
Vorwort

Was kennzeichnet „gute“ Führung? *Leadership* erlebt in Zeiten zunehmender Globalisierung, Komplexität, Dynamik und eines offensichtlichen Wertewandels wieder eine bedeutende *Renaissance*. Das vorliegende Buch „Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod“ ist der achte Band der Reihe „Leadership und Angewandte Psychologie“. Auch in diesem Buch habe ich wieder *großartige Beitragsautoren*¹ in der Wissenschaft und Praxis gewonnen, die in meiner Wahrnehmung etwas besonders Wertvolles über New Leadership sagen können. Diesen gilt mein ausdrücklicher Dank!

Darüber hinaus danke ich ganz herzlich dem *Springer Verlag*, insbesondere *Frau Dr. Lisa Bender* und *Herrn Joachim Coch*, für den Mut und das Zutrauen, dieses Riesen-Werk in meine alleinige Herausgeberschaft zu geben. *Frau Eva Brechtel-Wahl* und *Frau Sonja Trautwein* gilt mein ausdrücklicher Dank für das Lektorat sowie *Frau Anke Hoffmann* für die Steuerung des nationalen und internationalen Produktionsteams. Besonders herzlich danken möchte ich *meiner Familie* für ihren vollkommenen Rückhalt, ihre Liebe und ihre fortlaufende Ermutigung.

Nach den ersten sieben Bänden „Wirksame und nachhaltige Führungsansätze“ (Band 1), „Struktur und Kultur von Leadership-Organisationen“ (Band 2), „Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten“ (Band 3), „Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity“ (Band 4), „Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten“ (Band 5), „Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungssystemen“ (Band 6) und „Anreizsysteme für Leadership-Organisationen“ (Band 7) wird nun das Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt näher beleuchtet. Diskutiert wird hierbei insbesondere der bedeutende Aspekt der Digitalisierung in der VUCA-Welt, der u. a. zur Erfordernis einer Selbstorganisation des „lebenden“ Organisationssystems mit seinen wechselseitigen,

¹Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Buch und im Gesamtwerk „Leadership und Angewandte Psychologie“ auf die Erwähnung der weiblichen Form verzichtet. Selbstverständlich sind beide Geschlechtsformen gleichermaßen und gleichberechtigt angesprochen.

in nicht linearen Austauschbeziehungen stehenden Organisationsmitgliedern führt. Hierbei wird auch auf bedeutende Organisationsspezifika (Vereine, wissenschaftlicher Bereich, öffentliche Verwaltung und Sozialwirtschaft) eingegangen. Die Verbreitung von „guten“ wie auch „schlechten“ Nachrichten erfolgt in der vernetzten Welt rasant schnell. Somit ist auch mit herausfordernden Situationen, wie z. B. dem Tod eines Organisationsmitgliedes oder der Trauer von Organisationsmitgliedern, adäquat umzugehen. Oftmals sind Tod und Trauer aber noch ein Tabuthema in Organisationen. Diesem bedeutenden Thema widmet sich entsprechend der letzte Beitrag. Allen *großartigen Beitragsautoren* möchte ich von ganzem Herzen meinen individuellen Dank aussprechen:

- Was bedeutet die zunehmend vernetzte und digitale Welt für die Rolle der Führung? Der Psychologe sowie Executive Coach und Berater für Führungskräfte *Prof. Dr. Ulrich Lenz* und die Wirtschaftspsychologin *Pirie Grützmacher* zeigen in ihrem sehr anschaulichen Beitrag *Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle einer Führungskraft*, dass Digitalisierung und die dadurch ausgelöste Entgrenzung der Organisationen sowie die Neuentwicklung von (parallel bestehenden) Organisationsformen (wie Hierarchie und Netzwerk) sowie New Work-Konzepte ein komplett neues Rollenverständnis von Führung erfordern: Statt allwissende Anführer, Top-down-Kommunikation, Informationsmonopole und „Command and Control“ werden Führungspersönlichkeiten benötigt, die kontextabhängige flexible Rollen einnehmen und als Moderatoren die Selbstorganisation des lebenden Organisationssystems fördern.
- *Tanja Ineichen*, systemische Beraterin, Projektleiterin und Coach, diskutiert in ihrem richtungsweisenden Beitrag *Aus der inneren Kraft heraus: Wie etablierte Unternehmen Stabilität und Innovation mit Resilienz, Respekt und Resonanz vereinen*, die Frage, was die Unternehmensführung tun kann, damit die strukturelle und kulturelle Potenzialentfaltung bei der Selbstorganisation des Systems unterstützt werden kann. Hierbei geht sie explizit auf die in Zeiten des permanenten Wandels gleichermaßen bedeutenden Gruppen der Innovationstreiber und Stabilitätsträger ein, indem sie die Möglichkeiten und Herausforderungen einer gewinnbringenden Zusammenarbeit in Koexistenz und Kooperation erörtert.
- Durch den Bedeutungszuwachs der lateralen Führung quer durch die Organisation gewinnt die Fähigkeit, Commitment von anderen innerhalb und außerhalb der Organisation zu gewinnen, für Führungspersönlichkeiten an besonderer Bedeutung. Der Führungskräfteentwickler *Gunther Fürstberger* zeigt hierzu in seinem Beitrag *Führen in der Network-Society – mit einer Commitment Kommunikation und Objectives and Key Results* erfolgsversprechende Wege auf, die er mit sehr anschaulichen Praxisbeispielen unterlegt.
- Viele Organisationsmitglieder arbeiten im digitalen Zeitalter mehr und mehr virtuell zusammen. *Jörg Rumpf*, Associate Client Partner bei Korn Ferry Hay Group, diskutiert in seinem praxisorientierten Beitrag *Führungen durch Mausclick? – Herausforderungen für Führungskräfte in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt mit virtuellen Teams* entsprechend die zwei folgenden Fragestellungen: Welche Faktoren bestimmen die

Effektivität der Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen? Und welche Schlüsselkompetenzen müssen Führungspersönlichkeiten für die digitalisierte Welt entwickeln?

- In seinem Beitrag *Führung in der digitalisierten Arbeitswelt: Theoretische Hintergründe und praktische Umsetzung bei der SAP Schweiz* gibt uns *Enrico Palumbo*, Personalleiter und Mitglied der Geschäftsführung der SAP Schweiz, interessante Einblicke in sein Unternehmen: Führungspersönlichkeiten werden als Dienstleister verstanden, die „coachable moments“ erkennen und nutzen sollen, um Mitarbeiter in ihrer allgemeinen Entwicklung ebenso wie bei konkreten Fragestellungen zu unterstützen.
- In einer vernetzten Welt arbeiten zunehmend Personen aus unterschiedlichen Kulturen zusammen. Der Psychologe und interkulturelle Trainer *Prof. Dr. Christian Tröster* erläutert in seinem theoretisch äußerst fundierten Beitrag *Führen von multinationalen Teams – eine kognitive Analyse sowie Implikationen für die Führung multinationaler Teams* detailliert die wissenschaftlichen Hintergründe und leitet daraus die Implikationen für die Führung multinationaler Teams ab.
- Virtuelle Teams, deren Teammitglieder oftmals geografisch auf dem gesamten Globus verteilt sind, beinhalten viele Vorteile, stehen aber auch vor großen Herausforderungen. *Ralf Friedrich*, internationaler Projektcoach, und *Andrea Keil*, zertifizierte interkulturelle Trainerin (DGIKT), stellen in ihrem Beitrag *Virtuelle Teamleistung steigern durch das Virtual Team Maturity Model (VTMM®): Theorie und Fallstudie* ein Reifegradmodell vor, welches die virtuelle Teamleistung erfasst und somit als Basis für die Leistungssteigerung von Teams dienen kann.
- Die Praxis zeigt, dass sich (virtuelle) Teamleistungen steigern lassen, wenn in Organisationen Grundprinzipien wie Selbstorganisation, Ganzheit und Sinn vorherrschen. In ihrem inspirierenden Beitrag *Evolutionäre Führung von Selbstorganisation im modernen Ehrenamt – Vorbild für die Arbeitswelt der Zukunft? Ein Praxisbeitrag am Beispiel der Digital Media Women e. V.* beleuchtet *Brigitte Schröder*, Organisationsberaterin und ehrenamtliche Organisatorin von selbstorganisiertem Lernen bei #DMW, wie mit diesem Verständnis Organisationsformen ganz neu gedacht werden können und dass solche neuartigen Organisationsformen bereits in vielen Branchen auffindbar und erfolgreich sind.
- *Führen Professoren anders? Spezifika in der wissenschaftlichen Führungskultur*, so lautet der äußerst interessante Beitrag von *Prof. Dr. Uta Bronner*, Psychologin und Veränderungsberaterin, und *Dr. Anja Frohnen*, Geschäftsführerin des internationalen Qualitätsnetzwerkes für Kompetenzentwicklung in Wissenschaft, impulsplus, und systemischer Master Coach (DGfC). Hierin gehen die beiden Autorinnen auf die Besonderheiten der Führungsstruktur und -kultur sowie die damit verbundene Rollenvielfalt von Professoren ein und diskutieren auf der Grundlage aktueller Studienergebnisse Anforderungen an Führungspersönlichkeiten und Erfolgsfaktoren wirksamer Führung im universitären System.
- Unterscheidet sich die Führung in der öffentlichen Verwaltung von der in der Privatwirtschaft? Auf Basis derartiger Überlegungen leitet die Psychologin *Dr. Liane Schmitt*, Leiterin des Bereichs Organisationsentwicklung, Beratungsformate und

