

AGILER MIT HIRN & NEUER AUTORITÄT FÜHREN

Simone Janson (Hrsg.)



NEUE FÜHRUNGSROLLE IN DER VUCA-WELT, AGILE
FÜHRUNGSKRAFT ALS VORBILD, CHANGE PROZESSE
BEGLEITEN & PSYCHOLOGIE DER
MITARBEITERFÜHRUNG

Best of HR - Berufebilder.de®

Agiler Führen mit Hirn & neuer Autorität

Neue Führungsrolle in der VUCA-Welt, agile Führungskraft als Vorbild, Change Prozesse begleiten & Psychologie der Mitarbeiterführung

Simone Janson (Hrsg.)

Erschienen im Verlag Best of HR – Berufebilder.de®

Inhaltsverzeichnis

Impressum

Einleitung: Informationen, Erfolgserlebnisse, Inspiration - All das finden Sie in diesem Buch

Interaktiv Ziele erreichen: Auszeichnungen, Pressestimmen,

Kundenmeinungen

Ihr Nutzen konkret: Inhalt, Aufbau und Struktur des Buches

Infos nach Wunsch mit Mitgliedsrabatten, eKursen, Workbooks und individuellen eBooks

Nutzen Sie erfolgreich die KI-Erweiterung zum Buch für Ihre Ziele und zum Geld verdienen

Erfolg erleben, Inspiration hautnah erfahren: Entdecken Sie Ihren Weg und fördern Sie nebenbei Nachhaltigkeit

Teams als Führungskräfte – 6 Tipps: Flexibel managen, Weg mit den Alphasieren! // Von Olaf Hinz

TALK | Milliardär und Shutterstock-Gründer Jon Oringer: Vernetztes Arbeiten in globalen Teams // Von Simone Janson

Erfolgskiller Hierarchie: Weg mit dem Macht-Gehabe! // Von Anne M. Schüller

Optimale Führung: Allwissend sein ist kein Vorteil // Von Roland Jäger

Agile Führung und das Ende der Hierarchie: Vertrauen siegt // Von Roswitha A. van der Markt

3 Tipps für agiles Changemanagement in Unternehmen: Mitarbeiter im Wandel führen // Von Theo Bergauer

So gelingen große Karrieren mit Ambition: 5 Mechanismen zum Erfolg // Von Dorothea Assig & Dorothee Echter

Führung Management by Kumpel: Autorität trotz Nettigkeit // Von Michael Moesslang

Agiles Führungscoaching mit der 8A-Umsetzungsmethode // Von Elmar Lesch, Ralf Koschinski

Agiles Management und Innovation im Netzwerk: Zufall statt stur planen // Von Simone Janson

Schlusswort: So erweitern Sie kostenlos Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen mit interaktiver KI und rabattierten Zusatz-Angeboten

Autoren-Übersicht

Elmar Lesch

Ralf Koschinski

Michael Moesslang

Dorothea Assig & Dorothee Echter

Theo Bergauer

Roswitha A. van der Markt

Roland Jäger

Anne M. Schüller

Olaf Hinz

Simone Janson

[Fundiertes Expertenwissen, Qualitätssicherung und KI: Das Konzept vom Verlag des Jahres Best of HR - Berufebilder.de®](#)
[Anhang: Tipps und Prompts zur Verwendung der KI-Erweiterungen](#)

Impressum

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

ISBN der deutschen eBook-Ausgabe: 9783965961104

ISBN der englischen eBook-Ausgabe: 9783965961111

Deutsche Website des Verlags: <https://berufebilder.de>

Englische Website des Verlags: <https://best-of-hr.com>

Agiler Führen mit Hirn & neuer Autorität

4. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, 10.01.2024

©2024 by Best of HR – Berufebilder.de®, eine Marke der Janson Pressgroup Print & Online

