

# MAYDAY

## IM SYSTEM

**Warum Führung  
oft anders funktioniert  
als gedacht**

**MIKE HOOFDMANN**

# IMPRESSUM

© Copyright Michael Hoofdmann, 2025

**Autor:** Michael Hoofdmann

Rosenstr. 19, 27639 Wurster Nordseeküste [www.auftriebsberatung.de](http://www.auftriebsberatung.de)

**Gestaltungskonzept, Satz und Coverdesign:** sternloscreative®e.U.

**Bildrecht:** © Gianna König, Marco Pannasch, Markus Gawlitza, Leonor Hoofdmann, Michael Hoofdmann und Freepik Premium Lizenz

**Lektorat:** Heidemarie Fröhlich – [www.froehlich-plus.at](http://www.froehlich-plus.at)

**Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors:**

Buchschmiede von Dataform Media GmbH  
Julius-Raab-Straße 8, 2203 Groöbebersdorf, Österreich  
[www.buchschmiede.at](http://www.buchschmiede.at)

**Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:**

[info@buchschmiede.at](mailto:info@buchschmiede.at)

**ISBN:** 978-3-99181-624-9

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

Alle Angaben/Daten sind nach bestem Wissen recherchiert, jedoch ohne Gewähr auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Trotz sorgfältigem Lektorat können sich Fehler einschleichen. Der Herausgeber ist dankbar für diesbezügliche Hinweise. Jegliche Haftung ist ausgeschlossen. Alle Rechte, auch die der Vervielfältigung des Werkes oder Teilen daraus, sind vorbehalten.

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.





**Ein humorvoll geschriebener  
Überlebensleitfaden für alle,  
die führen und das möglichst lebendig  
überstehen wollen.**



## **Gleich zu Beginn ein wichtiger Gedanke**

Sie werden beim Lesen feststellen, dass Sprache in diesem Buch eine zentrale Rolle spielt. Denn Sprache erschafft Wirklichkeit – durch Worte, Deutungen, Bedeutungen. Unsere Wirklichkeit ist vielfältig – und das ist gut so.

Ich habe mich in diesem Buch bewusst dafür entschieden, durchgehend die männliche Form der Ansprache zu verwenden und auf ein systematisches Gendern zu verzichten.

Warum?

Weil Sprache in diesem Buch vor allem eines sein soll: klar, direkt und authentisch. Der Versuch, neutrale oder vollständig gegenderte Formulierungen einzuführen, führte oft zu Konstruktionen, die sich nicht echt anfühlen – und zu Texten, die sich eher gestelzt als lebendig lesen.

Ich hoffe, Sie verstehen diese Entscheidung als das, was sie ist: Ein Beitrag zur Lesbarkeit – und keine Aussage über Relevanz oder Zugehörigkeit. Dieses Buch richtet sich ausdrücklich an alle Menschen in Führungsverantwortung – unabhängig von Geschlecht, Funktion oder Position.



