Führung am KippPunkt

Filiz Albrecht

MURMANN

Auf schwankendem Boden aufrecht stehen, klare Kante zeigen und anderen die Hand reichen

Führung am KippPunkt

Filiz Albrecht

Auf schwankendem Boden aufrecht stehen,
klare Kante zeigen und
anderen die Hand reichen

MURMANN

[INHALT]

[1] **KI, Krise und Polarisierung. Das Kipppunkt-Delta** 19
Vom Reformstau zum Systembruch 22
Was weniger wirkt und nicht mehr trägt! 26
Wenn Technik schneller wird als Führung! 28
Vom Bruch zum Übergang 30

[2] **Vorwärts ohne Navi. Warum es keine Rückkehr gibt?** 35
Die Illusion des Zurück 37
Führung unter Druck 40
Die Rückspulfantasie in Politik und Wirtschaft 41
Unsicherheit als Führungsaufgabe 43
Was bleibt – und was als Nächstes kommt? 46

[3] **Jenseits der Vermessung. Das Herkunftsdilemma** 51
Eine Zahl, die hartnäckig bleibt 53
Was sich kreuzt, addiert sich nicht! 54
Die Vermessung, die nicht endet 56
Italienische Kontraste: Wenn Loyalität
die Herkunft schlägt 58
Wo der Fehler ungleich wiegt! 59
Wie sich ein überschrittener Kipppunkt heilen lässt? 62

[4] **Härte simuliert Stabilität. Der Führungsreflex** 69
Das Ausmaß: Was die Zahlen zeigen 71
Der Führungsreflex 73
Wer trägt Verantwortung?
Die unbequeme Frage an alle 75
Warum die Härte trügt und was sie wirklich kostet? 78

[5] **Was Führung wirklich trägt? Unter der Pose liegt die Substanz** 85
Haltung schlägt Hochglanz 87
Warum Lautstärke kein Leadership ist? 90
Vertrauen ist kein Soft Skill 94
Autorität entsteht nicht im Titel 97
Was bleibt? 100

[6] **Double Bind macht blind. Die täuschende Wahrnehmungsarchitektur** 105
Leistung braucht Resonanz 109
Der Double-Bind-Effekt 113
Passung 116
Warum das ein Strukturproblem ist? 118

[7] **Mein Weg zur Frauenquote und irgendwann wieder ohne Quote** 123
Wir stellen nur die Besten ein! 124
Die Quote als Spiegel 127
Quote im Kontext der drei P 130
Die verlorene Generation der Männer 131

[8] **Führungsarchitektur oder wie ein Unternehmen die Spannung hält** 137
Aufsichtsräte und die Illusion des Musters 141
Wenn das Modell an seine Grenze stößt! 142
Der Korridor ist enger geworden 144
Was eine Führungsarchitektur ausmacht? 145
Gegen den Helden, für die Haltung 146
Die Konsequenz für Aufsichtsräte 148
Die erste Frage ist eine über Menschen 150

[9] **Führung am Kipppunkt der Demokratie. Unternehmen müssen zur Stelle sein, wenn es sie zu verteidigen gilt** 155
Demokratie im Stresstest und die Rolle der Unternehmen 157
Unternehmen als Mikrokosmos der Demokratie 158
Man wird das ja wohl noch sagen dürfen 163
Autoritäre Vorbilder und ihre Wirkung auf Führungshaltung 164
Innere Demokratie: Governance und Kultur im Unternehmen 166
Externe Rolle: Unternehmen als demokratische Akteure 167
Führungspersönlichkeit im Stresstest 168
Hoffnung: Unternehmen als Trainingslager der Demokratie 169

[10] **Ein Land widerspricht sich. Kipppunkt: Fortschrittsherausforderung** 175
Die zwei Wirklichkeiten 177
Die Lücke zwischen dem, was verschwindet, und dem, was gebraucht wird 178
Reform auf dem Papier, Blockade im Verfahren 179
Was der Blick nach draußen zeigt, und was er verschweigt! 182
Eine Verantwortungsgemeinschaft entsteht 183
Wo aus Wirtschaft Wahlverhalten wird! 184
Was das für Führung bedeutet? 187
Der Testfall für die Demokratie 188

Schlussplädoyer oder wie man auf einem Boden, der sich bewegt, aufrecht steht, klar spricht und anderen die Hand reicht 193

Danke! 7

Vorwort
oder der Verlust bewährter Erfahrungen 11

DANKE!

