

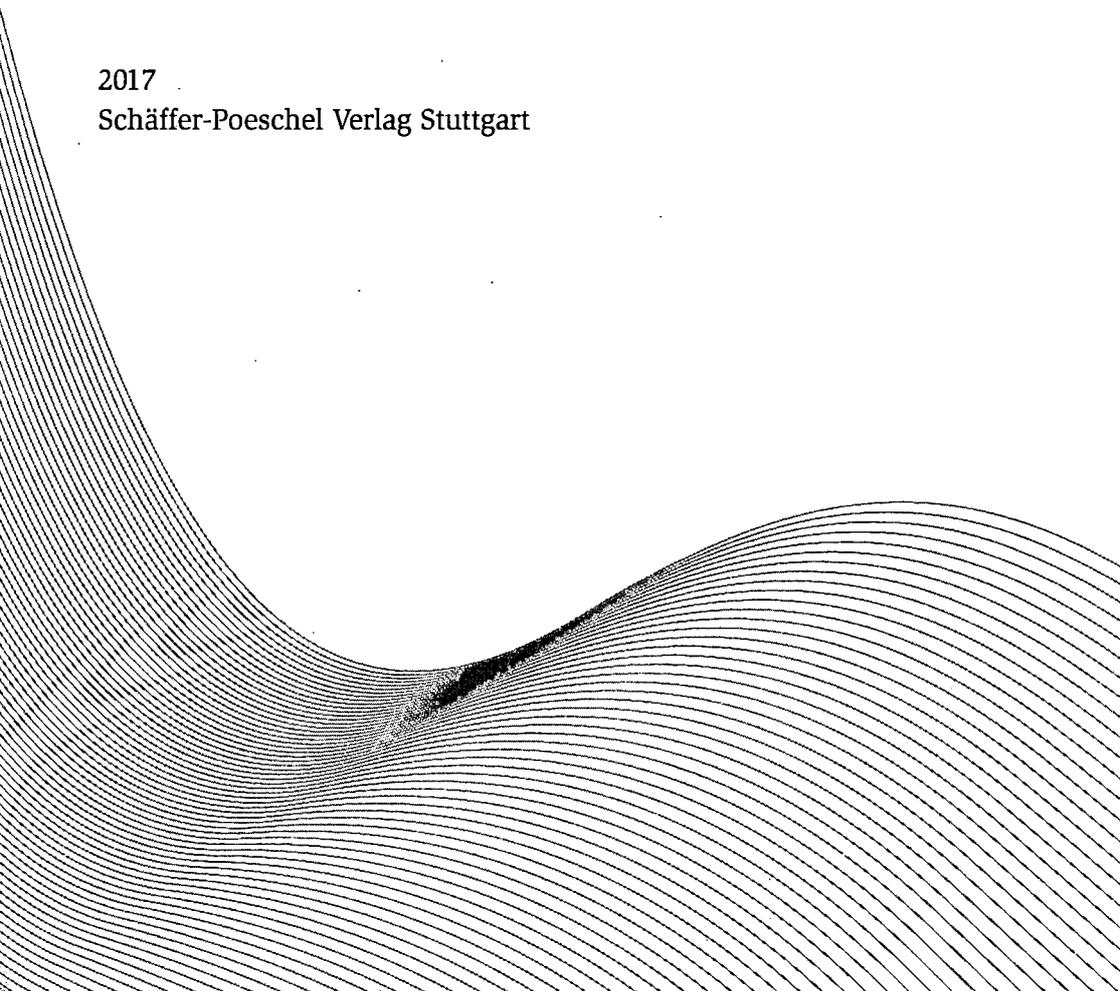
Joana Krizanits/Martina Eissing/Kurt Stettler