# INHALT

<b>Willkommen an Bord!</b>	<b>12</b>
<b>Pre-Take-Off Checks: Führung in einer komplexen Welt</b>	<b>20</b>
<b>Wer bin ich?</b>	<b>26</b>
<b>Der Traum vom Fliegen – oder warum man nicht immer einen höheren Zweck braucht</b>	<b>30</b>
<b>Ein Tag, ein Morgen, zwei Sonnenaufgänge – der Glaube versetzt Berge</b>	<b>34</b>
<b>Ein Tag im Einsatz</b>	<b>40</b>
<b>Energie tanken am Start des Tages – Warum der Morgen den ganzen Tag versauen kann, und wie man das verhindert</b>	<b>50</b>
<b>Energie- und Ressourcen-management: Ihr Akku ist auch nur ein Mensch</b>	<b>56</b>
<b>Energie ohne Struktur? Willkommen im Chaos</b>	<b>64</b>
<b>Zeitmanagement unter Stress: Lektionen aus dem Cockpit und andere Chaosbewältigungsstrategien</b>	<b>68</b>
<b>Wenn Zeitplanung nicht mehr hilft – und nur noch Stress bleibt</b>	<b>74</b>
<b>Stressmanagement – Sie haben es in der Hand</b>	<b>78</b>
<b>Die Kraft der Stärken und die Weisheit der Schwächen – oder warum Batman und Joker sich gar nicht so unähnlich sind</b>	<b>86</b>
<b>Alles eine Frage der Perspektive –oder warum Ihr Gehirn manchmal Unsinn erzählt</b>	<b>92</b>
<b>Die Macht unserer Werte – oder warum Ihr innerer Kompass manchmal nachjustiert werden muss</b>	<b>98</b>
<b>Organisationen als Spielfeld von Führung</b>	<b>104</b>
<b>Entscheidungen – oder: Warum jede Lösung das nächste Problem schafft</b>	<b>114</b>
<b>Entscheidungs-prämissen der Systemtheorie – warum wir Entscheidungen treffen, bevor wir sie treffen</b>	<b>116</b>

<b>Die drei Gesichter von Organisationen: Wo Regeln, Kaffeeküchen-Deals und Hochglanzversprechen aufeinandertreffen</b>	<b>122</b>
<b>Jedes Unternehmen bekommt die Kultur, die es verdient – oder warum Kultur das ist, was alle tun</b>	<b>128</b>
<b>Selbstorganisation oder Selbstbestimmung? – Oder warum die Piraten keine Team-Retros machen</b>	<b>136</b>
<b>Führung im Kontext – oder warum Sie sich nicht so verhalten, wie Sie denken</b>	<b>142</b>
<b>Fremdführung</b>	<b>148</b>
<b>Steuerung vs. Führung – oder warum man mit Kommandos keine Begeisterung weckt</b>	<b>150</b>
<b>Zwischen Maske und Mission – warum wir nicht immer wir selbst sind (und das okay ist)</b>	<b>158</b>
<b>Können wir als Führungskräfte authentisch sein? – Sei du selbst! (Aber bitte nur, wenn's ins System passt.)</b>	<b>166</b>
<b>Der Mikroskop-Effekt: Warum Sie als Führungskraft unter Dauerbeobachtung stehen</b>	<b>172</b>
<b>Die rote und blaue Welt des Cockpits – oder warum Hubschrauber eigentlich gar nicht fliegen wollen</b>	<b>178</b>
<b>Die Kunst der Unterscheidung – oder warum es nicht egal ist, ob Sie eine Leiter oder eine Rutsche benutzen</b>	<b>186</b>
<b>„Hörst du mir überhaupt zu?“ – die Kunst des Zuhörens und andere zwischenmenschliche Abenteuer</b>	<b>190</b>
<b>Ein anderer Tag im Einsatz</b>	<b>196</b>
<b>Vertrauen in Teams und Organisationen – es fängt bei mir selbst an</b>	<b>202</b>
<b>Vertrauen – Die geheime Waffe gegen Chaos (und warum Organisationsberater und Piloten Recht haben)</b>	<b>208</b>
<b>Misstrauen in Organisationen – wie viel Paranoia ist eigentlich gesund?</b>	<b>214</b>
<b>Kontrollzwang im Management: Wenn die Angst vor Chaos zur größten Bremse wird</b>	<b>220</b>
<b>Nur ein Flug und es wäre fast vorbei gewesen</b>	<b>228</b>
<b>Entscheidungen sind wie Hubschrauber – sie tun, was sie wollen</b>	<b>234</b>

