

Torsten Werner

Führung mit Pfiff

Einfach. Klar.
Konsequent.

Leseprobe

BusinessVillage

Torsten Werner

Führung mit Pfiff



**Einfach. Klar.
Konsequent.**

Torsten Werner
Führung mit Pfiff
Einfach. Klar. Konsequent.
1. Auflage 2021
© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-585-6 (Druckausgabe)
ISBN 978-3-86980-586-3 (E-Book, PDF)
ISBN 978-3-86980-587-0 (E-Book, EPUB)

Direktbezug unter www.BusinessVillage.de/bl/1121

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH
Reinhäuser Landstraße 22
37083 Göttingen
Telefon: +49 (0)5 51 20 99-1 00
Fax: +49 (0)5 51 20 99-1 05
E-Mail: info@businessvillage.de
Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Autorenfoto

Fotoline Photos Peter Berger

Coverillustration

DoggieMonkey, istockphoto.com

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über den Autor	7
Vorwort durch Peter Brandl	9
1. Spielverderber und Helden – wie ich das Prinzip »Klarheit & Konsequenz« gelernt habe	13
2. Neue (Arbeits-)Welten – geänderte Anforderungen	21
2.1 Alles anders – wenn VUCA uns fordert	22
2.2 Wer hat an der Uhr gedreht? – Wenn’s mal wieder schnell gehen muss	28
2.3 Alles hängt zusammen – nur kompliziert oder sogar schon komplex?	38
3. Das war schon immer so – über die Macht des Mindsets	49
3.1 »Angst essen Seele auf« – warum wir lieber alles richtig machen	51
3.2 Konsequenz inkonsequent – von Wissensriesen und Umsetzungszwergen	61
3.3 Chef first – wenn das Ego eine eigene Postleitzahl braucht	69
3.4 Erwartungen und Erwartungserwartungen – warum wir manchmal zu viel wollen	79
4. Führung mit Pfiff – einfach, klar und konsequent	89
4.1 Zu simpel, um gut zu sein? – Kompliziert wird es von alleine	91
4.2 »Noch so ein Ding, dann gibt’s Gelb« – von Schiedsrichtern lernen ..	97
4.3 Love it, change it, leave it – warum konsequente Entscheidungen wichtig sind	102
4.4 Auf Kleinigkeiten kommt es an – warum das »&« so wichtig ist	108
4.5 Hinten kackt die Ente – aber vorne fängt alles an	114
4.6 Wertschätzende Führungskultur – die strahlende Seite des Prinzips Klarheit & Konsequenz	120

5. Alles klar? – So behalten Sie den Durchblick	129
5.1 Mit Profis arbeiten – Wissen und Neugier als wichtige Basis	130
5.2 Fehlerallergien pfiffig behandeln – einfach mal machen	138
5.3 Effektivität vor Effizienz – warum es so wichtig ist, die richtigen Dinge zu tun	145
5.4 Wenn es brennt – Klarheit & Konsequenz kann Leben retten	151
5.5 Wer ist verantwortlich? – Weshalb der Blick in den Spiegel hilft	159
 6. Mit voller Konsequenz – alles hat seinen Preis	165
6.1 Reden ist Silber – Handeln ist Erfolg	166
6.2 Auf zum Auswärtsspiel – das gewohnte Terrain verlassen	171
6.3 »Was nichts kostet, ist nichts wert!« – Warum Regeln ein Preisschild brauchen	178
 7. Klarheit & Konsequenz schafft Vertrauen – Klimawandel im Unternehmen	185
7.1 Der Blick nach vorne – wenn Entwicklung wichtiger ist als die Schuldfrage	186
7.2 Chef mit Pfiff – die Kunst des Loslassens	190
7.3 Recruiting mit Sog – Nachwuchssorgen haben andere	195
 8. Klarheit & Konsequenz macht sexy – strahlende Außenwirkung garantiert	203
8.1 Im Energiesparmodus – nach außen strahlen mit geringem Verbrauch	205
8.2 Das Runde muss ins Eckige – auf das Ergebnis kommt es an	209
8.3 Wir kriegen das hin – wenn Zuversicht die Unsicherheit überstrahlt	216
8.4 Fair Play leben – Anständigkeit in allem Denken und Tun	222
 Achtung! Führung mit Pfiff kann süchtig machen!	227
 Danke!	230
 Literaturverzeichnis	232

Über den Autor



Torsten Werner ist Experte für wirksame Führung. Sein Handeln ist geprägt von drei Begriffen: Einfach. Klar. Konsequent. Als Speaker auf der Bühne, als Trainer im Seminarraum (oder online) oder als Coach in unterschiedlichen Settings inspiriert er Führungskräfte und entwickelt mit ihnen praxisorientierte und wirksame Lösungsstrategien.

***Wirksame Führung braucht den fürsorglichen Umgang
mit dem Menschen – nicht zuletzt mit sich selbst.***

Dabei profitieren seine Kunden nicht nur von seiner langjährigen Berufserfahrung als Diplom-Verwaltungswirt und als Speaker, Coach und Trainer, sondern auch von seinen Erfahrungen als Fußballschiedsrichter und als Feuerwehrmann. Vieles, was er dort gelernt hat, hat sein Führungsverhalten geprägt und lässt ihn außergewöhnlich klar und konsequent agieren.

Kontakt:

Web: www.torsten-werner.net

E-Mail: tw@torsten-werner.net

Genderhinweis:

Im vorliegenden Buch wird bei Personenbezeichnungen nach Möglichkeit die neutrale Form verwendet. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.

Vorwort durch Peter Brandl



So habe ich das noch nie gesehen! Oder: Muss es jetzt wirklich auch noch Fußball sein? Ich bin mir nicht sicher, ob eine von diesen beiden Aussagen Ihre erste Assoziation war, als Sie dieses Buch zur Hand genommen haben. Bei mir war es ganz klar die erste, denn die Themen »Fußball« und »Führung« hatte ich bislang noch nicht so wirklich in einem Gesamtkontext betrachtet.

Aber es macht bei näherer Überlegung sehr viel Sinn, außerdem mag ich Metaphern! In meinen eigenen Büchern übertrage ich die Erkenntnisse aus der Sicherheitsforschung in der Luftfahrt und meine persönlichen Erfahrungen als Pilot und Fluglehrer auf alltägliche Managementsituationen.