Reinventing Leadership Development

Führungstheorien – Leitkonzepte – radikal neue Praxis

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XXV

Teil 1

Leadership gestern, heute, morgen – Praxistheorie für Profis ...	1
1. Kapitel: Führen im Industriezeitalter	5
1.1 Der ingenieurtechnische Ansatz	5
1.1.1 Management als System statt Born Captains of Industry	6
1.1.2 Henry Ford und Alfred Sloan – Rollenmodelle für den Central Executive Officer	6
1.1.3 Erste Schritte auf dem Weg zu einer allgemeinen Managementlehre	7
1.2 Der Human-Relations-Ansatz	8
1.2.1 Gruppennormen und soziale Beziehungen als leistungsbestimmende Einflüsse	8
1.2.2 Theorie X, Y, Z	11
1.2.3 Die Führungsstilforschung	12
1.2.4 Das Verständnis von Organisationen im Human-Relations-Ansatz	13
1.3 Rahmenbedingungen für Organisationen und Führung im Industriezeitalter	14
1.3.1 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Prämissen von Organisationen und Führung im Industriezeitalter	14
1.3.2 Warum sich Führungs- und Organisationsverständnis des Industriezeitalters so nachhaltig perpetuieren	16
1.4 An den Profi: Hand aufs Herz	18
Anmerkungen	19

2. Kapitel: Führen im Konsumzeitalter	21
2.1 Rahmenbedingungen für Organisationen und Führung im Konsumzeitalter	21
2.1.1 Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft	22
2.1.2 Der Mitarbeitende – das Individuum	23
2.1.3 Management Fags und die Professionalisierung der Organisation	23
2.1.4 Zeit der Gurus	24
2.2 Peter Drucker, Vater des Managements	25
2.2.1 Marketing und Innovation als Grundpfeiler der Organisation ..	26
2.2.2 Führen mit Management by Objectives	27
2.2.3 Druckers Theorie des Unternehmens	27
2.2.4 Selbstverständnis, Aufgaben und Verantwortungen des Managements	28
2.2.5 Mitarbeitendenführung als Austauschprozess	29
2.2.6 Warum Druckers Führungs- und Organisationsverständnis so nachhaltig in unserem Business-Alltag verankert ist	30
2.3 Von strategischer Unternehmensplanung und dem richtigen Organisationslayout	31
2.3.1 Die Praxis der strategischen Unternehmensplanung	31
2.3.2 Die Auswahl der ›richtigen‹ Strategie	33
2.3.3 Kernfunktionen und -topologien der Organisation	35
2.3.4 Das St. Galler Management-Modell	37
2.3.5 Vom Viable Systems Model zum systemisch-evolutionären Management	37
2.3.6 Von TQM zu TMQ – Führung und Organisationsgestaltung als Wettbewerbsfaktor	39
2.4 Die Bedeutung der Soft Factors	40
2.4.1 Das 7-S Modell von McKinsey	40
2.4.2 Die Suche nach Spitzenleistungen	41
2.4.3 Leadership und Organisationskultur	42
2.4.4 Ein Potpourrie für die Organisationsentwicklung	44
2.5 Management oder Leadership?	47
2.5.1 Zaleznik: Manager oder Leader – zwei grundverschiedene Menschentypen	47
2.5.2 Downton: transaktionale, charismatische und inspirationale Führung von Revolutionären	50
2.5.3 House: Die Psychologie des Charismas	51
2.5.4 Burns: Transactional versus transforming Leadership in der Politik	51

2.5.5	Bass: Transformationales Leadership im Full Range Leadership Model	53
2.5.6	Bennis: Die Dinge richtig tun oder die richtigen Dinge tun ...	55
2.5.7	Kotter: Management und Leadership als komplementäre Handlungssysteme	56
2.6	An den Profi: noch einmal Hand aufs Herz	57
	Anmerkungen	59
3.	Kapitel: Führen im Change-Zeitalter	63
3.1	Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft	63
3.1.1	Globalisierung und Turbokapitalismus	64
3.1.2	Internet und neue Medien	66
3.2	Veränderungen in den Strukturen von Organisationen	68
3.2.1	Neukonfiguration von Arbeit – Kleeblattorganisation und Portfolioarbeiter	69
3.2.2	Kundennähe durch Reengineering, Lean Management und strategische Geschäftsfelder	71
3.2.3	Shareholder Value und Value Management – Wertschöpfung in verteilten Strukturen	72
3.2.4	Die Professionalisierung der Organisation – neue Funktionen, Systeme, Policies	74
3.2.5	Governance – eine transparente Entscheidungsorganisation bauen	76
3.2.6	Organizational Capabilities als Wettbewerbsfaktor	77
3.3	Handreichungen aus dem strategischen Management	78
3.3.1	Wildnis Strategie	78
3.3.2	Der Resource-based-View-Ansatz – Kernkompetenzen als Wettbewerbsvorteil	79
3.3.3	Der Wettbewerb um die Zukunft	80
3.4	Organisationskonzepte für das Management	83
3.4.1	Change Management	83
3.4.2	Wenn fünf Disziplinen zusammenkommen – die lernende Organisation	84
3.4.3	Innovation und Intrapreneurship	85
3.4.4	Interkulturelles Management	87
3.4.5	Resilienz und Mindfulness in hoch zuverlässigen Organisationen	89
3.4.6	Managing Complexity	91
3.4.7	Agile Management	93
3.5	Führung und Leadership	95

