

# Vernetzendes Führen

## Mitarbeiterführung mit Zukunft

Prof. Günter H. Schust

*Formale und traditionelle Organisationen sind statisch, arbeitsteilig aufgebaut und mit Weisungsketten ausgestattet. Ihre Informationsflüsse sind formal vorgegeben. Dabei entstehen „Seilschaften“, die Vernetzung als vorteilnehmende Selbstbedienung verstehen. Insgesamt recht schlechte Voraussetzungen, um den komplexen Bedürfnissen von Kunden und Klimawandel mit schnelleren Lösungen zu begegnen.*

*Doch wie soll das gehen? Wie können Führungskräfte beim Tempo der Entwicklung digitaler Technologien und Innovationen mithalten? Wie kommen wir zu einem „neuen“ Denken und Handeln, das Geschäfte/Prozesse/Infrastrukturen neu gestaltet? Die nachfolgenden Tipps aus der Praxis verraten Ihnen, wie Sie mit vernetzender Mitarbeiterführung und -entwicklung den wirtschaftlichen Erfolg sichern können.*

### 1. Vernetzende Führung bedeutet: Nur eine Persönlichkeit mit „Vernetzungspotential“ hat Zukunft

Die ersten 7-10 Lebensjahre entscheiden bei einem Menschen über die Zahl der grauen Zellen und Synapsen/Kontaktstellen im Gehirn. Je breiter die Wissens-Basis aus dieser Zeit, desto leichter lernt der Mensch für den Rest seines Lebens. Je später aber im Leben Wissen bzw. Medien-, Kommunikations-, Kreativitäts-, Sportive Kompetenzen erworben werden, umso schwerer lernen wir dazu und das Erlernte bleibt haften. Wir alle wurden/werden seit mehr als 500 Jahren „**linkshirnig**“ unterrichtet und erzogen. Die rechte Gehirnhälfte, mit dem kreativen, risikofreudigen Denken und Handeln, wird größtenteils ausgespart - so werden perfekte „Egoisten“ erzeugt.

„Wir sind das einzige Lebewesen auf diesem Planeten, das über sich selbst, über sein eigenes Handeln nachdenken und die Zukunft unseres umweltgerechten Zusammenlebens (voraus-) planen könnte. Das Problem ist nur, dass sein Verhalten sich nicht kongruent zu seiner Intelligenz entwickelt“ (Konrad Lorenz 1903-1989, Verhaltensforscher und Nobelpreisträger der Medizin 1973).

Mit jeder neuen Erfindung, jeder neuen Entdeckung und Erfahrung, die unsere Vorfahren gemacht haben, konnte sich daher unser **Vernetzungspotential** im Gehirn immer weiter entfalten. Aber nur deshalb, weil sie ihr neu erworbenes Wissen und die neuen Fertigkeiten nicht für sich behielten, sondern auch an andere weitergegeben haben. Dieses Bewusstsein ist als „neuronales Potential“ in jedem menschlichen Hirn angelegt.

„**Unser Gehirn wird von ganz allein so, wie und wofür wir es mit Begeisterung benutzen...**“ Jedoch können Menschen auch ihre Begeisterung verlieren, sogar kollektiv. Dann funktioniert ihr Hirn zwar noch, aber es entwickelt sich nicht mehr weiter... Solche Menschen bleiben Egoisten, Ressourcennutzer und Besitzstandwahrer. Immer neue Krisen, Burn-out, Depressionen und Demenzen werden dann zu Symptomen einer festgefahrenen Kultur“ (Prof. Dr.rer.nat., Dr.med.habil. Gerald Hüther, Neurobiologe und Hirnforscher Universität Göttingen).

Ein Beispiel aus der Praxis, zeigt, wie das Überleben einer festgezurten Organisation schnell auf der Kippe stehen kann. So versäumte es die Führung von PUMA, sich um die zukunfts-fähige Aufstellung des Konzerns zu kümmern (man war ja so erfolgreich!). So wurden in der Vergangenheit viel zu viel Gelder in Werbebudgets und Boni / Prämien gesteckt, als in die Internalisierung und Zukunftsfähigkeit der (ITK-) Prozesse und Belegschaft (FAZ vom 8.11.2014).