Wir leben in einer Zeit, in der die Veränderungsgeschwindigkeit dramatisch zugenommen hat. Produkte werden immer austauschbarer. Mehr und mehr Tätigkeiten können schneller und besser von Computern erledigt werden und spätestens, als ich nach einem Auftritt erfahren durfte, dass während des Vortrags die Google-Abfragen nach meinen Keywords signifikant nach oben gingen (natürlich nur in der Region, in der der Vortrag stattfand), musste ich mir eingestehen, dass Know-how und Expertise auch nicht mehr die ersehnte Rettung bieten – die Teilnehmer haben nämlich, noch während ich auf der Bühne stand, meine Kompetenz überprüft. Und natürlich hätten sie die Fragen gefunden, die ich (zumindest spontan) nicht hätte beantworten können. Wir leben wirklich in turbulenten Zeiten.

Und dann kam Corona und warf den Rest von Sicherheit auch noch über den Haufen. Ganze Branchen werden gerade umgewälzt. Dinge, die wir noch vor Kurzem für unmöglich gehalten haben, sind heute selbstverständlich. Homeoffice, Distant Leadership, virtuelle Verhandlung und sogar Vertrieb über Zoom – das alles ist heute quasi schon alltäglich. VUCA, über Jahre das Buzzword des Managementtrainings, wurde zur plötzlichen Realität. Und viele der Change-Berater und VUCA-Experten sind eigenartig still geworden.

Was soll man aber nun tun als Führungskraft? Als Pilot kann ich Ihnen sagen, Hoffnung allein ist sicher keine Lösung. Als Berater kann ich Ihnen leider auch nur wenig Mut machen, wenn Sie in neuen und dazu noch dynamischen Situationen versuchen, die Herausforderungen so zu lösen, wie Sie das schon immer gemacht haben.

Und hier kommen die Metaphern ins Spiel. Metaphern, oder im Psychologen-Deutsch »analoge Techniken«, machen etwas ganz Faszinierendes. Sie nehmen »normale« Reaktionen und Strategien aus ihrem »normalen« Kontext und versetzen sie in einen anderen, neuen Rahmen. Und plötzlich findet sich die Führungskraft im Flugzeugcockpit oder eben als Schiedsrichter auf dem Spielfeld wieder. Und dann springen einen die Konsequenzen regelrecht an! Was passiert, wenn Sie auf dem Spielfeld eine Entscheidung vor sich herschieben? Was, wenn Sie in einem Cockpit Prioritäten nicht oder nicht richtig setzen? Den Blickwinkel wechseln – Bekanntes aus einer anderen, neuen Perspektive sehen – bringt neue Erkenntnisse. Es unterbricht Gewohnheiten und öffnet die Augen. In unbekanntem, komplexen Situationen braucht es manchmal die sprichwörtlich andere Brille, um Zusammenhänge zu erkennen und neue Lösungen finden zu können.

Aber natürlich reicht es nicht, einfach nur Bekanntes durch einen ungewohnten Filter zu zeigen. Es gibt schon zu viel alten Wein in neuen Schläuchen. Ein Buch sollte immer konkrete Handlungsempfehlungen und Impulse liefern, Perspektiven eröffnen, aber Sie als Leser damit nicht allein im Regen stehen lassen! Ein guter Coach muss meines Erachtens auch sinnvolle Handlungsempfehlungen geben: Nur »So wie es ist, ist es nicht gut« reicht definitiv nicht aus.

In der Flugunfallanalyse kommt man immer wieder zu einem bestimmten Schluss: »Too much too fast, too little too late.« Oder sehr frei übersetzt: »Zuerst Panik, und dann stellen wir uns tot.« Ich muss Ihnen nicht erklären,

warum dieses Phänomen menschlichen Verhaltens uns in den Mist reitet. Torsten Werners Ableitungen in diesem Buch setzen »Klarheit & Konsequenz« als wichtigste Eigenschaften, die eine Führungskraft haben sollte. Klingt banal? Ist es aber nicht. Die meisten Tragödien in der Luftfahrt haben banale Ursachen. Die größten Erfolge konnten oft wegen eigentlich banaler Änderungen gefeiert werden. Scheinbare Banalitäten haben regelmäßig dramatische Auswirkungen, im Positiven wie im Negativen. Sie werden aber auch oft und gerne ignoriert – eben weil sie so banal erscheinen. Und hier kommt eine weitere Krux zum Tragen: Die meisten Menschen in Deutschland haben den Glaubenssatz »Schwer ist gleich wertvoll«. Wir sind schon in der Schulzeit darauf konditioniert worden, dass eine sehr gute Note in unserem Lieblingsfach lange nicht so viel wert ist wie eine mittlere in einem Fach, das uns schwerfällt. Und so haben wir gelernt, den einfachen Dingen zu misstrauen. Im Cockpit wie auf dem Fußballplatz ist es aber genauso wie im Unternehmen: Es geht darum, Komplexität zu beherrschen, indem man sie auf einfache Handlungsabläufe reduziert – und genau das macht dieses Buch auf wundervolle, inspirierende Art und Weise.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen viele Aha-Erlebnisse, neue Blickwinkel und Impulse für Ihre tägliche Arbeit. Aber vor allem wünsche ich Ihnen: Always happy landings. Kommen Sie immer gut an.

Ihr

Peter Brandl

1.

**Spielverderber und Helden –
wie ich das Prinzip »Klarheit &
Konsequenz« gelernt habe**



Es war ein herrlicher Sommerabend im August 2003. Der letzte Pfiff ertönte. Er setzte den vorläufigen Schlussakkord meines sechzehnjährigen Studiums im Fach »Klarheit & Konsequenz«. Es war ein intensives Studium. Und es war nachhaltig. An keiner anderen Stelle habe ich so viel über Führung gelernt. Ich habe gelernt, wie hilfreich es ist, möglichst oft klar zu sein, klare Entscheidungen zu treffen, Klarheit über das eigene Handeln zu entwickeln. Ich habe verstanden, wie wichtig es ist, konsequent zu sein, Dinge wirklich zu tun und sie auch bis zum Ende durchzuhalten. Vor allem aber habe ich erkannt, wie wertvoll die Kombination der beiden Elemente Klarheit und Konsequenz ist. Daraus entsteht ein Prinzip, das ich als eine Einheit betrachte, also Klarheit & Konsequenz. Um dieses Prinzip in der Tiefe zu verinnerlichen, ist es auf der einen Seite wichtig, seine einzelnen Bestandteile zu beleuchten und zu verstehen, aber auf der anderen Seite auch das Zusammenwirken, die wirksame Symbiose dieser Einzelteile, zu erkennen. Ich habe dafür sechzehn Jahre gebraucht, Sie werden es mithilfe dieses Buches sicher bedeutend schneller umsetzen können. Mich hat dieses Prinzip sehr geprägt. Es ist mir so sehr in Fleisch und Blut übergegangen, dass ich es heute in fast allen Lebensbereichen mit Freude anwende.

