Führen in der Krise

Herausforderungen an das Leipziger Führungsmodell

Timo Meynhardt, Manfred Kirchgeorg, Andreas Pinkwart,
Andreas Suchanek, Henning Zülch (Hrsg.)

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und der Autoren unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

HHL gemeinnützige GmbH
HHL Academic Press
Jahnallee 59
04109 Leipzig

Herausgeber
HHL Leipzig Graduate School of Management
www.hhl.de

Prof. Dr. Timo Meynhardt
Dr. Arend Oetker Lehrstuhl für
Wirtschaftspsychologie und Führung

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg
Lehrstuhl für Marketingmanagement
und Nachhaltigkeit

Prof. Dr. Andreas Pinkwart
Stiftungsfonds Deutsche Bank Lehrstuhl für
Innovationsmanagement
und Entrepreneurship

Prof. Dr. Andreas Suchanek
Dr. Werner Jackstädt Lehrstuhl für
Wirtschafts- und Unternehmensethik

Prof. Dr. Henning Zülch
Lehrstuhl für Rechnungswesen,
Wirtschaftsprüfung und Controlling

Redaktion
Timo Meynhardt, Christina Stockmann-Zipfel

Publikationsmanagement
Daniela Neumann

Grafikdesign
Stefanie Bader, www.stefaniebader.de

www.leipziger-fuehrungsmodell.de

ISBN 978-3-9818509-8-7
ISBN 978-3-9818509-9-4 (EPUB)
ISBN 978-3-9824348-0-3 (PDF)

An der Krise wachsen?! Elemente postpandemischer Selbst-Führung

Dr. Kai W. Dierke, Dr. Anke Houben
ständige Gastdozierende, Handelshochschule Leipzig (HHL)

Die COVID-19-Pandemie – eine Landscape-Scale Crisis

Mit der Corona-Krise seit Anfang 2020 hat sich die Wahrnehmung der Welt als volatil, unvorhersehbar, komplex und ambigue mit aller Macht des Faktischen ins Bewusstsein gedrängt – auch all jener Führungskräfte, die das Konzept einer VUKA-Welt lange eher als akademische Abstraktion betrachtet haben. Die Pandemie ist Brennglas und Brandbeschleuniger zugleich: Mit ihr erreicht die enorme Dynamik, die sich aus den Grand Challenges wie Digitalisierung und Globalisierung im Sinne des Leipziger Führungsmodells ergibt, eine neue Eskalationsstufe. Im „Nebel der Pandemie", so könnte man in Anlehnung an Clausewitz formulieren, verlieren erfahrungsbasierte Lösungsroutinen rasant an Wert. Die „Entscheidungslandschaft" entwertet sich stets von Neuem. Die Konsequenzen hat Hartmut Rosa plakativ als „rutschende Abhänge"[1] gefasst.
Die COVID-19-Pandemie entwickelt sich zu einer „landscape-scale crisis … resulting in a high degree of uncertainty that gives rise to disorientation, a feeling of lost control, and strong emotional disturbance".[2]

Das Selbst in der Krise oder der Verlust der „Ego-Illusionen“

Selbst krisenerprobte Führungskräfte erleben daher die Corona-Pandemie als persönliche Grenzerfahrung – als Krise ihrer wirksamen Selbst-Führung. Es wird schonungslos offengelegt, was sonst erfolgreich ausgeblendet werden konnte: persönliche Verwundbarkeit und Fragilität. Die Krise markiert individuell den Verlust von vier Selbstgewissheiten – oder zugespitzt: den Verlust von vier „Ego-Illusionen“. Es geht dabei um individuelle Denkroutinen, die sich bis vor der Krisenerfahrung als Stabilisatoren identitätsstiftender Selbst-Narrative bewiesen hatten:

1. **Die Fortschrittsillusion:** „Die Zukunft ist wie die Vergangenheit, nur besser.“ Menschen gründen ihr Denken und Handeln darauf, dass die Zukunft eine Fortschreibung der Vergangenheit ist – nur eben in einer besseren Version. Sie denken die Welt stabiler und linearer als sie ist und bauen darauf ihr Vertrauen in die Zukunft, auch wenn es dafür keinen objektiven Grund gibt. Auf eine tiefgreifende De-Stabilisierung durch Unsicherheit, Uneindeutigkeit, Unvorhersagbarkeit ist der Mensch denkbar schlecht vorbereitet.

