt 8: Verabschiedung und Entscheidung des Verhandlungsergebnisses | 249 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 21.2 | Leadershipverhandlungen in der Politik und mit gemeinnützig orientierten Organisationen | 249 |
| 21.3 | Fallstudie: Mehrstufiger Interviewprozess bei Tesla | 252 |
| 21.3.1 | Mitarbeitersuche für Gigafactory in Berlin-Brandenburg | 252 |
| 21.3.2 | Mehrstufiger Interviewprozess. | 252 |
| 21.3.3 | Begeisterung wichtiger als Noten | 253 |
| 21.3.4 | Arbeitsagentur hilft beim Recruiting | 253 |
| | Literatur. | 253 |
| 22 | Leadership und Empowerment im Lean Management. | 255 |
| 22.1 | Führung im Lean Management | 255 |
| 22.2 | Mitbestimmung und Empowerment im Lean Management. | 258 |
| 22.3 | Autonome Arbeitsgruppen und Job Rotation. | 259 |
| 22.4 | Job Enrichment und Job Enlargement | 260 |
| 22.5 | Lean Management am Ort des Geschehens: Gemba, Genjitsu, Genchi, Gembutsu | 260 |
| 22.6 | Fokus auf wesentliche Elemente: Muda, Mura, Muri | 261 |
| 22.7 | Fehlervermeidung: Poka Yoke | 262 |
| 22.8 | Umsetzung einer idealen Arbeitsumgebung: 3 K-Prinzip | 264 |
| 22.9 | Lean Management als konsensbasierte Basis für rasante Projektumsetzungen | 264 |
| 22.10 | Fallstudie: BMW Job Rotation. | 264 |
| | Literatur. | 266 |
| 23 | Leadership in Verbindung mit Industrie 4.0 und künstlicher Intelligenz (KI) | 269 |
| 23.1 | Leadership und Industrie 4.0 | 269 |
| 23.2 | Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von Leadership KI. | 271 |
| 23.2.1 | Notwendigkeit von KI im New Leadership. | 271 |
| 23.2.2 | Trends in der KI | 271 |
| 23.2.3 | Autonome Roboter. | 273 |
| 23.2.4 | Virtuelle Produktions- und Lieferketten | 273 |
| 23.2.5 | Schlanke Simulationen. | 273 |
| 23.2.6 | Systemintegration. | 273 |
| 23.2.7 | Internet der Dinge | 273 |
| 23.2.8 | Cybersicherheit | 274 |
| 23.2.9 | Cloud Computing. | 274 |
| 23.2.10 | Additive Fertigung | 274 |
| 23.2.11 | Augmented Reality | 274 |
| 23.2.12 | Big Data | 275 |
| 23.3 | Fallstudie: Selbstfahrende Autos von Google | 275 |
| | Literatur. | 277 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 24 | Leadershipwerkzeuge | 279 |
| 24.1 | Sieben elementare Qualitätswerkzeuge (Q7)..... | 279 |
| 24.1.1 | Fehlersammelliste (Strichliste)..... | 279 |
| 24.1.2 | Histogramm..... | 280 |
| 24.1.3 | Pareto-Analyse..... | 280 |
| 24.1.4 | Korrelationsdiagramm..... | 281 |
| 24.1.5 | Qualitätsregelkarte (QRK)..... | 282 |
| 24.1.6 | Ursachen-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm)..... | 282 |
| 24.1.7 | Brainstorming..... | 283 |
| 24.2 | Sieben Managementwerkzeuge (7M)..... | 284 |
| 24.2.1 | Affinitätsdiagramm..... | 284 |
| 24.2.2 | Portfolio..... | 284 |
| 24.2.3 | Baumdiagramm..... | 284 |
| 24.2.4 | Matrixdiagramm..... | 285 |
| 24.2.5 | Netzplan..... | 285 |
| 24.2.6 | Problemscheidungsplan..... | 285 |
| 24.3 | Weitere Leadershipwerkzeuge..... | 286 |