Ein Buch entsteht selten allein am Schreibtisch, habe ich mir sagen lassen und durfte es dann selbst erfahren. In diesem Fall brauchte es viele, meist abendfüllende Gespräche, ermutigende Sätze zur richtigen Zeit und vor allem den spürbaren Rückhalt derer, die einem den Raum und die Zeit schenken, die ein solches Vorhaben braucht.

Bevor ich beginne, möchte ich deshalb Danke sagen.

Mein erster und tiefster Dank gilt meinem Mann. Er hat mir in all den Monaten, in denen dieses Buch Gestalt annahm, den Rücken frei gehalten. Er hat zugehört, mitgedacht und kritisch hinterfragt; seine Worte waren für mich wegweisend. Ohne ihn wäre dieses Buch nicht möglich gewesen.

Dr. Oliver Greiner danke ich für die Ermutigung, dieses Buch nicht nur zu denken, sondern zu schreiben. Es war sein Zuspruch, weshalb mein Vorhaben nicht in guten Absichten verloren ging, sondern daraus Wirklichkeit geworden ist. Ihm verdanke ich auch den Hinweis auf den Murmann Verlag, der sich als glücklicher Wegweiser erwiesen hat.

Mein besonderer, herzlicher Dank gilt Dr. Peter Felixberger, meinem Lektor beim Murmann Verlag, dem dieses Buch nicht nur seinen Schliff, sondern auch seinen roten Faden verdankt. Er war für mich in jeder Phase dieses Projekts ansprechbar, mit einer Geduld und einer Klugheit, die ich nicht für selbstverständlich nehme und sehr zu schätzen weiß. Seine Anregungen, seine Fragen, seine ehrlichen Rückmeldungen haben mir gezeigt, wie aus Gedanken im Kopf tatsächlich Sätze werden können und aus Sätzen ein Manuskript. Er hat, mit einem feinen Gespür für den richtigen Moment, aus mir Schritt für Schritt eine Autorin werden lassen. Dafür danke ich ihm von Herzen.

Ein herzlicher Dank geht an das gesamte Team des Murmann Verlags, insbesondere an Lukas Becker. Ich habe von der ersten Begegnung an eine Zusammenarbeit erlebt, die hochprofessionell und zugleich zutiefst menschlich war. In jeder Phase habe ich gespürt, dass hier ein Team an meiner Seite steht, dem dieses Buchprojekt am Herzen liegt. Diese Verbindung von Handwerk und Haltung ist sehr besonders, und auch das hat das Buch geprägt, das Sie nun in Händen halten.

Und schließlich danke ich allen, die mir in Gesprächen, oft nebenbei, manchmal ganz gezielt, ihre Erfahrungen, Gedanken, Sorgen, Ideen und Wünsche anvertraut haben: den Führungskräften, ehemaligen Kolleginnen und Kollegen, Weggefährtinnen und Weggefährten aus vielen Jahren. Ihre Stimmen sind in diesem Buch, auch wenn sie nicht namentlich erwähnt werden. Sie haben mich inspiriert und klüger gemacht.

Dieses Buch ist ihnen allen gewidmet – und allen, die den Mut haben, Führung heute neu zu denken.

