

# TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

ERFOLGREICH VERÄNDERN IN HERAUSFORDERNDEN ZEITEN

Unternehmerische Antworten auf gesellschaftliche Fragen

Change

Culture



VUCA

Chance



Nico Lüdemann

# **INHALTSVERZEICHNIS**

## **Vorwort**

### **Geleitwort - Die Antwort auf „VUCA“ lautet „VUCA“**

## **Herausfordernde Zeiten**

- Unbeständigkeit (Volatility)
- Unsicherheit (Uncertainty)
- Komplexität (Complexity)
- Mehrdeutigkeit (Ambiguity)
- Schlüsselerkenntnisse

## **Was ist Leadership?**

- Der Versuch einer Definition
- Historie der Führung
- Ausprägungen von Führungsmechanismen
- Leadership ist nicht Management
- Inkonsistenz in der Führung
- Nicht nur führen, auch folgen will gekonnt sein
- Sinn & Sinnstiftung
- Erfolgsfaktor Kultur
- Schlüsselerkenntnisse

## **Führung in Zeiten des Wandels**

- Ausblick (Vision)
- Verständnis (Understanding)
- Klarheit (Clarity)
- Agilität (Agility)
- Schlüsselerkenntnisse

## **Ausblick**

## Literaturempfehlungen

## Vorwort

**WIR LEBEN IN HERAUSFORDERNDEN ZEITEN. ALLES UM UNS HERUM SCHEINT KOMPLEXER ZU WERDEN UND SICH ZUNEHMEND ZU BESCHLEUNIGEN. ALTBEKANNT STRUKTUREN WIRKEN, ALS WÜRDEN SIE SICH IN EINEM FUNDAMENTALEN VERÄNDERUNGSPROZESS ODER GAR IN DER AUFLÖSUNG BEFINDEN. DIES BETRIFFT POLITISCHE UND SOZIALE STRUKTUREN EBENSO WIE UNSEREN UMGANG MIT TECHNOLOGIEN ODER DIE TÄGLICHEN AUFGABEN IM BERUFLICHEN ALLTAG.**

In einer Welt der steigenden Unsicherheit, globaler Machtverschiebungen, negativer Zinsen und der zunehmenden Sicht- und Spürbarkeit von künstlichen Intelligenzen wird es immer schwieriger, eine konkrete Vorstellung der Zukunft zu entwickeln und seinen Platz darin zu finden. Alles scheint sich zu ändern.

Nicht zuletzt durch die sogenannte digitale Transformation, eines **DER** bestimmenden Themen unserer Zeit, steigt das allgemeine Bewusstsein, dass der damit einhergehende **WANDEL** eine unserer zentralen Aufgaben in den nächsten Jahren sein wird.

Ein **WANDEL** unseres gesellschaftlichen Blickes auf die Zukunft und die Welt, in der wir leben wollen. Ein Wandel im unternehmerischen und politischen Diskurs, der die Menschen einbezieht und nicht außen vorhält. Ein Wandel unserer Unternehmen und deren Geschäftsmodelle. Aber

auch ein Wandel in der Art und Weise, wie wir uns dieser Situation stellen.

Genau an diesem Punkt setzt dieses Buch an. Es soll einen kurzweiligen Überblick über das Themenfeld bieten und exemplarisch darstellen, wie man aktiv gestaltend auf sein Umfeld und seine Organisation einwirken kann. Zu diesem Zweck wird das Schlagwort „Leadership“ beleuchtet und mit konkreten Empfehlungen untermauert.

Hierbei wird schnell deutlich werden: Jeder ist gefragt!

Leadership ist nicht die Kompetenz eines Einzelnen, sondern eine Ausprägung von Führung, die nur auf der Basis einer entsprechenden Kultur gedeihen kann. Nur wenn Organisationen, Mitarbeiter und alle regulativen Institutionen Hand in Hand arbeiten, wird der Wandel erfolgreich vollzogen werden können.