| 24.3.1 | W-Fragen..... | 286 |
| 24.3.2 | Why-Fragetechnik..... | 286 |
| 24.3.3 | Flussdiagramm..... | 286 |
| 24.3.4 | Pro- und Kontralisten..... | 287 |
| 24.3.5 | Streifenliste..... | 287 |
| 24.3.6 | Komponententausch..... | 287 |
| 24.3.7 | Lessons Learned Systematik..... | 288 |
| 24.3.8 | Fehlerbaumanalyse (FTA-Fault Tree Analysis)..... | 288 |
| 24.3.9 | Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)..... | 288 |
| 24.3.10 | Statistische Prozesslenkung..... | 290 |
| 24.4 | Mindmapping..... | 292 |
| 24.5 | Wandel zum offenen und kreativen Unternehmen (Chiiku)..... | 292 |
| 24.6 | Mitarbeiterführung im Lean Management (Tokuiku)..... | 292 |
| 24.7 | Mentale und physische Stärke im Lean Management (Taiiku)..... | 293 |
| 24.8 | Umsetzung von Ideen durch Einbindung der Mitarbeiter (Yattakoto)..... | 293 |
| 24.9 | Fallstudie: Anwendung der FMEA bei Bosch..... | 293 |
| | Literatur..... | 294 |
| 25 | Ausblick: New Leadership | 297 |
| 25.1 | Leadershipseigenschaften der Zukunft: New Leadership..... | 297 |
| 25.1.1 | Transformation zu New Leadership..... | 297 |
| 25.1.2 | Inspirierende Führung..... | 298 |
| 25.1.3 | Virtuelle oder mobile Führung..... | 298 |
| 25.1.4 | Integration und Diversity Management..... | 298 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 25.1.5 | Fähigkeit zur professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse | 298 |
| 25.1.6 | Förderung sich selbst organisierender Netzwerke | 299 |
| 25.1.7 | Hierarchische Strukturen haben ausgedient. | 299 |
| 25.1.8 | Kollaboration statt Konkurrenz | 299 |
| 25.1.9 | Persönliches Coaching | 299 |
| 25.1.10 | Motivation durch Autonomie und Wertschätzung | 299 |
| 25.1.11 | Soziale Verantwortung | 300 |
| 25.1.12 | Ganzheitlicher Ansatz | 300 |
| 25.2 | Vier Schritte zum modernen Leadership der Zukunft | 300 |
| 25.2.1 | Schritt 1: Aus Management wird Leadership. | 300 |
| 25.2.2 | Schritt 2: Neue Führungsaufgaben als Teil der neuen Unternehmenstrategie | 301 |
| 25.2.3 | Schritt 3: Umsetzung des werteorientierten Leadershipansatzes. | 301 |
| 25.2.4 | Schritt 4: Stetige Verbesserungen. | 301 |
| | Literatur. | 302 |

Über den Autor



Dr. Marc Helmold (M.B.A.) ist Professor an der IU Internationalen Hochschule am Campus Berlin für Betriebswirtschaftslehre, Strategisches Management, Leadership und Supply Chain Management (SCM). Vor seiner Berufung zum Professor war er in unterschiedlichen Führungspositionen und als Geschäftsführer bei namhaften Unternehmen in der Automobil- und Bahnindustrie tätig, davon acht Jahre in Japan und China. Als Führungskraft hat er Lean Workshops durchgeführt. Im Jahr 2016 ist er zum Professor an der IU in Berlin berufen worden. Parallel hat er seine eigene Beratungsfirma in der Prozessoptimierung gegründet. Im Rahmen dieser Tätigkeit führt Prof. Helmold Schulungen für Praktiker und Akademiker im Bereich des Leaderships durch.