3.5.1	Transformationales, charismatisches Leadership weitergeführt	96
3.5.2	Level 5 Management	98
3.5.3	Salutogenes Führen und Neuroleadership	99
3.5.4	Positive Leadership	102
3.5.5	Verbindendes, postheroisches Management	105
3.6	An den Profi	106
3.6.1	Die Folgen von Value Management und Shareholder Value ...	106
3.6.2	Ungewissheit und der Ruf nach dem charismatischen Führer	108
3.6.3	Erosion des linearen Denkens	109
	Anmerkungen	110

Teil 2

Foundations for Leadership Development	117	
1. Kapitel: Leadership zwischen Nicht-mehr und Noch-nicht	121	
1.1	Wirtschaft und Gesellschaft – selbst im Change?	121
1.2	Die Zukunft des Managements	122
1.2.1	Management 2.0	123
1.2.2	Mit Management-Innovationen das Genom umschreiben ...	124
1.3	Radikalszenario	125
	Anmerkungen	126
2. Kapitel: Herausforderungen heute für Leadership morgen	127	
2.1	Neue Skills und Kompetenzen	128
2.1.1	Soll und Ist nach Meinung der Experten	128
2.1.2	Mitarbeitendenführung neu ...	131
2.1.3	Selbstführung	136
2.2	Baustelle Organisation	138
2.3	Vom einsamen Wolf zum Rudel	141
	Anmerkungen	144
3. Kapitel: Leadership Development heute	145	
3.1	Entwicklungen im Professionsfeld Leadership Development	146
3.1.1	Vom Managementinstitut zur Corporate Academy	146
3.1.2	Wie Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zusammenwachsen	149
3.2	Der Auftrag: Leadership Development! – Fixsterne für Profis	151
3.2.1	Führung als Profession	152

3.2.2	Führung als Funktion, Führungskräfte als Entscheidungsprogramme	154
3.2.3	Der Mindset-Ansatz	157
3.2.4	Leadership Pipeline – Führung als Brennstoff der Organisation	160
3.2.5	Führung als Community of Practice	164
3.2.6	Eine Leadership Brand bauen	169
3.3	Leadership – to be defined ... by you!	172
3.3.1	Leadership: ein Begriff wie ein Chamäleon	172
3.3.2	Die Vision: Offenbarung, Trugbild, Zukunftstraum?	175
3.3.3	Die ethische Dimension im Leadership	177
3.3.4	Leadership Brand statt Führungsleitbild?	178
	Anmerkungen	184
4.	Kapitel: Handlungsfelder für ein Leadership Development	189
4.1	Kommunikationsräume für Leadership Development entwickeln und bespielen	190
4.1.1	Qualifizierung und Sozialisation von Führungskräften auf ihre Rollen und die Themen der Organisation	190
4.1.2	Die strategische Leadership-Intelligenz von Teams stärken ...	191
4.1.3	Kommunikationsräume für eine Leadership Community of Practice	192
4.2	Unterwegs zu einer Corporate Leadership Brand	193
	Anmerkungen	195
Teil 3		
	Reinventing Leadership Development – das Modell der fünf Wetten	197
1.	Kapitel: Fundament und Entwicklungsprozess im Modell der fünf Wetten	201
1.1	Der Auftrag: Redesign des Leadership Development	202
1.1.1	Das Modell des Knowledge Fünneel – Denkrahen für den Design-Prozess für ein Leadership Development	202
1.1.2	Die Ausgangslage für ein Redesign des Leadership Development	204
1.2	Die Ebene der Mysterien – von welchem Verständnis von Führung und Organisation gehen wir aus?	207
1.2.1	Das Konzept der Führungsparadigmen – Denkrahen für ein Grundverständnis von Führung	207