<b>Teams, was braucht es für Höchstleistung?</b>	<b>242</b>
<b>Höchstleistungsteams trainieren immer für den Ernstfall</b>	<b>250</b>
<b>Entscheidungen unter Druck – warum Piloten keine endlosen Lagebesprechungen abhalten können</b>	<b>256</b>
<b>Irrtum oder Fehler? Eine Frage fürs Leben (und für alle, die schon mal ihren Kaffee auf der Tastatur verschüttet haben)</b>	<b>262</b>
<b>Formale Macht und das Spiel mit dem Feuer – ohne Hierarchie funktioniert es auch nicht</b>	<b>270</b>
<b>Strategie braucht nur der, der keinen Plan hat – warum Pläne in der Realität schmelzen wie Eiswürfel in der Sonne Somalias</b>	<b>276</b>
<b>Spontaneität will wohl überlegt sein – oder anders gesagt: „Proper preparation prevents piss poor performance.“</b>	<b>282</b>
<b>Wir hatten eine Strategie – andere hatten einen Plan. Warum Strategie kein Plan ist (und das eine gute Nachricht ist)</b>	<b>286</b>
<b>Nächte über dem Meer</b>	<b>292</b>
<b>Ziel, Zielzustand oder doch Auftrag? – Sie bestimmen das Was, aber Ihr Team das Wie</b>	<b>298</b>
<b>Change-Management – ist alles für die Katz?</b>	<b>308</b>
<b>„Du willst doch nicht wirklich das Triebwerk abstellen?!“ – Kommunikation, wenn es drauf ankommt</b>	<b>316</b>
<b>Kommunikation und Feedback – warum Reden allein nicht reicht</b>	<b>324</b>
<b>Entscheidungen und das Erwachen der Macht</b>	<b>332</b>
<b>Vertrauen, Autorität und die große Führungslotterie – warum niemand dem Chef folgt, nur weil es im Organigramm steht</b>	<b>338</b>
<b>Abschlusskapitel – Back for Tea and Medals</b>	<b>344</b>
<b>Über den Autor</b>	<b>348</b>
<b>Auftrieb für Führung und Organisation</b>	<b>350</b>



**WILLKOMMEN AN BORD!**

Falls Sie sich fragen, ob Sie hier richtig sind, dann lassen Sie mich Ihnen gleich zu Beginn ein paar Kontrollfragen stellen:

- Haben Sie auch das Gefühl, dass Führungskräfte heute alles sein müssen – Strategie, Psychologe, Feuerwehrmann, Animateur, Entertainer und Kaffee-Lieferant in einer Person? Und natürlich ganz nebenbei der Umsatzgarant?
- Wird Ihnen zuweilen auch alles zu viel und würden Sie am liebsten alles hinschmeißen?
- Kennen Sie obendrein das Gefühl der Machtlosigkeit und Unwirksamkeit?
- Füllt sich Ihr Kalender immer weiter – ohne Aussicht auf Besserung?
- Sind Sie ob der ganzen Einflüsse, die jeden Tag im Unternehmen auf Sie einprasseln, ebenso ohnmächtig und hilflos wie ich einst?
- Spüren Sie auch einen größer werdenden Frust, weil Ihnen keiner zuzuhören scheint und alle machen was sie wollen?
- Fühlen Sie sich eingesperrt zwischen den Erwartungen der anderen und dem entstehenden Druck?

Sind Sie auf der anderen Seite fasziniert (oder vielleicht doch verzweifelt) darüber, dass trotz aller Meetings, Strategiepapiere und hochtrabender Leitbilder in Ihrer Organisation oft genau das passiert, womit keiner gerechnet hat? Und finden Sie Organisationen auch manchmal so chaotisch wie ein Flughafenterminal bei Gewitter – viele Menschen in Bewegung, keiner weiß genau, was passiert, aber alle tun so, als hätten sie alles im Griff?

Vielleicht suchen Sie nach einer neuen Erkenntnis, warum Ihre Führungswirksamkeit oftmals im Sande verläuft und was Sie dagegen tun können? Oder sind einfach nur interessiert an einer neuen Perspektive auf Management im Chaos der Organisation?

Ach, und spielen Sie Monopoly?

Wenn ja, liebe Leser, dann sind Sie hier goldrichtig.