Organisationskultur bei der Stadtverwaltung Mannheim, in ihrem spannenden Beitrag *Vom Verwalten zum Gestalten: Reflexive Prozesse implementieren, Führungskräfte entwickeln und Dialog fördern am Beispiel der Stadtverwaltung Mannheim*, die Möglichkeiten der Gestaltung und Entwicklung der Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung ab.

- Organisationen der Sozialwirtschaft sind anderen Organisationen in vielen Punkten ähnlich, unterscheiden sich jedoch in manchen Punkten signifikant. *Lena Brandes*, systemische Organisationsberaterin, und *Doris Santifaller*, Diplompädagogin mit systemischer Zusatzausbildung und langjährige Leitung eines großstädtischen Eigenbetriebs für Kindertagesstätten, beleuchten entsprechend in ihrem sehr praxisnahen Beitrag *Herausforderungen der Führung aus Distanz in sozialen Organisationen: Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*. Hierbei gehen sie auch explizit auf die Meta-Führung, d. h. auf die Führung von Führungskräften, ein.
- In Deutschland sterben jährlich rund 900.000 Menschen, davon etwa 140.000 Menschen im erwerbsfähigen Alter. Dabei hinterlassen sie noch eine weitaus größere Anzahl an Trauernden. Somit machen Tod und Trauer auch nicht vor Organisationen bzw. deren vernetzten Organisationsmitgliedern halt. In meinem abschließenden Beitrag *Umgang mit Tod und Trauer im Führungsalltag: Hintergründe, Herausforderungen und Next Practice Impulse* beleuchte ich ein leider noch häufig tabuisiertes Thema in der Arbeitswelt. Hierbei wird einerseits auf die Individualperspektive, d. h. auf die individuelle Ausgestaltung der Trauer und Trauerreaktion eingegangen. Andererseits werden im Rahmen der Organisationsperspektive die Problematik einer suboptimalen Trauerkultur und der Sonderfall Suizid diskutiert. Schließlich leite ich Next Practice Impulse in Form der Erstellung eines Notfallkonzepts „in guten Zeiten“ und des bewussten, empathischen und individuellen Agierens der Führungspersönlichkeiten im Notfall ab.

Wenn Sie dieses Buch lesen, ist schon eine gewisse Zeit seit dem Schreiben der Beiträge vergangen. Da ich diese Reihe weiter lebendig und pulsierend halten möchte, würde ich mich über Feedback sehr freuen: Was ist gut? Was kann wie verbessert werden? Haben Sie Vorschläge für einen wissenschaftlichen oder praktischen Beitrag für eine neue Auflage? Bitte schreiben Sie Ihre Resonanzen, Wahrnehmungen, Ideen für Lösungen „Zweiter Ordnung“ an InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung: info@inleave.de. Auch wenn Sie „nur“ einen Austausch wünschen oder mich kennen lernen möchten, so freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme.

Bis dahin wünsche ich Ihnen allen eine gesunde, glückliche und sinnhafte Zeit mit einer guten Selbst- und Mitarbeiterführung.

Ihre
Corinna von Au

Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt
Digitalisierung, Selbstorganisation,
Organisationsspezifika und Tabuthema Tod
von Au, C. (Hrsg.)
2018, XVI, 215 S. 15 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-18687-6