Vor diesem Hintergrund kann das vorliegende Buch nicht den Anspruch haben, sämtliche Grundlagen und Aspekte vollständig und umfassend zu diskutieren. Wohl aber hat es sich zur Aufgabe gemacht, grundsätzliche Überlegungen vorzustellen und Impulse zu setzen, die dann wiederum neue Denk- und vielleicht auch Verhaltensprozesse bei jedem Einzelnen in Gang setzen können.

**Nico Lüdemann**  
Oktober 2019

## **Geleitwort**

### **DIE ANTWORT AUF „VUCA“ LAUTET „VUCA“**

Kaum ein anderes englisches Akronym festigt sich im alltäglichen Sprachgebrauch wie „VUCA“. Wenn man das Wort mehrfach ausgesprochen hört, könnte man zunächst meinen, es handelte sich um den Anfeuerungsruf von Fans in Neuseeland: VUCA - VUCA - VUCA. Dabei ist es eher ein Weckruf für jeden und jede; erst recht für Menschen mit besonderer Verantwortung. In der Wissenschaft bezeichnet man sie als Entscheidungsträger oder Meinungsbildner oder mit einem englischen Wort als Leader.

Menschen mit besonderer Verantwortung sorgen dafür, ob und in welcher Qualität das Urbedürfnis der Menschen erfüllt wird; nämlich zu überleben und in sozial stabilen Netzwerken gut zu leben. Je sicherer diese basalen Bedürfnisse erfüllt werden, um so zufriedener leben Menschen. Wenn Leader ihre Verantwortung ernst nehmen, dann blicken sie bereits in die Zukunft, auch wenn die Gegenwart gerade erst begonnen hat. Leader schauen über den Tellerrand ihres Verantwortungsbereichs hinaus. Leader durchschauen komplexe Situationen.

Es gibt politische Leader, sportliche Leader, religiöse Leader, kulturelle Leader und eben unternehmerische Leader. Weil sie mitentscheidend dafür sind, wie sich das Leben von Menschen in der Zukunft darstellt, ist eine dezidierte Analyse von Führungskompetenz zwingend nötig, aber in

der Literatur eher Mangelware. Mit dem vorliegenden Buch wird eine Wissenslücke geschlossen. Dafür bin ich dankbar, denn die von mir veranstalteten Wirtschaftsforen in Düsseldorf, Wuppertal, Münster und München verfolgen dasselbe Ziel wie Nico Lüdemann mit diesem Buch: Wir motivieren Leader, nachzudenken, querzudenken, anders zu denken, vorzudenken.

Wir sind davon überzeugt, dass intelligentes Denken die beste Antwort auf die Fragen unserer Zeit ist. Man beachte, dass es gerade mal 100 Jahre her ist, dass in Deutschland die Grundschule eingeführt wurde. Also Basisbildung für alle. Die erste Universität im Ruhrgebiet, die Ruhr-Universität-Bochum (RUB), wurde erst 1962 gegründet. Akademische Abschlüsse waren somit für alle Abiturienten möglich. Aktuell schießen Think-Tanks allerorts aus dem Boden. Die Dynamik ist enorm. Sie lässt sich mit der Rasanz gesellschaftlicher Entwicklung erklären: Die Welt ist unbeständiger, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger geworden – eben VUCA. Gleichzeitig eröffnen sich durch die digitalen Transformationen ungeahnte und noch vielfach ungenutzte Chancen in allen Bereichen der Gesellschaft; national, international, global. Ein Lotse durch die VUCA-Welt ist Nico Lüdemann.

Bei meinen Wirtschaftsforen achte ich sehr genau darauf, die sogenannte Regionalgesellschaft in den Diskurs zu einem bestimmten Wirtschaftsthema einzubeziehen. Wirtschaft lebt schon lange nicht mehr auf einer Insel. Wirtschaft muss sich öffentlich erklären. Wirtschaft muss um Zustimmung aus der Gesellschaft kämpfen. Wirtschaft braucht Gesellschaft als Echolot für ihr Handeln. Wirtschaft braucht Politik für geeignete Rahmenbedingungen. Das alles erfordert insbesondere kommunikative Fähigkeiten und netzwerktaugliche Kompetenzen. Nico Lüdemann ist als strategischer Partner dieser Wirtschaftsforen ein