Jeder Betrieb muss sich die Ausbildungsfragen von übermorgen stellen, um auf den disruptiven Wandel Antworten parat zu haben. Viele Firmen verschlafen hier strategische Chancen. Fachwissen ist zukünftig nur die „halbe Miete“. Die Weiterbildung im lösungsorientierten, vernetzten Denken und Arbeiten wird immer wichtiger. Um der Ressourcenausbeutung entgegen zu wirken müssen wir die Schulung der persönlichen Key-Skills, wie Sozial-, Kulturen- und Wahrnehmungskompetenzen ausbauen. Doch alle diese Fähigkeiten sitzen in der **rechten Hälfte unseres Gehirns** (Prof. Dr. rer.nat, Dr.med. habil. Gerald Hüther, Uni Göttingen, „Was wir sind ... und was wir sein könnten“, Fischerverlag 2013).

So sollte die optimale **DNA einer Persönlichkeit** (ob mit oder ohne Verantwortung für Mitarbeiter, Familie, Gesellschaft, Kinder, Partnerschaft, Projekt, Organisation, Teams, etc.) eine Balance aus rechter und linker Gehirnhälfte sein.

Wenn wir aber unsere reale Welt immer mehr gegen die digitale Welt eintauschen, fast keine rechten „Hirnmuskel-“ Tätigkeiten selbstständig mehr ausführen, wie z.B. Kultur, Musik, Selbsterfahrung, Tanz, Theater, Teamsport, und andere natürlichen Bewegungsarten, dann reduzieren sich unsere digitalen Schaltzellen in unserem Hirn, weil bestimmte Hirnwindingen nicht mehr gebraucht werden. Kreativität, (mentale) Fitness und reale (sprachliche) Kommunikation bleiben auf der Strecke.

Schon heute haben unsere Kinder nur eingeschränkte Koordinierungs- und Konzentrationsfähigkeiten. Ebenso hören und sehen sie immer schlechter. Schwimmen kann nur noch jedes 3. Kind und jeder 3. Erwachsene. Jeder 3. Schüler leidet unter Stresssymptomen. Soziale Medien, Internet, Chat Groups, eLearning, Webapps etc. verstärken diese noch. Kollektive Zusammenarbeit ist also keine Frage der Technik, sondern des menschlichen WERTE-Bewusstseins und persönlichen Verhaltens.

Erfolgreiche Führungskräfte haben dies längst erkannt und wenden daher unser WERTEmetrisches Evaluationsverfahren für die Auswahl des Führungspersonals an, um teure Fehlbesetzungen zu vermeiden. So spüren wir mit unserem wertediagnostischen Personalanalyse-Tool, zusätzlich zum (Einzel-) Assessment bzw. Vorstellungsgespräch, die sog. Übereinstimmung auf der Stelle von Können, Wollen und gelebten WERTEN sowie die Zukunftsfähigkeit eines Menschen/Teams auf. Testen Sie bitte unser Evaluationsverfahren auf der IHH Website <http://www.i-h-h.com> unter <http://www.wertecockpit.de/Interview/Try/>

In wissenschaftlichen Studien von Prof. Dr. Mike Smith, University of Manchester, ist nachgewiesen worden, dass Erstinterviews mit (nur ca. 14%) die geringste, Persönlichkeitstests wie 16PF, DISG, MBTI u.a. (nur ca. 38%), (Einzel-) Assessments (nur ca. 54%), Interessenchecks (ca. 66%), aber Jobmatching/Profiling = Übereinstimmung von Können + Wollen + WERTEN, die höchste Aussagekraft haben (mit ca. 75%), die man von einer Persönlichkeitsstruktur eines Menschen überhaupt bekommen kann. Vor allem weil (geschönte) Zeugnisse und Referenzen, wegen der arbeitsrechtlichen Richtlinien, die Aussagekraft so ziemlich verloren haben.

## 2. Vernetzende Führung bedeutet: Sich und andere smart zu vernetzen

Arbeiten + Organisieren + Lernen in hierarchiefreien und interdisziplinären (IT-) Netzwerken wird die intelligente Arbeitsweise der Zukunft, weil diese am besten geeignet ist, Herausforderungen und Wachstumspotenziale zu bewältigen. Dies erfordert aber auch Menschen, die bereit sind ihre Arbeit, Ihr Wissen und Können mit anderen zu teilen. Dies führt zu völlig neuen Tätigkeitsprofilen. Die Führungskraft selbst wird dabei zum Vernetzer / Unterstützer. Die Geschwindigkeit der Realisierung von Projekten und Innovationen mit hohem Nutzenfaktor steigt dabei um das Drei-Vierfache und damit natürlich auch Gewinn und Rendite (siehe Korn/Ferry International: Development Leadership for the 21st Century).