Menschen, die ich seit dem damaligen Schlusspfiff im beruflichen Kontext treffe, bescheinigen mir, dass ich Klarheit & Konsequenz nicht nur in der Theorie beherrsche, sondern auch lebe. Das wundert mich immer sehr. Natürlich freue ich mich darüber, weil mir diese Wahrnehmung sehr wichtig ist. Ich möchte in allen Lebenslagen authentisch wirken. Allerdings nehme ich solche Aussagen stets mit einer gewissen inneren Überraschung wahr, die mich verlegen schmunzeln lässt. Mir fallen dann nämlich sofort so einige Situationen ein, in denen ich überhaupt nicht klar und konsequent agiere. Die meisten dieser Beispiele bewegen sich in der Welt der Erziehung. Meine beiden Töchter sind wohl jene Wesen auf der Welt, die mir die Grenzen am deutlichsten aufzeigen. Damit sind wir bereits an einem der Kernelemente dieses Buches angekommen: Mir ist es extrem wichtig, nicht den Eindruck von galoppieren-

dem Perfektionismus zu vermitteln! Es geht nämlich überhaupt nicht darum, das Prinzip von Klarheit & Konsequenz ständig und verbissen umzusetzen. Ich wüsste auch gar nicht, wie das funktionieren sollte. Seit ich mich intensiv damit beschäftige, habe ich absolut niemanden getroffen, der das Prinzip perfekt in jeder Situation anwenden konnte. Das braucht es auch gar nicht, um als Führungskraft eine positive Wirkung zu erzielen! Es hat sich für mich und viele meiner Klienten sogar als äußerst hilfreich herausgestellt, den Druck, alles in jeder Situation möglichst perfekt zu verrichten, loszulassen und einer neuen Gelassenheit Platz zu machen.

Wie sieht es mit Ihrer Klarheit & Konsequenz aus? Sind diese Begriffe ein fixer Teil Ihrer Welt, wie sie auch seit Langem Teil meines beruflichen wie privaten Universums sind? Es ist eine Welt, die Sie in Teilen ganz sicher kennen. Welche Führungskraft hinterfragt nicht ständig, ob die eigenen Handlungsweisen denn überhaupt geeignet sind, die gewünschte Wirkung zu erzielen? Zumindest die wirklich guten Führungskräfte, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, die eigene Performance stetig zu verbessern und dies nicht nur von ihren Mitarbeitern fordern, tun das. Das sind in meiner Wahrnehmung übrigens die allermeisten. Diejenigen, denen die eigene Performance als Führungskraft allerdings völlig egal ist, können wir quantitativ gut überblicken und vor allem im Kontext dieses Buches auch gleich wieder vergessen. Wem egal ist, wie er performt, dem wird auch diese Lektüre nicht helfen. Deshalb konzentriere ich mich lieber auf die große Zahl jener Führungskräfte, die sich tatsächlich weiterentwickeln wollen. Sie halten dieses Buch in Ihren Händen, also ordne ich Sie frohgemut der Spezies an Führungskräften zu, die sich stetig verbessern wollen!

Andere Teile meiner gelebten Welt von Klarheit & Konsequenz werden Ihnen vielleicht etwas unbekannter vorkommen. Denn ich beleuchte das Thema in meinem Buch, aber auch in meinen Vorträgen, Coachings und Seminaren gerne aus anderen, ungewohnten Perspektiven. Vielleicht haben Sie sich

schon gefragt, was denn das für ein außergewöhnlich umfangreiches Studium war, das ich eingangs erwähnt habe. Diese sechzehn Jahre Studium klingen nicht wirklich nach normaler Regelstudienzeit. Und auch das Fach Klarheit & Konsequenz werden Sie vermutlich in den Lehrplänen von klassischen Hochschulen und Universitäten vergebens suchen. Hinter diesem Studium verbirgt sich eine ganz spezielle Welt, die einige von Ihnen möglicherweise sogar kennen – allerdings vermutlich nicht aus jener Perspektive, aus der ich meine Erkenntnisse und Erfahrungen ziehen durfte. Der letzte Pfiff, der im ersten Satz dieses Buches ertönte, war mein Schlusspfiff als Fußballschiedsrichter in meinem persönlichen Abschiedsspiel. Das Studium ereignete sich nicht in Hörsälen, sondern vorrangig auf den Fußballplätzen Westfalens. Mein Fußballabenteuer begann bereits kurz vor meinem sechzehnten Geburtstag. In den dann folgenden weiteren sechzehn Jahren erlebte ich nicht nur spannende, aufregende und oft auch schwierige Matches, sondern ich lernte auf und neben dem Platz die hohe Bedeutung von Klarheit & Konsequenz kennen! Es ging dabei logischerweise weniger um theoretische Inhalte als um heftiges und intensives Learning by Doing. In meinen Jahren als Schiedsrichter erlernte ich das Prinzip von Klarheit & Konsequenz von der Pike auf, mit glorreichen Erfolgen, aber auch bitteren Rückschlägen.

Die Welt des Fußballs wird uns anhand von Beispielen immer wieder durch dieses Buch begleiten. Den Nicht-Fußballern unter Ihnen, die jetzt vielleicht genervt die Augen rollen und die Lektüre entsetzt beiseitelegen wollen, sei versichert: Dieses Buch ist kein Fußball-Buch, es ist ein eindeutiges Führungsbuch. Sie benötigen auch keine sportlichen Fachkenntnisse, um den Nutzen der Geschichten aus der Welt des Fußballs zu verstehen und in Ihre eigene Welt zu transferieren. Selbstverständlich werde ich alle Beispiele aus der Welt der Schiedsrichter inhaltlich in die Arbeitswelt übertragen und Ihnen eingängige Beispiele dafür liefern, wann und warum ein Mangel an Klarheit & Konsequenz sowohl auf dem Fußballfeld als auch im Büro zu einem Desaster und Verlieren des Spiels oder Verlust eines Millionengeschäfts führen kann.

