

Nikita Gribenko

# Jung führt Alt

Praxistraining



Nikita Gribenko  
Jung führt Alt



Nikita Gribenko

Jung führt Alt

Praxistraining

UVK Verlag · München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86496-899-8 (Print)  
ISBN 978-3-7398-0464-4 (EPUB)  
ISBN 978-3-7398-0465-1 (EPDF)

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 Vervielfältigun-  
gen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlag München 2019  
– ein Unternehmen der Narr Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz  
Einbandmotiv: © iStockphoto – Byrdyak  
Printed in Germany

UVK Verlag  
Nymphenburger Straße 48 · 80335 München  
Tel. 089/452174-65  
[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG  
Dischingerweg 5 · 72070 Tübingen  
Tel. 07071/9797-0  
[www.narr.de](http://www.narr.de)

## **Ratgeber – ein mahnendes Wort**

Ihr wollt aus meiner Erfahrung schöpfen? Nicht mit 1.000 Wörtern kann ich Euch auch nur einen meiner Gedanken beschreiben. Sie sind klar im Bilde, einfach in der Wahrnehmung und doch so komplex für Dritte. Ein jener Gedanke, welcher mich Jahre der Geduld, Erschöpfung, Lehre und des Misserfolgs gekostet hat. Ich lehre Euch zu erkennen, denken und verstehen – der Weg ist der Eure.



# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	5
Die Gedanken des Autors.....	13
Die Führungskraft – der Wert von Führung.....	17
Bedeutung von Zielen .....	43
Verhaltensanalyse & Deutung .....	69
Lösungsfokussierte Führung.....	103
Führungsstile & Autorität .....	147
Weitere Aspekte .....	169
Typische Fehler junger Führungskräfte.....	213
Resümee .....	229
Notizen .....	230
Literatur.....	233





# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht .....	7
<b>Die Gedanken des Autors .....</b>	<b>13</b>
Besonderheit dieses Buches .....	16
<b>Die Führungskraft – der Wert von Führung .....</b>	<b>17</b>
Die Führungskraft .....	17
Ihr individueller Platz .....	18
Junge Führungskräfte .....	23
Persönliche Folgen schlechter Führung .....	25
Bedeutung guter Führung .....	28
Weitere Folgen schlechter Führung .....	31
Qualifizierte Führung – Mangelercheinung .....	34
Lehre der Gedanken .....	40
<b>Bedeutung von Zielen .....</b>	<b>43</b>
SMART-Methode .....	46
Ableitende Verhaltensanalyse .....	50
Ziel-Mindmap .....	51
Zielsetzung nach SMART .....	56
Zielanalyse Dritter .....	61
Sehnsucht .....	67
<b>Verhaltensanalyse &amp; Deutung .....</b>	<b>69</b>
DISG .....	72
Zwei-Dimensionen-Modell .....	78
Persönliche Verhaltensanalyse nach DISG .....	81
Stärken & Schwächen von Verhaltensstilen .....	85
Eigenanalyse – Stärken & Schwächen .....	91

Vorsicht statt Nachsicht .....	93
Subjektive Wahrnehmung – Stärken & Schwächen .....	96
Analyse Dritter.....	101
<b>Lösungsfokussierte Führung .....</b>	<b>103</b>
Lösungsorientiert vs. problemorientiert .....	105
Wirkung Lösungsfokussierter Führung.....	109
Kühnste Hoffnung .....	109
Elemente der Lösungsfokussierung.....	110
Ressourcen erkennen und sichtbar machen.....	112
Wertschätzendes erforschen .....	117
Kompetenzen entwickeln .....	121
Skalenarbeit .....	126
Lösungsfokussierung am praktischen Beispiel .....	134
Lösungsfokussierte Fragen bei der Führung .....	135
Lösungsfokussierte Fragen in Meetings .....	138
Lösungsfokussierte Fragen bei Problemen .....	143
Führungskraft als Coach .....	144
<b>Führungsstile &amp; Autorität .....</b>	<b>147</b>
Führungsstile .....	148
Weitere Stile .....	156
Autorität .....	160
<b>Weitere Aspekte .....</b>	<b>169</b>
Ehrgeiz & falscher Stolz.....	169
Erfahrungen der Vergangenheit.....	170
Erwünschtes Verhalten .....	171
Verlust von Empathie.....	172
Falscher Stolz .....	172
Ehrgeiz .....	174
Emotionaler Abstand.....	176
Work-Life-Balance .....	177