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|--|
| BDI | Behaviour Description Interview |
| BKSB | Berliner Kindl Schultheiss Brauerei |
| BME | Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik |
| CSC | Corporate Social Citizenship |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DfE | Design für Efficiency |
| DfR | Design für Resilienz |
| ERG | ERG-Theorie |
| EUR | EURO |
| GAE | Gesamtanlageneffektivität |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| IPO | International Procurement Organisation |
| IU | IU international Hochschule |
| JIT | Just in Time |
| JV | Joint Venture |
| KI | Künstliche Intelligenz |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| MBTI | Myers-Briggs Type Indicator |
| MMI | Multimodales Interview |
| OEE | Overall Equipment effectiveness |
| PDCA | Plan, Do, Check, Act |
| P5F | Porter's Five Forces |
| QKL | Qualität, Kosten, Logistik |
| QKLT | Qualität, Kosten, Logistik, Technik |
| SCM | Supply Chain Management |
| SWOT | Stärken-Schwächen-Analyse |
| UEP | Unique Employer Proposition |
| TIMWOOD | Transport, Inventory, Motion, Waiting, Overproduction, Overprocessing, Defects |

| | |
|-----|---|
| VIE | Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie |
| VMI | Vendor Managed Inventory |
| VW | Volkswagen |
| YWT | Yatta Koto, Wakatta Koto, Tsugi Ni Yarukoto |
| 3K | 3K-Modell der Motivation |
| 3Ks | Kiken, Kitanai, Kitsui |
| 5R | Richtiges Produkt, richtige Qualität, richtige Zeit, richtiger Ort, richtige Menge |
| 5S | Sortiere, Stelle hin, Säubere, Standardisier, Selbstdisziplin halten |
| 7R | Richtiges Produkt, richtige Qualität, richtige Zeit, richtiger Ort, richtige Menge, richtige Mitarbeiter, richtige Kosten |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----|
| Abb. 1.1 | Leadership Definition und Merkmale. (Quelle: Eigene Darstellung) | 2 |
| Abb. 1.2 | Studie: Zehn wichtigsten Eigenschaften für Führungskräfte. (Quelle: Eigene Darstellung) | 3 |
| Abb. 1.3 | Merkmale einer Organisation. (Quelle: Eigene Darstellung). | 5 |
| Abb. 1.4 | Aufgaben und Elemente des Personalmanagements. (Quelle: Eigene Darstellung) | 11 |
| Abb. 1.5 | Personalmanagement als Unterstützungsfunktion in der Wertekette. (Quelle: Eigene Darstellung). | 11 |
| Abb. 1.6 | Geschäftsführer Dr. Marc Helmold in China mit dem CPO von Bombardier. (Quelle: Eigene Darstellung) | 12 |
| Abb. 2.1 | Trends mit Auswirkungen auf Führung und Führungsstile. (Quelle: Eigene Darstellung) | 18 |
| Abb. 2.2 | Führungsstile nach Lewin. (Quelle: Eigene Darstellung) | 19 |
| Abb. 2.3 | Führungsstile nach Tannenbaum und Schmidt. (Quelle: Eigene Darstellung) | 20 |
| Abb. 2.4 | Führungsstile nach Blake & Mouton. (Quelle: Eigene Darstellung) | 22 |
| Abb. 2.5 | Ethischer Führungssti. (Quelle: Eigene Darstellung). | 27 |
| Abb. 2.6 | Gegenüberstellung agiler und traditioneller Leadershipansatz. (Quelle: Eigene Darstellung) | 28 |
| Abb. 2.7 | Agile Unternehmen. (Quelle: Eigene Darstellung) | 29 |
| Abb. 3.1 | Das 3-K-Modell der Motivation. (Quelle: Eigene Darstellung). | 37 |
| Abb. 3.2 | ERG-Theorie. (Quelle: Eigene Darstellung) | 40 |
| Abb. 3.3 | Bedürfnispyramide nach Maslow. (Quelle: Eigene Darstellung). | 41 |
| Abb. 3.4 | Hygienefaktoren und Motivatoren. (Quelle: Eigene Darstellung) | 43 |
| Abb. 3.5 | 2-Faktoren-Theorie von Herzberg. (Quelle: Eigene Darstellung) | 44 |
| Abb. 3.6 | MBTI-Kategorien. (Quelle: Eigene Darstellung). | 45 |