Sollten Sie jedoch zu den zahlreichen Fußballfans gehören, die mit Schiedsrichtern eher auf Kriegsfuß stehen, bitte ich Sie zumindest für die Dauer der Lesezeit des Buches um freundliche Nachsicht. Mir ist bewusst, bei Fußballern, Trainern, Medienvertretern und Zuschauern führen wir Schiedsrichter das Beliebtheitsranking ganz sicher nicht an. Wir werden gerne als Spielverderber wahrgenommen, die nichts Besseres zu tun haben, als Spieler, Trainer und Zuschauer massiv zu verärgern. Einige Menschen haben dazu übrigens die Theorie entwickelt, dass dies nur daran liegt, dass die meisten von uns zu Hause nichts zu sagen haben und wir uns nur auf dem Fußballplatz wirklich ausleben können. Über alle diese Aspekte ließe sich prima ein eigenes Buch schreiben, das aber in eine völlig andere inhaltliche Richtung gehen würde. Deshalb darf ich Sie einladen, alle eventuellen Animositäten und Vorbehalte (zumindest) für die Dauer dieses Buches beiseitezuschieben.

Ich hatte an jenem Abend im August 2003 also mein letztes Spiel abgepfiffen. Danach geschah etwas Seltsames: In mir machte sich nach und nach die Erkenntnis breit, wie klar und konsequent ich dadurch in annähernd allen Lebenslagen geworden war. Mit ein wenig zeitlichem Abstand, insbesondere im Rahmen meines berufsbegleitenden Studiums, merkte ich, wie viele wertvolle Führungsfähigkeiten sich aus meiner Schiedsrichtertätigkeit automatisch entwickelt hatten. Immer wieder erzählten mir Menschen, wie sehr sie meine Klarheit schätzten oder wie positiv überrascht sie von meiner Bereitschaft zur Konsequenz waren. Anfangs irritierte mich das gewaltig, da ich es für völlig normal hielt. Sie kennen das vermutlich auch. Etwas, das wir quasi im Schlaf beherrschen, wird mit der Zeit ein so selbstverständlicher Teil von uns, dass die Tatsache, über diese Fähigkeit zu verfügen, zum Normalzustand wird. Das ist es aber nicht! Es ist immer das Ergebnis eines besonderen Talents. Oder besonders harter Arbeit. Oder eine Kombination aus beidem. So war es wohl bei mir. Richtig bewusst wurde mir das allerdings erst, als ich mich aufgrund der wiederholten positiven Feedbacks anderer Menschen auf die Suche nach den Gründen meiner augenscheinlichen Expertise im Fach Klarheit & Konsequenz machte.

Als ich etwas weiter zurückdachte, fiel es mir wie Schuppen von den Augen. Da war ja nicht nur das Element Fußball, das mich diesbezüglich so fit gemacht hatte. Diese Entwicklung begann fast gleichzeitig in einem anderen Bereich meines Lebens! Denn neben meiner Tätigkeit als Schiedsrichter war ich fast zwanzig Jahre lang auch noch ehrenamtlich bei einer freiwilligen Feuerwehr aktiv. In dieser Zeit gewann ich aus eigener Erfahrung und in vielen Gesprächen mit ehrenamtlichen und hauptberuflichen Feuerwehrkollegen einen ersten und vor allem sehr pragmatischen Blick auf das Thema Klarheit & Konsequenz. In der Arbeitswelt wird die Feuerwehr seit jeher gerne in folgender Weise als Beispiel bemüht: »Wir arbeiten hier nach dem Feuerwehrprinzip – wir löschen dort zuerst, wo es am meisten brennt!« Führungskräfte, mit denen ich mich darüber unterhalte, reagieren mit ungläubigem Raunen und Staunen, wenn ich die für sie offensichtliche Richtigkeit der Aussage in Zweifel ziehe. Feuerwehrleute löschen nicht automatisch dort, wo es am heftigsten brennt. Das Löschverhalten ist vielmehr das Ergebnis eines intensiven Prüfungsprozesses des Geschehens an der Einsatzstelle. Auch für die Arbeitswelt in Unternehmen gilt, dass dort, wo sich die meisten Probleme zeigen, nicht unbedingt die Wurzel eines Übels liegen muss. Der daraus resultierende Erkenntnisgewinn für viele Führungskräfte ist gigantisch, wie ich in meinen Coachings und Seminaren immer wieder feststellen konnte.

Basierend auf meinen kombinierten Erkenntnissen aus der Welt der Feuerwehren und des Universums Fußball gebe ich meine Expertise nun seit über fünfzehn Jahren als Speaker, Coach und Trainer weiter. Mein Kernthema dabei ist stets, wie es Führungskräften gelingt, in der Ausübung ihrer verantwortungsvollen Rolle wirklich Wirkung zu erzielen. All das, wie auch meine Erfahrungen aus meiner Berufswelt – siebzehn Jahre als Beamter in einer Stadtverwaltung – und aus meinem Privatleben – verheiratet, zwei Kinder und höchst erprobt als Konfliktmanager –, gebe ich an Sie, werte Leser, weiter. Ziehen Sie daraus die Erkenntnisse, die für Sie hilfreich sind.

Doch denken Sie daran: Es geht nicht darum, das Prinzip von Klarheit & Konsequenz zur Perfektion zu treiben. Es ist völlig ausreichend, wenn Sie beim Lesen des Buches das Gefühl bekommen, immer wieder ein kleines Stückchen klarer und zugleich konsequenter zu werden. Wollen wir unsere gemeinsame Reise zu mehr Klarheit & Konsequenz beginnen? Viel Freude dabei!

Ihr

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'R' followed by a horizontal line that ends in a wavy tail.

2.

