Gerhard Buzek
Gabriela Leone
Halina Sobolewska

Moderne Menschenführung

Leadership kann man lernen!

novum pro

Bibliografische Information
der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek
verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über
http://www.d-nb.de abrufbar.

Alle Rechte der Verbreitung,
auch durch Film, Funk und Fernsehen,
fotomechanische Wiedergabe,
Tonträger, elektronische Datenträger
und auszugsweisen Nachdruck,
sind vorbehalten.

© 2015 novum Verlag

ISBN 978-3-99048-510-1
Umschlagfoto: XXX
Umschlaggestaltung, Layout & Satz:
novum Verlag
Innenabbildungen:
Gerhard Buzek, Gabriela Leone,
Halina Sobolewska (23)

Gedruckt in der Europäischen Union
auf umweltfreundlichem, chlor- und
säurefrei gebleichtem Papier.

www.novumverlag.com

Inhaltsverzeichnis

Brief an unsere Leserinnen und Leser 7

1 Einleitung 9

2 Management, Führung und Leadership:
Eine Positionsbestimmung 13
2.1 Führung in Geschichte und Gegenwart 14
2.2 Die Prinzipien von Yin und Yang 17
2.3 Führung, Management und Leadership:
Kleine Unterschiede – große Wirkung 19
2.4 Management – oder die Technisierung
von Führung 21
2.5 „In Leaders we trust!" –
Führung durch Persönlichkeit 23

3 Leader 2.1 – Idealbild eines
Leaders von morgen 27
3.1 Die DNA des Leaders: 14 Leadership-Merkmale 42
3.1.1 Authentizität, Selbstwertgefühl,
Selbstbewusstsein 43
3.1.2 Gelassenheit, Achtsamkeit,
Einfühlungsvermögen 51
3.1.3 Kommunikationsfähigkeit, Begeisterungsvermögen,
Konfliktlösungskompetenz 57
3.1.4 Entscheidungsfreude, Kreativität
und Belastbarkeit 63
3.1.5 Durchsetzungsvermögen und Mut 70

4 Entwicklungsgrundlagen für Leader von morgen ... 75
4.1 Entwicklung der Persönlichkeit ... 76
4.2 Entwicklung der Sozialkompetenz ... 80
4.3 Entwicklung der Leadership-Merkmale ... 88
4.4 Führungsstile: „Theoretische Orientierungen für Wissensdurstige" ... 93
4.4.1 Das GRID-Modell von Blake & Mouton ... 94
4.4.2 Das Reifegrad-Modell: Situatives Führen nach Hersey & Blanchard ... 96
4.4.3 Das Führungsstilkontinuum von Tannenbaum & Schmidt ... 98
4.4.4 Transaktionale und transformationale Führung nach Burns, Bass und Avolio ... 100
4.4.5 Führung durch Zielvereinbarungen: Das MbO-Modell von Drucker ... 103

5 Leadership lernen durch Tun ... 105
5.1 Was ist Lernen? Was ist Erfahrung? Was ist Handeln? ... 105
5.2 Erfahrungsbasierter Lernzyklus nach David Kolb ... 113
5.3 Zusammenfassende Erläuterung „Lernen" ... 117
5.4 Zusammenfassende Erläuterung „Tun" ... 118
5.5 Die Kraft der Verbindung aus Lernen und Tun ... 119
5.6 Die Quintessenz: ***Das Leadership-Labor*** ... 120

6 Tu es – jetzt! ... 125

7 Literaturliste ... 127

8 Abbildungsverzeichnis ... 131

9 Autorenporträts ... 133

Brief an unsere Leserinnen und Leser

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Als wir mit der Recherche und Arbeit für dieses Buch begannen, hatten wir verschiedene Fragen jedoch ein gemeinsames Ziel vor Augen: Es war unser Wunsch, die bestehende Verwirrung rund um die Begriffe Leadership, Führung und Management aus unserer gemeinsamen Sicht klarzustellen. Unsere jahrelange Praxis im Bereich Consulting führte uns in zahllosen gehaltenen Seminaren immer wieder vor Augen, wie unscharf diese Begriffe allesamt gehandhabt wurden. Wir konnten uns immer wieder davon überzeugen, wie stark das Bedürfnis nach Leadership-Modellen und -Rezepten ausgeprägt war, anstatt danach, Methoden zu entwickeln, um *Leadership tatsächlich zu erlernen* und *zu leben*.
Zwei Fragenbereiche waren dabei für uns zentral und somit richtungsweisend:

1. Wie sieht das Idealbild eines Leaders von morgen aus?
2. Auf welche Weise kann Leadership erlernt und perfektioniert werden?

Die wesentlichen Antworten zu diesen Fragen halten Sie, werte Leserin, werter Leser soeben in Ihren Händen. Leadership *kann* erlernt werden. *Sie können* Leadership erlernen. Modelle und Methoden für erfolgreiches Leadership sowie die Voraussetzungen für Leader werden in den nachfolgenden Kapiteln kompakt vorgestellt und ausgeführt. Unser Buch richtet sich dabei sowohl an routinierte, erfahrene Leader als auch an jene, die gerade Führungspositionen erlangt haben oder planen, dies in naher Zukunft zu tun.