Negative persönliche Auswirkungen.....	179
Physische & psychische Entspannung.....	181
Ihr persönlicher erster Schritt.....	187
Interaktion & Kommunikation.....	188
Arbeiten im digitalen Zeitalter.....	191
Innovation.....	192
Probleme & Herausforderungen .....	194
Elektronische Kommunikation.....	195
Konfliktmanagement.....	198
Zeitmanagement .....	204
<b>Typische Fehler junger Führungskräfte .....</b>	<b>213</b>
Fehler #1: Erwartungen der Vorgesetzten .....	213
Fehler #2: Erwartungen der Mitarbeitenden .....	215
Fehler #3: Zieldefinition & Kommunikation .....	217
Fehler #4: Ungeduld.....	219
Fehler #5: Wertmaßstäbe.....	220
Fehler #6: Erfahrung.....	221
Fehler #7: Führungsmacht.....	222
Fehler #8: Kompensation.....	224
Sensibilisierung.....	227
<b>Resümee .....</b>	<b>229</b>
<b>Notizen.....</b>	<b>230</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>233</b>



## Die Gedanken des Autors

Ein Buch, das mehrere Seiten vereint – ein Bruch in der Literatur, eine Vollendung in der persönlichen Zielfindung. Ein Werk, welches zwei Grundzüge Ihrer Person vereint – Sie zum heutigen Tag und Sie zu einem späteren Zeitpunkt. Ein Ratgeber, der nicht als solcher gesehen werden möchte. Ein Buch, das Sie in Ihrer individuellen Entwicklung begleiten und unterstützen wird. Wissen und Aufgaben, die Ihnen die Möglichkeiten zur Beobachtung, Analyse und Reflexion geben. Ein Prozess, der Sie in Ihrer persönlichen Entwicklung begleitet. Ein innerer Weg, verbunden mit den äußeren Fertigkeiten – eine Symbiose für Sie als Führungskraft.

Ein Werk, entstanden aus einem Bedarf der aktuellen Zeit, unserer Gesellschaft. Inhalte, die sich speziell an junge Führungskräfte richten. Abgeleitetes Wissen aus der individuellen Betreuung von angehenden Führungskräften sowie derer, die die Tätigkeit bereits ausführen. Ein Buch und ein Seminarangebot von [gk-coaching.de](http://gk-coaching.de), als logische Konsequenz zweier, die gegenwärtige Arbeitswelt bestimmender Faktoren:

Als **demographischer Wandel** werden das Schrumpfen und das Altern der deutschen Bevölkerung bezeichnet. So geht das Statistische Bundesamt davon aus, dass die Bevölkerungszahl in Deutschland bis zum Jahr 2050 um etwa 7 Millionen Menschen zurückgehen wird. Ursache ist, dass bereits seit den frühen 1970er-Jahren die Anzahl der Geburten unter der der Sterbefälle liegt. Da gleichzeitig jedoch das Renteneintrittsalter mehrfach nach oben korrigiert wurde, ändert sich die Zusammensetzung der deutschen Arbeitnehmerschaft. So sind auf dem Arbeitsmarkt zunehmend mehr und mehr Arbeitnehmer jenseits der 50, aber auch jenseits der 60 tätig. Gleichzeitig drängen von den Hochschulen – unter anderem durch die Verkürzung der gymnasialen Oberstufe und die Umstellung der Studiengänge auf Bachelor und Master

junge, gut ausgebildete Arbeitnehmer nach. Dadurch steigt die Altersheterogenität der Belegschaften.

Gleichzeitig ermöglicht die deutsche Überflusgesellschaft vielen Arbeitnehmern den bewussten **Verzicht auf eine berufliche Karriere**. Trotz der dadurch ausbleibenden Gehaltssteigerungen und Boni lässt es sich für Viele gut leben. Dort, wo in früheren Zeiten aufgrund der damit einhergehenden Zusatzeinnahmen Beförderungen und Karrieren angestrebt wurden, entscheiden sich heute viele hochqualifizierte Arbeitnehmer bewusst für einen anderen Weg. Dies jedoch bedeutet auch, dass viele gut qualifizierte, kompetente Arbeitnehmer auch in höherem Alter keine Führungsverantwortung tragen.