2. **Die Kontrollillusion:** „Ich habe die Kontrolle über mein Leben.“ Wo Stabilität herrscht, erscheint das Leben beherrschbar. In einer vermeintlich vorhersehbaren Welt konnte jeder in dem Bewusstsein leben, dass durch Planen und Kontrolle, auch durch Disziplin und Selbstkontrolle, die Dinge im Griff sind. Persönlich ausgeliefert und verwundbar sein hat in diesem Selbstverständnis keinen Platz.

3. **Die Leistungsillusion:** „Ich kann einen Unterschied machen.“ Gerade die Generation der Babyboomer, die heute die oberen Führungsetagen dominiert, ist von der Vor-

stellung des Aufstiegs durch individuelle Leistung nach dem Grundsatz „Leistung lohnt sich“ geprägt. Diese Ideologie unbegrenzter Selbstwirksamkeit durch unbegrenzte Leistung wird in Zeiten der Unsicherheit deutlich in Frage gestellt.

4. **Die Erfolgsillusion:** „Ich hatte Erfolg und deshalb werde ich auch Erfolg haben.“ Wer an unbegrenzte Selbstwirksamkeit glaubte, ist schon immer einer Illusion gefolgt. Verstärkt wird diese Wahrnehmungsverzerrung durch den gerade unter Entscheidungstragenden weit verbreiteten Selbstdienlichkeits-Fehler. Zugespitzt könnte man von einer „meritokratischen Hybris“ sprechen: Gerade erfolgreiche Menschen haben schon immer unbewusst den eigenen Beitrag zum Erfolg überhöht und den Beitrag von Zufall, Glück oder günstigen Umständen unterschätzt.

An der Krise wachsen oder „Inkompetenzkompensationskompetenz“

Im erlebten Spannungsfeld zwischen Allmacht und Ohnmacht der Manager:innen[3] kann die Pandemie die Wahrnehmung des Selbst verändern: Dem lange gepflegten Anspruch auf Selbst-Ermächtigung, ja sogar Allmacht – formuliert durch die Manager:innen selbst oder durch diverse Stakeholder – steht zunehmend die Erfahrung persönlicher Ohnmacht gegenüber. Das Spiel „im Außen“ erscheint vielen, ohne sich das einzugestehen, kaum dauerhaft gewinnbar. Die Krise „im Außen“ wird so zu einer Krise „im Innen“ und damit zu einer Krise der Selbst-Führung.
Was können Elemente einer postpandemischen Selbst-Führung sein? Einer Selbst-Führung, die sich angesichts persönlicher Erfahrungen von Inkompetenz in der Krise als entscheidende „Inkompetenzkompensationskompetenz“ im Sinne von Odo Marquard erweisen könnte?

Souveräne Selbst-Führung oder drei Elemente postpandemischer Führung

Unter dem Eindruck der Pandemie haben sich in unserer praktischen Arbeit mit Klient:innen drei Elemente postpandemischer Selbst-Führung als wirksam erwiesen. Alle drei hat es schon zuvor gegeben – aber sie haben gerade unter Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführer:innen an Relevanz und Anschlussfähigkeit gewonnen.

1. **Mit Purpose führen (WARUM):** Führen mit Purpose bedeutet, über einen Kraftkern im Zentrum der eigenen Selbst-Führung zu verfügen – über einen inneren Kompass, der, so formuliert es das Leipziger Führungsmodell, ausgerichtet ist auf persönliche „Prinzipien, die Klarheit und Konsistenz des Entscheidens und erfolgreiches Handeln begründen können".[4] Selbst-Führung, die auf einem individuellen Purpose gründet, hat ein unbezwingbares „Warum" und setzt damit höchster Unklarheit im Außen höchste Klarheit im Innen entgegen. Entscheidungstragende, die mit Purpose führen, definieren sich nicht primär über Macht oder Einfluss, sondern über einen zutiefst persönlichen und zugleich übergeordneten Sinn.
   Gerade in der Pandemie haben viele die Reflexion über ihren Purpose als stabilisierend und motivierend erfahren. Dabei geht es nie um schnelle Antworten, sondern darum, sich unter der Maxime „Erkenne dich selbst" große Fragen zu stellen: Welche schwierigen Lebenserfahrungen haben mich zu dem Menschen gemacht, der ich bin? Welche Stärken und welche Kraft habe ich entwickelt? Wofür stehe ich und was sind meine Werte? Was ist mein „unbezwingbarer Kern"? Was bleibt, wenn ich nichts mehr habe – nicht Rolle, Titel, Status, Erfolg?

