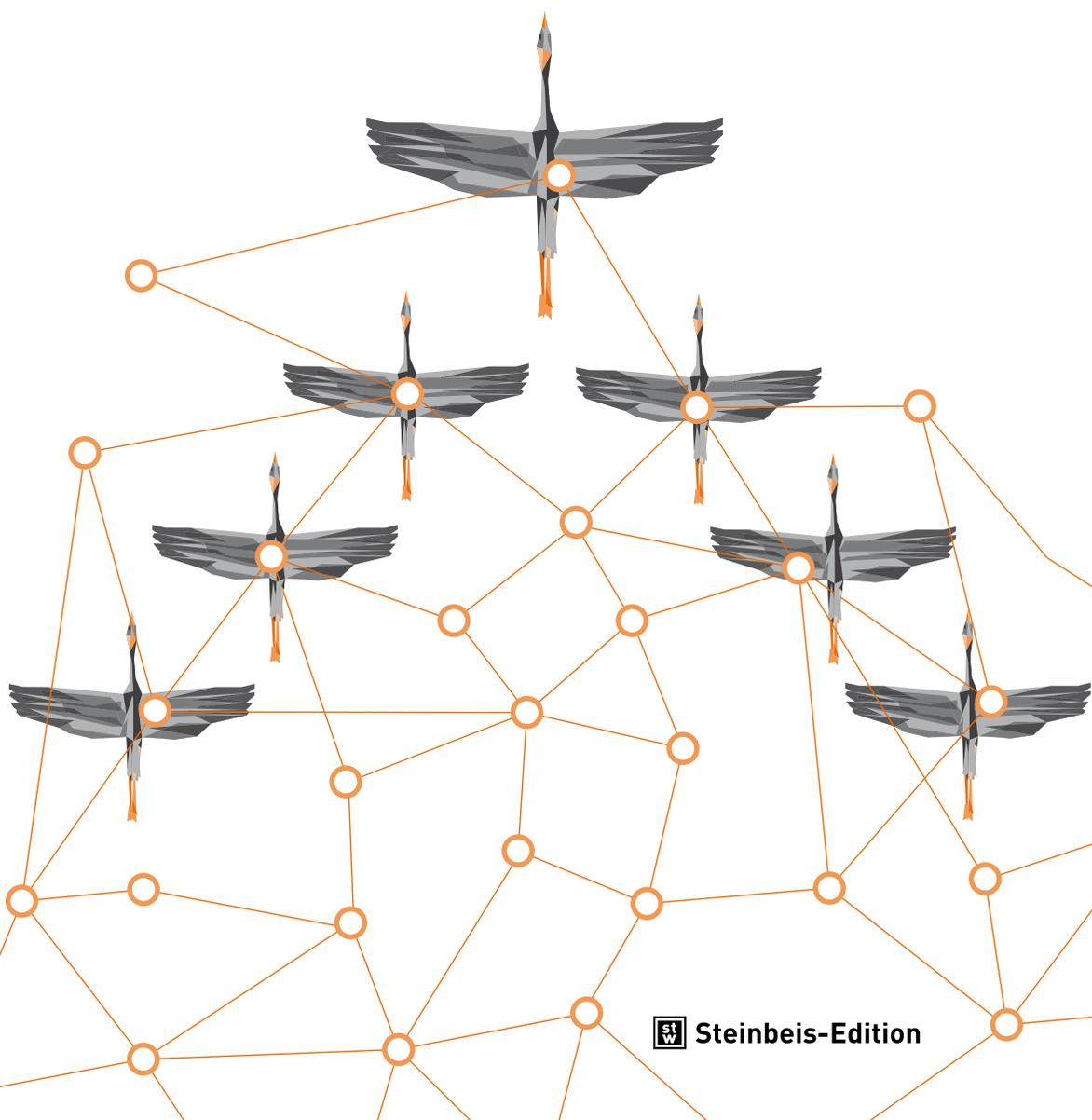


Wilfried Mödinger, Jens Mergenthaler, Werner G. Faix

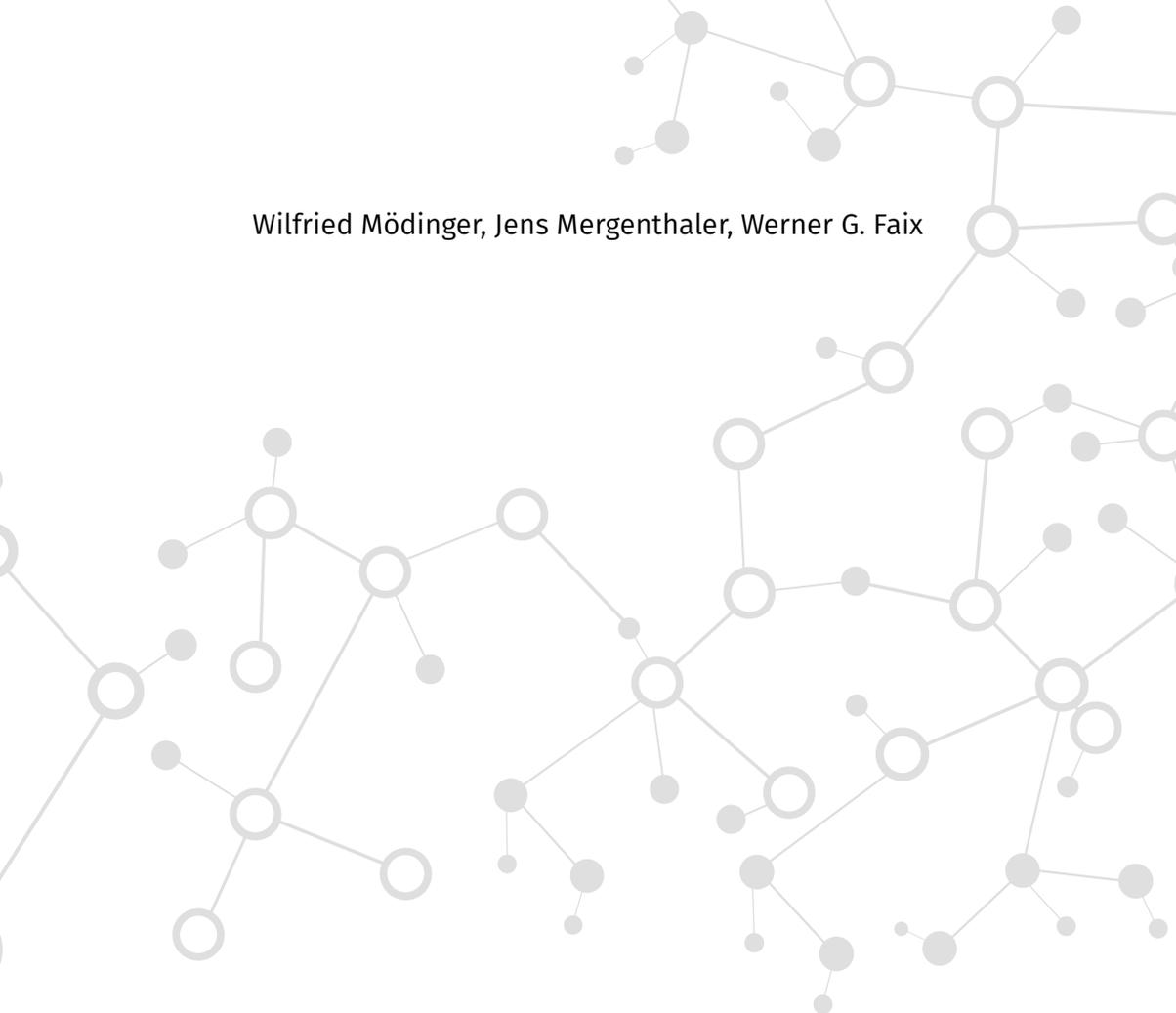
# Zukunftsfähige Führung





*Wilfried Mödinger, Jens Mergenthaler, Werner G. Faix*  
Zukunftsfähige Führung





Wilfried Mödinger, Jens Mergenthaler, Werner G. Faix

# Zukunftsfähige Führung

## Impressum

© 2016 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Wilfried Mödinger, Jens Mergenthaler, Werner G. Faix  
Zukunftsfähige Führung

1. Auflage, 2016 | Steinbeis-Edition, Stuttgart  
ISBN 978-3-95663-079-8

Satz und Grafik: Steinbeis-Edition  
Titelbild: ©Patrick Hafner, ideenhunger media GmbH®  
Druck: Printsystem GmbH, Heimsheim

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

185718-2016-07 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

# Vorwort

## *„Der Gewinn ist der Lohn für das Ergreifen des Vorteils beim Wandel.“*

*Joseph A. Schumpeter*

Wir stellen als Autoren dieses Zitat von einem der großen Ökonomen des 20. Jahrhunderts ganz bewusst zu Beginn dieses Buches.

Damit wollen wir folgende Überlegungen deutlich machen:

- > Ohne Wandel kein Gewinn. Der Wandel ist nicht zwecklos sondern hat einen Sinn und Zweck. In ihm liegt der Vorteil, das Bemühen des Menschen in einen Lohn und einen Gewinn umzuwandeln. Der Wandel wirkt wie ein Katalysator, der das Handeln des Menschen im Hier und Heute in Gewinn in der Zukunft verwandelt. Oder kurz auf den Punkt gebracht: ohne Wandel oder Veränderung kein Gewinn! Wer den Wandel als Chance betrachtet und über die Möglichkeiten verfügt, aus Veränderungen Gewinne zu machen, schafft unweigerlich Zukunft.
- > Zukünftige Chancen in Gewinn verwandeln: Die Herausforderung besteht darin, den Wandel in Lohn zu verwandeln. Dies geschieht durch das Ergreifensein von dem, was die Zukunft bringt, und von dem aktiven Ergreifen des Vorteils, der sich aus den eigenen Handlungsmöglichkeiten ergibt.
- > Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt. Es sind nicht die Konzepte oder Systeme, die empirischen Daten oder strategischen Konzepte, sondern Menschen, die durch ihr Handeln den Wandel in Lohn und Gewinn verwandeln.
- > Die Zukunft beginnt jetzt. Die Chancen des Wandels sind eigentlich schon wieder vorbei, wenn diese Zeilen gelesen sind. Der Wandel ist nur zum Teil planbar. Das Ergreifen des Vorteils wird auch von dem unkonventionellen flexiblen Handeln von Menschen bestimmt. Es ist deshalb wichtig, sich den Möglichkeiten und Dispositionen schon im Voraus bewusst zu werden, die ein zukunftsfähiges Handeln bewirken.
- > Damit sind wir beim Kern unseres Buches: Die Zukunft eines Unternehmens wird von den Menschen bestimmt, die ihre Dispositionen und Handlungsmöglichkeiten erkennen und für das unternehmerische Handeln wirkungsvoll einsetzen.

Zukunftsfähige Führung stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie Führungskräfte fähig werden, die Zukunft ihres Unternehmens erfolgreich zu gestalten. Wir sind der Überzeugung, dass die Zukunft von Unternehmen nicht als Szenario, Prognose oder Exploration der Vergangenheit stattfindet, sondern durch die Fähigkeit von Führungskräften, schöpferisch und eigenständig Lösungen zu finden. Dazu bedarf es der Einschätzung der eigenen Potentiale durch sich selbst und andere, der Entfaltung und der Aneignung zukunftsfähiger Führungspotentiale in einem Coaching-Dialog, nicht nur mit einem Coach, sondern auch mit anderen Führungskräften, und des Ergreifens der Möglichkeiten, lebenslang durch das Selbstmanagement von Lernprozessen zu lernen und damit die persönliche Lizenz zum individuellen Lernen in Anspruch zu nehmen.

Die Besonderheit einer Veröffentlichung zu diesem Thema liegt darin, eine neue Methode sowohl wissenschaftlich den bestehenden Modellen und Erkenntnissen durch Reflexion und Dialog zuzuordnen und gleichzeitig die konkrete Anwendung durch konkrete Umsetzungsschritte zu fördern. Dabei steht nicht nur die Wissenschaftlichkeit und Umsetzung einer Methode im Mittelpunkt, sondern auch die Reflexion, die auf die Entwicklung von Führungsverhalten und Führungsperson abzielt.

Zukunftsfähige Führung ist kein abstraktes, abgeschlossenes Führungsmodell. Es ist vielmehr eine Methode, maßgeschneiderte und an Führungskräften orientierte Führungsmodelle für die Unternehmen zu entwickeln. Deshalb lebt diese Methode davon, neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und umzusetzen, die sich durch die Anforderungen in unterschiedlichen Situationen und Organisationen ergeben. Wir freuen uns deshalb über Feedbacks und Anregungen, aber auch über die Umsetzung von Zukunftsfähiger Führung in der unternehmerischen Praxis. Diese tatsächlichen Beispiele aus dem Alltag können zum Referenzbeispiel oder Modell für Zukunftsfähige Führung werden.

Das ist nur ein Gewinn, der durch das Ergreifen der Chance des Wandels entsteht. Der größere Gewinn besteht darin, den Vorteil des Wandels für das eigene Unternehmen zu nutzen – heute und jetzt.

Der Wandel ist nicht zwecklos, die Zukunft ist kein Zufall: Führungskräfte verfügen über die Fähigkeit, die Zukunft für sich selbst und andere zu gestalten!

Stuttgart / Berlin, 2015 Autorenteam / [info@zukunftfuehren.de](mailto:info@zukunftfuehren.de)

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	10
Tabellenverzeichnis .....	12
<b>Einleitung .....</b>	<b>14</b>
<b>1 Was ist Zukunftsfähige Führung? .....</b>	<b></b>
1.1 Theoretische Grundlegung Zukunftsfähiger Führung .....	26
1.2 Zukunftsfähige Führung und Kompetenzen .....	30
1.3 Zukunftsfähige Führung und Eigenschaften .....	37
1.4 Zukunftsfähige Führung und Wissen .....	39
1.4.1 Modellierungsbox 1: Führungskönnen und Kommunikation .....	45
1.4.2 Modellierungsbox 2: Führungskönnen und Motivation .....	48
1.4.3 Modellierungsbox 3: Führungskönnen und Management .....	53
1.5 Zukunftsfähige Führung, Werte und Kultur .....	57
1.6 Zukunftsfähige Führung und systemisch-integrative Führung .....	62
1.7 Zukunftsfähige Führung und die Full-Range-Leadership-Modelle .....	68
1.8 Zukunftsfähige Führung durch Annäherung an die Realität .....	76
<b>2 Warum braucht es Zukunftsfähige Führung? .....</b>	<b>78</b>
2.1 Die zielstrebige Kraft des marktwirtschaftlichen Prinzips .....	80
2.2 Menschengemeinsame Herausforderungen .....	85
2.3 Innovationen: der Stoff, aus dem Zukunftsfähigkeit gemacht wird .....	88
<b>3 Wie wird Führung zukunftsfähig? .....</b>	<b>100</b>
3.1 Ergebnisse aus aktuellen Studien und Forschungen .....	101
3.1.1 Zukunft führen – Expertenworkshop und Exploration .....	101
3.1.2 Zukunft führen – Sekundäre Forschung und Expertenbefragung .....	102
3.1.3 Führungsperspektive: Erkenntnisse aus fünfzig Statements .....	106
3.1.4 Weltweiter Vergleich kompetenzorientierter Führung – Erkenntnisse aus Studien .....	109
3.2 Analogien zu anderen Wissensgebieten .....	127
3.2.1 Zukunftsfähiger Führung und Hochleistungsteams .....	127
3.2.2 Zukunftsfähige Führung beim Aufbau eines Führungsteams im internationalen Vertrieb .....	133
3.3 Feststellung der Gütekriterien von Testverfahren .....	135
3.3.1 Kompetenzmodelle internationaler Unternehmen .....	135
3.3.2 Normierung des Programms Zukunft Führung .....	136
3.3.3 Zertifizierung durch einen Body of Common Knowledge (BOCK®Leadingthefuture) .....	139

<b>4</b>	<b>Zukunftsfähige Führung kann man lernen!.....</b>	<b>142</b>
4.1	Unternehmensstrategie und Führungskräftestrategie .....	143
4.2	Feedback als Grundlage zur Entwicklung von Zukunftsfähiger Führung .....	147
4.3	Das Programm Zukunft führen – Zukunftsfähige Führung als Methode.....	151
4.4	Was sind Kompetenzen?.....	155
<b>5</b>	<b>Das Konzept der Kompetenzeinschätzung .....</b>	<b>160</b>
5.1	Das ganzheitliche Konzept von Kompetenzeinschätzung.....	161
5.2	Potentialerhebung durch Eigen- und Fremdeinschätzung.....	163
5.3	Das Ratingverfahren und Verständnis der Bewertungsskala.....	165
<b>6</b>	<b>Der Coaching-Dialog .....</b>	<b>168</b>
6.1	Kompetenzen der ersten und zweiten Ordnung.....	169
6.2	Grundlagen und Weiterentwicklung des Coaching .....	177
6.2.1	Der Begriff „Musterzustandsänderung“ .....	179
6.2.2	Trance und Suggestion.....	181
6.2.3	Musterzustände abrufen und wahrnehmen .....	183
6.3	Methoden und Maßnahmen des Coaching .....	184
6.4	Der Coaching-Dialog im Aneignungsprozess zukünftiger Kompetenzen .....	188
6.5	Besonderheit des Collaborative Coaching .....	190
6.6	Personenkonzentriertes Coaching in strukturierten Prozessen.....	194
6.7	Werte, Tugend, Talent – Perspektiven des Zukunftsfähigen Führungscoaching .....	205
6.8	Perspektiven für ein Zukunftsfähiges Führungscoaching.....	208
6.9	Auswirkungen auf das Coaching Zukunftsfähiger Führung.....	210
<b>7</b>	<b>Learning Licencing® Management.....</b>	<b>214</b>
7.1	Grundlagen einer Lernprozessbegleitung .....	217
7.2	Das Konzept der Lernprozessbegleitung .....	224
7.3	Instrumente der Lernprozessbegleitung .....	226
7.3.1	Instrumente der Sensibilisierung, Reflexion, Motivation und Priorisierung.....	227
7.3.2	Instrumente der Zielvereinbarungs- und Feedback-Gespräche .....	231
7.4	Entwicklung einer Dramaturgie in Selbstlernprozessen .....	234
7.4.1	Fraktaler Wissenserwerb .....	234
7.4.2	Entwicklung einer Dramaturgie für das Management von Selbstlernprozessen .....	239
7.5	Performatives Reden – Zusprechendes Handeln als Zukunftsfähiger Führung .....	245

<b>8 Evaluation.....</b>	<b>250</b>
8.1 Die Bedeutung der Evaluation .....	251
8.2 Das Konzept der Evaluation Zukunft führen .....	253
8.2.1 Die drei Ebenen der Evaluation .....	253
8.2.2 Zeitliche Intervalle.....	256
8.2.3 Instrumente der Evaluation.....	256
8.3 Normierung auf der Basis von Evaluationen.....	262
<b>9 Zukunftsfähige Führung braucht schöpferische Persönlichkeiten .....</b>	<b>264</b>
9.1 Das Konzept von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein.....	265
9.1.1 Die Elemente des Persönlichkeit-Haben .....	266
9.1.2 Die Elemente des Persönlichkeit-Sein.....	275
9.1.3 Das Modell von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein.....	278
9.2 Das Bildungsideal „schöpferische Persönlichkeit“ .....	280
9.2.1 Das Wissen einer schöpferischen Persönlichkeit.....	282
9.2.2 Die Kompetenzen einer schöpferischen Persönlichkeit.....	284
9.2.3 Das Temperament und der Charakter einer schöpferischen Persönlichkeit.....	287
9.2.4 Die Identität einer schöpferischen Persönlichkeit.....	290
9.2.5 Die Tugenden und Werte einer schöpferischen Persönlichkeit.....	291
9.2.6 Das Wesen einer schöpferischen Persönlichkeit .....	294
9.3 Die schöpferische Kraft der Bildung .....	299
<b>10 Die Zukunft beginnt jetzt.....</b>	<b>308</b>
10.1 Referenzprofil 0 Studium.....	311
10.2 Referenzprofil 01 Berufseinstieg und weiterführendes MA.....	313
10.3 Referenzprofil 02 Auslandsaufenthalt .....	314
10.4 Referenzprofil 03 Abteilungsleiter .....	316
10.5 Referenzprofil 04 Entwicklung von High Performance .....	317
10.6 Referenzprofil 05 Geschäftsführung.....	318
10.7 Referenzprofil 06 Aufsichtsrat .....	319
10.8 Referenzprofil 07 Gesellschaftliches Engagement .....	320
10.9 Referenzprofil Net Generation .....	321
<b>Schlussworte.....</b>	<b>324</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>328</b>
<b>Über die Autoren .....</b>	<b>348</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zukunftsfähige Führung kann man lernen.....	17
Abbildung 2: Managementprozess der Adaption verschiedener Kompetenzkriterien .....	32
Abbildung 3: Anpassungsmanagement verschiedener Kompetenzkriterien.....	33
Abbildung 4: Die Überschneidungen von Eigenschaftsmerkmalen und Kompetenzkriterien.....	39
Abbildung 5: Der Zusammenhang von Zeichen, Daten, Informationen und Wissen sowie Emotionalität .....	41
Abbildung 6: Das Management-Modell von Mintzberg .....	54
Abbildung 7: Das erweiterte Grid-Modell von Personen,- Handlungs- und Kulturorientierung .....	58
Abbildung 8: Das Systemisch-integrative Führungsmodell nach Gölzner.....	64
Abbildung 9: Optimal Profile nach Bass, Avolio .....	69
Abbildung 10: Zukunftsfähige Führung kann man lernen.....	71
Abbildung 11: Radikale Innovationen .....	91
Abbildung 12: Inkrementelle Innovationen.....	95
Abbildung 13: Neue Unternehmen bzw. Unternehmungen .....	96
Abbildung 14: Innovationsorientiertes Selbstverständnis in allen Bereichen eines Unternehmens.....	96
Abbildung 15: Innovationsorientiertes Selbstverständnis auf allen Ebenen eines Unternehmens.....	97
Abbildung 16: Innovationsorientiertes Selbstverständnis auf allen Management-Ebenen eines Unternehmens .....	98
Abbildung 17: Herausforderungen an Zukunftsfähige Führung.....	103
Abbildung 18: Kriterien für die Anforderung an eine Führungskraft .....	104
Abbildung 19: Zukünftige Anforderung an Führung.....	104
Abbildung 20: Fach- und soziale Kompetenzen und ihre Wirkung auf High Performance durch Kompetenzen, die im Zusammenspiel einzelner Kompetenzen entstehen (Linking) ...	133
Abbildung 21: Das Zusammenwirken von Unternehmens- und Führungskräftestrategie .....	143
Abbildung 22: Professionalisierung des Managements von Führung als integriertes Modell von Unternehmens- und Führungsstrategie.....	145
Abbildung 23: Beispiel eines 360°-Feedback.....	149
Abbildung 24: Weiterentwicklung von 360°-Feedback-Maßnahmen im Blick auf ein Feedback aus der Perspektive zukünftiger Anforderungen (Zukunftstrichter).....	152

Abbildung 25: Vorlage für die Selbst- und Fremdeinschätzung am Beispiel „Analytische Fähigkeiten“ .....	167
Abbildung 26: Wirksamkeit von Kompetenz erster und zweiter Ordnung.....	176
Abbildung 27: Musterzustandsänderung im Prozess des Coaching-Dialog.....	178
Abbildung 28: Profilbeispiel von Selbst- und Fremdeinschätzung.....	196
Abbildung 29: Fallbeispiel 1 Kompetenzpotential mit stark ausgebildeten Kompetenzen (normativ-ethisches Verhalten) und wenig stark ausgebildeten Kompetenzen (Gewissenhaftigkeit).....	200
Abbildung 30: Fallbeispiel 2 Kompetenzpotential mit stark ausgebildeten Fachkompetenzen (Stressresistenz, Überzeugung, ergebnisorientiert, konsequent).....	202
Abbildung 31: Kompetenzatlas mit 64 Kompetenzkriterien und vier Kompetenzperspektiven.....	203
Abbildung 32: Orientierungspyramide .....	208
Abbildung 33: Neuronale Lernprozesse.....	218
Abbildung 34: Dramaturgie als Grundprinzip .....	239
Abbildung 35: Konkrete Schritte der Umsetzung von Dramaturgie im Lernprozess.....	240
Abbildung 36: Evaluierungsprozess bei Normierung nach DIN-Norm 33430 ...	263
Abbildung 37: Persönlichkeit-Haben.....	267
Abbildung 38: Kompetenzen als Disposition zur Handlungsfähigkeit im Angesicht des Neuen und Unbekannten .....	270
Abbildung 39: Persönlichkeit-Sein.....	275
Abbildung 40: Das Modell von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein .....	278
Abbildung 41: Das Wissen einer schöpferischen Persönlichkeit.....	282
Abbildung 42: Schöpferische Persönlichkeiten im Innovationsprozess.....	295
Abbildung 43: Innovatoren und Innovation: eine differenzierte Sichtweise.....	297
Abbildung 44: Das Haben und Sein einer schöpferischen Persönlichkeit.....	302
Abbildung 45: Die schöpferische Persönlichkeit als Nukleus und notwendige Bedingung Zukunftsfähiger Führung.....	303
Abbildung 46: Exemplarische Biographie einer zukunftsfähigen Führungskraft vom Einstieg bis zum Ende einer Führungslaufbahn.....	311
Abbildung 47: Referenzprofil 0 Studium.....	313
Abbildung 48: Referenzprofil 01 Berufseinstieg und weiterführende Qualifikation oder Studium (MA / MBA) .....	314
Abbildung 49: Referenzprofil 02 Auslandsaufenthalt .....	315
Abbildung 50: Referenzprofil 03 Abteilungsleiter im Alter von 36–42 Jahren .....	317

Abbildung 51: Referenzprofil 04 Entwicklung von High Performance im Team oder Gruppe mit den High Performance- Kompetenzen Relation Management; Dialog Ability, Acting with the results in mind, Focus on Knowledge sowie Eigen (Punkt)- und Fremdeinschätzung (Viereck) .....	318
Abbildung 52: Referenzprofil 05 Geschäftsführung.....	319
Abbildung 53: Referenzprofil 06 Aufsichtsrat .....	320
Abbildung 54: Referenzprofil 07 Soziales Engagement Zukunftsfähiger Führung.....	321
Abbildung 55: Flexiblere Laufbahnentwicklung bei nachfolgender Führungsgeneration .....	322
Abbildung 56: Referenzprofil N Net Generation .....	323

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Theoretische Axiome der Definition Zukunftsfähiger Führung.....	27
Tabelle 2: Adaptionsmanagement zwischen den definierten Kompetenzen des Unternehmens WMF und den allgemein validierten und normierten Kompetenzkriterien des Programms Zukunft führen .....	34
Tabelle 3: Kommunikation und Zukunftsfähige Führung .....	47
Tabelle 4: Motivation und Zukunftsfähige Führung .....	52
Tabelle 5: Wissensinhalte von Management .....	55
Tabelle 6: Grundtugenden .....	59
Tabelle 7: Matrix von Handlungsfeldern und Führungsaspekten auf der Basis von 50 Statements Zukunftsfähiger Führung .....	108
Tabelle 8: Synopse der wesentlichen Studien im Blick auf die Anforderungen an Zukunftsfähiger Führung .....	114
Tabelle 9: Bestätigte und nicht bestätigte Hypothesen durch die aktuelle Forschung von High Performance .....	129
Tabelle 10: Vergleich von Kompetenzen im Blick auf die Anforderung High Performance .....	131
Tabelle 11: Beispiele aus der Praxis.....	146
Tabelle 12: Beispiel einer Eigen- und Fremdeinschätzung von Führungspotentialen.....	150

Tabelle 13: Kompetenzprofil mit internationalen Kompetenzkriterien .....	162
Tabelle 14: Auswahl von Kompetenzkriterien für High Performance .....	164
Tabelle 15: Beispiele für die Entwicklung von Musterzustandsänderung.....	183
Tabelle 16: Beispiel für die Paraphrasierung der Aussage einer Führungskraft .....	185
Tabelle 17: Beispiel für ein Feedback für die Aussage einer Führungskraft.....	185
Tabelle 18: Beispiele für Fragestellungen .....	186
Tabelle 19: Fallbeispiel einer Führungsleitlinie Business Unit for Tableware and Kitchenware in der WMF-Group .....	211
Tabelle 20: Evaluationsbogen für das Coaching im Rahmen des Programms Zukunft führen (Statistik) .....	256
Tabelle 21: Vorgespräche und Durchführung der Kompetenzeinschätzung (Zukunftsworkshop des Programms Zukunft führen) .....	257
Tabelle 22: Verhältnis zwischen Coach und Klient.....	258
Tabelle 23: Der Coaching-Prozess.....	259
Tabelle 24: Ergebnisse des Coaching.....	259
Tabelle 25: Allgemeine Bewertung des Coaching .....	260
Tabelle 26: Bewertung des Coaching im Blick auf das Unternehmen und sein Umfeld.....	261
Tabelle 27: Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften (OCEAN-Ansatz) .....	272

# Einleitung



Ständige Veränderungen im beruflichen und unternehmerischen Umfeld erfordern eine ständige Veränderung von Verhalten und Handeln. Wie sich aus Veränderungen von Markt, Umfeld und dem Bestreben nach ständiger und nachhaltiger Veränderungen von Verhalten und Handeln von Führung ein Gewinn ergibt, ist der Inhalt dieses Buches, das mit einem Zitat von Joseph Schumpeter beginnt. Schumpeter macht deutlich, dass der Wandel nicht zwecklos ist, sondern der Katalysator für Gewinn sein kann. Wer es versteht, den Wandel aktiv als Führungskraft zu gestalten, wird am Ende den Lohn dafür ernten, dass er die Vorteile des Wandels durch zukunftsfähige Führung ergriffen und umgesetzt hat. Die Einleitung zeigt die Schwerpunkte und Struktur des Buches mit seinen einzelnen Kapiteln. Dabei wird deutlich, dass Menschen im Gegensatz zur charismatischen oder emotionalen Führung zukunftsfähige Führung lernen können. Daraus ergeben sich die Möglichkeiten, Gütekriterien für zukunftsfähige Führung zu formulieren und im Rahmen eines Berufseignungsverfahrens für Führungskräfte mit zukunftsfähigen Kompetenzen zu zertifizieren.

Gegenwärtig lassen sich zwei besondere Herausforderungen in verschiedenen Themengebieten erkennen, die durch den Begriff „zukunftsfähig“ erfasst werden. Es geht um *die Zukunft* und es geht um *die Fähigkeit*, die Zukunft aktiv zu gestalten.

Betrachtet man zunächst den Aspekt von Kompetenzen und Fähigkeit, dann wird deutlich, dass sich momentan eine grundlegende Veränderung vollzieht. Mit ihrer Veröffentlichung von Kompetenzmodellen haben die Autoren (Erpenbeck, v. Rosenstiel, Grote 2013) gezeigt, dass es heute nicht mehr darum geht, neue Kompetenzkriterien zu definieren oder Kompetenzmodelle in der Theorie zu entwickeln. Die Untersuchung über die Kompetenzmodelle in deutschen Unternehmen macht deutlich, dass es im Kern 30–50 Kriterien gibt, mit denen sich Kompetenzen beschreiben lassen. Auch die verschiedenen Kompetenzmodelle, durch die die unterschiedlichen Anforderungen und Kompetenzperspektiven zum Ausdruck gebracht werden, wie z. B. personale Kompetenz, Fach- und Methodenkompetenz, Handlungskompetenz oder sozial-kommunikative Kompetenz, sind im Grunde sehr ähnlich.

Die Anforderung von heute besteht darin, die Kompetenzentwicklung an der Zukunft auszurichten. Das bedeutet: Die Kompetenzentwicklung findet nicht mehr ausschließlich auf der operativen Ebene statt. Die Kompetenzentwick-

lung muss sich an den Zielen des Unternehmens, seiner Strategie und an den Veränderungen in den (globalen) Märkten und dem Umfeld des Unternehmens ausrichten. Wir wollen mit unserer Veröffentlichung die Kompetenzentwicklung von der operativen auf die strategische Ebene der Unternehmensführung heben!

Die weitere wichtige Herausforderung liegt darin, den Blick nach vorne zu richten. Viele Unternehmer und Führungskräfte werden an dieser Stelle für sich in Anspruch nehmen, dass ihr Blick bereits auf die Zukunft gerichtet ist – aber meistens ist es ein Blick in den Rückspiegel. Der Blick nach vorn richtet sich allzu oft auf Konzepte, Entwicklungen und Zahlen der Vergangenheit, sei es im Controlling oder im 360°-Feedback. Wir wollen Führungskräfte dabei unterstützen, losgelöst von Vergangenheitsdaten (Blick in den Rückspiegel) den Blick nach vorne zu richten, indem sie jene Potentiale und Handlungsmöglichkeiten erkennen, die von vorne auf ihre Führungsentscheidungen und ihr Führungsverhalten zukommen. Wir wollen Führungskräfte ermutigen, willens und fähig zu werden, die Chancen zu realisieren, die gegenwärtig in ihrem Führungsalltag liegen. Wir wollen damit die Thematik auf eine neue Ebene stellen und für ein neues Führungsverständnis werben. Der Blick nach vorn umfasst viele Facetten, wie z. B. die Entwicklung der Märkte und des Umfeldes der unternehmerischen Aktivitäten aber auch die zeitliche Komponente, mit der eine Balance von langfristigen und mittelfristigen Entscheidungen geschaffen wird. Zukunftsfähige Führung wird damit zur Führung von Unternehmen und Organisationen, zur Menschenführung, zur Selbstführung und zur Führung der gegenwärtigen und zukünftigen Gesellschaft. Wir sind überzeugt, dass man diese Art der Führung lernen kann! Um unsere These noch einmal deutlich zu formulieren: Zukunftsfähige Führung beruht auf einem Wissen, Können und Wollen, das man lernen kann. Die Möglichkeit, Zukunftsfähige Führung zu lernen und in der Praxis anzuwenden, bringt folgende Abbildung zum Ausdruck (Abbildung 1):



Abbildung 1: Zukunftsfähige Führung kann man lernen

Wir haben die Führungsentwicklung in drei Teile aufgeteilt. Der erste Teil ist der Teil, der mit charismatischer Führung beschrieben wird. Dieser Teil lässt sich nicht lernen. Weber definiert diese Art der Führung als „gottgegeben“ (Weber 1947). Da wir Menschen nicht über Gott verfügen, lassen wir diesen Teil, der als Erklärung für ein Führungsverhalten seine Berechtigung hat, für sich stehen. Beispiele einer charismatischen Führung wie z. B. Steve Jobs lassen sich nicht kopieren, die Lernkurve ist gering und Menschen sind nicht ungeteilter Meinung, wenn es um charismatische Führungskräfte geht. Charismatische Führungskräfte werden nicht nur durch Führung zu charismatischen Führungskräften, sondern auch durch charismatisches Marketing. Dies ist aber nicht Gegenstand dieses Buches. Im zweiten Teil haben wir die Führung zugeordnet, die überwiegend den Aspekt einer emotionalen Führung in den Mittelpunkt stellt (Emotionale Intelligenz, Empowerment, Super Leadership). Wahrscheinlich lässt sich diese Art der Führung durch Emotionen durch bestimmte Beobachtungen erkennen. Ob und inwieweit Führung durch Emotionen lernbar ist, stellt sich für uns als offene Frage dar.

Die größte Lernchance bietet der dritte Teil, der sich der konkreten Anforderung an Führung durch die Zukunft stellt. Zukunftsfähige Führung kann man lernen, indem man sich den Anforderungen der Zukunft stellt und (methodisch) die Fähigkeiten erkennt und entfaltet, durch schöpferisches Handeln Menschen, Organisationen und sich selbst in die Zukunft zu führen. Wir verstehen diesen Teil nicht als eine starre Struktur, in der bestimmte Erkenntnisse von transformationaler und transaktionaler Führung zugeordnet werden. Vielmehr liegen in diesem Teil die Zukunftspotentiale, die durch Führung Realität werden.

Auf diese Weise ist dieser Teil von Führungsentwicklung ausbaufähig und nutzbar. Mit unserer These, dass Zukunftsfähige Führung lernbar ist, verbinden wir unseren Wunsch, dass der aktive Leser diese Entwicklungschancen wahrnimmt und den Bereich von Zukunftsfähiger Führung für sich selbst Schritt für Schritt ausbaut und realisiert.

Wenn Zukunftsfähige Führung erlernbar ist, dann bedarf es dazu eines Konzepts, in dem das Lernen von Zukunftsfähiger Führung nicht dem Zufall oder Willkür überlassen bleibt, sondern strukturell und inhaltlich für den Einzelnen und für die Allgemeinheit gestaltbar wird. Wir verbinden deshalb unser Lernkonzept Zukunft führen mit der Entwicklung von Gütekriterien und deren Überprüfung nach der DIN 33430. Diese Norm macht die Kriterien einer berufsbezogenen Qualifizierung im Blick auf ein Verfahren und dessen Ergebnis z. B. in der Entwicklung von Organisationen, Beziehungen oder individuellem (Führungs-)verhalten deutlich. Für fast alle Berufe gibt es in irgendeiner Form eine Beschreibung dessen, was getan werden soll. Diese Beschreibung führt zur Überprüfung der Leistung, die jeder in seinem Beruf erbringt. Damit verbunden sind Gratifikationen, Abmahnungen, Laufbahnentwicklungen u. a. Wie sieht das für Führungskräfte aus, die ihr Handeln und ihre Entscheidungen selbst bestimmen? Wir sind der Überzeugung, dass sich heute mit dem Erlernen von Zukunftsfähiger Führung durch ein zertifizierbares Programm die Möglichkeit ergibt, die Eignung für den Beruf als Führungskraft überprüfbar zu machen und aktiv zu gestalten. Das schließt ausdrücklich alle Beteiligten mit ein, die Führungskraft und Mitarbeiter, die Kunden und Lieferanten, den Markt und das (globale) Umfeld sowie zukünftige Generationen.

Das vorliegende Werk hat zehn Kapitel innerhalb denen das Thema Zukunftsfähige Führung sich in folgender Struktur entfaltet:

- Kapitel 1: Was ist Zukunftsfähige Führung?
- Kapitel 2: Warum braucht es Zukunftsfähige Führung?
- Kapitel 3: Wie wird Führung zukunftsfähig?
- Kapitel 4–8: Zukunftsfähige Führung kann man lernen!
- Kapitel 9: Zukunftsfähige Führung braucht schöpferische Persönlichkeiten
- Kapitel 10: Die Zukunft beginnt jetzt.

Die Fähigkeit, die Zukunft durch Führung zu gestalten, muss sich beweisen lassen. Die Überprüfbarkeit zukunftsfähiger Führung liegt in der Einschätzung und Messbarkeit von zukunftsfähigen Führungskompetenzen und deren Umsetzung in der Führungspraxis.

Dabei steht nicht ausschließlich das Ergebnis im Mittelpunkt, das durch zukunftsfähige Führung erreicht worden ist, sondern der Vorgang, mit dem die Ausgangssituation und der Ist-Zustand gemessen und mit einem zukünftigen Soll-Zustand verglichen wird. Zur Entwicklung von zukunftsfähigen Kompetenzen sind zwei Anhaltspunkte wichtig: Einerseits muss die Ausgangssituation analysiert werden. Dies geschieht durch die Messung bzw. Einschätzung der vorhandenen Kompetenzen, mit denen eine Führungskraft fähig wird, ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Andererseits müssen die gemessenen Potentiale zukunftsfähiger Führung den Anforderungen gegenüber gestellt werden, die sich in der Zukunft an eine Führungskraft richten. Diese Anforderungen lassen sich formal in der Unternehmensstrategie, einer Job Description oder einer allgemeinen Fixierung zukünftiger Entwicklungen eines Unternehmens und den abzuleitenden Anforderungen, z. B. durch den Markt oder durch die Veränderungen des Marktumfeldes, klar definieren. Die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen besteht nicht ausschließlich im Abgleich von Soll-Ist-Ergebnissen, sondern in dem Prozess, der diese Ergebnisse vermittelt. Das macht das Konzept eines Personen-zentrierten Coaching-Dialogs deutlich, der innerhalb eines strukturierten Prozesses stattfindet.

Die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen setzt sich mit zwei grundlegenden Meinungen kritisch auseinander: Der Blick auf Führung sollte erstens nicht rückwärtsgewandt sein. Dies ist dann der Fall, wenn der Blick zu sehr auf die methodische Vorgehensweise wie z. B. bei einem 360°-Feedback gelegt wird. Zukunftsfähige Führung richtet den Blick nach vorne auf die Zukunft und stellt sich die Frage, welche Kompetenzen in welchem Ausmaß eine Führungskraft braucht, um die Anforderungen der Zukunft erfolgreich zu gestalten. Zukunftsfähige Führung räumt zweitens mit dem Missverständnis auf, als gäbe es ab einer bestimmten Führungsebene ein Führungsverständnis, das im Sinne eines (unantastbaren) Alleskönners auf eine Weiterqualifizierung verzichten kann. Führungskräfte überschätzen oft ihre eigenen Möglichkeiten durch die blinde Überzeugung, allen zukünftigen und gegenwärtigen Anforderungen durch ihre Führungsposition gewachsen zu sein.



# 1 Was ist Zukunftsfähige Führung?

Der Mensch ist die einzige Spezies, die durch ihr Bewusstsein einen eigenständigen Beitrag zur Gestaltung der Zukunft leisten kann. Dies geschieht durch sein Handeln, das er in Verantwortung verschiedener Anspruchsgruppen wahrnimmt. Kapitel 1 stellt die Grundlagen eines zukunftsfähigen Führungshandeln durch das Erkennen und Entfalten von Führungskompetenzen dar, die eine Führungskraft braucht, um einen gegenwärtigen Zustand in einen zukünftigen zu verwandeln. Die Definition Zukunftsfähiger Führung wird durch drei Axiome hergeleitet und dargestellt. Den Grundlagen von zukunftsfähigem Führungshandeln werden bisher tradierte Modelle und Methoden von Führung gegenüber gestellt. In dieser Gegenüberstellung wird das Profil Zukunftsfähiger Führung geschärft an dem bisherigen Verständnis von Führung und Kompetenzen, Führung und Persönlichkeitseigenschaften, Führung und Wissen, Führung und Werten und Kultur, systemisch-integrative Führung sowie den Modellen der transformationalen und transaktionalen Führung (Full-Range of Leadership). Ein Einblick in die Modelle, die Führung durch Reflexion näher an die tatsächlichen Gegebenheiten einer Realität heranführen, schließt dieses Kapitel ab.

Zukunft führen heißt, Zukunft durch Führung zu gestalten. Zukunft ist kein Zufallsprodukt sondern das Ergebnis von Personen, die einen gegenwärtigen Zustand in einen zukünftigen überführen (Mödingen 2010: 20; Popper 1985). Nicht-Führen (durch Personen) bewirkt auch Zukunft. Zukunft entsteht dann, wenn ein Zustand in einen anderen Zustand überführt wird mit oder ohne, mit geringem oder intensivem Zutun von Menschen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Führungskräfte einen umfassenden Beitrag dazu leisten. Allerdings stellt sich immer wieder die Frage, wie eine Balance zwischen den unterschiedlichen Interessen von Unternehmen und Gesellschaft, Mensch und Markt, Heute und Morgen, regional und global durch das Führungshandeln hergestellt werden kann, um ein zukünftiges Handeln durch zukunftsfähige Kompetenzen zu sichern.

Der Mensch ist die einzige Spezies, die durch ihr Bewusstsein einen eigenständigen Beitrag zur Gestaltung der Zukunft leisten kann. Die wichtigste Herausforderung besteht darin, sich dessen nicht nur bewusst zu sein, sondern diese Besonderheit in Handeln umzusetzen. Handeln ist sichtbar und von anderen wahrnehmbar. Damit wird es vermittelbar, es kann reflektiert und gelernt werden. Dabei kommt es nicht nur darauf an, dass der Mensch handelt, sondern wie der Menschen handelt. Die Gestaltung der Zukunft durch Handeln ist

mit der Verantwortung, den Werten und der Ethik verbunden, wie ein Mensch handelt. Es geht dabei nicht um tiefgründige philosophische Konzepte oder allgemein tradierte Überzeugungen, sondern um die ganz einfache Frage, was den Menschen befähigt, auf gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen eine Antwort zu finden. Das macht das englische Wort „responsible“ deutlich: responsible bedeutet: able to response. Das englische Wort beinhaltet den Begriff der Fähigkeit. Es erschließt damit eine ganz neue Verständnisperspektive von Verantwortung. Verantwortung ist die Fähigkeit, eine Antwort für Herausforderungen zu finden. Die Zukunft liegt also nicht so sehr im Denken und Handeln, sondern in der Fähigkeit, Denken und Handeln so zu gestalten, dass dabei Antworten auf Herausforderungen gefunden werden.

Durch einen solchen Blickwinkel ist die Zukunft nicht mehr die Verlängerung der Gegenwart, sondern das Ergebnis eines (verantwortungsbewussten) Handelns von Menschen. Was gestern richtig war, muss heute nicht mehr richtig sein. Dabei stellt sich die Frage, wie und was den Menschen befähigt, zukunftsfähig zu handeln? Wie wird eine Führungskraft zu einer zukunftsfähigen Führungskraft?

In ihrer einmaligen Veröffentlichung von Kompetenzmodellen internationaler Unternehmen beschreiben die Verfasser die Kompetenzmodelle als Zukunftsmodelle der Unternehmensstrategie und des unternehmerischen Handelns. „Kompetenzmodelle sind Zukunftsmodelle. Sie erfassen nicht nur, wie im Unternehmen heute gearbeitet wird, sondern wie das zukünftig geschehen soll und geschehen wird“ (Erpenbeck, v. Rosenstiel, Grote 2013: 30).

Ergänzend zu den Zukunftsmodellen, die die Unternehmen je für sich entwickeln und umsetzen, geht es darum, eine Methode zu finden, diese Modelle durch ein Programm Zukunftsfähiger Führung zu verbinden.

Dieser Aufgabe stellt sich die vorliegende Veröffentlichung: Wir wollen auf der Basis der gegenwärtigen Erkenntnisse eine grundlegende Vorgehensweise zur Entwicklung Zukunftsfähiger Führung publizieren und dem gegenwärtigen Stand der Forschung und der Unternehmensführung in der Praxis zuordnen. Wir sind der Überzeugung, dass man durch eine geeignete Methode und Maßnahmen, die Fähigkeit die Zukunft zu führen, lernen kann. Entscheidend wird dabei ein ganzheitliches Verständnis sein, mit dem die Führung von Menschen und Institutionen von einem Zustand in einen anderen erfolg-

reich durch das Handeln von Menschen geschieht. Deshalb konzentriert sich die vorliegende Veröffentlichung auf Kompetenzen, die der Mensch als Disposition zur Verfügung hat und die ihn zum Handeln befähigen (Erpenbeck, v. Rosenstiel 2008: 489).

Eine Methode Zukunftsfähiger Führung, die sich nur unter den Aspekten einer Theorie begründen lässt und damit beschreibbar wird, ist nur ein Teil einer Realität. Der wesentliche Teil besteht darin, diese Methode in der Praxis wirksam werden zu lassen. Dazu bietet diese Veröffentlichung verschiedene Ansätze: Zum einen machen die Praxisbeispiele den Anwendungsbereich, die Wirkung und den Nutzen einer Methode Zukunftsfähiger Führung deutlich; zum anderen werden im Serviceteil dieser Veröffentlichung ganz praktische Anwendungsschritte zur Umsetzung beschrieben, z. B. innovative Lösungen durch IT-Prozesse mit Hilfe eines Sharepoints oder didaktische Lösungen durch Cooperatives Coaching und Lernprozessbegleitung.

Führung zu Beginn des 21. Jahrhunderts steht vor Veränderungen (Pinnow 2012: 19). Die aktuellen Veränderungen, die die Digitalisierung von Prozessen und Kommunikation mit sich gebracht haben, werden in der Praxis mehr und mehr spürbar. Es scheint so, dass sich im Blick auf das Thema Führung gegenwärtig ein Blick nach vorne auftut. Neue Handlungskonzepte und Ideen werden entworfen und probiert (Grote 2012). Veränderungen und ihre Auswirkungen z. B. durch den demographischen Wandel werden analysiert und bewertet. Ihre Bewährungsprobe werden diese Konzepte und Ideen dann haben, wenn ab 2025 eine genügend große Anzahl von mehr als 60% der Führungspositionen durch eine neue Generation von Führungskräften besetzt sein wird (Booz 2010). Die Integration neuer Führungsmodelle und Methoden ist deshalb im Fluss, ihre Zuordnung zu den alten, klassischen Führungsinhalten findet gerade statt.

Diese besondere Situation möchte die vorliegende Veröffentlichung aufgreifen. Dabei ist folgendes wichtig: Die Thematik einer Zukunftsfähigen Führung wird nicht nur ausschließlich auf quantitativen oder qualitativen empirischen Erkenntnissen entwickelt, die in Form von Studien gewonnen wurden. Zukunftsfähigkeit lässt sich nicht durch die Auswertung von Datenmaterial gewinnen, das auf der Vergangenheit oder Gegenwart basiert. Zukunftsfähigkeit entsteht dann, wenn ergänzend dazu das Führungswissen mitberücksichtigt wird, das in der Umsetzung von Führung entsteht und als individuelle Erfah-

rung von Führung eine Wertschätzung findet. Die Veröffentlichung nutzt also die Möglichkeit, Führungswissen, das aus Führungserfahrung entstanden ist, in die Entwicklung Zukunftsfähiger Führung einfließen zu lassen. Sie lädt den Leser dazu ein, seine eigene Erfahrung mit Führung in Führungswissen anhand von Beispielen, Erkenntnissen aus der Praxis u. a. umzuwandeln (Harms, Mödinger 2012: 5).

Zukunftsfähige Führung kann damit beginnen, dass man sein bisheriges Führungswissen auf den Prüfstand stellt und danach zu fragen beginnt, was eine Führungskraft befähigt, kompetent und zukunftsorientiert zu handeln. Niemand kennt die Zukunft! Wenn aber Menschen damit beginnen, Fragen zu stellen, wie sich die Zukunft gestalten lässt und dabei auf die aktuellen Erkenntnisse und Erfahrungen zurückgreifen, dann hat die Zukunft schon begonnen. Wir wünschen uns, dass dieser Prozess durch unser Buch angeregt wird und stattfindet. Insofern ist eine Zukunftsfähige Führung kein Dogma oder festgeschriebene Konzeption. Zukunftsfähige Führung ist vielmehr ein Impuls, zukunftsfähig zu werden und sich dafür einzusetzen, dass die Menschen, ihre Potentiale und die Prozesse, in denen sie leben und arbeiten, heute schon wirklich werden lassen. Damit rücken eher die Prozesse und die Fähigkeiten von Menschen in den Mittelpunkt, gemeinsam die Zukunftsfähigkeit zu gestalten.

## *Von der Zukunftsorientierten zur Zukunftsfähigen Führung*

Führung – als Modell oder Maßnahme – hat sich schon immer an der Zukunft orientiert. Dies ist eine *conditio sine qua non*: Die Wirkung von Führung muss sich messen lassen, deshalb orientiert sich Führung an einem in der Zukunft herbeizuführenden Zustand. Peter Drucker hat diesen Gedanken einer Zukunftsorientierten Führung in seinem Buch „Die Kunst des Management“ wie folgt zum Ausdruck gebracht: Die Zukunft lässt sich nicht vorhersagen. Indem sich Führungskräfte mit den Auswirkungen auseinander setzen, die ihr Handeln für die Zukunft hat, leben wir heute schon in der Zukunft, die kommen wird. „Vorhersagen? Nein? Dies sind die Auswirkungen einer Zukunft, in der wir heute schon leben“ (Drucker 2006: 12).

Es scheint, dass viele Führungskräfte oder Unternehmer diesen Zusammenhang von Zukunft in der Gegenwart nicht mehr ausreichend sich vergegenwärtigen. Sie verwandeln Zukunftspotential nur punktuell im Blick auf den Output oder die Ergebnisse. Dabei geht die zukünftige Perspektive mit ihren Potentialen und Chancen verloren.

Drucker hat dies in der grundlegenden Sicht der Unternehmen definiert: Sinn und Zweck einer Unternehmensführung besteht darin, verfügbare Potentiale in Kunden zu wandeln. Der Gewinn ist dabei nicht das Ziel oder der Zweck sondern das Messverfahren, ob und inwieweit die Umwandlung von Unternehmenspotentialen in Kunden wirksam und wirkungsvoll geschieht. „There is only one valid definition of business purpose: to create customer“ (Drucker 1955: 45)

Mit dieser Sichtweise legt Drucker den Grundstein einer zukunftsorientierten Unternehmenssicht. Dabei bleibt allerdings die Frage offen, was Führungskräfte und Unternehmen fähig macht, ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

In seinen Veröffentlichungen hat Drucker, einer der herausragenden Vordenker des zurückliegenden Jahrhunderts, viele wegweisende Impulse für ein zukunftsorientiertes Management, z. B. Führen durch Zielvereinbarung (Management by Objectives), gegeben. Es ist ihm aber noch nicht gelungen, die Teilaspekte einer zukunftsorientierten Führung in ein ganzheitliches Programm einer Zukunftsfähigen Führung zu integrieren.

Die Möglichkeit, Zukunftsfähige Führung zu vermitteln und zu lernen, nimmt die neueren Erkenntnisse der Führungsforschung (Erpenbeck, Sauter 2013) auf und integriert diese in ein ganzheitliches Programm, Zukunftsfähigkeit von Führung zu erkennen, zu messen und erlernbar zu machen. Der entscheidende Gedanken liegt also in einer neuen Perspektive, sich nicht nur zukunftsorientiert zu verhalten, sondern die Fähigkeiten zu entwickeln und zu lernen, die Zukunft aktiv durch Führungsverhalten und Führungshandeln wirklich werden zu lassen.

Eine Zukunftsfähige Führung betrifft alle, die mit Führung in Unternehmen und Organisationen zu tun haben: die Führungsnachwuchskraft und den Teamleiter, den General Manager und die Führungskraft in den Funktions-

bereichen des Unternehmens von Vertrieb, Forschung und Entwicklung u. a. Die Entwicklung und Umsetzung Zukunftsfähiger Führung geschieht sowohl auf den verschiedenen Ebenen der Unternehmens- und Personalentwicklung als auch durch die Entwicklung von Selbstführung (Self-Leadership).

## 1.1 Theoretische Grundlegung Zukunftsfähiger Führung

Zukunftsfähige Führung ist die Führung,

- > die sich absolut an einer Zielerreichung orientiert;
- > die Zielabweichungen wahrnimmt und alternative Möglichkeiten der Zielerreichung erkennt und einsetzt;
- > die sowohl Maßnahmen der Zielerreichung als auch die alternativen Möglichkeiten bei Abweichung der Zielerreichung so kommuniziert und vermittelt, dass andere aus eigener Überzeugung und Freiheit zustimmen.

Eine wesentliche Aussage dieser Definition besteht darin, sich an einem zukünftigen Zustand (Ziel) zu orientieren und die Fähigkeit zu entwickeln, diesen Zustand unter Berücksichtigung von Zielabweichung und durch den Einsatz von Kommunikation so zu vermitteln, dass andere aus eigener Freiheit zustimmen. Eine Basis für diese Definition sind die Statements Zukunftsfähiger Führung (Harms, Mödinger 2012: 24). Dabei ist es den Autoren gelungen, über fünfzig Statements von Führungskräften zur Thematik Zukunftsfähiger Führung zu veröffentlichen und innerhalb einer Matrix von Führungsperspektiven, Führungsperson und Führungshandeln zuzuordnen.

Die Definition Zukunftsfähiger Führung ist in einen Prozess und in die Potentiale eingebunden, die sich durch Menschen und ihren Bezug zueinander ergeben. Eine bestimmte Parallele ergibt sich damit zu der Forschung und den aktuellen empirischen Erkenntnissen von Verhalten, das zur Hochleistung in einer Gruppe führt (Pawlowsky, Steigenberger 2012; Böttinger 2012).

An dieser Stelle wird schon auf die kritische Reflexion dieser Definition verwiesen. Es besteht immer die Gefahr, einen zukünftigen Zustand (Ziel) inhalt-

lich zu qualifizieren und daraus Ableitung im Blick auf das Führungshandeln zu treffen. Die oben formulierten Aspekte einer Definition von Zukunftsfähiger Führung beschränken sich ausschließlich auf die formalen Aspekte (Axiome) der Definition. Eine inhaltliche Qualifizierung findet ausschließlich im Blick auf den Prozess und die Fähigkeit der Zielerreichung selbst statt und lässt sich mit den Begriffen Innovation oder Transformation von Potentialen inhaltlich beschreiben.

Zukunftsfähige Führung konzentriert sich darauf, durch die Entwicklung und den Einsatz von Führungsfähigkeiten einen zukünftigen Zustand (Ziel) zu erreichen, der die Existenz einer Organisation oder eines Unternehmens und seines Umfelds durch das Management von Potentialen, den Einsatz und Erhalt von Ressourcen und Potentialen, gewährleistet, fördert und weiterentwickelt.

Diese Definition beinhaltet theoretische Axiome, die wie folgt beschrieben und begründet werden können:

Axiom 1	Absolute Orientierung an Zielen
Axiom 2	Die Fähigkeit, alternative Handlungsmöglichkeiten bei Zielabweichungen zu erkennen und zu vermitteln
Axiom 3	Die Fähigkeit, die Maßnahmen zur Zielerreichung so zu vermitteln, dass andere aus eigener Überzeugung und Freiheit zustimmen

Tabelle 1: Theoretische Axiome der Definition Zukunftsfähiger Führung

### Begründung: Axiom 1

Ziele sind wünschenswerte und gewollte Zustände bzw. Ergebnisse, die Menschen erreichen möchten (Mödinger 2010). Es versteht sich von selbst, dass diese Zustände oder Ergebnisse in einem bestimmten zeitlichen Abstand von der Gegenwart in der Zukunft liegen. Der Begriff einer absoluten Orientierung an einem Ziel ist nicht in Form einer dogmatischen Aussage zu verstehen, sondern beschreibt vielmehr die Klarheit und Präzision, einen wünschenswerten Zustand bzw. ein erstrebenswertes Ergebnis vor Augen zu haben und alles dafür einzusetzen, dass dieser Zustand bzw. dieses Ergebnis erreicht wird.

Absolute Zielorientierung mündet nicht in ein absolutistisches (Führungs-) Verhalten. Vielmehr braucht das theoretische Axiom eine inhaltliche Qualifizierung der Zielformulierung wie z. B. Innovation, Anpassung und Veränderung oder Nutzung und Transformation von Potentialen.

Eine Zielformulierung entsteht durch die Orientierung, mit der die Anforderungen von Kunden, Umfeld, Märkten, Mitarbeitern, Strukturen und Organisation an eine Führungskraft beschrieben werden.

Formal wird die Zielorientierung durch die Formulierung von Zielen den verschiedenen Ebenen, Bereichen oder Funktionen zugeordnet (Kaskadierung) und mit Hilfe von pragmatischen Instrumenten wie den Zielvereinbarungsgesprächen (Management by Objectives), Unternehmens- und Personalstrategie oder der Wettbewerbsstrategien (Wertschöpfungskette) in der Führungspraxis umgesetzt.

Ergänzend zu diesen Aspekten bringt Axiom 1 die Fähigkeit von Führung zum Ausdruck, eine absolute Orientierung an den Zielen nicht zu verlieren, sondern in der Führungspraxis umzusetzen. Die Umsetzung geschieht in der Regel durch einen kontinuierlichen Vergleich von der erreichten Position und der eigentlichen Zielposition.

### Begründung: Axiom 2

Die Fähigkeit, sozusagen in Echtzeit den Vergleich von erreichten Positionen und dem eigentlichen Ziel abzugleichen, bringt Axiom 2 zum Ausdruck. Dieser Aspekt beinhaltet zwei Anforderungen an die Kompetenzen Zukunftsfähiger Führung: Zum einen muss eine Führungskraft über die Kompetenzen verfügen, durch die sie den Grad der Zielerreichung auch im Führungsalltag (schnell und mit allen Auswirkungen) wahrnimmt und einordnet. Dazu gehören nicht nur fachliche Fähigkeiten, sondern vor allem analytische Fähigkeiten und die Kompetenzen, Ist-Situationen durch ein ganzheitliches (holistisches) Denken einzuordnen und Handlungsanforderungen zu entwickeln, die die Abweichung vom Soll-Zustand verändern. Eine Führungskraft, die diese Anpassung fehlerfrei und in Echtzeit vornimmt, verfügt über ein hohes Maß an zukunftsfähigen Kompetenzen. Zum anderen muss eine Führungskraft über die Kompetenzen verfügen, in Echtzeit erfolgende Änderungen Mitarbeitern oder anderen Akteuren zu vermitteln. Das erfordert ein Höchstmaß an sozialer-kommunikativer Kompetenz. Eine überzeugende Vermittlung auch von kurzfristigen Änderungen kann nicht ausschließlich auf der Basis der Ausübung von funktionaler Macht als Vorgesetzter in hierarchischen Strukturen geschehen, sondern braucht Vertrauen in die angesagten Veränderungen. Dies ist das dritte Axiom dieser Definition.