| Abb. 3.7 | Beschreibung der 16 Optionen und Attribute im MBTI. (Quelle: Eigene Darstellung) | 46 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Abb. 4.1 | Elemente der Unternehmenskultur: Kulturelle Web. (Quelle: Eigene Darstellung) | 55 |
| Abb. 4.2 | Leadership Workshop bei Victall in Qingdao. (Quelle: Eigene Darstellung) | 56 |
| Abb. 5.1 | Kompetenzen für Leader. (Quelle: Eigene Darstellung) | 64 |
| Abb. 6.1 | Phasenmodell im strategischen Management – Strategisches Dreieck. (Quelle: Eigene Darstellung) | 70 |
| Abb. 6.2 | Eigen- und Fremdfertigung im internationalen Kontext. (Quelle: Eigene Darstellung) | 70 |
| Abb. 6.3 | Strategische Pyramide. (Quelle: Eigene Darstellung) | 73 |
| Abb. 6.4 | Balanced Score Card (BSC). (Quelle: Eigene Darstellung) | 76 |
| Abb. 6.5 | EFQM-Exzellenzmodell. (Quelle: Eigene Darstellung) | 77 |
| Abb. 6.6 | Die fünf wichtigsten Handelspartner für Deutschland von Exporten. (Quelle: Eigene Darstellung, Statistisches Bundesamt, 2018) | 79 |
| Abb. 6.7 | Die fünf wichtigsten Handelspartner für Deutschland von Importen. (Quelle: Eigene Darstellung, Statistisches Bundesamt, 2018) | 80 |
| Abb. 6.8 | Herstellung einer Jeans durch internationale Wertschöpfung. (Quelle: Eigene Darstellung) | 80 |
| Abb. 6.9 | Midas Geschäftsführer und Dr. Marc Helmold. (Quelle: Eigene Darstellung, Helmold, 2021) | 82 |
| Abb. 7.1 | Elemente der Personalplanung. (Quelle: Eigene Darstellung) | 86 |
| Abb. 7.2 | Strategische Personalplanung. (Quelle: Eigene Darstellung) | 86 |
| Abb. 7.3 | Interne und externe Personalbeschaffung. (Quelle: Eigene Darstellung) | 88 |
| Abb. 7.4 | Interne und externe Personalauswahl. (Quelle: Eigene Darstellung) | 88 |
| Abb. 7.5 | Differenzierungskriterien von Interviews. (Quelle: Eigene Darstellung) | 90 |
| Abb. 7.6 | Erlaubte und nicht erlaubte Fragen in Interviews. (Quelle: Eigene Darstellung) | 94 |
| Abb. 8.1 | Normenpyramide im Arbeitsrecht. (Quelle: Eigene Darstellung) | 100 |
| Abb. 8.2 | Qualitatives und quantitatives Personalcontrolling. (Quelle: Eigene Darstellung) | 101 |
| Abb. 9.1 | Performance Management Prozess. (Quelle: Eigene Darstellung) | 108 |
| Abb. 9.2 | Anreizsysteme. (Quelle: Eigene Darstellung) | 110 |
| Abb. 10.1 | Personalentwicklungsmaßnahmen. (Quelle: Eigene Darstellung) | 120 |
| Abb. 10.2 | Beispiel eines Entwicklungsplans. (Quelle: Eigene Darstellung) | 125 |
| Abb. 11.1 | Virtuelle Teams. (Quelle: Eigene Darstellung) | 136 |
| Abb. 11.2 | Reifegrade von virtuellen Teams. (Quelle: Eigene Darstellung) | 137 |
| Abb. 11.3 | Indisches strategisches Einkaufsteam bei Bombardier. (Quelle: Eigene Darstellung) | 138 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Abb. 12.1 | Corporate Branding, Employer Branding und Personalmarketing. (Quelle: Eigene Darstellung) | 142 |
| Abb. 12.2 | Internes und Externes Personalmarketing. (Quelle: Eigene Darstellung) | 143 |
| Abb. 13.1 | Projektphasen im Überblick. (Quelle: Eigene Darstellung) | 148 |
| Abb. 13.2 | Projektorganisation. (Quelle: Eigene Darstellung) | 149 |
| Abb. 14.1 | Die 4-Stufen CSR-Pyramide nach Caroll. (Quelle: Eigene Darstellung) | 157 |
| Abb. 14.2 | Zwei Dimensionen CSR-Modell nach Quazi & O'Brien. (Quelle: Eigene Darstellung) | 158 |
| Abb. 14.3 | Kernbereiche nach Carroll und Schwart. (Quelle: Eigene Darstellung) | 160 |
| Abb. 14.4 | Die Dimensionen der Nachhaltigkeit (Sustainability) im drei-Säulen-Modell. (Quelle: Eigene Darstellung) | 161 |