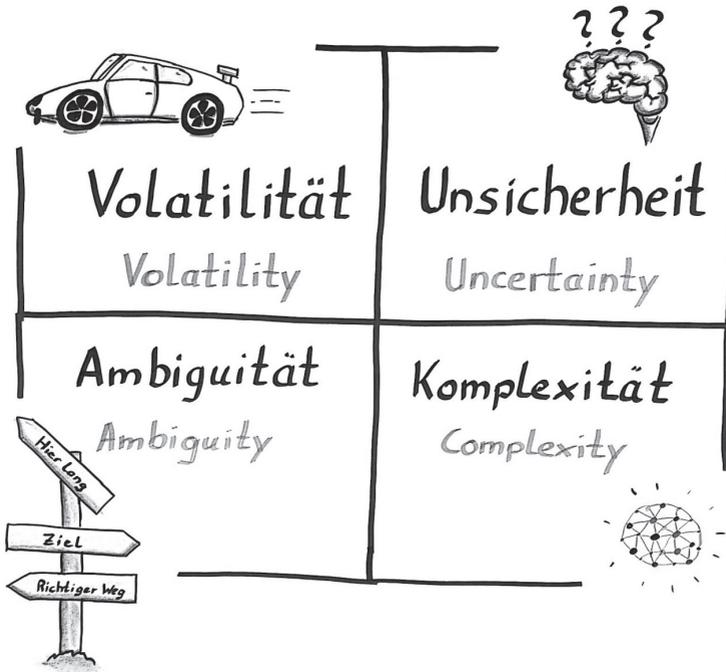
**Neue (Arbeits-)Welten –
geänderte Anforderungen**



Unsere Arbeitswelten haben sich massiv verändert. Und das ist gut so. Stellen Sie sich vor, wir würden noch immer die gleiche Technik einsetzen, wie sie vor fünfzig oder hundert Jahren existierte. Wir alle müssten uns die Frage gefallen lassen, was wir in den letzten Jahrzehnten denn getrieben hätten. Technologischen Fortschritt, der das Arbeitsleben ständig neu beeinflusst, gab es schon immer. Lediglich die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen stattfinden, hat sich im Laufe der letzten Jahre schwindelerregend erhöht. Wobei ich sicher bin, dass die Menschen Ende des 19. Jahrhunderts ein Gefühl des rasenden Fortschritts ebenso verspürten wie wir heute. Auch zur Zeit der Industrialisierung in Deutschland (circa 1830 bis 1870), hatten die Menschen den Eindruck, dass Veränderungen um ein Vielfaches schneller abliefen als noch einhundertfünfzig Jahre zuvor. Und damit hatten sie zweifellos recht. Denn Fortschritt ist ein Prozess, der niemals endet! Im Vergleich zu den 1870er-Jahren verzeichnen wir heute allerdings in der gleichen Zeitspanne eine deutliche Erhöhung von Quantität und Qualität der Erfindungen beziehungsweise (nennenswerten) Weiterentwicklungen bereits existenter Produkte. Was mag da erst auf die zukünftigen Generationen im Jahr 2170 zukommen? Das ist heute noch in keinsten Weise vorstellbar, obwohl es zumindest mich immens neugierig macht.

2.1 Alles anders – wenn VUCA uns fordert

Es gab in der Geschichte der Menschheit wohl nie eine Zeit, in der das Gefühl vorherrschte, es würde in der Gegenwart alles ruhiger und gemächlicher ablaufen als in vergangenen Tagen. Jede Zeitspanne bringt ihre eigene Quote an Schnelllebigkeit und Komplexität mit sich. Was hat dies nun mit unserem zentralen Thema der geänderten Anforderungen in neuen, oft bedrohlich anmutenden und viel zu schnell rotierenden Arbeitswelten zu tun? Dazu sollten wir uns als Erstes die neuen, veränderten Arbeitswelten näher ansehen. Wir kennen sie unter dem heute gängigen Ausdruck VUCA. Dieses Akronym be-



schreibt einige der größten Herausforderungen der Gegenwart, auf die alle Führungskräfte Antworten finden sollten und darauf basierend wirkungsvolle Strategien entwickeln müssen – speziell jene Führungskräfte, die ihren Fokus verstärkt auf eine Führung im Stile von Klarheit & Konsequenz legen wollen.

Das **V** steht für die zunehmende Volatilität (Volatility) und beschreibt die gerade stattfindende Schnelligkeit von Veränderungen und die hohen Schwankungen, denen wir regelmäßig ausgesetzt sind. Schwankende Preise, schwankende Bedürfnisse, die sich wiederum in schwankender Nachfrage widerspiegeln, oder aber schwankende Kurse an der Börse. Das **U** (Uncertainty) steht für die Unsicherheit, die darin besteht, dass sich viele Prozesse und Entwicklungen einfach nicht mehr vorhersagen lassen. Neue Themen und

Produkte entstehen wie aus dem Nichts. Es stellt sich die Frage, ob das, was wir heute tun, morgen noch aktuell ist. **C** beschreibt die Komplexität (Complexity). Die Zahl der Einflussfaktoren steigt dabei ebenso wie die Zahl der Handlungsoptionen. Die stärkere Vernetzung sowie die Globalisierung wirken sich in diesem Punkt ebenfalls aus. Zu guter Letzt haben wir noch das **A** (Ambiguity) zu beachten, das für Ambiguität, also Mehrdeutigkeit, steht. Viele der Informationen, mit denen wir heute konfrontiert werden, sind dadurch nicht mehr eindeutig. Vielfach wird VUCA auch rein an der Digitalisierung festgemacht. Das ist zu kurz gegriffen. Ja, die neue Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung und -weitergabe ist in der Tat atemberaubend. Was immer irgendwo auf der Welt geschieht, es dauert nur wenige Minuten, bis es eine erste Interpretation der Geschehnisse im Netz gibt. Durch die Vielzahl an Informationen und ihre rasante Verbreitungsgeschwindigkeit entsteht eine verwirrende Komplexität, die keineswegs eindeutig ist und die so wichtige Klarheit oft missen lässt. Das ist die echte Herausforderung des VUCA-Umfeldes. All das führt zur Verunsicherung der Menschen in den Unternehmen, völlig unabhängig von ihrer Hierarchieebene. Führungskräfte sind dabei ebenso unsicher, wie mit einer Situation zu verfahren ist, wie die Mitarbeiter. Das ist nicht optimal, denn es bleibt schließlich die vorrangige Aufgabe von Führungskräften, ihren Mitarbeitern Klarheit und Orientierung zu geben. Dies in absoluter Konsequenz und mit vollem Überblick im heutigen Unternehmensklima und der herrschenden Zeitqualität zu stemmen, ist wahrlich keine einfache Aufgabe.