Dem Leadership-Neuling bietet dieses Buch eine zusammenfassende Anleitung, was unter Leadership zu verstehen ist und wie dessen komplexe Aufgabenstellungen bewältigt werden können. Für den Leadership-Profi sind die folgenden Kapitel als Referenzpunkte geschrieben, die ihm im weiten Feld der vielfältigen Führungsaufgaben helfen, seinen eigenen Entwicklungsweg und seine tägliche Leadership-Praxis zu überprüfen. Von der Geschichte des Leaderships bis in die Gegenwart und Zukunft der heutigen Generationen X, Y und Z reichen unsere Überlegungen. Wirtschaftstheoretische Fundierung und praxisnahe Gesamtdarstellung waren und sind unsere Anliegen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und viel Leadership-Erfolg!

Gerhard Buzek, MAS, MTD

Gabriela Leone, MA

Mag. Halina Sobolewska, MAS

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bewusst auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Bezeichnungen, insbesondere Personenbezeichnungen, gelten gleichwohl und stets für beiderlei Geschlecht.

1 Einleitung

Das vorliegende Buch ist *kein* Hand- oder Lehrbuch, sondern ein *Denkbuch*! Es bietet seinen Leserinnen und Lesern – wie die Autoren hoffen – wirkungsvolle Methoden und wertvolle Anregungen an. Auf ihrem individuellen Weg zur Erlangung bzw. Verbesserung von Leadership-Qualitäten sollen seine Leserinnen und Leser darin nützliche Gedanken finden, aus denen sie wählen können. In diesem Sinn soll das Buch auch die Funktion einer Entscheidungshilfe erfüllen.

In einer immer komplexer werdenden Welt der Globalisierung verändern sich die gewohnten Strukturen immer rascher oder lösen sich völlig auf, werden ausgelöscht und ersetzt. Gegenwärtig ist Veränderung in den seltensten Fällen etwas, das plötzlich auftaucht und überraschend eintritt, denn Veränderung *ist* bereits der Zustand unserer Welt. Die Ausläufer der Veränderung, dem Dauerzustand der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, finden sich im Leben jedes Einzelnen wieder. Das, was jedoch die Welt an sich und insbesondere jene der Wirtschaft auch zukünftig zusammenhalten kann, ist *Leadership*.

Das Kapitel „*Management, Führung und Leadership*" stellt eine erste Positionsbestimmung dar: Was ist Leadership? Wodurch unterscheiden sich Management und Leadership? Ist Führung der Überbegriff von beiden? Um sich diesen Begriffen anzunähern, erfolgt zunächst eine kurze Geschichte der Führung. Wie haben sich Führung und Leadership von der Steinzeit bis ins 21. Jahrhundert überhaupt entwickelt? Wie und wodurch gewann der Begriff Management in unserem Sprachgebrauch die Oberhand? Einige fernöstliche Ansätze und Prinzipien werden unseren abendländischen Traditionen bzw. europäischen Ideen vergleichend gegenübergestellt. Aus diesen

werden schließlich die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von *Leadership*, *Management* und *Führung* herausgearbeitet. Im Falle sämtlicher Ausprägungen von Leadership und Management spielt die Persönlichkeit eine zentrale Rolle. Die wichtigsten Persönlichkeitsfaktoren von Menschen finden in diesem Kapitel Erwähnung. Aus Schlüsseleigenschaften werden Persönlichkeitsprofile gebildet, die zwar vorgegeben, jedoch nicht starr und unveränderlich sind, denn Menschen sind ihr gesamtes Leben hindurch lernfähig.

Im Kapitel „*Leader 2.1 – Idealbild eines Leaders von morgen*" wird das Idealbild eines Leaders der Zukunft skizziert und analysiert. Welche Anforderungen und Ansprüche werden an den Leader der Zukunft gestellt? Welcher Typus des Leaders wird in den kommenden Jahrzehnten bestimmend werden? Um diese Fragen zu beantworten, wird ein Exkurs zu den Generationen Y und Z unternommen. Unterscheidungsmerkmale dieser Generationen zur Vorgängergeneration X werden im Bezug auf Leadership herausgehoben. Im Anschluss daran wird die „DNA des Leaders" anhand der 14 zentralen Leadership-Merkmale analysiert. Diese Persönlichkeitsmerkmale werden nicht als psychologische Diagnostik oder gar tabellarisch abgehandelt, sondern es wird nach Merkmalen gesucht. Nach jenen Eigenschaften, deren Effekte für Leadership von besonderer Bedeutung sind. Keine dieser Persönlichkeitseigenschaften kommen in Reinform vor, sondern stets in verschiedensten Mischformen und unterschiedlichen Zusammensetzungen.

Darauf aufbauend fragt das Kapitel „*Entwicklungsgrundlagen für Leader von morgen*" nach den Möglichkeiten diese Persönlichkeitseigenschaften zu entwickeln, mit dem Ziel, die Stärken im Bezug auf Leadership zu verbessern. Diesem Kapitel liegt die Annahme zugrunde, dass Leadership erlernbar ist. Wenn also an den Persönlichkeitseigenschaften gezielt angesetzt wird, deren Stärken verstärkt und die Schwächen im Bezug auf Leadership verringert werden, dann können – so unser Ansatz – die zentralen Leadership-Qualitäten zur Geltung gelangen und ihre Wirkung entfalten. Der Weg führt demzufolge von der *Authentizität*, dem *Selbstwertgefühl* und dem *Selbstbewusstsein* zur Entwicklung der für Leader essenziellen

Sozialkompetenz. Den Abschluss dieses Kapitels bilden einige der wichtigsten wirtschaftstheoretischen Führungsmodelle. Sie sollen nicht „trockene Theorie" vermitteln, sondern jene Bezugspunkte abstecken, innerhalb welcher sich Leadership und Management herausgebildet haben. An den Führungsmodellen kann gezeigt werden, dass es trotz völlig unterschiedlicher Führungsstile stets *ein* gemeinsames Beziehungsdreieck gibt, bestehend aus *Führendem*, *Geführtem* und *Situation*.