Herausgegeben von Simone Janson

Düsseldorf, Deutschland

Konzeption, Redaktion, Grafikdesign & Layout: Simone Janson

Coverdesign mit Canva

eMail: verlag@berufebilder.de

Für Ihr [erfolgreiches, gutes Leben](#) Informationen, die Sie wirklich brauchen: Staatlich geförderter Verlag, ausgezeichnet mit dem Global Business Award als [Publisher of the Year: Bücher, Magazine, eKurse, datengestützte KI-Services](#). Print- und Onlin epublikationen sowie neuste Technik gehen dabei Hand in Hand – mit über 20 Jahren Erfahrung, Partnern wie dem [Bundesbildungsministerium](#), Kunden wie [Samsung, DELL, Telekom oder Hochschulen](#). Dahinter steht [Simone Janson](#), deutsche [Top10 Bloggerin](#), referenziert in [ARD, FAZ, ZEIT, WELT, Wikipedia](#).

Alle Bücher erscheinen in deutscher und englischer Sprache. Wir nehmen unsere Verantwortung, fundierte und gut recherchierte Informationen zu liefern, sehr ernst. Der Verlag verfolgt daher ein dezidiertes Konzept zur Qualitätssicherung und Compliance, bei dem die Expertise renommierter Fachleute Hand in Hand geht mit neuester KI-Technologie zur Informations-Analyse und Optimierung von Texten. Wenn Sie dazu weitere Fragen haben, können Sie das entsprechende Kapitel am Ende des Buches lesen.

Alle Werke des Verlags Best of HR – Berufebilder.de®, einschließlich ihrer Teile, sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Einleitung: Informationen, Erfolgserlebnisse, Inspiration - All das finden Sie in diesem Buch

Liebe Leserinnen und Leser,

schön, dass wir Sie für die 4., deutlich erweiterte Auflage begeistern konnten, wie schon tausende Leser vor Ihnen. Denn dieses Buch macht Ihren Erfolg erlebbar: Auf den folgenden Seiten werden Sie nicht nur auf Expertenwissen stoßen, sondern auch auf eine Fülle von praktischen Tools und Ressourcen, die dazu beitragen können, Ihre Ziele zu erreichen und Ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

Interaktiv Ziele erreichen: Auszeichnungen, Pressestimmen, Kundenmeinungen

Für sein interaktives Konzept wurde der Verlag nicht nur mit dem Global Business Award als Publisher of the Year vom Magazin Corporate Vision ausgezeichnet und staatlich gefördert von der Kulturstatsministerin der Bundesrepublik Deutschland, sondern immer wieder auch in Medien wie **ZEIT**, **Süddeutsche**, **personalmagazin** oder der Fachzeitschrift **Personalführung** rezipiert. Die **FAZ** beispielsweise bescheinigt uns „*gut umsetzbare Tipps*“ und Kunden wie das **Presse- und Informationsamt der Deutschen Bundesregierung** zeigen sich begeistert. Viele weitere Rezensionen sowie Informationen zu kostenlosen Rezensionsexemplaren finden Sie unter <https://berufebilder.de/presse/>.

Die **FAZ** bescheinigt einem unserer Titel „*gut umsetzbare Tipps*“, auch sonst wurde unsere Arbeit von Zeitungen oder Fachmedien wie **ZEIT**, **Süddeutsche**, **personalmagazin** oder **Personalführung** positiv bewertet und Kunden wie das **Presse- und Informationsamt der Deutschen Bundesregierung** zeigen sich dankbar. Weitere Rezensionen sowie Informationen zu kostenlosen Rezensionsexemplaren finden Sie unter <https://berufebilder.de/presse/>.

Ihr Nutzen konkret: Inhalt, Aufbau und Struktur des Buches

Kurz und konkret bringt Ihnen dieses Buch das: Sie unterstützen zertifizierte Klimaschutz-Projekte, erhalten schnell kompakte Informationen und Checklisten von Experten sowie Zugang zu KI-Erweiterungen und die Möglichkeit, Ihre Inspirationen individuell als Erfahrung zu erleben. Denn digitaler Wandel und Transformation sind als Führungsthemen in aller Munde. Wer jedoch näher hinschaut, wird schnell feststellen, dass nur ein kleiner Teil der Führungskräfte in Unternehmen überhaupt mental und emotional in der Lage ist, die radikalen Veränderungen selbst zu begreifen und an seine Mitarbeiter weiterzugeben. Doch unser Verständnis der Führungsrolle ist im Zuge dieser Entwicklung gerade dabei, sich entscheidend zu verändern. Wie sich die Leader der Zukunft darauf einstellen, erläutert dieses Buch.