Diese und viele andere Fragen habe ich mir in den letzten 30 Jahren auch gestellt. Auf einige habe ich erst spät eine wirklich wirksame Antwort bekommen. Für andere habe ich Lösungen gefunden, als ich mich in Krisen wieder auf die Basics zurückbesonnen habe. Dieses Buch ist der Versuch, Ihnen meine Welt der Lösungen näherzubringen und Ihnen einen Perspektivwechsel zu ermöglichen. Einen neuen Blick und andere Ansätze, um dem Chaos Herr oder natürlich auch Frau zu werden.

Ein Versuch, der nicht garantiert, dass alles gut wird! Sorry, beim Thema Führung gibt es kein Heilversprechen.

Dieses Buch ist kein weiterer weichgespülter Ratgeber, der Ihnen einredet, dass Sie nur die richtige Mindset-Übung (davon habe ich aber auch einige parat, falls Sie möchten) machen müssen, um alle Herausforderungen mit Leichtigkeit zu meistern.

Es ist auch keine Methoden-Enzyklopädie der New-Work-Bewegung und beinhaltet auch nicht die besten Tricks für gutes Management. Genauso wenig wie die zehn goldenen Regeln der Führung, die angeblich in jeder Organisation und für jedes Team funktionieren, wenn man nur fest dran glaubt.

Falls Sie auf der Suche nach einem einfachen Patentrezept sind – ich habe schlechte Nachrichten: Es gibt keins.

Nein, all das ist dieses Buch nicht. Es ist also de facto ein Nicht-Ratgeber.

Stattdessen ist es eine Einladung, auf die Dinge einen anderen, einen neuen Blick aus ungewöhnlicher Perspektive zu werfen, damit, wenn die Strategie aufgeht und der Plan nach Plan läuft, die ein oder andere wertvolle Erkenntnis Ihren nächsten Arbeitstag erleuchten mag. Auf den kommenden Seiten beschreibe ich, wie ich Führung, Teams und Organisationen als Pilot, als Führungskraft und als Berater kennen, ja und auch lieben gelernt habe.

Den Luxus, diese Themen aus drei unterschiedlichen Perspektiven zu erfahren, hat sicher nicht jeder. Muss auch nicht sein, dafür gibt es ja dieses Buch. Eine (meine) humorvolle Betrachtung der (meiner) Realität aus über 30 Jahren in Führungsrollen, wie sie unterschiedlicher nicht sein können und mit Aufgaben, die mir immer wieder Spaß und Grauen zugleich gebracht haben. Eine Betrachtung inklusive all ihrer Widersprüche, Chaosfaktoren und absurden Erwartungen.

## **Führungskräfte sind wie Piloten – nur weniger heldenhaft**

Als Pilot lernte ich die „Chaostheorie“ von Management und Führungsverantwortung schnell kennen und erkannte, dass ich immer mit dem zu rechnen hatte, mit dem ich nicht rechnete. Kein Flug glich dem anderen. Die Checklisten mögen immer gleich aussehen, aber alles andere war, naja sagen wir, flexibel. Unvorhergesehene Dinge, die einem den Tag versauten, immer wieder mal garniert mit einer technischen Panne am Flugzeug – all das sorgte dafür, dass jeder Flug eine eigene Geschichte schrieb.

Genauso ist es mit allen anderen Organisationen. Natürlich gibt es Organigramme, Prozesse und standardisierte Abläufe und vor allem den festen Glauben des Managements, dass sich auch jeder daran hält.

Aber in der Realität ist jeder Tag ein wilder Ritt durch Kommunikationsströme, Erwartungshaltungen, widersprüchliche Interessen, unvorhersehbare Entwicklungen und natürlich durch die Enttäuschung des Managements darüber, dass scheinbar auch an diesem Tag wieder alle gemacht haben, was sie wollten.

Dennoch hält sich in der Business-Welt hartnäckig der Glaube an die Super-Führungskraft, die alles steuert und die Dinge so richtig im Griff hat.