1.2.2	Gelebte Führungs-Praxis zwischen Nicht-mehr und Noch-nicht	211
1.2.3	Führung im Spannungsfeld zwischen überlieferten Selbstverständlichkeiten und neuen Anforderungen	212
1.2.4	Das Mysterium Führung – unsere Rahmensetzung	214
1.3	Die Ebene der Heuristiken – wie wollen wir es angehen?	216
1.3.1	Wetten statt Thesen	216
1.3.2	Der Fokus: Exzellenz im System Führung und Organisation .	217
1.3.3	Offener Zugang für alle Führungsverantwortlichen	220
1.3.4	Auf Ressourcen setzen: Eigenverantwortung, Peer-to-Peer-Lernen und Leaders develop Leaders als Kernprinzipien	221
1.3.5	Das Modell der fünf Wetten auf eine Leadership Brand	222
1.3.6	Grundlagen für eine Corporate Leadership Brand legen	225
1.4	Die Ebene der Algorithmen – nach welchen Kriterien entwickeln wir konkrete Angebote?	226
1.4.1	Die relevanten Schlüsselfähigkeiten für Führung wirkungsorientiert verankern	226
1.4.2	Ein ausgewogenes Angebotsportfolio gestalten	227
1.4.3	Die Prinzipien Eigenverantwortung, Peer-to-Peer-Lernen und Leaders develop Leaders	228
1.4.4	Aufmerksamkeit erzeugen – Führung zum Thema machen ..	230
1.4.5	Sich austauschen über Führung – Ideen und Sprache für eine Leadership Community finden	230
	Anmerkungen	231

2. Kapitel: Der Leadership Canvas – die Schlüsselfähigkeiten für heute bis morgen vorgeben	233
2.1 Das Instrument des Leadership Canvas	234
2.1.1 Funktionen des Leadership Canvas für das Leadership Development	235
2.1.2 Beitrag zu einer Corporate Leadership Brand	236
2.1.3 Aufgaben und Verantwortung für das Professionsfeld Leadership Development beim Leadership Canvas	237
2.2 Die Gestaltungsfelder des Leadership Canvas	237
2.2.1 Schlüsselfähigkeiten, Wirkungen und Entwicklungspotenzial von Führung beobachten	237
2.2.2 Die Auswahl von Schlüsselfähigkeiten am Beispiel	239
2.3 Die wirkungsfördernden Tools zur Vertiefung des Leadership Canvas	241
2.3.1 Der Leadership Explorer – die Schlüsselfähigkeiten verstehen	242

2.3.2	Leadership Personas – Inspiration zum eigenen Führungskontext bekommen	244
2.3.3	Workbook MyLeadership Canvas – den eigenen Entwicklungsweg erarbeiten	247
	Anmerkungen	249
3.	Kapitel: Das Personal Lab – die Führungswirkung der Person entwickeln ..	251
3.1	Das Personal Lab – Der Entwicklungsraum für die Person	252
3.1.1	Funktionen des Personal Lab für das Leadership Development	253
3.1.2	Unterschiede zwischen dem Personal Lab und klassischen Ansätzen des Management Development	254
3.1.3	Der Beitrag des Personal Lab zu einer Corporate Leadership Brand	257
3.1.4	Aufgaben und Verantwortung für das Professionsfeld Leadership Development im Personal Lab	257
3.2	Das Themenportfolio im Personal Lab	258
3.2.1	Die Basisausbildung	259
3.2.2	Evergreens der Führung	261
3.2.3	Transformations-Angebote	261
3.3	Selbstorganisierte Entwicklungsräume im Personal Lab	264
3.3.1	Peer-to-Peer-Entwicklung – an der Erfahrung anderer partizipieren	265
3.3.2	Selbstlernangebote – Lernen wann und wie oft ich will	266
3.4	Unterstützende Tools im Personal Lab	267
3.4.1	Workbooks – Beispiel »Die nächsten 100 Tage«	268
3.4.2	Arbeitstemplates – Beispiel »Soziales Betriebssystem«	270
	Anmerkung	272
4.	Kapitel: Das Team Lab – die Führungswirkung in Teams entwickeln ...	273
4.1	Das Team Lab – Entwicklungsraum für Teams	274
4.1.1	Funktionen des Team Lab im Leadership Development	275
4.1.2	Der Beitrag des Team Lab zu einer Corporate Leadership Brand	277
4.1.3	Zusammenwachsen der Professionsfelder Organisationsentwicklung und Leadership Development	278
4.2	Räume für Push und Pull im Team Space	278
4.2.1	Der Push-Ansatz: Wenn Unternehmensthemen gezielt in Teams gestärkt werden sollen	278