Sie erhalten durch dieses [einzigartige Verlagskonzept](#) wertvolle Ressourcen, die Ihr Wissen vermehren, Ihre Kreativität anregen und Ihre persönlichen und beruflichen Ziele erreichbar machen. Das ermöglicht Ihnen, neue Wege zu entdecken, Ihr Denken zu erweitern und Ihre Fähigkeiten zu verbessern, um Erfolg zu erleben. Dabei bekommen Sie konkrete Ratschläge, bewährte Methoden und Strategien, um Herausforderungen zu bewältigen und Hindernisse zu überwinden. Durch die Bereitstellung von konkreten Handlungsschritten und praktischen Anleitungen erfahren Sie, wie Sie Ihre Ziele definieren und Pläne entwickeln, um Schritt für Schritt voranzukommen. Dabei unterstützen Sie die übersichtliche Struktur und unser spezielles, sehr detailliertes Inhaltsverzeichnis, die von Ihnen gewünschten Informationen schnell und je nach Bedarf zu finden und direkt für die Praxis umzusetzen.

Dazu tragen nicht nur die Fachtexte renommierter Experten bei, sondern auch zahlreiche Inspirationen von erfolgreichen Managern, Unternehmern und anderen spannenden Persönlichkeiten. Ihre Geschichten und Erfahrungen dienen als lebendige Beispiele dafür, wie Herausforderungen gemeistert und Ziele erreicht werden können. Durch ihre inspirierenden Erzählungen gewinnen Sie Einblicke in bewährte Strategien und Praktiken, die sie auf ihre eigenen Situationen anwenden können. Ganz bewusst werden dabei verschiedene, unter Umständen auch widersprüchliche Sachverhalte des Themas behandelt. Dadurch können Sie die verschiedenen Pro- und Contra-Aspekte optimal beleuchten, reflektieren und gegeneinander abwägen. Das erlaubt es Ihnen schließlich, verschiedene Perspektiven zu gewinnen und den eigenen Kenntnisstand zu verbessern, um ein tieferes Verständnis für komplexe Themen zu entwickeln und zielgerichtet innovative Lösungswege zu finden.

Infos nach Wunsch mit Mitgliedsrabatten, eKursen, Workbooks und individuellen eBooks

Unter dem Motto *Infos nach Wunsch* stellen wir Ihnen außerdem genau die Informationen zusammen, die Sie gesucht haben. Zum Buch gehört z.B. auch ein eKurs mit Worksheet zum Durcharbeiten, den Sie als LeserIn in unserer Akademie unter <https://berufebilder.de/akademie/> kostenlos erhalten. Wie das geht, erfahren Sie im Schlusswort des Buches.

Unsere Akademie bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten kontinuierlich zu erweitern und sich mit Gleichgesinnten auszutauschen. Durch die Teilnahme an unseren Online-Kursen und den Austausch mit Experten und anderen Lernenden können Sie Ihre beruflichen Ziele erreichen und Ihren persönlichen Erfolg vorantreiben. Wir glauben daran, dass inspirierende Erfahrungen und kontinuierliches Lernen der Schlüssel zu langfristigem Erfolg sind. Daher laden wir Sie ein, unsere Akademie zu erkunden und von den vielfältigen Lernmöglichkeiten zu profitieren.

Zusätzlich ist der Workbook Erfolgsplaner die optimale Ergänzung zu den Ratgeber-Büchern. Dieses Workbook hilft Ihnen, die Inspirationen und Tipps in

unseren Büchern erfolgreich umzusetzen, Schritt für Schritt und Tag für Tag – ganz gleich, ob es sich um Karriere-Ziele, Entscheidungs-Management oder Finanzplanung handelt. Sie können sich den Erfolgsplaner selbst ausdrucken oder als gebundenes Buch bestellen. Zu jedem Workbook gibt es ein eBook gratis dazu.