Filiz Albrecht

Vorwort oder der Verlust bewährter Erfahrungen

Was unsere Wirtschaft über Jahrzehnte getragen hat, verliert gerade spürbar an Kraft. Die Veränderungen vollziehen sich nicht dramatisch, sie zeigen sich eher in einer schleichenden Erosion, die sich der unmittelbaren Wahrnehmung oft entzieht und ein diffuses Unbehagen erzeugt. Vertraute Muster tragen nicht mehr, Gewissheiten geraten ins Wanken, und auf allen Ebenen ist ein feines, kaum greifbares Vibrieren zu spüren, das ankündigt, dass sich Grundlegendes verschieben wird.

Für dieses Vibrieren gibt es einen Begriff, der sich durch dieses Buch zieht: den *Kipppunkt.* Gemeint ist kein spektakulärer Knall, sondern jener Moment, in dem ein bislang stabiles System, eine Organisation, ein Markt, ein politisches Gefüge, das Alte zwar noch trägt, aber nicht mehr in die nächste Phase hinüberbringt. Ich benutze diesen Begriff bewusst als roten Faden, weil er beschreibt, was ich in Unternehmen, in der Politik beobachte und in Gesprächen mit Führungskräften immer wieder wahrnehme: Wir stehen nicht am Anfang oder am Ende einer Krise, sondern mitten in einem Übergang, dessen Richtung sich noch entscheiden wird. Ob aus einem Kipppunkt ein Zusammenbruch oder ein Neubeginn wird, hängt davon ab, ob

Führung ihn erkennt und aktiv gestaltet, oder ob sie ihn ignoriert, bis er sich von selbst entscheidet.

Diese Entwicklung kommt nicht nur aus einer Richtung. Sie ist das Zusammenspiel äußerer Erschütterungen und innerer Versäumnisse. Von außen betrachtet: In den Branchen, die dieses Land wirtschaftlich getragen haben – Automobil, Stahl, Chemie –, übernehmen Wettbewerber, die zum Teil schneller, günstiger und oft auch mutiger agieren als wir. Sie setzen etablierte deutsche Anbieter unter Druck, während die Nachfrage in zentralen Absatzmärkten spürbar nachlässt.

Dazu kommt ein technologischer Umbruch, der klassische Geschäftsmodelle in ihrer Substanz trifft. Datengetriebene, algorithmische Systeme verteilen Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit neu. Was gestern noch Alleinstellungsmerkmal war, ist heute in der Cloud verfügbar. Neue Akteure – technologiezentriert, skalierbar, oft mit ganz anderen Renditelogiken – besetzen ganze Stufen der Wertschöpfungskette oder machen sie schlicht überflüssig.

Und über all dem liegt eine geopolitische Landschaft, die sich neu sortiert. Lieferketten, die jahrzehntelang funktionierten, müssen neu gedacht werden. Absatzstrategien, die auf einer offenen Weltordnung ruhten, brauchen einen zweiten Boden.

Man könnte meinen, in einer solchen Konstellation wäre die politische Antwort naheliegend: klare Entscheidungen, tragfähige Mehrheiten, ein spürbarer Wille, notwendige Anpassungen zu beschleunigen, statt sie zu verzögern. Doch diese Antwort ist noch nicht hinreichend. Es gehört zu dem Bild, das dieses Buch zu zeichnen versucht.

Die Signale sind alle sichtbar. Entscheidend ist weniger ihre Zahl als ihre Qualität. Denn was wir gerade beobachten, sind

nicht einzelne Störungen, sondern ernst zu nehmende Hinweise auf eine tiefere Verschiebung, sowohl in der weltpolitischen Ordnung, im gesellschaftlichen Miteinander, in Organisationen als auch in Führungssystemen und den mentalen Modellen, die unser wirtschaftliches, gesellschaftliches und politisches Handeln prägen. Die Frage lautet daher nicht nur, was sich verändert, sondern wie tief diese Veränderungen in die tragenden Annahmen unseres heutigen Handelns eingreifen. Und ob wir bereit und vor allem in der Lage sind, unser Denken, Entscheiden und Steuern entsprechend neu auszurichten.