Es wird nicht einfacher, nur anders

Rasante und radikale Veränderungen sind mir nicht neu. Auch als Schiedsrichter habe ich drastische Veränderungen miterlebt. Das beginnt schon damit, dass Schiedsrichter früher als Respektspersonen angesehen wurden. Es ist heute kaum vorstellbar, aber in den Anfängen des Fußballs trugen sie sogar Anzüge mit weißen Hemden! Was sie sagten, war Gesetz. Kein Spieler wagte in den Anfängen des Fußballs, ernsthaft gegen Schiedsrichterentscheidun-

gen zu protestieren. Aber nicht nur das äußere Erscheinungsbild änderte sich im Laufe der Jahre, auch der Respekt ging mehr und mehr flöten. Üble Beleidigungen sind heute die Norm, und nicht selten muss ein Schiedsrichter nach gewissen Spielen auch um seine körperliche Unversehrtheit bangen.

Die verbalen Fähigkeiten des Schiedsrichters, um einerseits besseren Kontakt zu den Spielern zu bekommen und andererseits erfolgreich zu deeskalieren, sind daher heute bedeutender denn je. Anfang und vielleicht auch noch Mitte des 20. Jahrhunderts sprach ein Schiedsrichter nur wenig mit den Spielern. Er beschränkte sich auf notwendige Anweisungen und kurze Erklärungen. Wer mehr wissen wollte, musste rätseln oder den Spielführer schicken, um höflich nachzufragen. Eine Antwort gab es nicht immer. Klarheit sah anders aus! Erst in den 1990er-Jahren und dann verstärkt im 21. Jahrhundert haben Schiedsrichter ihre Art der Kommunikation mehr auf Augenhöhe ausgerichtet, ohne jedoch zu vergessen, wer die finale Entscheidung trifft. Vielleicht kommt Ihnen dies aus dem Führungsalltag bekannt vor. Auch dort hat ein Wandel in der Kommunikation eingesetzt, der hier wie dort dringend notwendig war, aber noch lange nicht abgeschlossen ist. Ein Schiedsrichter sollte gut kommunizieren können, um es in höhere Spielklassen zu schaffen – genauso wie nur eine Führungskraft, die die Macht einer klaren Kommunikation kennt, die höheren Sprossen der Karriereleiter erklimmen kann.

Eine spannende Entwicklung im Schiedsrichtertum ist der seit Kurzem praktizierte Einsatz von Kameras. Wo früher oft die ultimative Klarheit fehlte, ob eine Entscheidung gerechtfertigt war oder nicht, werden Fehlentscheidungen heute schonungslos aufgedeckt. Die Kameras haben für den Einzug von neuer Klarheit und Transparenz gesorgt, was wiederum konsequentere Entscheidungen unterstützt. Zudem müssen alle Entscheidungen in noch schnellerer Abfolge getroffen werden. Aber war deshalb der Job des Schiedsrichters in den 1990er-Jahren ein einfacherer? Ich denke nicht. Die Herausforderungen sind heute andere, aber es war und ist zu jeder Zeit anspruchsvoll bis schwie-

rig, die Rolle als Schiedsrichter auszufüllen. Genau das erleben Sie doch als Führungskraft auch! Die Themen, mit denen Sie sich beschäftigen, haben sich zwar verändert, die Herangehensweise ist eine andere, aber deshalb war Führung vor zehn Jahren doch nicht einfacher als heute und ist heute nicht einfacher als sie es morgen sein wird.

Löschen und Aufflammen

Auch in meiner aktiven Feuerwehrzeit lernte ich, mit Veränderungen und neuen Herausforderungen umzugehen. Das Löschen eines brennenden Autos gehörte früher genauso zu den typischen Aufgaben der Feuerwehr wie heute. Eine gänzlich neue Herausforderung stellt aber das Löschen von Elektro- oder Hybridfahrzeugen dar. Die Akkus dieser Fahrzeuge haben die unangenehme Eigenschaft, trotz eines erfolgreichen Löschvorgangs wie von Geisterhand neu zu entflammen. Um diesen Effekt auszuschalten, müssen sie über einen Zeitraum von mindestens vierundzwanzig Stunden gekühlt werden. Das stellte Feuerwehrleute anfangs vor erhebliche Probleme. Heute verfügen zumindest die größeren Berufsfeuerwehren über entsprechende Kühlcontainer. Alternativ müssen Feuerwehrleute über vierundzwanzig Stunden mit einem Strahlrohr das Auto kühlen. Können Sie sich vorstellen, was passiert, wenn wir in Zukunft mehr Elektroautos auf den Straßen haben? Ein typisches Beispiel dafür, wie so mancher technische Fortschritt zwangsläufig zu Veränderungen in völlig anderen Arbeitsbereichen führt.

Arbeiten Sie vielleicht in einem Unternehmen, in dem Ihnen ähnliche Phänomene begegnen? Andere präsentieren stolz eine neue Entwicklung, und Sie müssen plötzlich darauf achten, möglichst frühzeitig die möglichen Auswirkungen auf Ihren eigenen Verantwortungsbereich zu erkennen. Und Ideen entwickeln, wie Sie damit umzugehen gedenken. Das ist manchmal innerhalb eines Unternehmens schon schwierig genug. Vor allem dann, wenn – wie leider oft – Klarheit & Konsequenz in der Organisation Mangelware sind. Außerhalb der eigenen vier Wände auf dem weltweiten Markt diese Entwicklungen

mitzubekommen, ist eine Mammutaufgabe, um die ich niemanden beneide. Sie erkennen an diesen Beispielen, die sich beliebig für so ziemlich alle Branchen fortsetzen ließen, wie eklatant und rasch sich Anforderungen in den diversen Verantwortungsbereichen verändern können. Ganz sicher haben Sie diesbezüglich auch Ihre eigenen, individuellen Herausforderungen. Einige ähneln möglicherweise den hier angeführten Beispielen, andere sind vielleicht gänzlich anderer Natur. Aber was diese Herausforderungen mit Sicherheit alle gemeinsam haben, ist, dass Sie erhöhter Klarheit & Konsequenz bedürfen, um Ihre Teams erfolgreich führen zu können.

Einfach (nach-)gefragt

Worin bestehen aktuell Ihre größten Herausforderungen als Führungskraft? Notieren Sie sich dazu Ihre wichtigsten Punkte. Seien Sie nicht überrascht, wenn die Liste länger ausfällt, als Sie es sich vorgestellt haben.