Die Zukunft gehört dem geteilten Leadership. Unternehmen werden zukünftig von Teams geführt – bis hinauf zum CEO / zur Geschäftsführung“ (Prof. George Kembel, lt. Direktor d.school, Institute of design an der Uni Stanford, mm 12.2014, S. 120). Die Aufgabe der Führungskraft (=Vernetzungsmanager) ist es nun, in der Auseinandersetzung mit dem Geschäftsziel, die Verantwortungen, Kompetenzen und interdisziplinären Arbeitsnetze auf- und auszubauen. D.h. Arbeiten in (digital) vernetzten Stakeholder-Strukturen und gemischten (männlichen / weiblichen) Teamplattformen, ohne Rücksicht auf Status, Position und Alter, wird so zur Normalität.

Dies geht aber nur mit einer interdisziplinären Kooperation und mit einem branchenübergreifenden Miteinander. Um das Zusammenspiel von Anwendern und Anbietern von Maschinen-, System- und Automatisierungskomponenten, Lieferanten und Wettbewerbern zu ermöglichen ist das Arbeiten mit intelligenten Informationsplattformen, hohen Standards und fairen Regeln (Code of Conduct) unabdingbar. Hier ein Firmenbeispiel aus der Praxis:

Eine mittelständische GmbH, die Antriebe für individuelle Anwendungen herstellt, mit ca. 500 Mitarbeiter. Der Firmenchef bestätigt, „dass es für ein Unternehmen wichtig ist, auf der Höhe der Zeit zu bleiben und sich deshalb zu vernetzen, um rechtzeitig die richtigen Produkte für die Kunden und Umwelt zu entwickeln. Langfristig verändert so die Digitalisierung den kompletten Produktlebenszyklus.“

Durch den (digitalisierten) **Austausch mit dem Kunden** vermeiden wir nicht nur Fehlentwicklungen, sondern wir beschleunigen die (Vor-)Entwicklung beim Kunden. Dieser kann z.B. die Anlagesoftware schon er(be-)arbeiten und testen, auch wenn der physische Antrieb noch nicht ausgeliefert ist. So werden während des Betriebes permanent alle Betriebsdaten ausgewertet, um Rückschlüsse auf den Zustand der Anlage und damit die Konzeption zur **vorausschauenden Wartung** mit bestimmten Daten zu ermöglichen.

So wird es notwendig, den Mitarbeitern nicht nur deren **fachliche Kompetenzen** zu verbessern, sondern vor allem auch deren **sozialen/emotionalen Kompetenzen**, damit sie die unterschiedlichen Sichtweisen und Ideen der Stakeholder, wie z.B. Betreiber, Hersteller, Lieferanten, IT-/Cyber-Spezialisten wahrnehmen und das übergreifende Zusammenwirken regelkonform bewerkstelligen können.

## 3. Vernetzende Führung bedeutet: Projektarbeit ist informelle Führung

Eine weitere Form der vernetzten Führung ist, Aufgaben ohne formalen Führer zu erfüllen. Ein Beispiel ist die Team- oder Projektarbeit: Es erfolgt wechselweise eine informelle Führung durch die Teilnehmer. Wer die für den Projektfortschritt notwendigen

Schlüsselkompetenzen hat, leitet die Gruppe. Deshalb fertigen vorausblickende Betriebe einen **Talentpool** mit entsprechenden Kompetenzenprofilen an. Führung legitimiert sich dabei aus fachlichen und sozialen Kompetenzen und lokaler Interaktionsfähigkeit - nicht aus der Definition der statischen Hierarchie. Voraussetzungen sind aber, dass vorab

- Die Organisationen offene + ehrliche Kommunikation zulassen (Open- / Multisource Interaction);
- Die Ziele des Teams / der Leistungsträger definiert und von allen Mitgliedern akzeptiert sind (Self-Commitment);
- Kompetenzprofile erstellt sind, die die Mitarbeiter als Experten / Führer auszeichnen „Unser Kapital ist die Vielfalt unserer Talente“(Talent-Entwicklung);
- Effektives Projektcontrolling, Ampelsystematik und Balance Scorecard vorhanden sind, um die Überprüfung der Zielerreichung zu ermöglichen (Beherrschung der Management-Tools);
- Sichergestellt ist, dass Wissen an die Mitarbeiter und Führung weitertransportiert wird, wie in einem Schneeballsystem (Vernetzungs- und Reflexionsfähigkeit);
- Führungskräfte sich als Mentoren / Tutoren und Unterstützer zur Verfügung stellen und sich durch hohe Lernfähigkeit auszeichnen.