4.2.2	Der Pull-Ansatz: Wenn Teams bedarfsorientiert unterstützt werden sollen	280
4.2.3	Der Team Space als Erfahrungsraum im Team Lab	280
4.3	Das Angebotsportfolio im Team Lab	282
4.3.1	Evergreens der Teams	283
4.3.2	Transformations-Angebote für Teams	285
4.3.3	Längerfristige Begleitung von Teams	286
	Anmerkungen	288
5.	Kapitel: Das Community Lab – die Führungswirkung der Leadership Community entwickeln	289
5.1	Das Community Lab – Entwicklungsraum für eine Community of Practice für Leadership	290
5.1.1	Funktionen des Community Lab	291
5.1.2	Prägung der Corporate Leadership Brand durch das Community Lab	295
5.1.3	Aufgaben und Verantwortung für das Professionsfeld Leadership Development im Community Lab	295
5.2	Bausteine des Community Lab	296
5.2.1	Community Forum	297
5.2.2	Community Camps	298
5.3	Unterstützende Tools	299
5.3.1	Der Ablauf eines Community Camps	299
5.3.2	Der Organization Explorer – Leitfaden zur Erkundung der Organisation	300
6.	Kapitel: Der Leadership Evolution Process – die Weiterentwicklung von Leadership sicherstellen	303
6.1	Leadership und Leadership Development weiterentwickeln ..	304
6.1.1	Funktionen des Leadership Evolution Process	306
6.1.2	Der Beitrag des Leadership Evolution Process zu einer Corporate Leadership Brand	308
6.1.3	Aufgaben und Verantwortung für das Professionsfeld Leadership Development im Leadership Evolution Process ...	308
6.2	Mysterien, Heuristiken und Algorithmen revisited	309
6.2.1	Die Ebene der Mysterien – der Blick in die Glaskugel	309
6.2.2	Die Ebene der Heuristiken – die Weiterentwicklung der Wetten	310
6.2.3	Die Ebene der Algorithmen – die Evaluation der Angebote und Portfolien in den Labs	311

6.3	Der Ablauf im Leadership Evolution Process	312
	Anmerkungen	314
7.	Kapitel: Erfolgsfaktoren für das Redesign des Leadership	
	Development nach dem Fünf-Wetten-Modell	315
7.1	Erfolgsfaktoren für den Entwicklungsprozess	315
7.1.1	Mutig Aufmerksamkeit lenken – im oberen Management neue Erfahrungen ermöglichen	316
7.1.2	Think Big, Start Small – rasch eine breite Ansprache der Zielgruppe erreichen	316
7.1.3	Angemessen verstören, Neues bewusst markieren und: Kommunizieren!	318
7.2	Erfolgsfaktoren für die Profession von HR	319
7.2.1	Professionelles Fundament aufbauen – eine Transformationsphase innerhalb von HR auslösen	320
7.2.2	Das Zusammenwirken innerhalb von HR sicherstellen	320
7.2.3	Enge Vernetzung mit der Leadership Community leben – ein Lern-Eco-System aufbauen	321
7.3	Unterwegs zu einer Corporate Leadership Brand	323
7.3.1	Die fünf Wetten und ihre Beiträge zu einer Corporate Leadership Brand	323
7.3.2	Beiträge anderer HR-Funktionen zu einer Corporate Leadership Brand	325
7.4	Gedanken zum Schluss – für wen eignet sich das Fünf-Wetten-Modell für ein Leadership Development?	326
	Literatur	329
	Stichwortverzeichnis	339
	Die AutorInnen	343