| Abb. 14.5 | Das Konzept Corporate Citizenship im weiteren Sinnen. (Quelle: Eigene Darstellung) | 165 |
| Abb. 14.6 | CSR im Leadership (Quelle: Eigene Darstellung) | 167 |
| Abb. 14.7 | UN Global Compact Prinzipien. (Quelle: Eigene Darstellung) | 169 |
| Abb. 14.8 | Nachhaltigkeit bei VW. (Quelle: Eigene Darstellung) | 171 |
| Abb. 15.1 | Elemente im Änderungsmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung) | 176 |
| Abb. 15.2 | Veränderungsmanagement nach Lewin. (Quelle: Eigene Darstellung) | 177 |
| Abb. 15.3 | Änderungsmanagementkurve nach Kübler-Ross. (Quelle: Eigene Darstellung) | 179 |
| Abb. 15.4 | Veränderungsphasen nach Kotter. (Quelle: Eigene Darstellung) | 185 |
| Abb. 15.5 | Typen und Persönlichkeiten im Change Management. (Quelle: Eigene Darstellung) | 186 |
| Abb. 16.1 | Die Elemente der DIN EN ISO 9001:2015. (Quelle: Eigene Darstellung) | 195 |
| Abb. 16.2 | Prozessaudits. (Quelle: Eigene Darstellung) | 196 |
| Abb. 16.3 | Audit bei Mitsubishi Heavy Industries. (Quelle: Eigene Darstellung) | 198 |
| Abb. 16.4 | 5 S Audits in der BKSB. (Quelle: Eigene Darstellung) | 199 |
| Abb. 17.1 | Elemente des Diversity Managements. (Quelle: Eigene Darstellung) | 203 |
| Abb. 17.2 | Diversity Programm. (Quelle: Eigene Darstellung) | 204 |
| Abb. 18.1 | Elemente von New Work. (Quelle: Eigene Darstellung) | 210 |
| Abb. 18.2 | Einführung von New Work. (Quelle: Eigene Darstellung) | 213 |
| Abb. 18.3 | Erfolgreiche Kriterien für New Work. (Quelle: Eigene Darstellung) | 216 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Abb. 18.4 | Absichten der Unternehmensleitung in Bezug auf flexibles Arbeiten nach COVID-19. (Quelle: Eigene Darstellung) | 223 |
| Abb. 18.5 | Virtueller Avatar für Messen. (Quelle: Eigene Darstellung) | 225 |
| Abb. 19.1 | PDCA-Zyklus im Leadership. (Quelle: Eigene Darstellung) | 228 |
| Abb. 19.2 | Kaizen versus Innovation. (Quelle: Eigene Darstellung) | 231 |
| Abb. 19.3 | Sinneswahrnehmungen durch Visualisierungen. (Quelle: Eigene Darstellung) | 232 |
| Abb. 19.4 | Schlanke Prozesse in einer Bäckerei in Tokio. (Quelle: Eigene Darstellung) | 233 |
| Abb. 20.1 | Kompetenzanforderungen in Verhandlungen. (Quelle: Eigene Darstellung) | 238 |
| Abb. 20.2 | A-6-Konzept von Dr. Marc Helmold. (Quelle: Eigene Darstellung) | 239 |
| Abb. 20.3 | Verhandlungsmanuskript. (Quelle: Eigene Darstellung) | 241 |
| Abb. 21.1 | Ablauf eines Vorstellungsgesprächs in 8 Schritten. (Quelle: Eigene Darstellung) | 244 |
| Abb. 21.2 | Informationsgewinnung und -recherche vor Interviews. (Quelle: Eigene Darstellung) | 245 |
| Abb. 21.3 | Ziele in Vorstellungsgesprächen. (Quelle: Eigene Darstellung) | 248 |
| Abb. 21.4 | Geschäftsführer Dr. Helmold und Dr. Lee. (Quelle: Eigene Darstellung) | 251 |
| Abb. 22.1 | New Leadership zielt auf Motivation der Mitarbeiter. (Quelle: Eigene Darstellung) | 256 |
| Abb. 22.2 | New Leadership als Führungsphilosophie im Lean Management. (Quelle: Eigene Darstellung) | 256 |
| Abb. 22.3 | Einbindung der Mitarbeiter im Lean Management. (Quelle: Eigene Darstellung) | 258 |
| Abb. 22.4 | Job Enrichment und Empowerment. (Quelle: Eigene Darstellung) | 260 |
| Abb. 22.5 | Gemba, Genjitsu, Genchi und Gembutsu. (Quelle: Eigene Darstellung) | 261 |
| Abb. 22.6 | Muda, Mura und Muri. (Quelle: Eigene Darstellung) | 263 |
| Abb. 22.7 | Poka Yoke Beispiele. (Quelle: Eigene Darstellung) | 265 |
| Abb. 22.8 | Job Rotation bei BMW Motorrad in Berlin. (Quelle: Eigene Darstellung) | 266 |
| Abb. 23.1 | Industrie 4.0. (Quelle: Eigene Darstellung) | 270 |