Hinzu kommt eine Beobachtung, die mich seit einiger Zeit begleitet: Über viele Jahre verlieren bewährte Routinen ihre Anschlussfähigkeit. Erfolgsmuster, die einst Stabilität versprachen, erzeugen zunehmend Dysfunktionalität. Zugleich beschleunigt sich das Umfeld in einer Weise, die lineare Steuerungs- und Entscheidungslogiken schlicht überfordert. In diesem Kontext beschäftigt mich eine Frage besonders: Reicht unser gegenwärtiges Verständnis von Führung noch aus, um unter diesen Bedingungen Orientierung zu stiften und die Zukunft aktiv zu gestalten? Anders gefragt: Ist Führung in der Lage, Komplexität zu integrieren, Ambivalenz auszuhalten, kollektive Handlungsfähigkeit zu stärken und neue Formen von Wirksamkeit zu ermöglichen, indem sie Menschen überzeugt, ihr zu folgen?

Für mich sind diese Fragen und Herausforderungen struktureller Natur, aber gleichzeitig zutiefst kulturell. Sie liegen jenseits klassischer Transformationsprogramme und operativer Optimierungen. Es geht um mehr: um eine Neubestimmung von Führung als soziale Praxis, als kulturelle Leistung, als bewusste Gestaltung von Beziehung, Sinn und Wirksamkeit.

Ein besonders deutliches Symptom dieser Verschiebung sehe ich in einer besonderen Bewegung: Führung zieht heute weniger an, und Folgen fällt weniger leicht. Wo früher eine gewisse Selbstverständlichkeit war – man vertraute, man ging mit –, dort begegnen Führungskräften heute mehr Fragen, mehr Zurückhaltung, mehr innere Prüfung. Das verweist auf eine tiefere Irritation. Ein Verständnis von Führung, das seine Legitimität lange aus Kontrolle, Distanz und individueller Exzellenz bezogen hat, verliert unter den heutigen Bedingungen seine integrative Kraft. Man kennt nur das »Davor«, ein »Dorthin« bleibt blass. Nicht wenige Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger spüren diese Verschiebung, auch wenn sie selten offen darüber sprechen. Sie bleibt implizit, verborgen hinter operativen Zwängen und kurzfristigen Zielsystemen. Die Prinzipien, die lange Orientierung gaben, verlieren ihre Selbstverständlichkeit. Was früher Klarheit erzeugte, produziert heute Ambivalenz. Was als Stärke galt, wirkt unter veränderten Vorzeichen wie eine Begrenzung.

Im Kern geht es um eine Neujustierung des Verhältnisses zwischen Menschen, Organisation und Führung. Engagement, Bindung und Leistungsfähigkeit sind keine isolierten Variablen, sie sind Ausdruck der Qualität dieses Verhältnisses. Weshalb gilt: Verengt sich Führung auf eine rein instrumentelle Funktion, verengt sich auch ihr Wirkungskreis. Begreift man sie dagegen als kulturelle Praxis, entsteht etwas, das ich Resonanz nenne, und mit ihr die Voraussetzung für nachhaltige Wirksamkeit. Dieses Buch setzt genau an dieser Schnittstelle an und verbindet Beobachtungen aus 25 Jahren eigener Führungspraxis mit einer klaren Perspektive auf Führung in Zeiten diskontinuierlicher Veränderung.

Ich habe viel erlebt, oft geschwiegen und mir meinen Teil gedacht. Aus dem Gedachten wird in diesem Buch ein Anspruch, die Reflexe zu benennen, die uns in der Praxis zurückwerfen, und Elemente zu beschreiben, die uns nach vorne tragen könnten. Manche dieser Beobachtungen stammen aus Vorstandsetagen und Aufsichtsratssitzungen. Andere aus sehr persönlichen Momenten. Ich denke etwa an eine Reorganisation früh in meiner Karriere, die mir eine wichtige Lektion einprägte: Dieselbe Entscheidung, mit denselben Fakten und denselben Konsequenzen, wurde einmal als zu weich und einmal als zu hart gelesen. Nicht die Entscheidung war eine andere. Nur die Art, wie ich sie kommunizierte. Solche Erfahrungen haben mich gelehrt, dass Führung nie nur eine Frage der Methode ist, sondern immer auch eine Frage der Person, die sie ausübt, mit ihrer eigenen Geschichte, ihren eigenen blinden Flecken und ihrer Bereitschaft, daraus zu lernen.