2. **Anti-Fragilität kultivieren (WAS):** Postpandemische Selbst-Führung reagiert auf die Erfahrung persönlicher Verwundbarkeit und Fragilität in der Pandemie mit einer

Haltung der „Anti-Fragilität“.[5] Nassim Taleb beschreibt diese Haltung als Fähigkeit, Krisen nicht nur zu überstehen, sondern durch Krisen besser zu werden. Anti-fragil sein geht weit über Resilienz hinaus: Während die resiliente Führungskraft Schocksituationen „nur“ widersteht, sich aber nicht weiterentwickelt, absorbiert die anti-fragile Führungskraft nicht nur den Schock – sie wächst daran.

Die Entwicklung hin zur anti-fragilen Selbst-Führung erfolgt vor diesem Hintergrund in zwei entscheidenden Schritten: „First, get yourself into trouble – serious, not terminal trouble.“ Dieser Schritt umfasst ein „Re-Framing“ der Stressoren – von der Zu-Mutung zur Er-Mutigung: Anti-fragile Selbst-Führung versucht, Stressoren nicht zu meiden, sondern setzt sich ihnen bewusst aus. Schritt zwei ist das bewusste adaptive Lernen.

3. **Growth Mindset praktizieren (WIE):** Selbst-Entmachtung oder Selbst-Ermächtigung – das ist die Weggabelung, vor der Führungskräfte unter dem Eindruck der Pandemie stehen. Bestimmend für den weiteren Weg ist das Mindset, das das individuelle Selbstbild prägt. Carol Dweck unterscheidet zwei Mindsets, die den Erfolg persönlicher Entwicklung beeinflussen: „Fixed Mindset“ und „Growth Mindset“.[6] Die Reflexion über den eigenen Mindset-Typ trägt entscheidend dazu bei, dass Führungskräfte erkennen, wie ihre Denkweise das eigene Entwicklungspotenzial einengt oder erweitert.

   Führungskräfte im Fixed Mindset begreifen sich als abgeschlossen, als Menschen mit klaren Talenten und Stärken. Sie verstehen sich als „Know-it-alls“. Erfolge sind Zeichen gelungener Selbstbehauptung. Unsicherheiten und Fehler bedeuten persönliches Scheitern. Führungskräfte im Growth Mindset kultivieren ein anderes Selbstbild. Sie verstehen sich als „Learn-it-alls“, als permanent Lernende. Sie ziehen Energie aus der Anstrengung, die mit Entwicklung verbunden ist.

Es bleibt natürlich weiterer Forschung vorbehalten zu überprüfen, unter welchen Bedingungen Führungskräfte die Krise langfristig für ihre Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung nutzen können. In jedem Fall erhalten zwei Perspektiven neues Gewicht – für uns alle: erstens, die Selbst-Führung als bewusster Schritt vom Reflex in die Reflexion[7], und zweitens, die Selbst-Entwicklung als bewusste Entscheidung, sich als permanent Werdende und damit Wachsende zu begreifen.

Endnoten

[1] Rosa 2013, S. 41–44.
[2] Howitt/Leonard 2007.
[3] Kirchgeorg/Meynhardt/Pinkwart/Suchanek/Zülch 2019.
[4] Kirchgeorg/Meynhardt/Pinkwart/Suchanek/Zülch 2019, S. 20.
[5] Taleb 2013.
[6] Dweck 2017.
[7] Dierke/Houben 2021.