| Abb. 23.2 | Element der Künstlichen Intelligenz (KI). (Quelle: Eigene Darstellung) | 272 |
| Abb. 24.1 | Fehlersammelliste. (Quelle: Eigene Darstellung) | 280 |
| Abb. 24.2 | Histogramm. (Quelle: Eigene Darstellung) | 281 |
| Abb. 24.3 | Pareto-Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung) | 282 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tab. 1.1 | Leadership im Vergleich zum traditionellen Konzept | 8 |
| Tab. 2.1 | Elemente des transaktionalen und transformationalen Führungsstils | 26 |
| Tab. 10.1 | Vor- und Nachteile von Job Rotation | 121 |
| Tab. 13.1 | Projektkriterien | 148 |
| Tab. 13.2 | Leadershipkompetenzen in Projekten | 152 |
| Tab. 14.1 | Auszug des Sustainability Statements von einigen Unternehmen | 163 |
| Tab. 14.2 | Reifegrade für Nachhaltigkeit | 168 |
| Tab. 16.1 | Auditarten | 194 |
| Tab. 17.1 | Verhaltens- und institutionelle Diversität | 206 |
| Tab. 19.1 | Unterschiede Kaizen und Kaikaku | 230 |
| Tab. 20.1 | Handlungsempfehlungen nach Dr. Helmold (A-6-Konzept). | 242 |
| Tab. 21.1 | Motive und Antworten in Vorstellungsgesprächen | 246 |
| Tab. 21.2 | Fragen und Antworten in Vorstellungsgesprächen | 247 |
| Tab. 21.3 | Beispiele für Verhandlungen in der Politik | 250 |
| Tab. 22.1 | Vor- und Nachteile von Job Rotation | 259 |



1.1 Definition Leadership, Führung und Management

Leadership oder Führung bezeichnet in der Betriebswirtschafts- und Organisationslehre den Prozess einer planenden, koordinierenden und kontrollierenden Leitung von Individuen und Gruppen in Organisationen oder Unternehmen (Helmold, 2021). Leadership ist zielgerichtet und fokussiert auf die Erreichung der Unternehmensziele im Spannungsfeld der Führungskräfte und Mitarbeiter durch prozessuale, systematische und strukturierte Methoden und Verhaltensweisen. Der Begriff des Managements (Unternehmensführung) zielt dagegen auf die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von sozio-technischen Systemen bzw. Unternehmen (Franken, 2019). Abb. 1.1 zeigt, dass Leadership besondere Merkmale hat. Leadership (Führung) ist ein prozessualer Ansatz und zeitbezogen. Führungskonzepte sind immer ziel- und ergebnisorientiert, meist mit den Unternehmenszielen verbunden und auf diese ausgerichtet. Die Leitung bezieht sich auf Individuen (Mitarbeiter und Stelleninhaber) und Gruppen (Abteilung oder Teams). Führung basiert auf formaler oder informaler Kommunikation und Macht. Führung durch formale Macht wird der Führungskraft zugeschrieben, die durch die formale Organisationsleitung legitimiert ist, die Arbeitsgruppe und Teams zu führen. Dagegen gibt es auch außerhalb der formalen Entscheidungshierarchie persönliche Beziehungen, Verbindungen und Einflüsseinnahmen anderer Personen durch informelle Macht. Die informelle Kommunikation beinhaltet alle Kommunikationsvorgänge, die außerhalb der organisatorisch geregelten Abläufe stattfinden. Sie ist daher meist nicht direkt sichtbar und unterliegt somit auch nicht der organisationalen Steuerung, sondern entzieht sich dieser. Führung ist immer organisations- und situationsbezogen und hängt von dem betriebswirtschaftlichen, sozio-kulturellen und technischen Zustand der Organisation ab. In finanziell schwierigen Zeiten wird Führung situativ anders sein als in prosperierenden



Abb. 1.1 Leadership Definition und Merkmale. (Quelle: Eigene Darstellung)

Zeiten. Führung ist immer erlebnisbezogen und nicht von der Person abhängig (Giles, 2015).