Das abschließende Kapitel trägt den Titel „*Leadership lernen durch Tun*". Leadership, so unsere These, ist einer jener Bereiche, bei welchem der Lernprozess keinesfalls nur aufgrund theoretischer Vermittlung funktionieren kann. Im Falle von Leadership ist der Lernprozess stärker als in anderen Wissensgebieten vom Tun und Handeln des Lernenden abhängig. Die *14 Leadership-Merkmale* und die auf diesen basierenden Entwicklungsgrundlagen für Leader werden mit den Elementen *Lernen*, *Erfahrung* und *Handeln* in Beziehung gesetzt. Diese drei Elemente bilden den Rahmen und das Gerüst, in welchem sich Leadershipeigenschaften entwickeln und perfektionieren lassen.

Lernen und *Tun* können auch Symbiosen miteinander eingehen. Die Verbindung aus Lernen und Tun ist das sogenannte *erfahrungsbasierte Lernen*, dem ebenfalls ein Unterkapitel gewidmet ist. In diesen Abschnitten wird gezeigt, welchen Einfluss die aktive, handelnde Auseinandersetzung mit Problemstellungen besitzt und welchen positiven Effekt diese auf den Lernprozess und insbesondere den Lernfortschritt besitzt. Aus der Verbindung von Lernen und Tun entstehen nicht nur bemerkenswerte Resultate, sondern es werden auch Kräfte freigesetzt; Erlebnisse und Erfahrungen werden als Handlungselemente in den Lernprozess eingebracht.

Die methodische Quintessenz dieser Vorgangsweise ist das sogenannte *Leadership-Labor*. Wie in einem experimentellen Labor werden im *Leadership-Labor* Entwicklungsprozesse des Führungs-Lernens in Gang gesetzt; es werden Versuche gemacht, Positionen ausgelotet und Grenzen erfahren. Das Leadership-Labor ermöglicht jene Lernmöglichkeiten, welche die Unternehmenswelt außer-

halb des Labors nicht oder nur sehr eingeschränkt bieten kann. Die durchlaufenen Erlebnisse und vielfältigsten Erfahrungen können wie Werkzeuge aus dem Labor in die Welt der Wirtschaft und der Organisationen mitgenommen werden, um dort in Führungssituationen erfolgreich zur Anwendung gebracht zu werden.

2 Management, Führung und Leadership: Eine Positionsbestimmung

Bedeutet *Management*, „die Aufgaben *richtig* zu tun" und *Leadership*, „die *richtigen* Aufgaben *zu tun*"? Was verstehen wir unter *Management*, *Führung* und *Leadership*? Woher kommen diese Begriffe und wieso ist es wichtig, sie zu unterscheiden? Welche Gemeinsamkeiten besitzen sie und was unterscheidet sie fundamental voneinander? Wodurch wirken *Leader* und was sind die Merkmale ihres Führungserfolgs? Kann erfolgreiches *Leadership* erlernt werden und wenn ja, auf welche Weise?

Am Beginn unserer Antworten steht *keine Definition*, sondern ein kurzer gedanklicher Sprung in eine spannungsgeladene Situation: Wer kennt sie nicht? Die tausenden US-amerikanischen Filmszenen, in denen die Kriminalbeamten am Tatort gerade mit ihren Ermittlungen beginnen und plötzlich mehrere Männer des FBI mit den Worten auftreten: „*Wir übernehmen jetzt den Fall!*" Wir beobachten die Situation und erkennen: Die *Führung* wird in diesem Moment von den lokalen Ermittlern zu den FBI-Beamten „hinübergereicht", die Führung wird *übertragen* und damit *übergeben*. *Zuständigkeit*, *Verantwortung* und somit auch *Leadership* und *Management* des gesamten Falles wechseln von einer Gruppe zur nächsten.

Wir kennen jedoch auch jene Art der Führung, die in zahllosen zwischenmenschlichen Situationen automatisch entsteht. Situationen, in denen keinerlei *Leader* bestimmt werden, sondern sich *herausbilden*. Um diese Art des „natürlichen" Führungsverhaltens zu untersuchen, wurden in den 1950er Jahren in den USA Versuche[1] mit

1 Die Experimente mit Kleingruppen wurden ab den frühen 1950er Jahren unter der Leitung des US-amerikanischen Sozialpsychologen *Robert F. Báles* durchgeführt; vgl. Báles et al., 1951, S. 466 ff.

kleinen Gruppen von Testpersonen unternommen. Die Versuchsteilnehmer, die einander davor noch nie gesehen hatten, wurden in kleine Teams gruppiert und bekamen Aufgaben, die sie gemeinsam lösen sollten. In sämtlichen der Teams konnten bereits nach relativ kurzer Zeit einzelne Gruppenmitglieder beobachtet werden, welche Ihrerseits die Teams stärker zu beeinflussen in der Lage waren, als sie selbst durch die Teams beeinflusst wurden. Dieses *Leadership-Verhalten* konnte nicht nur von außen durch die Beobachter festgestellt werden, sondern wurde auch vonseiten der anderen Teammitglieder zunächst *registriert* und sodann *angenommen*.