Die folgenden Kapitel greifen zentrale Dimensionen dieses Wandels auf: die Dynamik organisationaler Kipppunkte, die Rolle von Führung in instabilen Systemen, die Bedeutung kultureller Intelligenz, die Neuverhandlung von Autorität und die entscheidende Frage, wie sich Leistungsfähigkeit und Menschlichkeit unter wachsender Komplexität produktiv miteinander verbinden lassen, statt sich gegenseitig auszuspielen.

Mein Blick darauf ist geprägt von langjähriger Erfahrung in globalen Organisationen und tiefgreifenden Transformationsprozessen, analytisch und persönlich zugleich. Als Frau in Führungsrollen, mit Migrationshintergrund und in unterschiedlichen kulturellen Kontexten, habe ich gelernt, meine Aufmerksamkeit nicht auf das Offensichtliche zu beschränken, sondern auf das zu richten, was darunter wirkt: implizite

Erwartungen, unausgesprochene Dynamiken, jene feinen Unterschiede, die am Ende über Wirksamkeit entscheiden. Manche dieser Kipppunkte habe ich nicht nur beobachtet, sondern selbst durchlebt, etwa, als ich lange an die Idee glaubte, Leistung setze sich am Ende immer von selbst durch, bis ich erkennen musste, dass auch diese Überzeugung ein blinder Fleck war.

Daraus ist meine Überzeugung gewachsen: Die Zukunft von Führung entscheidet sich nicht in der weiteren Optimierung bestehender Modelle, sondern in der Fähigkeit, Denken und Handeln grundlegend neu auszurichten. Gefragt sind Elemente in Führung, die Ambivalenz tragen, statt sie aufzulösen, die Unterschiedlichkeit produktiv machen, statt sie zu glätten, und die Orientierung durch Klarheit im Komplexen erzeugen statt durch Vereinfachung.

Die Spannungsfelder, in denen sich Führung heute bewegt, lassen sich vielleicht nicht auflösen, aber sie lassen sich gestalten, zwischen Effizienz und Resonanzfähigkeit, zwischen Geschwindigkeit und Reflexion, zwischen Zielklarheit und Offenheit. Wirksame Führung zeigt sich nicht im Vermeiden dieser vermeintlichen Gegensätze, sie zeigt sich in ihrer bewussten Integration.

Dieses Buch richtet sich an diejenigen, die genau diese Verantwortung nicht delegieren; an Menschen, die verstehen, dass die Zukunft von Organisationen nicht allein von Strategien oder Strukturen abhängt, sondern von der Qualität der Interaktion, davon, wie wir zusammenleben, arbeiten, kommunizieren, entscheiden und Verantwortung übernehmen.

Es ist eine Einladung, Führung neu zu denken, als gestaltende Kraft in einem System an seinen Belastungsgrenzen.

Und es ist ein Anspruch, den gegenwärtigen Wandel nicht nur zu bewältigen, sondern ihn bewusst zu prägen, mit Klarheit, mit Haltung und mit einem erweiterten Verständnis von wirksamer Führung.

KI, Krise und Polarisierung. *Das Kipppunkt-Delta*

19/1

Nicht nur der Hitzesommer 2026 hat uns extrem gefordert, wir spüren es jetzt immer deutlicher: Es ist vorbei mit ewiger wirtschaftlicher Sicherheit und Stabilität in diesem Land. Unsere Unternehmen geraten zunehmend aus dem Lot. Höchste Zeit, die Kipppunkte klar zu benennen, die für den Übergang in eine neue Zeit entscheidend sein werden. Wir sind dabei auch persönlich stark gefordert. Am Ende des Kapitels frage ich gezielt nach ersten eigenen Kipppunkten.