Einfache Lösung, komplexer Lösungsweg

Die Annahme, die aktuellen Herausforderungen seien deutlich schwieriger als jene der Vergangenheit, ist ein psychologisches Phänomen. Die Herausforderungen der Vergangenheit wurden bereits gelöst. Wir kennen das Ergebnis, und deshalb gaukelt uns die vormalige Herausforderung vor, deutlich einfacher zu sein als unsere aktuellen Aufgaben. Dabei vergessen wir, dass die Herausforderungen der Vergangenheit auch erst von jemandem gelöst werden mussten, bevor sie augenscheinlich einfach wurden. Deshalb ist es mir zum Auftakt wichtig, ein hohes Verständnis für die nie enden wollenden Herausforderungen der Führungskräfte in der modernen Arbeitswelt zu zeichnen. Sie alle stehen aktuell unter extremer Anspannung. Ob es die hohe Veränderungs- beziehungsweise Handlungsgeschwindigkeit ist, die Komplexität

von Aufgaben oder der Evergreen unter den Führungsthemen, die Entscheidungsfindung im Falle von komplexen Problemen. Warum aber tun sich viele Führungskräfte gerade im Umgang mit klaren Entscheidungen so schwer? Ist das hauptsächlich eine Frage der zeitlichen Ressourcen, wie oft zu hören ist?

2.2 Wer hat an der Uhr gedreht? – Wenn’s mal wieder schnell gehen muss

Der hohe Zeitdruck, dem wir im Arbeitsleben ausgesetzt sind, belegt unter den TOP 3 der am häufigsten genannten Herausforderungen im Berufsleben einen Spitzenplatz. Dieser Eindruck bestätigt sich aus all den Rückmeldungen, die ich in den letzten Jahren anlässlich meiner Vorträge, Coachings und Seminare von zahlreichen Führungskräften erhalten habe. Natürlich beobachte ich selbst ebenfalls diese Tendenz. Eine Reihe von Kunden und auch manche meiner Kooperationspartner machen ordentlich Druck und hätten geforderte Ergebnisse am liebsten schon gestern. Glücklicherweise habe ich mich bereits vor einiger Zeit gegen den Drängeritis-Virus immunisiert. Viele Führungskräfte beklagen, sie hätten kaum noch Zeit, einmal getroffene Entscheidungen in Ruhe zu reflektieren und gründlich auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Zu schnell steht schon die nächste große Aufgabe an, und die Qualitätskontrolle bleibt zwangsläufig auf der Strecke. Bevor sie wissen, ob die vorherige Entscheidung richtig war, müssen sie die nächste treffen. Exakt hier lauern einige Gefahren.

Geschichte mit Pfiff: Heiße Szenen im Derby

Eines Tages wird mir als Schiedsrichter die Leitung eines Derbys zweier benachbarter Orte übertragen, die sich nicht besonders grün sind. In der 5. Minute läuft der Gästestürmer mit dem Ball am Fuß auf das Tor der Gastgeber zu, verfolgt von einem Verteidiger der Heimmannschaft. Der Abwehrspieler setzt kurz vor dem Strafraum zur Grätsche an und trifft ganz klar den Fuß des Stürmers und erst da-

nach den Ball. Ich habe einen guten Blick auf die Szene. Schnell noch ein Blick raus zu meinem Assistenten, von ihm kommt eine kurze und klare Bestätigung: Ein eindeutiges Foul knapp außerhalb des Strafraums. Ich pfeife und verweise den Verteidiger der Heimmannschaft mit der Roten Karte nach nur fünf Minuten des Feldes. Nach nur sechzehn Minuten Spielzeit entwickelt sich eine vergleichbare Szene auf der anderen Seite. Jetzt läuft der Stürmer des Heimteams mit dem Ball am Fuß allein auf das Tor der Gäste zu. Auch hier setzt der Verteidiger zur Grätsche an, dieses Mal allerdings ohne Zweifel innerhalb des Strafraums. Und es gibt noch einen Unterschied zum vorherigen Szenario: Der Verteidiger trifft bei seiner Grätsche zunächst eindeutig den Ball. In der Folge fällt der Stürmer über den Ball und das ausgestreckte Bein des Verteidigers. Wieder bin ich mir sicher. Trotzdem noch ein prüfender Blick nach draußen zu meinem (anderen) Assistenten, der meinen Eindruck bestätigt. Dieses Mal ertönt kein Pfiff, weil eindeutig kein Foul vorliegt. Innerhalb von rund zehn Minuten zeige ich auf der einen Seite eine Rote Karte und in einer (für die Wahrnehmung der meisten Zuschauer) identischen Szene auf der anderen Seite gibt es nicht einmal einen Pfiff. Zum Reflektieren bleibt keine Zeit, der nächste Angriff läuft bereits, und natürlich kommt es so, dass ich nur fünfzehn Sekunden später einem Spieler der Heimmannschaft für ein taktisches Foulspiel im Mittelfeld eine Gelbe Karte zeigen muss. Und so geht es weiter: Ein Tor des Heimteams wird wegen einer Abseitsstellung nicht anerkannt, der Trainer wird von der Bank geschickt, sein Team erhält drei weitere Verwarnungen – Ausnahmezustand auf dem Sportplatz.

Alte Entscheidungen loslassen und vorwärts denken

Vielleicht kommt Ihnen das bekannt vor. Sie treffen als Führungskraft eine Entscheidung und noch bevor Sie diese Entscheidung hinsichtlich ihrer Wirkung in Ruhe analysieren und auswerten können, ist bereits die nächste Situation akut und schreitet nach neuer Entscheidungsmacht. Und noch einmal und gleich danach erneut. Sie finden keinerlei Zeit, das Geschehene aufzuarbeiten oder mit den Betroffenen in Ruhe zu sprechen. In der Geschwindigkeit eines Tornados entsteht urplötzlich eine Stimmung, die Sie überrollt und die

Sie kaum in den Griff bekommen. Lange Zeit hing ich der Meinung an, dass das im Büro nicht so schlimm werden könnte. Auf dem Fußballplatz sind die Leute doch deutlich ungehemmter, dachte ich. Meine Erfahrungen aus Jahren des Konfliktmanagements haben mir inzwischen gezeigt, dass ich da wohl etwas naiv war. Sicher sind die Menschen auf einem Sportplatz in der Regel ungehemmter, dafür bin ich als Schiedsrichter den tobenden Mob aber bald wieder los. Notfalls mit Polizeieskorte. Als Führungskraft werden Sie den Mob beziehungsweise eine revoltierende Belegschaft aber nicht so schnell los. Das ist letztlich viel fordernder als die zeitlich befristete Auseinandersetzung mit ein paar unzufriedenen Fußballfans während eines Spieles.