Wieso? Ein kurzer Ausflug in unsere Vergangenheit könnte einige Erklärungen bieten.

2.1 Führung in Geschichte und Gegenwart

Führung reicht zurück an den Anfang der Menschheitsgeschichte. Die urzeitlichen Menschen lebten in Kleingruppen zusammen und mussten um ihr tägliches Überleben und das ihrer Gruppe kämpfen. Es war eine überaus gefährliche, feindliche Umgebung in der zumeist Gruppen höhere Überlebenschancen besaßen als Einzelkämpfer. Daher hatte jedes Mitglied auch bestimmte Aufgaben für sich selbst und für die Gemeinschaft zu erfüllen. Und bereits zu diesem Zeitpunkt mussten Entscheidungen getroffen werden, Zuständigkeiten verteilt werden und Verantwortungen übernommen werden, je nach Fähigkeit und Geschick der einzelnen Mitglieder. Je besser die *Führung* einer steinzeitlichen Gruppe funktionierte, umso besser „performte" diese im Wettbewerb gegen das Umfeld. Die Qualität des *Leaderships* brachte bereits zu Zeit der frühen Jäger- und Sammlerzivilisationen Vorteile für gut geführte Kollektive.

In den Jahrtausenden der Hochkulturen Ägyptens bildeten sich komplexe Strukturen von *Führung* heraus. Die Hieroglyphen kannten bereits vor etwa 5.000 Jahren eindeutige Zeichenkombinationen,

welche *Führung*, *Führer* und sogar *Geführte* symbolisierten. Und auch in den Gesetzestexten des babylonischen Königs *Hammurapi I.* (18. Jahrhundert v. Chr.) wurden Fragen des Königtums sowie des Gehorsams des Volkes, als Rechte und Pflichten thematisiert. Der *Trojanische Krieg* (13. Jahrhundert v. Chr.) und seine Helden, von *Odysseus* über *Hektor* bis *Agamemnon* besitzen in den Erzählungen des *Homer* nicht nur übermenschlichen Mut, sondern auch für ihre Zeit unvergleichliche *Führungsqualitäten*. Nur durch *Leadership* konnte *Odysseus* auf seinen jahrelangen Irrfahrten sich und seinen Gefährten Hoffnung und Perspektive vermitteln. Er versetzte sie damit in die Lage, einander durch Spitzenleistungen aus den schrecklichsten Gefahren zu befreien.

Zwischen dem sechsten und vierten Jahrhundert v. Chr. entstanden – beinahe gleichzeitig – großartige Gedankengebäude der Philosophie: In Ostasien und in Südeuropa, aus damaliger Sicht an unendlich weit voneinander entfernten Punkten der antiken Welt. Zeitlich zuerst entstanden die Lehren des *Konfuzius* in China, in deren Zentrum die Menschen und die sie umgebende Ordnung standen. Ordnung beinhaltete für Konfuzius besonders auch die menschlichen Elementarbeziehungen; die Verhältnisse zwischen Eltern und Kindern oder auch zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Wie in einem Spiel, das durch Spielregeln erst ermöglicht wird, war und ist auch die Beibehaltung der menschlichen Verhältnisse zumeist von Hierarchien gekennzeichnet. In diesen stellten Führung, Gehorsam und Respekt wichtige Elemente dar.

Zeitlich nach Konfuzius nahm sich die griechische Philosophie – allen voran *Platon* und *Aristoteles* – des Themas der Führung intensiv und systematisch an. In der Zeit der griechischen Antike wird *Führung* bereits sehr konkret gedacht und diskutiert. *Platon* und sein Schüler *Aristoteles* entwarfen zahlreiche, bis weit in die Neuzeit hinein gültige Lehrsätze über das komplexe Gefüge eines Staates und seiner Führung. Die griechischen Philosophen erkannten die *Wichtigkeit der Führung* und konnten diese auch an zahlreichen Beispielen der antiken Herrschaftssysteme zeigen. Im Kern ihrer Beobachtungen und Gedanken stand dabei der Mensch, der seine jeweilige Auf-

gabe in einem theoretischen „idealen Staat" nach seinen Talenten zu übernehmen habe.

Ähnlich wie in einem modernen Unternehmen gab es in diesem „idealen Staat" der Antike *Führende* und *Geführte*. Jeder Mensch konnte grundsätzlich jede Position erlangen, je nach Charakter und Kompetenz. Die verschiedenen Stände, von Bauern und Handwerkern über Wächter und Soldaten, bis hin zum führenden Stand der Philosophenkönige, standen zueinander in hierarchischen Verhältnissen. Damit waren ausdrücklich *Prinzipien des Verhaltens* angesprochen, ohne die ein soziales Gefüge nur schlecht funktionierte. Das *Verhalten* ist unschwer als *Führungsverhalten* und als *Führungskompetenz* identifizierbar; und aus dieser Epoche stammt auch das Wort *Strategie*. Es leitet sich von *stratēgós* ab, dem militärischen Führer der griechischen Klassik.