Literatur

_ Dierke, K. & Houben, A. (2021). *Die 7 Mythen der Führung. Ein Neuanfang*. DH Publishing.
_ Dweck, C. S. (2017). *Mindset: Changing the Way You think To Fulfil Your Potential*. Robinson.
_ Howitt, A. & Leonard, H. B. (2007). Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response. In Gibbons, D. E. (Hsg.), *Communicable Crises: Prevention, Response and Recovery in the Global Arena* (S. 1–26). Information Age Publishing.
_ Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A. & Zülch, H. (2019). Powerful or powerless? Beyond power and powerlessness: The Leipzig Leadership Model provides some answers. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 1, 29–33.
_ Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A. & Zülch, H. (2019). *Das Leipziger Führungsmodell. Führen und beitragen* (3. Aufl.). HHL Academic Press.
_ Rosa, H. (2013). *Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*. Suhrkamp Verlag.
_ Taleb, N. N. (2013). *Antifragile. Things We Gain from Disorder*. Penguin.

Inhalt

Geleitwort
Stephan Stubner 6

Die Idee zum Buch
Timo Meynhardt, Manfred Kirchgeorg, Andreas Pinkwart,
Andreas Suchanek, Henning Zülch 10

Das Leipziger Führungsmodell im Überblick
Timo Meynhardt, Manfred Kirchgeorg, Andreas Pinkwart,
Andreas Suchanek, Henning Zülch 14

Fokus Individuum – Krise fordert Orientierungsleistung 28

Kompetenzen als Schlüssel zur Bewältigung von Grand Challenges – eine Illustration am Beispiel der digitalen Transformation
Tobias Dauth, Claudia Lehmann 30

An der Krise wachsen?! Elemente postpandemischer Selbst-Führung
Kai Dierke, Anke Houben 40

Krisenerfahrung, Entwicklungsstufen des Selbst und gute Führung
Timo Meynhardt 46

Führung sucht Führung – ein Blick auf die vier Kardinaltugenden
Justinus Pech 52

Inspire people to invest – ein Beitrag zum Leipziger Führungsmodell aus ethischer Perspektive
Andreas Suchanek 58

Sustainable Entrepreneurs als Vorreiter:innen des gesellschaftlichen Wandels
Vivek Velamuri 64

Was ist Freiheit? Und wenn ja, gibt es die?
Arnis Vilks 70

Fokus Organisation – Krise erzwingt Rollenklärung 78

Der Logistiksektor und die Quadratur des Kreises – Führen in und aus der Krise
Iris Hausladen 80

Unternehmensführung in Krisenzeiten – die Perspektive der Finanzierungs- und Investionstheorie
Dominik Kanbach, Alexander Lahmann 86

Marktorientierte Unternehmensführung zwischen Überkonsum und Nachhaltigkeit
Erik Maier 92

Zum Beitrag des Leipziger Führungsmodells in Zeiten extremer Führungsherausforderungen – eine Reflexion von Führungserfahrungen in der COVID-19-Krise
Andreas Pinkwart 98

Führen aus der Krise – die Herausforderungen der Finanzwirtschaft
Bernhard Schwetzler, Christian Strenger 104

Krise braucht Offenheit – das Leipziger Führungsmodell als offener Denkrahmen für Krisenentscheidungen
Stephan Stubner 110

Purpose in der Markenführung – wie Marken mit politisch kontroversen Themen umgehen
Anja Weber 116

Kommunikation ‚Neu Denken' – Plädoyer für ein führungsgeleitetes Kommunikationsmodell
Henning Zülch 124

Fokus Gesellschaft – Krise fragt nach gesellschaftlicher Funktion 132

Der Erfindungsweg – mit Innovationismus aus der Krise
Adnan Al Arbid 134

Corona-Pandemie, Staatsverschuldung und Inflation – aktuelle makroökonomische Debatten
Wilhelm Althammer 140

Jenseits der Ökonomisierung – eine postpandemische Perspektive für den Medizinbetrieb
Wilfried von Eiff..... 148

Context Matters! – Reflexionen zum Leipziger Führungsmodell in Zeiten des Wandels
Manfred Kirchgeorg 154

Die Corona-Pandemie als Vorahnung auf die Bewältigung des Klimawandels
Johannes Meier 160

Skizze einer postpandemischen BWL – Corona und das Leipziger Führungsmodell
Burkhard Schwenker 166

Herausforderungen annehmen: Das erweiterte Leipziger Führungsmodell
Timo Meynhardt, Manfred Kirchgeorg, Andreas Pinkwart, Andreas Suchanek, Henning Zülch 172