### Begründung: Axiom 3

Um Axiom 2 zu erfüllen, ist Führung auf ein grundlegendes Vertrauen von Mitarbeitern angewiesen. Das bedeutet, dass Mitarbeiter durch ein intensives Vertrauen nicht immer und ausschließlich so handeln, dass es von Vorteil für sie persönlich ist. Dies wird an folgender Dilemmata-Situation bewusst: Ein Schiff gerät in Seenot und muss evakuiert werden. Der Platz in den Rettungsbooten reicht aber nur für die Hälfte der Menschen, die an Bord sind. Wie soll Führung sich verhalten? Auswahl nach Sozialkriterien, Auswahl durch eine demokratische Zustimmung aller, einsame Entscheidung auf Grund der Machtposition, grundsätzliche Diskussion um die Fragestellung, wer das Schiff in Seenot gebracht hat? Eine zukunftsfähige Entscheidung in dieser besonderen Herausforderung liegt darin, selbstständige Entscheidungen und Zustimmung der Beteiligten auf der Basis eines sozialen Gefüges und dem damit resultierendem Vertrauen zu erhalten. Dieses Vertrauen lässt sich aber weder erkaufen noch durch rationale Argumente bewirken. Es basiert auf der autonomen Zustimmung einzelner, die auf Grund ihrer Freiheit und Überzeugung eine Entscheidung schon vor dieser krisenhaften Situation getroffen haben. Vertrauen entwickelt sich auf gemeinsamen und persönlichen Erfahrungen, bleibt aber darauf ausgerichtet, ein Ziel absolut zu erreichen. Das oben beschriebene Beispiel ist nicht abstrakt, sondern entspricht sehr konkret der alltäglichen Situation von Führung: Durch die starke Nachfrage zum Beispiel in der Weihnachtszeit erhöht sich der Bedarf an verfügbarer Ware eines Unternehmens von Luxusgütern in seinen Filialen. Gleichzeitig ist aber das Kapital des Unternehmens zur Beschaffung der Ware begrenzt. Die Frage lautet, welche Filiale erhält wie viele Güter zu einer bestimmten Zeit. Eine Antwort auf diese Frage gibt es nicht nur auf der Basis der betriebswirtschaftlichen Kalkulation oder des strategischen Controllings, sondern auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und Respekt von Führungsentscheidungen.

Eine besondere Anforderung an die Zukunftsfähige Führung besteht in der Ausübung von Kompetenzen, die den Inhalten der oben beschriebenen Axiome entsprechen. Dabei stellt sich die Frage, ob Führungskräfte über die Führungskompetenzen verfügen, durch die ein Unternehmen erhalten und den kurzfristigen und langfristigen Veränderungen von Markt und Umfeld angepasst werden kann oder nicht.

Es gab und gibt eine intensive Diskussion, Ziele, an denen sich das erste Axiom einer absoluten Zielorientierung orientiert, durch Inhalte zu beschreiben.

Eine inhaltliche Qualifizierung von Zielen könnte z. B. durch die Begriffe wie Wachstum, Qualität, Rendite aber auch Begrifflichkeiten wie Werte, Nutzen, Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit u. a. beschrieben werden. In der intensiven Auseinandersetzung wird aber deutlich, dass diese inhaltlichen Begriffe nur die Nomenklatur für die Orientierungsgrößen sind, die sich verändern können. Ziele oder auch ein Wert sind keine absoluten, sondern relative Größen, durch die der Abstand von einem Zustand zu einem anderen messbar wird.

Formal betrachtet geben Ziele als Messgrößen eine Antwort, wie weit handelnde Personen von Zielen entfernt sind und ob ihr Handeln noch auf das Ziel ausgerichtet ist, das sie als einen gewünschten Zustand definiert haben. Inhaltlich qualifizieren lässt sich deshalb das erste Axiom der absoluten Zielerreichung durch Begriffe wie Innovation, Anpassung von Veränderungen, effektive Nutzung von Potentialen, Veränderung oder Transformation in den gewünschten Zielzustand.

Eine Zukunftsfähige Führung wird inhaltlich nicht an den Begriffen deutlich, die eine Absolutheit im Ergebnis oder einen wünschenswerten Zustand zum Ausdruck bringen, sondern an der Fähigkeit, Prozesse, Übergänge, Veränderungen von einem Zustand zu einem anderen zu gestalten. Mit der oben formulierten Definition und ihren Axiomen wird diese Erkenntnis zum Ausdruck gebracht.

## 1.2 Zukunftsfähige Führung und Kompetenzen

Gegenwärtig ergeben sich zwei besondere Herausforderung im Blick auf den Begriff der Kompetenz: Erstens gibt es keine einheitliche Definition des Kompetenz-Begriffs und viele Bemühungen konzentrieren sich auf die Sammlung und Ordnung von Kompetenzkriterien (OECD 2003).

Dabei lassen sich zweitens unterschiedliche Tendenzen feststellen (Arnold, Erpenbeck 2013): die Sichtweise der Bildungstheoretiker mit ihrem Versuch, Bildung durch Kompetenzen zu ökonomisieren, die Sichtweise der Qualitätssicherung, die sich auf einen allgemeinen Begriff von Kompetenz konzen-

triert sowie schließlich die Sichtweise des HR-Managements, die sich auf das kreative und selbstorganisierte Handeln und die damit verbundenen Kompetenzen konzentriert. Durch die Entwicklung einer modernen Informationsgesellschaft mit ihren Anforderungen, Komplexität und Veränderung durch Digitalisierung und Globalisierung zu bewältigen, wird die strategische HR-Perspektive von Führung und Organisation immer wichtiger (Erpenbeck, v. Rosenstiel, Grote 2013: 8). Die vorliegende Veröffentlichung konzentriert sich auf die Definition, die Kompetenz als Möglichkeit zum Handeln durch Kreativität und Selbstorganisation im Blick auf komplexe Aufgabenstellungen versteht (Erpenbeck, v. Rosenstiel 2008: 489).

Kompetenzen lassen sich in sogenannten Kompetenzmodellen in verschiedenen Kompetenzfeldern zusammenfassen. In der Regel sind es die vier Kompetenzfelder

- > Personale Kompetenz (P)
- > Aktivitäten- und Handlungskompetenz (A)
- > Sozial-Kommunikative Kompetenz (S)
- > Fach- und Methodenkompetenz (F).

Nach dem Stand der aktuellen Kompetenzforschung gibt es heute eine Anzahl von 40–60 Kompetenzkriterien, die sich überschneiden und in den meisten Kompetenzmodellen vorhanden sind (Erpenbeck, v. Rosenstiel, Grote 2013: 28). Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, Kompetenzkriterien redaktionell zu bearbeiten und die unterschiedlichen Definitionen von Kompetenzkriterien den unterschiedlichen Kompetenzmodellen anzupassen.

Dies lässt sich im Rahmen eines sogenannten Adaptionsprozesses bewerkstelligen. Abbildung 2 zeigt den Prozess unterschiedlicher Kompetenzkriterien aus einem Pool von Kompetenzdefinitionen.



Abbildung 2: Managementprozess der Adaption verschiedener Kompetenzkriterien

Die Auswahl der Kompetenzdefinitionen bzw. Kompetenzkriterien wird zum einen durch die Strategie eines Unternehmens und zum anderen durch den Anwendungsbereich bestimmt. Das bedeutet, dass z. B. in unterschiedlichen Märkten oder bei der Kompetenzmessung in unterschiedlichen Bereichen bzw. Abteilungen unterschiedliche Kompetenzdefinitionen bzw. Kriterien ausgewählt werden. Abbildung 3 macht diesen Prozess deutlich, durch den verschiedene Kompetenzkriterien in verschiedenen Märkten aber auch in verschiedenen Unternehmensabteilungen z. B. Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Verkauf, Produktion adaptiert werden.

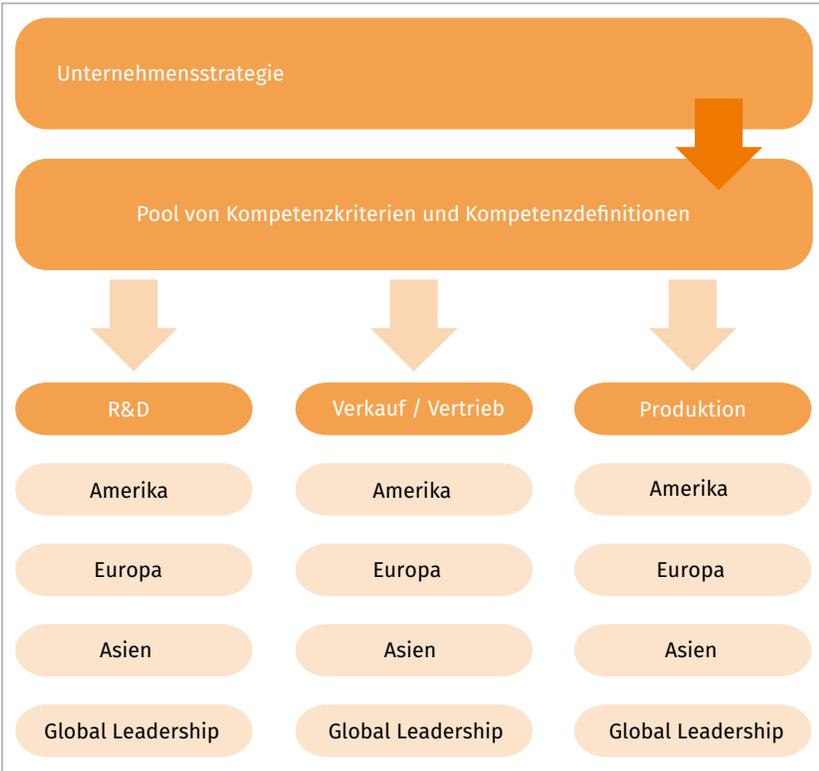


Abbildung 3: Anpassungsmanagement verschiedener Kompetenzkriterien

Eine wesentliche Aufgabe zur Entwicklung Zukunftsfähiger Führung besteht also in der Auswahl von Kompetenzkriterien und dem Management des Adaptionsprozesses von verschiedenen Kompetenzdefinitionen bzw. Kompetenzkriterien. Dies scheint in der Theorie eine scheinbar größere Problematik als in der Praxis zu sein.

Das folgende Fallbeispiel zeigt, wie in der Führungspraxis dieser Prozess konkret erfolgreich gesteuert werden kann. Das Geislinger Unternehmen WMF hat die Kompetenzkriterien für eine Führungskraft in einem Modell in 2010 definiert. Dazu gehören Kompetenzen wie die Führungskompetenz selbst, die unternehmerischen Kompetenzen, die Methoden und Sozial- bzw. Persönlichkeitskompetenzen. Die 14 Kompetenzdefinitionen des Unternehmens wurden mit den Kompetenzen des Kompetenzatlas verglichen. Aus den 64 Definitionen wurden die Kompetenzdefinitionen ausgewählt, die den Kompetenzen des Unternehmens entsprechen. Diese wurden dann in der Potentialeinschätzung zukunftsfähiger Führungskompetenz durch Eigen- und Fremdeinschätzung

zung eingesetzt. Auf diese Weise wurden die unternehmensspezifischen Kompetenzkriterien für den Messprozess Zukunftsfähiger Führung und deren Entwicklung adaptiert.

Kompetenzdefinition Zukunftsfähiger Führung		Kompetenzdefinition Führung des Unternehmens WMF	
Personale Kompetenz	Eigenverantwortung	Führungs- kompetenz	Mitarbeiterführung
	Ganzheitliches Denken		Führungsanspruch
	Normativ-ethische Einstellung		Werteorientierung
	Offen für Veränderung		Veränderungsfähig / Innovation
Handlungs- kompetenz	Belastbarkeit	Unternehmerische Kompetenz	Handlungsmotive / Belastbarkeit
	Entscheidungsfähigkeit		Unternehmerisches Denken / Handeln
	Ergebnisorientiertes Handeln		Wirtschaftliches Handeln
	Konsequenz		Konzeptionelles Handeln u. a.
Fach- und Methoden- kompetenz	Analytische Fähigkeit	Methoden- kompetenz	Analytik / Systematik der Problemlösung
	Fachwissen		Selbstorganisation
	Folgebewusstsein		Verantwortungs- übernahme / Risikobereitschaft
	Wissensorientierung		
Sozial-Kom- munikative Kompetenz	Akquisitionsstärke	Persönlichkeit / Sozialkompetenz	Überzeugungskraft
	Beziehungs- management		Empathie
	Dialogfähigkeit / Kundenorientierung		Kundenorientierung intern / extern
	Gewissenhaftigkeit		

Tabelle 2: Adaptionenmanagement zwischen den definierten Kompetenzen des Unternehmens WMF und den allgemein validierten und normierten Kompetenzkriterien des Programms Zukunft führen

## *Perspektivenwechsel: so handle ich oder so bin ich!*

In den zurückliegenden Jahren hat sich ein Wechsel der Perspektiven von der Personen- zur Handlungsorientierung (Harms, Mödinger 2012: 186) vollzogen. Im Mittelpunkt stehen nicht mehr ausschließlich die Persönlichkeitsmerkmale oder Charaktereigenschaften, die sich im Rahmen von psychologischen Tests als Eigenschafts- oder Verhaltensmuster feststellen lassen. Vielmehr rücken die Möglichkeiten in den Mittelpunkt, die der Mensch zum Handeln als eine zukünftige Disposition hat. Dieser Perspektivenwechsel ermöglicht, den Blick für die Zukunft zu schärfen. Zukunft entsteht durch die Möglichkeiten des individuellen und gemeinsamen Handelns!

Es versteht sich von selbst, dass Persönlichkeit und Handlung sich aufeinander beziehen. Das „so handle ich“ und das „so bin ich“ stehen in einem engen Bezug zueinander. Allerdings hat sich im Blick auf die Thematik von Führung in den zurückliegenden Jahren eine Gewichtsverschiebung zu Gunsten des „so handle ich“ vollzogen.

In seinem Artikel „Sind Kompetenzen Persönlichkeitsmerkmale?“ (Erpenbeck 2010: 243) macht der Autor diese Gewichtsverschiebung und ihre Gründe deutlich: Kompetenzen sind zwar Teile der Persönlichkeit, sind aber keine Persönlichkeitseigenschaften.

Persönlichkeitseigenschaften nehmen zwar Einfluss auf die Möglichkeiten, wie Menschen handeln. Sie determinieren aber nicht die Handlungsmöglichkeiten von Menschen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, Kompetenzen als Handlungsmöglichkeiten eigenständig zu erfassen, zu analysieren und die Potentiale und Ressourcen von zukunftsfähigem Handeln zu erkennen und zu entwickeln. Dass sich dieser Weg als effizienter und effektiver für die Zukunft herauskristallisiert macht folgendes Zitat deutlich:

„Es gibt also zwei gegenläufige Wege: Entweder man schließt von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Performance und das künftige Handlungsergebnis. Oder man schließt von der Performance und dem Handlungsergebnis auf bestimmte Fähigkeiten, die auch künftig ein erfolgreiches, selbstorganisiertes Handeln der Personen in offenen Problemsituationen ermöglichen. Letzte-

res ist viel genauer, zielorientierter und personalwirtschaftlich besser einzubinden. Genau daraus erklärt sich, unseres Erachtens, der Siegeszug der im Gegensatz zu Persönlichkeitstests scheinbar viel weniger elaborierten Kompetenzerfassungsmethoden“ (Erpenbeck 2010: 243).

Dieser Perspektivenwechsel beruht auf einer langjährigen Forschungstradition und wird durch die aktuellen Forschungsergebnisse bestätigt. Schon McClelland (McClelland 1973) und Boyatzis (Boyatzis 1982) haben die Vorstellung widerlegt, dass mit Hilfe von Intelligenztests oder Persönlichkeitstests vernünftige Vorhersagen über die zukünftige Handlungsfähigkeit von Personen in Unternehmen getroffen werden können. Verlässliche Aussagen im Blick auf ein zukunftsfähiges Handeln lassen sich nur dann treffen, wenn die vorhandenen Kompetenzpotentiale als Handlungsdispositionen gemessen werden. In der Gegenüberstellung der gemessenen Werte und den Anforderungen, die sich durch eine zukünftige Situation an das Handeln von Personen ergibt, entsteht die Erkenntnis, jene Potentiale und Kompetenzen eines Menschen zu entwickeln und zu fördern, durch die ein zukunftsfähiges Handeln entsteht. Diese Tendenz bestätigt auch die neuere Kompetenzforschung, die die Kompetenzmodelle von Unternehmen untersucht: „Für zentral und durchgehend beobachtbar ... halten wir die Feststellung: Die Ergebnisse aus der Kompetenzbewertung werden verhaltenstheoretisch und nicht eigenschaftstheoretisch aufgefasst“ (Erpenbeck, v. Rosenstiel, Grote 2013: 14).

Interessanterweise wird der Einfluss der Eigenschafts- oder Persönlichkeitsforschung dadurch nicht geringer, indem man die Verhaltensforschung im Rahmen der Kompetenzmessung auf diese Weise positioniert. Erste konkrete Beispiele aus der Praxis machen deutlich, dass es einen konstruktiven und nachhaltigen Einfluss der Persönlichkeitsforschung in dieser beschriebenen Konstellation gibt: Eigenschaftsmerkmale, die in Diversity, Gender oder Kultur begründet liegen, kommen viel stärker zur Wirkung, wenn die Herausforderung der Zukunft durch Handlungsdispositionen und Kompetenzen gestaltet werden.

Das Programm Zukunft führen nimmt die aktuellen Erkenntnisse der Kompetenzforschung als Ausgangspunkt.

Zukunftsfähige Führung orientiert sich daran, Kompetenzen als Möglichkeit zum Handeln durch Kreativität und Selbstorganisation im Blick auf komplexe

Aufgabenstellungen zu verstehen. Zukunftsfähige Führung findet im Rahmen der Überlegungen statt, mit der sich Organisation und Unternehmen mit der Thematik von Unternehmensführung und Personalführung insbesondere der Führungskräfte beschäftigen.

Basis für die Entwicklung Zukunftsfähiger Führung ist, dass im Blick auf zukunftsfähiges Handeln Konzepte der Handlungsdispositionen einen größeren Einfluss nehmen werden als die Konzepte der Eigenschafts- oder Persönlichkeitsforschung. Scheinbar überraschend gibt es europaweit in Unternehmen und Organisationen ein einheitliches Verständnis von Kompetenzen: Kompetenzen sind individuelle Handlungsfähigkeiten (-potentiale), die notwendig sind, um die wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen (Erpenbeck, v. Rosenstiel, Grote 2013: 8). Dass diese Handlungsfähigkeiten für den Menschen erkennbar, lernbar und entwicklungsfähig sind, vermittelt das Programm Zukunft führen als ganzheitliche Methode zur Entwicklung von zukunftsfähigen Kompetenzen.

## Zukunftsfähige Führung 1.3 und Eigenschaften

Dennoch scheint es eine konstruktive Schnittstelle zwischen Kompetenz- und der Persönlichkeits- und Eigenschaftsforschung zu geben. In den zurückliegenden Jahren hat sich im Rahmen der Eigenschaftsforschung eine neue Richtung herausgebildet (Furtner, Baldegger 2013). Diese konzentriert sich auf die Eigenschaften einer Persönlichkeit, durch die die Selbstführung von Menschen in Führungspositionen gestärkt und entwickelt werden. Mit den Begriffen Superleadership, Empowering Leadership, Selfleadership u. a. hat sich eine Forschungsrichtung entwickelt, die auf der Basis von Meta-Analysen psychologischer Testverfahren zu bestimmten Erkenntnissen gelangt, durch die sich eine Aussage im Blick auf die Zukunftsfähigkeit von Führung treffen lässt. Auf der Basis von Meta-Analysen kommen die Autoren zu der Erkenntnis, dass Selbstführung als eine Fähigkeit messbar ist, bei der unterschiedliche Fähigkeiten in Führung integriert werden können. Auf der Basis der Messung von Selfleadership lassen sich auch Konzepte entwickeln, wie Selbstführung lernbar wird und durch welche Trainings und Methoden die Fähigkeit zur

Selfleadership erlernt werden kann. Damit ist zum ersten Mal deutlich geworden, dass Eigenschaften (Traits) als Konstrukt, mit dem bestimmte konsistente individuelle Unterschiede zwischen Personen angenommen werden, im Sinne einer Fähigkeit von Selbstführung messbar und damit vermittelbar werden. „Self-Leadership bezieht sich auf selbstbeeinflussende Strategien zur Steigerung der persönlichen Effektivität und Leistungssteigerung“ (Furtner, Baldegger 2013: 95). Die Autoren glauben, den Nachweis zu erbringen, dass durch bestimmte Verhaltensstrategien eine Person ein erfolgreiches, zukünftiges Leistungsergebnis antizipiert. Die Basis dafür ist dadurch gegeben, dass Führungskräfte die aktiven und dynamischen Persönlichkeitseigenschaften von Extraversion, Offenheit für Erfahrungen mit dem Leistungsfaktor Gewissenhaftigkeit verbinden.

Der Begriff „zukunfts-fähig“ wird im Rahmen dieser Forschung in einer Dimension erklärt, die sozusagen in der Zukunft liegt und die Zukunft durch die Ausübung bestimmter Persönlichkeitseigenschaften vorwegnimmt (antizipiert). Der Beweis, dass die Vorwegnahme des persönlichen zukünftigen Leistungserfolgs auch tatsächlich bewirkt, dass eine Person tatsächlich erfolgreich sein wird, beruht auf der Meta-Analyse von Studien und damit auf einer begrenzten Sicht von empirischem Material. Dennoch kann angenommen werden, dass Selfleadership im Sinne der Vorwegnahme von Zukunft und Leistungsergebnis nicht nur auf Eigenschaften, sondern auf erlernbaren kognitiven Fähigkeit und Kompetenzen beruht. Diese können gemessen, gelernt und trainiert werden! Auf dieser Basis ergibt sich die Möglichkeit, ein integratives Modell als Schnittstelle der Kompetenz- und Eigenschaftsforschung wissenschaftlich darzustellen.

## *Integratives Modell von Kompetenzdefinitionen und Persönlichkeitsmerkmalen*

Entscheidend scheint die Zuordnung von Kompetenzdefinitionen und Persönlichkeitsmerkmalen zu sein. In einem ersten Forschungsversuch wurden die Daten von Teilnehmern miteinander verglichen, die sowohl an Kompetenzmessverfahren als auch an einem Persönlichkeitstest teilgenommen haben (Baldegger, Mödinger 2013). Die Teilnahme lag in einem Zeitraum von drei Jahren. Die zentrale Erkenntnis war, dass es Überschneidungen gibt bei den Aussagen über die Persönlichkeitsmerkmale im Blick auf Offenheit, Extraversion,

Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit und den Kompetenzdefinitionen von Personaler Kompetenz, Aktivitäten- und Handlungskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz und der sozial-kommunikativen Kompetenz. Das Ergebnis dieses Forschungsprojektes verdeutlicht Abbildung 4.

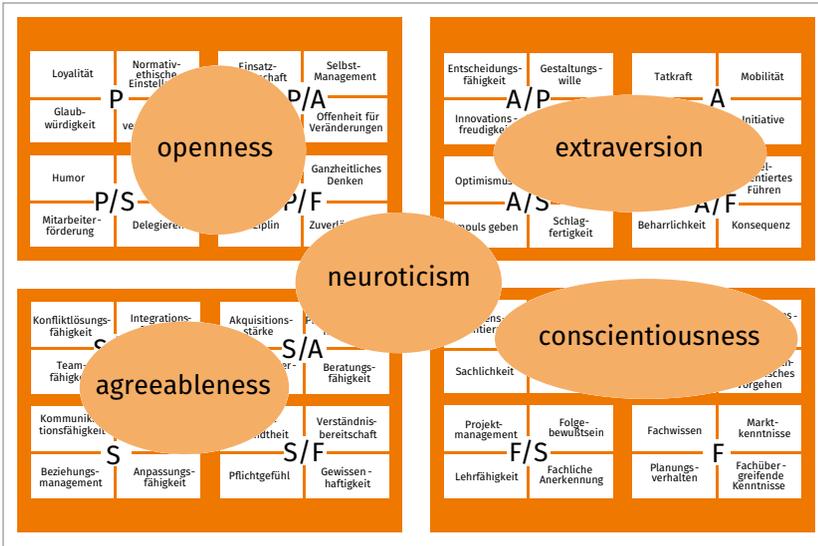


Abbildung 4: Die Überschneidungen von Eigenschaftsmerkmalen und Kompetenzkriterien (Quelle: Baldegger, Mödinger 2013)

Dieser Entwicklungsschritt der Forschung mit Blick auf Zukunftsfähige Führung lässt sich gegenwärtig noch nicht auf eine allgemeingültige Basis stellen. Er macht aber deutlich, dass eine Integration von Erkenntnissen der Kompetenz- und Eigenschaftsforschung einen wesentlichen Beitrag hinsichtlich der Entwicklung Zukunftsfähiger Führung leisten kann.

## Zukunftsfähige Führung und Wissen 1.4

Dieses Kapitel stellt sich einer sehr grundlegenden Frage: Welches Wissen braucht eine Zukunftsfähige Führung? Diese Frage muss unter den gegenwärtigen Entwicklungen, dass Wissen sich vervielfacht und in nahezu unbegrenzter Menge zu jedem Zeitpunkt verfügbar ist, weiter präzisiert werden: wie steuert eine zukunftsfähige Führungskraft das Wissen, das sie braucht, um ein Unternehmen in die Zukunft zu führen – oder spitz formuliert: Braucht

eine Zukunftsfähige Führung Wissen? Hinter dieser zugespitzten Formulierung steht die ernsthafte Frage, inwieweit die Fähigkeit, den Erwerb und die Anwendung von Wissen nahezu in Echtzeit in Können umzuwandeln, nicht immer mehr in Mittelpunkt rückt, sodass Wissen eigentlich keinen Selbstzweck, sondern nur noch eine integrale Funktion von Können hat?

Fakt ist, dass sich die Wissenshalbwertszeit z. B. in den Ingenieurwissenschaften alle fünf Jahre halbiert (Broßmann, Mödinger 2011: 5). Nimmt man also hundert Prozent Wissen zu Beginn einer Berufskarriere, dann sind diese hundert Prozent nach fünfundzwanzig Jahren aufgebraucht. Fakt ist auch, dass sich Wissen, das in einer früheren Zeit z. B. während des Studiums erworben wurde, sich immer schwieriger in aktuelle Situationen und Herausforderungen direkt übertragen lässt. Einen Kanon an Wissensinhalten für eine berufliche Funktion wie z. B. Führung von Unternehmen zu definieren, scheint ein reizvolles aber kaum durchführbares Unterfangen, da die Anforderungen und Komplexität nahezu unbegrenzt sind.

Forscher definieren Wissen durch vier wichtige Eigenschaften (Broßmann, Mödinger 2011: 14; Geiger 2006; Heisig 2007 u. a.):

1. Wissen ist immer originär sprachlich verfasst.  
Ohne Sprache kein Wissen.
2. Wissen entsteht innerhalb einer sozialen Gemeinschaft.
3. Wissen unterliegt einem sozial anerkannten Prüfverfahren.
4. Deshalb entscheidet die Gemeinschaft über die Gültigkeit von Wissen, sie verleiht sozusagen das Attribut Wissen.

Die Umsetzung von Wissen geschieht vorwiegend durch die Kommunikation und das Handeln. Führen bedeutet, Standpunkte, Perspektiven, Inhalte, Entscheidungen usw. durch Kommunikation mitzuteilen. Diese Mitteilungen beruhen aber auf Austausch, Reflexion, Dialog, Analyse. Kommunikation findet dabei in einer großen Bandbreite statt: als Wahrnehmung und Analyse mit anderen aber auch als direkte Anweisung oder Anordnung, als Gespräch und Austausch von Argumenten, als Bemühen um Zustimmung, als Impuls um zu überzeugen oder eine Orientierung zu geben, als Feedback-Gespräch oder aktives Coaching oder in der Weitergabe von Informationen usw.

Kommunikation ist ein Mittel, um verständlich zu machen, was Führung will. Kommunikation baut auf den Austausch von Information auf. Bestandteile von Informationen sind Zeichen und Daten. Werden diese vernetzt entsteht, Wissen.

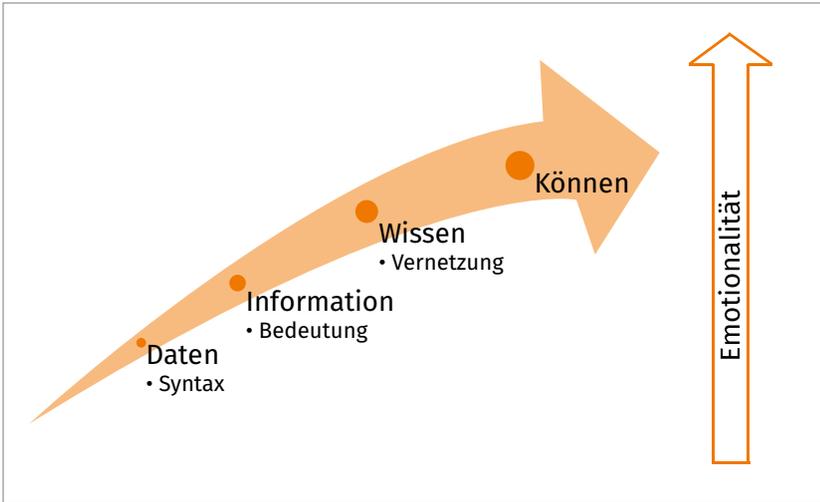


Abbildung 5: Der Zusammenhang von Zeichen, Daten, Informationen und Wissen sowie Emotionalität (Quelle: in Anlehnung an North 2005: 32)

Entscheidend für diese Entwicklung ist nicht ausschließlich die rationale Verarbeitung von Zeichen, Daten, Information und Wissen, sondern die Emotionalität. Emotionalität ist der Austausch innerhalb eines sozialen Gefüges wie z. B. Unternehmen, Umfeld, Abteilung, Team aber auch zwischen Generationen und Kulturen. Da Wissen per Definition nur dadurch entsteht, dass eine soziale Gemeinschaft über die Bedeutung von Wissen entscheidet, spielt Emotionalität zur Entwicklung von Wissen und Können eine große Rolle. Diese Aussage wurde und wird nicht von allen Autoren, die sich mit dieser Thematik beschäftigen, in gleicher Weise getroffen.

Drucker ist der Auffassung, dass Kommunikation und die Entwicklung von Wissen besser gelingen, wenn Emotion und Information voneinander getrennt werden. „Je besser es gelingt, die Information von ihrer menschlichen Komponente, das heißt von Emotionen und Wertvorstellung, Erwartung und Wahrnehmung zu befreien, desto zutreffender und zuverlässiger wird sie“ (Drucker 2004: 309). Diese Aussage ist von einem bestimmten theoretischen Standpunkt nachvollziehbar, für die Praxis scheint sie jedoch ungeeignet. Die

Sozialisierung von Informationen durch Social Media sowie einer Weiterentwicklung von Unternehmen als lernende Organisationen schreitet immer mehr voran. Gerade hierbei ist Kommunikation auch in emotionale Prozesse eingebunden wie z. B. Vertrauen, Offenheit oder auch Angst vor Veränderung oder Trennung u. a. Daher wird an die Kommunikation von heute zwei Anforderungen gestellt: eine sachlich-inhaltliche Professionalität und eine Emotionalität, die in der Beziehung von Mensch zu Mensch wahrnehmbar ist. Professionelle Personalität grenzt Emotionen nicht aus, sondern erkennt die Chancen, Menschen auf der Basis von Mensch zu Mensch anzusprechen. Die zukunftsfähige Führungskraft kennt die Chancen und Grenzen, Emotionalität als verbindendes Element zwischen den Menschen einzusetzen. Kommunikation findet nicht ausschließlich in der Funktion von Führungskraft und Mitarbeiter, statt sondern zwischen Mensch und Mensch. Dazu bedarf es Kompetenzen, die über das Beherrschen von fachlichem oder methodischem Wissen hinausgehen.

Die Herausforderung von Wissen kann darin gesehen werden, Wissen durch kontinuierlichen Wissenserwerb und Wissensanwendung in zukunftsfähiges Führungshandeln (durch Emotionalität) umzuwandeln. Dieser Vorgang soll exemplarisch an der Entwicklung von sogenannten Modellierungsboxen dargestellt werden. Als Basis dienen dafür zwei Veröffentlichungen (Dillerup, Stoi 2013; Mintzberg) mit drei verschiedenen Themenkomplexen.

Führungswissen einer aktuellen Zeit wurde seit jeher veröffentlicht. Dabei gibt es unterschiedliche Werke, die sich mehr oder weniger als Standard herauskristallisiert haben. Bei der Vielzahl der Werke muss eine Auswahl getroffen werden. Für den nationalen deutschsprachigen Bereich wurde diese Auswahl mit einem Standardwerk von Dillerup und Stoi (Dillerup, Stoi 2013) getroffen, das den Prozess von Unternehmensführung und Personalführung in einer ganzheitlichen Betrachtungsweise darstellt. Für den internationalen Prozess kann als Vergleich die Veröffentlichung von Henry Mintzberg (Mintzberg 2009) herangezogen werden, der seit über drei Jahrzehnten an der Thematik Führung forscht und veröffentlicht.

Die Zuordnung Zukunftsfähiger Führung zu den klassischen und traditionellen Darstellungen von Führung unterstützt den Leser bei der Einordnung der Thematik Zukunftsfähiger Führung in die bekannten Themenbereiche wie Führungstheorie, Unternehmensführung oder Personalführung, Organi-

sation und Planung, Kommunikation und Motivation u. a. Diese Zuordnung geschieht im Rahmen dieser Veröffentlichung exemplarisch. Sie bedarf weiterer Forschung, deren Erkenntnisse im Rahmen weiterer Veröffentlichungen publiziert werden.

Wir sind der Überzeugung, dass es im Blick auf die Entwicklung von digitalen Medien heute nicht mehr um die Vermittlung von Wissen, sondern um die Entwicklung von Können geht. Entwicklung von Können geschieht heute dadurch, detailliertes und tradiertes Führungswissen von Gestern in Führungskönnen von Heute und Morgen zu überführen. Eine solche Befähigung, Wissen in Können zu verwandeln, muss nach Möglichkeit in Echtzeit passiere. Im Folgenden haben wir das Konzept der Modellierungsbox entwickelt, das wir an zwei Klassikern der Managementliteratur (Dillerup, Stoi 2013; Mintzberg 2009) beispielhaft anwenden. Dabei greifen wir auf Wissen im Blick auf die Themenstellung Kommunikation und Motivation sowie Planung und Organisation von Führung zurück. Innerhalb der Modellierungsbox zeigen wir, wie Wissen in Können zeitnah umgesetzt werden kann.

## *Unternehmensführung und Führungswissen*

Das Standardwerk von Dillerup und Stoi entwickelt einen ganzheitlichen Blick auf die Thematik aus den unterschiedlichen Perspektiven. Die Thematik Unternehmensführung und Personalführung werden dabei eng verzahnt und in einem ganzheitlichen Modell dargestellt. Die Veröffentlichung umfasst eine breite Dimension von historischen Entwicklungen und vereint verschiedene Führungstheorien mit ihrer jeweiligen historischen Gültigkeit zu einem ganzheitlichen Entwicklungsstrang. Dieser beginnt bei der Darstellung der Führungstheorie der Industrieökonomie und geht über die neuen Führungsansätze der Institutionstheorien wie Property-Rights-Theorie, Principal-Agent-Theorie oder Transaktionskostentheorie bis zu Systemtheorie oder den Ansätzen einer evolutionären Führungstheorie.

Auf über tausend Seiten wird in der genannten Veröffentlichung Führungswissen als historischer Strang aus gegenwärtiger Sicht dargestellt. Dabei stellt sich allerdings die Frage, inwieweit dieses Wissen die Zukunftsfähigkeit von Führung als solche fördert und unterstützt. Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Modelle und Methoden von Unternehmens- und Personalführung wird in der genannten Veröffentlichung nicht gestellt. Vielmehr steht die An-

nahme im Raum, dass tradiertes Wissen im Blick auf Führung von sich aus Zukunftsfähigkeit bewirkt. Dies kann aber nur eine Perspektive einer Betrachtungsweise sein. Diese muss aus gegenwärtiger Sicht durch eine zweite Perspektive ergänzt werden, dass unter den gegenwärtigen Bedingungen Wissen viel schneller in Können umgesetzt werden muss. Der Halbzeitwert von Wissen hat sich in den zurückliegenden Jahren dramatisch reduziert (Broßmann, Mödinger 2011). Unter den gegenwärtigen Veränderungen von technologischem, interkulturellem und gesellschaftlichem Wandeln besteht die Herausforderung, Lernen und Qualifizierung nicht ausschließlich auf der Basis einer Vermittlung von Wissen, sondern von Können zu verstehen (Erpenbeck, Sauter 2013). Unter den gegenwärtigen Veränderungen drängt sich also nicht mehr so sehr die Frage in den Mittelpunkt, was Führungskräfte wissen müssen, sondern was sie können sollten. Diese Frage ist damit verbunden, ob Wissen automatisch zum Können führt. Bei der Betrachtung der Komplexität und Dynamik von Wissensentwicklung und Wissensvermittlung drängt sich die Frage auf, ob diese noch zu bewältigen ist. Oder um es noch einmal auf den Punkt zu bringen: Fördert oder verhindert die gegenwärtige Vermittlung und Aneignung von Wissen zukunftsfähiges Führungshandeln durch Können?

Als ein Ansatz der Vermittlung von Wissen in Können kann der Vorschlag betrachtet werden, das Wissen um Führung unter den gegenwärtigen Voraussetzungen neu zu modellieren und den aktuellen Anforderungen anzupassen. Auf diese Weise wird das Wissen um Zukunftsorientierte Führung zum Katalysator für Zukunftsfähige Führung.

## *Von der Wissensbewahrung zur Erneuerung von Wissen*

Als wissenschaftstheoretische Basis für diese Überlegungen können die Erkenntnisse von Popper genommen werden. In der kritischen Auseinandersetzung mit dem klassischen Empirismus von Francis Bacon, John Locke und David Hume und dessen Weiterentwicklung im logischen Positivismus des sogenannten Wiener Kreises (Kraft 1968) entwickelt Popper sein Modell der Falsifikation von Erkenntnis und Wissen als Gegenposition zur Verifikation. Für Popper ist es nicht ausreichend, Wissen und Erkenntnis durch empirische Methoden als wahr oder richtig darzustellen. Empirische Methoden sind

weder wahr noch entsprechen sie der Wirklichkeit. Sie sind lediglich richtig im Sinne der Annahmen, die zuvor getroffen wurden. Eine Annäherung an die Wirklichkeit gelingt dem Menschen nicht durch den Besitz von Wissen, sondern durch eine kritische Reflexion dessen, was ein Mensch weiß (Popper 1984: 225). Anstelle der Verifikation durch empirische Methode führt Popper den Begriff der Falsifikation ein, das bedeutet: Erkenntnis, Wissen, Theorie müssen sich an der Erfahrung messen lassen. Gerade im Scheitern von Erkenntnis, Wissen und Theorie an der Erfahrung entstehen neues Wissen und neue Erkenntnisse, die der Realität der jeweiligen entsprechen. Popper erklärt das Prinzip der Falsifikation am Beispiel der weißen und schwarzen Schwäne: Der Befund einer empirischen Beobachtung, dass alle Schwäne weiß sind, kann entsprechend der Annahmen richtig sein (Verifikation). Entsprechend der Beobachtung, dass es auch schwarze Schwänze gibt, ist dieser empirische Befund nicht wahr und entspricht nicht der Wirklichkeit. Die Annäherung an die Wirklichkeit geschieht durch die gegenteilige Beobachtung (Falsifikation). Popper spricht dabei von einer Wahrheitskonservierung (Popper 1984). In Analogie dazu prägen wir den Begriff des Wissensbewahren: Tradiertes Wissen, das auswendig gelernt wird und ohne kritische Reflexion angewendet wird, ist keine Innovation von Wissen. Mit Hilfe einer sogenannten Modellierungsbox wird beispielhaft dargestellt werden, wie das (tradierte) Wissen über Führung, Kommunikation und Motivation in neues Wissen überführt werden kann.

## Modellierungsbox 1: 1.4.1 Führungskönnen und Kommunikation

Forscher sind sich einig, dass sich die Form der Kommunikation und Motivation einer nachfolgenden Führungsgeneration verändern wird. Deshalb werden heute schon Versuche und Modelle entwickelt, wie eine zukünftige Kommunikation mit einer nachfolgenden Führungsgeneration aussehen könnte. Als ein Beispiel kann das Modell der MAN-Academy genannt werden, das das berufliche Handlungsumfeld in die individuellen und sozialen Netzwerke der Mitarbeiter integriert (zfo 2013).

Die Herausforderung besteht darin, auf der einen Seite statische Elemente der Kommunikation und Motivation wie z. B. im Bereich von Reporting beizubeh-

halten, auf der anderen Seite aber auch einen dynamischen Kommunikationsprozess zum Beispiel durch Social Media zu ermöglichen. Dasselbe gilt auch für den Führungsprozess durch Motivation.

Um tradiertes Wissen mit dem Wissen, das aus den neuen Herausforderungen wie z. B. Social-Media-Kommunikation entsteht, zu verbinden, schlagen wir die Modellierungsbox vor. Eine Modellierungsbox ist ein gedankliches Konstrukt, innerhalb dessen Menschen im Erwerb von Wissen modellhaft das Wissen selbstständig modellieren, das zeitnah bzw. zeitgleich in Können umgewandelt wird. Die Anforderungen an Können steigern sich heute durch Komplexität und Dynamik exponentiell. Es wird in Zukunft nicht mehr ausreichend sein, Wissensinhalte zu erwerben und in einem weiteren Schritt in Können umzuwandeln. Wissenserwerb und Umwandlung von Wissen in Können geschehen in Zukunft gleichzeitig. Die Modellierungsbox unterstützt diesen Prozess. Mit Hilfe einer Modellierungsbox lassen sich beim Wissenserwerb die Inhalte identifizieren und auswählen, die für das Können von entscheidender Bedeutung sind. Menschen selektieren im Wissenserwerb komplexes Wissen auf ein Modell, das sie bei der Umsetzung von Wissen in Können unterstützt. Die Modellierungsbox bringt zwei entscheidende Vorteile: Der erste Vorteil liegt darin, dass Wissenserwerb und Umsetzung von Wissen in Können mit Hilfe der Modellierungsbox nahezu gleichzeitig stattfindet. Der zweite Vorteil ist in einer Demokratisierung von Wissen und einer Stärkung von Selbstverantwortung des Lernenden beim Wissenserwerb zu sehen.

Durch die Modellierungsbox werden Menschen in ihrer Selbstständigkeit beim Erwerb von Wissen und Können nachhaltig gefördert. Menschen, die die Methode der Modellierungsbox anwenden und umsetzen, entscheiden selbstständig über Wissensinhalte, die sie für ihr Können brauchen, und sie gestalten selbstverantwortlich die Wissensprozesse, die zu ihrem Können führen. Sie entwickeln den entscheidenden Vorteil, Wissen schneller in Können umzuwandeln.

Die Modellierungsbox stellt den Leser von klassisch-tradiertem Führungswissen vor die Aufgabenstellung, auf welche Weise er dieses Wissen in Können unter den aktuellen Anforderungen anwenden kann und mit Wissen aus neuen Handlungsfeldern verbindet. Als ein erstes aktuelles Beispiel stellen wir die Modellierungsbox „Führung durch Kommunikation“ vor. Dabei stellt sich die Frage, welche Wissensinhalte im Blick auf Führung und Kommunikation einen Nutzen im Blick auf ihre Anwendung und die Entwicklung von Können stiften.

<b>Die Kommunikation einer Zukunftsfähigen Führung ist ...</b>	<b>Die Kommunikation einer Zukunftsfähigen Führung findet nicht mehr ausschließlich statt ...</b>
formelle und informelle Information	direktiv, anordnend, befehlsorientiert, durch einen Kanal
Community of Interest	als exklusives Herrschaftswissen
Web-2.0-Kommunikation	im Sinne von Broadcasting
Weitergeben von Wissen und Informationen u. a.	
Vernetzung von formeller und informeller Kommunikation	
Integration von linearen mit non-linearen Kommunikationsformen (Reporting, Blog und Community)	
als exklusives Herrschaftswissen	
im Sinne von Broadcasting	

Tabelle 3: Kommunikation und Zukunftsfähige Führung

Um als zukunftsfähige Führungskraft durch Kommunikation zu führen, sind folgende Aspekte im Blick auf eine Umsetzung hilfreich:

- > Herstellung einer Balance zwischen mehreren Kommunikationsakteuren und Kommunikationskanälen
- > Integration der Kommunikation verschiedener Gruppen und Partner
- > mehrdimensionales Kommunikationsverhalten
- > offene, partnerschaftliche Kommunikation
- > Formen des umgekehrten Dialogs wie z. B. reversed mentoring: Dabei unterstützen Mitarbeiter einer jüngeren Generation mit ihrem Wissen und Können im Blick auf die Kommunikation mit Social Media Führungskräfte einer älteren Generation und erhalten dafür Zugang zu Führungserfahrung und Führungskönnen.

## 1.4.2 Modellierungsbox 2: Führungskönnen und Motivation

Als zweites Beispiel für eine Modellierungsbox wird die Frage nach Führung und Motivation gestellt. In ihrer aktuellen Veröffentlichung „Unternehmensführung“ beschäftigen sich die Autoren mit folgenden Wissensinhalten zum Thema „Führung durch Motivation“ (Dillerup, Stoi 2013: 638–644): Bedürfnispyramide von Maslow (1956), ERG-Theorie von Alderfer (1962), Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959), Modell von Porter und Lawler (1982) u. a. Ergänzend dazu werden die grundlegenden Überlegungen zur intrinsischen und extrinsischen Motivation im Allgemeinen besprochen. Neue Konzepte wie z. B. Motivation durch Werte (Barrett 2006) oder durch Vorbild im Rahmen der transformationalen Führung (Barbuto 2005) werden ebenso wenig thematisiert wie aktuelle Überlegungen, durch Selbstverwirklichung und Selbstkontrolle (Enterprise-2.0-Management) oder durch den Aspekt einer Zukunftsfähigen Führung zu motivieren.

Im Rahmen einer Modellierungsbox stellt sich die Frage, wie sich diese Wissensinhalte von Führung durch Motivation für eine zukünftige Anwendung von Führung modellieren lassen. Dabei ist eine erste Trennlinie erkennbar: Im Mittelpunkt stehen die Inhalte und das Wissen, das vorwiegend aus einer Zeit der Old Economy stammt. Motivationskonzepte, die vorwiegend in einer Zeit der New Economy oder der digitalen Wirtschaft entstanden sind oder gerade entstehen, bleiben unberücksichtigt. Es stellt sich also die Aufgabe, Wissensinhalte verschiedener Wirtschaftsepochen so zu vermitteln, dass der Nutzen für die Anwendung in einem aktuellen bzw. zukünftigen Handeln wirksam wird.

### *Motivation durch Vorbild*

Barbuto (2005) konnte in einer Studie nachweisen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Handlungsfähigkeiten von Führungskräften und der Motivation von Mitarbeitern besteht. Im Rahmen von weiteren Studien zu der sogenannten transformationalen Führung wurden folgende Erkenntnisse deutlich: Erfolgreiche Führungskräfte wirken durch

- > Wahrnehmung der Vorbildfunktion und Ausübung der Wirksamkeit als Vorbild für andere durch Führung,

- > Fähigkeit zur Vermittlung von Zielen und Perspektiven,
- > Förderung der Lernfähigkeit von Mitarbeitern,
- > eine als fair empfundene Art der Kommunikation und Verantwortungsbereitschaft.

Allerdings wird auch die bewusste Ausübung der Wirksamkeit als Vorbild nicht umfassend als Motivation zu betrachten sein. Es stellt sich die Frage, auf welche Resonanz eine durch Führung gelebte Wirkung als Vorbild auf die Menschen trifft, die geführt werden. Im Rahmen der Erkenntnisse einer transformationalen Führung steht deshalb die Erkenntnis, die Mitarbeiter selbst zu einer Führungskraft zu entwickeln, die in ihrem Umfeld die Wirkung als Vorbild vermitteln. Mitarbeiter werden zu Mitgestaltern: Sie gestalten die Zukunft für sich selbst und andere innerhalb ihrer Aufgabenstellung im Unternehmen selbst!

## *Motivation durch Selbstverwirklichung und Selbstkontrolle*

Was motiviert die sogenannte Net Generation oder Millennial (The Millennial Impact Report 2012) im Blick auf ihre Aktivitäten in einem Unternehmen? Folgendes sind die TOP-3 (Wagner et al. 2012):

1. Freude an der Tätigkeit (73 %)
2. Persönliche Weiterentwicklung (62 %)
3. Sinnhaftigkeit der Arbeit (58 %)

Diese Ergebnisse sind nicht überraschend und als solche schon lange wahrnehmbar. Eine spannende Erkenntnis bringt diese Studie, indem Führungskräften aus dem Personalbereich dieselben Fragen gestellt wurden. Die größten Unterschiede ergeben sich bei der Bewertung der Karrierechancen: Während aus Sicht der Personalleiter die Karrierechancen mit über siebenzig Prozent als Motivation auf Platz zwei genannt werden, ist die Karriere als Motivation aus der Sicht der Net Generation mit nur vierzig Prozent auf den hinteren Rängen zu finden. Aktuelle Studien, auch Langzeitstudien, machen deutlich, was eine bestimmte Generation für ihren beruflichen Alltag motiviert. Interessanterweise liegt die Motivation nicht ausschließlich im beruflichen Umfeld, sondern schließt persönliche Wünsche und Bedürfnisse mit ein. Das bedeutet: Eine bestimmte Generation ist auch in ihrem beruflichem

Umfeld an ihrer persönlichen Weiterentwicklung und Entfaltung ihrer Fähigkeiten mehr interessiert als an einer Laufbahnentwicklung im Unternehmen.

## *Zukunftsfähige Führung und Motivation*

Sowohl die Motivationstheorien als auch die Ansätze zum Motivationsmanagement beziehen sich auf inhaltliche und formale Aspekte. Sie konzentrieren sich dabei auf die Fragestellung, was den Menschen motiviert oder wie Menschen motiviert werden können. Diese inhaltlichen Aspekte bringen in der Regel die Bedürfnisse zum Ausdruck, die durch verschiedene gesellschaftliche oder geschichtliche Epochen (Generationen) geprägt sind. Das bedeutet: Menschen in unterschiedlichen gesellschaftlichen und geschichtlichen Epochen messen diesen inhaltlichen Aspekten, was sie motiviert, unterschiedliche Bedeutung zu. Während bei einer nachfolgenden Generation das Bedürfnis nach persönlicher Weiterentwicklung während der Arbeitszeit ein Motivator sein kann und eine große Rolle spielt, kann im selben Unternehmen die Sicherheit einer Laufbahnentwicklung für eine andere Generation wichtiger sein.

Eine Zukunftsfähige Führung kennt diese inhaltlichen Aspekte, was Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen motiviert. Sie wird diesen inhaltlichen Aspekten gerecht werden, indem sie die Bedürfnisse unterschiedlicher Generationen wahrnimmt und ermöglicht, unterschiedliche Bedürfnisse auf unterschiedliche Art und Weise innerhalb derselben Organisation zu erfüllen. Ein Metakonzept wie z. B. die Bedürfnispyramide von Maslow oder die sieben Bewusstseinssebenen von Barrett (Barrett 2006), das alle inhaltlichen Aspekte von Motivation in einen Gesamtzusammenhang bringen möchte, entspricht nicht mehr der Realität, in der sich Unternehmen befinden.

Die Herausforderung, verschiedenen inhaltlichen Aspekten von Bedürfnissen gleichzeitig gerecht zu werden, ist eine komplexe Herausforderung, die auch zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern führt. Ein Mitarbeiter der Net-Generation kann – wenn die Möglichkeiten dazu gegeben sind – sich viel schneller innerhalb verschiedener hierarchischer Ebenen kommunikativ vernetzen als ein Mitarbeiter, der sich auf seiner Laufbahn von einer Hierarchieebene zur anderen bewegt. Dies führt zu Neid und Missgunst.

Wie ist also die komplexe Aufgabe, jede Generation durch ihre inhaltliche Ausprägung von Bedürfnissen individuell zu motivieren, für eine zukunftsfähige

Führungskraft zu lösen? Eine Lösung könnte in der Anwendung des Komplexitätsgesetzes von Ashley (Ashley 1956) bestehen: Die Komplexität selbst ist Teil der Lösung und nicht das Problem.

Eine Lösung könnte also darin bestehen, nicht vorformulierte oder tradierte Motivationstheorien einfach zu übernehmen, sondern kontinuierlich eine Antwort auf die Frage zu suchen, was Menschen heute motiviert. Dies kann z. B. durch eine Mixed-Group geschehen, die mit dem Thema „Was motiviert?“ beauftragt wird und selbstorganisierend eine Antwort auf diese Frage findet. Werden die Ergebnisse durch die Führung umgesetzt, dann besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen und in unterschiedlichen geschichtlichen Epochen durch unterschiedliche Bedürfnisse motiviert werden. Auf diese Weise wird tradiertes Wissen in Wissen modelliert, das neues Wissen integriert und vor allem der Herausforderung begegnet, wie tradiertes Wissen in Können unter den gegenwärtigen und zukünftigen Bedingungen von Führung umgesetzt werden kann.

Klar betrachtet stehen alle Motivationstheorien und die für das Motivationsmanagement bekannten Konzepte auf einem empirisch belegten Grund, der an eine bestimmte historische und gesellschaftliche Situation gebunden ist. In der Regel sind es auch nur wenige Fallzahlen, die eine Motivationstheorie begründen. Oft sind es theoretische Konstrukte, die Allgemeinwissen über das Verhalten von Menschen durch Beobachtung und Erfahrung in Motivationstheorien verklausulieren. Es stellt sich die Frage, ob die Modelle und Theorien zur Motivation von Menschen aus einem vergangenen Jahrhundert tatsächlich einen Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter von heute leisten. Dabei kann zunächst die Frage gestellt werden, welche Wissensinhalte welchen Nutzen für die Führungspraxis ergeben.

Im Kern geht es bei einem Motivationsmanagement von heute um die Frage, was die Menschen heute in ihrer Arbeit wie motiviert und wie Führung diese aktuellen Erkenntnisse berücksichtigt und danach handelt. Ergänzend zu einer Gruppe, die sich im Blick auf dieses Thema selbst in Unternehmen organisiert, benötigt Zukunftsfähige Führung aber auch wirksame Messverfahren, die das Ergebnis einer selbstorganisierten Gruppe und die Umsetzung durch Führung regelmäßig misst, z. B. in empirischen Befragungen im Rahmen der Mitarbeiterzufriedenheit. Beides, Selbstorganisation und empirische Erhebungen, tragen zur effizienten Steuerung des Motivationsmanagements in Unternehmen bei.

## *Modellierungsbox: Motivation und Zukunftsfähige Führung*

Welche Wissensinhalte über Motivation stiften einen Nutzen im Blick auf ihre Anwendung und die Entwicklung von Können?

<b>Zukunftsfähige Führung durch Motivation führt, ...</b>	<b>Zukunftsfähige Führung durch Motivation führt nicht mehr ausschließlich durch fixierte Wissensinhalte wie ...</b>
indem die Führungskraft als Führungsperson authentisch wirksam / wahrnehmbar wird	durch vereinheitlichte Konzepte, die den Menschen im Sinne eines Menschenbildes vereinheitlichen (Metakzept, Menschenbild X und Y u. a.)
indem diese Wahrnehmung als Vorbild wirksam wird	durch Motivationsappelle, die auf der Basis abstrakter Motivationstheorien gemacht werden
indem ihr Verhalten, Entscheiden und Handeln von allen Akteuren des Führungshandelns so wahrgenommen wird, dass dadurch gemeinsame Überzeugungen und Werte bestätigt und damit eine „letztgültige Gewissheit“ des Handelns geschaffen werden	durch ältere empirische Befunde oder Statuierung von Allgemeinwissen z. B. Maslow (Maslow 1956)
indem die Gültigkeit von Werten in einem offenen Dialog stattfindet	
indem Führung unter der Bedingung stattfindet, Wissen in Echtzeit in Können umzuwandeln. Dies geschieht auf der Basis von kontinuierlicher und dynamischer Reflexion und Dialog und nicht auf fixierten Welt- oder Menschenbildern.	
indem Widerstände und Widersprüchliches reflektiert werden, zum Beispiel durch die Methode der critical incidence	

Tabelle 4: Motivation und Zukunftsfähige Führung

Um als zukunftsfähige Führungskraft durch Motivation zu führen, sind folgende Aspekte im Blick auf eine Umsetzung hilfreich:

- > Reflexion und Wahrnehmen der Wirkung als Führungsperson auf andere
- > Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion

- > Entwicklung einer gemeinsamen Reflexion, was Menschen heute motiviert
- > kontinuierliche Reflexion und Überprüfung, welchen Nutzen Wissensinhalte in der Führungspraxis aktuell haben

## Modellierungsbox 3: 1.4.3 Führungskönnen und Management

Als ein weiteres Beispiel zur Entwicklung und Umsetzung einer Modellierungsbox haben wir einen Klassiker der Managementliteratur ausgewählt (Mintzberg 2009). Dabei geht es um den Kern des Managements, um die Planung und Organisation von Managementprozessen. Für uns stellt sich die Frage, welches tradierte Wissen über die Planung und Organisation des Management ein Lernender wissen muss und wie er mit Hilfe einer Modellierungsbox erkennen kann, wie und welche Wissensinhalte von tradiertem Wissen er schneller in Können im Blick auf die aktuellen Anforderungen und Komplexität in der Situation umsetzen kann, innerhalb der er sich aktuell befindet.

Der kanadische Managementforscher Mintzberg beginnt das erste Kapitel in seinem aktuellen Buch über Management mit einem bemerkenswerten Zitat: „We know more about the motives, habits, and most intimate arcane of the primitive people of New Guinea or elsewhere, than we do the denizens of the executive suites in Unilever“ (Lewis, Stewart 1958: 17 in Mintzberg 2009: 1). Ob und wie dieser Mangel an Wissen über das Führungsverhalten durch die Veröffentlichung behoben oder nur verwaltet wird, muss der Leser dieses Buches selbst entscheiden. Eine erste Reflexion dieses Zitates lässt den einen oder anderen Leser bewusst werden, dass der Ausdruck „primitive people“ heute im Zeitalter von Diversity u. a. nicht mehr zeitgemäß ist (siehe dazu die „Charta der Vielfalt“ unter [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)). Die Herausforderungen, tradiertes Führungswissen durch eine Modellierungsbox in Führungskönnen zeitnah umzuwandeln, sind aber umfassender.

Auch Mintzberg beginnt bei dem in der Geschichte tradierten Wissen über Führung, einerseits bei seiner eigenen Forschung (The Nature of Management Work Mintzberg 1973 und The Manager's Job: Folklore and Fact Mintzberg 1975), andererseits bei den Inhalten der Begründer einer Managementlehre:

General and Industrial Administration (Fayol 1916) is „planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling.“

Dieses Basiswissen erweitert Mintzberg mit der Erkenntnis: „The new manager learned through experience what it meant to be a manager“ (Hill 2003: 9 zitiert nach Mintzberg 2009: 4). Das Verhalten von Führungskräften wird in drei Aktionskreisen geplant und umgesetzt (Mintzberg 2009: 48 A Model of Managing). Das verdeutlicht Abbildung 6.

Die Kernaufgabe von Führung besteht in der Kommunikation. Diese muss organisiert, umgesetzt und kontrolliert werden. Das Management von Informationen wird in einem ersten Aktionskreis dargestellt. Der zweite Aktionskreis umfasst die Personalführung mit allen strategischen und operativen Aktivitäten des HR-Managements. Die wesentliche Aufgabe einer Führungskraft besteht dabei in der Führung von Mitarbeitern und Management. Der dritte Aktionskreis wird durch die geplanten unternehmerischen Aktivitäten definiert. Die konkrete Anforderung an Führung besteht im Handeln und Tun.

Mintzberg definiert seine Sicht von Führung mit folgender Überlegung: „managing takes places on three planes, from the conceptual to the concrete: with information, through people, and to action directly“ (Mintzberg 2009: 49).

Den persönlichen Stil einer Führungskraft leitet er von den drei Positionen ab: Führung als Handwerk, als Kunst und als Wissenschaft.