Das erste antike *Weltreich* der Menschheitsgeschichte, das *Römische Reich*, bestand bis in seine hintersten Winkel aus *Strategie* und *Führung*. Die Strukturen des Staatswesens, seine militärische Organisation, die internationalen Handelsbeziehungen und seine kulturellen Errungenschaften, sie alle waren durchdrungen von *Führung* und *Ordnung*. Wie in der Antike üblich, wurden fremde Völker unterworfen und sodann *geführt*. Die Führung kannte engere und weitere Formen, Freie und unterworfene Sklaven. Die großen *Leader* der römischen Kaiserzeit waren allesamt durch militärische, politische und menschliche *Führungsstärke* gekennzeichnet. Sie alle, von *Caesar* über *Augustus* bis *Trajan*, hatten darüber hinaus noch eine weitere Stärke, die sie im römischen Senat, auf dem Forum Romanum und bei ihren Truppen ausspielen konnten: *Persönlichkeit* und *Charisma*.

Der *ideale Fürst des Mittelalters* wurde von Machiavelli um das Jahr 1500 beschrieben und als politischer Lösungsversuch für das in kleinste Fürstentümer zersplitterte Italien gedacht. Der Fürst war ein teils *harter*, teils *skrupelloser Führer*, kein Diktator, eher der Typus des gnadenlosen Managers. Für den Erfolg war ihm buchstäblich jedes Mittel recht, und er ging im Mittelalter im wahrsten Sinne des Wortes über Leichen. Die Fürstentümer, König- und Kaiserreiche, ihre politischen Strukturen und wirtschaftlichen Verflechtungen erforderten im Laufe der Jahrhunderte immer differenziertere

Formen der *Führung* und *Organisation*; und das trotz ihrer bäuerlichen Strukturen. Mit zunehmendem Handel und größer werdenden Gewerben wurden *arbeitsteilige Prozesse* wichtiger, wodurch *Führung* und *Entscheidung* weiter an Bedeutung gewannen.

Die Industrielle Revolution des 19. Jahrhunderts förderte schließlich die ersten Formen dessen zutage, was wir heute im weitesten Sinne unter *Führung* verstehen: *Führung* sollte in den Manufakturen das 19. Jahrhunderts lediglich das *Verhalten der Geführten* zwecks Zielerreichung bestimmen. Erst allmählich entstanden daraus jene Ansätze und Konzepte, die wir heute als *Leadership*, *Führung* und *Management* kennen. Langsam entwickelten sich die Fragen in die Richtung von: *Wie muss Führung erfolgen, damit einzelne Menschen, Teams oder ganze Unternehmen genau das tun, was unsere Unternehmensziele verlangen?* Kriterien der *Führungsebenen* und *-felder* sowie des *Führungsverhaltens* und *-stils* entstanden im Laufe des 20. Jahrhunderts, die *Führungsforschung* war geboren.

Mit steigender Komplexität der Wirtschaft und der Unternehmensstrukturen wurden und werden auch die Ansätze von *Management*, *Führung* und *Leadership* vielfältiger. Sie variieren heute in ihren Methoden bisweilen erheblich und doch haben Sie *alle einen gemeinsamen Kern und Ausgangspunkt*: Das Verhalten von Menschen soll im positiven Sinne *beeinflusst* – nicht manipuliert – werden. Dass diese Gedanken nicht nur europäischer und amerikanischer Herkunft sind, zeigt ein kurzer und zugleich überaus hilfreicher Blick nach Asien, in den Fernen Osten dieses Kontinents.

2.2 Die Prinzipien von Yin und Yang

Yin und *Yang* sind zwei zentrale Begriffe, die aus der chinesischen Philosophie stammen. Die beiden gegensätzlichen Bezeichnungen besitzen jeweils mehr als eine Bedeutung, wobei sie jeweils eine Gruppe von Grundsätzen bilden: *Yin* steht für hell, hart, heiß und

sonnig, für Aktivität sowie für das männliche Prinzip. *Yang* hingegen bezieht sich auf Dunkles, Weiches, Schattiges und Kühles, es steht für Ruhe und für das weibliche Prinzip.

Yin und *Yang* spielen nicht nur im chinesischen Denken seit Jahrtausenden eine wichtige Rolle. Sie fanden auch Eingang in die klassische chinesische Medizin und stellen wichtige Prinzipien chinesischer Kampfsportarten, wie Tai-Chi oder Qigong dar. *Yin* und *Yang* sind Orientierungspunkte und bezeichnen auch das rechte Maß des Gleichgewichtes.

Ordnet man diesen beiden Gruppen von Grundsätzen die Eigenschaften von *Management* und *Leadership* zu, so erkennt man, dass *Yin* auf *Management* und *Yang* auf *Leadership* bezogen werden kann.

Abbildung 1: Die Prinzipien Yin und Yang – Management und Leadership[2]

2 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan & Kaiser, 2013.