So wie Chuck Yeager<sup>1</sup> damals nach drei Whiskey-Sour<sup>2</sup> mit seiner Corvette<sup>3</sup> ans Flugzeug<sup>4</sup> (Bell X-1) gefahren, eingestiegen ist und die Schallmauer durchbrochen hat. Der Stoff, aus dem die Helden sind. In der realen Welt sind wir doch meist eher Helden in Strumpfhosen und froh über jeden Tag, den wir im Chaos der Organisation überlebt haben. Oder anders gesagt: Das ist in etwa so realistisch wie ein Hubschrauber mit Nachbrenner – Airwolf lässt grüßen. Chuck hätte seinen Spaß gehabt!

Unternehmen sind am Ende des Tages auch „nur“ Organisationen, so wie das Militär. Damit lassen sich, aus einer gewissen und noch sehr ungewohnten Perspektive, sehr gute Parallelen ziehen.

## Warum die perfekte Führungskraft ein Mythos ist – und Organisationen sowieso tun, was sie wollen

Wenn Sie den gängigen Ratgebern, LinkedIn-Weisheiten und Management-Seminaren glauben, dann sollten Sie als Führungskraft:

- stets visionär und innovativ sein
- dabei aber bodenständig und realistisch
- stark, aber sensibel
- mutig, aber überlegt
- durchsetzungsfähig, aber partizipativ
- freundlich, aber nicht zu freundlich
- humorvoll, aber bloß nicht zu locker
- distanziert, aber nahbar
- transparent, aber nicht zu direkt
- besonders charismatisch, aber ohne zu viel Aufmerksamkeit zu wollen
- ... und natürlich immer ausgeglichen, reflektiert und gesund

---

1) **Yeager, Chuck; Janos, Leo (1985):** *Yeager: An Autobiography*, Bantam Books.

2) **International Bartenders Association (IBA):** *Whiskey Sour. The Unforgettables – IBA Official Cocktails*.

3) **General Motors (Chevrolet):** *Chevrolet Corvette – Modellgeschichte und Spezifikationen*. Offizielle Website von Chevrolet (General Motors).

4) **Smithsonian National Air and Space Museum**  
*Bell X-1 Glamorous Glennis. Smithsonian Institution. Verfügbar unter:*  
<https://airandspace.si.edu/collection-objects/bell-x-1-glamorous-glennis>

Klingt machbar? Nein. Klingt nach einer Figur aus einem Marvel-Film? Ja.

Und genau hier liegt der Kern des Problems: Die Anforderungen, die an moderne Führungskräfte heute gestellt werden, sind so unrealistisch, dass sie fast nur von einem Superhelden mit übernatürlichen Kräften erfüllt werden könnten. Denn die Führungskräfte sind meist jenes „Gesicht“ der Organisation, welches als Erstes wahrgenommen wird. Und damit fokussiert sich eben auch jegliche Kritik und Schuldzuweisung auf die Führungskräfte. Es wird personifiziert. Ernüchterung und Frust sind hier schon fast vorprogrammiert. Unzählige Male habe ich vor allem junge Führungskräfte erlebt, die völlig ernüchtert ob der Erlebnisse im Führungsalltag ihren Job hinwerfen wollten. Die meisten Führungskräfte – schwarze Schafe gibt es überall – tun ihr Möglichstes, um allen Anforderungen und Erwartungen gerecht zu werden. Doch viele geben mit wachsendem Frust den Mitarbeitenden die Schuld, wenn mal wieder nichts richtig vorwärtsgeht.

Die harte Realität ist: Führungskräfte sind keine Superhelden. Piloten auch nicht – aber wir tun gerne so. Und die Mitarbeitenden sind auch nicht alle doof. Die meisten verstehen nur die Mechanismen nicht, die im Hintergrund wirken und zu den spürbaren Effekten führen.