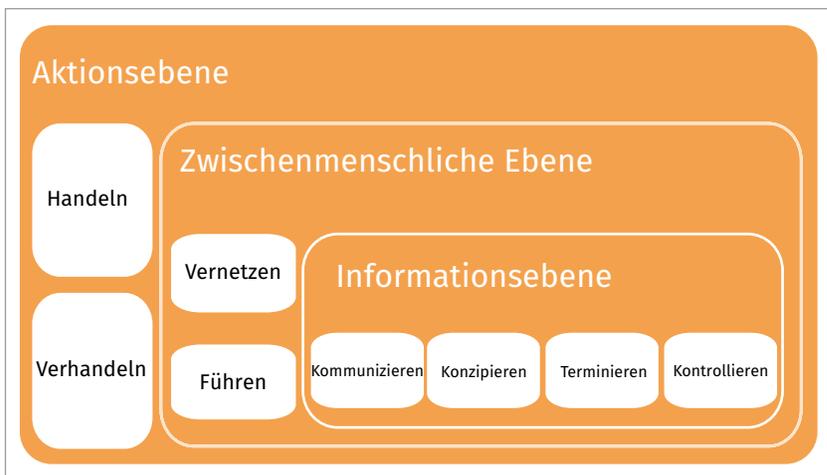


Abbildung 6: Das Management-Modell von Mintzberg  
(Quelle: Mintzberg 2009: 48 A Model of Managing)

Führung bzw. Management im Sinne von Mintzberg hat eine klare Zuordnung als planerische konzeptionelle aber auch ausführende Aufgaben. Auf die Aufgabenstellung von Führung im Sinne einer Zukunftsfähigen Führung nimmt Führung selbst wenig Einfluss. Die folgende Modellierungsbox zeigt, wie sich diese tradierten Wissensinhalte in Führungskönnen umwandeln lassen.

## *Modellierungsbox: Wissensinhalte von Management und Zukunftsfähige Führung*

Welche Wissensinhalte von Management stiften einen Nutzen im Blick auf ihre Anwendung und die Entwicklung von Können?

<b>Management und Zukunftsfähige Führung sind ...</b>	<b>Management und Zukunftsfähige Führung sind nicht mehr ausschließlich ...</b>
strukturelle und dynamische Planung sowie Einsatz von Ressourcen im Blick auf eine Zielsetzung	strukturelle Planungskonzepte
flexible Anpassung von Organisation und Führung durch dezentrale Strukturen	formale Strukturen
Selbstorganisationen von Ressourcen	Ausübung von Funktionen im Rahmen eines Planungszirkels wie Plan-Do-Control-Act (PDCA-Zyklus)
Realisierung von Planungs- und Umsetzungsaktivitäten in Echtzeit	

Tabelle 5: Wissensinhalte von Management

Um als zukunftsfähige Führungskraft durch Management zu führen, sind folgende Aspekte im Blick auf eine Umsetzung hilfreich:

- > Reflexion im Blick auf selbst-organisierende Prozesse und Personen
- > Management der Balance zwischen Struktur und Prozessen
- > proaktives Management im Blick auf tagesaktuelle Veränderungen und Anpassung an eine nachhaltige Strategie
- > Integration von Hierarchiestufen in Prozesse aller
- > organisatorische Planung in einer Langfristperspektive und Anpassung in Echtzeit

## *Fazit*

Zukunftsfähige Führung ist in der Lage, tradiertes Führungswissen in konkretes Führungshandeln umzusetzen, indem es Inhalte und Wissen im Blick auf die aktuellen Anforderungen an Führung modelliert. Dabei rückt die Erkenntnis mehr und mehr in den Mittelpunkt, dass tradiertes Führungswissen nicht automatisch Führungskönnen bedeutet und sich die Gültigkeit von Führungswissen nicht von sich selbst aus erzeugt wird oder weitertradiert.

Vielmehr steht die Aufgabe im Mittelpunkt, tradiertes Führungswissen so zu reflektieren, dass der Nutzen für das Führungskönnen unmittelbar erkennbar und zeitgleich umgesetzt wird.

Die gegenwärtigen Herausforderungen im Blick auf Wissen machen es nötig, sich eher mit der Wissensanwendung als mit dem Wissenserwerb zu beschäftigen. Die Herausforderung besteht darin, tradiertes Wissen mit neuem Wissen so zu vereinheitlichen, dass das Wissen einen Nutzen für das Handeln stiftet. Ein pragmatischer Schritt ist die Modellierung von Wissen. Im Rahmen ihrer Handlungsdispositionen stellt sich eine Führungskraft dabei vorab die Fragen, welche Wissensinhalte einen Nutzen für eine zukunftsfähige Handlungsweise stiften und wie tradiertes Wissen in Wissen überführt werden kann, das einen aktuellen Nutzen in der Anwendung stiftet u. a. Dies kann auch bedeuten, dass tradierte Wissensinhalte aufgegeben und zu Gunsten neuer Wissensinhalte ersetzt werden (Beispiel: Kommunikation, Motivation).

Die wichtigste Erkenntnis in der Zuordnung von Zukunftsfähiger Führung und Wissen ist, dass Wissen noch nicht die Anwendung von Wissen bedeutet. Vielmehr fordern die aktuelle Dynamik und Komplexität eine bestimmte Haltung, die sich auf das Erkennen und das Management konzentriert, welches Wissen einen aktuellen und konkreten Nutzen in einer Zukunftsfähigen Führung stiftet.

# Zukunftsfähige Führung, 1.5 Werte und Kultur

Einige Modelle leiten die Zukunftsfähigkeit von Führung davon ab, in welchen Werten eine Organisation verwurzelt ist und wie diese im Rahmen von Unternehmenskultur und Unternehmensleitlinien umgesetzt werden (Neumann 2012: 191). Damit verbindet sich Führungsverhalten mit den Aspekten von Organisationsstruktur und Organisationsentwicklung (Kienbaum 2011). Die Bandbreite der Konzepte, die Führung als eine an Werten orientierte Führung verstehen, reicht von der einfachen Übertragung allgemeingültiger Überzeugungen (Vogelsang, Burger 2004) bis hin zu einem Führungsverständnis, das in der Wertediskussion der Philosophie von Kant, Aristoteles, Popper u. a. verankert ist (Frey, Schmalzried 2013).

Führungskonzepte, die sich an Werten und Kultur orientieren, stellen folgende Aspekte in den Mittelpunkt (Schein 1985): Es geht darum, die Werte, die in einem Unternehmen gelten sollen, zu erkennen und bewusst zu machen. Dies umfasst die Ebene der Artefakte, die verschiedene Kulturelemente beinhaltet, die sichtbar und wahrnehmbar sind wie z. B. Ausstattung, Architektur u. a. Eine weitere Ebene ist die der Werte und Normen, die als Regeln definiert und kommuniziert werden wie z. B. Teamarbeit, Open Door Policy u. a. Die letzte Ebene ist jene, die Regeln und Artefakte begründet, das sind grundlegende Einstellungen und Annahmen, die als selbstverständlich gelten und nicht hinterfragt werden. Sie liefern Orientierungsmuster, an denen sich Personen im Unternehmen unbewusst orientieren.

Werte, die durch Reflexion und Kommunikation in die Unternehmenskultur einfließen, unterstützen das Führungsverhalten. In der weiteren Entwicklung kommen die Führungsmodelle zur Anwendung, die den Einfluss von Unternehmenskultur auf Führung messen und dadurch Führung optimieren. Dabei wird das bekannte Grid-Modell von Blake und Mouton erweitert. Die personenorientierte und ergebnisorientierte Dimension wird um die Dimension der Unternehmenskultur und der Unternehmenswerte ergänzt. Damit entsteht eine Matrix bzw. ein Grid, das auch das werteorientierte Handeln in der Führung situativ erfasst (Thiele 2012: 203). Die Matrix beinhaltet eine Skala, die in den verschiedenen Perspektiven Person, Aufgabe, Kultur erreicht werden kann. Sie kann als ein dreidimensionales Analyseinstrument verstanden

werden, das einen Wert in den drei Dimensionen von Personen-, Aufgaben- und Kulturorientierung misst. Je nach gemessenen Werten erfolgen dann die Maßnahmen, die zu einer Verbesserung des Führungsverhaltens führen (Werteskala von 1,1 bis 7,7).

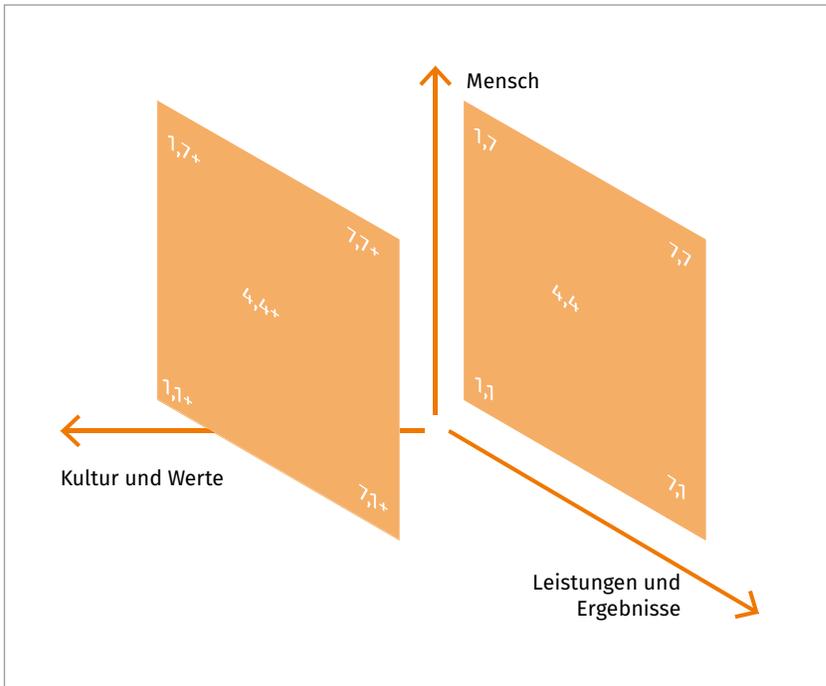


Abbildung 7: Das erweiterte Grid-Modell von Personen-, Handlungs- und Kulturorientierung (Quelle: Thiele 2012: 203)

Das erweiterte Grid-Modell ist eine methodisch instrumentelle Vorgehensweise, um den Einfluss von Personenorientierung, Aufgabenorientierung und Kulturorientierung zu messen und auf diesen Erkenntnissen eine Qualifizierung von Mitarbeitern und Führung umzusetzen. Andere Führungsmodelle versuchen durch eine direkte Ableitung von Werten in das Führungsverhalten hinein, Führung an Werten auszurichten (Pricher-Friedrich 2011; „Die Wertekommission“ unter [www.wertekommission.de](http://www.wertekommission.de)). Die Auswahl von Werten wird dabei auf einer allgemeingültigen Annahme getroffen, entweder auf der Basis einer allgemeinen Einsicht im Blick auf Menschenbild oder Weltbild (Colin 2003) oder auf der Basis der historischen Bedeutung von Werten wie z. B. der Tugendkatalog von Platon und Aristoteles (Vogelsang, Burger 2004: 118).

Auf einer solchen Vorgehensweise basiert zum Beispiel die Veröffentlichung „Werte schaffen Wert: Warum wir glaubwürdige Manager brauchen“ (Vogelsang, Burger 2004). In einem ersten Teil benennen die Autoren die Herkunft (Quelle) von Werten unter folgende Aspekten:

- > Tugenden (individual-ethisch)
- > Philosophie (konzeptionell-ethisch)
- > Geschäfts- und Gesellschaftsmodelle (sozial-ethisch)

Im Mittelpunkt stehen dabei die verschiedenen Ausprägungen von Tugend. Als Tugend gelten im Sinne der Autoren die Prinzipien, die zeitübergreifend das darstellen, wodurch sich gutes Handeln verwirklicht. Tugenden sind erstrebenswerte Eigenschaften, die traditionell als gut gelten, wie z. B. Gerechtigkeit, Tapferkeit, Ehrlichkeit. Eine (geschichtliche) Basis dafür sind die Tugendkategorien von Aristoteles, Thomas von Aquin aber auch der Katalog der Preußischen Tugenden.

Die bisher allgemeingültigen Grundtugenden werden von den Autoren redaktionell einem modernen Verständnis wie folgt angepasst (Vogelsang, Burger 2004: 118):

Traditionelle Wertvorstellung / Tugend	Moderne Wertvorstellung / Tugend
Weisheit	Intelligenz, Wissen
Tapferkeit	Zivilcourage
Besonnenheit	Ressourcenmanagement, Nachhaltigkeit
Gerechtigkeit	Fairness

Tabelle 6: Grundtugenden

Eine solche Vorgehensweise ist deskriptiv und hat keine empirische oder logische Verankerung in einem wissenschaftlichen Sinne. Sie versteht Werte als etwas, das auf Grund einer angenommenen Allgemeingültigkeit oder Historie inhaltlich als Absolutheit zu qualifizieren ist und deshalb anpassungsfähig wird.

Andere Autoren leiten die Autorität von Werten aus den philosophischen Überlegungen der Antike oder Neuzeit ab. Mit der Veröffentlichung „Philosophie der Führung – gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co“ (Frey, Schmalzried 2013) zeigen die Autoren, was Führung von der Ethik und

Philosophie einiger Vertreter der europäischen Philosophie lernen kann, z. B. aus den Überlegungen zur Pflicht von Immanuel Kant (Deontologie), der Vertragstheorie von Hobbes, einer Theorie der Gerechtigkeit von Rawls oder dem kritischen Rationalismus von Popper.

Ganz gleich ob die Autorität von Werten aus der Allgemeingültigkeit einer Überzeugung oder aus den tieferen Erkenntnissen einiger philosophischer Konzepte abgeleitet werde: Die Ableitung geschieht immer durch eine vor- oder nachgelagerte konzeptionellen Ebene, die der Mensch zuerst verstehen muss oder der er „aus gutem Glauben“ zustimmt.

Die konzeptionellen Ableitungen von werteorientiertem Handeln sind durch die eigenen Annahmen und Argumente begrenzt, das Handeln des Menschen ist aber umfassender und nahezu unbegrenzt. Wir verbinden deshalb die Werteorientierung einer Führung direkt mit dem Handeln einer Führungskraft. Wir definieren Kompetenzen als emotionalisierte Positionen von Werten, die durch das Handeln von Menschen sichtbar werden und deshalb durch Einschätzungen gemessen, erkannt und in Coaching und Qualifizierung weiterentwickelt werden können. Die Forschung um eine an Werten orientierte Führung, die in den Kompetenzen die Umsetzung von Wertepositionen durch Emotionalisierung sieht, ist eine Erkenntnis, die noch ganz am Anfang steht. Innerhalb dieser Forschungsrichtung liegen aber unschätzbare Potentiale, weil innerhalb dieser Perspektive die Werteorientierung direkt in der Umsetzung von Werten durch Handeln betrachtet wird und die Möglichkeiten von Handeln für den Menschen nahezu unbegrenzt ist.

Werte sind keine absoluten sondern Ziel- und Orientierungsgrößen. Auch die Kultur ist etwas, in das Werte als Verhaltensmuster mit einer lang anhaltenden Gültigkeit überführt werden. Das macht der lateinische Begriff *colere* = bewahren deutlich, von dem sich der Begriff Kultur ableitet. Etwas, das einen bestimmten Wert oder Bedeutung hat, wird in der Kultur bewahrt. Werte oder in Kultur geronnene Werte sind nicht absolut, sondern relativ und veränderbar. Sein grundlegendes Werk „Die Entstehung der Werte“ überschreibt Hans Joas mit folgendem Zitat: „Streng genommen gibt es Gewissheit nicht, es gibt nur Menschen, die ihrer Sache gewiss sind“ (Joas 1999: 3). Diese grundlegende Einsicht hat eine wesentliche Konsequenz für die Betrachtung von zukunftsfähiger Führung durch Werte und Kultur: Es sind nicht die Werte oder die Kultur, sondern der Mensch selbst, der sich seiner Sache gewiss ist,

wenn es um unternehmerische Entscheidungen im Blick auf die Zukunft eines Unternehmens geht. Diese Gewissheit hängt von der Entscheidungsfähigkeit von Menschen ab. Werte und Unternehmenskultur können zwar unterstützend wirksam werden. Ihre Wirksamkeit wird aber auf einer anderen Ebene für den Menschen spürbar, nämlich auf der Ebene der Kommunikation, die die Vereinbarung zur Umsetzung von Werten mit einschließt. Die tatsächliche Umsetzung findet aber durch die Kompetenzen von Menschen statt, die die Fähigkeit haben, Entscheidungen zu treffen und zu vermitteln, mit der sie „der Gewissheit ihrer Sache bzw. ihres Handelns“ Ausdruck verleihen, sodass andere folgen und von sich aus (autonom) zustimmen (Möding 2010: 48).

Die Kompetenz, durch die die „Gewissheit in der Sache“ vermittelbar wird, ist wahrscheinlich keine eigenständige Kompetenz. Sie wird vielmehr wie in einem Kaleidoskop deutlich, in dem sich die Wirkung von vielen Kompetenzen brechen: analytische Fähigkeiten, Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit, ethisch-normative Fähigkeiten u. a. Damit kann deutlich gemacht werden, dass eine Kompetenz als Basis für die „Gewissheit in der Sache“ das fördert und entwickelt, was dem Erhalt von Leben dient und es nicht zerstört (Lay 1973).

Damit kommt der Begriff der Verantwortung ins Spiel: Menschen können sich auch ihrer Sache absolut gewiss sein, wenn sie damit Ziele oder Werte verfolgen, die sich im Blick auf eine Allgemeinheit nicht verantworten lassen, z. B. durch ausschließlich egoistische Gewinnorientierung, Verschwendung von Ressourcen auf Kosten zukünftiger Generationen u. a. Die Dimension einer Werteorientierung als Gewissheit in der Sache muss deshalb an den Begriff der Verantwortung geknüpft werden. Hans Jonas war einer der ersten, der sich mit seiner Ethik der Verantwortung damit auseinandergesetzt hat (Jonas 1979). Jonas hat dieses Konzept in die Diskussion eingebracht; nachdem immer deutlicher wurde, dass durch Umweltverschmutzung und Ressourcenverbrauch für die Natur und Menschheit irreversible Entwicklungen entstehen, die die Lebensgrundlage des Menschen eher zerstören als erhalten oder entwickeln. Um deutlich zu machen, worin die Orientierung an Werten im Sinne einer Gewissheit in der Sache geschieht, muss diese Unterscheidung getroffen werden: Fördert das Handeln des Menschen als Gewissheit in einer Sache die Grundlage des Lebens oder macht eine Gewissheit in der Sache diese zunichte?

Eine an Werten und kulturorientierte Führung ist eine Sache. Eine Führung durch Menschen, die sich ihrer Sache gewiss sind, ist etwas anderes. Eine

Führung, die durch Menschen geschieht, die sich ihrer Sache gewiss sind, integriert die Aspekte einer werte- und kulturorientierten Führung als Maßnahmen. Sie erschöpft sich aber nicht darin. Eine Führung von Menschen, die sich ihrer Sache gewiss sind, lässt sich im Sinne der Definition einer Zukunftsfähigen Führung verstehen. Dies beinhaltet auch den Aspekt, „die Gewissheit des Handelns“ so zu vermitteln, dass andere autonom und aus eigener Freiheit zustimmen.

## 1.6 Zukunftsfähige Führung und systemisch-integrative Führung

In den zurückliegenden Jahren wurde Führung sehr stark durch systemisch-integrative Führungsmodelle geprägt. Die verschiedenen Modelle haben unterschiedliche Herkunft und Zielsetzung. Die Zielsetzung dieses Kapitels besteht nicht darin, die Grundlagen und Konzepte systemisch-integrierter Führungsmodelle umfassend darzustellen. Das Kapitel richtet seinen Fokus vielmehr auf die Grundlösungen und Grundintensionen dieser Modelle sowie die Zuordnung bzw. Weiterentwicklung des Programms Zukunft führen in der Gegenüberstellung systemisch-integrierter Führungsmodelle.

Ein Ausgangspunkt der Entwicklung systemischer und integrativer Führung ist eine ganz pragmatische Aufgabenstellung, eine zunehmende Komplexität durch Führung zu bewältigen. Diese Komplexität z. B. durch die Globalisierung der Märkte, Digitalisierung von Informations- und Kommunikationsprozessen ist am Ende des zurückliegenden Jahrhunderts und auch heute noch z. B. durch das Phänomen Big Data (IDC Digital Universe Study 2011) deutlich wahrzunehmen. Eine Lösung besteht darin, die Erkenntnisse der Komplexitätsforschung auf Managementsysteme zu übertragen. Das ist die Basis des integrierten Management-Ansatzes von Malik (2001, 2008). Komplexität wird dabei nicht als Problem sondern als Lösung betrachtet, durch die Komplexität bewältigt werden kann (Ashby 1956).

Um ein komplexes System zu steuern, benötigt man mindestens so viele Komplexitäten wie das System selbst:  $K = K + 1$

Organisiere ein System so, dass es sich möglich selbst organisieren und kontrollieren kann (Malik 2008: 49). Das sich selbst organisierende System folgt bestimmten Regeln und Vereinbarungen, mit denen die Komplexität bewältigt werden kann.

Ein weiterer wichtiger Ausgangspunkt für die systemisch-integrierten Führungsmodelle sind die Impulse, die sich im Rahmen der Philosophie und Soziologie Ende des vergangenen Jahrhunderts ergeben. Neben der Philosophie, die in der ausgehenden Phase des Postmaterialismus nach den Prinzipien fragt, welchen Beitrag eine Vernunft gegenüber den vielen Rationalitäten (Apel, Ketter 1996) oder als eine „Vernunft im Übergang“ als transversale Vernunft (Welsch 1996) leisten kann, ist es vor allem der Bielefelder Soziologe Niklas Luhmann, der mit seiner Forschung einen wichtigen Impuls für die systemisch-integrativen Führungsmodelle gibt. In den folgenden Abschnitten werden nicht nur die Erkenntnisse von Luhmann theoretisch reflektiert, sondern deren Umsetzung in die Managementpraxis am Beispiel der Veröffentlichung „Erfolg trotz Führung“ (Gözlner 2006) sowie weiterer Beispiele von systemisch-integrativer Führung z. B. Systemische Managementmodelle von St. Gallen, München u. a.

## *Erfolg trotz Führung*

In seinem Buch mit dem anregenden Titel „Erfolg trotz Führung“ (Gözlner 2006) entwickelt der Autor ein überzeugendes Konzept, die Erkenntnisse der Systemtheorie auf ein Führungskonzept zu übertragen. Dabei orientiert er sich sehr stark an dem kybernetisch-systemtheoretischen Ansatz von Niklas Luhmann. Grundlegender Bestandteil ist dabei der Bezug von Umwelt und System. Der Mensch bildet mit Hilfe von Kommunikation Systeme und Subsysteme aus. Als Mensch gehört er zum Umfeld dieser Systeme und ist nur in Form von Kommunikation Bestandteil der Systeme. Die Schnittstelle zwischen Umwelt und System wird durch einen binären Code definiert. Im Bereich der Ökonomie lautet der Code zahlen – nicht bezahlen oder im erweiterten Sinne Effizienz und Effektivität (Einsatz und Ertrag von Ressourcen). Am Beispiel betrachtet bedeutet dies, dass Unternehmen nur dann in Nachhaltige Prozesse wie z. B. soziale Gerechtigkeit oder Umweltschutz investieren, wenn daraus ein monetärer Nutzen für das System Unternehmen entsteht.

Gözlner definiert das System Unternehmen durch die fünf Systemebenen „Umwelt, Gesamtorganisation, Team, Vorgesetzter-Mitarbeiter und durch das System Mensch“ (Gözlner 2006: 8). Auf dieser Basis entwirft er ein systemisch-integratives Führungsmodell, das als System folgende Aspekte beinhaltet (siehe Abbildung 8):

- > Vision und Zweck
- > Organisation und Struktur
- > Kommunikation
- > Vertrauen und Kontrolle
- > Team
- > Selbstmanagement



Abbildung 8: Das Systemisch-integrative Führungsmodell nach Gözlner  
(Quelle: Gözlner 2006: 11)

## *Systemische Managementkonzeption*

Bekannte systemisch-integrative Führungsmodelle wie z. B. die Managementkonzepte von St. Gallen (Bleicher 1995; Müller-Stewensen, Lechner 2003; Malik 2008 u. a.) entwickeln oft eine eigenständige Systematik. Sie beruhen in der Regel mehr auf den Erkenntnissen der Kybernetik und Komplexitätsforschung. Die Umsetzung der Systemtheorie in der Führungstheorie wie im oben beschriebenen Beispiel von Gözlner geschieht nur zum Teil. Im Vordergrund steht die Entwicklung von systemischen Überlegungen, die auf eigenen Erfahrungen und Erkenntnissen der Führungsforschung beruhen. Der St. Galler General Management Navigator (GMN) strukturiert das strategische Management nach dem „vier plus eins“-Prinzip: Die vier Arbeitsfelder der Initiie-

rung, Positionierung, Wertschöpfung und Veränderungen werden durch eine Performance-Messung im Blick auf Prozess und Inhalt unterstützt (Müller-Stewensen, Lechner 2011).

Malik entwickelt eine eigenständige Systematik, die zum einen auf einem General-Management-Modell von Strategie, Struktur, Kultur und dem dazu gehörenden Führungsverhalten beruht, zum anderen eine ganz pragmatische Anleitung zum Führungshalten als Handwerk durch das sogenannte Führungsrad gibt (Malik 2008: 234). Im Mittelpunkt des Standardmodells für wirksames Management (Führungsrad) stehen die Verantwortung sowie sechs Grundsätzen, die durch Kommunikation in den beiden Bereichen von Aufgaben und Werkzeugen wirksam werden.

Der Begriff der Verantwortung wird inhaltlich und formal nur wenig reflektiert. Es ist eher eine dogmatische Definition, die sich eher an einem ethischen Standpunkt orientiert als reflektiert mit Argumenten eine Antwort gibt. „Ich vertrete eine Kultur und Ethik von Leistung, Wirksamkeit und Verantwortlichkeit. Ethik im Management von Personen heißt, es Menschen zu ermöglichen, Leistungen dort zu erbringen, wo sie ihre Stärken haben und dadurch erfolgreich zu sein. Das ist die Verantwortung von Führungskräften“ (Malik 2008: 236). Diese Überlegungen, die sich am Menschen als Person orientieren, verdienen Anerkennung. Sie sind allerdings zu kurz gegriffen, wenn sie sich ausschließlich auf die Leistungsfähigkeit des Menschen konzentrieren. Die Bedeutung des Begriffs Verantwortung oder des englischen Begriffs kann eigentlich aus dem Wort selbst abgeleitet werden. Verantwortung bedeutet, eine Antwort zu haben oder im Blick auf das englische Wort: responsible = to be able to respond. Zukunftsfähige Führung im Sinne von Führung, die maßgeblich in der Verantwortung verankert ist, bedeutet nicht, Leistung zu ermöglichen, wo Menschen ihre Stärke haben, sondern die Fähigkeit in einem umfassenden Sinne zu haben, Antworten zu finden, die in der Entwicklung und Veränderungen von Organisationen, Märkten und dem Verhalten von Menschen noch nicht gegeben sind. Diese Betrachtung einer Führung mit bzw. durch Verantwortung ist umfassender: Sie betrachtet nicht ausschließlich die Leistung, die durch die Stärke von Menschen entsteht, sondern auch die Möglichkeiten an Ressourcen und Potentialen. Die Möglichkeiten zur selbstständigen Entwicklung an Ressourcen und Potentialen ergibt sich dann, wenn Menschen nicht nur ihre absoluten Stärken, sondern auch die weniger entwickelten Stärken kennen. Eine Chance dazu bietet die Messung ihrer Kom-

petenzen und die Sensibilisierung zukünftiger Potentiale und Ressourcen von Fähigkeiten durch einen intensiven Dialog.

## *Worauf es bei der Führung wirklich ankommt*

Pinnow, der seine Erkenntnis aus einem großen Fundus an Führungsberatung durch die Akademie der Führungskräfte der Wirtschaft bezieht, entwickelt eine eigenständige Systematik systemischer Führung aus seinem Blickwinkel (Pinnow 2012). Systemische Führung hat die Aufgabe, eine Welt zu gestalten, der andere gerne angehören möchte (Pinnow 2012: 159). Der Weg dorthin wird beschrieben durch den „Blick auf das Ganze“, durch die Führung mit Verstand und Gefühl und durch das magische Dreieck von Führungskraft, Mitarbeiter und Organisation. Am Ende bleibt eine Begründung bzw. ein Appell, der auf Thesen beruht. Allgemeingültige Erkenntnisse und Einsichten werden auf diese Weise zu einer Systematik zusammengefasst. Diese verfügt auf Grund ihrer Allgemeingültigkeit über ein bestimmtes Maß an Anziehungskraft. Sie lässt aber die Systematik vermissen, die Zukunftsfähigkeit durch das Handeln von Personen schafft.

## *Kritische Reflexion*

Alle Führungsmodelle, die auf einem systemisch-integrativen Verständnis beruhen, setzen sich mit der Frage auseinander, wie die Komplexität im gegenwärtigen Handeln als Führungskraft zu bewerkstelligen ist. Mit Hilfe eines systemisch-integrativen Verständnisses gelingt es, die Komplexität dadurch zu reduzieren, dass der Beitrag eines Einzelnen (Mitarbeiter oder Führungskraft) im Bezug zu dem Ganzen in Form eines abgrenzbaren Systems gestaltbar werden kann. Die Entwicklung eines systemischen Führungsverständnisses entsteht entweder in enger Anlehnung an die theoretischen Überlegungen der Sozialwissenschaften wie z. B. Niklas Luhmann oder durch den Rückgriff auf allgemeingültige Beobachtungen (Malik, Pinnow u. a.).

Systeme mit ihren Subsystemen entstehen als Gegenüber von Umwelt von sich selbst durch Kommunikation. Sie entwickeln sich auch selbstständig unter den aktuellen Anforderungen und Veränderungen von System und Umfeld weiter (Autopoiesis).

Die Zukunftsfähigkeit entsteht durch die Bearbeitung einer doppelten Kontingenz, die Zufälligkeit von Gefahren und Chancen in der Umwelt und die Auswahl und Nutzung von richtigen Stellen und Ressourcen im System (Luhmann 1980: 1067). Der Begriff der Kontingenz wird durch Luhmann als etwas definiert „was weder notwendig, noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann aber auch anders möglich ist“ (Luhmann 1984: 152). Eine doppelte Kontingenz entsteht durch Interaktion, indem Partner voneinander wissen, dass sie so aber auch die Möglichkeit zum anders Handeln haben (Gölzner 2006: 3).

Das bedeutet: Der systemisch-integrative Führungsansatz lässt eine Potentialanalyse und die Entwicklung von Potentialen und Ressourcen im Sinne von Handlungsdispositionen nur unter der Bedingung einer Entwicklung aus sich selbst heraus und nur im Blick auf den Umgang einer doppelten Kontingenz zu. Die Entwicklung einer zukunftsfähigen Führungskompetenz bleibt damit auf den systemischen Gedanken beschränkt, der sich aus systematischen oder allgemeingültigen Überlegungen ableiten lässt.

Die systemisch-integrativen Führungsmodelle sind zwar an der Steigerung der Leistung und am Erfolg des Systems Unternehmen interessiert. Dieser Erfolg basiert aber vorwiegend auf den im Rahmen der oben beispielhaft beschriebenen Kriterien von Systemen oder Subsystemen. Das Verhältnis von Input und Output von System und Umwelt wird dabei nur durch die Überlegungen begründet, die sich aus den systemischen Überlegungen selbst ableiten lassen. Die Überlegung, Zukunft durch Handeln oder durch die Dispositionen zum Handeln schon heute aktiv zu gestalten, bleibt bei diesen bisherigen Überlegungen einer systemisch-integrativen Führung außen vor.

## 1.7 Zukunftsfähige Führung und die Full-Range-Leadership-Modelle

Das Konzept einer Full-Range Leadership entstand vorwiegend durch amerikanische Wissenschaftler (Avolio 2011; Bass, Avolio 1994 u. a.) innerhalb der zurückliegenden Jahre. Im Mittelpunkt stehen dabei die Weiterentwicklung und die Zusammenführung verschiedener Führungsmodelle vorwiegend der transaktionalen und der transformationalen Führung (Burns 1978).

Eine Grundlage dafür stellen die bekannten Managementmethoden dar, die durch Zielvereinbarung (Management by Objectes) oder durch das Eingreifen im Ausnahmefall (Management by Exception) definiert werden. Eine transaktionale Führung beinhaltet diese Managementmethoden. Sie basiert auf Leistung und Gegenleistung, indem Erwartungen, Ziele, Spielregeln definiert und eingehalten werden. Die transformationale Führung beinhaltet weitere Aspekte, dass die Führungskraft selbst als Vorbild wahrgenommen wird und damit das Vertrauen der Mitarbeiter erwirbt, Werte und Normen vorlebt, aber auch gleichzeitig den Hintergrund dazu vermittelt. Innerhalb dieser Perspektive wurde auch das Konzept einer charismatischen Führungskraft (Shamir 1995) in gewisser Weise integriert. Die Aufgabe einer transformationalen Führung besteht aber auch darin, Mitarbeiter zur Kreativität und zur Leistungssteigerung anzuregen und zu einem persönlichen Wachstum zu motivieren.

Das Modell einer Full-Range Leadership wird durch die Autoren wie folgt beschrieben (siehe Abbildung 9; Bass, Avolio 1994; Avolio 2011).

Die Transformationale Leadership umfasst vier grundlegende Elemente (vier I's):

- > **Idealized Influence:** Transformationale Führungskräfte verhalten sich so, dass ihnen Respekt und Vertrauen entgegengebracht wird. Auf der Basis von Werten und Normen entwickeln sie Modelle für ihr Verhalten. Dies wird als verlässlich von anderen wahrgenommen und erzeugt den Effekt der Nachahmung.
- > **Inspirational Motivation:** Transformationale Führungskräfte verfügen über die Fähigkeit, Sinn für den Einzelnen und Gemeinwohl für das Ganze zu erzeugen. Sie formulieren Visionen und vermitteln diese mit Begeisterung auch in Form der Kommunikation durch Sprache, Haltung, Symbole, emotionale Bilder u. a.

- > **Intellectual Stimulation:** Transformationale Führungskräfte erzeugen ein Umfeld, das zur Innovation anregt und Kreativität fördert. Sie können klare lineare Denkprozesse mit einem „out of the box“-Denken verbinden, Mitarbeiter motivieren, neue Wege zu gehen und aus Fehlern zu lernen. Dazu gehört auch eine konstruktive Feedback-Kultur. Der Mitarbeiter wird unter diesem Aspekt transformationaler Führung zum Mitgestalter.
- > **Individualized Consideration:** Ein wesentlicher Ausgangspunkt zur Entwicklung der transformationalen Führung ist die Fähigkeit, die Bedürfnisse von Mitarbeitern wahrzunehmen und zu erkennen. Transformationale Führungskräfte nehmen die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter wahr und begleiten ihre Mitarbeiter als Mentoren. Als Mentoren unterstützen sie ihre Mitarbeiter darin, Möglichkeiten zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse zu erkennen und durch eigene Ressourcen und Potentiale zu erfüllen. Sie motivieren dabei ihre Mitarbeiter, selbst zu transformationalen Führungskräften zu werden.

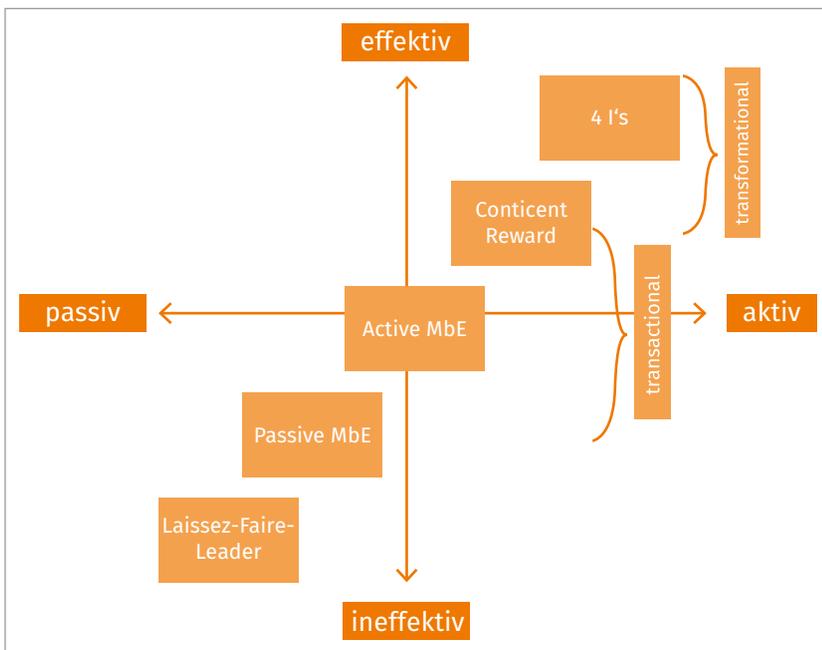


Abbildung 9: Optimal Profile nach Bass, Avolio (Quelle: Bass, Avolio 1994: 5)

Der transaktionalen Führung ordnen die Autoren drei weitere Verhaltensweisen von Führung zu:

- > Contingent Reward: Führungskraft und Mitarbeiter stehen in einem klaren Austauschverhältnis von Leistung und Gegenleistung. Dafür gibt es bestimmte Maßnahmen und Modelle wie z. B. Pay for Performance, auf das sich beide innerhalb eines organisatorischen Rahmens im Unternehmen einigen. Das Prinzip von Leistung und Gegenleistung befriedigt die Interessen beider Akteure, weil damit der Wert und die Menge im Sinn eines Tauschhandels erkennbar werden.
- > Active Management by Exception: Aktives Management beinhaltet ein System, durch das Fehler durch Antizipation vermieden werden. Die Führungskraft begleitet die Aufgabenerfüllung der Aufgaben durch Mitarbeiter mit Hilfe von Systemen und Prozessen (Früherkennungssysteme, Reporting, Controlling u. a.), durch die Korrekturen durchgeführt werden, bevor ein Fehlverhalten entsteht.
- > Passive Management by Exception: Ein passives Management by Exception ist ein Management, das dann wirksam wird, wenn Fehler bereits entstanden sind und Probleme gelöst werden müssen.

In den späteren Veröffentlichungen führen die Autoren (Bass 1994) ein weiteres Führungsverhalten ein, das sie mit Laissez-Faire Leadership beschreiben. Damit ist eine starke Passivität einer Führungskraft gegenüber einem Mitarbeiter gemeint. Eine solche Art von Gleichgültigkeit ist in manchen Situationen beobachtbar.

Eine Analyse der Verhaltensweise von Führungskräften findet durch sogenannte Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (Bass, Avolio 2004) statt. Die Autoren sind der Überzeugung, dass transformationale Führung lernbar ist. Dies wird durch wenige Studien moderat belegt (Barling, Kelloway 1996; Dvir, Eden, Avolio, Shamir 1999).

Obwohl eine Full-Range Leadership die wesentlichen Aspekte auf einer theoretischen und praktischen Ebene von Führung immer noch aktuell verbindet, bleibt es ein Konzept, das als statisch betrachtet werden muss. Unter den gegenwärtigen Bedingungen von Digitalisierung, Globalisierung u. a. geht es heute um Konzepte, die Menschen dazu befähigen, diese Veränderungen schneller zu erkennen und in ein angemessenes (Führungs-)Handeln umzuwandeln. Solche dynamischen Konzepte beruhen vor allem darauf, das

Handeln von Führungskräften entsprechend der zukünftigen Anforderungen durch Einschätzung zu messen und im Coaching und der Weiterqualifizierung nahezu in Echtzeit zu verändern bzw. zu qualifizieren.

Wir weisen an dieser Stelle gerne auf die erste Abbildung in diesem Buch und die damit verbundenen Aussagen und Erkenntnisse hin, die wir in der Einleitung gemacht haben: Es gibt Bereiche, die erscheinen im Blick auf Führung als interessant und wichtig, aber diese sind nicht lernbar. Es gibt Aspekte von Führung, die in einer statischen Betrachtung erkennbar werden und erlernbar sind, indem Menschen die Zusammenhänge und Erkenntnisse konzeptionell verstehen und umsetzen. Und es gibt einen Bereich, innerhalb dessen Führung zukünftigen Herausforderungen nahezu in Echtzeit dadurch begegnet, dass sie über zukunftsfähige Führungskompetenzen verfügt und diese aktiv einsetzt. Die Potentiale, Zukunftsfähige Führung zu lernen, stehen jedem zur Verfügung. Zukunftsfähige Führung kann man lernen.



Abbildung 10: Zukunftsfähige Führung kann man lernen (vgl. Abbildung 1 Einleitung)

## *Reflexion*

Innerhalb der Entwicklung zu einem Full-Range-Leadership-Konzept ist es gelungen, verschiedene neuere Strömungen von Führung zu einem einheitlichen Modell zusammenzuführen. Dabei rücken Aspekte in den Mittelpunkt, durch die Bedürfnisse von Mitarbeitern wahrgenommen werden und durch Motivation, Kommunikation und sozialem (Führungs-)Verhalten darauf agiert wird. Die Stärke einer Full-Range Leadership liegt in einer ganzheitlichen und umfassenden Betrachtung von Führung. Dies schließt eine Führung, die als

Vorbild wahrgenommen wird, den Tauschhandel, bei dem Wert und Menge von Leistung und Gegenleistung wahrgenommen wird bis hin zu konkretem aktiven und passiven Führungshandeln oder gleichgültigem Führungsverhalten mit ein. Diese Stärke ist gleichzeitig die Schwäche: Die umfangreiche Integration von Führungsaspekten zu einem Modell bewirkt, dass die einzelnen Aspekte nur in einer bestimmten Unschärfe erkennbar sind. Dies wird zum Beispiel an dem Begriff einer Führung als Vorbild deutlich. Wie lässt sich dies in welcher Intensität ermitteln und beurteilen? Wenn die Führung durch Vorbild nur beschreibend erfasst und analysiert werden kann, wird es schwierig, diese Fähigkeit zu vermitteln und lernbar zu machen.

Mit dem Begriff „Vorbild“ ist der Gedanke einer charismatischen Führung verbunden. Auch eine charismatische Führung ist wenig analysierbar. Sie kann eigentlich nur im Nachhinein und nicht im Voraus beschrieben werden. Auch die Erkenntnisse der neueren Führungsforschung gehen dabei nicht über die Definitionen von Max Weber hinaus. Charisma ist als eine „Qualität einer Persönlichkeit (...) um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen (...) Kräften oder Eigenschaften oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer‘ gewertet wird“ (Weber 1922).

Dass mit dieser Unschärfe der Begriffe (was ist gottgesandt?) eine allgemeingültige Wirksamkeit des Modells einer Full-Range Leadership in Frage gestellt wird, haben die Untersuchungen von Roberts und Bradley gezeigt: Eine Führungskraft, der es einmal gelungen ist, transformational zu führen, hat in einer anderen Situation oder Struktur nicht die gleiche Wirkung (Roberts, Bradley 1988). Es stellt sich grundlegend die Frage, ob eine einzelne Person mit ihren Fähigkeiten und Eigenschaften die Anforderungen einer transformationalen und transaktionalen Führen erfüllen kann oder dies nicht wieder eine Überforderung an die Führungskraft als Menschen darstellt.

Dennoch scheint in den Überlegungen einer transformationalen und transaktionalen Führung eine Lösung zu liegen, ein neues Führungsverständnis in einer Welt von Dynamik und Komplexität zu entwickeln. Die Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses ist aber nicht an die Person (Eigenschaft und Kompetenz), sondern an die Wirkung einer Person auf andere gebunden (Wirkung von Eigenschaften und Kompetenz als Handlungsdisposition). Avolio bringt dies im Rahmen der Reflexion von Full-Range Leadership Development inhaltlich und formal zum Ausdruck (Avolio 2011: VII). Auf diese Weise

entsteht eine gedankliche Plattform, auf der Zukunft führen als Methode und Maßnahme die bisherigen Grundlagen weiterführen kann.

## *Die Wirkung einer Handlungsweise auf andere: Ownership oder „Find your voice“*

In seiner Reflexion auf das Konzept einer Full-Range Leadership Development stellt Avolio noch einmal die Frage, was eine motivierende Führung ausmacht (Avolio 2011: 9). Dabei werden die Aspekte „ownership“ oder „find your voice“ geprägt. Um eine Zustimmung von Mitarbeitern, die auf Selbstständigkeit und Freiheit beruht, zu erreichen (ownership), bedarf es nach Avolio vier Schritte:

- > starke Transparenz,
- > das Wissen, welche Wünsche und Bedürfnisse an Führung durch die Mitarbeiter gestellt werden,
- > ein Konzept von Werten und
- > die kontinuierliche Reflexion, wie diese Werte in der Führungspraxis umgesetzt werden können.

Dabei ist es wichtig, Werte nicht absolut, sondern relativ als Handlungs- und Orientierungsgrößen zu verstehen. Diese beschriebenen Handlungsempfehlungen beruhen auf den vier Ebenen von

- > Accountability,
- > Efficiency,
- > Sense of Belonging und
- > Identification (Avolio 2011: 7).

Die wesentliche Bedeutung dieser Überlegungen besteht darin, dass die an der Führung beteiligten Personen in den Mittelpunkt gestellt werden. Diese Überlegungen werden mit einer anderen Begrifflichkeit in der wissenschaftlichen Diskussion durch die Formulierung „find your voice“ aufgenommen.

## *Voice of Humanity – Was ist gute Führung?*

Führung findet immer irgendwie statt. Dabei stellt sich die Frage, welche Kriterien Führung zu einer guten oder weniger guten Führung machen. Die Definition von „gut oder weniger gut“ ist nicht trivial. Daniel Pinnow unternimmt einen visionären Versuch: „Führung heißt, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen“ (Pinnow 2011: 167). Fredmund Malik nutzt Effektivität und Effizienz von Führung, um mit diesen Kriterien eine Aussage über eine gute oder weniger gute Führung zu treffen (Malik 2008). Während die eine Vorgehensweise sehr stark visionär und zukunftsorientiert ist, beinhaltet die andere Definition einige Aspekte, die sich der Vergangenheit zuwenden. Unser Vorschlag liegt in der Mitte – in der Gegenwart: Die Kriterien zur Beurteilung von guter oder weniger guten Führung liegen in der Fähigkeit von Menschen, die Zukunft durch Führung zu gestalten. Wir möchten diese Kriterien nicht auf die Thematik von Kompetenzen und Eigenschaften reduzieren, sondern uns dabei auf die Frage konzentrieren: können Führungskräfte, die fähig sind, die Zukunft von Unternehmen und Organisation zu gestalten, ihre Stimme so erheben, dass sie Gehör bei allen finden, die geführt werden?

Wir nennen dieses Phänomen „Voice of Humanity“. Worin besteht „die Stimme der Menschen“ und wie findet sie Gehör im Blick auf diese Themenstellung?<sup>1</sup> Einige Autoren bringen es auf dem Punkt:<sup>2</sup> „Leadership is a matter of how to be not how to do it“. (Hesselbein, Goldsmith 2006). Oder: „becoming a leader is synonymous with becoming yourself“ (Bennis 1989: 9).

Eine Zukunftsfähige Führungskraft wird man nicht durch die Geburt, Position oder Persönlichkeitsentwicklung, sondern durch die ehrliche Auseinandersetzung mit sich selbst und den Anforderungen, denen man sich in Ausübung eines Berufes oder Aufgabe stellt.

Überall auf der Welt werden durch die Globalisierung die Produkte gleich und die Unternehmen gleichen sich immer mehr im Blick auf ihre Kommunikation, Marke, Produktionsverfahren, Forschung und Entwicklung, Marketing usw. Gleichen sich auch die Führungskräfte einem weltweiten Ideal von Führung an? In vielen Unternehmen ist die Führungsentwicklung an das Gehaltssys-

1 „Finding a Voice“ hat Tradition in der Managementliteratur. Die genannten Autoren können als Vertreter dieser Thematik genannt werden Stippler et al. 2011: 84.

2 Vgl. im deutschsprachigen Raum: Malik, F. 2001: Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt.

tem gekoppelt. Das bedeutet: Vieles im Leben einer Führungskraft wird von äußeren Faktoren bestimmt.

Wo aber bleibt das Gefühl für sich selbst als Person, die eine verantwortungsvolle Aufgabe ausübt?<sup>3</sup> Eigentlich müssten Führungskräfte viel mehr Zeit investieren, um nicht nur eine Aufgabe auszuführen, sondern die Art der Ausführung sowie die Anforderungen zu reflektieren. Anstatt Zeit für sich selbst zu haben, wächst der Handlungsdruck. Die knappe Zeit wird in die Erfüllung von Aufgaben oder in die Kompensation durch Ablenkungen investiert, nicht aber in Selbstreflexionen und Selbsterkenntnis. Eine authentische Führung, die den Selbstwert als Person (und nicht die monetären Werte) fühlt, entsteht durch den Prozess der Selbstreflexion und Selbsterkenntnis (Kaplan 2007: 89).

Zukunftsfähige Führungskräfte können ihre Stimme als „Stimme der Menschen“ erheben, wenn sie authentisch sind. Ihre Stimme findet als „Stimme der Menschen“ bei ihren Mitarbeitern, Kunden, Investoren, Partnern und der Gesellschaft Gehör, wenn sie mit der „Stimme der Menschen“ reden. Vielleicht ist das Hören auf die eigene (innere) Stimme die Möglichkeit für einen ersten Schritt.

An dieser Stelle ist Klarheit nötig: Wenn von der „Stimme der Menschen“ oder „Voice of Humanity“ im Blick auf Führung die Rede ist, dann sind damit nicht die negativen oder positiven Beispiele der Geschichte gemeint, sondern die Fähigkeit, die Stimme als Mensch auf eine Weise zu erheben, dass sie einen Beitrag zur Entwicklung der Menschheit und zur Entfaltung des Einzelnen leistet – weltweit!

---

3 Einige Unternehmen reflektieren diese Erkenntnis und entwickeln im Rahmen ihrer Executive-Development-Programme Angebote, um Führungskräften ihr Selbstwertgefühl erfahrbar zu machen.

## 1.8 Zukunftsfähige Führung durch Annäherung an die Realität

Führung ist ein Verhalten und eine Handlungsweise, die grundlegend sowohl aus der Sicht von Führenden und Geführten zur Gestaltung von Zukunft gefordert wird.<sup>4</sup> Die Herausforderung an eine zukunftsfähige Führungskraft besteht darin, ihre Stimme als Voice of Humanity zu erheben und als Voice of Humanity bei allen Beteiligten gehört zu werden! Dies beinhaltet auch das Bestreben, Mitarbeiter und andere Stakeholder zu motivieren, selbst zu einer Führungskraft zu werden, die mit der Stimme der Menschen spricht. Das bedeutet: nicht nur selbst zu einer zukunftsfähigen Führungskraft zu werden, sondern Mitarbeiter und Partner zu befähigen, selbst zu zukunftsfähigen Führungskräften zu werden. Führungskräfte und Geführte sind darin gefordert, die Zukunft aktiv durch Führung zu gestalten.

Die Kriterien für eine gute oder weniger gute Führung liegen nicht visionär in der Zukunft oder rückwärts gewandt durch das Controlling von Effektivität und Effizienz in der Vergangenheit sondern in den Möglichkeiten der Gegenwart. Im Mittelpunkt steht dabei die Überlegung, wie fähig oder weniger fähig heute eine Führungskraft ist, die Zukunft von Unternehmen zu gestalten, dafür ihre Stimme erhebt und Gehör findet!

Auf diese Weise wird Führung zu einem wesentlichen Element – nicht nur für eine erfolgreiche Unternehmens- und Personalführung, sondern auch für eine Weiterentwicklung der Gesellschaft – zu einer Voice of Humanity.

Die Diskussion um den Begriff „find your voice“ macht deutlich, dass es um die Authentizität der Führungsperson geht.

Eine „Voice of Humanity“, also Gehör bei den Akteuren von Führung zu finden, bedeutet nicht, ein positivistisches Verständnis im Sinne eines humanistischen Verständnis u. a. umzusetzen. Zukunftsfähige Führung erschöpft sich nicht darin, ein Verständnis, das auf einer Meta-Ebene definiert wird, um-

---

<sup>4</sup> An dieser Stelle ist die Abgrenzung im Blick auf die Führungsthematik Servant Leadership, Team Leadership oder Selfleadership von Bedeutung. Zukunftsfähige Führung befähigt nicht nur Mitarbeiter im Blick auf eine Aufgabenstellung, sondern hat Auswirkungen auf Verhalten und Handlungen von Mitarbeitern, die Zukunft eines Unternehmens erfolgreich zu gestalten, indem Bewährtes für die Zukunft bewahrt und den Veränderungen so angepasst wird, dass es seine gestalterische Kraft in den Veränderungen erhält und weiter entfaltet.

zusetzen. Zukunftsfähige Führung ist vielmehr das Bemühen, Realitäten, so wie sie gegeben sind, durch die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten von Führung zu nähern.

Eine Annäherung an die Realität geschieht durch einen Mess- oder Einschätzungsprozess von Handlungsmöglichkeiten, einen Coaching-Dialog, der den Mitarbeiter als einen Partner einlädt, durch Sensibilisierung eigener Ressourcen und Potentiale weitere Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und zu entwickeln sowie durch die Umsetzung durch konkrete Qualifizierung on the job oder passende Qualifizierungskonzepte für Führungskräfte und Unternehmen.

Vielleicht gelingt es dadurch, dass der Mensch seiner Realität als Mensch in der Führung Schritt für Schritt durch seine eigene Wahrnehmung und die Wahrnehmung der anderen näher kommt.

Führung, die Menschen in die Nähe zur Realität führt, bringt Menschen, Prozesse und Organisationen zu dem, was sie sind: Menschen in einer ganz einfachen wahrgenommenen Wirklichkeit, die so ist, wie sie ist, aber die Möglichkeiten zur Veränderungen durch Handeln beinhaltet.

Dem chinesischen Philosophen Lao Tse (6. Jhd. v. Chr.) wird folgendes Zitat zugeschrieben, das heute an Aktualität nicht verloren hat:

*Der beste Führer ist der, dessen Existenz gar nicht bemerkt wird, der zweitbeste der, welcher geehrt und gepriesen wird, der nächstbeste der, den man fürchtet und der schlechteste der, den man hasst. Wenn die Arbeit des besten Führers getan ist, sagen die Leute: „Das haben wir selbst getan.“*



## 2 Warum braucht es Zukunftsfähige Führung?

Das Bessere ist der Feind des Guten. Diese allgemeine Erkenntnis ist ein Treiber für Veränderung für die Gesellschaft und Unternehmen. In der westlichen Philosophie wird dieses Prinzip seit der Antike mit dem Begriff der Entelechie beschrieben. Dieser Begriff beschreibt die Beobachtung, dass etwas auf ein Ziel hin angelegt ist und sich kontinuierlich darauf hin selbst verwirklicht bzw. verbessert. Kapitel 2 zeigt, dass diese Erkenntnis seine Wirkung vor allem auch im Blick auf eine Marktwirtschaft entfaltet und begründet damit, warum es eine zukunftsfähige Führung braucht. Damit eng verbunden ist die Perspektive der Innovation. Auf dieser Basis stellt dieses Kapitel erste Ansätze von zukunftsfähiger Führung und Innovation dar.

Die Menschheit hat im Laufe ihrer Geschichte vieles und vor allem Vielgestaltiges erlebt: radikale politische, gesellschaftliche, kulturelle Brüche, extreme Erfindungen und Erkenntnisse, die andere radikal ersetzen oder verdrängen sowie gewaltige von Natur und von Menschen gemachte Schicksalsschläge. Zweifelsohne wandelt sich die Welt auch heute sowohl im Großen wie auch im Kleinen, sowohl tief wie auch schnell und sowohl viel wie auch vielgestaltig, z. B. in der Energiewirtschaft, der Kommunikation oder Logistik. Zweifelsohne leben Menschen heute daher in einer Zeit des Umbruchs, in der vieles – in manchen Bereichen möglicherweise alles – anders ist, als das, womit vorangegangene Generationen konfrontiert waren. Einmal mehr wird uns heute bewusst: Der Wandel war und ist ein beständiger Begleiter des Menschengeschlechts – und er wird es auch immer sein.

Angesichts der Möglichkeit eines Wandels hat vor allem der einen Vorteil, der den Wandel bei sich selbst vorwegnimmt, der auf das Neue in der Außenwelt mit einem Neuen in der Innenwelt proagiert. Angesichts der Wirklichkeit eines Wandels hat nur der eine Zukunft, der sich selbst wandelt, der auf das Neue in der Außenwelt mit einem Neuen in der Innenwelt reagiert. Die Bereitschaft, die Fähigkeit und der Wille einem möglichen oder wirklichen Wandel schöpferisch zu begegnen, sind seit je Bedingung und Gradmesser für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen und Unternehmen, von Staaten und Volkswirtschaften aber eben auch von Individuen. Kurzum bedeutet dies, dass „in any epoch of rapid change, those organizations [sowie Staaten, Volkswirtschaften aber eben auch Individuen] unable to adapt are soon in trouble, and adaptation is achieved only by learning“ (Revans: 1983: 11). Oder wie Charles Darwin in seinem Werk „Entstehung der Arten“ schreibt:

*„Individuen einer oder der andern Species [werden in Zeiten der Veränderung durch die Fähigkeit zur besseren] Anpassung an die geänderten Lebensbedingungen [begünstigt]“ (Darwin 1860: 100).*

*„[Diese Fähigkeit gibt den Ausschlag], welches Individuum fortleben und welches zu Grunde gehen, welche Varietät oder Art sich vermehren und welche abnehmen und endlich erlöschen soll. [...] Der [...] Vortheil, den gewisse Individuen in irgend einem Lebensalter oder zu irgend einer Jahreszeit über ihre Concurrenten voraus haben, oder eine wenn auch noch so wenig bessere Anpassung an die umgebenden Naturverhältnisse wird im Laufe der Zeit den Ausschlag geben.“ (Ebd.: 542)*

## 2.1 Die zielstrebige Kraft des marktwirtschaftlichen Prinzips

Allein das Wesen der Marktwirtschaft trägt dazu bei, dass immer mehr und dabei mitunter radikal Neues auf die Welt kommt: Joseph Schumpeter schrieb in seiner Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung jegliche Entwicklungstendenzen dem Wesen eines schöpferischen Unternehmers zu, dessen Handeln darauf gerichtet ist, einen wirtschaftlichen Gleichgewichtszustand in Form von vollständiger Konkurrenz nicht zuzulassen. Unternehmer sind gezwungen, Innovationen zu generieren, um im Wettbewerb standhalten zu können oder sogar ihre Wettbewerber hinter sich zu lassen. Da die prosperierenden Unternehmen ein wirtschaftliches Gleichgewicht nicht zulassen, sondern bestrebt sind, wettbewerbliche Vorteile aufzutun und diese dann auszunutzen, bedeutet dies für Unternehmen die „stehen bleiben“, dass sie automatisch zurückfallen und gegebenenfalls sogar vom Markt verdrängt werden.<sup>5</sup> Schumpeter schreibt hierzu:

*„Der Kapitalismus ist also von Natur aus eine Form oder Methode der ökonomischen Veränderung und ist nicht nur nie stationär, sondern kann es auch nicht sein [...] Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Ma-*

<sup>5</sup> Volkswirtschaftlich ist immer wieder zu erleben, dass neue Technologien völlig neue Branchen hervorgebracht (Biotechnologie, Nanotechnologie), andere grundlegend verändert (Smartphones, Social Media) oder ausgelöscht (z. B. in Deutschland: Atomkraftwerke versus nachhaltige Energiequellen) haben.

*schine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- oder Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft [...] Gleichmaßen ist die Geschichte des Produktionsapparates eines typischen landwirtschaftlichen Betriebes vom Beginn der Rationalisierung des Fruchtwechsels, des Pflügens und des Mästens an bis zur Mechanisierung von heute – zusammen mit Getreidesilos und Eisenbahnen – eine Geschichte von Revolutionen. Ebenso ist dies die Geschichte des Produktionsapparates der Eisen- und Stahlindustrie vom Holzkohlen- bis zu unserem heutigen Typ des Hochofens, oder die Geschichte der Energieproduktion vom überschlächtigen Wasserrad bis zur modernen Kraftanlage, oder die Geschichte des Transports von der Postkutsche bis zum Flugzeug. Die Eröffnung neuer, fremder oder einheimischer Märkte und die organisatorische Entwicklung vom Handwerksbetrieb und der Fabrik zu solchen Konzernen wie dem U. S.-Steel illustrieren den gleichen Prozess einer industriellen Mutation – wenn ich diesen biologischen Ausdruck verwenden darf –, der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft. Dieser Prozess der ‚schöpferischen Zerstörung‘ ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum. Darin besteht der Kapitalismus und darin muss auch jedes kapitalistische Gebilde leben.“ (Schumpeter 1946/1993: 136 f.)*

Durch die Globalisierung, d. h. durch den „Ausbruch [...] aus dem kategorialen Rahmen des Nationalstaates“ (Beck 1997: 13) erhöht sich der Innovationsdruck zusätzlich. Heute konkurrieren Unternehmen nicht mehr nur mit ihren direkten regionalen Nachbarn, sondern mit Unternehmen aus aller Welt. Gerade hochentwickelte Industrienationen haben permanent mehr Schwierigkeiten damit, sich im Wettbewerb gegenüber kostengünstiger operierenden Billiglohnländern zu behaupten. Auch auf Branchen- und einzelwirtschaftlicher Ebene lässt sich eine Verstärkung des Konkurrenzkampfes beobachten. Lange Produktzyklen, die in der Vergangenheit unternehmerische Strategien beeinflussten und prägten, erlaubten auch noch einem Imitator, auf einem vorbereiteten Markt Fuß zu fassen und durch die die Nachahmer begünstigende Produktkonstanz gewinnbringend der Spur des Innovators zu folgen.