Sie wollen ein individuelles eBook-Thema oder einen eKurs zu einem speziellen Thema? Auch das können Sie in unserem Verlag unter <https://berufebilder.de/verlag/> finden: Wir stellen auf Wunsch Ihr persönliches eBook zu einem Thema Ihrer Wahl zusammen. In der Akademie von Best of HR – Berufebilder.de® finden Sie außerdem eMail-Kurse mit individueller Aufgabenstellung, persönlicher Betreuung und Zertifikat.

Als Buch-Leser haben Sie nicht nur den Vorteil, Informationen und neue Erkenntnisse zu gewinnen, sondern es gibt auch finanzielle Vorteile, die mit dem Kauf unserer Bücher einhergehen. Als [Newsletter-Abonnent](#) oder [registriertes Mitglied](#) erhalten Sie außerdem 50 Prozent Rabatt auf alle eKurse und 20 Prozent auf alle weiteren Bücher als Mitgliedsausgabe. Die Bücher finden Sie unter <https://berufebilder.de/shop/buecher/>. Der Gutscheincode wird wöchentlich per [Newsletter versendet](#). Zudem gibt es die Premium-Mitgliedschaft, eine kostenpflichtige Flatrate für ein Jahr, die alle Lernmaterialien, Downloads und Premium-Artikel beinhaltet.

Nutzen Sie erfolgreich die KI-Erweiterung zum Buch für Ihre Ziele und zum Geld verdienen

Für alle, die weitergehende, individuelle Beratung und Services suchen, bietet unser Konzept der AI Extended Books das Potenzial, Informationen zu analysieren, wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen und so Wege zum Erreichen Ihrer Ziele aufzuzeigen. Indem Sie KI für Ihre Arbeit oder in Ihr Privatleben einsetzen, können Sie viele Vorteile erlangen und deutlich effizienter arbeiten. Durch die KI-Lösungen erfahren Sie neue Möglichkeiten, Ihren Horizont auf innovative Weise zu erkunden, Und das Beste: Für Sie als Buchkäufer ist dieser Service kostenlos. Dazu finden Sie im Anhang des Buches eine Ausführliche Erläuterung und zahlreiche Anwendungsbeispiele, die Ihnen den erfolgreichen Umgang mit der KI erleichtern soll.

Unser interaktiver, [KI-gestützter Berater](#) hilft Ihnen daher bei allen Fragen rund um Erfolg, Karriere und persönliche Entwicklung. Unser [KI-eTutor](#) unterstützt die Lernerfahrungen aus unserer Akademie mit individuellen Übungen. Und der interaktive [Reise-Planer](#) hilft Ihnen beim Planen von individuellen Erfolgserlebnissen.

Denn eine der größten Stärken von KI ist ihre Fähigkeit, große Mengen an Daten zu verarbeiten und Muster zu erkennen. Durch den Einsatz von Machine Learning-Algorithmen kann KI aus diesen Daten lernen und Vorhersagen treffen. Dies ermöglicht es Ihnen, fundierte Entscheidungen zu treffen, Ihre Strategien zu optimieren und selbst komplexe Probleme zu lösen. Egal, ob es beispielsweise um Ihr persönliches Karriere-Management, die Optimierung von

Kommunikationsprozessen oder verbesserte Arbeitseffizienz geht - KI kann Ihnen dabei helfen, Ihre Ziele effektiver zu erreichen.

Mit den KI-Tools des Verlags Best of HR – Berufebilder.de® können Sie sogar Geld verdienen. Das funktioniert über ein sogenanntes Affiliate-Programm, eine Marketingstrategie, bei der Unternehmen mit sogenannten Affiliates zusammenarbeiten, um Produkte oder Dienstleistungen zu bewerben und zu verkaufen. Affiliates sind Personen oder Unternehmen, die als Partner fungieren und für jeden Verkauf oder jede Aktion, die sie generieren, eine Provision erhalten. Um an unserem Affiliate-Programm teilzunehmen, registrieren Sie sich bitte [für unser Partner-Programm](#).