Aufgrund von demographischem Wandel und bewusstem Verzicht auf Karriere kommt es in vielen Unternehmen dazu, dass junge Mitarbeitende schon kurz nach Abschluss ihres Studiums in Führungspositionen kommen und dass zunehmend jüngere Vorgesetzte ältere, erfahrenere Mitarbeitende führen. Ein derartiges Führungsverhältnis muss nicht negativ sein, weist jedoch speziell für Sie als junge Führungskraft einige herausfordernde Aspekte auf:

- Unter Umständen bereitet es älteren Mitarbeitenden Probleme, den Anweisungen einer deutlich jüngeren Person Folge zu leisten.
- Ihre Führungsverantwortung beruht nicht auf einem Vorsprung an Berufserfahrung und Expertenwissen; hier haben Sie im Vergleich zu Ihren Mitarbeitenden sogar Defizite.
- Als junge Führungskraft weisen Sie im Vergleich zu den von Ihnen Geführten nicht nur Schwächen in fachlicher Hinsicht, sondern auch möglicherweise in den Bereichen Lebenserfahrung und Menschenkenntnis auf.

Genau an dieser Stelle setzt das vorliegende Buch an. Ihnen als junge Führungskraft werden Werkzeuge an die Hand gegeben, mit denen es Ihnen einerseits gelingt, Ihre Führungsaufgabe von Anfang an erfolgreich zu gestalten, und andererseits sich selbst gezielt weiterzuentwickeln.

Dazu gliedert sich dieses Buch in sieben größere Einheiten:

- [1] Das erste Kapitel umfasst die Bedeutung von guter sowie die möglichen Folgen schlechter Führung. Es verdeutlicht den Wert einer jeden Führungskraft für einen einzelnen Mitarbeitenden, ein Team und für das gesamte Unternehmen.
- [2] Kapitel zwei setzt bei Ihnen persönlich an. Es bezieht sich auf Ihre Intentionen, Ihre persönliche Zielsetzung und Ihre Vorstellung für die Zukunft – als Teil eines Unternehmens sowie in Ihrer Position als Führungskraft in diesem.
- [3] Das dritte Kapitel umfasst den Themenbereich der Verhaltensanalyse. Sie erfahren, wie Sie mittels des DISG-Modells Ihre Mitarbeitenden, aber auch Kunden, Geschäftspartner und Konkurrenten anhand ihres Verhaltens richtig einschätzen.
- [4] Im vierten Kapitel lernen Sie die Elemente der lösungsfokussierten Führung kennen. Sie erfahren anhand praktischer Beispiele die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und Möglichkeiten der situationsbedingten Differenzierung im beruflichen und privaten Alltag. Wissen und Fähigkeiten, die Ihnen die Arbeit als Führungskraft erleichtern und Ihre Mitarbeitenden enger an Sie binden.
- [5] Kapitel fünf behandelt unterschiedliche Führungsstile und Aspekte von Autorität. Sie erhalten die Möglichkeit, das eigene Führungsverhalten weiter im Detail zu reflektieren und für zukünftige Herangehensweisen entsprechend anzupassen. Vor- und Nachteile der jeweiligen Verhaltensweisen geben Ihnen einen guten Überblick für die persönliche Wahl.
- [6] Das sechste Kapitel umfasst eine Variation unterschiedlicher Besonderheiten eine Führungskraft betreffend. Themenbereiche, welche einen entscheidenden Einfluss auf Sie als Privatperson und Führungskraft im Unternehmen haben. Eine private Betrachtungsweise, die als Gegenstück zur direkten Anwendung von Methoden im beruflichen Umfeld anzusehen ist.
- [7] Typische Fehler junger Führungskräfte werden im siebten Kapitel behandelt. Eine Übersicht klassischer Verhaltensweisen und potenzieller Gefahren, die Sie stets beachten sollten.



### **Besonderheit dieses Buches**

Die spezifische Besonderheit dieses Buches ist einfach und kompliziert zugleich – ein Buch im Buch. Drei Kapitel dieses Buches haben an ihrem jeweiligen Schluss einen Abschnitt, welcher sich in jeder Weise vom restlichen Buch unterscheidet. Sei es ein Kapitel von kleinem oder von größerem Umfang – die Essenz lässt sich zumeist in wenigen Worten formulieren. Eine Zusammenfassung, welche klar im Gedanken und doch verwirrend zugleich ist. Inhalte, denen Sie im ersten Moment des Sehens zustimmen oder die für Sie als Rätsel erscheinen.

Die Verwirrung symbolisiert den heutigen Tag. Einen Augenblick, der für den Anfang Ihrer persönlichen Entwicklung zur Führungskraft darstellt.