Heute hat der Imitator auf einem vorgeprägten Markt wesentlich geringere Chancen, da die entscheidend verkürzten Produktlebenszyklen das Nachahmen zusehends relativieren. Die Rolle des Imitators zahlt sich nur noch

aus, wenn das Imitat wesentlich kostengünstiger produziert werden kann. Wettbewerbsvorteile werden mittlerweile in Monaten gemessen. Demnach ist heutzutage weniger zu beobachten, dass kleinere Unternehmen von großen geschluckt werden, sondern dass vielmehr die langsamen traditionellen Unternehmen von den schnellen und innovativen ins Abseits gestellt werden (Faix 1994).

Die mögliche Innovationsfähigkeit und die tatsächliche Innovationstätigkeit sind somit der Schlüssel für das Überleben von Unternehmen im Wettbewerb. Unternehmen sind gezwungen ihre Wertschöpfung bewusst, systematisch und stetig zu erneuern und umzubauen, um ihr Überleben und ihren Erfolg nachhaltig zu sichern. Ein Unternehmen, das im Markt standhalten möchte, muss seinen Konkurrenten zeitlich und fachlich immer um eine Nasenlänge voraus sein. Dies gilt insbesondere für Unternehmen aus den westlichen Industrienationen, die gegenüber Unternehmen aus sogenannten Billiglohnländern in Bezug auf die Kostenstrukturen benachteiligt sind. Für das einzelne Unternehmen bedeutet ein Stillstehen und Ausruhen bereits ein Zurückfallen und ein großes Existenzrisiko im immer dynamischeren und immer internationaleren Wettbewerb. Es gilt fortlaufend das Prinzip „Hase-und-Igel“ anzuwenden, fortlaufend einen qualitativen, quantitativen und / oder zeitlichen Abstand zum ersten Imitator des eigenen Produkts / der eigenen Dienstleistung zu halten.

Die fortwährende Wahrung eines solchen Abstands zum ersten Imitator betrifft dabei nicht nur Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen: Auch Produktionsmethoden, Geschäftsprozesse, Strategien bei der Bearbeitung von Absatz- und Einkaufsmärkten und effektivere Organisationsstrukturen können kopiert werden. Der Erhalt und der Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sind erst und nur dann gewährleistet, wenn Unternehmen auf allen unternehmerischen Ebenen und Bereichen aktiv sind und damit der Konkurrenz immer ein Stückchen voran gehen. Demnach ist der Innovationsprozess ein nicht endender Entwicklungsgang, der vom gesamten Unternehmen immerwährend weitergeführt werden muss.

Allein durch das Wesen der Marktwirtschaft entsteht so der Druck auf Unternehmen, zu innovieren. Angesichts des heute erreichten Innovationsniveaus kommt es zu einer Potenzierung dieses inhärenten Innovationsdrucks der Marktwirtschaft, d. h.: Angesichts der heute erreichten Menge und Schnellig-

keit von Innovationen verspüren Unternehmen diesen der Marktwirtschaft innewohnenden Charakter viel stärker als je zuvor. Man könnte sogar sagen, dass dieser mögliche Wesenszug der Marktwirtschaft sich heute vollends verwirklicht hat, heute wahrlich Entelechie geworden ist.

Darüber hinaus hat sich der inhärente Innovationsdruck der Marktwirtschaft zusätzlich verstärkt durch drei logisch und kausal voneinander unabhängige Prozesse, welche sich im Verbund gegenseitig bedingen. Diese Prozesse sind die technische, bzw. technologische Beschleunigung, die Beschleunigung des Lebenstempos und die Beschleunigung des sozialen Wandels.

Die technologische Beschleunigung bezieht sich insbesondere auf die Bereiche Transport, Kommunikation und Produktion. Entfernungen spielen heutzutage kaum mehr eine Rolle und können durch Internet, Telefon oder auch physisch mit Hilfe der Luftfahrt binnen weniger Stunden oder gar Sekundenbruchteilen überwunden werden. Als Beschleunigung des Lebenstempos wird eine Verknappung von Zeitressourcen trotz permanenter technischer Zeiteinsparungen durch ein exponentielles Wachstum von Aufgaben und Möglichkeiten gegenüber nur linearen Temposteigerungen verstanden. Die Beschleunigung des sozialen Wandels spiegelt sich insbesondere in einer Steigerung der Verfallsraten von handlungsorientierten Erfahrungen und Erwartungen und in einer Verkürzung der für die jeweiligen Funktions-, Wert- und Handlungssphären als Gegenwart zu bestimmenden Zeiträume wider.

Schließlich kann angenommen werden, dass durch die exponentielle Zunahme von Wissen, durch den immer leichteren Zugriff auf dieses Wissen sowie durch eine im Durchschnitt immer besser ausgebildete Menschheit zumindest die Wahrscheinlichkeit von bahnbrechenden Erkenntnissen und Erfindungen wohl zwangsläufig zunimmt.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie fortlaufend und in immer kürzeren Abständen neue oder so noch nicht gegebene Antworten finden können und auch müssen auf neue oder so noch nicht gestellte Fragen – wahrlich eine Sisyphusarbeit, an der nicht wenige zu scheitern drohen. Im Rahmen der IBM Global CEO Study gaben so acht von zehn CEOs an, dass ihnen erhebliche Veränderungen bevorstehen. Gleichzeitig sehen sie jedoch eine große Diskrepanz, diese Veränderungen auch bewältigen zu können (IBM 2008a: 7).

*Ständige Veränderungen sind keineswegs neu. Doch heute haben Unternehmen Schwierigkeiten, mit dem beispiellosen Tempo des Wandels Schritt zu halten. Alles um sie herum scheint sich schneller zu verändern, als sie selbst es können. [...] Plötzlich ist alles wichtig und Veränderungen können von allen Seiten auf ein Unternehmen zukommen. Die CEOs finden sich – wie es ein CEO aus Kanada formulierte – auf einer „Wildwasserbahn“ wieder. (IBM 2008a: 14 f.)*

Letztlich lässt sich die eben genannte Fahrt auf der Wildwasserbahn nur dann unbeschadet bestehen, wenn man sich nicht tatenlos treiben lässt, sondern selbst zu den Rudern greift. Dies gelingt, wenn die Verantwortlichen ihr Unternehmen und dessen Unternehmungen fortlaufend neu erfinden und optimieren. Auf den permanenten, manchmal nur graduellen aber mitunter auch radikalen Wandel der Außenwelt muss ein Unternehmen mit graduell aber mitunter auch radikalem Wandel in der Innenwelt reagieren; dem Neuen oder so noch nicht Dagewesenen in der Umwelt gilt es mit dem revolutionär Anderen und dem evolutionär Besseren zu begegnen.

Eine weitere Verstärkung des ohnehin vorhandenen Innovationsdrucks findet statt durch die Transformation zur Wissensgesellschaft: Der Wandel zur Wissensgesellschaft zeigt sich ganz deutlich am Bedeutungsverlust der klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital seit den 1990ern mit der einhergehenden Substitution durch den Produktionsfaktor Wissen.

*„Geld erwirtschaftet Renditen, aber es denkt nicht; Maschinen können für den Menschen unangenehme Arbeit verrichten, aber sie erfinden nichts. Noch so wertvolle Bodenschätze und ein noch so großes Heer an Arbeitskräften werden auf Dauer das vom Einzelnen geschaffene Wissen nicht kompensieren können.“ (v. Oelsnitz et al. 2007: 37)*

Elektronische Versandhäuser verfügen so über gar keine Lagerbestände mehr; Kundenbestellungen werden direkt an den Hersteller weitergeleitet, die die Waren an den Kunden versenden. Fortschritte beim so genannten Bio-Engineering gestatten Züchtungen, die weitgehend gegen Schädlinge und Wetter gefeit sind. Für identische Erträge musste man früher mehr Land und mehr Arbeitsstunden einsetzen. Immer mehr gilt das Bonmot von Friedrich List: „Die Kraft Reichtümer zu schaffen, ist [...] unendlich wichtiger als der Reichtum selbst.“ (List 1930 / 1841: 173)

## Menschengemeinsame Herausforderungen 2.2

Die Menschheit steht am Ende einer Ära des Gleichgewichts oder noch dramatischer: Sie steht am Scheideweg zwischen der Erschaffung einer neuen Welt und Götterdämmerung, auf dem Weg hin zu einer fruchtbaren oder einer furchtbaren Zukunft. Ein Sprung in eine neue Ära ist zu vollziehen vor allem aufgrund des in irgendeinem Ausmaß eintretenden Klimawandels, immer knapper werdender Ressourcen weltweit, der immer noch stetig wachsenden Erdbevölkerung, des steigenden Wohlstands in immer mehr Regionen dieser Welt und des einhergehenden Wandels des Lebensstils. Ein solch epochaler Sprung wird aber erst und nur dann klappen, wenn die folgenden menschengemeinsamen Herausforderungen gelöst werden:

### Nahrung der Zukunft

Die Welternährungsorganisation FAO warnt seit Jahren vor einer weltweiten Nahrungsmittelknappheit: Von den 7,1 Milliarden Menschen, die heute auf der Erde leben, hungern 923 Millionen. Im Jahr 2050 wird die Weltbevölkerung auf 9,2 Milliarden Menschen gewachsen sein und bis zu drei Milliarden werden hungern. Die FAO stellt hierzu fest: Um 2050 den Bedarf aller Menschen zu decken, muss sich die Lebensmittelproduktion verdoppeln (Blawat 2009). Aufgrund des enormen Wachstums gerade in den BRIC-Staaten verändern weiterhin immer mehr Menschen ihren Lebensstil, wozu auch das Essen gehört. Beim derzeitigen Umgang mit den Ressourcen fruchtbares Land und Wasser bräuchte es jedoch bis zu fünf Planeten Erde, damit jeder auf dem Konsumniveau eines Europäers oder Amerikaners leben könnte. Angesichts des drohenden Klimawandels gilt es darüber hinaus nicht nur in Asien und Afrika, sondern bald auch in heute noch gemäßigten Zonen die Nahrungsproduktion umzugestalten; so müssen wohl in naher Zukunft in Deutschland Getreidesorten angebaut werden, die in Dürreperioden genauso ertragreich sind wie auf wochenlang überfluteten Feldern. Eine Welt, die all ihren Bewohnern eine Nahrungsgrundlage bieten will, braucht innovative Konzepte der Lebensmittelversorgung.

## Wasserversorgung der Zukunft

Über die Hälfte der Weltbevölkerung leidet heute schon unter Wassermangel, jeder fünfte Mensch hat heute kein sauberes Trinkwasser mehr. Schätzungen der Vereinten Nationen gehen davon aus, dass 2025 1,8 Milliarden Menschen in Regionen mit absolutem Wassermangel leben werden. Am stärksten sind vom Wassermangel Afrika, Asien sowie der Nahe und Mittlere Osten betroffen. Weltweit leiden 2,5 Milliarden Menschen darüber hinaus unter mangelnden Hygienestandards beim Trinkwasser. Eine Welt, die all ihren Bewohnern Wasser – die Grundlage allen Lebens – bieten will, braucht innovative Konzepte der Wasserversorgung.

## Energie(versorgung) der Zukunft

Seit 1990 sind die energetisch bedingten CO<sub>2</sub>-Emissionen weltweit um rund 8% auf 23 Milliarden Tonnen gestiegen; erwartet wird ein Anstieg auf rund 38 Milliarden Tonnen im Jahr 2020. Zwei Drittel der gegenwärtigen Emissionen werden von den westlichen Industriestaaten und Japan produziert. Würden, beim derzeitigen System der Energieversorgung, alle Länder den gleichen Lebensstandard erreichen wie die OECD-Staaten, bräuchte es beim Anstieg der Emissionen und beim Bedarf an Rohstoffen rund vier Planeten Erde, um dies zu bewältigen. Industrieländer wie Deutschland stehen daher in der Verantwortung, innovative Konzepte auch für weniger entwickelte Länder zu schaffen.

## Mobilität der Zukunft

In Regionen außerhalb von Europa entstehen zum Teil binnen kurzer Zeit ganz neue Städte. Da diese teils auch im „Wildwuchs“ (z. B. São Paulo) entstanden sind und die Verkehrsplanung mit der Ausdehnung der Stadt nicht Schritt halten konnte, müssen für diese Städte neue Mobilitäts- und Fahrzeugkonzepte angedacht werden z. B. neue Verkehrsmittel, neue Verkehrssteuerung, neue Fortbewegungskonzepte wie etwa Carsharing etc. Claus Ehlers, Leiter des Centers Gesellschaft, Fahrzeugkonzepte und Human Factors bei der Daimler AG, gibt hier zu bedenken: „Kein erfolgreicher Autobauer denkt nur in Autos. Vor allem nicht, wenn man langfristig am Markt bestehen will. Man muss in Mobilitätsketten denken.“ (Die Zeit 2009) Anders gesagt: Angesichts des Verkehrskollapses vielerorts, der eigenen ökologischen Verantwortung der Autobauer aber auch angesichts der Tatsache, dass immer mehr Kunden

Umweltverträglichkeit einfordern, geht es in Zukunft nicht mehr nur darum, Autos mit alternativen Antrieben zu bauen, sondern Mobilität – sei es der Individualverkehr, sei es der Güterverkehr – neu zu denken.

## Bildung der Zukunft

Wie in den Industrieländern werden wohl in absehbarer Zeit selbst in Entwicklungs- und Schwellenländern einfache Arbeiten immer mehr automatisiert. Das gesamte Bildungswesen weltweit steht vor der Herausforderung, nicht nur eine intellektuelle Oberschicht und nicht nur Menschen in jungen Jahren, sondern die gesamte Bevölkerung fit zu machen und zu halten für die bestehende und anbrechende Wissensgesellschaft. Dabei geht es aber nicht um die Vermittlung und Anhäufung von tragem Wissen, sondern darum den Rahmen zu bieten, in dem Kompetenzen entwickelt werden können. Erst und nur durch Kompetenzen sind Menschen angesichts des immer schneller werdenden Wandels in dieser Welt zu aktiver, selbstbestimmter Teilhabe am öffentlichen Leben fähig. Fairer Zugang zu Bildung für jedermann und ein Paradigmenwechsel weg von der Qualifikation hin zu Kompetenzen – auf diese Herausforderungen gilt es mit innovativen Bildungskonzepten zu reagieren.

## Medizin und Life Sciences der Zukunft

Die zunehmende Miniaturisierung in der Medizintechnik bedeutet, dass operative Eingriffe immer einfacher für den Chirurgen und schonender für den Patienten werden. Die Molekularmedizin erforscht Möglichkeiten, Krankheiten durch Eingriffe in der Erbsubstanz zu verhindern und zu behandeln. Forscher hoffen, mit Stammzellen ganze Organe nachzüchten zu können. Mit Neuroprothesen sollen Blinde sehen, Taube hören, Lahme gehen. Zugleich stößt die Medizin immer öfter an Grenzen: Grenzen der Bezahlbarkeit einer immer teureren und perfekteren Medizin und immer mehr auch ethische Grenzen des Eingriffs in den menschlichen Körper, Grenzen des Machbaren sowie Grenzen des überhaupt Wünschenswerten und Zumutbaren. Bei der Medizin der Zukunft geht es zudem um Fragen aus den Bereichen der Gesundheitsökonomie und Gesundheitspolitik, um Fragen nach Qualität, Effizienz und dem Problem der „Ethik der Verteilung“ medizinischer Leistungen. Vor diesem Hintergrund gilt es immer mehr über mögliche Alternativen und ergänzende Maßnahmen zu diskutieren, die den Menschen in seiner Ganzheit weiter in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken wie z. B. Verhaltensmedizin, Homöopathie, Anthro-

posophie, Naturheilkunde, Prävention und Verhaltensbeeinflussung. Wird die Medizin ihre helfende, beratende Aufgabe wahrnehmen und Patienten bei ihrem Bemühen um eine gesunde Lebensweise unterstützen? Werden vorbeugende Maßnahmen gezielt zur Verhütung einzelner Krankheiten eingesetzt werden? Wird sich eine krankheitsübergreifende Gesundheitsförderung durchsetzen? All diese Aspekte machen deutlich: In der Medizin gilt es nicht nur innovative Techniken zu entwickeln, sondern (ganzheitliche) innovative Konzepte zu verwirklichen (Vgl. Kaiser, Siegrist, Rosenfeld, Wetzels-Vandai 1996).

## 2.3 Innovationen: der Stoff, aus dem Zukunftsfähigkeit gemacht wird

In einer Welt, die zunehmend davon geprägt ist, ständig auf dem Sprung zu sein – ja sich zeitweilig sogar am Rande des Chaos zu befinden –, müssen auch Unternehmen ständig darauf gefasst sein, selbst einen evolutionären oder gar revolutionären Entwicklungssprung zu wagen. „CEOs sind heute mit äußerst schwierigen Bedingungen konfrontiert. Die Unbeständigkeit in ihrem Umfeld hat sie gelehrt, stets das Unvorhergesehene zu erwarten. Sie wissen jedoch, dass die Rückkehr zu Wachstum mehr erfordert als nur Widerstandsfähigkeit oder eine solide Basis. Sie müssen einen Sprung nach vorne wagen, der eines Athleten würdig wäre.“ (IBM 2010: 52) Führungskräfte bedürfen in Zukunft noch viel mehr als zuvor eines kreativen Selbstverständnisses und hier vor allem der Bereitschaft und der Fähigkeit Neues und Anderes zu schaffen oder zumindest zuzulassen. Anders gesagt: Um in einer immerwährend neuen Welt zu bestehen, besteht der kategorische Imperativ, das erste unternehmerische Prinzip in der Fähigkeit und in der Bereitschaft zur Innovation. Immerfort Neues nicht nur anzudenken, sondern auch wertschöpfende und damit auch wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen – das ist es, was über das Schicksal sowohl von Volkswirtschaften wie auch von Unternehmen entscheidet.

Prinzipiell gibt es für ein Unternehmen zwei Möglichkeiten, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und auszubauen. Die erste Möglichkeit besteht in der Akquisition, d. h. in der Expansion durch den Kauf eines neuen Unternehmens. Die zweite Möglichkeit besteht darin neue Ideen zu verwirklichen,

eben innovativ zu sein. Welcher von diesen beiden Wegen verspricht größeren Erfolg? Die Ergebnisse einer Analyse der Fortune Global 500 Unternehmen (Raisch, Probst, Gomez 2007) zeigen, dass Innovationen einen deutlich höheren Wertbeitrag liefern als Akquisitionen: „Die meisten nachhaltig wachsenden Unternehmen setzen auf eine organische Wachstumsstrategie, in der Akquisitionen eine nachgeordnete Rolle einnehmen. Das primäre Ziel ist dabei, aus eigener Kraft schneller als der Wettbewerb zu wachsen.“ (Ebd. 44)

Akquisitionen sind nicht grundsätzlich falsch: Nachhaltig profitable Unternehmen setzen den Schwerpunkt klar auf Innovationen; gleichzeitig nutzen sie ergänzend Akquisitionen auf zwei Weisen: 1. Erfolgreiche Unternehmen steigen mit Hilfe von Zukäufen in neue Märkte ein, um dadurch schnell eine wettbewerbsfähige Größe und Marktposition zu erreichen. 2. Erfolgreiche Unternehmen kaufen bzw. beteiligen sich an Unternehmen mit hoher Innovationskraft (ebd. 43 f.). Und noch einmal deutlich: „Akquisitionswachstum ist die zweitbeste Strategie. Die beste ist organisches Wachstum. Wir setzen auf Innovation und sehen Akquisitionen als reine Ergänzung“ (Henning Kagermann, Vorstandssprecher der SAP AG zitiert in ebd.: 40).

## Innovation: doing new things

Doch was genau ist eigentlich eine Innovation? Joseph A. Schumpeter definiert die „Innovation“ als: „the doing of new things or the doing of things that are already done, in a new way“ (Schumpeter 1947: 151).<sup>6</sup> Entscheidend an dieser Definition ist das Verb „doing“: Es geht nämlich nicht alleine darum Ideen, Vorstellungen eines Zukünftigen im Kopf zu haben; es geht darum, diese Ideen in die Tat umzusetzen, neues oder so nicht angewandtes Wissen wertschöpfende Wirklichkeit werden zu lassen. Damit reicht die Innovation weiter als die eigentliche Idee oder Erfindung, beinhaltet sie doch darüber hinausgehende Aktivitäten, die über den Erfolg auf dem Markt entscheiden.

Viele assoziieren mit dem Begriff „Innovation“ technische Erfindungen. Innovationen können jedoch zum einen nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Bürgergesellschaft und im Staat gefunden bzw. eingeführt werden. Gerade bei sozialen Innovationen wird dies deutlich. So gelten z. B. Umweltbewegung, nicht-eheliche Lebensgemeinschaften, Sozialversicherung und neue pädagogische Konzepte auch als Innovationen. Im Bereich der Wirt-

6 „[...] dass die Innovation Faktoren auf eine neue Art kombiniert oder dass sie in der Durchführung neuer Kombinationen besteht.“ (Schumpeter 1961b, Bd.1: 95).

schaft sind es zum anderen nicht alleine die großen technischen Neuerungen, die Schumpeter meint, wenn er von Innovationen spricht – und wie neuere Studien zeigen, sind es auch nicht zwingend diese neuen Techniken, die einem Unternehmen einen Vorsprung vor seinen Konkurrenten garantieren (Collins 2001: 162). Schumpeter weist stattdessen darauf hin, dass es folgende Wege gibt, um radikal zu innovieren, d. h. etwas völlig Neues einzuführen.

*„(1) The introduction of a new good – that is one with which the consumers are not yet familiar – or a new quality of a good. (2) The introduction of a new method of production, that is one not yet tested by experience in the branch of manufacture concerned, which need by no means be founded upon a discovery scientifically new, and can also exist in a new way of handling a commodity commercially. (3) The opening of a new market, that is a market into which the particular branch of manufacture of the country in question has not previously entered, whether or not this market existed before. (4) The conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods, again irrespective of whether this source already exists or whether it has first to be created. (5) The carrying out of the new organisation of any industry, like the creation of a monopoly position (for example trough trustification) or the breaking up of a monopoly position. (Schumpeter 1961a: 65 f.)“*

In vielen Unternehmen wird der Begriff „Innovation“ reduziert auf die von Schumpeter genannten Aspekte 1 und 2, auf neue Produkte und Produktionsweisen. Um ein stetiges unternehmerisches Wachstum gewährleisten zu können, ist es Schumpeter zufolge jedoch unbedingte Voraussetzung, dass das Innovationsbestreben eines Unternehmens in jedem unternehmerischen Segment verinnerlicht und mitgetragen wird. Das gesamte Unternehmen sollte auf Innovationen ausgerichtet sein.

### Innovation: mehr als „nur“ neue Produkte

An der ursprünglichen Schumpeterschen Definition möchten wir aus heutiger Perspektive noch folgende Ergänzungen vornehmen: Auf die heutige Sicht übertragen wird der Faktor „Einführung neuer Produktionsmethoden“ um die Einführung neuer Geschäftsprozesse erweitert und der Faktor „Neuorganisation von Wirtschaftszweigen“ durch den Faktor „Entwicklung und Einführung neuer Organisationsstrukturen“ ersetzt. Letzterer beinhaltet all

diejenigen Neuerungen, die die Organisationen eines Unternehmens betreffen, wie Mergers & Acquisitions, Joint Ventures, Kooperationen usw. aber auch interne Neuorganisationen. Der Faktor „Erschließung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen und Halbfabrikaten“ bezieht sich auch auf den „Aufbau neuer (internationaler) Lieferanten zur Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten“. Radikale Innovationen nach Schumpeter bedeuten aus Sicht von Unternehmen heute daher dies:

- > Entwicklung und Einführung eines neuen Produkts und Entwicklung und Bereitstellung einer neuen Dienstleistung
- > Entwicklung und Einführung neuer Produktionsmethoden und Entwicklung und Einführung neuer Geschäftsprozesse
- > Erschließung neuer Absatzmärkte
- > Erschließung neuer Einkaufsmärkte
- > Entwicklung und Einführung neuer Organisationsstrukturen

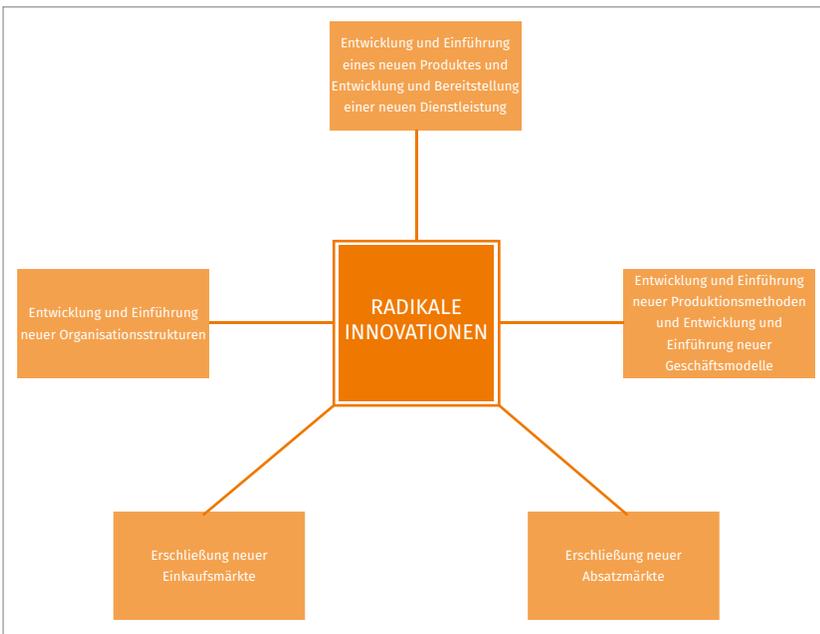


Abbildung 11: Radikale Innovationen

Zu diesen fünf Innovationstypen könnte man heute noch diese hinzu zählen bzw. aus den von Schumpeter genannten ausdifferenzieren: Zunächst seien Veränderungen im Humanbereich einer Organisation genannt (soziale Innovation), also vom vorher gewohnten Schema abweichende Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen; ein bekanntes Beispiel für eine soziale Innovation ist die Fließbandarbeit (Gillwald 2000). Weiterhin sollte man noch explizit das bedeutende Gebiet der Finanzinnovationen nennen (Organisation von Kapitalmärkten, Bezahlungsmöglichkeiten, Möglichkeiten und Quellen der Unternehmensfinanzierung etc.). Wir möchten an dieser Stelle anmerken, dass es bei solchen Finanzinnovationen um solche geht, welche mit der Realwirtschaft zu tun haben, welche die Finanzierung von und Investition in Unternehmen und Unternehmung betreffen. Es geht hier nicht um Innovationen aus dem Bereich der Finanzwirtschaft und hierbei vor allen Dingen nicht um solche obskuren Spekulationsobjekte und Geschäftsmodelle des Kasino-Kapitalismus, welche das klassische marktwirtschaftliche System zutiefst deformiert haben (Leerverkäufe, Banken, die fast ohne Eigenkapital und damit ohne eigene Haftung arbeiten). Ferner sollte man – u. a. angesichts der heute fundamentalen Bedeutung des Internet – auch Infrastruktur-Innovationen nennen (Verkehr, Kommunikation etc.). Schließlich soll von Innovationen gesprochen werden, wenn das Geschäftsmodell, also die folgenden Schlüsselfaktoren eines Unternehmens verändert werden: Veränderungen des Nutzenbeitrags für eine bestimmte Kunden- oder Lieferantengruppe; Veränderungen bei Bestandteilen der internen und externen Architektur der Leistungserstellung; Veränderungen bei der Auswahl bzw. dem Mix der Quellen, aus denen die Erträge eines Geschäftsmodells generiert werden.<sup>7</sup>

---

7 Ein Beispiel eines Innovators des Nutzenversprechens ist der Online-Auktionator eBay. Das Nutzenversprechen von eBays Geschäftsmodell ist die Bereitstellung von Liquidität für jegliche Art von austauschbaren Leistungen (Vgl. Stähler 2002: 79 f.).

Ein Beispiel eines Innovators der Wertschöpfungsarchitektur ist Dell, der zweitgrößte Hersteller von PCs. Dells Geschäftsmodell weicht in zwei Punkten vom traditionellen Modell der PC-Industrie ab: Erstens verkauft Dell seine PCs nur direkt und schließt Wiederverkäufer, Einzelhändler und Systemintegratoren vom Kaufprozess aus. Die zweite Änderung des Geschäftsmodells betrifft den Koordinationsmechanismus bei der Produktion der PCs. Während beim klassischen Modell die Produktion nach Verkaufsprognosen erfolgt und eine Lagerhaltung von ca. 90 Tagen damit einhergeht, produziert Dell erst nach Auftragsingang (Vgl. ebd.: 80 f.).

Ein Beispiel für eine Innovation bei Ertragsmodellen findet sich in den Prepaid-Tarifen diverser Telekommunikationsanbieter. Anstatt eine Grundgebühr für den Anschluss zu berechnen und nachträglich für einen gewissen Zeitraum eine Rechnung zu stellen, bezahlt der Kunde im Vorhinein eine gewisse Summe, die er dann abtelefonieren kann (Vgl. ebd.: 84 f.).

So könnte man die Innovationstypen nach Schumpeter also ergänzen durch:

- > Soziale Innovation: Entwicklung und Einführung neuer Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen
- > Finanzinnovation: Entwicklung und Einführung neuer an Geld-, Kredit- und Kapitalmärkten bisher nicht verfügbarer Anlage- und Finanzierungsinstrumente sowie Verfahrensweisen der Marktteilnehmer
- > Infrastrukturinnovation: Entwicklung und Einführung neuer Instrumente sowie Verfahrensweisen einerseits für die Mobilität von Menschen, Gütern und Informationen sowie andererseits für den Zugang zu oder Logistik von Gütern und Informationen
- > Geschäftsmodellinnovation: Entwicklung und Einführung neuer Geschäftsmodelle (Nutzenversprechen / Wertschöpfungsarchitekturen / Ertragsmodellen)

## Radikale und inkrementelle Innovationen

Schumpeter selbst postuliert Innovation als „schöpferische Zerstörung“ (Schumpeter 1946 / 1993: 136 f.), als Substituierung des Alten durch das mitunter radikal Neue. Innovationen sind hier also dasjenige völlig Andere, das Bestehendes ersetzt. Bisweilen bewirken solche radikalen Neuerungen große Wachstumssprünge. Die Öffentlichkeit nimmt solche Innovationen auch naturgemäß als „Innovationen an sich“ wahr, als Innovation im eigentlichen Sinne. Dies mag erstens am Wesen solcher radikalen Neuerungen liegen, werden durch diese doch oftmals wichtige und / oder dringliche Probleme gelöst. Dies mag zweitens am Wesen des Menschen liegen, sich für Neuartiges zu interessieren. Dies mag drittens daran liegen, dass sich im Zuge von radikalen Neuerungen neue Unternehmen, mitunter sogar neue Wirtschaftszweige herausgebildet haben. Nichtsdestotrotz gilt: Für das langfristige Überleben und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens bedarf es der kontinuierlichen Revolution bzw. Erneuerung, d. h. der fortwährenden Schaffung radikaler Innovationen.

Wie eine Analyse der Fortune Global 500 Unternehmen zeigt (Raisch, Probst, Gomez 2007: 46 f.), bedarf es jedoch für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zugleich einer komplementären Zielsetzung: kontinuierliche Reformation bzw. Optimierung, d. h. der fortwährenden Schaffung inkrementeller Innovationen. Insofern können Innovationen unterschieden werden in das Neue und

das Bessere. Obschon Optimierungen freilich weniger radikal wirken als Erneuerungen, sind sie doch immer auch schöpferisch jedoch weniger in einem revolutionären und zerstörerischen als vielmehr in einem evolutionären und permutierenden Sinne. Optimierungen sind Innovationen, bei denen das Bestehende durch das (hoffentlich) Verbesserte ersetzt / ergänzt wird. Der Definition nach Schumpeter folgend bedeuten solche Innovationen: „the doing of better things or the doing of things that are already done, in a better way“.<sup>8</sup> Und den fünf Wegen folgend, die laut Schumpeter zu einer wertschöpfenden Wirklichkeit führen, bedeutet dies, dass Wachstum hierdurch entsteht:

- > Entwicklung und Einführung einer neuen Produktqualität und Entwicklung und Bereitstellung einer neuen Dienstleistungsqualität
- > Optimierung bestehender Produktionsmethoden und Optimierung bestehender Geschäftsprozesse
- > Durchdringung / Reaktivierung / Ausbau bestehender (internationaler) Absatzmärkte
- > Verbesserung / Reaktivierung / Ausbau bestehender (internationaler) Einkaufsmärkte
- > Verbesserung / Reorganisation / Ausbau bestehender Organisationsstrukturen

---

8 Obschon Schumpeter selbst nicht von einer solchen Zielsetzung spricht, lässt seine Definition durchaus diesen Schluss zu: Der erste Teil der Definition, das „doing of new things“, meint die Einführung des (radikal) Neuen; der zweite Teil, das „doing of things, that are already done, in a new way“, kann interpretiert werden als Restrukturierung bzw. Weiterentwicklung.

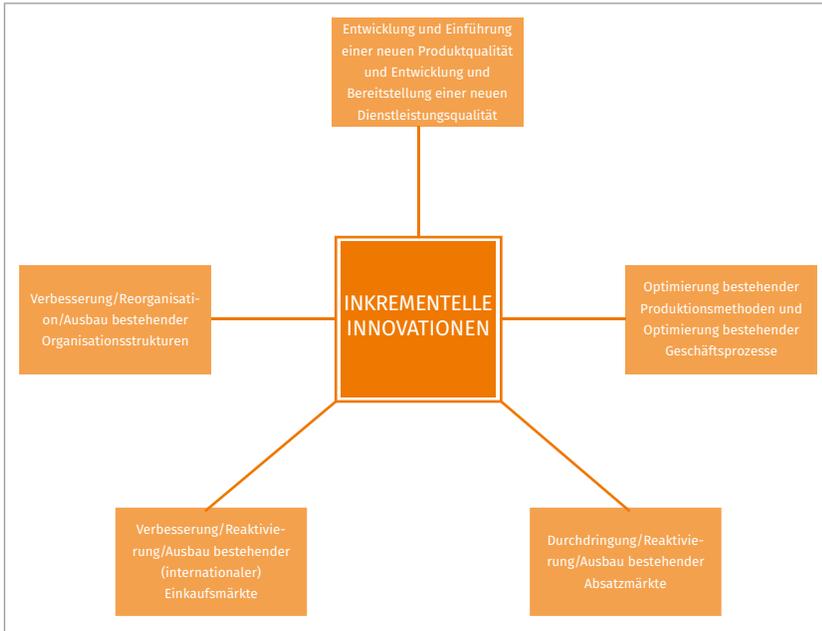


Abbildung 12: Inkrementelle Innovationen

## Ein neuer Unternehmungsgeist

Neue Unternehmen und Unternehmungen entstehen, indem eine Innovation basierend auf den genannten Innovations-Faktoren bzw. einer Kombination aus mehreren dieser tatsächlich umgesetzt wird. Neue Unternehmen bzw. Unternehmungen sind also das Ergebnis von Veränderungen auf Ebene der Geschäftsstrategien und operationellen Praktiken, die sich ergeben aus der Zielsetzung „do new things or do things that are already done, in a new way“. Die Grundlage, d. h. die Ideen für neue Unternehmen bzw. Unternehmungen, muss dabei wohlge­merkt nicht immer selbst generiert werden: Es gibt tau­sende von Patenten, die noch nicht vermarktet worden sind, tausende von Ge­schäftskonzepten, die adaptiert und weitergeführt werden könnten.

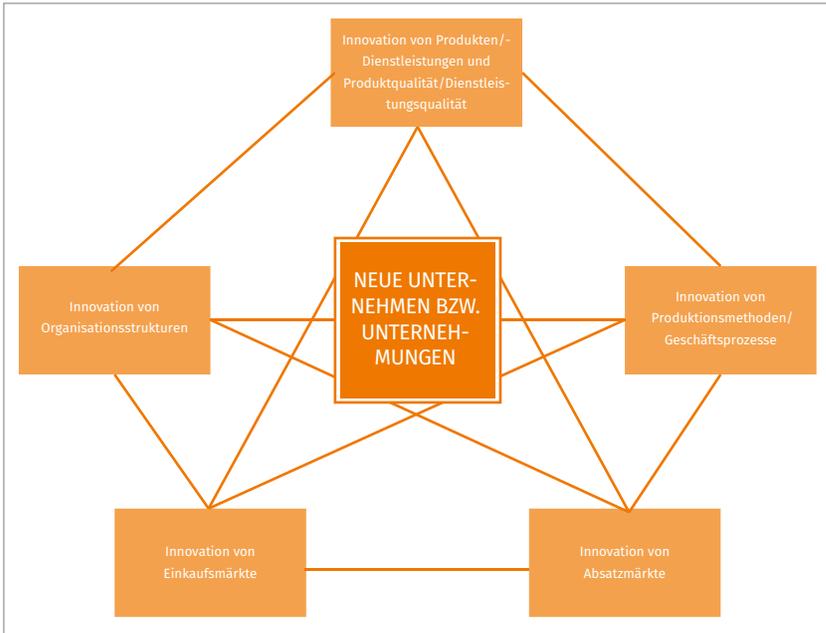


Abbildung 13: Neue Unternehmen bzw. Unternehmungen

Schumpeters Definition von Innovation bedeutet, dass im Prinzip überall im Unternehmen, in allen Bereichen, in allen Abteilungen, auf allen Ebenen Innovationen nicht nur möglich, sondern auch nötig sind. Und noch einmal deutlicher: Das tätige innovative Wirken, d. h. sowohl das „doing of new things“ wie auch das „doing of things in a new way“ müssen überall im Unternehmen stattfinden und nicht nur in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen.

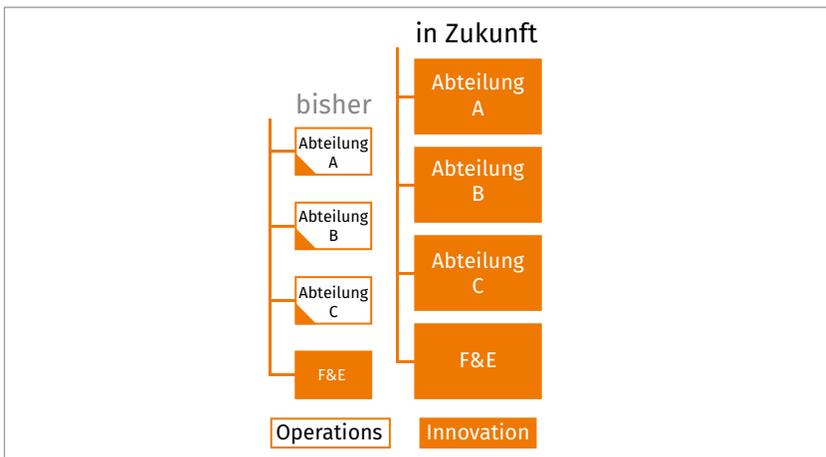


Abbildung 14: Innovationsorientiertes Selbstverständnis in allen Bereichen eines Unternehmens

Innovativ-Sein gerät immer mehr zum beruflichen (Über-)Lebensprinzip jedes Menschen. Ein innovationsorientiertes Selbstverständnis muss somit auf allen Ebenen eines Unternehmens vorherrschen.<sup>9</sup>

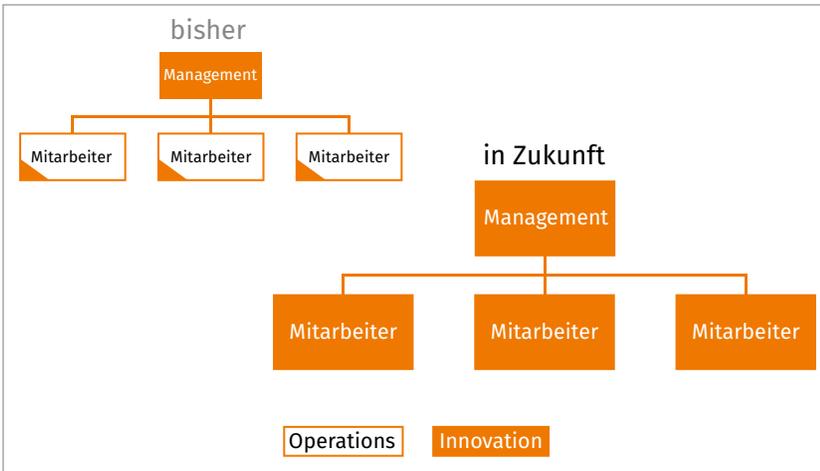


Abbildung 15: Innovationsorientiertes Selbstverständnis auf allen Ebenen eines Unternehmens

Der außerordentliche Fokus auf Innovationen gilt gerade für jene Menschen, die Organisationen und Gesellschaften in die Zukunft führen sollen. „Der Leiter einer US-Regierungsbehörde meinte dazu: „Als Führungskraft muss man sich ständig neu erfinden. Wenn man glaubt, man wäre am Ziel, ist man es nicht.“ (IBM 2012: 57) Mit den Worten des ehemaligen Bundespräsidenten Roman Herzog ausgedrückt: „Dynamischer, gewissermaßen schumpeterischer Unternehmer sein, ist und bleibt der kategorische Imperativ, die erste unternehmerische Verantwortung und Pflicht [...]: Ob in kleinen, mittleren oder großen Betrieben, ob als Eigentümer oder angestellter Manager.“ (Herzog 1996).

9 Selbst in Organisationen mit traditionell sehr straffen und rigiden Hierarchien wie z. B. dem Militär findet ein Umdenken statt: Sowohl die Kriegsführung (kleine mobile Einheiten statt großer Heere) wie auch die Kriegsschauplätze (Städte, Gebäudekomplexe statt breiter Fronten) haben sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Das Prinzip der Selbstorganisation, von taktischen Entscheidungen, die von den Betroffenen vor Ort getroffen werden müssen, wird so vielfach auch bei militärischen Einsätzen verwirklicht.

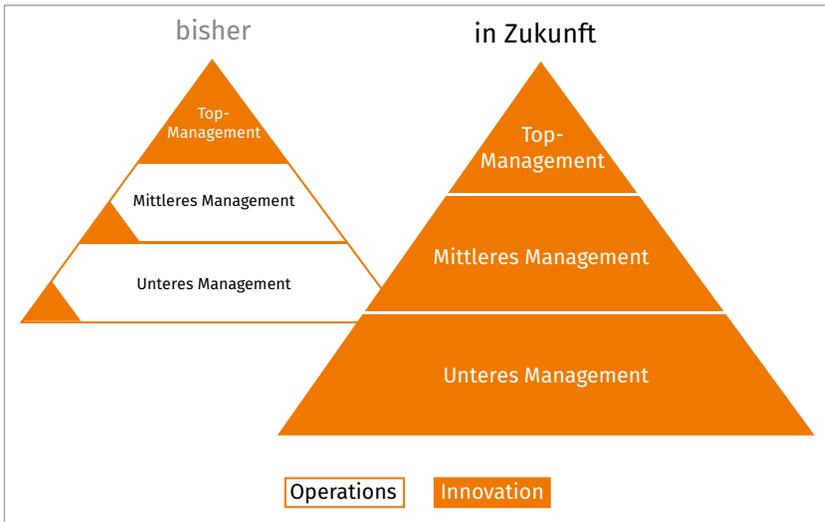


Abbildung 16: Innovationsorientiertes Selbstverständnis auf allen Management-Ebenen eines Unternehmens

## Fazit

Kurzum und überspitzt lässt sich festhalten: Die sogenannte neue Normalität besteht darin, dass dramatischer Wandel eher die Regel als die Ausnahme wird. Führungskräfte weltweit rechnen so damit, dass die Welt im Allgemeinen und das Wirtschaftsleben im Speziellen eklatant dynamischer, unsicherer, komplexer und strukturell anders werden (IBM 2010b: 15). Oder wie es der Leiter einer US-Regierungsbehörde im Rahmen der IBM Global CEO Studie 2012 zusammenfasst: „Es gibt keinen einzigen Tag, an dem ich zur Arbeit komme und weiß, was mich erwartet.“ (IBM 2012: 12).

Innovativ zu sein und mit Wandel umzugehen ist freilich nicht erst seit heute relevant für Menschen. Die letzten Jahrzehnte waren – was die westlichen Industrienationen betrifft – geprägt von einer relativen Stabilität. Wir haben uns mit dieser Welt vertraut gemacht, uns an ihr Sosein gewöhnt, sie als Normalität internalisiert. Innovationen gab es freilich unzählige, aber wir haben sie entweder als eine Strategie aufgefasst, mit der Unternehmen Wachstum und damit Profit generieren oder als eine nette / hilfreiche Neuerung, mit der unser Leben bequemer wird. Heute erleben wir (wohl) einen Bruch mit dieser Welt; in der „neuen Normalität“ werden Innovationen wieder zu dem, was sie schon immer waren: die Ursache und das Prinzip des Lebens und Überlebens unserer Spezies.





### 3 **Wie wird Führung zukunfts-fähig?**

Ausgewählte Studien und Forschungsergebnisse

Das dritte Kapitel verdeutlicht die Basis für die Entwicklung eines Programms, durch das zukunftsfähige Führung vermittelt und zertifizierbar wird. Im Kern sind es drei grundlegende Aspekte, die verdeutlichen, wie Führung zukunfts-fähig wird: erstens die Ergebnisse aus aktuellen Studien und Forschungen der zurückliegenden fünf Jahre, zweitens die Analogien zu anderen Wissens-gebieten z. B. der High -Performance-Forschung oder Ergebnisse aus kon-kreten Praxisprojekten sowie drittens die Methoden zur Feststellung der Gütekriterien von Testverfahren und deren Auswirkung auf die Entwicklung von Führungsverhalten durch Coaching und Qualifizierung. Der dritte Aspekt der Zertifizierung eines Verfahrens begründet sich auf die freiwillige Norm DIN ISO 33430 zur Feststellung einer Berufseignung durch Einschätzung, Coaching, Qualifizierung und Evaluation. Das dritte Kapitel schließt mit einem Ausblick auf die Entwicklung einer community of knowledge (Body of Com-mon Knowledge bok@leadingthefuture.eu).

## Ergebnisse aus aktuellen Studien und Forschungen 3.1

### Zukunft führen – Expertenworkshop und Exploration 3.1.1

Der Stand der gegenwärtigen Forschung hat gezeigt, dass es im Wesentlichen eine bestimmte Anzahl von Kompetenzkriterien gibt, die in den meisten Kom-petenzmodellen zur Anwendung kommen (Erpenbeck, v. Rosenstiel, Sauter 2013). Eine wesentliche Aufgabe der weiteren Forschung besteht darin, auf der Basis der Kompetenzkriterien einzelne Kompetenzprofile zu entwickeln, die jenen Anforderungen entsprechen, die durch Entwicklungen in den Märk-ten entstehen. Die folgenden Abschnitte geben einen Einblick in die gegen-wärtigen Forschungsprojekte und deren Ergebnisse und stellen den Zusam-menhang im Sinne einer Forschungshistorie dar.

Das Basisprofil zukunftsfähiger Führungskompetenz wurde 2010 in einem Expertenworkshop von Führungskräften aus dem Bereich Vertrieb, Finanzen,

Logistik und dem General Management erarbeitet. In einem Expertenworkshop wurden aus den 64 validierten Kompetenzdefinitionen des KODEX-Kompetenzatlas (Heyse, Erpenbeck 2007) 16 Definitionen selektiert und durch eine Expertenbefragung überprüft. Die Expertenbefragung richtete sich an die Mitglieder der Schmalbachen Gesellschaft sowie an die Vorstände der DAX-Unternehmen. Die Gesamtsumme war 178 Teilnehmer (n=178), welche alle die Kompetenzdefinitionen einer Zukunftsfähigen Führung mit einer Zustimmung bestätigten. Die Teilnehmer der Expertenbefragung umfasste Experten aus der unternehmerischen Praxis sowie der wissenschaftlichen Theorie. Die Rückmeldung der Experten bestand im Wesentlichen in einer grundlegenden Zustimmung auf der Basis der wissenschaftlichen Erkenntnis und der unternehmerischen Erfahrung wie z. B. vom Ehrenpräsident von Nestlé AG Helmut Macher.

*„Ich habe mir die ‚16 Kompetenzen einer zukunftsfähigen Führungskraft‘ durchgesehen und teile Ihnen gerne mit, dass die genannten 16 Kompetenzen aus meiner Sicht in Ordnung sind. Ich pflege bei den Anforderungen an Führungskräfte stets zu sagen, dass ich mir von den Führungskräften mehr Mut, Nerven und Gelassenheit sowie Glaubwürdigkeit wünsche. Denn diese Eigenschaften prägen das langfristige Denken, und ich erachte sie als die wichtigsten Eigenschaften des Managers.“ (Zitat 2010 Helmut Maucher, Ehrenpräsident Nestlé AG, siehe auch Mödinger 2012: 24–25)*

Bevor das Kompetenzprofil Zukunftsfähige Führung in der Praxis erprobt wurde, fand eine weitere Expertenbefragung statt.

### 3.1.2 Zukunft führen – Sekundäre Forschung und Expertenbefragung

Im Rahmen einer Thesis wurde die Thematik Zukunftsfähige Führung innerhalb eines explorativen Forschungsdesigns vertieft (Sumser 2012). Im Mittelpunkt stand dabei einerseits die sekundäre Analyse von aktuellen Studien von Unternehmensberatungen im Blick auf Leadership. Andererseits wurde diese Analyse mit einer Expertenbefragung der Vorstandsvorsitzenden der deutschen DAX-Unternehmen vertieft, an der ein Fünftel der Führungskräfte teilgenommen hat.

Abbildung 17 zeigt die Ergebnisse dieser Befragung auf einer Skala von 0–6. Die Mehrheit der Befragten sieht in der Bewältigung der Komplexität und Dynamik eine der größten Herausforderungen der Personal- und Unternehmensführung. Digitalisierung wird eher als eine Herausforderung betrachtet, die durch fachliche Führungskompetenzen zu lösen ist. Eine größere Herausforderung stellt der Mangel an Nachwuchsführungskräften dar.

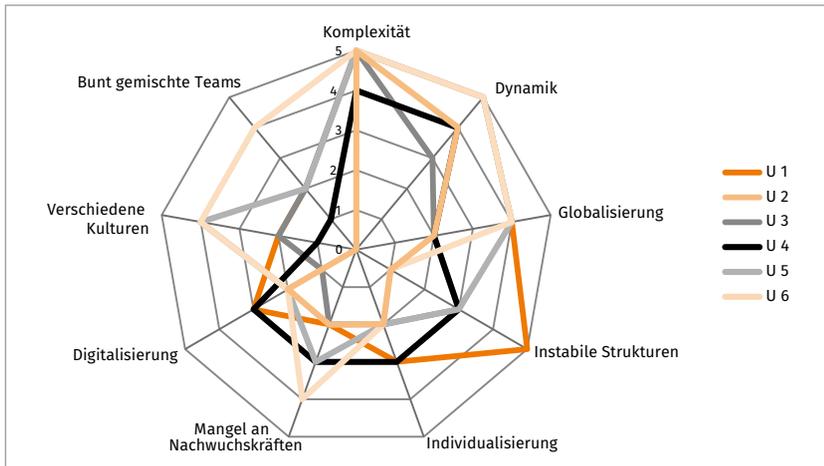


Abbildung 17: Herausforderungen an Zukunftsfähige Führung

Mehr als neunzig Prozent der Befragten sagen, dass die Zunahme an unterschiedlichen Herausforderungen in den nächsten Jahren zunehmen wird.

Aufschlussreich sind die Aussagen im Blick auf die Handlungsdispositionen einer Führungskraft. Dies zeigt Abbildung 3.2. Die bisher bekannten Kriterien, die sich an eine Führungskraft stellen, wie Durchsetzungsvermögen, Autorität, Verfügbarkeit und Disziplin treten dabei eher in den Hintergrund. Auf die Frage, welche Kriterien eine Führungskraft in Zukunft erfolgreich machen, stehen vorwiegend sozial-kommunikative oder individuell reflexive Kriterien im Vordergrund wie zum Beispiel Authentizität, Selbstreflexion, Motivation und die Akzeptanz von Widersprüchen.

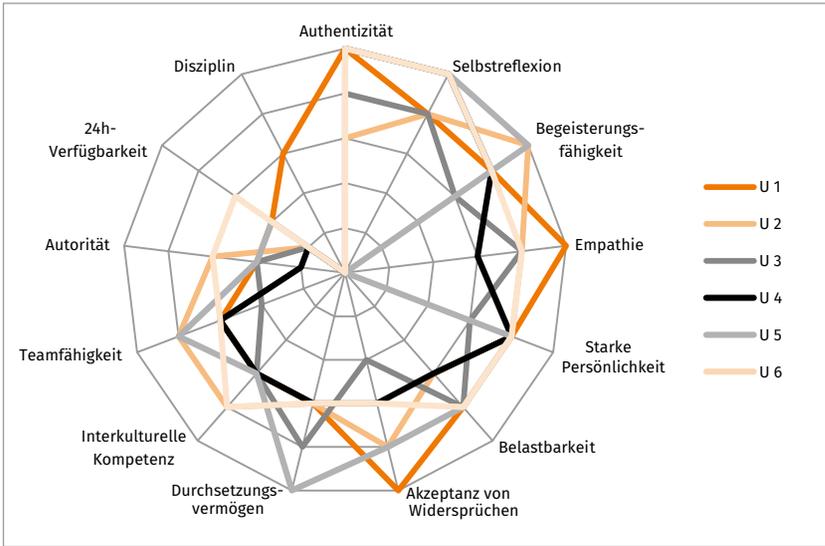


Abbildung 18: Kriterien für die Anforderung an eine Führungskraft

Diese Erkenntnisse decken sich mit den Aussagen zu der Frage, wie Führung in Zukunft sein sollte: authentisch, werteorientiert und generationenübergreifend. Ergänzt werden diese Aussagen durch den multikulturellen Aspekt von Führung, siehe Abbildung 19.

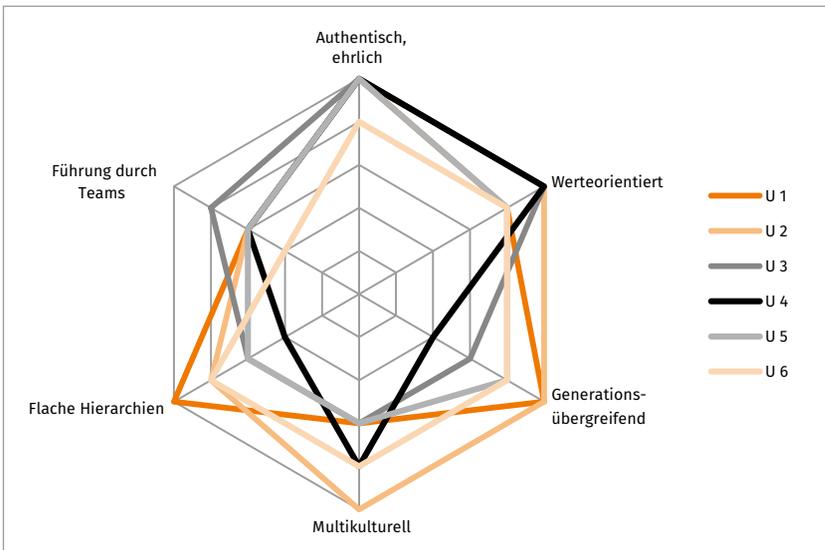


Abbildung 19: Zukünftige Anforderung an Führung

Aus diesen Aussagen lassen sich folgende Rückschlüsse für eine Zukunftsfähige Führung ziehen: Eine Zukunftsfähige Führung nimmt eine klare Position durch Authentizität und Werteorientierung ein. Sie sollte aber auch über die Fähigkeit verfügen, sich mit den Wertevorstellungen von anderen Generationen und Kulturen auseinanderzusetzen. Organisatorische Maßnahmen wie z. B. flache Hierarchien können dies unterstützen.

Die wesentliche Erkenntnis dieser Expertenbefragung lässt wie folgt zusammenfassen: Authentizität, Reflexion und das Führen, das nicht ausschließlich auf Zustimmung sondern auch auf Widersprüchlichem beruhen kann, stehen im Mittelpunkt einer Zukunftsfähigen Führung. Dazu kommt die aktive Vermittlung dieser Positionen an alle Beteiligte durch Führung. Eine generationenübergreifende Motivation, Werte- oder Verständnisebene scheinen nicht mehr automatisch gegeben zu sein.

Es scheint immer mehr eine Aufgabe von Führung zu werden, vor dem Hintergrund der eigenen Authentizität und Persönlichkeit, Entscheidungen zu reflektieren und zu treffen und diese gleichzeitig den Menschen aktiv zu vermitteln, die von Führung betroffen sind. Diese empirische Beobachtung scheint das dritte Axiom einer Zukunftsfähigen Führung zu bestätigen: Eine Zukunftsfähige Führung zeichnet sich dadurch aus, Führung so zu vermitteln, dass andere autonom und aus Freiheit zustimmen.

Aufbauend auf der Expertenbefragung wurde das Profil Zukunftsfähiger Führung in internationalen Projekten z. B. bei WMF Group International und in Shanghai zum Aufbau von Führungskräften eingesetzt. Dabei wurde eine Anpassung im Blick auf Kommunikation mit der chinesischen Führungskultur vorgenommen. Eine Umsetzung im Bereich von mittelständischen Unternehmen findet das Expertenergebnis im Nachfolgeprozess eines Steuerberatungsunternehmens.

### 3.1.3 Führungsperspektive: Erkenntnisse aus fünfzig Statements

Unter diesem Titel wurden über fünfzig Statements von Unternehmern und Führungskräften zur Thematik Zukunftsfähige Führung veröffentlicht (Harms, Mödinger 2012). Die besonderen Merkmale dieser Statements sind darin zu erkennen, dass die Statementgeber authentisch und reflektierend das Führungswissen weitergeben, das sie in ihrer praktischen Führungserfahrung erworben haben. Mit Hilfe einer Inhaltsanalyse konnten die Aussagen in den Statements mit bestimmten Inhalten kategorisiert werden. Die Aussagen bilden den Kern bzw. bestimmte Kristallisationsfelder, in denen sich das Verhalten, Können und die Methodik einer zukunftsfähigen Führungskraft widerspiegelt. Die fünf Kristallisationsfelder sind:

- > Mut und Wachstum
- > Erneuerung und Innovation
- > Einsatz von Ressourcen
- > Integrität und Glaubwürdigkeit
- > Orientierung an Werten

Beispielhaftes Statement für eine Zukunftsfähige Führung von Hartmut Jenner, Vorstandsvorsitzender der Geschäftsführung Kärcher-Gruppe:

*Als Ingenieur habe ich eine Grundüberzeugung: Null-Fehler-Toleranz. Aber was wir bei Kärcher herstellen, ist mehr als nur Hightech. Es ist ein System, bei dem die Umwelt und Gesellschaft eine große Rolle spielt. Im Blick auf die Gesellschaft und den einzelnen Kunden geht es bei uns darum, ein Hightech-Produkt mit High Touch zu verkaufen, das heißt mit Service und vor allem mit Sinn, den der Kunde mit seiner Kaufentscheidung zum Ausdruck bringen möchte. Unsere Aufgabe ist es, innovative Lösungsangebote für unsere Kunden zu entwickeln. Innovative Lösungen entstehen durch die Qualität der Produkte und durch die Qualifikation der Mitarbeiter, durch die Unternehmenskultur, aber auch durch den schonenden und verantwortungsbewussten Umgang mit der Natur und Gesellschaft. Letztlich wird dies alles durch die Kaufentscheidung unserer Kunden bestätigt. (Harms, Mödinger 2012: 39)*

Beispielhaftes Statement für eine Zukunftsfähige Führung von Kasper Rorsted, Vorstandsvorsitzender der Geschäftsführung Henkel AG:

*„Um als globales Unternehmen in wettbewerbsintensiven Märkten langfristig erfolgreich zu sein, brauchen wir hoch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit vielfältigen Erfahrungen, die sowohl einzeln, aber vor allem im Team Bestleistungen anstreben und erzielen. Es ist eine Frage der Führung, das richtige Team zusammenzustellen und weiterzuentwickeln. Wer Spitzenleistungen von seinen Mitarbeitern fordert, muss die richtigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen schaffen. Führung bedeutet für mich daher, klare Strategien und Ziele zu formulieren, meinen Mitarbeitern zu vertrauen, ihnen Verantwortung zu übertragen und offen Feedback zu geben.“ (Harms, Mödinger 2012: 31).*

Die folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse einer Inhaltsanalyse von über fünfzig Statements im Blick auf Zukunftsfähige Führung aus der Sicht deutscher Unternehmer und Führungskräfte. Dabei wurden die Führungsaspekte der persönlichen, qualitativen und methodischen Dimension den Handlungsfeldern gegenüber gestellt, die aus den fünfzig Statements als Anforderung an zukünftiges Führungshandeln erkennbar wurden. Die fünf Handlungsfelder dieser Studie sind Mut und Wachstum, Erneuerung und Innovation, Einsatz von Ressourcen, Integrität und Glaubwürdigkeit, Orientierung und Werte.