Wie in der Abbildung beschrieben, sind bereits die Zugänge zu *Management* und *Leadership* völlig unterschiedliche. Das *Management (Yin)* läuft nach der klassischen Reihenfolge von Planung, Durchführung und Kontrolle ab und ist umsetzungsorientiert. Was zählt, ist das Ergebnis, auftretende Probleme sind dazu da, um gelöst zu werden. Das System wird nicht hinterfragt, sondern an die neuen Anforderungen und Ziele angepasst. Die Tätigkeit innerhalb des Paradigmas kann nur dann höhere Erträge liefern, wenn die Unternehmensprozesse stets noch effizienter gemanagt werden.

Leadership (Yang) hingegen nimmt das Ganze der Aufgabe in den Blick. Durch Übersicht, Ruhe und aufgrund des Respekts vor den Menschen entsteht Vertrauen. Auf dieser Grundlage werden Mitarbeiter dazu angeregt, sich ihrer Fähigkeiten bewusst zu werden und in die Lage versetzt, ihren Fähigkeiten gemäß hervorragende Leistungen zu erbringen. *Leadership* ist offen für neue Ideen und ermutigt dazu, Dinge nicht nur anders zu sehen, sondern auch anders umsetzen zu können. Ein neues Paradigma kann entstehen, das System vermag sich zu wandeln, *Leadership* ist bereit für Veränderung und stellt sich in den Dienst der gestellten Aufgaben.

2.3 Führung, Management und Leadership: Kleine Unterschiede – große Wirkung

An diesem Punkt angelangt, soll nunmehr eine erste Unterscheidung der Begriffe *Führung*, *Management* und *Leadership* unternommen werden, um die thematische Richtung unseres Buches zu verdeutlichen.

Dabei erscheint es uns wichtig zu betonen, dass für uns der englische Begriff *Leadership* nicht einfach nur eine Übersetzung von *Führung* bedeutet. Leadership ist jener Teil der Führung, der für Begriffe wie *innere Werte, Lebensführung, Haltung und Einstellung steht*. Leadership ist Führung als Grundhaltung *und* als Geisteshaltung.

Im *Leadership-Labor* fällt die fundierte führungstheoretische Grundlage mit dem Erfahrungslernen zusammen. Die Theorie bildet im Labor Schnittmengen mit der Praxis, indem das Erleben und Erfahren den Lernprozess bestimmt und beschleunigt. Es ist lebendig, dynamisch und anpassungsfähig, es ermöglicht vielfältige Erfahrungen, die in der Art von entwickelten, passenden Werkzeugen aus dem Labor in die organisationale Realität mitgenommen werden können.

6 Tu es – jetzt!

Die Transformation des Erfahrenen, des Gelernten und Durchlebten auf den jeweils eigenen Arbeitsplatz und die eigene Führungssituation ist das *Alleinstellungsmerkmal* und der unschätzbare Vorteil des *Leadership-Labors*. Nicht nur die Methoden, das gesamte Leadership-Labor ist universell und auf zahlreiche Disziplinen anwendbar.

In ihm wird nicht nur die individuelle Persönlichkeitsentwicklung weiter vorangetrieben, es wird auch ganz besonders auf den Ausbau von Teamarbeit und die Intensivierung von Teamentwicklung geachtet. Mit diesem Anspruch richtet es sich ausdrücklich auch an die Personalentwickler und HR-Verantwortlichen von Unternehmen aller Größenordnungen. Es unterstützt deren Zielsetzungen im Bereich der Sicherung und Entwicklung des bestehenden Führungskräftebestandes als auch jene der Planung und Vorbereitung des zukünftigen Bedarfs an Leadern bzw. Nachwuchsführungskräften. Der Beitrag, den Human Resources, über die Bereiche der Rekrutierung hinaus, hinsichtlich der organisationalen Leistungsverbesserung und Mitarbeitermotivation leisten kann, ist von hoher Bedeutung. Das Leadership-Labor deckt einen weiten Bereich dieser HR-Aspekte ab, indem es auf alle Kernkompetenzen der Führung abzielt, deren unternehmensweite Erhöhungen wichtige Aufgaben der Personalentwicklung bilden.

„*Just do it!*" ist Auftrag, Motto und zugleich die Aufforderung, sich auf das *Leadership-Labor* einzulassen. *Einlassen* ist in diesem Zusammenhang als *Bereitschaft* zu verstehen, neue Zugänge finden und neue Lösungsansätze ausprobieren *zu wollen*. Sich einzulassen bedeutet auch, Menschen *off-the-job* in kurzer Zeit und in einem völlig anderen Umfeld näher und besser kennenzulernen, als dies in Monaten oder Jahren der Zusammenarbeit in Unternehmen

oftmals der Fall ist. Das Leadership-Labor „zu betreten" bedeutet auch, die innere Zustimmung dazu zu geben, es mit einigen Neupositionierungen hinsichtlich der eigenen Person wieder zu verlassen. Es besteht die Gelegenheit, den eigenen Führungsstil, die eigenen Vorstellungen von Führung auf den Prüfstand zu stellen und die Ergebnisse im Sinne von Werkzeugen und Erfolgsfaktoren mitzunehmen.

Zu guter Letzt beinhaltet das *Leadership-Labor* jede Menge Spaß! Seine Methoden haben besonders hohe Erlebniswerte und besitzen nachweislich hohen *Fun-Faktor*. Dies wirkt sich auf das Klima der Teilnehmergruppen positiv aus. Das Motivationsniveau steigt ebenso wie die Lust, sich aktiv in das Leadership-Lernen einzubringen. „*Lass es mich tun und ich werde es können*", lauten die Worte des Konfuzius, die wir sinnbildlich über den Eingang zu unserem *Leadership-Labor* geschrieben haben.