Wer also die Digitalisierung will, muss auch die Mittel dazu wollen – Sprich: es müssen dafür die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Konkret auf den Führungsalltag bezogen, reicht es nicht mehr aus, das Unternehmen über Zahlen-Daten-Fakten zu steuern, sondern ebenso über den „**MINDSET**“ – ob nun analog oder digital. Ich bezeichne dies als die „Doppelte Digitale Transformation“: Im digitalen Geschäftsmodell einerseits, als auch in der digitalen Denk- und Handlungsstruktur (DNA) der Führung andererseits.

„Sollen solche Netzwerkstrukturen funktionieren, braucht es klare verständliche Verhaltensregeln und die mentale Transformation in den Köpfen: The Top Companies illustrates a new worldview. They cycle leaders onto to training programs every two years to spread knowledge, in order to perpetuate and preserve what's best in their Corporate Culture“ (siehe Hay Group: International Study for Leadership).

**Dabei neigt sich die Zeit des einsamen Entscheidens dem Ende zu.** In der von der Personalberatungsgesellschaft Korn/Ferry International und Economist Intelligent Unit durchgeführten Studie: „Development Leadership for the 21st Century“, bei der weltweit mehr als 200 CEOs und Senior Manager aus unterschiedlichen Branchen gefragt wurden, glauben mehr als 60%, dass Unternehmen zukünftig von gemischten Teams geführt werden. Einig sind sie sich dabei auch, dass Kontrolle von oben kontraproduktiv ist. Entscheidungsbefugnis und Verantwortung dabei „nach unten“ verlagert sind, wo die Leistung erbracht wird. Die Rede ist dabei von „atmenden“ Organisationen, was aber in kleinen Einheiten erst trainiert werden muss, z.B. Sich selbst führen zu können – analog wie digital. In der **Studie „Arbeitswelt 2030“ der Robert-Bosch-Stiftung** wird sogar das Szenario aufgemacht, dass bald nur noch in „variablen Arbeitsbeziehungen“ gearbeitet wird.

„Unsere Expertenteams arbeiten an neun verschiedenen Locations - weltweit... sie müssen daher das interdisziplinäre (digitale wie analoge) Teamarbeiten beherrschen“. So stellt Bosch Ihren Schlüsselmitarbeitern auf Kommunikationsplattformen eine bestimmte Zeit zur Verfügung: Sprich „Concept Time“ im Co-Creation Space, damit Ideen schneller realisiert werden. (Interview: Leadership in Digital Transformation mit Dr. Ing. Rainer Kallenbach, CEO BOSCH Software Innovations GmbH).

## 4. Vernetzende Führung bedeutet: Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter

*Beim 150. Geburtstag der Technischen Universität München (TUM) am 12.04.2018, betonte Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier: „Wir brauchen den am besten ausgebildeten Nachwuchs! Dem Bürger das Rüstzeug zu geben, auch in Zeiten neuer Technologien und digitalen Wandels, ist Aufgabe der Politik, Schulen/Hochschulen und Wirtschaft. Es wäre fatal, wenn wir das nicht tun...“*

Empathie und Einsicht werden daher immer bedeutsamer. Um erfolgreiche Projekte zu gestalten, muss er/sie auch in seiner veränderten Anspruchshaltung akzeptiert werden. Fest steht, dass der Führungsanspruch nicht mehr durch Hierarchie und (politische) Machtstrukturen aufrechterhalten werden kann, sondern durch die Freisetzung von Talenten und Leidenschaften (Energien). Indem man durch unterstützendes Führen andere erfolgreich macht, kommt man zu einer Vertrauenskultur, in der es dann auch Spaß macht zu arbeiten. **In Startups ist das Unterstützungsprinzip ein wesentlicher Erfolgsfaktor.** Denn es steigert das Selbstwertgefühl, so dass Menschen bereit sind, ihre Leistungsnormen kontinuierlich anzuheben. Der WERTschöpfungsgewinn entsteht dadurch, dass Mitarbeiter und Führung auf eine neue Lernkurve katapultiert werden.