Handlungsfelder der Führung: ökonomische, ökologische und soziale Dimension					
Führungsaspekte: persönlich, methodische Dimensionen	Mut und Wachstum	Erneuerung und Innovation	Einsatz von Ressourcen	Integrität und Glaubwürdigkeit	Orientierung und Werte
Persönlichkeit	Globales Führungsverständnis, Mut und Risiko, Verantwortung für gesellschaftliche Themen, Intuition versus Planung, Kreativität und Phantasie	Fairness, Offenheit, Vorbild, intensive periodische Kommunikation, Teilhabe und Identifikation	Verantwortung für gesellschaftliche Themen, Umweltbewusstsein, Talente finden und führen, positives Menschenbild, Begeisterungsfähigkeit	Werte vorleben, Urteilsfähigkeit, Verantwortung und Haftung, Ehrlichkeit und Anständigkeit, Fähigkeit zur Selbstkritik	Orientierung an Werten, Glaubwürdigkeit, Vertrauen bewirken, Authentizität, integrative Wirkung, Balance
Kompetenz	Globales strategisches Verständnis und Handeln, Know-how bei Finanzierungsfragen, Leistung und Produktivität, Kundenorientierung, fachliches Wissen	Wissen um relevante Veränderungskräfte, Technologievorhersage, Qualifikation	Langfristige Perspektive, Erhalt von Ressourcen, Energieeffizienz, Talente finden und führen, Vielfalt in der Belegschaft	Kenntnis und Einsatz von Unternehmensethik sowie nationale und internationale Governance-Standards, nachhaltige Markenführung	Dialogfähigkeit, Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit, konkret eingesetzte Unternehmenskultur, sinnhaftes Handeln, Überzeugung durch inhaltliche Qualität
Methodik	Effiziente Managementsteuerung, Führen durch Zielvereinbarung, Technologiemanagement, Venture-Management	Change-Management, Restrukturierungs- und Prozessmanagement	Nachhaltiges Entwickeln und Wirtschafte, Beschaffungsmanagement, verlässliche Rahmenbedingungen, Initiative wecken	Governance-Prozesse, handlungsleitende Werte, vorbildlicher Dialogprozess	Interne und externe Kommunikation, zeitgemäße Führung, Generationen-Dialog, Leistungs- versus Hierarchieführung, Teilhabe- und Vertrauenskultur

Tabelle 7: Matrix von Handlungsfeldern und Führungsaspekten auf der Basis von 50 Statements Zukunftsfähiger Führung (Quelle: Harms, Mödinger 2012: 22)

## Weltweiter Vergleich kompetenzorientierter Führung – Erkenntnisse aus Studien 3.1.4

Beratungsgesellschaften, in deren Fokus das Recruitment und die Führungskräfteentwicklung vorwiegend auf der Ebene der Exekutive stehen, versuchen mit Hilfe von Studien zukünftige Anforderungen an Führungskräfte deutlich zu machen. Damit wird in einem bestimmten Ausmaß der Bedarf qualitativ beschrieben. Allerdings bleibt im Rahmen der Studien offen, auf welche Weise und durch welche Möglichkeiten die Anforderungen an eine Führungskraft der Zukunft überprüft werden können. Das bleibt aus ersichtlichen Gründen das Geheimnis der Unternehmensberatungen. Außerdem machen diese Studien ihr Ergebnis innerhalb eines bestimmten Zeitfensters (z. B. Jahr der Erhebung) oder Zeitpunkt deutlich. Dennoch werden die Erkenntnisse im Rahmen dieses Kapitels „Wie wird Führung zukunftsfähig?“ als Bausteine oder Leitblanken mit einfließen. Im Mittelpunkt stehen dabei die IBM-Studien „Global CEO Studien“, die seit 2004 regelmäßig durchgeführt werden, sowie weitere aktuelle Studien zum Thema Leadership.

### Creating People Advantage 2012

Eine der ersten Studie, die Aufschluss im Blick auf die Zukunftsfähigkeit von Führung gibt, ist die oben genannte Studie 2008 der World Federation of Personal Management Association ([wfpma.com](http://wfpma.com)) in Zusammenarbeit mit der Boston Consulting Group ([bcg.com](http://bcg.com)).

Als Anforderungen an eine Zukunftsfähige Führung formuliert die Studie für einen Zeitraum bis 2015 folgende Aspekte:

- > die Verbesserung der Führungskräfteentwicklung allgemein
- > Talent-Management
- > das Management von Work-Life-Balance
- > das Management von Kultureller Veränderung
- > das Management der Demografie und Diversity
- > die Entwicklung von Unternehmen zu lernenden Organisationen.

Aktuelle Anforderungen an die Führung, die gegenwärtig eine bestimmte Bedeutung haben wie z. B. das Recruitment oder die klassischen HR-Führungsprozesse, werden nach der Studie ihre Bedeutung in Zukunft verlieren und können gegebenenfalls durch digitale Prozesse ersetzt werden.

Die Studie qualifiziert weder inhaltlich den Anspruch, wie das HR-Management zu einem strategischen Partner der Unternehmensführung werden könnte, noch stellt sie dar, wie eine Verbesserung der Führungskräfteentwicklung stattfinden soll. Der Impuls zur Entwicklung einer Zukunftsfähigen Führung leistet einen wichtigen und wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen und effizienten Entwicklung von Führungskräften. Insofern ist das Programm Zukunft führen ein wichtiger Baustein zur Verbesserung der Führungskräfteentwicklung.

## Return on Leadership 2012

Die beiden Unternehmensberatungen Egon Zehnder und McKinsy (Zehnder, McKinsy 2012) nehmen die gegenwärtigen Anforderungen an Führen wie Globalisierung, Digitalisierung u. a. zum Anlass und zeigen in ihrer Studie, dass die Wirksamkeit von Führung nicht in einer Einzelleistung, sondern durch die Leistung der gesamten Führung zu steigern ist. Führungskräfte, auch und gerade Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzende, verfügen über ein grundlegendes Wissen und Können in allen Bereichen. Durch Kompetenzen, Persönlichkeit, Neigungen usw. erbringen Führungskräfte nicht in allen sondern in einigen Bereichen überdurchschnittliche Leistung. Die Studie zeigt, dass der Erfolg des Unternehmens mit der Größe des Führungsteams korreliert: Je mehr Spitzenkräfte und damit Kompetenzen sich in dem Team vereinen, desto erfolgreicher ist es. Der Return on Leadership besteht also darin, dass die größten wirtschaftlichen Erfolge dann erbracht werden, wenn an der Spitze eines Unternehmens nicht eine Einzelperson, sondern ein Team mit überdurchschnittlich kompetenten Führungspersonen steht. Die Studie nennt deshalb drei Prinzipien als Anforderungen an eine Zukunftsfähige Führung.

- > Focus on the leadership competencies that matter most for growth
- > Build a critical mass of excellent leaders
- > Celebrate the extremes – develop and promote „spiky“ leaders

## Unternehmensführung 2030

Die Herausforderung an eine zukunftsfähige Führungskraft wird in dieser Studie (Signum 2013) von der Unternehmensberatung Signum und dem Zukunftsforscher Horx darin gesehen, dass Führung Gegensätze und widersprechende Dynamik beherrscht, indem diese als Kohäsionskraft genutzt werden. Ein erfolgreiches Management einer widersprüchlichen Dynamik als Kohäsionskraft lässt sich am Beispiel der Individualisierung von Arbeit darstellen: Auf der einen Seite benötigt ein Unternehmen eine Organisationsstruktur mit einer bestimmten Verbindlichkeit, auf der anderen Seite entwickeln sich diese Strukturen weiter in Richtung Selbstorganisation, Enterprise-2.0-Management. Die Herausforderung an eine Zukunftsfähige Führung besteht darin, beiden Ansprüchen gerecht zu werden und beide Formen als Dynamik und Prozess zu gestalten.

Die Umsetzung erfolgt nach der Studie durch die Kompetenzen einer zukunftsfähigen Führungskraft, die sich in der Hauptkategorie des Beziehungsmanagements zusammenführen lassen. Dabei spielen folgende Ausprägungen eine Rolle:

- > Beziehungshosting: Da die Selbstorganisation stärker wird, benötigt eine Führungskraft ausgeprägte Beziehungsfähigkeiten. Sie muss sich, wenn notwendig, selbst zurücknehmen und in einer „Vermittlerposition“ effiziente Abstimmungen zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen und Hierarchieebenen ermöglichen.
- > Innere Diversität: Aufgrund der Globalisierung und der daraus resultierenden Konfrontation mit verschiedenen Arbeitskulturen ist interkulturelle Kompetenz für eine Führungsperson von zunehmend großer Bedeutung. Sie muss sich immer wieder an neue Bedingungen anpassen und unterschiedlichen Marktgegebenheiten nachgehen. Auch die Kultur der neuen Generation der Digital Natives muss sie verstehen und integrieren können.
- > Mehrdeutigkeiten akzeptieren: In der Wirtschaft sind verschiedene Interessen, Konflikte und Widersprüche Normalität. Eine zukunftsfähige Führungskraft muss diesen Zustand nicht nur akzeptieren und tolerieren können, sondern vielmehr ihre Vorteile daraus ziehen. Wenn Raum für unterschiedlichste Sichtweisen geschaffen wird, können Konflikte und Widersprüche beispielsweise als Grundlage für Innovationen dienen. Wichtig dafür ist eine Führungskraft, die Widersprüche und Mehrdeutigkeiten aushalten kann und die Fähigkeit zur Konfliktbewältigung besitzt.

Die Studie von Matthias Horx und Signum International behandelt ein weiteres Handlungsfeld für das zukünftige Führen. Es beschäftigt sich mit dem Umgang der zunehmend geforderten Flexibilität aufgrund der ständig wechselnden Außenbedingungen und kürzer werdenden Innovationszyklen.

Nur Unternehmen, die sich schnell anpassen und neue Trends und Anforderungen frühzeitig erkennen, können zukünftig erfolgreich sein. Daher braucht das Management ein neues Rollenbild. Der enge Dialog mit Kollegen, in dem auch Unsicherheiten und Ambivalenzen ausgetauscht sowie Feedbacks gegeben werden, wird wichtiger, um eingeschlagene Wege gegebenenfalls flexibel zu korrigieren. Verkrustete Machtkonstellationen werden dagegen zum Hindernis der Flexibilität. Das Bild der Zukunft zeigt laut der Studie agile, offene Netzwerke statt einer Hierarchie- und Anweisungskultur.

Um durch zu viel Flexibilität nicht die Orientierung und Effizienz zu verlieren, sollten Führungskräfte immer wieder eine klare Richtung vorgeben, auch wenn diese nur von kurzfristiger Natur ist. Zudem muss Konflikten aktiv entgegengewirkt werden. Besonders in unsicheren Zeiten ist es eine wichtige Aufgabe der Führungsperson Vertrauen, Zusammenhalt und Motivation zu schaffen.

Ein weiterer Aspekt der Flexibilisierung zeigt sich im Einsatz von Mitarbeitern. Unternehmen bzw. Führungskräfte müssen eine Mischung verschiedenartiger Arbeitskräfte schaffen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Dazu gehört neben dem Umwerben von Hochqualifizierten auch ein Reservoir an flexiblen externen Zuarbeitern, die nach Bedarf eingesetzt werden können.

## Wertekommission 2013

Ein weiterer Handlungsansatz für Zukunftsfähige Führung ist das Ergebnis der „Führungskräftebefragung 2013“. Diese entstammt einer Studie der „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V.“ (Wertekommission 2013).

Die Wertekommission ist ein Zusammenschluss von Führungskräften der Wirtschaft, die der gemeinsamen Auffassung sind, dass es keinen Gegensatz von ökonomischen und ethischen Zielen gibt. Marktwirtschaft ohne Werte funktioniert nicht. Werteorientiertes Handeln besitzt nachhaltige und auf

lange Sicht ökonomische Effizienz, da es Mitarbeiter zu höherem Engagement anspornt. Hierdurch arbeiten diese produktiver und leistungsorientierter, sodass eine erhöhte Wertschöpfung stattfinden kann.

Gelebte Werte haben positive Effekte auf gleich mehrere Bereiche: Zum einen verbessern sie die interne Kommunikation und erhöhen die Motivation der Mitarbeiter, zum anderen lassen sich durch die Authentizität Kunden an das Unternehmen binden. Des Weiteren nehmen sie Einfluss auf den Erhalt von Mitarbeitern und insbesondere auf die Einstellung junger Nachwuchstalente. Für die junge Generation nimmt Wertebewusstsein bei der Entscheidung für ein Unternehmen als Arbeitgeber einen hohen Stellenwert ein. Im Hinblick auf die demografische Entwicklung und den zukünftig auftretenden Mangel an Nachwuchskräften kann wertorientiertes Führen ein sehr wichtiger Aspekt bei der Bewältigung dieser Herausforderung sein. Auch zum Umgang mit Digital Natives ist Werteorientierung ein erfolgsversprechender Ansatz.

Seit 2006 befragt die Wertekommission Führungskräfte regelmäßig nach ihrem Wertebewusstsein. Dabei hat sich in den letzten Jahren ein klarer Trend der Unternehmen zu einem Wertebewusstsein verdeutlicht. Mittlerweile haben fast alle ein Werteverständnis und besitzen Leitbilder. Viele haben diese sogar auf Geschäftsfelder oder Bewertungssysteme für Führungskräfte heruntergebrochen. Es gibt allerdings immer noch Unternehmen, die ihre Leitbilder nur auf dem Blatt als Werbemittel verwenden, ohne sie in ihren Unternehmensalltag zu integrieren.

In der Studie zeigt sich, dass eine große Anzahl an Führungskräften damit übereinstimmt, dass Werte einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Ihrer Meinung nach sind Vertrauen und Verantwortung die wichtigsten Werte in Unternehmen, gefolgt von Integrität und Nachhaltigkeit. Vertrauen und Verantwortung sind deshalb besonders wichtig, da durch sie Mut, Innovationsgeist und Risikofreude entstehen kann.

Der Sinn und Nutzen einer wertorientierten Führung ist es, den Kunden Verlässlichkeit zu vermitteln, den Mitarbeitern Zuversicht sowie Motivation und den Stakeholdern eine langfristige Strategie. Dies kann aber nur funktionieren, wenn die Werte im Alltag gelebt werden. Daher ist die Kommunikation der Werte entscheidend und erfolgskritisch. Insbesondere den Führungskräften kommt hierbei eine bedeutende Rolle zu. Sie müssen eine Vorbildfunk-

tion einnehmen, denn nur wenn sie die gewünschten Werte vorleben, werden diese auch von den Mitarbeitern gelebt. Messbar ist der Erfolg direkt an der Realität, d. h. am konkreten Verhalten der Arbeitnehmer. Handeln nicht nur die Vorgesetzten, sondern auch alle anderen werteorientiert, kann von einer erfolgreichen Implementierung der Werte gesprochen werden.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die bisher dargestellten Studien und ihre Aussagen als Anforderung an eine Zukunftsfähige Führung.

Konzept	Hauptaussagen
Creating People Advantage	Talent-Management das Management von Work-Life-Balance das Management von kultureller Veränderung das Management der Demografie und Diversity die Entwicklung von Unternehmen zu lernenden Organisationen
Return on Leadership	Keine einzelne Führungskraft kann in allen Bereichen Top-Leistungen bringen, daher bedarf es eines Führens von und in Spitzenteams Die Positionierung der Führungskräfte entspricht ihrer Begabung Der Unternehmenserfolg korreliert mit der Größe des Teams
Kohäsion herstellen	Dynamik durch das Aufeinandertreffen von verschiedenartigen Herausforderungen Die Führungskraft muss dieses Zusammenwirken erkennen und in eine positive Dynamik umwandeln Voraussetzung ist ein gutes Beziehungsmanagement
Flexibilität managen	Enger Dialog mit Mitarbeitern, um eingeschlagene Wege flexibel korrigieren zu können Offene Netzwerke statt einer Hierarchie- und Anweisungskultur Spannungsfeld zwischen Bedürfnis nach Sicherheit und Forderung von Flexibilität

»

Führung mit Werten	Werteorientiertes Handeln als Basis für wirtschaftlichen Erfolg Werte verbessern das Betriebsklima und erhöhen daher die Motivation der Arbeitnehmer
--------------------	---

Tabelle 8: Synopse der wesentlichen Studien im Blick auf die Anforderungen an Zukunftsfähige Führung (Quelle: Mödinger 2014)

## IBM Global Chief Executive Officer Study

Seit 2004 führt das US-amerikanische IT- und Beratungsunternehmen IBM die „Global Chief Executive Officer (CEO) Study“ durch. Im Kern geht es bei den Studien darum, die künftigen Herausforderungen und Pläne der CEOs herauszuarbeiten und Trends zu erkennen. Hierzu führen Mitarbeiter von IBM – vornehmlich Führungskräfte – persönliche Gespräche mit CEOs und Führungskräften aus vielen Bereichen der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor auf der ganzen Welt. Bei der aktuellen Studie aus dem Jahr 2012 wurden über 1700 Geschäftsführer und Vorstände weltweit befragt. Die Studien finden jeweils im Abstand von zwei Jahren statt; bisher erschienen sind die Studien der Jahre 2004, 2006, 2008, 2010 und 2012.

### **IBM Global CEO Study 2004: Your Turn<sup>10</sup>**

Ein Großteil der CEOs setzt auf Wachstum durch Innovationen auf der Grundlage eines soliden Kosten-Nutzen-Bewusstseins. Ein befragter CEO fasst dies so zusammen:

*„Revenue growth is the key. Our company, like most players in our sector, is beyond the cost-cutting stage. That has been the trend of the past two years. Now it is about growing the top line while keeping the bottom line in check. In other words, we are seeking managed growth with an eye on costs.“ (IBM 2004: 10)*

Wachstum durch Innovationen bedeutet für die Mehrheit der befragten CEOs die Einführung neuer Produkte und Services sowie die Erschließung neuer Märkte. (IBM 2004: 13) So konstatieren zwei befragte CEOs:

<sup>10</sup> An der Studie 2008 nahmen 456 CEOs und Führungskräfte aus unterschiedlichen Regionen und Branchen teil.

*“In order to grow and differentiate the business, the only way is for us to develop new products and services and in spaces that we have never dealt in before.” [...] „The main characteristic of our industry is fast change, so it depends upon who can develop new products and services quickly. If that cannot be ensured, then it is impossible to survive in this industry.“ (IBM 2004: 14)“*

*„You must look at new markets to drive better margins and maintain a competitive edge,‘ said [the other one]. ‚We are looking for new and unique, neverthought-of channels to unserved markets [...].“ (Ebd.)*

Um die Entwicklung bzw. Planung dieser Innovationen überhaupt durchführen zu können, sind allerdings im Vorfeld weitere Innovationen notwendig z. B. in der Organisation der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens und mit anderen Unternehmen.

*„When we asked CEOs to identify the actions that their organizations needed to take in order to achieve their new product development goals, they focused on two particular aspects: cycle time and increasing the voice of the customer by involving them more in the product design processes. They believe this speed and customer intimacy can only be achieved if they improve their organizations’ responsiveness and agility [...]. CEOs fear that their organizations will, in the words of one of them, get ‚slow and ripe‘ if they do not grow faster than their competitors.“ (IBM 2004: 13)*

Diese organisatorischen Innovationen dienen nach Angaben der befragten CEOs auch dazu, Innovationen möglichst effektiv und damit kostenbewusst durchzuführen.

*„The practice of ‚cutting off the tail‘ has resulted in companies working with fewer, larger distribution partners. Redundancy programs have been implemented. Supplier networks have been consolidated. Processes have been outsourced and automated to achieve higher degrees of operational excellence. Shared services have enabled back office costs to be reduced. Payment collection has become a military discipline. CEOs appear to be paying more attention to structural innovation with respect to internal cost structures by creating internal shared services (e. g. in the areas of finance, HR or IT).“ (IBM 2004: 12)*

Der Großteil der befragten CEOs gibt an, dass Organisationen in Zukunft immer mehr der Fähigkeit bedürfen, wandelnde Marktbedingungen und Risiken zu antizipieren und auf diese effektiv zu reagieren:

*„Responsiveness is as much about reacting to a threat as it is about recognizing an opportunity. [...] From security and terrorism to currency fluctuations and product warranties, from pension obligations to the threat of class action and legal liability, CEOs have hundreds of threats to which their organization has to respond. But how? And by how much?“ (IBM 2004: 19)*

Einig sind sich die befragten CEOs darin, dass Agilität, Flexibilität und Geschwindigkeit die Prinzipien sind, unter denen die Bedürfnisse ihrer Kunden befriedigt werden wollen.

*„Around the world, CEOs are grappling with the dilemma as to how their organization can best respond to the riptides of these customer and consumer dynamics. We live in a realtime world and CEOs have realized that they need to shift their expectations. Decisions that could take weeks now require action in days.“ (IBM 2004: 21f.)*

Für ein Mehr an „Responsiveness“ müssen Unternehmen stets auch bereit sein, ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu legen und auch radikal zu verändern.

*„With CEOs looking upward and outward for revenue growth again but with powerful market forces – notably competition – altering the business landscape and with innovation becoming a sterner imperative, organizational and strategic change is bound to occur. In order to be able to address the next wave of growth successfully, cautious shifts in business models are also foreseen by many CEOs; this will help enable organizations to be more responsive.“ (IBM 2004: 24)*

In einer sich schnell wandelnden Welt sind die Mitarbeiter eines Unternehmens und das Investment in deren Bildung die *Conditio sine qua non* des Erfolgs.

*„CEOs have set their sights on agility and responsiveness – and ultimately growth – and they recognize that it is the skills of their people, their capa-*

*city for change and leadership, that will ultimately determine the outcome. ‚Macro issues are sensitive but we have neglected people,‘ acknowledged one CEO. ‚We must now invest in recruitment and training as priorities.‘“ (IBM 2004: 25 f.)*

*„If the work-force cannot be responsive to their customers, then the business will die a slow death. ‚People,‘ summarized one CEO, ‚will define the speed that the company can adapt to change.‘“ (IBM 2004: 26 f.)*

Die Geschwindigkeit und die Nachhaltigkeit unternehmerischen Wachstums hängen wesentlich von der Fähigkeit und der Bereitschaft von Menschen ab, Innovationen durchzuführen.

*„CEOs recognize that in order to lead successful change management and business transformation programs, they need to call upon the commitment and drive of their people – as well as their talent. [...] Companies that have been through the fire of restructuring recognize that their way forward is through people and are now placing their focus on developing their capabilities. Companies that are shifting their business models acknowledge that it is the cultural and change issues that will determine success. ‚The quality and dedication of the people,‘ said one CEO, ‚is the only factor that makes a real difference in finding the path to growth.‘“ (IBM 2004: 26)*

Einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens liefern dabei freilich auch und vor allem jene Menschen, die Innovationen initiieren, gegen Widerstände durchsetzen, planen und anleiten.

*„If there is one insight that is shared as universally as the recognition that only people can deliver on the growth agenda, then it is that people are the principal obstacle to achieving the organization’s goals. More precisely, it is the deficiency of leadership and managerial skills that encumbers organizations. It is a mark of just how crucial the issue of human capital has become that CEOs cited ‚workforce issues‘ as an external barrier to change and ‚limited internal capabilities and leadership resources to manage change-related projects‘ as a major internal barrier.“ (IBM 2004: 26)*

## **IBM Global CEO Study 2006: Expanding the Innovation Horizon<sup>11</sup>**

Immer mehr CEOs erkennen, dass Wettbewerbsfähigkeit im zunehmenden Maße bestimmt wird durch die Fähigkeit und die Bereitschaft Innovationen umzusetzen. Viele der befragten CEOs betonen dabei, dass man sich bei Innovationen nicht alleine auf die Einführung neuer Produkte beschränken sollte. In den Fokus kommen bei immer mehr CEOs auch neue Services, neue Absatz- und Einkaufsmärkte.

*„In many industries – such as media, consumer goods and fashion – a regular stream of products/services/markets innovation is fundamental. Innovation is our business,‘ those CEOs explained as one consumer goods CEO put it, ‘last year’s products are last year’s dollars.’ after all, products, services and markets form the core of the business.“ (IBM 2006: 16)*

Um die Effektivität des Unternehmens zu steigern, setzen sich CEOs auch mit Innovationen auseinander, die sich auf basale Geschäftsprozesse und -funktionen beziehen:

*„One CEO explained: ‚although the main focus is strategically on revenue generation, we first need to create the operational and technological foundation for that growth, so that product and customer strategies are sown on fertile ground.‘“ (IBM 2006: 15)*

Mit zunehmendem Grad des technologischen Fortschritts und der Globalisierung gerät auch der innerste Kern eines Unternehmens, sein Geschäftsmodell, zunehmend unter Druck. CEOs müssen darüber nachdenken, was ihr Unternehmen morgen ausmacht:

*„Four out of every ten business model innovators were afraid that changes in a competitor’s business model would upset the competitive dynamics of the entire industry. One CEO described his predicament in dire terms: ‚Since 70 percent of our business is based on a service that will no longer exist as we know it, we need to adapt our enterprise to survive.‘“ (IBM 2006: 12)*

Viele der befragten CEOs geben an, dass die Ideen für Innovationen im Wesentlichen aus drei Quellen stammen: 1. aus dem eigenen Unternehmen, 2. von den Kunden des Unternehmens und 3. von Geschäftspartnern.

<sup>11</sup> An der Studie 2006 nahmen 765 CEOs aus 11 Regionen und 20 Branchen teil.

*„According to one CEO, „Some of the boldest plans under consideration within our company work by leveraging the collaborative potential of service providers in other domains.’ Speaking from the perspective of one of those partners, another CEO saw his firm as ,the R&D arm’ of its clients.“ (IBM 2006: 21)*

Den Anstoß zu geben für Innovationen, Ideen gegen Widerstände durchzusetzen und schließlich den Innovationsprozess in fruchtbare Bahnen zu lenken – das ist eine Aufgabe und eine Herausforderung für alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens.

*„In case there was any doubt about whose responsibility it is to foster innovation, CEOs cleared that up quickly. Their most frequent response was, ,I am.’ CEOs’ second most frequent answer, ,no specific individual,’ essentially reflected the same sentiment. The responsibility was simply too massive to rest on one person’s shoulders – unless it was their own. ,Leading, setting direction, laying the cultural groundwork that stimulates innovation – it’s essential work for a CEO,’ acknowledged one executive. (noticeably absent was any sizable mention of R&D, with less than 3 percent suggesting that the General Manager of R&D was responsible for innovation.)“ (IBM 2006: 29)*

Damit Menschen in Unternehmen innovativ sein können und wollen, muss nach Meinung der befragten CEOs zum einen eine innovationsförderliche Unternehmenskultur etabliert werden.

*„The majority of CEOs described their creativity cultures as highly collaborative, collegial and team-oriented – as opposed to being focused on individuals or predominantly confined to specific subgroups. It is also worth noting that companies in which the CEO orchestrates a more team-oriented culture were decidedly more profitable than organizations with segregated pockets of innovators.“ (IBM 2006: 31)*

Für eine innovationsförderliche Unternehmenskultur bedarf es nach Ansicht der befragten CEOs zum anderen der Bereitschaft, Neues in Unternehmen auszuprobieren und zu integrieren.

*„CEOs view business and technology integration as integral to innovation – or as one CEO put it, ,as important as water is for sea traffic.’ Because of the unprecedented pace and breadth of technological change, CEOs realized its*

*strategic impact on all areas of the business. Most saw these advances as opportunity. They spoke of technology enabling ‚daring ideas‘ – a way to consolidate physical offices into virtual ones, to discover customer insights that drive product and brand extensions, to spot emerging trends that competitors miss. One CEO described how his organization avoids being blindsided: ‚We get involved early on, in infancy, in primordial, across a range of technologies relevant to our capabilities and the needs of our customers. We maintain a portfolio of technologies, never knowing for certain which technology will take off next, but always having a hand in as many relevant areas as we can identify.‘“ (IBM 2006: 32)*

### **IBM Global CEO Study 2008: Das Unternehmen der Zukunft<sup>12</sup>**

Beinahe alle befragten CEOs sehen in und für ihr Unternehmen in den nächsten Jahren große Veränderungen. Die Quelle für diese Veränderungen stammen dabei nicht nur von Marktfaktoren wie Kundentrends, Marktverschiebungen und Wettbewerbsverhalten. Mehr und mehr müssen sich CEOs mit sozio-ökonomischen (z. B. Demografie) und soziokulturellen (z. B. Wertewandel), ökologischen und geopolitischen Faktoren auseinandersetzen. Die Fähigkeit und die Bereitschaft sich schnell und bisweilen auch radikal zu verändern, bestimmt über die Zukunft von Unternehmen. Das Unternehmen der Zukunft baut daher auf folgende Prinzipien: (vgl. im Folgenden IBM 2008: 18 f.)

- > Das Unternehmen der Zukunft akzeptiert es als Selbstverständlichkeit, dass es sich kontinuierlich verändern muss. Die Unternehmenskultur ist davon geprägt, den Wandel und die daraus resultierenden Unberechenbarkeiten als ständigen Begleiter zu sehen. Werte und Ziele sorgen für Orientierung und Zusammenhalt.
- > Das Unternehmen der Zukunft positioniert und belohnt Innovatoren und Agenten des Wandels. Quer-, voraus- und andersdenken, das radikale Infrage stellen alter und Aufstellen neuer auch visionärer Modelle und Annahmen stellt eine Grundtugend dar. Führungskräfte sollen nicht nur regulieren und steuern, sondern auch die Richtung vorgeben und inspirieren.
- > Das Unternehmen der Zukunft initiiert und vollzieht den inneren Wandel ganz bewusst und geplant. Hierzu setzt es auf ein strukturiertes Change Management, welches „eine Kernkompetenz auf allen Ebenen [darstellt] und [...] als professionelle Disziplin, nicht als ‚Kunst‘ gefördert“ wird. (IBM 2008: 19)

<sup>12</sup> An der Studie 2008 nahmen 1130 CEOs und Führungskräfte aus unterschiedlichen Regionen und Branchen teil.

- > Das Unternehmen der Zukunft funktioniert wie ein Risikokapitalgeber: Es richtet Prozesse und Strukturen ein für die Transformation des Unternehmens und fördert durch ein aktives Management eines Portfolios von Investitionen nutzenstiftende und zukunftsorientierte Innovationsprojekte.

Unternehmen sehen sich Kunden gegenüber, die immer informierter sind und die Erwartung haben, dass man auf ihre individuellen Bedürfnisse eingeht. Das Unternehmen der Zukunft stillt nicht nur die geäußerten Bedürfnisse, sondern antizipiert diese Wünsche „durch Produkte, Services und Erlebnisse, nach denen die Kunden nie verlangt haben, die aber genau ihren Wünschen entsprechen“ (IBM 2008: 28). Das Unternehmen der Zukunft baut daher auf folgende Prinzipien: (vgl. im Folgenden ebd.)

- > Das Unternehmen der Zukunft sucht nach potentiellen Märkten, Nischen und Marktlücken, um dort auf die kulturspezifischen und individuellen Bedürfnisse der Kunden einzugehen.
- > Das Unternehmen der Zukunft weiß, welche Angebote innovativer sind als es die Kunden erwarten und mit welchen Angeboten die Kunden überfordert sind.
- > Das Unternehmen der Zukunft verbindet Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens – vom Entwickler bis zum Lagerarbeiter – mit dem Kunden. „Dadurch kann es proaktiv mit seinen Kunden zusammenarbeiten und eine partnerschaftliche Rolle für das Unternehmen seiner Kunden spielen.“ (IBM 2008: 29)
- > Das Unternehmen der Zukunft weiß um den Wert von Informationen aus verschiedenen Kanälen, durchsucht sie nach Erkenntnissen über Veränderungen über die Vorlieben und Nachfragen der Kunden.

Die meisten der befragten CEOs setzen vollumfänglich auf Innovationen. Um sich vom Wettbewerb abzuheben, geht es hierbei nicht nur um die Einführung neuer Produkte und Services, sondern auch um Geschäftsmodellinnovationen (neues Unternehmensmodell, neues Umsatzmodell, neues Branchenmodell). Das Unternehmen der Zukunft baut daher auf folgende Prinzipien: (vgl. im Folgenden IBM 2008: 54)

- > Das Unternehmen der Zukunft stellt nicht nur seine Produktpalette, sondern auch seinen innersten Kern, sein Wesen zur Disposition.

- > Das Unternehmen der Zukunft sucht nach Trends, die andere Branchen verändern und überlegt, wie diese Trends auf das eigene Unternehmen und das eigene Geschäftsmodell angewendet werden können.
- > Das Unternehmen der Zukunft gibt unternehmerisch denkenden Mitarbeitern die Rahmenbedingungen, unter denen sie auch radikale Veränderungen andenken und umsetzen können.
- > Das Unternehmen der Zukunft experimentiert nicht nur im „Labor“, sondern auch auf dem Markt mit neuen Geschäftsmodellen.
- > Das Unternehmen der Zukunft findet eine Balance zwischen Arbitrage und Innovation: „Neue und bereits etablierte Geschäftsmodelle stehen häufig im Widerspruch zueinander, was zu Spannungen im Unternehmen führt. Selbst wenn sich die Modelle nicht an dieselben Kunden richten, beanspruchen sie doch dieselben Ressourcen und die gleiche Aufmerksamkeit. Das Unternehmen der Zukunft geht aktiv an die Bewältigung dieser potentiellen Konflikte heran. Auf diese Weise kann es mutige Geschäftsmodell-Innovationen erproben und gleichzeitig sicherstellen, dass sein bestehendes Geschäftsmodell weiterhin die gewünschten Ergebnisse liefert.“ (IBM 2008: 55)

### **IBM Global CEO Study 2010:**

#### **Unternehmensführung in einer komplexen Welt<sup>13</sup>**

Im Angesicht einer dynamischen, immer komplexeren und von Um- und Aufbrüchen geprägten Welt entstehen fortlaufend neue Fragestellungen, auf die bisherige Antworten nicht wirklich zu passen scheinen. „Der CEO eines Telekommunikationsunternehmens in Brasilien gab folgende Prognose ab: ‚Die Services, die heute 80 Prozent unseres Umsatzes ausmachen, werden in fünf Jahren nur noch an zweiter Stelle der Umsatzquellen stehen.‘“ (IBM 2010: 14) Positiver ausgedrückt, ist diese Welt ein experimentierfreudiges Umfeld. Die Führungsqualität, die von den befragten CEOs als maßgeblich und unabdingbar für ein solches Umfeld eingeschätzt wird, ist Kreativität und Integrität. Denn es ist Kreativität, durch die es Menschen möglich ist, Neues oder Anderes hervorzubringen. Daher geben die Autoren der Studie folgende Empfehlung: (vgl. im Folgenden IBM 2010: 32)

- > Kreativität fördern in jeder Art und Weise: Hierzu müssen solche Barrieren überwunden und solche Partnerschaften eingegangen werden, die förderlich sind für den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit

<sup>13</sup> An der Studie 2010 nahmen 1541 CEOs und Führungskräfte aus 60 Ländern und 33 Branchen teil.

innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Führungskräfte und speziell CEOs spielen hierbei eine besondere Rolle, da sie Gestalter und Vorbilder sind.

- > Die Chancen neuer Geschäftsmodelle nutzen: Hierzu muss das gesamte Management dazu animiert werden, die eigenen etablierten Unternehmens-, Umsatz und Branchenmodelle neu zu bewerten und umzugestalten. „Verfolgen Sie den Green-Field-Ansatz – Was würden Sie tun, wenn Sie neu wären und nichts von traditionellen ‚Altlasten‘ wüssten? Stellen Sie scheinbar unstrittige Branchenpraktiken in Frage. Auch wenn Sie glauben, die Antwort schon zu kennen, fragen Sie nochmals ‚warum?‘“ (IBM 2010: 32) Als Inspiration können hierbei die Leistungen sowie die Trends anderer Branchen dienen.
- > Tradierte Führungsstile hinter sich lassen: Hierzu müssen die Selbstorganisation von Mitarbeitern gefördert und gefordert, Kreativität als zentraler Bestandteil des Unternehmens etabliert und weniger formelle enthierarchisierte Kommunikationswege eingesetzt werden.

In einem sich schnell ändernden und komplexen Umfeld zeichnen erfolgreiche Unternehmen sich in Zukunft dadurch aus, dass sie folgenden Faktoren einen hohen Stellenwert einräumen: Flexibilität bei Kundenwünschen, Sensibilität bei kulturellen Eigenheiten („Glokalisierung“), Verschlankung von Kundenprozessen, schnelle Entscheidungen, iterative Strategieprozesse und Fähigkeit zur raschen Umsetzung. (Vgl. IBM 2010: 55) Daher geben die Autoren der Studie folgende Empfehlung: (vgl. im Folgenden IBM 2010: 58)

- > Abläufe vereinfachen, wann immer dies möglich ist: Hierzu müssen die Interaktionen mit dem Kunden und der Zugang des Kunden zu Produkten und Services so weit wie möglich und nötig von Komplexität befreit werden. Kunden sollten – trotz der notwendigen und auch wünschenswerten zugrunde liegenden Komplexität – mit intuitiven Prozessen und Produkten und Services zu tun bekommen.
- > Systematische Komplexität managen: Hierzu müssen unternehmensweit und entlang der Wertschöpfungskette Komplexitäten und Ineffizienzen systematisch identifiziert, quantifiziert und reduziert werden.
- > Einstellungen, die auf Schnelligkeit und Flexibilität setzen, fördern: Hierzu gehört erstens die Einsicht, dass man niemals „alles wissen“ kann, dass Entscheidungen in einer dynamischen und komplexen Umwelt immer mit bestimmten Unsicherheiten verbunden sind. Zweitens müssen Hürden aufgrund von Verfahren oder Richtlinien beseitigt und

Mitarbeiter auf den entsprechenden Ebenen mit Handlungs- und Entscheidungsbefugnis ausgestattet werden.

- > **Glokal denken und handeln:** Hierzu muss die richtige Balance zwischen globaler und lokaler Ausrichtung gefunden werden. Kulturelle Unterschiede spielen eine mitunter gewichtige Rolle für den Erfolg und den Misserfolg von Produkten und Services. Um schnell reagieren zu können, sind Kooperationen mit Partnern vor Ort ein entscheidender Erfolgsfaktor.

### **IBM Global CEO Study 2012: Führung durch Vernetzung<sup>14</sup>**

Zweifelsohne wird Kontrolle weiterhin notwendig bleiben, um Standardisierungen zu fördern, Ineffizienzen zu vermeiden und die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen zu garantieren. Doch nichtsdestotrotz setzt ein Großteil der CEOs darauf, Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, eigene Ideen, Eigenverantwortung und Eigeninitiative zu verwirklichen. In dem Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Offenheit rücken Unternehmenswerte und klare Zielvorgaben als Grundlage für Entscheidungen und Handlungen in den Fokus.

*„In einer offenen Umgebung, die von ständigem Wandel und größerer Komplexität geprägt ist, müssen Unternehmen einen neuen Weg finden, um tagtägliche Entscheidungen zu treffen. Die Mitarbeiter müssen instinktiv wissen, wie sie mit unerwarteten Situationen umgehen sollen. Ihre Entscheidungen und Maßnahmen sollten sich daher vor allem an gemeinsamen Überzeugungen und Werten orientieren.“ (IBM 2012: 24)*

Eine solche Unternehmenskultur verlangt zum einen andere Managementsysteme und Organisationsstrukturen:

*„In einer Welt des raschen Wandels müssen wir die ungehinderte Kommunikation fördern und Hierarchieebenen abschaffen, um schnell agieren zu können“, erklärte der CEO eines japanischen Anbieters von Professional Services. Der CEO eines Versicherungsunternehmens aus der Karibik formulierte es noch unverblümter: „Wir müssen die Hierarchie sprengen, damit Ideen einfacher entstehen können.“ (IBM 2012: 23)*

<sup>14</sup> Die rund 1700 CEOs, die an der Studie von 2012 teilgenommen haben, kommen aus Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Größe in 64 Ländern und 18 Branchen. Dabei stammen 86 Prozent aus etablierten Märkten und 32 Prozent aus Wachstumsmärkten. Etwa die Hälfte der CEOs (52 Prozent) leitet globale oder multinationale Unternehmen, die übrigen 48 Prozent sind auf einzelne Länder fokussiert. Die Antworten der CEOs wurden auf Basis des realen Bruttoinlandsprodukts von 2010 gewichtet. (IBM 2012: 58).

Zum anderen verlangt eine solche Kultur auch Mitarbeiter, die vor dem Hintergrund eines stetigen Wandels unter den Prämissen „operative Kontrolle“ und „verantwortete Freiheit“ agieren können. Der „zukunftsfähige Mitarbeiter“ zeichnet sich nach übereinstimmender und branchenübergreifender Meinung von CEOs durch folgende persönlichen Eigenschaften aus: Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Flexibilität und die Bereitschaft und Fähigkeit, sich ständig neu zu erfinden und neu zu lernen sowie die geistige Grundhaltung, sich in einer Welt des Wandels wohl zu fühlen. (IBM 2012: 20–21)

Für Führungskräfte stellt sich vor dieser Entwicklung nicht die Frage: „Sollte mein Unternehmen auf mehr Offenheit und Zusammenarbeit setzen? Vielmehr fragen sie sich: Wie führe ich ein offenes Unternehmen?“ (IBM 2012: 24) Bei der Entwicklung von Mitarbeitern, die mit einer solchen Offenheit umgehen können, stellt sich für Führungskräfte nicht die Frage: „Wie kann ich meinen Mitarbeitern beibringen „zukunftsfähig“ zu werden?“ Vielmehr geht es um die Frage: „Wie schaffe ich ein Umfeld, in dem Mitarbeiter ihre ‚Zukunftsfähigkeit‘ entwickeln?“

Ein Großteil der befragten CEOs sucht die Zusammenarbeit mit Partnern, um mit der wachsenden Komplexität und Dynamik der Welt Schritt zu halten. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren einiges unternommen, um ihre Offenheit und Transparenz Kunden und Mitarbeitern gegenüber zu vergrößern. Eine solche Offenheit und Transparenz Kooperationspartnern gegenüber gestaltet sich hingegen noch als schwierig.

*„Wir neigen dazu, jedes andere Unternehmen als Konkurrenten zu sehen; gab der CEO einer Bank in Vietnam zu. „Stattdessen müssen wir andere Unternehmen als potenzielle Partner betrachten. Wir müssen Lösungen finden, von denen beide Seiten profitieren, und den Gewinn teilen. Dazu müssen wir jedoch die Unternehmenskultur ändern, und das ist schwierig.“ (IBM 2012: 45)*

Gleichwohl die Hürden immer noch groß sind, entscheiden sich immer mehr Unternehmen für Kooperationen und Partnerschaften, um Innovationen hervorzubringen. „Ironischerweise müssen Unternehmen zunehmend mit anderen zusammenarbeiten, um sich auf dem Markt abzuheben.“ (IBM 2012: 46)

## Erkenntnisse aus den Studien

Die Erkenntnisse aus der Betrachtung verschiedener Studien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Zukunftsfähigkeit ist als eine Kompetenz durch die Studien (noch) nicht als Kompetenz formuliert oder definiert. Die Studien bauen ihre Erkenntnisse von Zukunftsfähigkeit auf Einzelaspekten wie zum Beispiel der Beherrschung von Komplexität, der Teamfähigkeit oder Werteorientierung auf.

- > Die Studien lassen (noch) nicht erkennen, wie eine Zukunftsfähige Führung umgesetzt und realisiert werden kann.
- > Dennoch zeigen gerade die Studien auf der Basis einer empirischen Vorgehensweise die wesentlichen Perspektiven auf, wie Zukunftsfähige Führung entstehen kann.
- > Dabei sind sich alle Studien bzw. Teilnehmer darin einig, dass ihr Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sein kann, wenn es sich durch Führung den Risiken und Herausforderungen stellt und durch Führung ein kontinuierlicher Prozess der Anpassung an die Veränderungen stattfindet.

## Analogien zu anderen Wissensgebieten 3.2

### Zukunftsfähige Führung und Hochleistungsteams 3.2.1

Ein weiterer methodischer Ansatz zur Ermittlung der Kompetenzkriterien Zukunftsfähiger Führung ist der Vergleich innerhalb eines Analogieverfahrens. Dabei wurde auf die Ergebnisse der Forschung zurückgegriffen, die das Zusammenwirken von Hochleistung als Ergebnis des Leistungsverhaltens sowohl von einzelnen Teammitgliedern als auch im Zusammenwirken als Team in den Jahren 2010–2012 ermittelt hat (Pawlowsky, Steigenberger

2012). Damit beruht ein Aspekt zur Entwicklung der Kriterien Zukunftsfähiger Führung auf dem Vergleich mit den Kriterien, die zu einer Hochleistung in Teams führen kann.

Es gibt verschiedene Forschungsdesigns, die sich meistens auf das Basiswissen der zurückliegenden Jahre beschränken. So stehen z. B. beim Team Management System die Erklärungen von psychologischen Eigenschaften im Hintergrund, die sich auf die Typologie von C. G. Jung und der Weiterentwicklung durch den MBTI-Test berufen (Wagner, Tscheuschner 2008: 103). Diese Forschungsrichtung leitet die Kriterien zur Entstehung von Hochleistung auf der Basis der psychologischen Erkenntnisse ab.

Die neuere Forschung (Pawlosyky, Steigenberger 2012) zur Entwicklung von Hochleistung basiert auf einem erweiterten Forschungsdesign, das die Kompetenzen des einzelnen Teammitglieds stärkt, in den Mittelpunkt stellt. Davon abgeleitet, können auch die Kompetenzen analysiert und definiert werden, die in der Beziehung der Teammitglieder zu einer höheren Leistung führen. Die Zielsetzung dieser Forschung besteht darin, durch Beobachtung und Befragung Merkmale von Hochleistung in Teams als Handlungsdispositionen zu erkennen und zu definieren. Auf dieser Basis lassen sich dann die Fähigkeiten definieren, die zu einer Hochleistung des Verhaltens sowohl des Einzelnen als auch des Teams beitragen.

Die vorliegende Veröffentlichung konzentriert sich auf die Forschung mit Teams und auf die aktuellen Forschungserkenntnisse, die auf dem neusten Stand der Erkenntnisse empirisch deutlich machen, welche Fähigkeiten von Teammitgliedern eine Gruppe zu einem Hochleistungsteam machen.

Eine Forschungsgruppe hat sich zwischen 2008 und 2012 mit den besonderen Leistungsaspekten von Hochleistungsteams wie z. B. einem Team der Luftrettung, einer Sterneküche oder den Serviceteams im Automobilbereich sowie im Segelsport auseinandergesetzt. Dabei wurden Hypothesen zu Grunde gelegt und überprüft. Tabelle 9 zeigt die Hypothesen, die durch diese Forschung bestätigt bzw. nicht bestätigt wurden (Pawlosyky, Steigenberger 2012: 132).

H1.2	Mitarbeiter in Hochleistungsteams suchen aktiv nach Informationen, um so vereinfachende Interpretationen der Realität zu vermeiden.	bestätigt
H1.3	Die Fähigkeiten der Mitglieder sind in besonders leistungsfähigen Teams bekannt, respektiert und werden auch genutzt.	bestätigt
H2.1	Besonders leistungsfähige Teams zeichnen sich durch ein systematisches Fehlerverständnis aus.	nicht bestätigt
H2.2	Besonders leistungsfähige Teams debriefen Fehler konsequent und zeitnah.	bestätigt
H2.3	Die Fehleranalyse in Hochleistungsteams erfolgt mit Hilfe standardisierter Reporting-Systeme.	nicht bestätigt
H2.4	Hochleistungsteams sind durch eine starke Vertrauensbeziehung der Mitarbeiter untereinander geprägt.	bestätigt
H3.1	Mitarbeiter in Hochleistungsteams können eigenverantwortlich Entscheidungen treffen, auch ohne eine hierarchisch herausgehobene Position im Team einzunehmen.	nicht bestätigt
H3.2	Hochleistungsteams sind in flachen Hierarchien organisiert.	nicht bestätigt
H4.1	Besonders leistungsfähige Teams zeichnen sich durch individuell besonders gut ausgebildete Mitarbeiter aus.	bestätigt
H4.2	Hochleistungsteams zeichnen sich durch ein dezidiertes Rollenverständnis und einen klaren Fokus auf die Teamleistung aus.	bestätigt
H.4.3	Mitarbeiter in Hochleistungsteams sind vorwiegend intrinsisch motiviert.	bestätigt
H.4.4	In Hochleistungsteams sind die Teamziele sehr klar definiert und allen Mitarbeitern präsent.	bestätigt
H5.1	Es gibt zentrale gemeinsam gelebte Werte.	bestätigt
H5.2	Wertbasierte Prinzipien sind eine wichtige Handlungsmaxime.	bestätigt
H5.3	Der Bedarf an Veränderungen, Dynamik und der Prozess der Veränderung wird kontinuierlich reflektiert.	nicht bestätigt
H6.1	In besonders leistungsfähigen Teams werden Ziele und Leistungserwartungen durch die Führung klar vermittelt.	nicht bestätigt
H6.2	Führung in besonders leistungsfähigen Teams geht auf die einzelnen Teammitglieder ein und fördert aktiv ihre Weiterentwicklung.	bestätigt
H6.3	Führung in besonders leistungsfähigen Teams versteht sich als „Unterstützer“ und „Befähiger“.	nicht bestätigt

Tabelle 9: Bestätigte und nicht bestätigte Hypothesen durch die aktuelle Forschung von High Performance (Quelle: Pawlowsky, Steigenberger 2012: 132)

Hochleistungsteams können als eine Gruppe von Akteuren betrachtet werden, deren Leistung als Ergebnis einer Tätigkeit innerhalb eines Prozesses betrachtet und erklärt werden kann. Hochleistung wird dabei als überdurchschnittliche Leistung definiert, die durch ein individuelles und gemeinsames Verhalten im Blick auf eine Zielorientierung, Rolle und Beziehung sowie Reflexion und Bewusstsein überdurchschnittlich erbracht wird.

Die Entwicklung von Zukunftsfähiger Führung von Hochleistungsteams findet eine starke Anwendung z. B. im Projektmanagement von IT-Unternehmen, im Management von internationalen Vertriebsteamen oder ganz allgemein beim Management von nationalen und internationalen Team.

## *Entwicklung eines Kompetenzprofils Zukunftsfähiger Führung von Hochleistungsteams*

Der Aspekt einer besonderen Leistung (Hochleistung/High Performance) von Teams beruht sowohl auf der Leistung einzelner Teammitglieder als auch auf der Leistung, die durch das Zusammenwirken im Team in besonderer Weise zustande kommt. Die Leistung des Einzelnen basiert auf den Kompetenzen, die der Einzelne im Rahmen der Bewältigung einer Aufgabenstellung mit anderen einbringt. Die Kompetenzen des Einzelnen sind hinsichtlich der personalen Kompetenz, der Aktivitäts- und Handlungskompetenz, der Fach- und Methodenkompetenz sowie der sozial-kommunikativen Kompetenz durch die bekannte Methodik von Eigen- und Fremdpotentialeinschätzung messbar. Ergänzend zu den Kompetenzen des Einzelnen spielen solche Kompetenzen eine Rolle, durch die sich Teamfähigkeit und die Hochleistung als solche entwickeln.

Diese Kompetenzen werden zwar auch beim Einzelnen gemessen, allerdings lassen sich diese noch einmal extrahieren: Innerhalb einer besonderen Potentialeinschätzung durch Eigen- und Fremderhebung werden noch einmal besonders jene Kompetenzen analysiert und dargestellt, durch die die besondere Leistung des Teams zustande kommt. Das bedeutet, dass Kompetenzen als Dispositionen eine zweite Perspektive bekommen. Kompetenzen als Handlungsdispositionen haben zum einen die Perspektive, bestimmte Aufgaben durch Handlungen zu lösen. Kompetenzen haben bei der Entwicklung

Zukunftsfähiger Führung von Hochleistungsteams aber auch die Perspektive, andere Teamteilnehmer durch Handlung so zu unterstützen, dass diese eine bessere Leistung im Team erbringen. Damit wird eine Kompetenz als Handlungsdisposition gemessen, durch die ein anderer dazu befähigt wird, zu handeln. Im Bereich von Hochleistungsteams wird dieser Aspekt mit dem Begriff Linking (Wagner, Tscheuschner 2008: 77) beschrieben. Linking meint die Befähigung, andere und sich selbst in einer Gruppe zu (Hoch-)Leistungen zu befähigen.

Im Bereich der Messung von zukunftsfähiger Führungskompetenz in Hochleistungsteams wird diesem Aspekt dadurch Rechnung getragen, dass sowohl die individuellen Fähigkeiten im Bereich von personaler, sozial-kommunikativer sowie Handlungs- und Methodenkompetenz als auch die Fähigkeiten, andere Teammitglieder (und damit auch sich selbst!) zu Hochleistung zu befähigen, als Linking-Kompetenz gemessen wird. Tabelle 10 zeigt den Abgleich von Kompetenzen und Linking-Kompetenzen in einer konkreten Anwendung eines Forschungsprojektes zur Entwicklung von Hochleistung durch Zukunftsfähige Führung.

Kompetenzperspektive	Kompetenzdefinition
Personale Kompetenz	Eigenverantwortung
	Normativ-ethische Einstellung
	Offen für Veränderung
Aktivitäts- und Handlungskompetenz	Belastbarkeit
	Entscheidungsfähigkeit
	Konsequenz
Fach- und Methodenkompetenz	Analytische Fähigkeiten
	Fachwissen
	Folgebewusstsein
Sozial-kommunikative Kompetenz	Akquisitionsstärke
	Beziehungsmanagement
	Gewissenhaftigkeit
Linking-Kompetenz	Beziehungsorientiertes Handeln
	Ergebnisorientiertes Handeln
	Wissensorientiertes Handeln
	Dialogfähig / Kundenorientierung

Tabelle 10: Vergleich von Kompetenzen im Blick auf die Anforderung High Performance

Auf der Basis der empirischen Forschung im Blick auf die Kompetenzen, die zu einer Hochleistung von Teams führen, lassen sich folgende (Linking-)Kompetenzen definieren:

#### Kompetenzen im Bereich der Ziel- und Ergebnisorientierung

- > außerordentliche Zielklarheit, Ziel- und Ergebnisbezug
- > Zielstrebigkeit durch Leistung, Zusammenwirkung von Leistungsbereitschaft und Effizienz
- > Motivation durch Erfolg, aufgabenorientiert

#### Kompetenzen im Bereich Rollenverständnis und Beziehung

- > Wahrnehmungsintensität (Abweichung von Zielerreichung)
- > Achtsamkeit (Radar) (Umfeld, Veränderung, Person)
- > vernetzt und kommunikativ, flexibel und stetig zu sein
- > werteorientiert (ehrlich, fair, transparent)
- > ganzheitliches Rollenverständnis und Rollenwechsel
- > fähig zur Co-opetition (Cooperation und Competition)

#### Kompetenzen im Bereich von Reflexion und Bewusstsein

- > vorausschauende Aufmerksamkeit (handlungsbegleitende Reflexion und stetige Standortbestimmung und Anpassung Zielerreichungsgrad)
- > Lernen aus Erfahrung
- > bevollmächtigt durch Bewusstwerdung/-Sein

Das Ergebnis dieser Vorgehensweise wurde in einer Kompetenzentwicklung bei einem IT-Unternehmen erfolgreich umgesetzt und analysiert.



Abbildung 20: Fach- und soziale Kompetenzen und ihre Wirkung auf High Performance durch Kompetenzen, die im Zusammenspiel einzelner Kompetenzen entstehen (Linking)

## Zukunftsfähige Führung beim Aufbau eines Führungsteams im internationalen Vertrieb 3.2.2

WMF International Group arbeitete bis 2008 mit Händlern im chinesischen Markt. Auf Grund des dynamischen Wachstums wurde schnell deutlich, dass durch eine eigene Vertriebs- und Handelsgesellschaft höhere Kennzahlen im Blick auf Umsatz und Marge zu erreichen waren. Daraufhin entschied sich die WMF International Group zum Aufbau einer eigenen Niederlassung in Shanghai. Grundlagen für den Aufbau eines General Managements in China waren die 16 Kompetenzdefinition des Kompetenzprofils Zukunftsfähiger Führung, das durch Expertenworkshop, Exploration und Befragung bis zum damaligen Stand entwickelt worden war. Dieses Kompetenzprofil wurde redaktionell dem Verständnis im chinesischen Markt und der Anforderung der Konzernstrategie angepasst. So wurde zum Beispiel das Kompetenzkriterium Wissensorientierung um die Inhalte erweitert, die die Weiterentwicklung der Marke in internationalen Kulturen, der Unternehmenswerte sowie der Marktkenntnisse umfassender berücksichtigen.

Beispiel für die Erweiterung des Kompetenzkriteriums Wissensorientierung im Blick auf Führung im chinesischen Markt:

#### Kompetenzkriterium – Wissensorientierung

- > erweitert und vervollkommnet kontinuierlich das Wissen über die eigenen Tätigkeiten in der Arbeitsgruppe, im Unternehmen, am Markt
- > tritt mit vollkommener Überzeugung und mit seinem ganzen Wissen für die Marke, für die Produkte und für das Unternehmen nach innen (z. B. Mitarbeiter) und außen (z. B. Kunde, Öffentlichkeit) ein
- > setzt die Unternehmensleitlinien als ein vereinbartes Wissen von Werten und Normen in der Praxis um
- > erweitert und vervollständigt kontinuierlich das Wissen über die eigenen Tätigkeiten im Team, im Unternehmen oder im Markt
- > vermittelt die Grundidee und die Grundüberzeugungen seines Unternehmens, indem er jederzeit kompetent darüber Auskunft gibt

Von den acht Teilnehmern des Managementteams waren sieben chinesischer Herkunft und ein deutscher Regional-Manager. Innerhalb des Programms Zukunft führen bei WMF International Group haben sich die 16 Kriterien Zukunftsfähiger Führung bewährt. An der konkreten Umsetzung im Aufbau des Managementteams wurde deutlich, dass die Definitionskriterien Zukunftsfähiger Führung alle Aspekte umfassen, sowohl die eines General Management als auch die besondere Qualifikation im Blick auf Managementfunktionen z. B. in der Logistik, Controlling, Marketing oder HR-Management selbst.

Aufbauend auf der Analyse und den Coaching-Gesprächen wurde in 2013 die individuelle und unternehmensspezifische Qualifizierung durch gemeinsame Seminare mit Grundlagen zum General Management sowie mit spezifischen Projekten und Begleitungen „on-the-job“ durchgeführt.

Das Ergebnis und die konkrete Umsetzung dieser Führungskräfteentwicklung brachte die Bestätigung, für die Entwicklung Zukunftsfähiger Führung in internationalen Organisationen und Märkten.

## Feststellung der Gütekriterien von Testverfahren 3.3

### Kompetenzmodelle internationaler Unternehmen 3.3.1

Innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren haben die Autoren (Erpenbeck, v. Rosenstiel, Grote) die wichtigsten Kompetenzmodelle und Kompetenzdefinitionen von 2010–2013 untersucht. Die wichtigste Erkenntnis bestand auf der einen Seite in der Bestätigung, sich vorwiegend auf die Kompetenzmessung und nicht auf die Persönlichkeitsmessung zu konzentrieren. Diese Erkenntnis bestätigte die Entwicklung der Kompetenzforschung der zurückliegenden Jahre. Eine weitere wichtige Erkenntnis bestand darin, den Schwerpunkt der Kompetenzforschung nicht ausschließlich auf die Entwicklung von Kompetenzmodellen und Kompetenzdefinitionen zu legen.

Nach Aussage der Autoren gibt es eine Schnittmenge von 30–40 Kompetenzdefinitionen, die in der Regel in den meisten Kompetenzmodellen eine bedeutende Rolle spielen.

Die Aufgabe der Kompetenzmessung besteht zukünftig im Wesentlichen darin, durch einen Abgleich der Kompetenzdefinitionen der verschiedenen Kompetenzmodelle die Übereinstimmung im Voraus darzustellen. Dabei werden zum einen die notwendigen Kompetenzen aus den jeweiligen Anforderungen ermittelt, die sich aus der Strategie und der Situation eines Unternehmens ergeben; zum anderen wird die Potentialeinschätzung bei den jeweiligen Teilnehmern durch ein geeignetes Messverfahren durchgeführt. Auf diese Weise wird ein statisches Messverfahren, bei dem die Kompetenzdefinitionen im Voraus ermittelt und festgelegt wurden, durch einen dynamischen Kompetenzmessprozess abgelöst.

So sind z. B. die Kompetenzerfordernungen an eine Interimsführungskraft im Blick auf Mobilität anders als bei einer Führungskraft innerhalb einer festen Funktion.

### 3.3.2 Normierung des Programms Zukunft führen

Um eine bestimmte Qualität einer Aussagefähigkeit des Programms Zukunft führen zu erhalten, ist eine Normierung des Programms erforderlich. Diese wird gegenwärtig als Pre-Normierung durchgeführt und umfasst vorwiegend die Aspekte der Diagnostik und Kompetenzmessung sowie deren Auswirkung auf das Umfeld des Verfahrens im Rahmen von Testfairness und Testnachhaltigkeit (Basel, Koch 2007: 8–13).

