

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

<b>1</b>	<b>Leadership: Gegenstand und Definition</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Leadershipansätze</b>	<b>17</b>
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
<b>3</b>	<b>Motivationsansätze . . . . .</b>	<b>33</b>
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
<b>4</b>	<b>Transformation und kultureller Wandel zum modernen Leadershipansatz .....</b>	<b>51</b>
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
<b>5</b>	<b>Emotionale Intelligenz und Leadershipkompetenzen .....</b>	<b>61</b>
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
<b>6</b>	<b>Leadership als Teil der Unternehmensstrategie .....</b>	<b>69</b>
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
<b>7</b>	<b>Personalplanung, Personalbeschaffung und Personalauswahl.....</b>	<b>85</b>
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
<b>8</b>	<b>Arbeitsrecht, Personalfreisetzung und Personalcontrolling.....</b>	<b>99</b>
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
<b>9</b>	<b>Leadershipinstrumente und Anreizsysteme .....</b>	<b>107</b>
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
<b>10</b>	<b>Personalentwicklung, Coaching und Mentoring .....</b>	<b>119</b>
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
<b>11</b>	<b>Führung von Gruppen und Teams .....</b>	<b>131</b>
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
<b>12</b>	<b>Corporate, Employer Branding und Personalmarketing .....</b>	<b>141</b>
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
<b>13</b>	<b>Leadership im Projektmanagement . . . . .</b>	<b>147</b>
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
<b>14</b>	<b>Corporate Social Responsibility (CSR) und Ethik . . . . .</b>	<b>155</b>
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
<b>15</b>	<b>Leadership und Change Management . . . . .</b>	<b>175</b>
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

<b>16</b>	<b>Audits als erfolgreiche Methode im modernen Leadership</b>	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
<b>17</b>	<b>Diversity Management und Vielfalt</b>	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
<b>18</b>	<b>New Work als moderner Leadershipansatz zur Transformation</b>	209
18.1	New Work als neues Arbeitskonzept	209
18.2	Arbeit, die der Mitarbeiter wirklich verrichten möchte	211
18.3	Transformationle 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
<b>19</b>	<b>Leadershipziel: Kontinuierliche Verbesserungen . . . . .</b>	<b>227</b>
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
<b>20</b>	<b>Verhandlungen als Teil eines erfolgreichen Leadershipansatzes . . . . .</b>	<b>235</b>
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
<b>21</b>	<b>Interviews und Vorstellungsgespräche als Leadershipaufgabe . . . . .</b>	<b>243</b>
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
<b>22</b>	<b>Leadership und Empowerment im Lean Management. . . . .</b>	<b>255</b>
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
<b>23</b>	<b>Leadership in Verbindung mit Industrie 4.0 und künstlicher Intelligenz (KI) . . . . .</b>	<b>269</b>
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

<b>24</b>	<b>Leadershipwerkzeuge</b> .....	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
<b>25</b>	<b>Ausblick: New Leadership</b> .....	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 Carroll. (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 Einflusseinnahmen 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

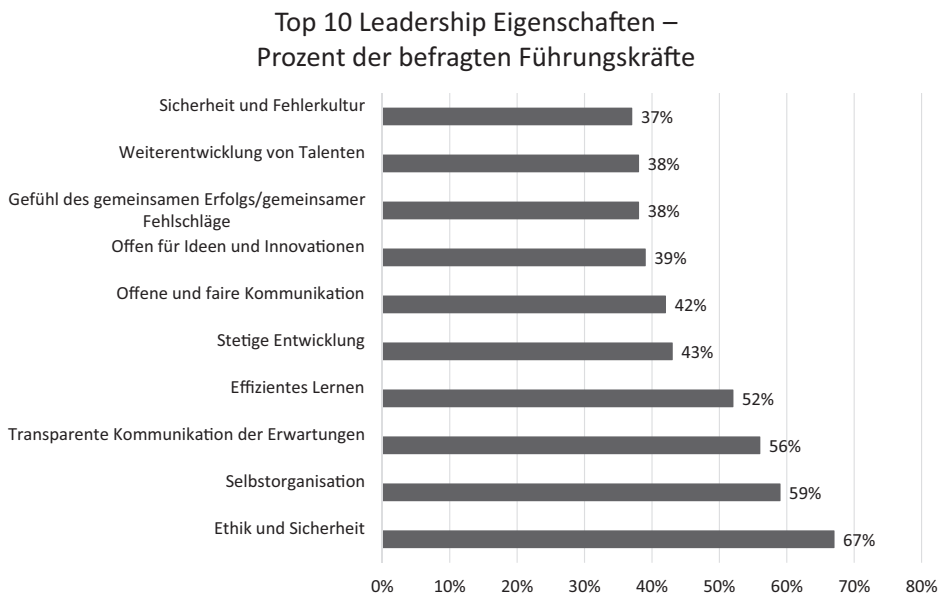


**Abb. 1.1** Leadership Definition und Merkmale. (Quelle: Eigene Darstellung)

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).