7 Literaturliste

Achtziger, Anja & Gollwitzer, Peter M. (2010). ***Motivation und Volition im Handlungsverlauf***, S. 309–335, in: Heckhausen, Jutta & Heckhausen, Heinz (Hrsg.). Motivation und Handeln. Berlin: Springer Verlag

Báles, Robert F., et al. (1951). ***Channels of Communication in Small Groups***. American Sociological Review. 16/4: 461–468.

Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1993). ***Transformational Leadership: A Response to Critiques***, S. 49–80, in: Chemers, Martin M. (Hrsg.). Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions. San Diego: Academic Press

Bass, Bernard M. (1985). ***Leadership and Performance Beyond Expectations***. New York: Free Press

Berthel, Jürgen & Becker, Fred G. (2013). ***Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit***. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Bin Yuen, Tey (2011). ***Life beyond the comfort zone***. *Tey Bin Yuen*.

Blake, Robert R. & McCanse, Anne A. (1995). ***Das GRID-Führungsmodell***. Düsseldorf: Econ Verlag

Blum, Adrian & Zaugg, Robert J. (2008). ***360-Grad-Feedback. Komplexe Arbeitsbeziehungen erfordern differenzierte Feedbacksysteme***, S. 66–84, in: Thom, Norbert & Zaugg, Robert J. (Hrsg.). Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Wiesbaden: Gabler Verlag

Burns, James M. (1978). ***Leadership***. New York: Harper & Row

Cable, Daniel M. (2007). ***Change to strange – Create a great organization by building a strange workforce.*** Pearson Education Inc.

Costa, Paul, T. & McCrae, Robert R. (1992). ***Multiple uses for longitudinal personality data***. European Journal of Personality. 6: 85–102.

Drucker, Peter F. (1955). ***The Practice of Management***. London: Heinemann

Drucker, Peter F. (2003). ***The Essential Drucker. The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management***. New York: Harper Business

Gmür, Markus & Thommen, Jean-Paul (2011). ***Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen***. Zürich: Versus Verlag

Goldsmith, Marshall, en collaboration avec Mark Reiter (2007). **De la réussite à l'excellence. – L'ultime échelon**. Les éditions Un monde différent.

HAYS (Hrsg.) (2014). ***HR-Report 2014/2015. Schwerpunkt Führung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz***. Mannheim, Zürich, Wien: Herausgeber

Heckhausen, Jutta & Heckhausen, Heinz (Hrsg.) (2010). ***Motivation und Handeln***. Berlin: Springer Verlag

Heimerl, Peter (2010). ***Führen! statt R.A.B.I.A.T. handeln***. Wien: Facultas Verlag

Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Dewey E. (2001). ***Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources***. Upper Saddle River: Prentice Hall

Hüther, Gerald (2011). ***Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn***. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag

Kleinbeck, Uwe (2010). ***Handlungsziele***, S. 285–307, in: Heckhausen, Jutta & Heckhausen, Heinz (Hrsg.). Motivation und Handeln. Berlin: Springer Verlag

Kolb, Alice Y. & Kolb, David, A. (2009). ***Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development***, S. 42–68, in: Armstrong, Steven J. (Hrsg.). The SAGE Handbook of Management, Learning, Education and Development. London: Sage Publications

Kolb, David, A. (1984). ***Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development***. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Kuhnert, Karl W. & Lewis, Philip (1987). ***Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis***. Academy of Management Review. 12/4: 648–657.

Malik, Fredmund (2006). ***Bergsteigen und Management. Was können Manager von Alpinisten lernen?*** Berg und Steigen. 3: 65–69.

Matthew, Kelly (2007). ***The dream manager***. Beacon Publishing.

Palfrey, John & Gasser, Urs (2010). ***Born Digital. Understanding the First Generation of Digital Natives***. New York: Basic Books

Patterson, Kerry, Grenny, Joseph, McMillan, Ron & Switzler, Al (2006). ***Heikle Gespräche. Worauf es ankommt, wenn viel auf dem Spiel steht***. Wien: Linde Verlag

Pörksen, Bernhard & Schulz von Thun, Friedemann (2014). ***Kommunikation als Lebenskunst. Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens***. Heidelberg: Carl Auer Verlag

Preiser, Siegfried (1978). ***Sozialisationsbedingungen sozialen und politischen Handelns***, S. 126–135, in: Landeszentrale für politische Bildung Rheinland-Pfalz (Hrsg.). Selbstverwirklichung und Verantwortung in einer demokratischen Gesellschaft. Mainz: Herausgeber

Rosenberg, Marshall (1999). ***Les mots sont des fenêtres (ou des murs) – Introduction à la communication non-violente***. Editions Jouvence

Scheer, Peter J. & Kasper, Helmut (2011). ***Leadership und soziale Kompetenz. Mit Erlebnisberichten von Führungskräften***. Wien: Linde Verlag

Schnorrenberg, Leonhard J., Stahl, Heinz K., Hinterhuber, Hans H. & Pircher-Friedrich, Anna M. (Hrsg.) (2014). ***Servant Leadership. Prinzipien dienender Führung in Unternehmen***. Berlin: Erich Schmidt Verlag

Scholz, Christian (2014). ***Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt***. Weinheim: Wiley-VCH Verlag

Scholz, Christian (2014). ***Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen***. München: Verlag Franz Vahlen

Seliger, Ruth (2014). ***Positive Leadership. Die Revolution in der Führung***. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Smith, Mark K. (2010). ***David A. Kolb on experiential learning***. *http://infed.org/mobi/david-a-kolb-on-experiential-learning/* – abgerufen am: 02.05.2015

Staehle, Wolfgang H. (1999). ***Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive***.