Die Essenz weniger Worte ist der Zustand langer Erfahrung, über Jahre begleitender Gegebenheiten und prägender Situationen. All jene, welche Sie als Person und Führungskraft verändert haben. Lehrreiche Augenblicke, für gewöhnlich nicht einfach gegeben.

Blicken Sie im Lauf der Jahre zu jenen Abschnitten, den für Sie heute verwirrenden Sätzen – einer Aneinanderreihung von Wörtern und den Gedanken dahinter. Seien Sie gespannt auf Ihre zukünftige Sichtweise und Wahrnehmung eines heute wirkenden Rätsels.

Es grüßt Sie herzlich

Ihr Autor

# Die Führungskraft – der Wert von Führung

## Die Führungskraft

Eine Führungskraft ist nicht wertend in ihrer Art, sie zeigt sich nicht nachtragend im Verlauf der Zusammenarbeit, nicht launisch und nicht von der eigenen subjektiven Stimmung geleitet. Besonnen in ihrer Person, bleibt auch in stressigen und belastenden Momenten ruhig und ist mit Rat und Tat zur Stelle. Bedacht in ihrer Wortwahl hat sie ein offenes Ohr für die Sorgen und Probleme ihrer Mitarbeitenden – ist empathisch, mitfühlend und geht potenzielle Herausforderungen proaktiv an. Neutral in der Entscheidungsfindung und nicht herablassend im Umgang.

In der Führung geht es nicht um das Delegieren von Aufgaben, das Repräsentieren eines Teams oder darum, die letzte Instanz für Entscheidungen zu sein. Eine Führungskraft zu sein, Verantwortung zu tragen und Mitarbeitende zu führen ist keine einfache Aufgabe. Sie vermag in ihrer Struktur überschaubar wirken, doch birgt sie eine Vielzahl von Besonderheiten, spezifischen Eigenheiten und Herausforderungen mit sich, welche erst in ihrer Gesamtheit die vollumfängliche Komplexität offenbaren.

Ein Team oder eine ganze Abteilung stellen im Kontext eines Unternehmens einen gewissen Mikroorganismus dar – eine in sich geschlossene Organisationsstruktur mit eigenen Aufgaben und Zielen. Ähnlich verhält es sich in Bezug auf eine Führungskraft. Bildlich dargestellt ist die Führungskraft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgeben – alle beteiligten Personen stehen in einer Abhängigkeitsbeziehung zueinander. Diese fachliche, disziplinarische und soziale Interdependenz stellt einen der primären Aspekte für eine Führungskraft dar – hierdurch wird das Sein einer Führungskraft interessant, aber auch entsprechend komplex.

Die spezifische Eigenheit der Führungskraft ist, dass sie als individuelle Person einen verhältnismäßig hohen Einfluss auf die Geschehnisse innerhalb einer Organisation hat. Doch sind es nicht nur die sozialbezogenen Faktoren, welche an dieser Stelle zu betrachten sind. Zu bedenken sind auch betriebswirtschaftliche Auswirkungen auf Grund unzureichend kompetenter Führungskräfte.

Aus diesem Effekt resultierend vermögen Führungskräfte darüber hinaus einen großen Einfluss auf betriebswirtschaftliche Aspekte zu nehmen, beispielsweise auf die Personalfuktuation, die öffentliche Beliebtheit in der Gesellschaft, die individuelle Kreativität und Innovation der Mitarbeitenden, die Fehltage aufgrund von Krankheit, den Arbeitseinsatz, die emotionale Bindung zur Organisation und viele Weitere.

Jene Thematik, über die wir uns nur selten Gedanken machen. Geht es Ihnen dabei nicht ähnlich? War eine Führungskraft, in einer vereinfachten Vorstellung, für Sie eine Person, die eine solche signifikante Verantwortung, sei es einigen wenigen oder vielen Mitarbeitenden, gegenüber hatte? Hatten Sie möglicherweise eine unterschiedliche Betrachtungsweise, wenn Sie an ein kleines Team oder eine große Abteilung dachten? Seien Sie unbesorgt, damit sind Sie nicht allein – die Wenigsten von uns denken soweit oder sehen im Sein einer Führungskraft eine solche Bedeutung.

Der Einfluss einer Führungskraft auf betriebswirtschaftliche Aspekte ist ein sehr bedeutender Gedanke, eine wichtige These, eine nicht zu unterschätzende Erkenntnis, welche Sie auf Ihren weiteren Schritten mitnehmen sollten.