Erstes Qualitätsmerkmal ist **die Objektivität**. Durch Einhaltung der Objektivität soll gewährleistet werden, dass ein diagnostisches Ergebnis nicht oder so wenig wie möglich von der Untersuchungssituation und vor allem von der Person des / der Testleiters / in abhängig ist. Testautoren versuchen die Objektivität in der Regel dadurch sicherzustellen, dass sie die Durchführung, Auswertung und Interpretation genau vorschreiben (Standardisierung). So kann für die getesteten Probanden eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der Testergebnisse sichergestellt werden. Die Zuverlässigkeit bzw. **Genauigkeit** stellt das zweite Gütekriterium dar. Es wird benötigt, um abschätzen zu können, wieweit der gemessene Testwert vom tatsächlichen Wert des Merkmals abweichen kann. Das dritte Gütekriterium „**Gültigkeit**“ ist dann erfüllt, wenn ein Test das Merkmal, das er messen soll, auch tatsächlich misst, denn nur dann kann ein Test sinnvoll interpretiert werden. Als viertes Gütekriterium von Tests gelten **Normen**. Die Normierung von Testergebnissen ist wichtig, um diese mit einer adäquaten Bezugsgröße vergleichen zu können, d. h. um festzustellen, ob ein Proband in oder außerhalb seiner Bezugsnorm liegt bzw. welche Abweichungen sein Testergebnis gegenüber dieser aufweist. Erfasst wird gewissermaßen der Abstand zum Mittelwert der Bezugsgruppe. Zur Ermittlung solcher Norm- oder Vergleichswerte wird der Test an einer möglichst umfassenden Normstichprobe durchgeführt. In einigen Fällen können andere Bezugsnormen (kriteriumsorientierte Norm, z. B. Abstand vom Qualifizierungsziel) sinnvoller sein. Die Qualität der Normen hängt entscheidend von der Qualität der Normstichprobe ab. Normen müssen spätestens alle zehn Jahre überprüft werden, damit Tests nicht falsche Werte liefern. Als fünftes Kriterium wird heute häufig die **Testfairness** angeführt, denn Tests sollen gleiche Chancen für alle Probanden bieten. Innerhalb dieser Perspektive wird auch die Nachhaltigkeit untersucht.

Die DIN-Norm DIN 33430 beschreibt „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“. Konkret geht es um die hierzu relevanten Qualitätskriterien und -standards. Die Norm bezieht sich auf die Gebiete Berufswahl, Bewerberauswahl und Berufslaufbahnplanung und stellt eine Prozessnorm, also keine Verfahrensnorm, dar. Sie betrifft die Qualifikation der beteiligten Personen, die Qualität der verwendeten Instrumente und die Einhaltung angemessener Abläufe.

Ziele der Norm sind die Anwendung und Darstellung von wissenschaftlich fundierten Informationen und Herangehensweisen zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung und damit zur Steigerung der Qualität bzw. Verbesserung der Verfahren. Konkrete Personalentscheidungen sind nicht Gegenstand der Ausführungen, da diese selbstverständlich weiterhin in den Verantwortungsbereich des Auftraggebers fallen. Aber die Fundierung der Entscheidung bzw. des Entscheidungsweges wird maßgeblich unterstützt.

Die Adressaten sind zum einen die Anbieter von diagnostischen Dienstleistungen, die für die Planung und Durchführung von Eignungsbeurteilungen eine Richtlinie erhalten. Zum Anderen können Auftraggeber die Norm als Gütemaßstab zur Bewertung der Angebote dieser Dienstleister einsetzen. Darüber hinaus dient die Norm zur Absicherung von HR-Verantwortlichen und damit zur Qualitätssicherung und -optimierung von Personalentscheidungen. Schließlich dient die Norm aber auch dem Schutz der Kandidaten bzw. Probanden vor nicht sachgemäßer oder einem falschen Zweck dienenden Anwendung von Verfahren zur Eignungsdiagnostik.

Von besonderer Bedeutung ist, dass sowohl der Auftrag selbst, als auch die diesem Auftrag zugrundeliegenden Rahmenbedingungen betrachtet werden. Über die Definition von Standards wird auf die Güte in der Verhaltensbeobachtung und des methodischen Vorgehens geachtet. Über explizite Leitsätze werden darüber hinaus konkrete Hinweise zur Ausgestaltung einer sach- und fachgerechten Entwicklung und Evaluierung der Verfahren und Kriterien ermöglicht, weshalb die Norm auch speziell jene Verfahren adressiert, die in der Praxis erprobt und wissenschaftlich fundiert sind, etwa Eignungsinterviews, biographische Fragebogen, berufsbezogene Persönlichkeitsfragebogen, Assessment-Center bzw. Potentialanalysen, aber auch Arbeitsproben und (Leistungs-)Tests.

Kersting hat 2006 (bzw. in überarbeiteter Fassung 2008) Checklisten zur Beurteilung von Verfahren konzipiert, die als Standard zur Information und Dokumentation von Instrumenten zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens angesehen werden können. Auch Reimann entwickelte 2009 eine derartige Checkliste mit ähnlicher Absicht. So enthalten diese Checklisten klar beschriebene Module für Verfahren, Akteure und Prozesse. Vor allem durch den letzten Punkt (Prozesse) wird die Norm mit ihrem prozeduralen Charakter anwendbarer.

Dennoch gilt bis dato: Die Anwendung der Norm ist freiwillig. Jedoch können sich Anbieter durch eine Selbsterklärung zur Einhaltung der Norm verpflichten. Eine Zertifizierung ist ebenfalls möglich, auch wenn es bis jetzt keine offiziell anerkannte Zertifizierungsstelle im Sinne einer Akkreditierungsstelle gibt. Ähnliches gilt für die in der Praxis angebotene Lizenzierung durch den Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) bzw. des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologeneinigungen: Die Lizenzierung ist zwar an die Ausführungen der DIN 33430 angelehnt, ist aber für eine Einhaltung der Norm nicht obligatorisch, sondern hat eher empfehlenden Charakter. Eine Normierung gewährleistet eine hohe Verbindlichkeit und Aussagefähigkeit des Programms Zukunft führen.

Aus den eben genannten Gründen für die Anwendung der DIN 33430 orientiert sich auch das Programm Zukunft führen an den Ausführungen der Norm. Vor allem für den Schritt der Kompetenzdiagnostik ist eine Normierung des Verfahrens angelegt. Im Zuge der Konstruktion sind sowohl eine exploratorische Faktorenanalyse als auch der nomologische Vergleich mit anderen Tests verwendet worden, um das Verfahren zu validieren. Im Zuge der weiteren Verbreitung des Verfahrens sollen nun zunächst Prozentrangnormen (Häufigkeitsverteilung) für bestimmte Profile und – ab einer entsprechenden Fallgröße – Standardnormen (Mittelwerte, Standardabweichung) ermittelt werden.

Ziel ist es daher, eine Objektivierung der Vorgehensweise durch Anlehnung an die DIN-Norm zu erzielen. Alle praktischen Fälle werden in die empirischen Untersuchungen einbezogen und sobald die Fallgröße von über 500 Teilnehmern erreicht ist, wird die Normierung des kompetenzdiagnostischen Teils vorgenommen. Ebenfalls geplant ist eine Metaanalyse über die gesamten, drei gestuften Methoden, also das Coaching und die Qualifizierungsphase.

Typische Anforderungen der DIN wurden von Anfang an mitgedacht, etwa das Training der „Rater“ oder präzise Handlungsvorschriften und Merkmalsbeschreibungen, aber auch die Randomisierung der Rater nach Poffenberg. Angestrebt ist außerdem eine methodische Erweiterung im Sinne einer Adressatenorientierten Spezifikation des Modells, denkbar sind Präzisierungen in Richtung internationaler Vertrieb, Informationstechnologie, Ingenieurwissenschaften.

## Zertifizierung durch einen Body of Common Knowledge (BOK@Leadingthefuture.eu) 3.3.3

Eine wichtige Zielsetzung im Blick auf die Entwicklung Zukunftsfähiger Führung besteht darin, das Wissen als Erkenntnis zu evaluieren und im Blick auf ein Referenzprofil festzuhalten. Dies kann im Rahmen eines Zertifizierungsverfahrens Zukunftsfähiger Führung geschehen.

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten: die Zertifizierung der Berufseignung durch eine Verfahrensnorm sowie durch den ganzheitlichen Prozess der Entwicklung von Führungsverhalten. Als Grundlage dafür kann die Norm DIN 33430 genommen werden. Im Rahmen dieses Verfahrens stehen zum einen die Güterkriterien eines Einschätzungsverfahrens Zukunftsfähiger Führung im Mittelpunkt, zum anderen die weitere Entfaltung Zukunftsfähiger Führung durch Coaching-Dialog und Weiterqualifizierung.

### *Die Zertifizierungsmethode*

Die Methode der Zertifizierung beinhaltet unterschiedliche Aspekte. Ergänzend zu einem Wissenstest, der als Einstieg in die Methode Zukunftsfähiger Führung betrachtet werden kann, stehen vor allem praktische Übungen und Real Cases im Mittelpunkt. Dies beinhaltet vorwiegend die Begleitung im Rahmen des Coaching-Dialogs und der Lernprozessbegleitung bei mindestens fünf Teilnehmern pro Jahr. Der Schwerpunkt des Coaching-Dialogs liegt auf einem personenkonzentrierten Gespräch, bei dem der Teilnehmer die Ressourcen und Potentiale erkennt, die in seinem eigenen Handeln liegen. Diese werden im Rahmen eines systemischen Coachingprozesses den Anforderungen zugeordnet, die durch andere Teilnehmer im unternehmerischen Handeln im Blick auf die Zukunft entstehen.

## *Der Zertifizierungs-Body*

Zukunftsfähige Führungskompetenz zu zertifizieren basiert auf den messbaren Handlungsdispositionen von Personen in Unternehmen. Um eine umfassende Legitimation dafür zu erhalten, ist eine umfassende Datenbasis ein entscheidender Vorteil. Die verantwortliche Organisation (BOCK®Leading the future) beteiligt deshalb national und international verschiedene Partner, die sich mit der Thematik und dem Wissen Zukunftsfähiger Führung beschäftigen.

## *Reflexion*

Eine personenorientierte Zertifizierung weist in der Regel sehr individuelle, spezifische Voraussetzungen auf. Die Spezifika liegen zum einen in den Handlungsdispositionen der Person, zum anderen aber auch in der konkreten Situation bzw. Position, innerhalb der die Person unternehmerisch handelt. Eine weitere Spezifikation kommt durch die Zukunftsvariante dazu, für die sich eine Person im Sinne von Zukunftsfähiger Führung entscheidet. Die Potentiale einer Person, die Handlungsoptionen innerhalb einer Position und die Wahl, wie sich beides für die Zukunft umsetzen lässt, sind drei Variablen, die sich im Blick auf einen standardisierten Prozess nur sehr schwer bestimmen lassen. Ein Zertifizierungsprozess Zukunftsfähiger Führung wird in der Regel so ablaufen, dass im Mittelpunkt zwar die zukunftsfähigen Handlungsdispositionen einer Person sowie deren Möglichkeiten durch Potentiale und der Position stehen. Diese lassen sich im Blick auf die Zukunftsfähigkeit zwar durch das validierte Messverfahren und einen überprüfbaren Coaching-Dialog vorherbestimmen. Die überprüfbaren Fakten lassen sich aber in der Regel erst im Nachhinein (ex ante) bestimmen bzw. reflektieren.

Diese Besonderheit muss ein Zertifizierungsverfahren berücksichtigen, das sich auf die Zertifizierung von Zukunftsfähiger Führung konzentriert. Im Kern ist ein solches Verfahren keine Wissens-, sondern eine Kompetenzzertifizierung, bei der eine Führungsperson ihre Handlungsdispositionen untern der Perspektive Zukunftsfähigkeit nachweist. Dieser Nachweis wird zwar im Voraus gemessen und der Prozess als solcher zertifiziert. In der Regel werden diese Ergebnisse erst durch ein erfolgreich umgesetztes Handeln bestätigt. Insofern stehen bei einer Zertifizierung Zukunftsfähiger Führung auch das Modell bzw. die Prozesse und Projekte im Mittelpunkt.





## 4 **Zukunftsfähige Führung kann man lernen!**

Kapitel 4 macht deutlich, dass Führungskräfte Zukunftsfähige Führung lernen können. Dabei wird zuerst der Zusammenhang betrachtet, wie sich eine Unternehmensstrategie mit den unternehmerischen Zielen durch eine Strategie der Entwicklung von Führungskräften konkret umsetzen lässt. Ein wichtiger Ansatz zur Umsetzung ist die Kommunikation und das Feedback. Kapitel 4 macht deutlich, dass die Kommunikation und das Feedback nicht nur an den vergangenen Gegebenheiten, sondern an den zukünftigen Anforderungen auszurichten sind. Mit dieser Neuorientierung wird die Basis für das Programm Zukunft führen und für eine Zukunftsfähige Führung als Methode geschaffen: Die Zukunftsfähigkeit von Führung liegt in den verfügbaren oder noch zu entwickelnden Kompetenzen, die durch die Anforderungen an ein zukünftiges Handeln erforderlich werden.

## Unternehmensstrategie und Führungskraftestrategie 4.1

Die unternehmerische Zielsetzung ist immer eingebunden in die Werte und Kultur eines Unternehmens. Der Zusammenhang von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur und deren Umsetzung durch eine Führungskraftestrategie zeigt Abbildung 21.



Abbildung 21: Das Zusammenwirken von Unternehmens- und Führungskraftestrategie

In vielen Unternehmen sind die Bereiche von Zielformulierung und Umsetzung durch die Unternehmensstrategie von den operativen Tätigkeiten einer Führungskräfteentwicklung getrennt. Die Verzahnung von strategischem und operativem Handeln findet nur wenig statt.

Während sich die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategien kontinuierlich ändern, findet der Einsatz von geeigneten Führungskräften oder deren Entwicklung im Blick auf Zielsetzung und Strategie des Unternehmens zeitlich verzögert statt. Im Blick auf ein professionelles Management dieser Schnittstelle im Unternehmen kristallisieren sich inzwischen verschiedene Modelle heraus, die den Prozess von Strategie und Zielsetzung auf der einen Seite und die operative Umsetzung durch den Einsatz und die Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern auf der anderen Seite professionalisieren wollen (DGFP e. V. 2009). Ein „integriertes Personalmanagement berücksichtigt die Verzahnung der Prozesse und die strategische Integration des Personalmanagements ins Unternehmen und setzt die daraus folgenden Konsequenzen um“ (DFGP e. V. 2009: 32). Die Konturen eines Prozessmodells für ein integriertes, professionelles Personalmanagement und Führungskräfteentwicklung werden mit folgenden Überlegungen beschrieben (vgl. DGFP e. V. 2009: 45): Der Kern einer strategischen Personal- und Führungskräfteentwicklung sind die lebenszyklusorientierten Gestaltungsfelder wie Personalmarketing und Recruitment von Führungskräften, deren Bindung und Entwicklung, Leistungsmanagement und Vergütung sowie gegebenenfalls deren Freisetzung. Diese operativen Handlungsaktivitäten sind eingebunden in die Unternehmens- und Personalstrategie, die Unternehmenskultur und deren Veränderung, in das Wertschöpfungsmanagement, in das Rechtsmanagement, Netzwerkmanagement und in das internationale Personal- und Führungskräfteemanagement (vgl. DGFP e. V. 2009: 46).

Dieses Modell eines integrativen strategischen Personal- und Führungskräfteemanagements, das die strategische Ebene der Unternehmensziele und der Unternehmensstrategie mit den operativen Prozessen von Führungskräfte- und Personalmanagement verbinden möchte, ist in den Prozess des Unternehmens als lernende Organisation sowie in die Entwicklung von Führungs- und Selbstkompetenzen eingebunden (siehe Abbildung 22).

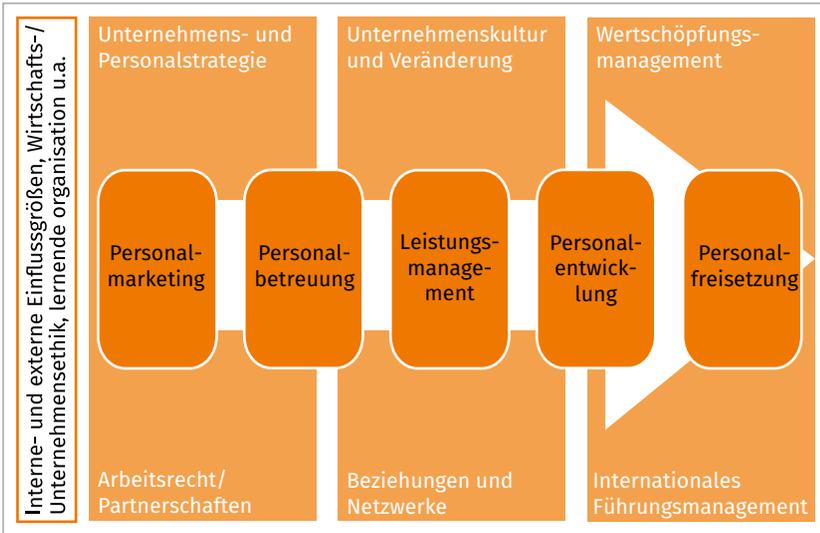


Abbildung 22: Professionalisierung des Managements von Führung als integriertes Modell von Unternehmens- und Führungsstrategie (Quelle: DGFP e. V. 2009)

Damit bildet das Modell des DGFP e. V. die aktuellen Anforderungen an das Management von Führungskräften und Personal umfassend an der Schnittstelle von strategischen und operativem Handeln dar. Allerdings erscheint die Komplexität des Modells eine schnelle und direkte Umsetzung eher zu beeinträchtigen als zu befördern.

Das Schnittstellenmanagement von Unternehmenszielen und Unternehmensstrategie und deren Umsetzung durch die Auswahl und Weiterentwicklung von Führungskräften und Personal (Corporate-HR-Management) wird in der Praxis schneller und direkter geschehen als dies modellhaft darstellbar ist.

Die konkrete Praxis lässt sich mit folgenden Fragestellungen reflektieren:

- > Hat die Unternehmensleitung die Ziele und die Strategie sowie deren Umsetzung durch geeignete Führungskräfte klar definiert?
- > Werden Ziele und Strategie des Unternehmens und die daraus resultierende Anforderungen an das Management von Führung und Personal klar kommuniziert?
- > Sind Ziele und Strategie des Unternehmens den beteiligten Führungskräften bewusst?
- > Auf welche Weise ist die Entwicklung Zukunftsfähiger Führung in die Zielsetzung und Strategie des Unternehmens integriert?

Eine konkrete Umsetzung des Schnittstellenmanagements von strategischen und operativen Anforderungen an die Führungskräfte lässt sich beispielhaft durch folgende Anregungen darstellen:

- > Ziele und Strategien eines Unternehmens sind klar definiert.
- > Die Umsetzung von Unternehmenszielen und Strategie durch den Einsatz und die Entwicklung von Führungskräften ist klar erkannt und wird mit geeigneten Maßnahmen wie z. B. der Entwicklung Zukunftsfähiger Führung umgesetzt.
- > Die Anforderungen an das Schnittstellenmanagement von strategischer und operativer Ebene sind allen Beteiligten bewusst und werden klar kommuniziert und wahrgenommen.

<b>Ziele und Strategie</b>	<b>Umsetzung durch das HR-Management von Führungskräften (Führungskräfteentwicklung)</b>
Die Forschungsergebnisse einer Forschungsabteilung sollen schneller und wirkungsvoller in den Markt gebracht werden.	Entwicklung der Führungskräfte und des Personals der Forschungsabteilung im Blick auf kommunikatives und handlungsorientiertes Handeln
Die bisherige Exportstrategie, die vorwiegend durch Händler in einem Auslandsmarkt realisiert wurde, wird zu Gunsten eines eigenen Managements und einer eigenen Organisation im Auslandsmarkt aufgegeben.	Aufbau und Entwicklung eines geeigneten Managementteams im Auslandsmarkt, Entwicklung von Kompetenzen in den einzelnen Führungsfunktionen sowie im General Management, Entwicklung von Führungskompetenzen entsprechend von Zielen und Strategie im Auslandsmarkt
Das Marktpotential in internationalen Märkten wird in den kommenden Jahren intensiver ausgeschöpft	Die Führungskräfte im internationalen Vertrieb leisten einen größeren Beitrag. Um Wachstumspotentiale zu erkennen und zu realisieren werden auch sozial-kommunikative Kompetenzen entwickelt und das analytische und ergebnisorientierte Handeln durch Kompetenzentwicklung gefördert.
Die bisherigen Programme zur Schulung der Nachwuchsführungskräfte haben eine Grenze erreicht. Die Bereitschaft zu Übernahme einer Führungsposition sinkt.	Die Teilnehmer eines Nachwuchsführungsprogramms erhalten die Möglichkeit zum Austausch und Führungsdialog. Dabei werden ihre kommunikativen Führungskompetenzen besonders gefördert

Übernahme und Integration einer Abteilung oder Unternehmens in die eigene Unternehmensstruktur	Der Stand der Führungskompetenzen wird ermittelt. Die Integration findet auf der Basis eines kompetenzorientierten Führungsentwicklungsprogramms statt.
Die Leistung eines IT-Teams soll in Richtung High Performance verbessert werden. Einzelne Teammitglieder sollen trotz räumlicher und zeitlicher Distanz (Mitglieder des Projektteams sind in Europa / Beratung und Projektmanagement und Asien / Programmierung) zu einer intensiveren Leistung im Team beitragen können.	Auf der Basis der Forschung von Hochleistungsteams werden die Kompetenzen der Teammitglieder gemessen und entwickelt, die zu High Performance in internationalen Teams beitragen.

Tabelle 11: Beispiele aus der Praxis

## 4.2

# Feedback als Grundlage zur Entwicklung von Zukunftsfähiger Führung

Kommunikation ist die Grundlage für die integrierte Umsetzung der Führungskräfteentwicklung, bei der die Ziele und Strategien eines Unternehmens und die Entwicklung von Führungskräften miteinander verbunden werden. Eine Basis dafür besteht in grundlegenden Kommunikationsmöglichkeiten wie z. B. der Führungsdialog unter Führungskräften oder mit den Mitarbeitern oder eine Feedback-Kultur.

Dabei werden Handlungsdispositionen, die durch Zielsetzung und Strategie des Unternehmens gefordert sind, entwickelt und gefördert. Eine konkrete weiterentwickelte Maßnahme, die sich aus dem Führungsdialog und dem Feedback ergibt, ist die Einschätzung und Entwicklung von Kompetenzen (Faix 2012).

Das Programm Zukunft führen ist die Weiterentwicklung, die nicht bei der Entwicklung von (theoretischen) Kompetenzmodellen stehen bleibt, sondern den ganzheitlichen Prozess der Analyse von vorhandenen Führungskompetenzen und die Vermittlung zukunftsfähiger Führungskompetenzen durch

einen Coaching-Dialog und durch eine weiterführende Qualifizierung in den Mittelpunkt stellt, die durch Ziele und Strategien des Unternehmens vorgegeben werden.

Einen Bezugspunkt stellt die Entwicklung eines Führungsdialogs durch die Möglichkeit des Feedback dar. In den zurückliegenden Jahren hat sich dieses Instrument nicht nur im Blick auf die Bewertung von Führungsleistung, sondern auch im Blick auf die Förderung des Dialogs zwischen Mitarbeitern und Führungskraft entwickelt.

Die Grundlagen dafür sind die kommunikationswissenschaftlichen Modelle sowie deren Weiterentwicklung im Blick auf die Methode des Feedbacks (Schulz von Thun 2006, 2013; Watzlawick et al. 2011). Das Feedback wird in der Regel durch eine Gruppe von mindestens drei bis fünf Personen gegeben, die einen Vorgesetzten im Blick auf unterschiedliches, soziales oder kommunikatives Verhalten einschätzen.

Die folgende Grafik (Abbildung 23) zeigt das Konzept eines Feedback-Modells zur Entwicklung und Förderung des Dialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Dabei führt die betreffende Führungsperson für sich selbst eine Potentialeinschätzung im Blick auf verschiedene Aspekte durch. Diese Potentialeinschätzung wird mit der Potentialeinschätzung verglichen, die z. B. von dem Vorgesetzten, den Mitarbeitern und einem Kollegen vorgenommen wird. Dieser Prozess kann im Rahmen der jährlichen Gespräche turnusgemäß oder auf Wunsch der Führungskraft oder einer Gruppe von Mitarbeitern stattfinden. Entscheidend ist dabei, dass die Anonymität der Teilnehmer, die eine Fremdpotentialeinschätzung vornehmen, bewahrt bleibt.



Abbildung 23: Beispiel eines 360°-Feedbacks

Die folgende Aufzählung zeigt als Beispiel die Aspekte, die im Blick auf das Führungsverhalten eine Potentialeinschätzung durch die Führungskraft selbst und durch Teilnehmer der Fremdeinschätzung beinhaltet (Quelle: Bosch Führungsdialog 2013). Im folgenden Beispiel aus der Unternehmenspraxis umfasst dies Kernaspekte der Führung im Blick auf die

- > Entwicklung von Mitarbeitern
- > aktive Gestaltung der Zukunft
- > Wechsel der Perspektiven
- > Entwicklung von Vertrauen
- > Feedback-Kultur
- > zielorientierte Führung
- > umfassende und aktuelle Information der Mitarbeiter
- > Mut
- > Initiative
- > Erfolg

Die Potentiale im Blick auf dreißig Aspekte in diesen Feldern werden jeweils durch eine Eigen- und mindestens fünf (anonyme) Fremdeinschätzungen erhoben. Jede Aussage sollte anhand einer viergliedrigen Skala von „strongly disagree“ bis „strongly agree“ bewertet werden; es bestand zudem die Möglichkeit anzugeben, dass eine Bewertung nicht möglich ist („No statement possible“).

<b>I believe that you ...</b>
... develop your employees
ensure that the required level of qualification and further training is provided especially when there are charges in the area of responsibility
identify my strengths, help me to put them into action and to develop them further
support my ongoing professional development and give me guidance
... shape the future together
respond to my ideas and consider my suggestions
utilize my individual strengths to improve my team performance
include me when preparing for important decisions
... shift your perspective
make clear and well-founded decisions
act as a partner, not as a dominant boss
promote co-operation within our area
... trust your employees
delegate tasks and responsibilities to me and transfer authority as required according to my abilities
intervene in my area of responsibility only in exceptional circumstances
treat me with respect and create an atmosphere of trust
... give feedback to your employees
recognize my achievements and provide a feeling of success
express constructive criticism openly and objectively
offer constructive recommendations for improvement
... lead by goals / objectives
agree objectives that are achievable and clear
give me the necessary advice and provide support to enable me to achieve my objectives
promote measures to monitor progress toward the objectives and revise objectives when there are changes
... keep your employees informed
give me information about important developments and events in a timely manner
support contacts and exchange of views with other departments and areas
are accessible for me and make time for my concerns

... demonstrate courage
demonstrate courage and express openly your opinion
stand by your employees
adhere to the standards, which you expect of me
... demonstrate initiative
encourage me to use my own initiative and give me the necessary space to do so
embolden me to make innovative approaches and to test new problem solving methods
make sure that decisions are implemented
... aim for success
convey goals and guidelines for our work, especially with regard to our internal and external customers
promote quality and cost-conscious thinking and behavior
make clear what I can contribute to achieve the company's objectives

Tabelle 12: Beispiel einer Eigen- und Fremdeinschätzung von Führungspotentialen

## Das Programm Zukunft führen – 4.3 Zukunftsfähige Führung als Methode

Das Programm Zukunft führen nimmt die bisherigen methodischen Ansätze zur Entwicklung einer Feedback-Kultur und eines Führungsdialogs auf. Eine wesentliche Weiterentwicklung besteht allerdings im Wechsel der Perspektive: Während gegenwärtige Methoden und Maßnahmen einer Feedback-Kultur vor allem eine rückwärtsgewandte Vergangenheitsperspektive einnehmen, richtet sich der Blick einer zukunftsfähigen Führungskraft in die Zukunft. Es gibt einen bildhaften Vergleich, dass Unternehmen wie durch den Blick in den Rückspiegel geführt werden. Das bedeutet: Die wesentliche Information für die Führung ihres Unternehmens erhält die Führungskraft fast ausschließlich durch den Blick auf vergangenheitsbezogene Daten. Anstatt konzentriert den Blick nach vorne zu richten, wird ein solches Führungsverhalten durch den Blick in den Rückspiegel beeinflusst. Es versteht sich von alleine, dass damit eine schnelle Aktion im Blick auf die kontinuierlichen Veränderungen in den Märkten und im Umfeld eines Unternehmens nur noch beeinträchtigt gegeben sind. Der Blick in den Rückspiegel vermindert den Blick nach vorne und die Herausforderungen, die ein Unternehmen in Zukunft zu meistern hat.

Zukunftsfähige Führung beginnt mit dem Blick nach vorne, indem die gegenwärtige Ist-Situation und die vorhandenen Potentiale von Handlungsmöglichkeiten gemessen und den zukünftigen Anforderungen gegenübergestellt werden. Das bringt Abbildung 24 zum Ausdruck.

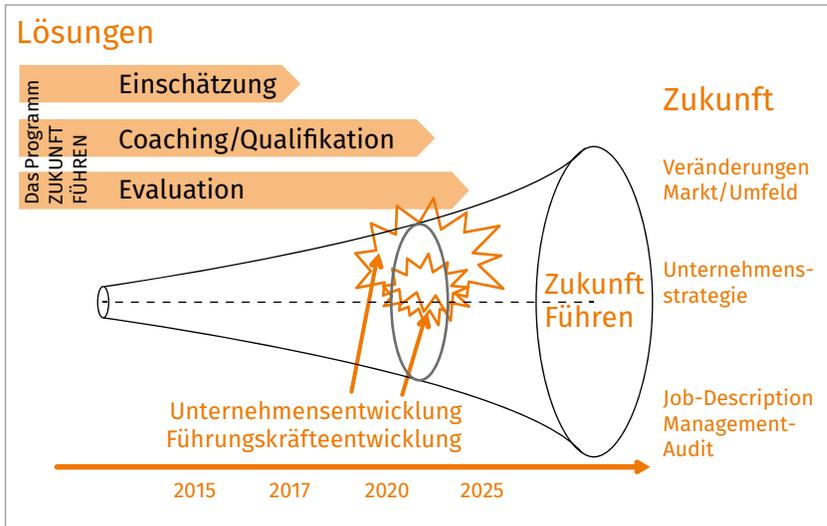


Abbildung 24: Weiterentwicklung von 360°-Feedback-Maßnahmen im Blick auf ein Feedback aus der Perspektive zukünftiger Anforderungen (Zukunftstrichter)

Zukunftsfähige Führung nimmt die Veränderungen in den Märkten und im Umfeld eines Unternehmens in Echtzeit wahr und agiert ebenfalls in Echtzeit, indem es die verfügbaren Handlungsd dispositionen misst und entsprechend der durch die Zukunft geforderten Handlungsd dispositionen die Entwicklung von zukunftsfähiger Führungskompetenz fördert. Zukunftsfähige Führung bleibt nicht auf das Feedback fokussiert, das zu einem Zeitpunkt gegeben wird, sondern entwickelt in drei Schritten die Handlungspotentiale, die eine Führungskraft im Blick auf zukünftige Anforderungen braucht. Zukünftige Anforderungen lassen sich wie in Abbildung 24 dargestellt, durch eine allgemeine informelle Wahrnehmung von Veränderungen im Markt oder Umfeld eines Unternehmens beschreiben oder in Form einer Unternehmensstrategie oder den daraus abgeleiteten Funktionsbeschreibungen (Job Description) formal bestimmen. Ein wesentlicher Vorteil des Programms Zukunft führen besteht darin, dass dieser Prozess der Wahrnehmung von Veränderungen und der Anpassung durch zukunftsfähiges Führungshandeln in Echtzeit geschehen kann.

## *Das Programm Zukunft führen als programmatischer Ansatz beruht im Kern auf drei Schritten:*

**Schritt 1:** Analyse und Standortbestimmung durch Messung bzw. Einschätzung zukunftsfähiger Führungskompetenzen in einem Ratingverfahren von Eigen- und Fremdpotentialeinschätzung

**Schritt 2:** Entwicklung von Potentialen zukunftsfähiger Führungskompetenz durch Coaching-Dialog, Aneignung von Handlungspotentialen und Umsetzung von Werten in Handlungspotentiale Zukunftsfähiger Führung

**Schritt 3:** Qualifizierung durch Lernprozessbegleitung z. B. On-the-job-Training, Mentoring oder Trainingsprogramme

Die drei Kernschritte des Programms Zukunft führen werden durch einen vorausgehenden und einen nachfolgenden Schritt ergänzt. Der vorausgehende erste Schritt ist ein Zukunft-führen-Workshop, in dem alle Beteiligten sich über die zukünftigen Anforderungen, die sich durch den Markt, das Umfeld und die Gesellschaft ergeben, bewusst werden. Von diesen Anforderungen werden die Kompetenzen abgeleitet und definiert, die Führungskräfte benötigen, um ein Unternehmen und Menschen in die Zukunft zu führen. Der nachgelagerte Schritt ist eine Evaluation. Um überhaupt eine überprüfbare Wirksamkeit von Verhalten und dessen Änderung festzustellen, bedarf es eines Nachweises, der durch eine ganzheitliche, integrierte Evaluation erbracht wird. Die Evaluation ist ein Bestandteil der DIN-Norm 33430, durch die eine Eignung für die berufliche Tätigkeit als Führungskraft allgemeingültig überprüfbar wird.

Die Besonderheiten des Programms Zukunft führen liegen in der Ganzheitlichkeit und in der Integration verschiedener Handlungsaktivitäten wie Messen und Einschätzen, Vermitteln und Weiterentwickeln von Handlungsdispositionen im Blick auf die zukünftigen Anforderungen von Führungshandeln.

Das Programm Zukunft führen richtet den Blick von Führungskräften und Mitarbeitern nach vorne: Die gemessenen Handlungskompetenzen werden den Anforderungen gegenübergestellt, die die Zukunft für ein Unternehmen oder eine Organisation bringt. Dabei wird die Frage geklärt, ob eine Führungskraft

über ausreichende und geeignete Kompetenzen verfügt, um die Anforderungen z. B. einer Strategie oder einer zukünftigen Situation zu erfüllen.

Eine weitere Besonderheit liegt in der Entwicklung zukunftsfähiger Handlungskompetenzen: Die Lücke zwischen gemessener und geforderter, zukunftsfähiger Kompetenz wird durch eine besondere Art der Vermittlung geschlossen. Meistens gelingt es nicht, diese Entwicklungsprozesse ausschließlich kognitiv durch Appell und Erkenntnis zu gestalten. Der Aneignungsprozess zukunftsfähiger Kompetenzen geschieht in der Regel über die Emotionalisierung (Erpenbeck, Sauter 2013: 9). Das bedeutet: Im Coaching-Gespräch werden die Teilnehmer auf Erfahrungen hingeführt, die mit Emotionen verbunden sind und Emotionalität ermöglichen. Dieser Prozess ermöglicht es, neue Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten einzuüben, umzusetzen und zu entwickeln.

Es sind immer die Menschen, die Systeme verändern, Konzepte umsetzen, Veränderungen gestalten. Der Erfolg von dem „survival of the fittest“ besteht nicht in gedanklichen Konstrukten oder Strategiekonzepten, in soziodemografischen Einheiten oder kognitiven Korrelationen, sondern in der Umsetzung durch Handeln auf der Basis von Erfahrung und Wissen.

Der entscheidende Schritt, Veränderungen erfolgreich zu gestalten, besteht also nicht in der Erkenntnis oder Reflexion, sondern im Handeln. Handlungen vornehmen können Menschen auf der Grundlage ihrer Handlungsdispositionen, die ihnen auf der Basis von Erfahrung und reflektierter Erkenntnisse zur Verfügung stehen.

Zukunftsfähig handeln können Menschen dann, wenn sie ihre Fähigkeiten dazu kennen, ihre Potentiale dazu weiterentwickeln und einsetzen. Motivation geschieht dabei nicht über den Umweg von materiellen Incentives oder immateriellen extrinsischen Modellen. Motivation geschieht direkt, im Leben und in dessen Veränderungen selbst – von Mensch zu Mensch.

## Was sind Kompetenzen? 4.4

Die Definition des Begriffes „Kompetenz“ und die Darstellung dessen, was darunter zu verstehen ist, stellt eine gewisse Herausforderung dar. Neben dem Alltagsverständnis wird der Begriff in verschiedenen Fachwissenschaften (Psychologie, Pädagogik, Wirtschaftswissenschaften u. a.) und sogar innerhalb einer Fachdisziplin unterschiedlich verstanden und dargestellt (Weinert 1999; Winterton 2005). Der lateinische Begriff *competenia* leitet sich von dem Verb *competere* ab und meint „zusammentreffen, dazukommen, zustehen“. Innerhalb der römischen Rechtslehre wurde der Begriff als zuständig, befugt oder befähigt gebraucht.

Daraus lässt sich die einfache Betrachtungsweise ableiten: Mit dem Begriff Kompetenz lassen sich die Anforderungen formulieren, die eine Person benötigt, um Tätigkeiten für einen Bereich oder Prozess auszuüben.

Leider gibt es keine einfachen Antworten auf diese Fragestellung, was ein Mensch dazu braucht. Eine Antwort auf die Frage, was bzw. wie ein Mensch dazu befugt ist oder wird, eine bestimmte Tätigkeit auszuüben, umfasst folgende Aspekte:

- > Welches Wissen benötigt eine Person?
- > Wie kann eine Person ein benötigtes Wissen erlernen und in Form von Fertigkeiten (Qualifikationen) und Fähigkeiten (Kompetenzen) einsetzen?
- > Wie lässt sich der Wille beschreiben, durch den eine Person zum Handeln angetrieben wird (Volition)?
- > Wie handelt eine Person in sozialen Beziehungen (Soft Skills)?
- > Wie wirkt eine normative Position (Werte) einer Person auf ihr Handeln?
- > Wie lässt sich allgemein das Auftreten (Performance) einer Person beschreiben?

Eine Klärung dieser Fragen fand und findet in unterschiedlichen Fachwissenschaften statt. In der Motivationspsychologie wurde der Kompetenzbegriff von White (White 1959: 297) eingeführt. Kompetenzen sind im Sinne von White Ergebnisse von Entwicklungen grundlegender Fähigkeiten, die weder

genetisch angeboren noch das Ergebnis von Reifungsprozessen sind, sondern vom Individuum selbstorganisiert im Blick auf bestimmte Anforderungen oder Zielsetzungen hervorgebracht werden. White hat damit den Zusammenhang von Performance deutlich gemacht, der durch die Prozesse selbstorganisierter Interaktionen mit dem Umfeld deutlich wird. Kompetenz ist also stets eine Form der Zuschreibung auf Grund einer Einschätzung oder Beurteilung eines Betrachters (McClelland 1973). Wenn also Kompetenzen als Ergebnis eines Handelns erst beobachtbar werden, dann lassen sie sich am einfachsten als eine Disposition und zwar von selbstorganisiertem Handeln definieren.

Mit dem Begriff „Kompetenz“ wird in der Regel eine „vielseitige Konstruktion“ beschrieben, der kognitive und nicht-kognitive Fähigkeiten sowie (spezifisches) Wissen und emotionale, volitionale (Willens-), motivationale Elemente sowie Werteorientierung und soziale Einstellungen einschließt.

Die wissenschaftlich erarbeiteten Definitionen entstanden im Rahmen von OECD-Studien (OECD 2003) und den darauf aufbauenden wissenschaftlichen Untersuchungen wie z. B. durch das unter Schweizer Führung durchgeführte Projekt DeSeCo (Definition and Selectoin of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundation Rychen Salganik 2001, 2003). Kompetenz wird dabei wie folgt definiert:

*„A competence is defined as the ability to successfully meet complex demands in a particular context. Competent performance or effective action implies the mobilization of knowledge, cognitive and practical skills, as well as social and behavior components such as attitudes, emotions, and values and motivations.“ (OECD 2003; Rychen Salganik 2003: 41)*

Diese Definition beinhaltet die von Weinert formulierten Aspekte von Kompetenzen als die

*„bei Individuen verfügbaren oder von ihnen erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“ (Weinert 2001)*

Ausgangspunkt für die Entwicklung eines systemischen Konzeptes von „Kompetenz erster und zweiter Ordnung“ ist der Aspekt, dass Menschen mit einer unbegrenzten Zahl an Handlungsmöglichkeiten geboren werden und es darum geht, diese Handlungsmöglichkeiten in Handlungsaktivitäten entsprechend von Ziel und Lebenskontext umzusetzen.

Damit werden Kompetenzen als die Handlungsdispositionen definiert, über die eine Person verfügt bzw. verfügen kann und die sie in konkreten Situationen im Blick auf eine wünschenswerte, absichtsvolle Gestaltung von Prozessen und Handlungen einsetzt. Diese Definition entspricht der von Bernie oder Erpenbeck / v. Rosenstiel, die Kompetenzen wie folgt definieren: „Kompetenzen werden ... als Dispositionen handelnder Subjekte – seien dies nun Individuen, Teams oder Organisationen – verstanden, in Situationen von Ungewissheit und Unbestimmtheit selbstorganisiert schöpferisch zu handeln“ (Erpenbeck, v. Rosenstiel 2007).

Selbstorganisiert und schöpferisch werden Menschen, indem sie auf ihre Handlungsmöglichkeiten zugreifen, die ihnen als Person (nahezu unbegrenzt) zur Verfügung stehen (Kompetenz erster Ordnung) und / oder diese mit Unterstützung eines externen Begleiters und seinen Handlungsmöglichkeiten (Kompetenzen zweiter Ordnung) erkennen und entfalten.

Für die Entwicklung einer Konzeption, die das Zusammenwirken von Kompetenzen, die einem Klienten bzw. einer Führungskraft persönlich zur Verfügung stehen (Kompetenzen erster Ordnung), und den Kompetenzen, die ein Berater durch sein Können (Kompetenz zweiter Ordnung) extern in den Prozess einbringt, schafft eine Verständigung im Blick auf die Definition eines Coaching-Dialoges, die eine Entlastung aber auch eine Anforderung an den weiteren Gedankengang darstellt. Als entlastend und förderlich können folgende Aspekte betrachtet werden: Das System der Kompetenzen erster und zweiter Ordnung ist ein System, das sich selbstständig und schöpferisch organisiert. Der Aspekt eines schöpferischen Handelns umfasst auch den Gedanken, dass Handlungen und Prozesse im schöpferischen Tun sich autonom und autopoietisch organisieren, da der Mensch auch als handelnder Akteur immer zugleich auch Teil seines schöpferischen Handelns ist.

Gerade aber diese Erkenntnis macht es notwendig, Kriterien für den Beitrag der handelnden Akteure für eine wünschenswerte, absichtsvolle Zukunft zu beschreiben und im Sinne einer Einschätzung wahrnehmbar zu machen. Innerhalb der Fachdisziplin der Kompetenzwissenschaften lautet diese Anforderung, dass durch Kompetenzen und Kompetenzdiagnostik Handlungsfähigkeiten und Handlungen von Menschen individuell und innerhalb eines sozialen Konzeptes wie z. B. Führung erkennbar und damit gestaltbar werden.





## 5 Das Konzept der Kompetenzeinschätzung

Kapitel 5 zeigt die Methode zur Einschätzung vorhandener Kompetenzen Zukunftsfähiger Führung. Dabei stehen die Auswahl aus einer bestimmten Anzahl von Kompetenzkriterien sowie die Entwicklung eines Fragebogens im Mittelpunkt, der den zukünftigen Anforderungen an ein Unternehmen in verschiedenen Märkten, Abteilungen u. a. entspricht. Ergänzend dazu wird der Prozess dargestellt, wie sich durch Eigen- und Fremdeinschätzung eine Potentialerhebung von vorhandenen und zukünftigen Kompetenzen durchführen lässt.

## Das ganzheitliche Konzept von 5.1 Kompetenzeinschätzung

Das Verfahren einer ganzheitlichen Einschätzung von Kompetenzen beruht auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen einer quantitativen Vorgehensweise (Heyse, Erpenbeck 2006) und wird wie folgt umgesetzt (Faix, Keim, Wittmann 2013: 275):

**Schritt 1:** Auswahl von Kompetenzdefinitionen entsprechend der Zielsetzung der Kompetenzmessung

**Schritt 2:** Auswahl der Teilnehmer für die Eigen- und Fremdeinschätzung

**Schritt 3:** Auswertung der Potentialeinschätzung und Vermittlung der Ergebnisse im Coaching-Dialog.

Die Aufmerksamkeit beim ersten Schritt liegt auf der sorgfältigen Auswahl der Kompetenzdefinitionen, die in der Potentialerhebung ermittelt werden können. Diese Auswahl kann durch verschiedene Aspekte erfolgreich stattfinden:

- > Anpassung der zu erhebenden Potentiale an die bereits vorhandenen und definierten Kriterien eines Kompetenzmodells eines Unternehmens
- > Anpassung an die Zielsetzung bzw. Zielgruppe, bei der die Kompetenzpotentiale erhoben werden z. B. Führungskräfte allgemein oder in Funktionen wie Produktion, Vertrieb oder Forschung oder in verschiedenen internationalen Märkten
- > Überprüfung der Auswahl durch eine unabhängige Expertengruppe

In der Regel wird die Vorgehensweise durch einen Mix an Auswahlkriterien bestimmt. Folgende Grafik macht die Matrix für die Potentialerhebung aus einem internationalen Bereich deutlich (zukunftsfähige Führungskräfte aus Deutschland und China):

Ausgewählte Definitionen bzw. Kriterien	Maßeinheit, die die Ausprägung angibt											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Business acumen / Akquisitionstärke / 信息获取能力												
2 Analytical ability / Analytische Fähigkeiten / 分析能力												
3 Ability to deal with stress / Belastbarkeit / 承受能力												
4 Relationship management / Bezie- hungsmanagement / 关系管理												
5 Ability to communicate / customer orientation / Dialogfähigkeit / Kundenorientierung / 对话能力 / 以客为尊												
6 Accountability / Eigenverantwortung / 自身责任												
7 Decision making ability / Entscheidungsfähigkeit / 决策能力												
8 Results-oriented behavior / Ergebnisorientiertes Handeln / 注重结果的处世方式												
9 Professional knowledge (Develop technical compe- tence) / Fachwissen / 专业知识												
10 Awareness for consequences of actions / Folgebewusstsein / 后果意识												
11 Holistic thinking / Ganzheitliches Denken / 全面思考能力												

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12 Conscientiousness / Gewissenhaftigkeit / 尽责态度												
13 Consistent and systematic behavior / Konsequenz / 一致性												
14 Normative ethical attitude / Normativ-Ethische Einstellung / 道德义务的规范性												
15 Openness towards change / Offenheit für Veränderungen / 接受事实, 适应变化												
16 Knowledge orientation / Wissensorientierung / 知识管理												

Tabelle 13: Kompetenzprofil mit internationalen Kompetenzkriterien

In der linken Spalte werden die Kompetenzdefinitionen bzw. Kriterien abgebildet, die im Blick auf die Zielsetzung der Kompetenzmessung aus verschiedenen Quellen (Kompetenzmodell des Unternehmen, der Branche u. a.) ausgewählt und durch den Kompetenzpool (Kompetenzatlas) angepasst wurden. Die rechte Spalte bildet die Messeinheiten ab, durch welche die Ausprägungen der Kompetenzpotentiale wiedergegeben werden können. In der Regel wird das Messkriterium eins und zwölf nicht gewertet, da diese entweder nicht messbar oder überbewertet sind. Der farblich hervorgehobene Bereich bzw. Balken kennzeichnet einen Sollbereich, in dem die Eigen- und Fremdeinschätzung je Kompetenzkriterium liegen soll.

## Potentialerhebung durch Eigen- und Fremdeinschätzung 5.2

Die Potentialeinschätzung geschieht durch eine Eigen- und Fremdeinschätzung von 16 Kompetenzdefinitionen auf einer Skala von Null bis Zwölf. Für die Auswahl der Teilnehmer der Fremdbewertung hat sich eine Anzahl von drei bis sieben Teilnehmern bewährt (Poffenberger 1928; Faix, Keim, Wittmann 2010). Die Auswahl kann durch ein Zufallsverfahren oder durch eine strukturierte Auswahl geschehen. Bei einer strukturellen Auswahl hat sich ein

„Rundumblick“ bewährt. Dieser ergibt sich durch die Potentialeinschätzung durch den Vorgesetzten, einen Kollegen und einen Mitarbeiter.

Bei der Potentialerhebung durch Eigen- und Fremdeinschätzung spielt der zeitliche Faktor eine wichtige Rolle. Versuche haben deutlich gemacht, dass ab einer bestimmten Anzahl von Bewertungen die Mittelwerte genommen werden sollten, wenn die Potentialerhebung zeitlich nicht versetzt, sondern zum gleichen Zeitpunkt durchgeführt wird. Ab einer Anzahl von zehn Bewertungen ist eine zeitliche Verteilung hilfreich. Die Software zur Erhebung zukunftsfähiger Führungskompetenz gewährleistet, dass die Potentialerhebungen zeitlich versetzt stattfinden und z. B. nur drei bis fünf Erhebungen pro Tag zugelassen werden.

Eine Potentialeinschätzung kann aber auch dadurch vorgenommen werden, dass jeder Teilnehmer sich selbst und alle anderen bewertet. Diese Methode wird z. B. bei der Potentialeinschätzung von Hochleistungsteams angewandt. Gerade bei Hochleistungsteams spielt die Potentialeinschätzung eines jeden einzelnen Teammitglieds als Eigen- und Fremdeinschätzung eine wesentliche Rolle, da die High Performance bzw. Hochleistung des einzelnen Teammitglieds eine Bedingung für die High Performance des gesamten Teams ist (siehe Linking in folgender Tabelle).

Kompetenzperspektive High Performance	Kompetenzdefinition
Personale Kompetenz	6 Eigenverantwortung
	14 Normativ-ethische Einstellung
	15 Offen für Veränderung
Aktivitäts- und Handlungskompetenz	3 Belastbarkeit
	7 Entscheidungsfähigkeit
	13 Konsequenz
Fach- und Methodenkompetenz	2 Analytische Fähigkeiten
	9 Fachwissen
	10 Folgebewusstsein
Sozial-kommunikative Kompetenz	1 Akquisitionsstärke
	4 Beziehungsmanagement
	12 Gewissenhaftigkeit
Linking-Kompetenz	11 Ganzheitliches Denken
	8 Ergebnisorientiertes Handeln

	16 Wissensorientierung
	5 Dialogfähig / Kundenorientierung

Tabelle 14: Auswahl von Kompetenzkriterien für High Performance

## 5.3

# Das Ratingverfahren und Verständnis der Bewertungsskala

Die Potentialanalyse geschieht durch die Bewertung der Kompetenzdefinitionen auf einer Skala von Null bis Zwölf, wobei der Wert eins in der Regel als nicht messbar in die Potentialanalyse einfließt. Der Wert zwölf wird als überbewertet betrachtet.

- > **0 - nicht bewertet:** (nur markiert, wenn absolut keine Bewertung möglich erscheint)
- > **1 - weniger ausgeprägt:** Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung selten bzw. nur mit größeren Abstrichen. Hinweise auf eine erforderliche Kompetenzentwicklung, aus der verbesserte Leistungen und notwendige Verhaltensänderungen resultieren, sind unbedingt notwendig.
- > **2 und 3 - teilweise ausgeprägt:** Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung teilweise. Hinweise auf eine erforderliche Kompetenzentwicklung, aus der verbesserte Leistungen und notwendige Verhaltensänderungen resultieren, sind notwendig.
- > **4 und 5 - ausgeprägt:** Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung mit kleinen Abstrichen. Gelegentlich sind Hinweise auf eine erforderliche Kompetenzentwicklung angebracht, aus der verbesserte Leistungen und begrüßenswerte Verhaltensänderungen resultieren.
- > **6 und 7 - deutlich ausgeprägt:** Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung. Leistungen, für die diese Kompetenz maßgeblich sind, werden in der angemessenen Zeit exakt und sorgfältig erbracht, Kritiken und Beschwerden treten nicht auf.
- > **8 und 9 - stark ausgeprägt:** Erfüllt die entsprechende Kompetenzanforderung mit viel Eigeninitiative und übererfüllt sie zum Teil. Leistungen, für die diese Kompetenz maßgeblich sind, werden in sehr hoher Qualität und teilweise ungewöhnlich schnell erbracht.

- > **10 und 11 – sehr stark ausgeprägt:** Übertrifft die entsprechende Kompetenzanforderung auf schöpferische Weise, auch unter schwierigen Bedingungen. Zählt, auf diese Kompetenzanforderung bezogen, dank überdurchschnittlicher Leistungen und hohen Engagements zum High Potential im Vergleichsbereich (Team, Jobgruppe, Abteilung ...).
- > **12 – übermäßig ausgeprägt:** Überzieht, übertreibt deutlich die entsprechende Kompetenzanforderung. Daraus resultieren Leistungsschwächen, die für eine konkrete Tätigkeit bzw. Funktion hinderlich sind oder sein können.

Die Festlegung auf einen bestimmten Wert geschieht durch die Einschätzung der redaktionellen Aussagen, durch die eine Kompetenzdefinition umfassend beschrieben wird. Diese redaktionellen Aussagen können vor dem Ratingverfahren mit dem Unternehmen ergänzt und im Blick auf eine aktuelle Potentialerhebung besprochen werden. Folgendes Beispiel stellt die redaktionellen Aussagen der Kompetenz „Analytische Fähigkeiten“ dar:

- > beherrscht Methoden des abstrakten Denkens und drückt sich klar aus; erfasst rasch Probleme und Sachverhalte
- > unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem, verdichtet die Informationsflut, bringt Sachverhalte schnell auf den Punkt, erkennt Tendenzen und Zusammenhänge und leitet richtige Schlüsse und Strategien daraus ab
- > geht mit Zahlen, Daten und Fakten sicher um; entwickelt aus der Informations- und Datenvielfalt ein klar strukturiertes Bild

	nicht bewertet	weniger ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	ausgeprägt	deutlich ausgeprägt	stark ausgeprägt	sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1 Analytische Fähigkeiten</b>	<input type="radio"/>											
<p>Beherrscht Methoden des abstrakten Denkens und drückt sich klar aus; erfasst rasch Probleme und Sachverhalte</p> <p>Unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem, verdichtet die Informationsflut, bringt Sachverhalte schnell auf den Punkt, erkennt Tendenzen und Zusammenhänge und leitet richtige Schlüsse und Strategien daraus ab</p> <p>Geht mit Zahlen, Daten und Fakten sicher um; entwickelt aus der Informations- und Datenvielfalt ein klar strukturiertes Bild</p>												

Abbildung 25: Vorlage für die Selbst- und Fremdeinschätzung am Beispiel „Analytische Fähigkeiten“

Schulz von Thun und Langer haben in ihren Untersuchungen deutlich gemacht, dass für die Ratingverfahren eine effektive Kommunikation zwischen der Skalenkonstruktion und den Teilnehmern des Ratingverfahrens bestehen muss. Dies kann dadurch erreicht werden, dass eine Handlungsvorschrift und ein Praxisbeispiel für die einzelne Skalenvorschrift formuliert wird (Schulz von Thun, Langer 2007).

The background of the page features a complex, abstract network diagram. It consists of numerous grey circles of varying sizes connected by thin grey lines. Some circles are larger and more prominent, while others are smaller and more numerous. The connections form a web-like structure that spans the entire page, with some clusters and some isolated nodes. The overall aesthetic is clean and modern, typical of a professional or academic publication.

## 6 Der Coaching-Dialog

Zielsetzung des Coaching-Dialogs im Programm Zukunft führen ist die Entwicklung von Zukunftsfähiger Führung. Ausgangspunkt ist die Einschätzung, die auf den Ergebnissen des Assessments beruht. Durch die Begleitung wird die Möglichkeit geschaffen, dass die Führungskraft selbst Ressourcen zur Entwicklung Zukunftsfähiger Führung erkennt, entwickelt, sich aneignet und einsetzt. Eine wichtige Phase innerhalb eines professionellen Coaching-Prozesses ist die Aneignung von zukunftsfähigen Führungskompetenzen durch die Entwicklung von Ressourcen und Potentialen, über die eine Führungskraft eigenständig verfügt. Das bedeutet: Die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenz geschieht nicht von außen z. B. in Form eines Trainings, einer Schulung oder durch ein Beratungsgespräch. Die Entwicklung Zukunftsfähiger Führung geschieht in einer Perspektive von innen, innerhalb der die Führungskraft ihre eigenen Potentiale und Ressourcen zur Entwicklung Zukunftsfähiger Führung erkennt und selbstständig entwickelt. Eine wichtige Methode ist dabei die Sensibilisierung und Emotionalisierung im Gespräch.

## Kompetenzen der ersten und zweiten Ordnung 6.1

Der Facharzt Milton Erickson gilt als einer der renommiertesten Forscher in der Psychotherapie und hat mit seiner Forschung einen wichtigen Baustein für einen Coaching-Dialog gelegt. In der Reflexion vieler einzelner Begleitungsprozesse (Induktion von klinischer Hypnose) erkannte er die Wirkung der therapeutischen Begleitung im Hinblick auf die Selbstwirksamkeitsprozesse von Klient und Teilnehmer. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht das therapeutische Können des Coachs oder die positive Entwicklung des Klienten. Vielmehr werden beide Voraussetzungen aufeinander bezogen und bewirken im System eine Veränderung beim Klienten und seinem Umfeld. Der Heidelberger Arzt und Psychotherapeut Gunther Schmidt hat diese Erkenntnisse zu einem hypnosystemischen Kompetenzansatz weiterentwickelt. Ein wesentliches Element dieser konzeptionellen Überlegungen besteht darin, dass eine lösungsorientierte Vorgehensweise ihre Dynamik und Wirksamkeit immer nur dann erhält, wenn sie sich an einem Ziel orientiert und der Zielerreichung dient. Die Orientierung und das Erreichen von Zielen dürfen nicht im punktuellen Sinne (Ergebnis als punktueller Ausgleich von Ist/Soll), sondern

müssen im Sinne eines Prozesses verstanden werden. Dieser Prozess entsteht und wirkt dadurch, dass er sich an einem Ziel orientiert und die Beteiligten alles dafür tun, um dieses Ziel zu erreichen. Von dieser konsequenten Orientierung an einem Ziel geht jene Dynamik aus, die der Prozess des Coaching und der Begleitung braucht. Begriffe wie „zieldienlich oder zielförderlich“ sind deshalb besser geeignet als „Zielorientierung oder Zielerreichung“, ohne allerdings den Blick auf die Zielorientierung oder Zielerreichung zu verlieren.

Die Aufgabe von Coach und Klient besteht darin, die Möglichkeiten eines wechselseitigen Kooperationsystems zu erkennen und gemeinsam zu entfalten. „Therapeuten können die Parallelitäten in den Denk- und Fühlprozessen zwischen sich selbst und ihren Klienten nutzen, um ein optimal zieldienliches Kooperationsystem aufzubauen, mit dem generellen Ziel, die Ist-Soll-Diskrepanzen aufzulösen“ (Schmid 2013: 188). Der Aufbau eines wechselseitigen Kooperationsystems zur Überwindung der Diskrepanz (Defizit) von Ist / Soll ist demnach die Basis, um von einer defizitorientierten zu einer positiven und ressourcenorientierten Führungskräfteentwicklung zu kommen.

Durch seine praktische Arbeit mit Klienten und die daraus reflektierenden Forschungsarbeiten hat insbesondere Milton Erickson die Grundlage für die Erkenntnisse gelegt, dass durch den frei gestaltbaren wechselseitigen Bezug zwischen Klient und Therapeut die Möglichkeit entsteht, Defizite gemeinsam in Positives zu verändern. Entscheidend ist dabei die Erkenntnis, dass weder der Klient mit der Aktivierung seiner Ressourcen noch der Therapeut mit seinen Aktivitäten einseitig zu dem Gelingen des Coaching-Dialogs oder einer Begleitung beitragen. Es ist immer das Zusammenwirken beider, das den Prozess einer Begleitung bzw. Coaching erfolgreich wirken lässt!

Ausgangspunkt bei Erickson ist die Beobachtung, dass Krankheiten, ob psychogen oder organisch, bestimmten Mustern folgen. Er erkannte, dass eine Unterbrechung dieser Muster eine höchst wirksame und therapeutische Maßnahme sein kann (Erickson 1990: 261–283). Diese Erkenntnis hat Erickson in den Zusammenhang eines wechselseitigen Systems von Klient und Therapeut gestellt. Die am meisten beeindruckende Pionierleistung auf dem Gebiet der Psychotherapie von Erickson besteht deshalb darin, „dass es die Umorganisation von Mustern ist, die therapeutische Lösungen herbeiführen. Dabei kann der Therapeut der Selbstorganisation des Systems die adäquate Lösung vollständig überlassen“ (Schmidt 2013: 137).