Und jetzt kommt noch ein weiterer Twist: Selbst, wenn Sie alle diese Fähigkeiten hätten, würde Ihre Organisation trotzdem ihr eigenes Ding machen – und nicht zwangsläufig das, was Sie wollen. Ganz wie der Hubschrauber, den ich geflogen bin. Auch er schien seinen eigenen „Willen“ zu haben. Was war das für ein Dilemma! Keine Sorge, auf den kommenden Seiten werfen wir einen genaueren Blick auf dieses Phänomen. Es gilt also ein anderes, besseres Verständnis zu erlangen. Und dieses Verständnis sollen Sie nach der Lektüre der nächsten Seiten gewinnen. So der Plan!

## **Systemtheorie<sup>5</sup>: Warum Führung nicht die Kontrolle, sondern nur der Versuch der Einflussnahme ist**

Organisationen sind keine Maschinen. Sie sind keine Flugzeuge, die nach einem technischen Plan funktionieren – zumindest meistens – wenn man nur die richtigen Knöpfe in der richtigen Reihenfolge drückt. Auch wenn immer wieder von „aufgleisen“, „einzahnen“ und „mitnehmen“ gesprochen wird, sind Organisationen, und dazu gehört zweifelsohne auch Ihr Betrieb, alles andere als eine gut geölte Maschine und die Mitarbeitenden keine Zahnräder im Getriebe. Mit oder ohne Sand.

---

**5)** **Luhmann, Niklas** (1984): *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Luhmann, Niklas** (2002): *Einführung in die Systemtheorie*. Herausgegeben von Dirk Baecker. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

**Baecker, Dirk** (2007): *Wozu Systeme?* Berlin: Kadmos.

Nein, Organisationen sind eher wie ein Flughafen voller Reisender, die alle mit unterschiedlichen Vorstellungen und Zielen in verschiedene Richtungen rennen, während man als Führungskraft versucht, aus diesem Chaos einen geordneten Flugplan zu machen. Willkommen im Terminal, Mr. Navorksi!

Wenn es um Organisationen und das beobachtbare Chaos darin geht, verliert man schnell die Übersicht darüber, was gerade passiert, warum es passiert – und wie. Die typischen Management-Ratgeber und HR-Tools (kein HR-Blaming, ich war selbst mal einer) sind aus der klassischen Personalentwicklungslehre und deshalb nicht geeignet, das sichtbar zu machen, was wirkt. Genau hier kommt die Systemtheorie ins Spiel – und zwar mit einer wichtigen Erkenntnis:

*Organisationen sind komplexe soziale Systeme, die sich nicht einfach über ihre Mitglieder steuern lassen.*

Niklas Luhmann, der Meister der Systemtheorie, würde sagen: „*Organisationen sind soziale Systeme, in denen Kommunikation das prägende Element ist.*“

Das bedeutet:

- Führung ist nicht das, was eine Person macht – sondern das, was das System als Führung wahrnimmt und anerkennt.
- Selbst die herausragendsten Führungskräfte können nur dann wirken, wenn die Organisation die strukturellen Voraussetzungen bietet, damit Führung überhaupt möglich ist.
- Organisationen sind nicht zentral steuerbar – sie entwickeln ihre eigene Logik und Dynamik, egal, was die Führungsetage plant.

In der Fliegerei ist es ähnlich. Es gibt klare Verfahren und technische Kontrollmechanismen, um die Voraussetzungen für einen Flug mit Start und Landung einigermaßen wahrscheinlich zu machen. Was ich als Pilot tun musste, um den Hubschrauber in der Luft zu halten, und am Ende noch am Leben zu sein, ist jedoch alles andere als planbar. Hier herrscht das Chaos, hier werden die Dinge komplex.

Was wir aus der Fliegerei für Organisationen lernen könnten, wenn wir wollten:

1. **Als Pilot flog ich nie allein** – Führung ist ein kollektiver Prozess innerhalb eines Systems, nicht die Leistung einer Einzelperson.
2. **Checklisten helfen** – ersetzen aber keine Ideen und den Mut zu handeln – Strukturen sind unerlässlich, denn sie geben den Rahmen, aber ohne situative Anpassung sind sie nutzlos.
3. **Kommunikation ist überlebenswichtig** – in der Luftfahrt unterscheiden wir zwischen trivialer und komplexer Kommunikation. Missverständnisse können tödlich sein, zumindest aber sind sie Verschwendung und bedeuten Ineffizienz.