### **Ihr individueller Platz**

Sie sind jung, dynamisch, motiviert und voller Tatendrang, Ihren persönlichen Beitrag zu leisten – Ihren individuellen Fingerabdruck zu hinterlassen, dem großen Ganzen Ihre persönliche Note zu verleihen. Die veralteten Strukturen zu lösen, neue Ideen einzubringen und Ihr Team zum Erfolg zu führen! Sei es der öffentliche Dienst oder die freie Marktwirtschaft – an einem jeden Ort

gibt es noch Platz für die nächste Generation der Führungskräfte. Aufgewachsen im modernen Zeitalter, eine Welt voller Ideen und Möglichkeiten – kreativ und innovativ zugleich.

Ein schöner und verlockender Gedanke, nicht wahr? Wäre auch an dieser Stelle nicht das Wörtchen „aber“. All jene Ansätze, Gedankengänge, Veränderungsmöglichkeiten, Optimierungsvorschläge und viele weitere Aspekte bedürfen des Faktors Mensch. Vom Vorstand zum Praktikanten, sie alle leisten ihren Beitrag und tragen zum übergreifenden Erfolg des Unternehmens oder des Referats bei.

Es sind nicht die modern eingerichteten Arbeitsplätze, die auf Effizienz angepasste Beleuchtung oder der ideal klimatisierte Raum. Sie können sehr viele Faktoren positiv beeinflussen und auf diese verhältnismäßig einfach und schnell Einfluss nehmen. Geld in die Hand zu nehmen und etwas zu kaufen ist nicht kompliziert – über den Erfolg oder das Scheitern eines Unterfangens entscheiden Ihre Kolleginnen und Kollegen sowie die eigenen Vorgesetzten.

**Kostbarstes Gut** – Das Kollegium, eine jede Mitarbeiterin und ein jeder Mitarbeiter ist stets das kostbarste Gut eines Unternehmens, eines Referats oder einfach einer Organisation. Je größer eine Organisation ist, umso komplexer sind die inneren Strukturen und entsprechend herausfordernder für Sie, darin zurechtzukommen, jedoch vor allem, Einfluss nehmen zu können. Genau an dieser Stelle wird es nämlich kompliziert, oder anders ausgedrückt, umso reizvoller, die eigenen Ziele zu erreichen und erfolgreich zu sein. Wollen Sie ein Rädchen im System sein und einfach folgen – etwa nach dem Motto „Wir haben es schon immer so getan“? Oder streben Sie danach, Innovationen voranzutreiben, allgemeinen Einfluss auf Entwicklungen zu nehmen, Entscheidungen zu treffen und dem großen Ganzen Ihre persönliche und individuelle Note zu verpassen? Ist es möglicherweise die Verlockung des Geldes, der projektbezogenen zusätzlichen Entlohnung oder einfach die Anerkennung durch Ihre Position, der Ruhm und das Lob, welches Sie antreibt? Wahrscheinlich eine Kombination aller Aspekte, vereint in der grundlegenden Macht – ein äußerst verlockendes Ziel,

oder? Unsere Ziele sind in ihrer Natur so vielfältig, wie wir in unserer Persönlichkeit individuell sind. Wir haben unterschiedliche Intentionen, Visionen und Antriebe – all jene, welche im Lauf der Jahre eine Entwicklung durchleben und sich verändern können, es zumeist auch tun.

**Eigene Person** – Wichtig für Sie ist, sich nicht in den persönlichen Zielen selbst zu verlieren. Behalten Sie auf Ihrem Weg stets das große Ganze vor Augen. Ihre Ziele sind verständlicherweise für Sie das Wichtigste, sie stellen unter anderem wahrscheinlich auch den Grund für das Lesen dieses Buches dar. Doch ist die an Sie übergebene Verantwortung, verbunden mit einer gewissen Erwartungshaltung jeder Person aus Ihrem Team sowie der Ihres Vorgesetzten, ein aus der sozialen sowie betriebswirtschaftlichen Sicht auf keinen Fall zu vernachlässigter Bestandteil.