Erfolg erleben, Inspiration hautnah erfahren: Entdecken Sie Ihren Weg und fördern Sie nebenbei Nachhaltigkeit

Doch das ist noch nicht alles! Wir möchten Ihnen eine ganz besondere Gelegenheit bieten, die Ihre Reise zu persönlichem Wachstum und Erfolg noch unvergesslicher macht. Denn wir wissen, dass es nicht nur um das Lesen geht, sondern auch um das Erleben und Anwenden des Gelernten. Deshalb möchten wir Ihnen exklusive Gutscheine für passende Reisen und andere Gegenstände anbieten, die perfekt zu Ihrem gewählten Ratgeber passen. Um das zu erreichen, arbeiten wir gemäß unserer Compliance-Richtlinien mit zahlreichen Netzwerk-Partnern zusammen.

Stellen Sie sich also vor, wie Sie die inspirierenden Weisheiten und motivierenden Anregungen Ihres Buches in die Tat umsetzen und gleichzeitig unvergessliche Erinnerungen schaffen können. Ob es eine erholsame Auszeit in einem Wellness-Resort ist, eine abenteuerliche Reise in die Natur oder ein Workshop, der Ihre Fähigkeiten weiterentwickelt – mit unseren speziell ausgewählten Gutscheinen können Sie das Gelernte direkt in die Praxis umsetzen und gleichzeitig unvergessliche Erlebnisse genießen.

Lassen Sie sich von unseren Ratgebern inspirieren und entdecken Sie die Möglichkeiten, die sich Ihnen bieten. Denn wir glauben daran, dass wahre Veränderung nicht nur im Kopf stattfindet, sondern auch im Herzen und in der Tat. Machen Sie sich also bereit, Ihr Leben mit individuellen Erfolgserlebnissen auf ein neues Level zu heben und Ihre Träume zu verwirklichen. Übrigens gehen 5 Prozent Ihrer Ausgabe an gemeinnützige Organisationen, die sich z.B. für Aufforstungsprojekte und Klimaschutz einsetzen.

Sie sehen also: Von der Kostenersparnis über den Zugang zu Wissen und Bildung über die Möglichkeit, Erfolge selbst zu erfahren und zu erleben bis hin zur Inspiration für unternehmerische Aktivitäten und der Möglichkeit, mit unserem Verlag Geld zu verdienen – das Lesen unserer Bücher kann Ihnen auf vielfältige Weise finanzielle Vorteile verschaffen.

Teams als Führungskräfte – 6 Tipps: Flexibel managen, Weg mit den Alphas!

// Von Olaf Hinz

Viele Unternehmen bemerken es längst: In Zeiten zunehmender Ungewissheit, regelmäßigen Trendbrüchen und steigender Komplexität ist es gut, Unternehmensführung im Team zu organisieren, statt allein auf Charisma an der Spitze zu setzen.

Gute Führung: Der Teufel steckt im Detail

Aber der Teufel steckt im Detail: zu oft wird nur eine formale Doppelspitze oder Managementrunde installiert, in der die anwesenden Manager ihre Ressorts vertreten und eifersüchtig darauf achten, dass jeder Schuster bei seinen Leisten bleibt. Das muss auch anders gehen.

Notwendig für optimale Führung ist ein Team bestehend aus Führungskräften, die bewusst ihre Unterschiede nutzen und Bereichsgrenzen überwinden wollen.

Denn Führungskräfte, die sich entschlossen haben, ein Führungsteam zu bilden, sind nicht nur erfolgreicher, sondern auch gelassener, in vielen Punkten weniger belastet und persönlich zufriedener als jene Gruppen von Managern, die sich nur als „Managementrunde“ verstehen.

1. Führung statt Management

Führungsteams bleiben auf der Brücke und führen von vorn. Auf der Unternehmensbrücke, d.h. an der Schnittstelle der Organisation zur Außenwelt sind sie dafür zuständig, die vielschichtigen und „außen“ liegenden Kontextinformationen zu importieren.