Führungskräfte dagegen glauben oft, Kommunikation sei „selbstverständlich“ und abhängig von der Anzahl der Kommunikations-Mitteilungen des Vorstandes – und das bringt entsprechend chaotische Ergebnisse.

4. **Oft passiert das Unvorhersehbare** – nicht jede Krise ist vermeidbar, aber eine gute Vorbereitung hilft, nicht völlig aus der Bahn geworfen zu werden. Never waste a good crisis.
5. **Ein Flug ohne klare Vorbereitung endet im Desaster** – Führung bedeutet nicht nur, abzuheben, sondern auch, sicher wieder zu landen. Dazu braucht es neben Planung vor allem Vorbereitung.
6. **Der Kontext (das Gefechtsfeld) entscheidet** mit über Erfolg oder Misserfolg.

Und diese Erkenntnisse – okay, derzeit sind es erst einmal von mir aufgestellte provokante Thesen – haben einen nicht unbedeutenden Einfluss auf Sie und Ihre Führungswirksamkeit in Ihrer Organisation (Unternehmen). Und das betrifft sowohl Sie als Mensch beim Thema Selbstführung als auch Sie als Führungskraft in Bezug auf Fremdführung.

Ich werde mit Ihnen darüber sprechen, warum das alles oft chaotisch ist, warum Organisationen selten genau das tun, was man eigentlich erwartet, und warum Sie sich von der Vorstellung verabschieden sollten, dass Sie alles lösen können.

Ob Sie bereits in der Führungsrolle sind – als Unternehmenslenker, Abteilungsleiter, Teamleiter, sich auf eine dieser Rollen vorbereiten oder einfach nur verstehen möchten, warum Ihr Chef manchmal aussieht, als bräuchte er dringend einen Drink: Dieses Buch ist für Sie.

Jedes Kapitel ist nach dem gleichen Muster aufgebaut. Ich habe eine Auswahl an Themen zusammengestellt, von denen ich überzeugt bin, dass sie hilfreich sind. Darauf aufbauend gebe ich Ihnen eine Perspektive und erzähle Ihnen, wie ich die Welt hier kennengelernt habe. Untermauert mit ein wenig Theorie, aber nicht zu viel, schließlich handelt es sich ja nicht um eine wissenschaftliche Studie. Wann immer ich einen Bezug zur Fliegerei herstelle – und das wird sehr oft der Fall sein – bekommen Sie Hilfestellung für die Übertragung auf Ihre Organisation und Ihre Führungsherausforderungen.

Dann, nachdem Sie die ersten Lach- oder auch Sorgenfalten wieder losgeworden sind, lade ich Sie ein, ein wenig zu reflektieren und stelle Ihnen einige Fragen dazu. Diese sollen Ihnen helfen, das Geschriebene auf Ihre Situation zu transferieren. Obendrein gibt es noch relevante Dinge für Ihren persönlichen Merktzettel. Alle Kapitel bauen aufeinander auf und ergeben ein logisches Gesamtbild von Führung in Organisationen. Und damit können Sie am Ende des Tages machen, was Sie wollen. Ist ja für Sie!

### **Mission-Briefing completed!**

Schnallen Sie sich an, stellen Sie die Rückenlehne in eine aufrechte Position und genießen Sie den Flug. Es wird turbulent – aber keine Sorge: Ich bin ja bei Ihnen!

***Führung ist der Versuch,  
in einem komplexen  
System wirksam zu werden –  
nicht die Illusion,  
es vollständig steuern  
zu können.***

***Mike Hoofdmann***





# PRE-TAKE-OFF CHECKS:

**FÜHRUNG IN EINER KOMPLEXEN WELT**