**Gewissen** – Moral und Gewissen sind Wörter mit einer sehr starken Wirkung. Ein Einfluss, den wir von Innen verspüren und der sich bei Menschen auf sehr unterschiedliche Art und Weise zu zeigen vermag. Für die Einen ist das Gewissen, sozialbezogene Normen und Richtwerte von signifikanter Bedeutung – Rahmenbedingungen, die stets gewahrt und befolgt werden. Doch ist es möglich, ehrlich und gewissenhaft zu handeln und dabei trotzdem erfolgreich zu sein? Sich gegenüber seinen Konkurrenten durchzusetzen und die Kunden von der eigenen Person oder dem eigenen Produkt vollumfänglich zu überzeugen?

Nein, ich bin nicht der Meinung, dass Sie ein Arschloch sein müssen, um Ihre Ziele zu erreichen. Ja, es kann und wird aller Wahrscheinlichkeit nach vorkommen, dass Sie Entscheidungen treffen und Handlungen vornehmen müssen, die nicht von Allen gut geheißen werden. Eine Bürde, der Sie sich bewusst sein müssen, aber vor allem auch zu stellen haben.

Bereits in meinem letzten Werk schrieb ich: „Ehrlichkeit währt am Längsten“ – eine These, welche ich auch heute vertrete und Ihnen gleich zu Beginn dieses Buches mitgeben möchte. Hinterhältigkeit, Verlogenheit, Betrug und all jene Verhaltensweisen sowie charakterliche Züge, die Ihnen noch einfallen können

ten, sollten kein Bestandteil Ihres Verhaltens, Ihrer allgemeinen Persönlichkeit sein. Ich möchte nicht zu tief an dieser Stelle darauf eingehen, ich habe diesem Thema auf Grund seiner essentiellen Bedeutung ein eigenes Kapitel im Verlauf dieses Buchs gewidmet.

Die Position einer Führungskraft beinhaltet diverse Aufgabenbereiche – manche einfach zu erkennen, andere erst auf den zweiten Blick wahrzunehmen, jedoch mit einer umso ausschlaggebenderen Bedeutung. Lassen Sie uns die Thematik „Folgen schlechter Führung“ im Detail anschauen. Aus welchem Grund dieser eine solche Gewichtung gewidmet ist und was es speziell mit Ihnen, Ihrem zukünftigen Verhalten und der einhergehenden Verantwortung, zu tun hat.

„Jeden Befehl hinsichtlich seines Nutzens und Schadens bedenken.“

*Leo Nikolajewitsch Graf Tolstoi*

## **Junge Führungskräfte**

Als junge angehende Führungskraft oder bereits im Berufsleben stehende Fachkraft mit personeller Verantwortung haben Sie die üblichen, mit Ihrer Position einhergehenden Herausforderungen zu bewältigen und darüber hinaus jene Ihr Alter betreffend. Das heutige Zeitalter ist geprägt von vielen innovationsbedingten Neuheiten, aber auch soziokulturellen Entwicklungen. Parallel verlaufend leben wir in einem Informationszeitalter, in globaler Vernetzung und des stetig steigenden Anspruchs an eine jede im Berufsleben stehende Person.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten erlebten klassische Methoden der Aufgabenbewältigung und gewohnte Normen im volkswirtschaftlichen Kontext eine signifikante Veränderung und mussten in Teilen oder sogar im Ganzen immer weiter den Innovationen weichen. Universitäten und Hochschulen führen im Semestertakt neuartige Fachrichtungen und Spezialisierungen ein – differenziert von den bekannten und wiederum eine Symbiose aus denen der vergangenen Jahre. Klassische Modelle werden im herkömmlichen Sinne immer seltener angeboten, es geht um die Entwicklung der Gesellschaft, der Marktwirtschaft sowie den geänderten Bedürfnissen der Kunden; damit einhergehend auch um die Weiterentwicklung und stetige Anpassung von gelehrten wissenschaftlichen Inhalten. Diese in der jüngeren Vergangenheit aufgetretenen Veränderungen führen auch zu einem Wandel in der uns bekannten Organisation eines Unternehmens oder eines Referates, ein Wandel, welcher in den meisten Organisationen heutzutage bereits stattgefunden hat oder schrittweise vorzufinden ist.

Eine dieser Entwicklungen ist, dass Spezialisten einzelner Fachbereiche bereits in verhältnismäßig jungem Alter die Möglichkeit erhalten, ein Team oder eine Abteilung zu führen. In Fachzeitschriften und Zeitungen sind vermehrt Artikel zu finden, die die aktuellen Änderungen in der typischen unternehmensbezogenen Organisation behandeln und von einem einschlägigen Wandel sprechen. Geführt von Kreativität und Innovation wird jungen