1.2 Führungsverständnis

Leadership wird als Weg definiert, eine Gruppe von Menschen zu motivieren und zu führen, um gemeinsam an der Erreichung gemeinsamer Ziele zu arbeiten (Fatma, 2015; Helmold & Samara, 2019). Der Leiter ist die Person in der Gruppe, die die Kombination aus Persönlichkeit und Führungsqualitäten hat, die andere dazu bringt, seiner Anweisung zu folgen. Führung impliziert eine formelle und informelle Machtverteilung. Bei der Frage „Was macht eine effektive Führungskraft aus?“ sind einige Eigenschaften zu berücksichtigen. Die Studie von S. Giles mit 195 Führungskräften in 15 Ländern und über 30 globalen Organisationen liefert in diesem Zusammenhang klare Antworten (Giles, 2015). Die Teilnehmer wurden gebeten, die 15 wichtigsten Führungskompetenzen aus einer Liste von 74 auszuwählen. Die 10 wichtigsten Eigenschaften sind in Abb. 1.2 zusammengefasst. Dieses Thema vereint zwei der drei am höchsten



Abb. 1.2 Studie: Zehn wichtigsten Eigenschaften für Führungskräfte. (Quelle: Eigene Darstellung)

bewerteten Attribute: „hohe ethische und moralische Standards“ (67 % wählten es als eines der wichtigsten aus) und „klare Erwartungen kommunizieren“ (56 %). Zusammengefasst geht es bei diesen Attributen darum, eine sichere und vertrauensvolle Umgebung als Führungskraft und Leader zu schaffen. Eine Führungskraft mit hohen ethischen Standards vermittelt ein Engagement für Fairness und weckt das Vertrauen, dass sowohl sie als auch ihre Mitarbeiter die Spielregeln einhalten. Wenn Führungskräfte ihre Erwartungen klar kommunizieren, vermeiden sie es gleichermaßen, Menschen blind zu machen und stellen sicher, dass alle auf dem gleichen Stand sind. In einer sicheren Umgebung können sich die Mitarbeiter entspannen und die höhere Kapazität des Gehirns für soziales Engagement, Innovation, Kreativität und Ehrgeiz aufrufen. Die Neurowissenschaft bestätigt diesen Punkt. Wenn Menschen eine Bedrohung für ihre Sicherheit registrieren, verhärten und verdicken sich die Arterien, um einen erhöhten Blutfluss zu unseren Gliedmaßen in Vorbereitung auf eine Kampf-oder-Flucht-Reaktion zu bewältigen. In diesem Zustand verlieren wir den Zugang zum sozialen Engagement-System des limbischen Gehirns und der exekutiven Funktion des präfrontalen Kortex, was die Kreativität und das Streben nach Exzellenz hemmt. Neben ethischen und moralischen Standards sind die Faktoren Selbstorganisation (59 %), Kommunikation (57 %) und effizientes Lernen (52 %) als entscheidende Führungsattribute von den Befragten genannt worden (Giles, 2015).