Die Lösung, die aus einem wechselseitigem Kooperationsystem auf Grund der Selbstorganisation des Systems entsteht, geschieht unter folgenden (systemischen) Aspekten: Es gibt keinerlei direkten Transfer von Wissen, Kenntnissen und Handlungsanweisungen von dem System des Begleiters auf das System des Klienten. Alles beruht auf der (autonomen) Reorientierung der Eigenprozesse eines Systems durch Selbstpräsentation eines anderen Systems und seiner ihm eigenen Prozesse (Schmidt 2013: 137).

## *Kompetenzen erster und zweiter Ordnung*

Die Erkenntnisse eines systemischen Lösungsansatzes von Milton Erickson lassen sich damit beschreiben, dass es in der Begleitung von Menschen als Coaching oder Therapie nur darum geht, Lebens- und Handlungspotential zu erkennen und zu entfalten, indem die Flexibilität und Kompetenz bei der Auswahl von Mustern erweitert und intensiviert wird (Schmidt 2013: 138). Dieses geschieht aber nicht losgelöst auf einer Ebene von Methoden oder Maßnahmen, sondern im Kontext mit den Kompetenzen und den Maßnahmen, die zu einem Ziel führen.

Schmidt entwickelt daraus einen eigenständigen Ansatz. Für die wechselseitige, autonome und sich selbstorganisierende Wirksamkeit der Aktivitäten von Klient und Therapeut hat Schmidt den Begriff „Muster“ aufgenommen, um im Rahmen seines systemischen Ansatzes, Psychotherapie und Beratung (Coaching, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung) mit den Modellen der kompetenzaktivierenden Hypno- und Psychotherapie von Milton Erickson zu verbinden. Schmidt formuliert folgende Grundannahmen zwischen seinem eigenen „hypnosystemischen“ Ansatz und den Konzepten von Milton Erickson, obwohl dies auch bei oberflächlicher Betrachtung gerade in den Ericksonschen Arbeiten nicht immer explizit sichtbar wird. Für beide Ansätze werden ähnliche, teilweise völlig identische Grundannahmen getroffen:

Lebensprozesse werden als Ausdruck von regelhaften Mustern beschrieben. „Unter ‚Muster‘ wird dabei verstanden die Verkoppelung, Assoziation, Vernetzung von diversen sogenannten Elementen des Erlebens. Damit sind z. B. gemeint Kognitionen, Verhaltensbeiträge, die Art der Kommunikation, emotionale Reaktionen, aber auch physiologische Reaktionen wie Atmung, Körperhaltung etc., ebenso Faktoren wie Ort, Zeit, Beteiligte einer Situation etc.“ (Schmid 2013: 7)

Lebensprozesse und die daraus folgenden Systeme werden als selbst organisierende, autopoietische Systeme verstanden. „Zwar kannte Milton Erickson diesen Begriff noch nicht, [aber] in allen seinen Arbeiten seit den 1930er-Jahren hat er sich [...] genau an Prinzipien orientiert, welche völlig den Erkenntnissen der Forschung über lebende Systeme als sich selbst autonom organisierende Systeme entsprechen“. (Schmid 2013: 8)

Veränderung bzw. das Annehmen von Veränderung geschieht durch die Einführung von Unterschieden in den Mustern z. B. durch neu erkanntes Wissen oder Information. „Da ja ein Muster sich als Ausdruck eines Wechselwirkungsnetzwerks darstellt, werden dann nicht nur die direkt veränderten Muster erfasst, sondern in Wechselwirkung das ganze Muster“ (Schmidt 2012: 7).

Die Herausforderung des Coaching im Dialog mit dem Klienten besteht demzufolge darin, in dem Netzwerk der Wechselwirkung von Coach und Klient eine Veränderung der bisherigen Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und im Coaching-Dialog zu entfalten. Die kontinuierlichen Veränderungen im beruflichen oder auch privaten Umfeld von Menschen erfordern eine solche Musterzustandsänderung als wesentlichen Baustein für die Begleitung von Menschen. Häufig ist jedoch die Beobachtung zu machen, dass Menschen in Veränderungsprozessen zwar ihre äußeren Handlungsweisen und Verhalten an die Erfordernisse anpassen, ihre inneren Denk- und Handlungsmuster jedoch unverändert bleiben. Es grenzt nahezu an eine menschliche Überforderung, neue geforderte Handlungsformen auf der Basis von alten Denk- und Handlungsmustern zu realisieren. Eine konkrete Lösung besteht darin, die Potentiale von Musterzustandsänderungen von Denken und Handeln durch Wertschätzung und systemische Begleitung zu erkennen und im Dialog zu entfalten.

Das Konzept der „Kompetenzen der ersten und zweiten Ordnung“ bietet hierzu den geeigneten methodischen Rahmen. Der Begriff „Kompetenz erster Ordnung“ steht für die Möglichkeit eines Menschen (Führungskraft, Mitarbeiter u. a.), selbstständig und selbstorganisierend Muster als Lebens- und Führungsprozesse zu gestalten. Das Konzept der „Kompetenz erster Ordnung“ beruht auf den Erkenntnissen einer personenzentrierten Begleitung von Carl Rogers (Rogers 1954). Es macht deutlich, dass jeder Mensch über die Kompetenzen verfügt, eigenständig und kreativ Lösungen für die Anforderungen seines Lebens zu erkennen und zu entfalten. Ergänzend zu den „Kompetenzen

erster Ordnung“ steht der Begriff „Kompetenz zweiter Ordnung“ (Mödinger 2014: 17) für die Möglichkeiten des Coachs, Lebens- und Führungsprozesse ziieldienlich, kontextorientiert und kompetenzfokussiert in der wechselseitig wirkenden Beziehung zu einer Führungskraft zu gestalten. Im Mittelpunkt der Kompetenzfokussierung steht dabei jedoch nicht nur das eigenständige Erkennen von problemlösenden Kompetenzen des Klienten, sondern auch die Unterstützung in der Kompetenzentfaltung durch Methoden wie Kompetenzeinschätzung (Erweiterung des Verständnisses von Diagnostik) und Kompetenzentwicklung (Beratungssystem). Damit entstehen in der wechselseitigen Wirkung von Kompetenzen erster und zweiter Ordnung eine gewünschte und absichtsvolle Entwicklung von Verhalten und Handeln.

Coaching als organisierter Dialog sprengt dergestalt die zweckrationale Einengung von Führungshandeln auf das Managen und dessen eindimensionaler Ausrichtung auf Ergebnis und Erfolg, ohne allerdings beide für das Gelingen des Dialogs aus den Augen zu verlieren. In der sich gestaltenden Beziehung zweier gleichberechtigter Partner eröffnet der Coaching-Dialog die Möglichkeit zu einem „vernünftigen Gespräch“, dessen Form, Ablauf und Inhalte von den Dialogpartnern selbst bestimmt werden und sich daraus gleichsam „selbsttätig“ Potentiale der Veränderung für diese entwickeln. Damit wird eine kommunikative Rationalität geschaffen, die es beispielsweise den Beteiligten erlaubt, die in den klassischen Entwicklungsgesprächen stets auftauchende Frage: „Was willst du werden?“ in die weitaus interessantere Frage: „Wer willst du sein?“ zu verwandeln. Und das heißt konkret: „Welche eigenen Ressourcen kannst du durch dich selbst erkennen und entfalten und wie kann ich dich dabei begleiten, dass du aus der Wertschätzung für dich selbst (und deiner Herausforderungen) die Ressourcen für ein zukunftsfähiges Handeln erkennen und umsetzen kannst?“

### *Von einem an Defiziten zu einem an Ressourcen orientierten, positiven Coaching*

In der Regel bleibt der so beschriebene Coaching-Dialog eine in Struktur und Inhalt von der Alltagspraxis der Akteure weitgehend getrennte Veranstaltung organisierten Führungslernens – wenn er denn als eine solche überhaupt stattzufinden vermag. Die weitaus gängigere Praxis des organisierten Führungslernens orientiert sich im Rahmen teilweise extensiver Kompetenzana-

lysen an den daraus ermittelten, als „Entwicklungsmöglichkeiten“ getarnten Schwächen von Individuen und Organisationen.

Es scheint sich allerdings innerhalb der Organisationen selbst der Bedarf nach einem an den individuellen und organisatorischen Ressourcen orientierten, positiven Coaching-Ansatz zu entwickeln. Diesem zunehmenden Bedarf entspricht das Programm Zukunft führen, bei dessen wissenschaftlicher Entwicklung und Umsetzung in die unternehmerische Praxis folgende Erkenntnisse in einem Gesamtprozess von Führungsentwicklung und Führung zusammengefasst werden können:

In der Regel basieren gegenwärtige Führungsentwicklungen auf qualitativen oder quantitativen Methoden (Management Audit, Assessment Center, Management Development Questionnaire u. v. m.), bei denen vorwiegend Defizite festgestellt und auf einer Ratingskala fixiert werden. Die Ich-Du-Beziehung wird damit durch ein theoretisches Konstrukt in abstrakte Werte des jeweiligen Messverfahrens verändert. Die daraus resultierenden Impulse für eine Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern orientieren sich somit auch nicht an den Ressourcen und Potentialen von Person und Kontext, sondern an abstrakten Werten. Coaching-Maßnahmen, durch die z. B. die Werte und konkrete Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern vermittelt werden, entwickeln sich so gesehen zu Erfüllungsgehilfen einer defizitären Handlungsweise.

Das Programm Zukunft führen stellt diesen Prozess auf den Kopf und verbindet Einschätzung, Coaching und Qualifizierung zu einem ganzheitlichen Konzept, bei dem die Ressourcen und Potentiale von Menschen (Führungskraft und Coach) eine ganzheitliche Lösung erkennen und entfalten.

Der erste Schritt besteht darin, den Einschätzungsprozess als eine erste Coaching-Intervention zu erkennen. Auch in einer ressourcenorientierten und positiven Konzeption muss eine Einschätzung von den Möglichkeiten stattfinden, die eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter aus der Kompetenz seiner eigenen Person mitbringt und die sich durch die Kompetenz eines Begleiters entfaltet. Die konkrete Umsetzung dafür besteht darin, die Teilnehmer einer solchen Führungskräfteentwicklung an den Prozessen von Anfang an zu beteiligen. Mitarbeiter und Führungskräfte, die an dem Programm Zukunft führen teilnehmen, beteiligen sich an der Auswahl und Formulierung von

Kompetenzkriterien, der Anforderung, welche Kompetenzen durch zukünftige Entwicklungen wesentlich sind und bei der Auswahl der Teilnehmer, die eine Fremdeinschätzung einer Führungskraft vornehmen.

Der zweite Schritt besteht im eigentlichen Coaching-Dialog, der einer ganz bestimmten Methodik folgt. Grundlage des Coaching-Dialogs ist die Klärung von Situation und Absicht der Teilnehmer. Eine Basis dafür ist das Ergebnis der Selbst- und Fremdeinschätzung im Blick auf die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen. Durch eine positive Ressourcenaktivierung werden die Erfahrungen aktiviert, die der Teilnehmer emotional positiv erlebt hat und empfindet. Diese positive Aktivierung ermöglicht die Veränderung von Musterzuständen von Denken und Handeln, indem der Teilnehmer sich selbst in eine Zukunftsperspektive versetzt und daraus eine Lösung entfaltet. Ein persönlicher Maßnahmenplan beschließt den Coaching-Prozess.

Ein dritter Schritt rundet die Analyse und Begleitung im Führungsdialog ab. Dieser besteht darin, die Teilnehmer selbst untereinander in einen Dialog zu bringen. Im Rahmen eines Führungsdialogs unter den Führungskräften wird das Konzept eines kollaborativen Coaching, in dem sich – fallbezogen – Führungskräfte gegenseitig coachen, umgesetzt. Die abschließende Evaluation aller Prozesse und ihrer Auswirkungen z. B. auf die Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, aber auch auf die Entwicklung der Werte und Kultur eines Unternehmens und deren Umsetzung in die Organisation sowie in den Markt, in die Gesellschaft oder mit Blick auf zukünftige Generationen, eröffnet die Möglichkeit einer nachhaltigen Verlängerung des Dialogs in die Führungspraxis.

Kompetenzen, die ein wünschenswertes, absichtsvolles und zukunftsfähiges Handeln als Ergebnis in einem gegebenen Kontext fördern, lassen sich nicht in ausschließlich kognitiven Managementprozessen erkennen, definieren und einsetzen. Eine ausschließlich kognitive Vorgehensweise bei der Entwicklung von Führungskräften limitiert ein Unternehmen auf das Durchschnittliche. Durch eine aktive Begleitung von Führungskräften im Rahmen einer systemischen Vorgehensweise werden wesentlich mehr und bessere Lebensmöglichkeiten und zukunftsfähige Handlungspotentiale aktiviert. Der systemische Ansatz besteht darin, das Kompetenzsystem (Kompetenz erster Ordnung) einer Führungskraft sowie das Kompetenzsystem eines Begleiters (Kompetenz zweiter Ordnung) zu aktivieren. Im Bezug der beiden Systeme entsteht ein sich selbstorganisierendes, autopoietisches System, das im Zusammenwirken

der Kompetenzen erster und zweiter Ordnung Lösungen und Entwicklungen hervorbringt, die im Blick auf die Zielsetzung wünschenswert, absichtsvoll und zukunftsfähig sind. Die folgende Abbildung 26 macht die Erkenntnis und Wahrnehmung von Kompetenzen bewusst und setzt diese in den Bezug von Kompetenzen erster Ordnung (System / Viereck mit gestrichelter Linie) und den Kompetenzen zweiter Ordnung (System / Viereck mit Linie).

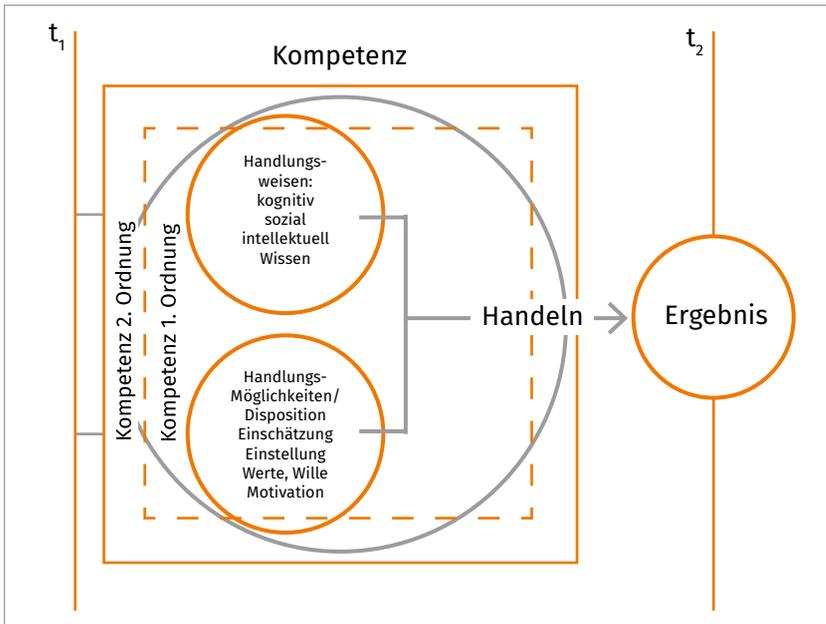


Abbildung 26: Wirksamkeit von Kompetenz erster und zweiter Ordnung

## *Schritte einer ressourcenorientierten Führungsentwicklung*

Die Umsetzungsschritte einer ressourcenorientierten Führungsentwicklung innerhalb eines systemischen Coaching lassen sich mit folgender Perspektiven beschreiben:

- > Die Umsetzungsschritte orientieren sich eher an selbstorganisierten nicht linearen Prozessen als an linearen Strukturen.
- > Es geht um beides: um den Menschen, der in einer bestimmten Funktion bestimmte Handlungen ausübt (Stelle, Job-Description) und den Menschen als Menschen, der auch auf seine Lebensressourcen außerhalb dieser Funktion zurückgreift.

- > Die ganzheitliche Betrachtung, die verschiedene Handlungsaspekte zu einem Ganzen integriert, leistet eine wesentliche Unterstützung.
- > Führungskräfteentwicklung als systemische Lösung verbindet diese zu einem ganzheitlichen Prozess von Einschätzung, Begleitung, Qualifizierung und Evaluation.

Damit lassen sich folgende Handlungsschritte konkret formulieren:

- > Die Führungskraft als Teilnehmer des Coachingprozesses und der Coach sind aktiv an der Gestaltung des Prozesses von Kompetenzeinschätzung und Kompetenzentwicklung beteiligt.
- > Dies kann folgende Aktivitäten einschließen: Reflexion und kontinuierliche Neugestaltung des Einschätzungsprozesses und seiner Kompetenzkriterien, Reflexion der Auswahl der Teilnehmer der Fremdeinschätzung, Reflexion der Zielsetzung von Einschätzung und Entwicklung von Führungskompetenzen.
- > Aktive Umsetzung der Impulse von Einschätzung und Entwicklung durch gemeinsamen Führungsdialog: Ein Führungsdialog integriert z. B. Führungskräfte als gleichwertige Teilnehmer aus unterschiedlichen Kulturen oder Generationen in einem Prozess.
- > Wertschätzung und Aufmerksamkeitsfokussierung auf die Ressourcen und Potentiale von allen, die zielführend und lösungsfördernd sind.

## Grundlagen und Weiterentwicklung des Coaching 6.2

Coaching im Blick auf die Entwicklung Zukunftsfähiger Führung wird in Anlehnung an die Definition des Deutschen Bundesverbands Coaching e. V. als ein auf Methoden gestützter Begleitungsprozess von Führungskräften verstanden, der zeitlich begrenzt und auf der freiwilligen Zustimmung der Beteiligten geschieht. Das Zukunft-führen-Coaching ist ein Prozess, der im Rahmen einer Führungs- und Unternehmensentwicklung stattfindet und der eine Behandlung individueller psychischer Störungen oder sozialer Konflikte ausschließt (DBVC 2007: 19).

Die Grundlagen des Coaching ist das Verstehen von psychotherapeutischen Prozessen, das mit Hilfe von professionellem psychologischem Wissen angewandt wird. In der Regel begleitet ein Coach einen Klienten von einem Ausgangszustand zu einer Veränderung des Musterzustands, den der Klient wünscht, entwickelt und sich damit einverstanden fühlt. Das macht Abbildung 27 deutlich.

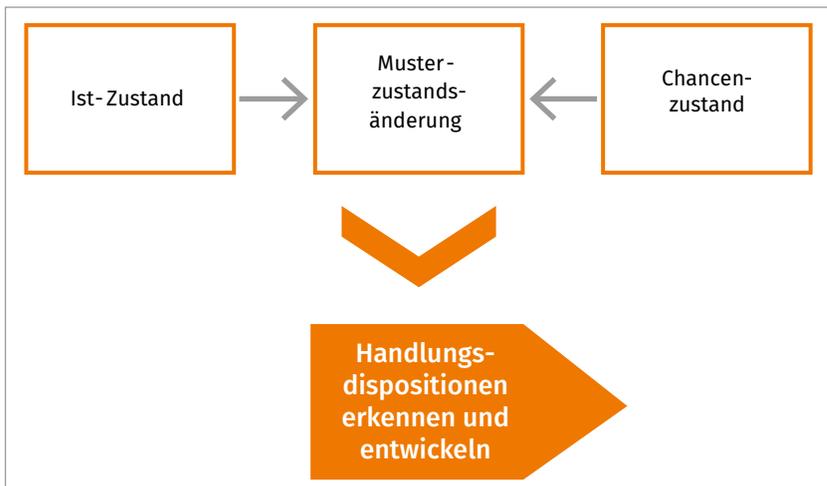


Abbildung 27: Musterzustandsänderung im Prozess des Coaching-Dialogs.

Das Konzept eines Coaching zur Entwicklung Zukunftsfähiger Führung schließt diese Erkenntnisse mit ein. Es konzentriert sich aber auf die Realisierung von Handlungschancen durch Handlungsd dispositionen von Führungskräften. Das Karlsruher Modell für Coaching (Berninger-Schäfer 2010), das am Coaching-Zentrum der Führungsakademie der Landes Baden-Württemberg vermittelt wird, bildet die Grundlage für die Coaching-Prozesse in dem Programm Zukunft führen. Der konzeptionelle Rahmen basiert auf den aktuellen Studien von Wirkfaktoren im Coaching. Wirkfaktoren im Coaching sind u. a. Wertschätzung und emotionale Unterstützung (Künzli, Seiger 2011), Motivation, Selbstreflexion und die Selbstwirksamkeit (Greif 2014) sowie eine lösungsfokussierte und ressourcenorientierte Vorgehensweise (Grant 2012). Aufbauend auf diese theoretischen Erkenntnisse werden in der Praxis acht Schritte einer Coaching-Konzeption umgesetzt.

- > Schritt 1: Klärung von Anliegen
- > Schritt 2: Situationsanalyse
- > Schritt 3: Ressourcenaktivierung
- > Schritt 4: Änderung des Musterzustandes
- > Schritt 5: Zieldefinition
- > Schritt 6: Lösungssuche
- > Schritt 7: Maßnahmenplanung
- > Schritt 8: Auswertung

Die ersten beiden Schritte finden innerhalb des Einschätzungsprozesses Zukunftsfähiger Führung statt. Dabei steht das Coaching-Gespräch im Blick auf das Profil von Fremd- und Selbsteinschätzung im Mittelpunkt. Dabei spielen auch die Anforderungen durch die Zukunft eine Rolle, um zukunftsfähige Führungskompetenzen zu erkennen und zu entwickeln. Der weitere Coaching-Dialog konzentriert sich auf die Aktivierung von Ressourcen durch Emotionalität. Damit kann der Teilnehmer selbst seine aktuellen und tradierten Denk- und Handlungsmuster eigenständig verändern, indem er sich durch Emotionen einem neuen Musterzustand zuwendet und diese für die Entwicklung seiner Kompetenzen nutzt. Dies ist ein wesentlicher Kern der Coaching-Konzeption Zukunftsfähiger Führung. Die Formulierung der Zielsetzung sowie die Lösungssuche und Maßnahmenplanung baut auf einer positiven Emotionalisierung, die in der Regel in einem Zustand in der Zukunft entsteht. Innerhalb der Auswertung findet mit dem Teilnehmer der Abgleich statt, ob und inwieweit das im ersten Schritt formulierte Anliegen erreicht wurde. Die folgenden Abschnitte vertiefen noch einmal das Wissen der Coaching-Konzeption Zukunftsfähiger Führung.

## Der Begriff „Musterzustandsänderung“ 6.2.1

Die Kernaufgabe eines Coachs, der eine Führungskraft bei der Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenz begleitet, besteht darin, dass die Führungskraft selbst Handlungsdispositionen erkennt und entwickelt und Zukunftschancen zielorientiert für sich selbst als Führungskraft und für die unternehmerische Aufgabe im aktuellen Handeln umsetzt. Innerhalb der Coaching-Wissenschaft wurde dafür in den zurückliegenden Jahren der Be-

griff „Änderung des Musterzustands“ geprägt und weiterentwickelt (Berninger-Schäfer 2010: 6).

Das Coaching betrachtet die Führungskraft ganzheitlich als Mensch. Zukunftsfähiges Coaching konzentriert sich nicht auf eine Betrachtungsweise, bei der die Leistung, die eine Führungskraft in ihrer Funktion erbringen muss, ausschließlich im Mittelpunkt steht und durch Coaching gesteigert werden muss. Durch die Arbeit mit dem Begriff „Musterzustandsänderung“ werden die Leistungsaspekte und die Verbesserung der Leistung ausdrücklich mit eingeschlossen.

Ein Musterzustand ist ein Zustand von inneren und äußeren (Muster-)Vorgängen (Schmidt 2004). Damit verschafft sich eine Führungskraft einen Zugang zu den individuellen Ressourcen im Blick auf ein emotionales, kognitives, psychologisches und soziales Verhalten.

Innerhalb des Musterzustandes werden sozusagen alle verfügbaren individuellen Ressourcen und Potentiale einer Führungskraft im Blick auf die Nutzung von Zukunftschancen (Chancen-Zustand) durch die eigene Person aktiviert. Befindet sich eine Führungskraft in einem solchen „Musterzustand“, dann ist dies die beste Voraussetzung für eine optimale Leistung, die als Person in einer bestimmten Funktion möglich ist.

Die Aufgabe des Coaching zur Entwicklung Zukunftsfähiger Führung besteht darin, die Wertschätzung der individuellen Ressourcen zu fördern und gleichzeitig Lösungen zu erkennen und diese für Ziel- und Aufgabenstellung nutzbar zu machen.

Zukunftsfähige Führungskräfte werden also nicht nur durch Zahlen und Vorgaben angetrieben (push), sondern von den Entfaltungsmöglichkeiten und der Wertschätzung ihrer eigenen geistigen, körperlichen und seelischen Ressource als Musterzustand angezogen (pull).

Diese Erkenntnis basiert auf einer langen und in der Fachwelt von Coaching und Therapie weltweit anerkannten Methode der hypnosystemischen Konzeption (Erickson 2011, 2013). Diese Erkenntnisse werden auch durch die Ergebnisse bestätigt, die im Rahmen der Neurowissenschaften mit Probanden aktuell deutlich werden (Hüther 2015).

## *Praxisbeispiel für das methodische Vorgehen einer Musterzustandsänderung im Coaching:*

Die Selbst- und Fremdeinschätzung einer Teilnehmerin im Blick auf das Kompetenzkriterium Offenheit für Veränderung war auf der Skala von Eins bis Zwölf nicht so stark ausgeprägt. Bei der Klärung des Anliegens und der Situationen brachte sich die Teilnehmerin mit ersten Überlegungen ein, auf welche Weise ihre Kompetenz Offenheit für Veränderung weiterentwickelt werden könnte, z. B. durch einen Ortswechsel, Wechsel des Büros, Erlernen einer Fremdsprache u. a. Das alles ist mit Aufwand und Mühe verbunden und in der Regel nicht mit positiven Emotionen besetzt. Um die Situation noch einmal klar bewusst zu machen, wurde der Vorschlag eines Auslandsaufenthaltes in China gemacht. Auf die Vorstellung eines beruflichen Aufenthaltes in China reagierte die Teilnehmerin emotional negativ. Um eine positive Ressourcenaktivierung und Veränderung dieses Musterzustandes zu erreichen, wurde der Vorschlag aus einer Zukunftsperspektive wie folgt formuliert: Es ist das Jahr 2017. Sie haben gerade einen einjährigen beruflichen Auslandsaufenthalt abgeschlossen und bereiten sich auf die Rückkehr nach Deutschland vor. Wie machen Sie das? Die Antwort der Teilnehmerin war spontan und schnell. Ihre Antwort lautete: Ich überlege mir, welche Geschenke ich für meine Freunde mitbringe. Schenken macht in der Regel Freude. Schenken war für die Teilnehmerin ein positives Gefühl. Damit war die Grundlagen gegeben, einen Musterzustand zu ändern, die Ziele, Lösungen und Maßnahmen zu erkennen, die auf der Basis einer positiven Emotionalität zum Entdecken und zur Entfaltung persönlicher (Handlungs-)Ressourcen im Blick auf die Kompetenz Offenheit für Veränderung vorhanden sind.

## Trance und Suggestion 6.2.2

Eine wissenschaftliche Fundierung eines zukunftsfähigen Führungs-Coaching findet sich in den Arbeiten von Erickson. Der amerikanische Psychologe und Psychotherapeut entwickelte Mitte des zurückliegenden Jahrhunderts die Methode der Induktion klinischer Hypnose und die indirekten Formen der hypnotischen Suggestion durch Beobachtung und Training (Erickson, Rossi 1998, 2011).

Erickson konzentriert sich dabei auf die therapeutischen Aspekte, z. B. auf den der Trance, „bei welchem die Beschränkung, die in den gewöhnlichen bewussten Einstellungsrastern und Glaubenssystemen liegen, vorwiegend durchbrochen werden und die Versuchspersonen empfänglich werden für die Erfahrungen anderer Assoziationsmuster und anderer geistiger Funktionsweisen“ (Erickson 2013: 38).

Um diese anderen geistigen Funktionsweisen und Assoziationsmuster zugänglich zu machen, werden Formen von Trance oder hypnotische Suggestion genutzt. Diese beinhalten begleitende Elemente, die Prozesse und Wirkungsweisen von Gefühlen, Wahrnehmungen, Beobachtung innerer Bilder und äußerlicher Verhaltensformen, Gesten, Aktionen und Reaktionen u. a. deutlich machen. Der eindeutige Fokus liegt aber auf der Kommunikation.

Erickson, Rossi, Rossi haben mit dem Modell der Trance-Induktion die wissenschaftliche Grundlage dafür geschaffen, die Chancen, die z. B. durch die erlebten Erfahrungen von Menschen verfügbar sind, für das aktuelle Handeln zugänglich und nutzbar zu machen (Utilisationstheorie).

Die Vorgehensweise basiert nicht auf übersinnlichen Methoden, sondern auf der Kommunikation mit den realen Gegebenheiten zwischen Menschen.

Ein erfolgreiches „hypnotisches Erlebnis liegt dann vor, wenn in der Trance gewohnte Haltung und Funktionenweisen so verändert werden, dass sorgfältig formulierte hypnotische Suggestionen andere Assoziationsmuster und Potentiale innerhalb eines Klienten hervorrufen und nutzen, um bestimmte therapeutische Ziele zu erreichen“ (Erickson 2013: 38).

Eine wesentliche Aufgabe im Coaching von zukunftsfähiger Führungskompetenz liegt darin, Führungskräfte im Erkennen von zukunftsfähigen Handlungsdispositionen zu begleiten. Die wissenschaftliche Grundlage einer hypnosystemischen Vorgehensweise beinhaltet konkret folgende Überlegungen:

- > Zukunftschance erkennen
- > Wertschätzung der eigenen Ressourcen
- > Induktion: mit Hilfe von geeigneten Kommunikationsmöglichkeiten (Trance, hypnotische Suggestion) die Assoziationsmuster und Potentiale der Führungskraft erkennen und wirken lassen, durch die die

Einschränkungen oder Hindernisse durch die Führungskraft selbst überwunden werden, die sie an der Umsetzung von Zukunftsfähiger Führung hindert und begrenzt.

Diese grundlegende und wissenschaftlich fundierte Vorgehensweise wird im Folgenden durch die Methoden, Maßnahmen und Instrumente verdeutlicht (Erickson, Rossi 2011).

## Musterzustände abrufen und wahrnehmen 6.2.3

Musterzustände Zukunftsfähiger Führung lassen sich in Form von Visionen, Wunschzustand und Assoziationen durch folgende methodische Schritte entwickeln bzw. abrufen (in Anlehnung an Berninger-Schäfer 2010: 64)

Innere Bilder oder Gespräch	Was sagt eine Führungskraft zu sich selbst? Welche Bilder verbindet eine Führungskraft mit ihrer Situation bzw. Zustand?
Beobachtung von physiologischen Reaktionen	Welche allgemeinen Beobachtungen spürt eine Führungskraft: Atmung, Kälte-Wärmeempfinden, Schwerkraft u. a.?
Beobachtung der Körperhaltung und Körperkoordination	Welche Körperhaltung bzw. Körperkoordination nimmt eine Führungskraft an sich selbst wahr: aufrecht, steif, locker, Bodenkontakt, Armhaltung, Stimme, Wahrnehmbarkeit?
Beobachtung emotionaler Vorgänge	Welche Gefühle nimmt eine Führungskraft wahr: Farbe, Zeit, Klang, Gerüche u. a.?
Beobachtung von geschmacklichen Assoziationen	Welches Essen, Getränke u. a. werden wie geschmacklich wahrgenommen? Zuviel Kaffee? Ist das Arbeitsessen mit dem Kunden oder Vorstand eine „Henkersmahlzeit“. Gibt es dabei das Lieblingsessen u. a.?
Beobachtungen von Handlungsfähigkeiten	Wo und wie nimmt eine Führungskraft die Wirkung ihrer Kompetenzen wahr?

Tabelle 15: Beispiele für die Entwicklung von Musterzustandsänderung

Der Coach begleitet die Führungskraft bei der Entwicklung dieser Musterzustände, indem er dazu anregt, diese Wunschzustände mit den inneren Bildern, Prozessen und Wirkungen zu verknüpfen. Das wichtigste Instrument ist dabei die Kommunikation.

## 6.3 Methoden und Maßnahmen des Coaching

Das Coaching kann durch folgende Instrumente oder Maßnahmen umgesetzt werden:

- > Aktives Zuhören
- > Feedback
- > Gespräche
- > Fragestellung
- > Intervention

### *Aktives Zuhören*

Aktives Zuhören beinhaltet zwei Komponenten: das passive Hören und die aktive Wiedergabe, dessen was gesagt wurde. Das bedeutet, dass sich der Coach in einem ersten Schritt auf das Hören und Wahrnehmen von Inhalten, Informationen aber auch Gefühlen und non-verbale Äußerungen usw. konzentriert. In einem zweiten Schritt gibt er sinngemäß das wieder, was er im Gespräch gehört und wahrgenommen hat. Der Fachausdruck dafür lautet Paraphrasieren. Paraphrasieren ist keine Wiederholung, sondern eine sinngemäße Wiedergabe (παρά παρά nebenbei reden). Das bedeutet, dass der Coach keine Deutung oder Interpretation der Inhalte vornimmt, sondern diese durch seine Worte in einen anderen Verstehenshorizont stellt. Auf diese Weise kann der Blick auf die Ressourcen und Potentiale gelenkt werden, z. B. dass Fähigkeiten gestärkt werden oder eine Erfolgsperspektive sich eröffnet. Das macht das folgende Beispiel deutlich.

Aussage einer Führungskraft	Als Führungskraft steht man immer unter einem Entscheidungsdruck.
Paraphrasierung	Entscheidungen werden einer Führungskraft nicht abgenommen, sondern fordern sie kontinuierlich heraus.

Tabelle 16: Beispiel für die Paraphrasierung der Aussage einer Führungskraft

Ergänzend zu Paraphrasierung geht es beim aktiven Zuhören darum, wahrgenommene Gefühle, Stimmungen u. a. zu verbalisieren. Beide Elemente des aktiven Zuhörens müssen sorgfältig in den Gesprächsverlauf des Coaching-Dialogs eingebracht werden.

## *Feedback*

Im Gegensatz zu den Instrumenten des aktiven Zuhörens wie Paraphrasierung oder Verbalisierung bezieht der Coach mit einer Feedback-Äußerung Stellung. Die kommt durch eine Ich-Botschaft zum Ausdruck, mit der eine konkrete Rückmeldung gegeben wird. Diese beinhaltet keine Analyse, Wertung oder Deutung, sondern gibt deutlich eine Wahrnehmung oder eine Wirkung wieder. Feedbacks im Rahmen eines Coaching-Gespräches sind wichtig, um den Verlauf und den Fortschritt zu verdeutlichen und bewusst zu machen. Im oben formulierten Beispiel könnte das Feedback wie folgt lauten:

Beispiel für ein Feedback für die Aussage einer Führungskraft	
Aussage einer Führungskraft	Als Führungskraft steht man immer unter einem Entscheidungsdruck.
Feedback	Ich wünsche Ihnen gute Entscheidungen bei Ihrer Führung.

Tabelle 17: Beispiel für ein Feedback für die Aussage einer Führungskraft

## *Gespräche*

Gespräche sind von unterschiedlicher Art und Weise. Es gibt Gespräche, bei denen der Inhalt im Mittelpunkt steht. Im Rahmen eines Gespräches teilen Menschen aber auch ihre Absichten und Gefühle mit. Die Besonderheit des Gesprächs als Coaching-Instrument liegt darin, dass sowohl Inhalte als auch Emotionen im Blick auf eine Entwicklung erkennbar und nutzbar gemacht

werden. Der Zukunft-führen–Coach macht auch Gefühle wahrnehmbar und fragt danach, inwieweit ein Coaching-Teilnehmer dadurch gefördert und gefordert wird. Ein Coaching-Gespräch beginnt deshalb mit dem aktiven Zuhören, bei dem der Coach Stimmungen und Gefühle empathisch wahrnimmt. Durch eine sorgfältige Auswahl der Sprache, der Art der Gesprächsführung u. a. gibt der Coach eine Rückmeldung und kann die Frage in den Raum stellen, inwieweit dies eine Lösung bzw. Entwicklung bedeutet.

## Fragenstellungen

Im Rahmen des Coaching-Gespräches gibt es unterschiedliche Fragetechniken:

- > offene Fragen
- > Kontextfragen
- > Fragen nach konkreten Zahlen, Fakten, Daten
- > Fragen verbunden mit Bildern, Metaphern, Geschichten
- > Fragen nach Wünschen oder Wertungen
- > zirkuläre Fragen

Mit diesen Fragetechniken werden wesentliche Informationen über den Gesamtkontext erhoben und gleichermaßen eine Zielorientierung vorgenommen (Haberleitner 2006).

offene Fragen	Beschreiben Sie Ihren Führungsalltag insbesondere mit der Herausforderung, Entscheidungen zu treffen.
Kontextfragen	Wie und mit welcher Unterstützung treffen Sie Entscheidungen?
Fragen nach konkreten Zahlen, Fakten, Daten	Wie viele Entscheidungen treffen Sie als Führungskraft am Tag?
Fragen verbunden mit Bildern, Metaphern, Geschichten	Können Sie sich an eine Entscheidung erinnern, die Ihnen besonders Freude gemacht? Welche Bilder verbinden Sie damit?
Fragen nach Wünschen oder Wertungen	Was bedeutet für Sie die Herausforderung kontinuierlich Entscheidungen zu treffen?

zirkuläre Fragen	Was erwarten Ihre Mitarbeiter, wie schnell Sie Entscheidungen treffen? Was geschieht, wenn Sie diese Erwartungen nicht erfüllen? u. a.
------------------	--

Tabelle 18: Beispiele für Fragestellungen

## *Framing*

Framing bedeutet, dass der Inhalt eines Gespräches in einen anderen Zusammenhang gestellt wird. Coaching-Teilnehmer leben in unterschiedlichen Rollen, z. B. als Führungskraft im Unternehmen oder als eine soziale Bezugsperson z. B. Vater oder Mutter in der Familie oder als Freund. Framing lässt sich bildhaft so beschreiben, dass ein Bild in unterschiedliche Rahmen gestellt wird. Das Framing ist dann ein nützvolles Instrument, wenn es in einem passenden Augenblick des Gespräches angewendet wird.

Die Instrumente und Maßnahmen des Gespräches zielen darauf ab, eine Ausgangssituation wahrzunehmen (z. B. Einschätzung von Kompetenzen) und auf ein Ziel hin zu führen (z. B. erweiterte Nutzung von Kompetenzen). Um den Weg von Ausgangssituation zum Ziel aktiv zu begleiten, kann und muss der Coach durch seine Gesprächsführung oder andere Maßnahmen „intervenieren“. Eine Coaching-Intervention ist die Vorgehensweise, mit der der Coach die Schritte im Rahmen der Zielerreichung deutlich macht und gegebenenfalls einfordert. In der Entwicklung von zukunftsfähiger Führung wird die Intervention konkret im Coaching-Dialog durch fünf Schritte unterstützt. Auf der Basis der Betrachtung der Fremd- und Eigenpotentialeinschätzung wird die Frage an die Führungskraft gestellt, welches Profil von welchem/r Kollege/in als Ergänzung wirksam sein kann. Dabei steht die Frage z. B. nach der Stellvertretung einer Führungskraft konkret im Mittelpunkt.

Alle Coaching-Maßnahmen und -Instrumente dienen dem Zweck, die Führungskraft durch das Wahrnehmen und Erkennen der eigenen Ressourcen und Potentiale in einen Zustand zu begleiten, in dem alle Möglichkeiten eines zukunftsfähigen Handelns zur Verfügung stehen und genutzt werden können. Dies gilt insbesondere im Blick auf die Aneignung noch nicht aktivierter Führungskompetenzen.

## 6.4 Der Coaching-Dialog im Aneignungsprozess zukünftiger Kompetenzen

Der bisher dargestellte Coaching-Dialog ist nur ein Teil innerhalb der Entwicklung Zukunftsfähiger Führung. Der Dialog innerhalb eines prozessorientierten Coaching konzentriert sich in der Regel auf die Wahrnehmung der Potentialeinschätzung und beinhaltet auch die Reflexion der Anforderungen durch zukünftige Handlungsoptionen (Strategie und / oder Veränderung der Situation). Dieser Teil des Coaching-Dialogs bildet die horizontale Perspektive der Entwicklung Zukunftsfähiger Führung ab. Eine weitere wesentliche Herausforderung ist der Prozess, durch den der Teilnehmer die Entwicklungen von Kompetenzpotentialen realisiert. Diese Perspektive ist die vertikale Perspektive im Blick auf die Entwicklung Zukunftsfähiger Führung.

Die aktuelle Kompetenzforschung (Erpenbeck, Sauter 2013) hat deutlich gemacht, dass der Prozess der Aneignung von Kompetenzpotentialen eine große Herausforderung für den Teilnehmer darstellt. Die Aneignung bzw. Nutzung von weiteren Kompetenzpotentialen geschieht nicht auf dem direkten Wege von Erkennen, Wahrnehmen, Aneignen und Handeln, sondern durch den Prozess der Interiorisation (Aneignung). Der Prozess der Interiorisation lässt sich wie folgt beschreiben: Durch die Kompetenzmessung und die Reflexion im Coaching-Gespräch entsteht die Wahrnehmung neuer Kompetenzpotentiale. Diese Wahrnehmung neuer Handlungsmöglichkeiten steht zunächst im Widerspruch zu den bisherigen Erfahrungen, Werten oder Regeln, denen eine Führungskraft bisher gefolgt ist. Um diesen Widerspruch von bisheriger Erfahrung, Regeln und Werten und den neuen Kompetenzmöglichkeiten aufzulösen, bedarf es einer Weiterentwicklung von Regeln und Werten und die Bereitschaft für neue Erfahrungen. Die Veränderung von Regeln und Werten geschieht bei erwachsenen Menschen nicht auf einer dogmatischen, proklamatorischen Ebene. Regeln und Werte erfahren dadurch eine Weiterentwicklung, indem durch Emotionalisierung eine Destabilisierung von alten Mustern stattfindet und in der Auseinandersetzung von alten und neuen Handlungsweisen neue Handlungsmuster entstehen.

*„Unter Interiorisation verstehen wir dabei die Umwandlung von Regeln, Werten, Normen zu eigenen Emotionen und Motivationen aufgrund emotionaler Labilisierung, d. h. im emotionalen Sinne Erleben und Bewältigen von Dissonanzen. Dabei stehen Erfahrungen und Informationen zur persönlichen Einstellung bzw. zu getroffenen Entscheidungen im Widerspruch. Vorhandene Zweifel, Widersprüchlichkeit oder Verwirrungen werden aufgelöst; es entstehen neue Lösungsmuster.“ (Erpenbeck, Sauter 2013: VII)*

Eine weitere Herausforderung des Coaching-Dialogs besteht darin, den Teilnehmer im Prozess der Aneignung neuer Kompetenzpotentiale aktiv zu unterstützen. Dazu bieten sich zwei unterschiedliche Möglichkeiten an: Emotionalisierung und das Bewusstwerden von Widersprüchlichem oder Widerständen. Eine Emotionalisierung des Coaching-Dialogs findet statt, indem Emotionen, Gefühle, Regungen u. a. zur Sprache kommen. Dabei spielt es zunächst keine Rolle, ob diese Gefühle positive oder negative Inhalte haben. Eine weitere Emotionalisierung kann dadurch stattfinden, indem die Aneignung von zukünftigen Kompetenzpotentialen in einen anderen Kontext gestellt wird, z. B. durch Geschichten, Bilder oder andere Lebenswelten.<sup>15</sup>

## *Übung und Fallbeispiel*

Für welche Verhaltensformen stehen folgende Symbole? Sammeln Sie weitere Symbole, Mythen und Erzählungen, die im Blick auf die Sensibilisierung im Coaching-Dialog wirksam werden können. Ein Managementteam besteht vorwiegend aus jungen Führungskräften. Einzig der Controller ist älter und kommt von einer Beratungsgesellschaft. Das Assessment hat deutlich gemacht, dass die kommunikative, soziale Kompetenz des Controllers als Führungskraft wenig ausgeprägt ist. Im Coaching-Gespräch wird deutlich, dass er seine jungen Kollegen durch Controlling-Seminare und Belehrungen unterrichten möchte. Dies schafft Konflikte. Im Gespräch zeigt sich, dass die direkte Ansprache dieser Konflikte zwischen den jüngeren Führungskräften nicht dazu führt, dass der Controller sozial-kommunikative Kompetenzen für sich erkennt und realisiert. Im Gespräch versuche ich, das Thema in einen anderen Kontext zu stellen. Ich frage, ob der Teilnehmer Familie und Kinder hat und wie diese sich zu seinen Handlungsweisen äußern. Als der Teilnehmer berichtet, dass seine Kinder sagen,

<sup>15</sup> Joseph Campbell gilt als einer der bekanntesten Forscher, der die Bedeutung und Wirkung von Mythen, Symbolen, Erzählung der Menschheit für den Einzelnen intensiv erforscht hat. (Literature: Campbel, J., Moyers, B. 1991 The Power of Myth; Campbel, Fairchild, J. 1993 Myths to Live By).

dass er bevormundend sei und immer alles besser wisse, reden wir darüber: Warum schafft ein solches Handlungsmuster eine soziale Distanz, wobei man sich ja eigentlich das Gegenteil wünscht, welche Erfahrung gibt es, diese Distanz zu überwinden oder zu verringern u. a.? Am Ende des Gespräches reden wir darüber, wie sich diese Lösungsansätze auf das Berufsleben übertragen lassen. Wir sind damit einer Lösung näher gekommen.

Eine weitere Herausforderung im Blick auf die Aneignung von Kompetenzpotentialen besteht darin, Widerstände oder Widersprüchliches zur Sprache zu bringen. Wird das, was alten Handlungsmustern widerspricht, thematisiert, dann kann sich im Gespräch Widersprüchliches (Dissonanz) in neue Lösungsmuster verändern, die neues Handeln ermöglichen.

Die Aufgabe des Coachs besteht darin, die Dissonanzen, Widerstände und Widersprüchliches im Gespräch mit dem Teilnehmer wahrzunehmen und so zur Sprache zu bringen, dass der Teilnehmer sich auf eine Veränderung von alten zu neuen Handlungsmustern einlässt.

Der Coaching-Dialog, der in einer Situation von Dissonanz und Destabilisierung stattfindet, bedarf eines hohen Maßes an Sensibilität und Einfühlung. Diese Anforderung wird noch stärker, wenn der Teilnehmer aus einer anderen Kultur kommt.

Oft entsteht ein Lösungsmuster, mit dem neue Kompetenzpotentiale angeeignet und genutzt werden können, nicht im eigentlichen Coaching-Gespräch, sondern danach. Auch das ist ein positives Ergebnis eines Gespräches.

## 6.5 Besonderheit des Collaborative Coaching

Die Bedeutung Collaborative Coaching wird immer deutlicher und spielt in der Praxis des Coaching eine immer wichtigere Rolle. Dies gilt insbesondere beim Coaching zur Entwicklung von zukunftsfähiger Führungskompetenz.

Innerhalb eines Collaborative Coaching ist nicht nur eine Person als Coach der Bezugspunkt, sondern eine ganze Gruppe, z. B. die Teilnehmer eines Coaching-

Programms, eine Studentengruppe oder ein Führungs- oder Mitarbeiterteam. Collaborative Coaching hat zwei wesentliche Vorteile, die bis heute wenig erkannt oder genutzt werden. Collaborative Coaching bietet die Möglichkeit, neue, noch nicht bekannte Lösungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen zu erkennen und zu verwirklichen, die im eigentlichen Coaching-Prozess zwischen Coach und einem einzelnen Teilnehmern, nicht erkannt werden. Das Collaborative Coaching bietet die Möglichkeit, die Ressourcen und Potentiale zu erkennen und zu entwickeln, die die Teilnehmer eines Coaching-Prozesses untereinander haben.

Im Collaborative-Coaching-Prozess sind alle gleichzeitig Betroffene und Beteiligte. Das bedeutet: Cochees coachen Cochees. Darin liegen neue Potentiale im Blick auf die Entwicklung von Lösungen und Handlungsmöglichkeiten.

Ein weiterer wichtiger Vorteil ist der Transfer von Denk- und Deutungsmustern in unterschiedliche Kulturen und Gesellschaften. Dies spielt vor allem bei der Führungskräfteentwicklung in einem globalen interkulturellen Kontext eine wichtige Rolle. Indem die Teilnehmer einer Gruppe das Coaching übernehmen, geschieht durch das aktive Coaching der Transfer in verschiedene Sprach-, Gefühls-, Denk-, Kulturwelten unterschiedlicher Nationen. Dies ist ein unterschätzter Vorteil im Coaching zur Entwicklung zukunftsfähiger Führung in internationalen Märkten.

### *Die Wirkung des Collaborative Coaching in der Entwicklung Zukunftsfähiger Führung bzw. des Führungsdialogs*

Collaborative Coaching ist eine Vorstufe zur Entwicklung eines Führungsdialogs mit dem Schwerpunkt Zukunftsfähiger Führung. In vielen Entwicklungsprogrammen von Führungskräften wird die Leistung der einzelnen Führungskräfte in einem Rating gegenübergestellt. Die Leistung der einzelnen Führungskraft wird mit verschiedenen Benchmarks verglichen. Das ist gerade die Vorgehensweise, die einen authentischen und ehrlichen Dialog zwischen den Führungskräften verhindert. Das Collaborative Coaching fördert den Dialog in einem Führungsteam und ist eine Vorstufe zu einem kontinuierlichen Führungsdialog zwischen den Führungskräften eines Unternehmens oder verschiedener Abteilungen.

Das Benchmark innerhalb des Collaborative Coaching in der Entwicklung Zukunftsfähiger Führung ist nicht der direkte Leistungsvergleich der Führungskräfte untereinander, sondern der Prozess sowie das Ergebnis, wie viel an zukunftsfähigem Führungspotential realisiert worden ist. Diese Perspektive und das persönliche Engagement im Collaborative Coaching schafft Motivation und Leidenschaft für die gemeinsame Umsetzung zukünftiger unternehmerischer Potentiale durch Führung.

## *Abgrenzung und Begriffe*

Für die Überlegungen, auch die Teilnehmer eines Coaching-Prozesses durch ein gemeinsames Coaching einzusetzen, gibt es unterschiedliche Konzepte und Begriffe wie z. B. Reflecting Team (Lippmann 2004) oder Kollegiales Teamcoaching (Rowold, Rowold 2008; Schley, Schley 2010). Dabei werden die Prozesse und Rollen unterschiedlich definiert und vorgegeben. Als ein Beispiel lässt sich das Konzept „Die Kollegiale Coaching Konferenz“ mit folgender Struktur und Prozessablauf darstellen (Berg, Berninger-Schäfer 2010). Dabei gestalten zwei unterschiedliche Gruppen (Gruppe 1 Klient und Interviewer und Gruppe 2 Moderator, Schriftführer und Berater) einen Prozess, bei dem im Rahmen von Beraterkonferenzen Ziele und Lösungen selbstständig aufgezeigt werden.

Der im Rahmen dieser Veröffentlichung verwendete Begriff des Collaborative Coaching hat eine andere Funktion und Bedeutung: Collaborative Coaching wird unterstützend wirksam, indem eine Gruppe einen strukturierten Prozess der Auswertung einer Potentialeinschätzung sowie die Aneignung neuer Kompetenzen selbstständig gestaltet.

Collaborative Coaching erfordert Vertrauen und einen professionellen Umgang der Teilnehmer als Gruppe. Den Teilnehmern der Gruppe muss bewusst werden, dass das Collaborative Coaching die Zusammengehörigkeit in einer Gruppe professionalisiert.

Das bedeutet: Die Gruppe ist nicht nur das soziale Zusammentreffen von Menschen zu unterschiedlichen Anlässen. Collaborative Coaching als Anlass für das soziale Zusammentreffen von Menschen hat Regeln und Verbindlichkeiten, die jeder Teilnehmer einhält. Eine wesentliche Regel besteht darin, Vertraulichkeit herzustellen und zu bewahren. Über die Inhalte von Collaborative

Coaching wird nicht außerhalb der Gruppe oder ohne die Zustimmung der Beteiligten kommuniziert.

Eine weitere wichtige Regel ist die Gleichberechtigung aller sowie die Möglichkeit des Coachee, sich selbst dadurch zu schützen, indem er eine Grenzlinie aufzeigt. Zwischen den Teilnehmern eines Collaborative Coaching gilt die Vereinbarung, dem Teilnehmer des Coaching-Prozesses in jeder Situation und zu jeder Zeit einen Ausstieg (remote) aus dem Gespräch zu ermöglichen.

Die bisherigen Erfahrungen von Collaborative Coaching bei der Entwicklung von Zukunftsfähiger Führung zeigen, dass bei der Umsetzung sehr stark das Engagement des Einzelnen und der Gruppe gefordert ist. Das Collaborative Coaching orientiert sich an dem strukturierten Prozess der Auswertung der Potentialeinschätzung und an dem Prozess der Aneignung zukunftsfähiger Führungskompetenzen. Außer den oben beschriebenen grundlegenden Regeln entwickelt und reflektiert jede Gruppe für sich selbst die Regeln und Vorgehensweise, wie sie das Collaborative Coaching umsetzt und verwirklicht.

Der Coaching-Dialog zur Entwicklung Zukunftsfähiger Führung nutzt das Collaborative Coaching als eine wichtige Möglichkeit vor allem im Transfer im internationalen bzw. interkulturellen Coaching.

Anregungen für die Gestaltung der Organisation und Prozesse des Collaborative Coaching in einer Gruppe von fünf bis sieben Teilnehmern.

Aufgabenstellung des Collaborative Coaching im Blick auf die Entwicklung von Zukunftsfähiger Führung ist das Gespräch in der Gruppe, bei dem das Ergebnis der Potentialerhebung im Mittelpunkt steht. Die Zielsetzung besteht darin, in der Gruppe nach Verstehens- und Entwicklungsmöglichkeiten für die einzelnen Teilnehmer zu suchen.

- > Die Teilnehmer machen sich gegenseitig bekannt und legen als Gruppe folgende Aspekte fest: allgemeine Regeln für das Collaborative Coaching
- > Zeit und Abfolge für das Gespräch über die Potentialeinschätzung der einzelnen Teilnehmer
- > Ergebnissicherung und Feedback

## 6.6 Personenkonzentriertes Coaching in strukturierten Prozessen

Der Coaching-Dialog beginnt mit der Präsentation der Potentialerhebung durch Eigen- und Fremdeinschätzung. Alle Möglichkeiten, die ein Assessment-Instrument bietet, werden dabei in einer „Vorwärts-Perspektive“ gebündelt. Der Blick ist nach vorne gerichtet und bleibt nach vorne fixiert: Das bedeutet, dass der Teilnehmer selbst das Ergebnis mit der Fragestellung wahrnimmt und analysiert, welche Bedeutung oder Auswirkung das Ergebnis für ihn in Zukunft haben wird bzw. könnte. Gleichzeitig findet durch den Teilnehmer die Sensibilisierung der Potentiale und Ressourcen statt, mit denen er selbst ein ausgewogenes Verhältnis zwischen zukünftigen Anforderungen und der Erfüllung von Anforderungen schafft.

Diese Zukunftsperspektive des Coaching-Dialogs ist eingebettet in die strukturellen Gegebenheiten von Assessment und den Anforderungen, die z. B. durch eine Job-Deskription, eine zukünftige Strategie oder allgemein durch die Veränderungen im Markt und Umfeld einer Organisation gegeben sind. Die als Zahlen und Fakten formulierten und zugestimmten Ziele sind dabei Orientierungsgrößen. Es ist entscheidend, dass der Teilnehmer seinen Beitrag zur Umsetzung der Zielerreichung erkennt und wahrnimmt. In einem am Prozess orientierten Coaching-Dialog ist der Weg das Ziel.

Der „Weg als Ziel“ wird in dem Programm Zukunft führen deutlich durch die Rating-Kurve von Eigeneinschätzung sowie durch die Fremdeinschätzung, die in der Regel die Durchschnittswerte der Teilnehmer der Fremdeinschätzung abbildet. Die Rating-Kurve ist eine Potentialeinschätzung auf einer Skala von Null bis Zwölf. Diese macht durch Eigen- und Fremdeinschätzung die Potentiale deutlich, die gegenwärtig schon im Blick auf eine Zukunftsfähige Führung aktiv eingesetzt werden. Die Potentialeinschätzung macht aber auch deutlich, welche Potentiale noch intensiver aktiviert werden müssen, um zukünftige Anforderungen als Führungskraft zu bewerkstelligen. Diese Anforderungen sind zum einen in den gelben Balken der einzelnen Kompetenzdefinitionen erkennbar, die als Soll-Profil Zukunftsfähiger Führung zuvor definiert wurden. Zum anderen werden diese Anforderungen aber auch in Form der Anforderungen der Strategie, der Märkte oder des Umfelds im Coaching-Dialog bewusst.

Die Teilnehmer erhalten in einem ersten Schritt das Ergebnis der Eigen- und Fremdeinschätzung mit dem Sollprofil. Im Coaching-Dialog reflektiert der Teilnehmer in einem ersten Schritt diese Ergebnisse durch seine Eindrücke, Gefühle und Interpretationen. Entscheidend ist dabei die Rollenverteilung: Es ist nicht der Coach, der Interpretationsmöglichkeiten durch Argumente anbietet und in das Gespräch einbringt, sondern der Teilnehmer selbst, der die Ergebnisse von sich aus wahrnimmt und reflektiert. Es ist entscheidend, dass der Coach diese Reflexionen des Teilnehmers im ersten Augenblick wahrnimmt und daran anknüpft. Dies eröffnet die zweite Perspektive, dass der Teilnehmer selbst Ressourcen und Potentiale erkennt, Anforderungen durch die Förderung von Kompetenzen zu erfüllen.

Der wesentliche Beitrag des Coach im Dialog besteht darin, Gefühle, Eindrücke und Interpretationen der Teilnehmer wahrzunehmen und im Dialog zu spiegeln, das heißt wiederzugeben. Darüber hinaus besteht für den Coach die Möglichkeit, Wahrnehmungen, Gefühle und Interpretationen in geeigneter Form durch Fragen und Beobachtungen bei den Teilnehmern zu fördern. Dazu bietet der strukturierte Prozess eine Unterstützung an.

Durch die Potentialerhebung in Form von Eigen- und Fremdeinschätzung ist der strukturierte Prozess eines personenzentrierten Coaching vorgegeben. Basis dafür ist das Profil von Selbst- und Fremdeinschätzung, das Abbildung 28 verdeutlicht. Die Linie mit den Punkten (orange) zeigt die Eigeneinschätzung, die Linie mit den Vierecken (schwarz) zeigt den Mittelwert aller Teilnehmer der Fremdeinschätzung. Der Teilnehmer wird zunächst darauf achten, wie diese Linien verlaufen: Gibt es große Differenzen zwischen den Linien und gibt es einen hohen oder niedrigen Wert der Linien? Betrachtet man die Linien in dem unten dargestellten Beispiel für sich, dann werden weitere Erkenntnisse deutlich: Die schwarze Linie der Fremdeinschätzung ist ausgewogen und liegt innerhalb der oberen Werte der Skala, nämlich zwischen acht und zehn Punkten. Die gelben Balken der 16 Kompetenzdefinitionen zeigen an, welcher Wert für ein zukunftsfähiges Kompetenzprofil erwartet wird. Die Linie der unten abgebildeten Potentialeinschätzung durch die Fremderhebung macht ein Kompetenzprofil deutlich, das sich an den oberen Werten eines Soll-Profiles messen lässt.

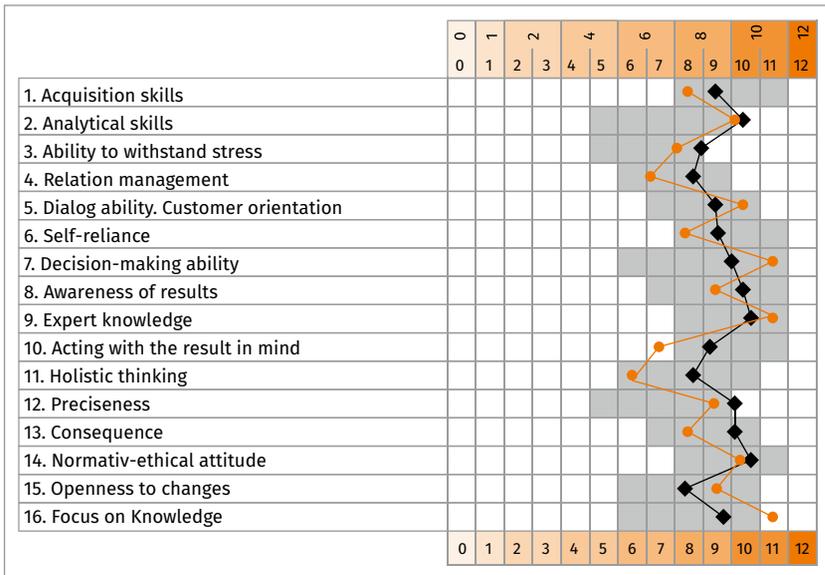


Abbildung 28: Profilbeispiel von Selbst- und Fremdeinschätzung

Auch die orange Linie der Potentialeinschätzung von Kompetenzen durch die Teilnehmer selbst gibt zunächst interessante allgemeine Erkenntnisse wieder. Es fällt auf, dass der Teilnehmer bei der Potentialeinschätzung durch sich selbst eine große Bandbreite von Werten zulässt. Damit wird deutlich, dass der Teilnehmer eine sehr reflektierte Sicht und Wahrnehmung seiner eigenen Möglichkeiten erkennen lässt. Die meisten orangenen Punkte liegen unterhalb der schwarzen Linie der Fremdeinschätzung. Auch das bringt eine starke Position der eigenen Reflexion auf sich selbst und den eigenen Möglichkeiten zum Ausdruck.