Stahl, Heinz K. (2007). ***„Leadership" unter der Lupe. Kann man Leadership erlernen? – Anforderungen an einen Leader***. CFO aktuell. Zeitschrift für Finance & Controlling. 1/2: 77–78.

Stobbe, Marcus (2008). ***Lösungsorientiertes Management. Malik trifft De Shazer***. Books on Demand

Weibler, Jürgen (2012). ***Personalführung***. München. Verlag Franz Vahlen

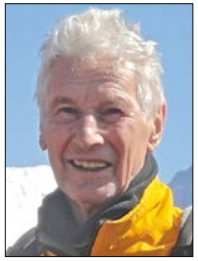
Wunderer, Rolf & Dick, Petra (2002). ***Sozialkompetenz – eine mitunternehmerische Schlüsselkompetenz***. Die Unternehmung. 56/6: 361–391.

Wunderer, Rolf (2006). ***Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre***. München: Luchterhand Verlag

8 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Prinzipien Yin und Yang – Management und Leadership 18
Abb. 2: Gegenüberstellungen von Führung, Management und Leadership 20
Abb. 3: Leadership und Selbstführung 30
Abb. 4: Kommunikationsgegensatz: Manager und Leader 31
Abb. 5: Manager und Leader von morgen 35
Abb. 6: Das 360°-Feedback für Führungskräfte 49
Abb. 7: Erfolgreiches Konfliktmanagement 61
Abb. 8: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen 64
Abb. 9: Von der Absicht zum Entschluss 66
Abb. 10: Verhaltenskriterien und Ergebnisse der Sozialkompetenz 82
Abb. 11: Entwicklung der Sozialkompetenz 84
Abb. 12: Das Komfort-Risiko-Modell 91
Abb. 13: Das Komfort-Risiko-Modell und seine Veränderung durch Entwicklung der Persönlichkeit 92
Abb. 14: Managerial Grid: Verhaltensgitter-Modell nach Blake & McCanse 95
Abb. 15: Das Reifegrad-Modell 97
Abb. 16: Das Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum & Schmidt, ergänzt durch Wunderer 99
Abb. 17: Kreislauf des Erfahrungslernens nach David A. Kolb 116

9 Autorenporträts



Gerhard Buzek

Offiziersausbildung (Theresianische Militärakademie), Führungsausbildung (Landesverteidigungsakademie), Trainerausbildung in erlebnisorientierter Methodik (USA & GB), Coachingausbildung (GB). Akademischer Wirtschaftstrainer, Master of Advanced Studies (MAS), Master of Training & Development (MTD) der Management Business School/ Universität Salzburg. Berufsoffizier des Österreichischen Bundesheeres, Bataillonskommandant und Hauptlehrsoffizier (Militärakademie), UN-Beobachter (Kairo/Suezkanal/Sinai), Berater, Trainer und Coach. Lektor: SMBS/Universität Salzburg, PEF Privatuniversität für Management, FH Wiener Neustadt, Theresianische Militärakademie.

Motto: *Mut ist die Fähigkeit, nicht fremde, sondern die eigenen Grenzen zu überwinden.*

Gabriela Leone

Absolventin des Graduate Institute (IHEID) in Genf mit einem Master in Political Sciences and International Studies. Zahlreiche Fachausbildungen im Bereich Human Resources, sowie Ausbildungen im Bereich Führung und Coaching, darunter das ICF zertifizierte Solution Focused Coaching. Seit 2001 unterwegs im Bereich Human Resources und Personalentwicklung – zuletzt als HR Direktor und Mitglied der Geschäftsleitung McDonald's Schweiz. Seitdem ist sie als selbstständige Unternehmensberaterin, Trainerin, Lektorin und Coach unterwegs. 2013 hat sie sich auch der Plattform Move Up Consulting angeschlossen.

Motto: *Man entdeckt keine neuen Weltteile, ohne den Mut zu haben, für lange Zeit alle Küsten aus den Augen zu verlieren.* (André Gide)

Halina Sobolewska

Studium der Pädagogik an der Universität Gdansk mit Magisterabschluss. Sie ist Akademische Wirtschaftstrainerin, Master of Advanced Studies (MAS) und unterrichtet an der Salzburg Management Business School der Universität Salzburg. Vor Ihrer Karriere als selbstständige Trainerin und Coach war sie als Projektmitarbeiterin bei CON MED Gesellschaft für medizinische Fortbildung und Publikation tätig. Zusätzlich zu ihrer Lehrtätigkeit an der SMBS/Universität Salzburg war sie Lektorin an der Fachhochschule Wiener Neustadt sowie dem Kokoco – Institut für Kommunikations-, Konfliktpädagogik und Coaching. Halina Sobolewska ist Mitbegründerin von *Move Up Consulting*.

Motto: *Jeder hat die Zukunft, für die er sich entscheidet.*