Die B.Braun Melsungen AG ist 2013 mit dem Innovations- und Wachstumspreis ausgezeichnet worden. B.Braun überzeugte die Jury durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze und die Anstrengungen in Forschung und Entwicklung und der kontinuierlichen, nachhaltigen Weiterbildung der Beschäftigten: „Mehr Wissen erzeugen, in dem wir es teilen“. Kompromisslose (Umwelt-) Qualität, Nachhaltigkeit und Verantwortung wird von „oben nach unten“ gelebt. Daher bilden sich auch die Chefs bei B.Braun ständig weiter: „WERTE bestimmen unser Leben und der in der Produktion fest verankerte Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)“. Diese Grundsätze zu realisieren, sind bei B.Braun Führungsaufgabe. Managementsysteme und Produkte entsprechen nicht nur den gesetzlichen und behördlichen Vorschriften, sondern werden mit eigenen „höherwertigen“ Standards noch übertroffen. All' diese gelebten WERTE tragen dazu bei, dass die Motivation der Mitarbeiter auch für Innovationen / nachhaltigen Lösungen nicht nachlässt.

„Im Mittelpunkt steht der Mensch. Letzteres ist eine Philosophie, für die ich persönlich stehe. Mit guten Prozessen und Technologien lässt sich nichts erreichen, wenn man dafür nicht die richtigen Leute hat...“ (Oliver Blume, neuer Konzernvorstand Produktion VW Group und Vorstand Porsche AG, in HB v. 14.4.2018).

Daher brauchen wir „open minded People“, die nicht nur IT-affin sind, sondern auch Expertise in alternativen, digitalen Prozessen/Diensten und nachhaltiger Produktion haben. Es werden Menschen gebraucht, die mitdenken, mitgestalten und über den Tellerrand hinausblicken können. Die neue DNA einer Person (ob mit oder ohne Personalverantwortung) ist somit eine Kombination aus (Eigen-) Verantwortung, Lern-, Entscheidungs-, Wahrnehmungs- und Begeisterungsfähigkeit sowie Zukunftstauglichkeit. Führungs Personen sind dann keine „Dompteure“ mehr, sondern in erster Linie „Vorbild und Vernetzer“ von Wissen und Fähigkeiten.

Ohne **Vertrauen** in die Mitarbeiter können wir aber keine kreativen Gestaltungsräume schaffen und damit keine Alleinstellungsmerkmale für die ökologische Zukunft. Reorganisationen verändern zwar die Abläufe und Aufgabenverteilung, aber nicht das „Denken in den Köpfen“, was den Unternehmen beim Wachstum enorm schadet und die Motivation für Ideen/Neuerungen und Innovationen mit sehr hohem Nutzen auf der Strecke bleiben.

Als erste Organisation in Deutschland hat die Bosch Group eine **digitale Kommunikations-Plattform** eingeführt. Dadurch erlernen die Mitarbeiter wichtige Kompetenzen einer „Agilen

Company“ durch die Vorteile der digitalen Kollaboration – Intern wie Extern. Dieses Tool wird verwendet, um die Vernetzung zu fördern, SILOS aufzubrechen und den Wissensaustausch über Abteilungs-, Hierarchien- und Ländergrenzen hinweg voranzutreiben. Ein wichtiger Schritt, um aus einem traditionellen Industriegüterkonzern ein dynamisches, agiles und lernendes Unternehmen zu machen (ManagerSeminare, Heft 238, 01/2018, S.65ff.).

## Zusammenfassung:

Der technologische Wandel betrifft also nicht nur neue digitale Geschäfte, Prozesse und Systeme/Dienste, sondern auch die Veränderung der digitalen Denk- und Handlungsstruktur (DNA) in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte (**sog. Doppelte Digitale Transformation nach Schust**).

(Digitale) Kommunikation findet dann in interdisziplinären, hierarchiearmen Netzwerken statt. Mitarbeiter bekommen mehr Freiraum und Verantwortung. Berichtsspannen sind erweitert und unnötige Schnittstellen vermieden. Das Führen der eigenen Person steht dabei im Vordergrund. Unsere Zukunftsfähigkeit macht sich somit daran fest, ob die Betriebe diese doppelte digitale Transformation auch bewältigen wollen.