Sie versorgen die Firma mit Neuem, Strategie, Vision, Markteinschätzung und Weitblick, während die Managementtechniker der alten Schule stattdessen weiterhin im Maschinenraum sitzen und sich an Optimierung des Bekannten versuchen.

Führungsteams entfalten ihre Rolle nur, wenn sie sich konsequent von Managementaufgaben verabschieden und stattdessen die Aufgabe der Führung ins Zentrum ihrer Tätigkeit stellen. Klare Rollen sind die notwendige Bedingung, um wirksam zu sein, denn nur auf der Basis des Bewusstseins für die Unterscheidung von Rolle und Person und dem klaren Blick, wann ein authentischer Führungsstil unprofessionell wird, kann ein wirksamer Teamentwicklungsprozess entstehen.

2. flexible Planung statt Planwirtschaft

Wir wissen es doch alle: Gras wächst nicht schneller, wenn man dran zieht. Trotzdem ist die typische Reaktion von Unternehmenslenkern, nachdem sie von einem unerwarteten Ereignis „kalt“ erwischt wurden, ein erhöhter Planungsaktionismus (mehr Pläne, detailliertere Pläne, langfristige Pläne), um die bisher unsicheren Elemente besser zu kontrollieren. Pure Planwirtschaft eben!

Pläne erhalten im Führungsteam eine neue Funktion: Sie werden nicht erarbeitet, um sie sklavisch umzusetzen, sondern vielmehr, damit man sie diskutieren, zu ihnen Position beziehen und Alternativen und Szenarien entwickeln kann. Sie dienen dazu, die Debatte und Lernen zu organisieren, statt nur stur festlegen zu wollen, was passieren muss! Hier ist es gut, wenn man nicht allein ist, sondern die Kraft eines echten Führungsteams nutzen kann und keine Zeit für Pseudokooperation verschwendet.

3. Unterschiede nutzen statt Pseudokooperation vorführen

Immer öfter installieren Unternehmen Führungsteams an ihrer Spitze. Häufig ist dann davon die Rede, dass diese Teams ein Club von „Gleichen“ sein müssten, d. h. ohne Macht- und Einflussdifferenz sein sollten, um erfolgreich zu sein. Die Praxis zeigt genau das Gegenteil:

Viele Teams an der Spitze sind durch Pseudokooperation, d. h. das Darstellen von Zusammenarbeit statt der eigentlichen gemeinsamen Sacharbeit, gekennzeichnet. Wirksame Führungsteams sind sich ihrer Unterschiede bewusst und nutzen diese. Damit dies gelingt, stellen sie sich ihren fünf typischen Dämonen, die die Arbeit im Führungsteam schwierig macht: Einsamkeit, Misstrauen, Harmoniestreben, Verlust des Lorbeerkranzes bzw. Erhalten des Dornenkranzes und Egoismus.

4. Macht und Einfluss ausbalancieren statt Autoritätsgehabe und Alphanier Spielchen

Wenn sich Führungskräfte zu einem Führungsteam zusammenfinden wollen, ist es ist ganz normal, wenn sich im Laufe des Prozesses Reibungen zeigen. Denn durch das Einlassen auf ein gemeinsames Führungsteam gibt jede Führungskraft ein Stück ihrer Autonomie auf, sorgt sich um ihre Interessen und fürchtet Macht- und Einflussverlust. Der gelassene Umgang mit Macht und Autorität ist für ein wirksames Führungsteam unabdingbar.

Die höhere Qualität von Führungsteams gegenüber Einzelpersonen zeigt sich gerade, wenn die Führungskräfte regelmäßig gemeinsame Reflexionsschleifen durchlaufen und so dysfunktionales Autoritätsgehabe und die dunkle Seite der Macht in ihrem Verhalten effektiv steuern lernen. Deshalb ist es wichtig, mit den im Team vorhandenen Macht- und Einflussdifferenzen nicht Spielchen zu treiben, sondern einen verbindlichen Umgang zu verabreden. „Heikles“ wird dann endlich in gemeinsamem Dialog statt in bilateralen Hintergrundgesprächen besprochen.