Natürlich hätte ich gerne mit meinem Team in Ruhe die erste Entscheidung der Roten Karte analysiert und aufgearbeitet. Aber dafür bleibt auf dem Platz keine Zeit! In diesem Fall war es noch relativ einfach, da wir uns unsere Entscheidungen betreffend wirklich sicher waren. Meine wichtigste Erkenntnis aus diesem Spiel: Du musst eine abgeschlossene Szene schnell loslassen, damit du für die nächste Szene wieder bereit bist! Hast du die alte Entscheidung noch im Kopf, im Herzen oder irgendwo in den Knochen, hindert dich das möglicherweise daran, die nächste Szene richtig zu bewerten. Gute Schiedsrichter müssen loslassen können – ebenso wie gute Führungskräfte! Stellen Sie sich vor, ich hätte die Szene aus der 5. Minute auch noch in der 16. Minute im Kopf gehabt. Vielleicht wäre mir der Gedanke gekommen, dass ich erhebliche Probleme mit der Spielleitung bekomme, wenn ich weiterspielen lasse, während ich zehn Minuten zuvor gepfiffen und den Verteidiger der Heimmannschaft mit der Roten Karte vom Platz gestellt habe. Im Sinne von Ausgewogenheit hätte ich also dazu tendieren können, in der zweiten Szene die gleiche Entscheidung zu treffen. Dann stünden beide Teams wieder auf Gleichstand (also zehn Spieler pro Team) und es würde sich vielleicht alles wieder beruhigen.

Inspirierend führen



Jürgen Balhuber
Inspirierend führen
Ein starkes WIR beginnt bei DIR
1. Auflage 2019

192 Seiten; Broschur; 29,95 Euro
ISBN 978-3-86980-474-3; Art.-Nr.: 1051

Balhubers neues Buch zeigt neue Wege in der Führung. Weg von starrer, technokratischer Führung nach dem Prinzip »Command and Control« hin zu inspirierender, ermutigender Führung. Denn Führung ist heute mehr als Vorgesetztsein, Zielvorgabe und Kontrolle, pflichtgemäßes Feedback und aufgesetzte Motivation.

Aber welche Art von Führung brauchen wir – gerade in turbulenten Zeiten? Was bedeutet es, wenn durch agiles Arbeiten hierarchische Führung immer mehr obsolet wird? Wie entwickelt man sich zu einer inspirierenden Führungspersönlichkeit? Wie erschafft man ein echtes Wir-Gefühl?

Antworten auf diese Fragen liefert Balhubers Buch. Denn Führung braucht SINN für ein kraftvolles WOFÜR, eine Ausrichtung auf ein klares WOHIN und auf den Menschen. Es plädiert für eine neue Kultur der offenen und wertschätzenden Kommunikation, einer positiven Fehlerkultur und der Einsicht, dass sich Mitarbeiter aktiv engagieren wollen und gerne Verantwortung übernehmen.

Dabei liefert Balhubers Buch keine starren Ratschläge und Methoden. Vielmehr gibt es Impulse und Ideen. Anhand von sieben Elementen zeigt es Grundprinzipien, die zum Entwicklungsprozess eines authentischen Leaders heute einfach dazugehören.

Klare Kante



Ines Eulzer, Thomas Pütter

Klare Kante

Mitarbeiter mutig und auf Augenhöhe führen
2. Auflage 2020

240 Seiten; Broschur; 19,95 Euro
ISBN 978-3-86980-460-6; Art.-Nr.: 1077

Nehmt eure Mitarbeiter mit!

Ines Eulzer und Thomas Pütter machen Mut, neue Wege in der Führung zu gehen: Weg von Alphanier, totaler Kontrolle und autoritärer Ansage. Hin zum Gestalter von echter Zusammenarbeit, zum Motor von Veränderung und moderner Führung, die Mitarbeiter inspiriert.

Klare Kante statt verarmter Führung: Aus Angst, keine Leute mehr zu finden, agieren immer mehr Führungskräfte nach dem Motto: »Bloß nicht anecken«. Sie verstecken sich hinter Pseudo-Regeln, geben nur noch Softie-Feedback und bleiben so vage und unverbindlich wie möglich. Die Folge? Führung verarmt und wird zur Fassade.

Echte Führung statt Aussitzen: Das andere Extrem sind Führungskräfte, die den Wandel zu Arbeitswelt 4.0 und Digitalisierung ignorieren und weitermachen wie bisher. Sie halten an starren Hierarchien fest, handeln egogetrieben oder sind mit Machtspielen beschäftigt, anstatt ihre Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

Eulzer und Pütter gelten als Vorreiter für Führung 4.0 und sind Experten für Changemanagement. Ihre Hacks inspirieren zu einem neuen Führungsmindset und rütteln dazu auf, Unternehmenskultur und -strukturen zu transformieren. Hin zu New Work, Agilität und Führung auf Augenhöhe!

Agiles Führen



Stefanie Puckett, Rainer M. Neubauer

Agiles Führen

Führungskompetenzen für die agile Transformation
1. Auflage 2018

320 Seiten; Broschur; 29,95 Euro
ISBN 978-3-86980-433-0; Art.-Nr.: 1053

Agiles Führen gilt als das Wundermittel schlechthin. Kaum eine Führungskraft kommt an dem Thema vorbei. Dennoch ist dieses Thema vielerorts nicht mehr als ein Schlagwort. Leider – denn agiles Führen kann sich jede Führungskraft aneignen und anwenden.

Was bedeutet agiles Führen im Kontext der digitalen Transformation? Wie verändert sie die Führungsaufgabe? Wie entwickelt man eigentlich agile Führungskompetenz im Alltag? Und wie wird man zum agile Change Manager?

Neubauers und Pucketts Buch gibt Antworten auf diese Fragen. Es wirft einen Blick unter die Oberfläche und zeigt, welche Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften agile Führungskräfte auszeichnen. Dabei hat es beide Seiten im Blick. Denn agile Führung muss authentisch sein und scheitert allzu oft am Widerstand der Mitarbeiter. Pragmatisch zeigt das Buch, wie sich diese Widerstände auflösen lassen und die Transformation der Organisation gelingt.

Auf Basis jahrzehntelanger Arbeit mit Führungskräften und eines wissenschaftlich untermauerten verhaltensorientierten Kompetenzmodells ist dieses Buch entstanden. Es lenkt den Blick darauf, wie wir mit agiler Führung unsere vorhandenen Stärken, Kompetenzen und Erfahrungen zukunftsfähig machen.