Später Nachmittag in einer Geschäftsführungsklausur. Die Luft im Raum ist schwer von vielen Stunden Präsentationen, Charts und gequälten Erklärungsversuchen der Verantwortlichen zu der Frage, warum bei leicht rückgängigem Umsatz das Ergebnis um ein Vielfaches schrumpft. Alle vermeintlichen Erklärungen werden herangezogen – die Rohstoffpreisentwicklung aufgrund der weltpolitischen Lage, die letzte Tarifrunde, die wie immer zu hoch erscheint, die Preisgestaltung von Kunden, die Engpässe bei Lieferanten und vieles mehr. Die Stimmung ist indifferent, nicht klar, aber merklich unbequem und irgendwie bedrückend. Nachdem alle mehr oder weniger relevanten Meinungen ausgetauscht und bereits mehrfach und von jedem gesagt sind und dennoch kein zufriedenstellendes Ergebnis feststeht, fragt schließlich jemand in die Runde: »Machen wir hier wirklich noch das Richtige? Ist ein weiteres Sparprogramm wirklich das Beste, was uns einfällt?« Stille im Raum. Die Blicke wandern von den roten Zahlen und den grauen Folien auf die Gesichter der anderen.

Die Fragen verändern die Atmosphäre im Raum. Zwar noch kein richtiger Lichtblick in Sicht, aber zarte Aktivierung. Zeitgleich mit dem schneller werdenden Puls und der leichten Energie, die wieder in die Köpfe fließt und das Vorstellungsvermögen aktiviert, rückt eine andere Qualität der Führung in den Blickpunkt. Aus der routinierten Freigabe von Vorlagen, Plänen und Programmen blinzelt die Fähigkeit, den hier herrschenden Kipppunkt nicht nur kognitiv und körperlich wahr-

zunehmen, sondern ihn vielleicht doch bewusst anzupacken und zum eigentlichen Gegenstand von Führung zu machen.

So leicht könnte Führung beginnen, sich der Gravitation des Vertrauten zu entziehen. Den Raum für andere Perspektiven öffnen, das Denkbare ausdehnen und so die Richtung des Möglichen beeinflussen. Denn ist die eigentliche Preisfrage »Ist das, was wir hier tun, noch das Richtige?« einmal gestellt, entzieht sie sich der Moderation und entfaltet sich in den Köpfen.

Im Austausch mit Führungskräften, Politikerinnen und Politikern, Unternehmerinnen und Unternehmern erlebe ich immer häufiger eine Irritation. Sie teilen mit mir das Gefühl, dass das, was jahrzehntelang als selbstverständlich galt, nicht mehr wirkt. Die vertrauten Führungslogiken bröckeln. Das alte Muster »oben wird gedacht und entschieden, unten wird umgesetzt« wirkt merkwürdig schwerfällig, als sei Sand ins Getriebe geraten. Was früher mit hierarchischer Steuerung und klaren Weisungsketten einigermaßen verlässlich funktioniert hat, reicht heute nicht mehr aus.

Gleichzeitig stehen wir inmitten multipler Transformationen, technologischer Umbrüche, umgeben von globalen Krisen und einer Gesellschaft, die zunehmend verhärtet und polarisiert. Entscheidungen müssen schneller getroffen werden, während die Datenlage komplexer wird und die Folgen schwerer kalkulierbar werden. Immer mehr Menschen fühlen sich von dieser Verdichtung überfordert. In diesem Umfeld beginnen klassische Führungsmodelle auseinanderzufallen. Wir sehen das in der Politik genauso wie in der Wirtschaft. Sie geben zu wenig Orientierung, stiften zu wenig Vertrauen und scheinen der Dynamik nicht mehr gewachsen.