So braucht es qualitativ „neue“ Führer in der Belegschaft, die die „richtigen (kreativen) Köpfe intelligent über alle Abteilungs-, Hierarchie- und Ländergrenzen hinweg vernetzen, unterstützen und zur Entfaltung bringen. Mit den Mitarbeitern den sog. FLOW aufrecht zu erhalten, denn sie wollen ernst mitgenommen werden. So ist es künftig die wichtigste Aufgabe der Führung eine **Experten-, Partner-, Wissens- und Innovationsplattform** einzurichten und zu führen. Diese hierarchiefreie Wissensvernetzung kann dann eine hohe Lernkurve in der Belegschaft erzeugen.

Die (digitale) Vernetzung in Geschäften, Prozessen und Diensten stellt hohe Anforderungen an die Kooperation von Führung und Mitarbeitern. So wird eine „liquide mixed Workforce“ benötigt, also Menschen die kreativ, selbstständig und verantwortlich in gemischten Netzwerken agieren können. Vorgesetzte sind dann keine „Dompteure“ mehr, sondern in erster Linie **„gehirngerechte“ Beziehungspersonen**, mit exzellenter Feedback-, Vernetzungs- und Konfliktfähigkeit.

Durch die Auflösung von gewohnten strukturellen Grenzen ändern sich Führung und Arbeitsformen und auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Ein Umdenken in Personalführung, Kontrolle, und Vertrauen sowie **WERTschätzung** und Dazulernen, wird dem disruptiven Wandel eher gerecht und führt so zu enormen Chancen von Innovations- und Wachstumsmöglichkeiten.

## Summary:

The "digital revolution" is about to drastically transform the economy and the living conditions of many people. This, however, requires a radical rethink. So the digital Revolution also needs a paradigm change in Leadership (so-called. The Duplex-digital Transformation after Schust).

In the future executives are no longer meant to occupy structures in order to use them for executing power, but are rather expected to create added value-oriented, purely hierarchical

processes, to understand Leadership as a supportive service process and digital-cultural "Mind Set" Change in the Neuronal Brains (DNA).

Therefore, "new leaders" are required, leaders who will intelligently network, support and help to unfold the potential of the right (creative) minds. And also leaders who will promote the competence development and relevant key qualifications on all hierarchy levels in order to realize more agile business platform models (based on trust and compliance) both in business and administration. The focus in this case is on leading ones own person.

Interpersonal communication takes place in interdisciplinary networks and less in the traditional matrix and line structures. The new way managing in the Digital Age significantly increases the chances for innovation and growth of all companies.

Über den Autor:



**Prof. Günther H. Schust**, München, ist DKfm, DWI, Executive MBA und Alumnus der Uni St. Gallen / Schweiz. Er ist Human Performance Consultant, Trainer und Weiterbildner. Dozent für Leadership, Kommunikation und Innovation an mehreren Hochschulen in Bayern und der Schweiz. Als ehemaliger europäischer Personalmanager begleitet er Firmen bei ihrem Wachstum und Innovationsrealisierung, der Suche + Auswahl von (IT-) Experten und Führungskräften. Des Weiteren konzipiert bzw. realisiert er gemeinsam mit Führungskräften praxisnahe Fortbildungsprogramme sowie Trainings zur Entfaltung von persönlichen Schlüssel- und Vernetzungskompetenzen. Sein eBook „**Führung 5.0: Intelligent vernetzen – unterstützen – entfalten**“ können Sie kostenlos im eVerlag [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com) herunterladen. Es ist von der Uni St. Gallen / Schweiz als herausragender Führungsleitfaden zum Lesen und Anwenden empfohlen.

About the author:

**Prof. Guenther H. Schust**, Munich, is Lecturer in Leadership, Communication and Innovation Management at Universities in Bavaria and Switzerland. He is Co-Partner of IHH International Head Hunters Management- und Personalberatungsges. mbH, Munich [www.i-h-h.com](http://www.i-h-h.com) and advises leading companies of various sizes in their growth, search, selection and further development of executives and experts. Moreover, he is a member of the scientific advisory council of SCOPAR Scientific Consulting Partners, Munich [www.scopar.de](http://www.scopar.de). Together with his colleagues he is realising the "Leadership Certificate for Executives", by which sustainable innovation, problem-solving and personal competences are to be imparted. His eBook "**Führung 5.0: Intelligent vernetzen – unterstützen – entfalten**" is available free on [www.bookboon.com](http://www.bookboon.com). This eBook is recommended of the University of St. Gallen / Switzerland as the best Leadership Book which was published over the last years.