Die Einschätzung durch den Teilnehmer ist für den Coaching-Dialog besonders hilfreich. Der Coach sollte deshalb abwarten, welche Eindrücke der Teilnehmer am Anfang eines Coaching-Gesprächs äußert, über was der Teilnehmer nachdenkt oder was er analysiert und welche Gedanken und Gefühle beim ersten Eindruck spürbar werden. Der Coach kann diese Eindrücke aufnehmen und im Gespräch wiedergeben. Damit findet das Gespräch eine Struktur, die vom Teilnehmer ausgeht und bestimmt wird.

Der personenzentrierte Ansatz des Coaching betrachtet aber nicht ausschließlich den Teilnehmer und seine Potentiale als Person für sich. In einer strukturierten Vorgabe werden die Anforderungen deutlich, denen sich ein

Teilnehmer im Rahmen seiner Kompetenzentwicklung stellt. Diese beinhalten formal fünf Schritte:

- > Schritt 1: ein allgemeines Wahrnehmen der Potentialanalyse zukunfts-fähiger Führungskompetenzen
- > Schritt 2: eine Einordnung des Kompetenzprofils in die Position eines Managementteams
- > Schritt 3: eine Reflexion des besonders stark ausgeprägten Kompetenz-potentials
- > Schritt 4: eine Reflexion der Kompetenzpotentiale, bei denen noch Ent-wicklungspotential erkennbar wird
- > Schritt 5: Eine zusammenfassende Betrachtung durch Teilnehmer und Coach, welche zu Maßnahmen zu einer weiteren Entwicklung von Res-sourcen und Potentialen führen

### *Schritt 1: Allgemeine Wahrnehmung des Kompetenzprofils*

Die allgemeine Wahrnehmung der Potentialanalyse zukunfts-fähiger Füh-rungskompetenzen bildet den Einstieg in den Coaching-Dialog. In der Regel äußert der Teilnehmer von sich aus seinen Eindruck, sein Empfinden und seine Gedanken, wenn er das Ergebnis der Potentialanalyse zum ersten Mal wahr-nimmt. Dabei ist es entscheidend, dass alle diese Äußerungen wahrgenommen und reflektiert werden. Allerdings bleibt es die Aufgabe des Coaches, das Ge-spräch zu strukturieren und in einem Prozess so zu führen, dass es Nutzen für den Teilnehmer und das Unternehmen stiftet. Der Nutzen für den Teilnehmer wird dann spürbar, wenn der Teilnehmer eigene Ressourcen und Potentiale erkennt, mit denen er die Entwicklung zukunfts-fähiger Führung selbstständig unterstützt und durch sich selbst fördert. Ergänzend dazu orientiert sich die personenzentrierte Entwicklung zukunfts-fähiger Führungskompetenzen an den Anforderungen, die eine Führungstätigkeit in Zukunft stellt. Dies wird in der Regel durch eine aktuelle Beschreibung der Tätigkeit, durch eine Job Description, deutlich und durch die Anforderung, die an diese Tätigkeit durch die Formulierung einer Strategie gestellt wird.

**Beispiel:** Die Strategie eines Unternehmens macht deutlich, dass auf Grund des Marktwachstums in drei Jahren die Anzahl der Filialen sich von zwanzig

auf fünfundzwanzig erhöhen wird. Die Potentialeinschätzung macht das Ergebnis deutlich, wie die verantwortliche Führungskraft sich selbst einschätzt und von anderen eingeschätzt wird, durch Kompetenzen im Bereich von Ausdauer, Belastbarkeit oder Innovations- und Strategiefähigkeit diese Aufgabe zu bewerkstelligen. Das Coaching-Gespräch schafft für den Teilnehmer und das Unternehmen Klarheit, ob eine Führungskraft über die Ressourcen und Potentiale verfügt, dieser Aufgabenstellung gerecht zu werden.

## *Schritt 2: Wahrnehmung der Führungsposition und der Ergänzung*

Das Kompetenzprofil eines Teilnehmers macht sehr schnell deutlich, dass eine Führungskraft in der Regel nicht absolut und hundertprozentig vollkommen alleine handelt. Oft wird durch die Auswertung von mehreren Kompetenzprofilen eines Führungsteams schnell erkennbar, dass z. B. ein Kompetenzpotential, das bei einer Führungskraft geringer vorhanden ist, durch das Kompetenzpotential einer anderen Führungskraft ergänzt wird.

Es ist deshalb wichtig, die Position einer Führungskraft in der Führung zu kennen. Dabei ist es entscheidend zu wissen, wer die Führungskraft im Führungsprozess mit seinen Potentialen ergänzt. Eine solche Ergänzung von Kompetenzpotentialen unterschiedlicher Teilnehmer kann bewirken, dass Führung sich in Richtung einer Vollständigkeit entwickelt. Das bedeutet: die Ergänzung von Kompetenzpotentialen unterschiedlicher Führungskräfte ist keine formale Addition, sondern schafft einen Raum der Vollständigkeit durch gegenseitigen Respekt, Austausch und Ergänzung. Das Programm Zukunft führen bietet mit diesem zweiten Schritt des Coaching-Dialogs die Möglichkeit, Führung im Blick auf die Zukunft durch Ergänzung von Kompetenzpotentialen zu vervollständigen.

Der zweite Schritt im Coaching-Dialog folgt deshalb dieser Überlegung, indem auf der Basis des wahrgenommenen Kompetenzprofils die Frage gestellt wird, welche Person den Teilnehmer in der Führung ergänzt. Dabei geht es nicht so sehr um eine Ergänzung im Sinne der Funktion (Stellvertreter u. a.), sondern im Blick auf eine emotionale und persönliche Ergänzung auf der Basis der Handlungsdispositionen, die an Führung in zukünftigen Situationen gestellt wird. Dabei können folgende Fragen hilfreich sein: gibt es eine andere Per-

son auf der Führungsebene oder im Unternehmen selbst, die das Kompetenzprofil des Teilnehmers ergänzt bzw. vervollständigt? Wer ist innerhalb eines Führungsteams in der Lage, sich mit den Entscheidungen des Teilnehmers intellektuell, emotional und gedanklich auseinanderzusetzen und durch seine Kompetenzen diese Entscheidungen zu reflektieren, wahrzunehmen, zu korrigieren oder zu unterstützen?

Gibt es keine andere(n) Person(en), die eine Führungskraft durch ihre Kompetenzen ergänzt und vervollständigt, dann kann es eine erste Aufgabe im Programm Zukunft führen sein, diese Person(en) zu suchen und zu finden und einen regelmäßigen Austausch und konstruktives Miteinander im Blick auf Zukunftsfähige Führung zu fördern.

### *Schritt 3: Wahrnehmen der stark ausgebildeten Kompetenzen*

Der dritte Schritt im Coaching-Gespräch reflektiert die Kompetenzen, die besonders stark ausgeprägt sind. Diese bieten natürlich die Grundlage zur weiteren Entwicklung Zukunftsfähiger Führung, indem man darauf aufbaut und diese weiter ausbaut. Kompetenzen, die noch nicht so stark vorhanden sind, lassen sich unter Umständen dadurch fördern, indem die stark ausgeprägten Kompetenzen als Beispiel für die Entwicklung von Ressourcen und Potentialen genommen werden.

Eine stark ausgeprägte Kompetenz muss nicht immer vorteilhaft sein. So kann z. B. eine starke Bewertung von normativ-ethischen Kompetenzen in einer bestimmten Spannung zu Kompetenzen wie z. B. Genauigkeit oder Dialogorientierung stehen, die in der Potentialanalyse von Eigen- und Fremdbewertung noch nicht so stark bewertet wurden.

Das macht folgendes Beispiel einer Führungskraft deutlich, die zwar über eine überdurchschnittliche Ausprägung ethisch-normativer Orientierung verfügt, sich aber im Bereich der Kompetenzen, die Genauigkeit bewirken, noch nicht so stark beurteilt (siehe Abbildung 29). Dies kann als eine Dilemmata-Situation empfunden werden: Die stark ethisch-normative Orientierung wird in der Regel durch eine starke Überprüfung der Umsetzung von Werten und persönlichem Verhalten im Führungsalltag realisiert, während die Kompetenz, mit

der die Genauigkeit von Prozessen umgesetzt wird, wenig zum Tragen kommt. Empfindet der Teilnehmer dies selbst als Dilemma oder als eine Herausforderung, die er lösen möchte, dann kann dies im Rahmen eines Mentoring geschehen.

Fallbeispiel: Die Potentialanalyse zeigt eine starke Ausprägung der Selbsteinschätzung von Kompetenzen, durch die eine normativ-ethische Einstellung im Führungsverhalten umgesetzt wird (orange Linie mit Punkten). Demgegenüber steht die Genauigkeit im Führungshandeln (Eigeneinschätzung) und die analytischen Fähigkeiten (Eigen- und Fremdeinschätzung). Die starke Differenz von vier Punkten kann dazu führen, dass der Teilnehmer diese Betrachtung als Dilemma wahrnimmt. Innerhalb eines Mentoring kann diese Wahrnehmung geklärt und einer Lösung nähergebracht werden.

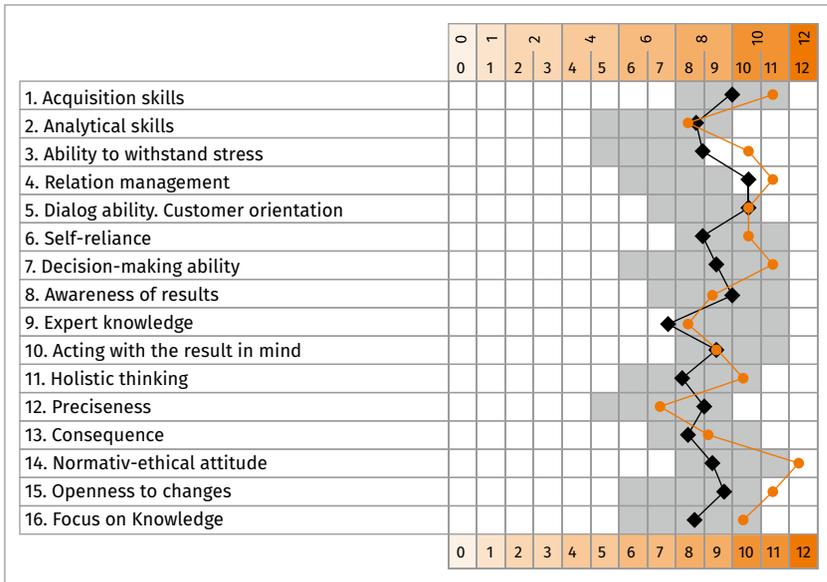


Abbildung 29: Fallbeispiel 1 Kompetenzpotential mit stark ausgebildeten Kompetenzen (normativ-ethisches Verhalten) und wenig stark ausgebildeten Kompetenzen (Gewissenhaftigkeit)

## *Schritt 4: Wahrnehmung der Kompetenzen, die weniger stark ausgeprägt sind und die ein großes Potential zur Entwicklung haben*

Der vierte Schritt beinhaltet die Betrachtung der Kompetenzen, die noch nicht so stark ausgeprägt sind und die deshalb über ein großes Potential an Entwicklung verfügen. Natürlich können in einem ersten Schritt die Entwicklungspotentiale der einzelnen Kompetenzen durch den Teilnehmer reflektiert werden. Spannend ist aber auch die Betrachtung, die die stark ausgeprägten Potentiale mit den weniger stark ausgeprägten Potentialen vergleicht. Das macht folgendes Fallbeispiel deutlich (siehe Abbildung 30): Sowohl die Eigen- als auch die Fremdeinschätzung der Potentiale macht deutlich, dass der Teilnehmer überwiegend über stark ausgeprägte Potentiale (Akquisefähigkeit, Stressbeständigkeit, Selbstbewusstsein, Ergebnisorientierung, Konsequenz u. a.) verfügt, die ihn als Experte charakterisieren z. B. Kundenberater im Key-Accountment u. a. Potentiale, die den Teilnehmer als Generalisten auszeichnen sind dagegen weniger ausgeprägt (z. B. analytische Fähigkeiten, Entscheidungsfähigkeit, ganzheitliches Denken). Wird im Coaching-Dialog deutlich, dass der Teilnehmer die Potentialerhebung in diesem Sinne wahrnimmt, dann stellt sich die Frage, ob und wie aus einem Spezialisten ein Generalist werden kann. Dies lässt sich im Rahmen einer Qualifizierung realisieren, in der die Potentiale mit starken Entwicklungspotentialen nachhaltig durch Aufgabenstellungen im Führungsalltag gefördert werden. Ein erster konkreter Vorschlag kann zum Beispiel durch Präsentation- und Analysetraining umgesetzt werden.

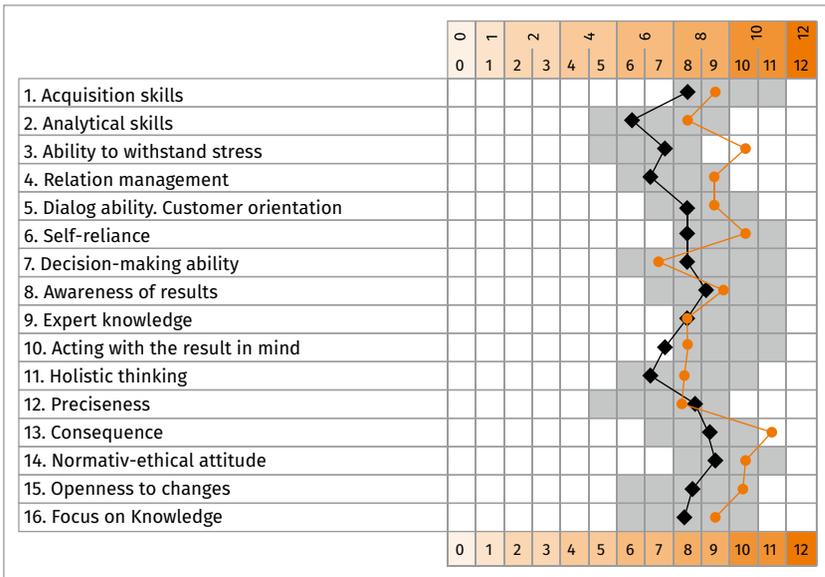


Abbildung 30: Fallbeispiel 2 Kompetenzpotential mit stark ausgebildeten Fachkompetenzen (Stressresistenz, Überzeugung, ergebnisorientiert, konsequent)

Eine Orientierung im Blick auf die Einordnung von Kompetenzpotentialen bietet der Kompetenzatlas. In dem validierten Kompetenzmodell werden die 64 Kompetenzdefinitionen den vier Kompetenzfeldern zugeordnet (siehe Abbildung 31):

- > Personaler Kompetenz (P),
- > Aktivitäten- und Handlungskompetenz (A),
- > Sozial-Kommunikativer Kompetenz (S) und
- > Fach- und Methodenkompetenz (F).

Die in der Potentialeinschätzung deutlich gewordenen 16 Kompetenzen und ihre starke oder weniger starke Ausprägung lassen sich diesen Kompetenzfeldern zuordnen.

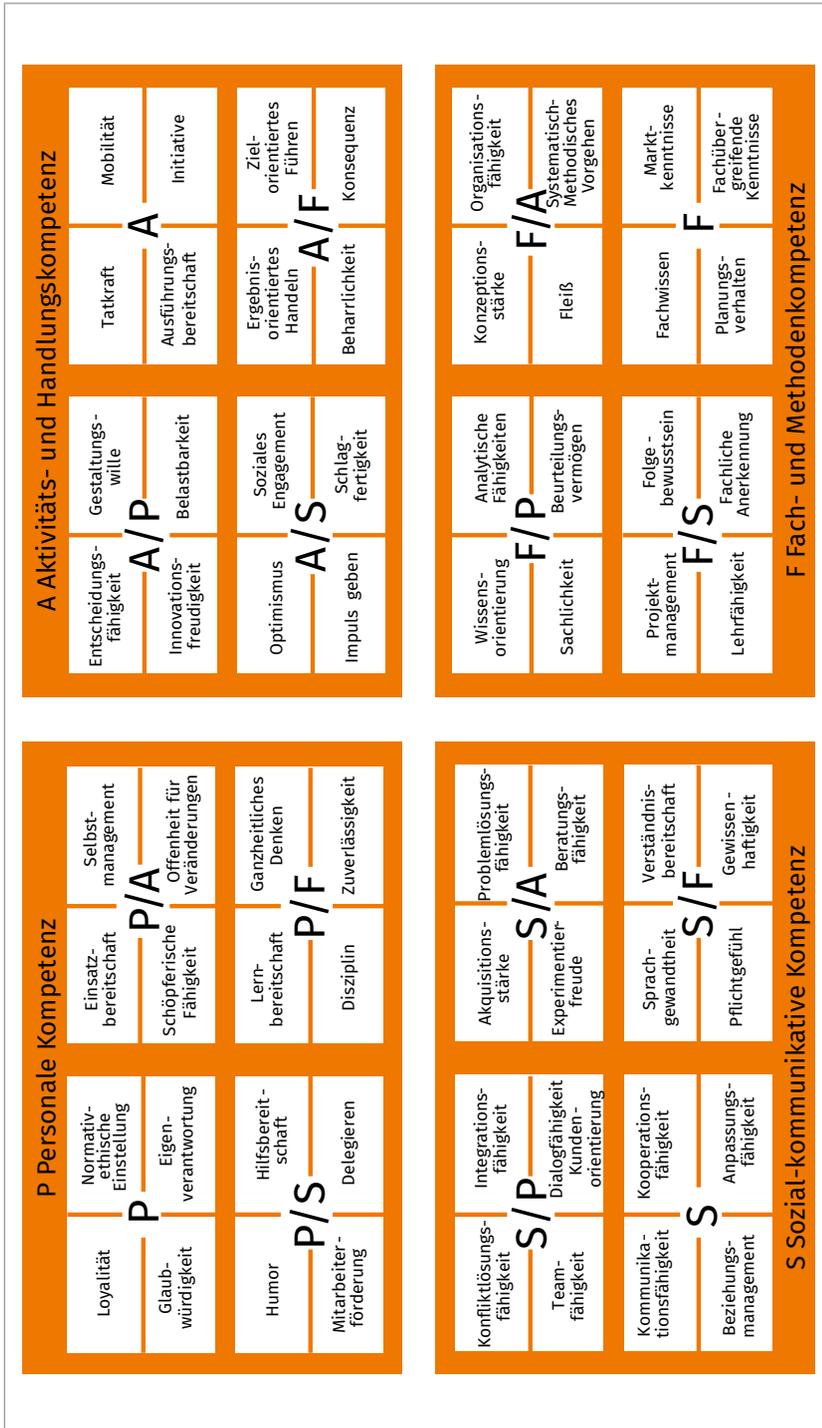


Abbildung 31: Kompetenzatlas mit 64 Kompetenzkriterien und vier Kompetenzperspektiven (Quelle: zuerst entwickelt von Heyse, Erpenbeck 2007)

Damit entstehen weitere Impulse für den Coaching-Dialog. Stark ausgeprägte Kompetenzpotentiale in den Kompetenzfeldern Aktivitätskompetenz und Fach- und Methodenkompetenz weisen eher auf einen Spezialisten hin. Umgekehrt wird das Profil eines Generalisten eher durch die stark ausgeprägten Kompetenzpotentiale in den Kompetenzfeldern personaler und sozial-kommunikativer Kompetenz deutlich.

## *Schritt 5: Reflexion*

Der letzte Schritt im strukturierten Prozess des Coaching-Dialogs besteht in einer zusammenfassenden Betrachtung durch Teilnehmer und Coach. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welche Maßnahmen zu einer weiteren Entwicklung von Ressourcen und Potentialen führt. Eine solche Reflexion im Rahmen des Coaching-Dialogs ist ein erster Impuls für ein individuelles und unternehmensspezifisches Qualifizierungsprogramm für den Teilnehmer, das inhaltlich und formal unter dem Aspekt der Lernprozessbegleitung (Learning Licencing) besprochen wird.

Beispiel zur Entwicklung einer Lernprozessbegleitung

- > On-the-Job-Training
- > ergänzende Projekte mit Bericht (Assignment)
- > Mentoring oder Supervision
- > individuelles oder gemeinsames Basic Training wie z. B.
  - Grundlagen Führung
  - Präsentations-/Moderationstechnik
  - Führungsinstrumente
  - Zielvereinbarungsgespräche

Der Coaching-Dialog ist ein wichtiges Element, um eine Brücke zwischen Ist-Analyse und einem geforderten Soll-Zustand herzustellen. Ist- und Soll-Position lassen sich nicht einfach durch eine direkte Vermittlung notwendiger Handlungsmaßnahmen z. B. in Form von Trainings, Seminaren oder Workshops vermitteln. Zwischen Ist- und Soll-Position steht bewusst der Coaching-Prozess, der durch die Emotionalisierung und Sensibilisierung die Aneignung bzw. Entwicklung von gewünschten, zukünftigen Handlungsdispositionen

(Kompetenzen) fördert, so dass es zu einer eigenständigen autonomen Entwicklung der Person und ihrer Ressourcen und Potentiale kommt. Der Coaching-Prozess kann drei unterschiedliche Ebenen umfassen: die Entwicklung und Aneignung von Kompetenzen auf der Ebene der

- > Unternehmensführung
- > Personalführung und
- > Selbstführung.

Beispiel: Die Aneignung und Vermittlung von gewünschten und notwendigen Handlungsdispositionen einer Führungskraft einer Vertriebsgesellschaft im Ausland wird auf folgenden drei Ebenen konkret umgesetzt:

- > die Entwicklung von Handlungsdispositionen als Kompetenz der Selbstführung im Blick auf die eigene Laufbahnentwicklung,
- > die Entwicklung des Personalmanagements innerhalb der Vertriebsgesellschaft im Ausland und
- > die unternehmerische Entwicklung in Zusammenarbeit von Zentrale und Vertriebsgesellschaft.

## Werte, Tugend, Talent – 6.7 Perspektiven des zukunftsfähigen Führungscoaching

Die Handlungsweise einer Führungskraft wird auch von den Werten beeinflusst, die sie für am wichtigsten hält. In der Regel wird diese Blickweise durch folgende Überlegungen deutlich: Menschen handeln nach einem ganz bestimmten Bild, das sie verinnerlicht haben, wie Menschen handeln sollten. Der Mensch, dessen Handeln nahezu ausschließlich durch einen wirtschaftlichen Vorteil bestimmt ist, wird als homo oeconomicus bezeichnet.

Der homo oeconomicus ist keine Spezies im Sinne von homo sapiens u. a., sondern ein Kunstbegriff für eine Handlungsweise, die sich im Wesentlichen wie folgt charakterisieren lässt:

## Der homo oeconomicus

- > beschreibt den Menschen als wirtschaftlich handelndes und denkendes Wesen,
- > vollzieht sein Handeln vorwiegend auf der Abwägung von rationalen Argumenten und
- > strebt beinahe ausschließlich nach einer Maximierung des persönlichen Nutzens aus rationaler Sicht.

Das Lebensmotto lautet: Wenn es mir gut geht, dann geht es anderen auch gut! Das Erklärungsmodell beruht auf einem Rational-Choice-Modell. Adam Smith gilt als Begründer einer liberalistischen Wirtschafts- und Staatstheorie, innerhalb der der homo oeconomicus seinen Platz findet. In seinem Buch „Wohlfahrt der Nationen“ aus dem Jahr 1776 begründet Smith den sozialen Vorteil einer Gesellschaft durch den egoistischen Einsatz des Einzelnen. Egoistisches Gewinnstreben und soziale Vorteile für alle werden gesteuert durch die so genannte „Unsichtbare Hand des Marktes“. Der Begriff des homo oeconomicus wird erst später von Eduard Spranger geprägt.

*„Der ökonomische Mensch ... ist also derjenige, der in allen Lebensbeziehungen den Nützlichkeitswert voranstellt. Alles wird für ihn zum Mittel der Lebensgestaltung des naturhaften Kampfes ums Dasein und der angenehmen Lebensgestaltung. Reichtum ist Macht. Der ökonomische Mensch entfaltet zunächst über die Natur, ihre Stoffe, Kräfte, Räume und die technischen Mittel zu ihrer Bewältigung. Mehr haben wollen als der andere, ist eine in der gesellschaftlichen Wirtschaft sich immer wieder von selbst bildende Willensbildung.“ (Spranger 1914: 148)*

Demgegenüber steht das Handeln, das sich an der Perspektive des Menschen als gesellschaftliches und politisches Wesen orientiert. Eine Orientierung an einem solchen Menschenbild lässt sich als homo politicus beschreiben. Als homo politicus setzt sich der Mensch für das Gemeinwohl oder das persönliche Wohl eines anderen ohne einen Eigennutz ein. Als ein theoretischer Begründer dieses Menschenbildes gilt Max Weber.

Seine Begriffsdefinitionen werden bis heute in der Soziologie und den Politikwissenschaften als Grundlage genommen, z. B. sein Begriff der Herrschaft sowie die Einteilung des moralischen Handelns in Gesinnungs- und Verantwortungs-

ethik. Zu seinen bekanntesten Werken zählen die Protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus sowie das Monumentalwerk Wirtschaft und Gesellschaft, das von ihm selbst nie publiziert wurde, aber als eine grundlegende Darstellung seines Begriffs- und Denkhorizontes angesehen werden kann.

An welchem Menschenbild sollte sich eine Führungskraft orientieren? Dass eine Antwort sich nicht so leicht finden lässt, machen folgende Beispiele deutlich:

1. Jemand schenkt Ihnen 50.000 € mit der Auflage, diese mit anderen zu teilen. Die 50.000 € stehen Ihnen frei zur Verfügung, wenn Sie diese mit anderen teilen.
2. Sie stehen in der Bibliothek und wollen Bücher ausleihen. Ein Student, der seinen Ausweis vergessen hat, fragt Sie, ob er auf Ihren Namen und mit Ihrem Ausweis ein Buch ausleihen kann.
3. Sie verkaufen Ihr gebrauchtes Auto. Der Käufer bietet Ihnen an, den Kaufbetrag sofort zu bezahlen, wenn er das Auto gleich mitnehmen kann. Er verspricht Ihnen, die Versicherung gleich in der kommenden Woche umzumelden.

## *Reflexion*

Diskutieren / reflektieren Sie folgende Fragestellungen:

- > Wie können Sie sich in diesen Situationen verhalten?
- > Welche Werte beeinflussen Ihre Entscheidung?
- > Welche Entscheidung treffen Sie mit welcher Begründung?
- > Beschreiben Sie den Ablauf der Szenen.

Wie Werte oder die Orientierung an einem Menschenbild auf das Handeln einer Führungskraft wirken, ist eine umfassende Themenstellung. Eine klare Orientierung gibt das folgende Pyramidenmodell, mit dem das Leben des Menschen modellhaft beschrieben werden kann (siehe Abbildung 32).



Abbildung 32: Orientierungspyramide

Dieses Pyramidenmodell beschreibt das Leben des Menschen in der Vorstellung eines Modells. In der Regel bildet sich die Persönlichkeit eines Menschen aus den Erkenntnissen und Erfahrungen, die für ihn als Ziel, Richtungs- und Orientierungsgröße das absolut Wichtigste sind (Werte). Werte beeinflussen die Fertigkeiten (eine Fremdsprache lernen) und die Fähigkeiten (sich mit einer Fremdsprache unterhalten) und wie sich der Mensch in verschiedenen Situationen verhält. Das Verhalten ist wiederum geprägt von den Rollen oder Aufgaben, die ein Mensch in bestimmten Funktionen oder Situationen wahrnimmt.

## 6.8 Perspektiven für ein zukunftsfähiges Führung coaching

Der Einfluss von Werten und Persönlichkeiten auf die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenz kann in unterschiedlichen Perspektiven dargestellt und diskutiert werden. Diese werden im Folgenden dargestellt, bevor die möglichen Auswirkungen auf das Coaching Zukunftsfähiger Führung erör-

tert werden. Im Rahmen dieser Veröffentlichung lassen sich nicht alle Aspekte von Werten und Persönlichkeit im Blick auf ihre Wirksamkeit auf Verhalten und Kompetenzen Zukunftsfähiger Führung vertiefend darstellen.

Werte und Persönlichkeit beeinflussen das Verhalten und damit auch die Kompetenzen, mit denen eine Führungskraft Entscheidungen trifft und umsetzt. Im Grunde sind die obersten Elemente an der Spitze des Pyramidenmodells wie Persönlichkeit und Werte die Treiber von Fähigkeiten und Handeln. Wie stark (persönliche) Werte das Verhalten und Können beeinflussen, wird an folgendem Beispiel deutlich: Es gibt viele Möglichkeiten, Methoden usw. um sich das Rauchen abzugewöhnen. Die Erfahrung aber macht deutlich, dass diese „Mechanismen“ auf der Ebene von Verhalten und Fähigkeit erst dann zum Erfolg führen, wenn der Wert des Genießens dem Wert der Gesundheit so zugeordnet wird, dass der Gesundheitswert eine größere Bedeutung hat als der Genusswert.

Es ist offensichtlich, dass sich Werte und Persönlichkeit des Menschen gar nicht oder nur unter sehr hohen persönlichen Anforderungen ändern. Es stellt sich die Fragen, welche Werte die Persönlichkeit bilden und wie Werte in die Entwicklung und das Verhalten Zukunftsfähiger Führung als Kompetenz oder Handlungsweise einfließen.

Für Führungskräfte kann sich daraus die Herausforderung ergeben, dass Werte, die im Widerspruch stehen, ihr Handeln und ihre Kompetenz beeinflussen (z. B. soziale Werte und ökonomische Werte). Dieser Widerspruch lässt sich bis zu einem bestimmten Maß durch die Professionalität im Beruf oder der Funktion mit der Persönlichkeit, die man tatsächlich ist, ausbalancieren. Oft zeigt sich im Wechsel der Perspektiven die Tragfähigkeit dieser Balance, wenn man z. B. nach dem Selbstverständnis und nach der Ausübung der Rolle und Funktion als Vater oder Mutter im Blick auf die Kinder fragt.

Es gibt aber scheinbar keine eindeutige und keine einfache Lösung dieser Herausforderung. Innerhalb der Philosophie versucht die Ethik den Menschen dabei zu unterstützen, auf welche Weise er ein „gutes Leben“ finden und führen kann. Sie greift dabei auf den Begriff der Tugend zurück. Dieser Begriff kann sprachlich mit dem Wort „taugen“ erklärt werden und schafft damit die Brücke zu dem Begriff Kompetenz.

Innerhalb der Philosophie wird das Leben des Menschen mit der Frage reflektiert, was das Glück des Menschen ist und wie der Mensch selbst etwas zu einem glücklichen (gelingenden) Leben beitragen kann. Ein glückliches Leben entsteht, wenn der Mensch über alle Stufen des Pyramidenmodells ein Dasein und Handeln entwickelt, das seinem Wesen und seinem Können entspricht (Aristoteles 1986: 8). Aristoteles nennt dies arete (= Tugend = für sein eigenes Leben taugen). Er beschreibt die Tugend als „Glück des Menschen“, das in der wesenhaften Tätigkeit / Tüchtigkeit seiner Seele liegt, auf rationalen Elementen (Lehre) und auf den Vorzügen des Charakters (Erfahrung, Gewöhnung) beruht und auf eine Art von Mitte abzielt.

Mit der neuzeitliche Talentforschung kann der Begriff Tugend weiterentwickelt und als Talent bzw. Kompetenz im folgenden Sinne definiert werden: als „specific self image, values proposition or motive dispositions, relatively enduring characteristics of people, disposition of people creating self-determined solutions“ (McClelland 1973; Erpenbeck, v. Rosenstiel 2006).

## 6.9 Auswirkungen auf das Coaching Zukunftsfähiger Führung

Das Coaching zur Entwicklung Zukunftsfähiger Führung kann die Teilnehmer in einem Coaching-Prozess dabei begleiten, ihre Werte zu reflektieren und zu verstehen. Dies ist ein ergänzender Prozess des Coaching, der die Kompetenzentwicklung unterstützt.

Die Umsetzung dieses Prozesses kann innerhalb eines Collaborative Coaching oder im Einzelcoaching z. B. mit folgenden Übungen geschehen.

- > Diskutieren / Reflektieren Sie in der Gruppe oder für sich selbst folgende Überlegungen im Blick auf Werte, Ethik, Tugend, Talent und Kompetenz:
  - > Welche Werte, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Verhaltensformen sind für Sie als Führungskraft wichtig?
  - > Auf welche Weise erlangen Sie die beschriebenen Werte, Fähigkeiten / Fertigkeiten, Verhaltensformen und wie setzen Sie diese als Führungskraft um?

- > Aristoteles vermutet, dass die Tugend und eine an Werten orientierte Kompetenz durch Wissen und Erfahrungen entstehen. Durch Erfahrung wird der Charakter geprägt. Der griechische Begriff χαρακτήρ kann so verstanden werden, dass sich durch die Erfahrung des Menschen etwas einprägt bzw. „einkritzelt“, das das individuelle Leben eines Menschen (Persönlichkeit) ausmacht. Versuchen Sie für sich selbst oder in der Gruppe, das, was sich in Ihr Leben eingekritzelt hat und ihre Persönlichkeit prägt, zu malen.
- > Reflektieren Sie die von Aristoteles und der aktuellen Forschung beschriebenen Definitionsaspekte von Tugend und Talent / Kompetenz und bringen Sie Ihre Zustimmung / -Nichtzustimmung der dargestellten Definition zum Ausdruck.

Eine Möglichkeit, Werte bei der Führung zum Ausdruck zu bringen, bietet die Formulierung von Führungsrichtlinien. Das nachfolgende Beispiel stellt den Wertekompass der WMF Group dar. (Quelle WMF-Unternehmenskommunikation 2013).

## *Übung und Fallbeispiel*

Formulieren / Reflektieren Sie Führungsleitlinien:

The Business Unit for Tableware and Kitchenware is responsible for product development, production, procurement and global marketing of quality products and services in the WMF Group.

**Our aim is to achieve profitable growth.**

We want to be the most financially successful supplier of tableware and kitchenware in relevant international markets and continue increasing the value of the business unit and its brands. We stand out in terms of quality, function, innovation, design and operational excellence.

The breadth and depth of our product range as well as our marketing is what inspires our customers and business partners. Our products and services are always the first choice for customers.

**Customers, regions and business partners**

We have quality and brand-conscious customers and we meet their demands from entry level to the premium segment.

We operate our business globally.

In relevant markets we can be found in all distribution channels where our customers would expect to find our brands. We work continually with our business partners to improve and safeguard the availability of our products and services.

»

<p><b>Products</b></p> <p>We offer a full range of tableware and kitchenware. Our product areas include, first and foremost cookware, cutlery, household knives, kitchen tools, tableware and home accessories, drinking glasses, vacuum flasks and backing trays. We also offer a range of services.</p> <p>Our products stand out in terms of quality, function, innovation and design and offer a unique product experience. We set the standards.</p>
<p><b>Brands</b></p> <p>Our brands guide our action.</p> <p>Our brands offer our customers and business partners unique brand experiences. We run consistent and differentiated brands management for our entire portfolio. This results in greater awareness of our brands and an increase in brand value.</p>
<p><b>Organisation</b></p> <p>We carry out and are responsible for all functions and processes necessary for operating our business such as product development, production, procurement, global marketing, brand management and staff development. We are also responsible for operational management and service functions that are necessary for carrying out this work.</p> <p>Corporate management stipulates the parameters and scope for actions needed to achieve objectives.</p> <p>The service units support us in delivering these services.</p> <p>The global distribution companies are our extended arm into markets.</p>
<p><b>Leadership and teamwork</b></p> <p>Common values determines the quality of our teamwork.</p> <p>Our thoughts and actions are entrepreneurial at every level and in everything we do.</p> <p>Leadership and teamwork in the business unit are based on the values of personal initiative and responsibility, confidence and courage, enthusiasm and identification as well as acknowledgment and appreciation. We measure ourselves by these values.</p>

Tabelle 19: Fallbeispiel einer Führungsleitlinie „Business Unit for Tableware and Kitchenware“ in der WMF Group





## 7 Learning Licencing® Management

Lernen durch Prozessbegleitung

In diesem Kapitel werden die Methoden und Maßnahmen eines Lernprozesses dargestellt, der selbstverantwortlich durch eine Führungskraft gestaltet wird und stattfindet. Im Blick auf ein selbstorganisiertes und selbstverantwortetes Lernen bzw. Weiterbildung werden die Grundlagen eines Lernprozesses dargestellt. Darauf aufbauend werden besondere Methoden und Instrumente wie z. B. das Carpe-diem-Prinzip oder die Heldenreise dargestellt, die ein selbstorganisiertes Lernen in besonderer Weise unterstützen.

Durch die Möglichkeit digitaler Medien hat sich die Situation für Menschen, die sich durch Lernen und Wissen weiterqualifizieren wollen, innerhalb der zurückliegenden Jahre grundlegend verändert. Eigentlich ist alles Wissen, das für die Gestaltung von Prozessen wichtig ist, durch die digitale Technologie überall und zu jeder Zeit verfügbar. Eine intensive Offensive hat die internationale Business School in 2013 durch MOOC erfahren (Massive Open Online Course). MOOC verbindet die traditionellen Formen der Wissensvermittlung wie Videos, Lesematerial, Aufgabenstellungen oder Probeklausuren mit Foren, in denen Lehrende und Lernende miteinander und untereinander kommunizieren. Auf diese Weise entstehen Communities of Knowledge oder Communities of Interest. So werden die Teilnehmer durch Qualifizierungs- oder Lernprozesse in die Lage versetzt, selbstständig über alle Informationen oder Wissensinhalte zu verfügen. Damit verlagert sich der Lern- und Wissensvermittlungsprozess in die Verantwortung des Lernalten.

Die Potenzierung von Wissensvermittlung stellt aber noch keine Verbesserung der Lernvermittlung dar. Eine wesentliche Aufgabe zukünftiger Bildungsprozesse wird darin bestehen, sowohl den einzelnen Teilnehmer zu begleiten als auch seine Fähigkeit als Interaktionspartner im Vermittlungsprozess von Wissen und Lernen zu fördern.

Das Programm Zukunft führen leistet dazu einen grundlegenden Beitrag, indem es den Bedarf an Wissens- und Lerninhalten durch die Kompetenzmessung ermittelt. Das bedeutet: Es wird nicht auf Vorrat gelernt, sondern im Blick auf die tatsächlichen Anforderungen durch die Unternehmensstrategie oder Unternehmenssituation.

Auf dieser Basis kann ein dynamischer Lernprozess entstehen, der das bisherige Denken von Qualifizierungsprozessen grundlegend verändert: Eine zukünftige Qualifizierung geschieht nicht mehr in statischen Prozessen von Lern- oder

Trainingseinheit und der dazu gehörenden Teilnehmerverwaltung durch Lernmanagementsysteme (LMS), sondern durch Interaktion und selbstorganisierte, moderierte und interaktive Prozesse. Ein treffender Ausdruck für diesen Paradigma-Wechsel ist der Begriff „LearningLicencing®-Management“.

Das Prinzip des „Learning Licencing“ bedeutet: Der Teilnehmer einer Qualifizierungsmaßnahme ist nicht passives Objekt, das in verschiedene Lerneinheiten oder im Voraus festgelegte Lernstrukturen eingeordnet wird, sondern die Lizenz zur Weiterbildung und zum lebenslangen Lernen liegen bei den Teilnehmern als interaktive Akteure selbst.

Lernen ist kein Phänomen, das nur in festen Strukturen wie in einer Gruppe, Trainingseinheit oder Klasse stattfindet. Lernen kann heute teilnehmerbezogen und unternehmensspezifisch im Blick auf die Anforderungen eines Unternehmens und des Einzelnen stattfinden, indem die Ressourcen und Möglichkeiten des Einzelnen und die Anforderungen und Aufgaben gegenübergestellt werden und sich daraus ein selbstorganisierter Lern- oder Wissensvermittlungsprozess ergibt.

Die Verantwortung liegt im Sinne einer Möglichkeit (Lizenz) bei der Führungskraft selbst, das LearningLicencing®-Management begleitet den Lernenden und gibt Unterstützung im Blick auf Sensibilisierung, Reflexion und Umsetzung in der Praxis.

Es gibt viele Modelle, die mit Hilfe von Didaktik und Methodik den Lernprozess initiieren und steuern wollen. Dabei stehen unterschiedliche Lernmethoden z. B. Vereinbarung von Lernzielen, Kompetenzentwicklung oder Strukturierung durch ein Curriculum oder Trainingseinheiten im Mittelpunkt.

Die Lernprozessbegleitung im Sinne eines LearningLicencing®-Management nutzt diese Methoden. Im Mittelpunkt stehen dabei die Methoden und Maßnahmen, die ein Lernen durch Erfahrung fördern, wie z. B. das action learning (Revans 1983). Das LearningLicencing®-Management als Prozessbegleitung stellt aber nicht die Methoden, sondern das Management von Methoden in den Mittelpunkt.

Ausgangspunkt der Lernprozesse-Begleitung ist das Verständnis, dass der Lernende selbst die Lizenz zum Lernen erkennt und realisiert. Durch den Pro-

zess von Einschätzung und Coaching von Zukunftsfähiger Führung ist der Teilnehmer in der Lage, selbst Lernchancen und Lernpotentiale während seiner Arbeit und Freizeit zu erkennen und zu nutzen. Es bleibt dabei unbestritten, dass Menschen, die für sich selbst die Lizenz zum Lernen erkannt haben und kontinuierlich realisieren, eine aktive Begleitung und Unterstützung brauchen und von sich aus in Anspruch nehmen. Selbstverantwortetes Lernen ist kein autodidaktisches Lernen. Lernen, das aus der Verantwortung einer Führungskraft entsteht, findet mit und durch das Management von Lernprozessen statt, das die Verantwortung gegenüber sich selbst und anderen z. B. im Unternehmen, im Umfeld oder in den Märkten verwirklicht.

Die Lernprozessbegleitung unterstützt Führungskräfte, dass sie neben allen anderen Aktivitäten in der Führung die sich (spontan) ergebenden Lernchancen in ihrem Führungsalltag ergreifen und realisieren.

Dass ein individualistischer und am Bedarf des Unternehmens ausgerichteter Lernprozess ebenfalls skalierbar ist, zeigen erste experimentelle Versuche, bei denen die Lernprozesse über einen Sharepoint organisiert und umgesetzt werden.

Der Skaleneffekt eines LearningLicencing®-Management liegt nicht in der Kostenreduktion durch Stückzahl, sondern in der Kostenreduktion durch Individualisierung und Interaktion.

Dabei wird außerdem der Streuverlust minimiert, indem die Lizenz zum Lernen in die Hände der Teilnehmer gelegt wird.

## Grundlagen einer Lernprozessbegleitung 7.1

Für das Management von Lernprozessen ist es hilfreich, sich einige grundlegende Erkenntnisse über den Lernprozess zu vergegenwärtigen. Diese Erkenntnisse sollen aber nicht in einem methodischen Konzept oder einer Programmatik zusammengeführt werden. Sie sind vielmehr Bausteine einer Verständigung über die Möglichkeiten, wie Lernen in einem Prozess realisiert

werden kann, bei dem der Teilnehmer selbst die Verantwortung und Umsetzung übernimmt. Als Grundlage dafür werden die aktuellen Erkenntnisse der Neurowissenschaften (Schachl 2006) und deren Umsetzung in der Praxis verwendet (Seidl 2014).

Bausteine für einen solchen Lernprozess sind folgende Aktivitäten. Dabei gilt, dass der Lernprozess nicht zwangsläufig in der abgebildeten Reihenfolge stattfinden muss:

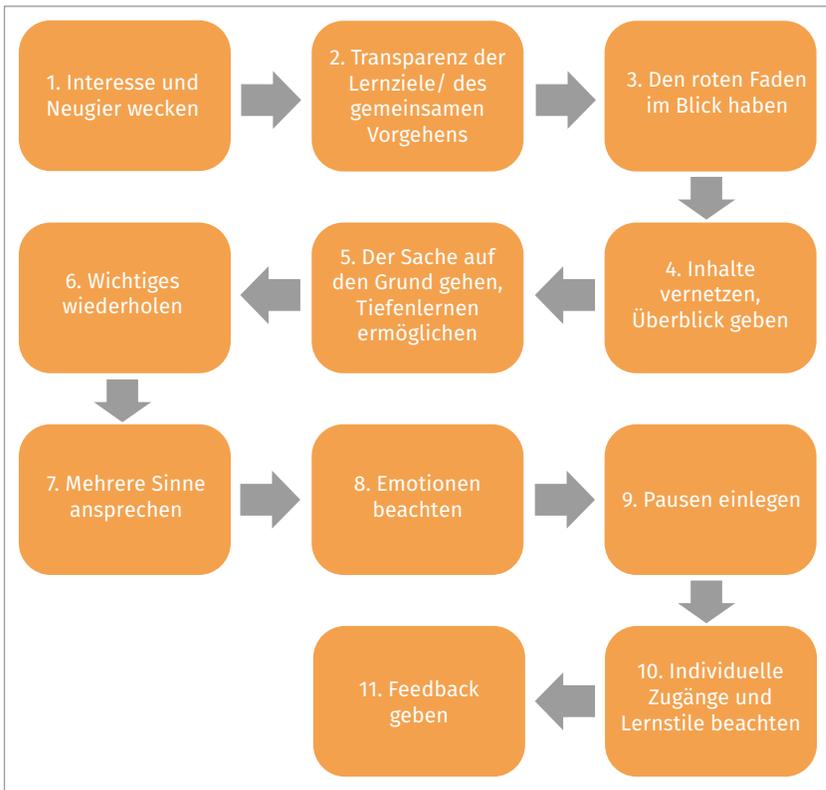


Abbildung 33: Neuronale Lernprozesse. (Quelle: Hochschule der Medien, Newsletter zum Gehirngerechten Lehren und Lernen 2014)

## *1. Einstellung zum Lernprozess: Interesse und Neugierde*

Die aktuelle Neuroforschung (neuronale Plastizitätsforschung, Ontogenese e. g.) macht deutlich, was als eine allgemeine Erkenntnis eine weite Anerkennung findet: Die individuelle Einstellung zu Lernprozessen ist eine wesentliche Entscheidung für das Lernen selbst.

Eine innere Ablehnung von Lerninhalten oder Lernprozessen z. B. auf Grund von Zeitdruck, geringen Kapazitäten oder Energie u. a. erschwert das Lernen. Die Lust auf Lernen wird durch die „Gier auf etwas Neues“ oder dem Wunsch nach Erkenntnis geweckt. Das Lernprozess-Management beginnt damit, den Hunger bzw. die Lust auf etwas Neues zu wecken und die innere individuelle Einstellung zu fördern.

## *2. Vergegenwärtigen von Zielsetzung und Vorgehensweise*

Lernen, vor allem wenn es in den Alltagsprozessen von Führung stattfindet, findet in unbewusst und bewusst erfahrbaren Abschnitten statt. Gerade deshalb ist es wichtig, die Vorgehensweise und Zielsetzung zu vergegenwärtigen. Dies muss nicht in weitläufigen Definitionen von Lernzielen und Curricula geschehen, sondern kann auch durch die Formulierung einer Roadmap umgesetzt werden, die mögliche Lernchancen in einem Führungsalltag im Voraus deutlich macht. Eine Vergegenwärtigung von Zielen und Vorgehensweise sollte auch dadurch stattfinden, indem eine Führungskraft sich selbst eine formale Zustimmung gibt z. B. durch einen Vertrag mit sich selbst.

## *3. Navigationssystem für Lernchancen oder roter Faden*

Lernen braucht einen roten Faden oder eine „Landkarte für Lernchancen“. Damit wird das Lernen wie durch ein Navigationssystem unterstützt und gesteuert. Genutzte Lernchancen werden als Ort markiert, an dem man gewesen ist und zukünftige Lernchancen werden als Ziele deutlich, die man erreichen möchte.

## *4. Inhalte vernetzen*

Die neuronalen Strukturen des Gehirns suchen im Lernprozess immer nach Anknüpfungspunkten: Wenn etwas gelernt wird, wird – vereinfacht formuliert – eine neue Information in eine bereits vorhandene Struktur integriert. Das alte Netz wird durch ein neues, erweitertes vergrößert. Dabei läuft der Lernprozess nicht linear ab, sondern vielmehr unsystematisch und sprunghaft, denn die Möglichkeiten, neues Wissen anzudocken, variieren sehr stark. Vermittelte und vor allem selbst erarbeitete Strukturen unterstützen den individuellen Lernprozess (Roth 2004). Ein Überblick über die Lerninhalte fördert das Lernen, da Lernende so besser auf die Wahrnehmung von Einzelinformationen vorbereitet sind.

Verstehen heißt Inhalte miteinander in Bezug setzen. Deshalb ist das Herstellen von Bezügen ein wichtiger Aspekt des Lehrens und Lernens.

## *5. Lernen in der Tiefe ermöglichen*

Oberflächliches Lernen ist kein nachhaltiges Lernen. Nur wenn Konzepte oder Gedanken intensiv und gründlich bearbeitet werden, werden sie nachhaltig gelernt.

Oftmals werden beim Lernen Inhalte oberflächlich wiederholt, bekannt unter den Begriffen „Auswendiglernen“ oder „Pauken“. Im Gehirn bilden sich dann Gedächtnisnetzwerke durch Wiederholungen heraus. Auf diese Weise auswendig gelernte Inhalte können kurzfristig behalten und beispielsweise in einer Prüfung problemlos akkurat wiedergegeben werden. Jedoch versteht der Lernende nicht, wie genau ein Vorgang, z. B. die Funktionsweise einer Druckmaschine, funktioniert, so dass die Voraussetzung für logische Folgerungen fehlt. Tiefenlernen, auch semantisches Lernen genannt, ermöglicht es, Inhalte bedeutsam zu erfassen sowie Zusammenhänge und Querverbindungen zwischen bereits vorhandenem Vorwissen herzustellen. Das Wissen ist dann wieder auf andere Gebiete übertragbar. Der Lernende durchdringt den Stoff wesentlich tiefer und kann Zusammenhänge erläutern (Roth, 2004: 504 f).

Tiefenlernen wird durch die Anwendung von Wissen, durch kritisches Prüfen sowie die Generierung eigener Ideen dazu gefördert. Dafür ist eine Reduktion

der Lehrinhalte notwendig. Insbesondere eignet sich z. B. fallbasiertes oder problembasiertes Lernen, bei dem die Studierenden Inhalte, Prinzipien (Reduktion, Schwerpunkte, Abstraktion, Strukturierung) und Handlungsmuster selbst erkennen und selbstständig erarbeiten.

## *6. Wichtiges wiederholen*

Wenn Nervenschaltkreise öfter betätigt werden, verfestigt sich das Gelernte. Wiederholen ist damit ein Kernbestandteil von Lernen und sollte in verschiedenen Variationen angewendet werden.

Ein Grund dafür ist, dass Menschen Informationen unterschiedlich gefiltert wahrnehmen – auch als „Selektive Aufmerksamkeit“ bekannt. Werden Informationen zusammenhanglos und ohne Sinnerkennung wahrgenommen, sinkt die Behaltensleistung. Hirnforscher gehen somit davon aus, dass das, was häufig und länger wiederholt wird und in einer bedeutungshaltigen Weise verarbeitet wird, besser hängen bleibt.

## *7. Mehrere Sinne ansprechen*

Je mehr Sinneskanäle im Lehr-/Lernprozess passend angesprochen werden, desto besser ist die Behaltensleistung. Sinnesspezifisch zu lehren bedeutet, u. a. visuelle, auditive und kinästhetische (tastende) Arbeitsformen adäquat einzusetzen und abzuwechseln. Die Inhalte wahrzunehmen und zu „begreifen“ heißt immer auch etwas Selber-Machen. Wenn Lernende selbst etwas tun und es anderen erklären können, findet Lernen oft in effizienterer Weise statt. Informationen werden dadurch besser vernetzt und dauerhaft gespeichert.

Verschiedene Sinne lassen sich in der Lehre durch unterschiedliche Medien ansprechen, z. B. mit Visualisierungen am Flipchart, mit Lehrvideos oder mit Rollenspielen / Simulationen. Auch die Verwendung sinnesspezifischer Sprache dient der Aktivierung der Sinne, wie beispielsweise: „Betrachtet man diese Grafik aus dem Blickwinkel ...“, „In der Diskussion sollten wir alle Stimmen anhören ...“ oder „Wir begreifen den Sachverhalt als ...“.

## *8. Emotionen beachten*

Für eine dauerhafte Speicherung von Informationen sowie ein erfolgreiches Abrufen der Informationen aus dem Gedächtnis sind positive Gefühle förderlich (Gudjons, Traub 2012: 228 f.).

An stark emotionale Erlebnisse erinnern wir uns gut. Auch Lerninhalte werden an Emotionen geknüpft. Forschungsarbeiten gehen davon aus, dass der gegenwärtige emotionale Zustand das Lernen und Arbeiten beeinflusst. Dabei wird von emotional-motivationalen „Begleitprozessen“ ausgegangen, die indirekt am Lerngeschehen beteiligt sind (Krapp 2005: 605). Diese Prozesse haben beispielsweise Einfluss auf die Intensität oder die Richtung der kognitiven „Lernarbeit“. Vor allem negative Emotionen behindern das Lernen. Hirnforscher haben nachgewiesen, dass die Gehirnaktivität beim Einspeichern von Informationen gemindert ist, wenn der Proband sich in einer negativen Stimmung befindet (Spitzer 2008).

Gerade Anfangssituationen in der Lehre sind oft durch Unsicherheiten beeinflusst, z. B. in Bezug auf die Gruppe, das Thema oder die Rolle der Lehrenden und der Lernenden (vgl. auch Prinzip 2). In naturwissenschaftlichen und technischen Fächern kommen meist Schwellenängste der Studierenden hinzu, welche die Beschäftigung mit Fachinhalten hemmen. Für jede neu beginnende Lernphase ist es deshalb wichtig, ein angenehmes Lernklima zu schaffen, damit Unsicherheiten reduziert werden und die Lernenden arbeitsfähig werden können.

## *9. Pausen zu Regeneration planen und umsetzen*

Zur Konsolidierung (Verfestigung) von Informationen benötigt das Gehirn Zeit und Ruhe. Verwirrung entsteht, wenn zu ähnliche Stoffe zeitnah präsentiert werden, da sich dann der Stoff nicht in Ruhe setzen kann.

Die Verfestigung von Inhalten ist ein wichtiger Gedächtnisprozess, der nach dem Lernen einsetzt und ohne zusätzliches Lernen stattfindet. Schlaf spielt dabei eine wichtige Rolle. Der Hippocampus ist für die Verarbeitung und Integration von Informationen in vorhandene Strukturen zuständig. Die dort

vorerst gespeicherten Informationen werden an den Kortex gesendet. Erst dann sind sie nachhaltig gespeichert und abrufbar. Diese Übertragung kann durch die zwischenzeitliche Beschäftigung mit etwas anderem (anderen Lerninhalten, anderen Aktivitäten wie z. B. Videospiele etc.) gestört werden und dazu führen, dass das Gelernte nicht „hängen bleibt“.

Um Verarbeitungsphasen in der Lehre zu ermöglichen, sind Pausen nach ca. 20 Minuten sinnvoll. Nach einem Frontalvortrag sinken die Aufmerksamkeit sowie die Aufnahmefähigkeit enorm. Das Kurzzeitgedächtnis kann zudem nur eine beschränkte Anzahl an Informationseinheiten aufnehmen (Miller 1956; Gobet, Clarkson 2004). Pausen können somit den Verstehens- und Fragenprozess anregen. Eine Pause kann in aktiver Form geschehen, z. B. durch fünfminütiges Verlassen des Raumes oder in Form eines Methodenwechsels.

## *10. Den persönlichen Lernstil erkennen und beachten*

Lernen ist von individuellen Faktoren abhängig: der eigenen Lernbiographie, der Motivation, der Einstellung, dem persönlichen Interesse, von persönlichen Zielen und Lernstrategien. Dabei lassen sich verschiedene Lernstile, die in einem Lernzyklus berücksichtigt werden sollten, unterscheiden (Kolb 1984):

- > Die Universalisten (Divergers) lernen aus der Beobachtung und können die Situation ohne aktive Teilhabe aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Daraus erkennen sie Probleme und leiten kreative Lösungen ab.
- > Die Theoretiker (Assimilators) haben die Fähigkeit, theoretische Modelle zu entwickeln und zu analysieren. Um ihre logischen Schlüsse zu ziehen, benötigen sie keine konkrete praktische Erfahrung.
- > Die Spezialisten (Convergers) lernen gut durch die Anwendung von Modellen und Theorien in der Praxis. Ihnen fällt es leicht, Aufgaben zu lösen, die nur eine richtige Lösung zulassen.
- > Pragmatiker (Accomodators) benötigen zum Lernen eigene konkrete Erfahrungen. Sie sind experimentierfreudig und gehen meist nach dem Prinzip „trial and error“ vor. Diesen Stilen kann man in der Lehrveranstaltung gerecht werden, indem man sie in einem Lernzyklus betrachtet und anhand dessen das methodische Vorgehen plant.

## 11. Rückmeldung einholen und sich selbst geben

Ansprechpartner für das Feedback im LearningLicencing®-Management ist die Führungskraft selbst, indem sie selbst darüber reflektiert, welche Lernziele sie erreicht hat und welche Lernmethoden u. a. sich bewährt haben und geeignet waren. Diese Reflexion sollte auch den Aspekt beinhalten, inwieweit Lernen und Wissen bereits durch Können und Handeln realisiert werden oder nicht. Das Feedback für diese Fragestellung orientiert sich an der vorher gemessenen Einschätzung von zukunftsfähigen Handlungskompetenzen.

## 7.2 Das Konzept der Lernprozessbegleitung

Führung in der Bedeutung des deutschen Begriffs meint, sich selbst und andere in Bewegung bringen (Graf 2012). Das Konzept der Lernprozessbegleitung als ein Konzept der Selbstführung in Lernprozessen beinhaltet diese Aspekte. Lernen als Führungskraft bedeutet eigentlich Führung von sich selbst. Selbstführung in Bezug auf Qualifikations- und Lernprozesse bedeutet, dass der Teilnehmer in diesem Prozess Lehrer und Lernender in ein und derselben Person ist. Damit in dieser besonderen Konstellation ein Prozess mit einem gewünschten Ergebnis in Bewegung kommt, bedarf es einer konzeptionellen Grundlage als Orientierung.

Das Konzept der Lernprozessbegleitung beinhaltet folgende Aspekte:

### *Planbar*

Lernprozess und Selbstführung müssen planbar sein. Die Planbarkeit wird dadurch erreicht, dass bestimmte Ergebnisse oder Wirkungen festgelegt werden, die ein Teilnehmer eines Lernprozesses erreichen bzw. erzielen will. Durch Ressourcen z. B. wie Zeit, Aufmerksamkeit, persönliche und physische Energie und Aufnahmefähigkeit sowie durch konkrete Maßnahmen wird die Möglichkeit geschaffen, Wirkung und Ergebnis als Ziel zu erreichen.

Das Lernprozess-Management, das die Verantwortung für die Lernprozesse an die Person des Lernenden zurückgibt, achtet dabei auf die „innere Planbarkeit“. Das bedeutet: Ein äußerer Maßnahmenplan, die Formulierung von Zielen oder Maßnahmen u. a. sind Planungsvariablen, die von außen auf den Lernprozess wirken und den Lernprozess steuern. Ergänzend dazu umfasst die „innere Planbarkeit“ von selbstverantworteten Lernprozessen die Fragestellung der Planbarkeit der Ressourcen, die direkt mit der Person des Lernenden verbunden sind, z. B. zeitliche Verfügbarkeit, Ressourcen im Blick auf Konzentration und Energie u. a.

## *Erreichbar*

Geplante Schritte und Inhalte müssen erreichbar sein. Dies gilt vor allem für die Planbarkeit von „inneren Ressourcen“ (Zeit, Konzentration, Aufnahmefähigkeit u. a.). Eine Lernprozessbegleitung konzentriert sich darauf, die Erreichbarkeit von Ergebnissen und Wirkungen im Lernprozess zu überprüfen.

## *Umsetzbar*

Die Lernprozessbegleitung im Bereich der Umsetzung betrachtet die Möglichkeiten, wie durch den Einsatz von Ressourcen wirkungsvoll die geplante Zielsetzung erreicht werden kann.

Folgende Fragen können dabei eine Unterstützung sein:

- > Stehen geeignete Ressourcen in einem ausreichenden Ausmaß zur Verfügung (Zeit, Motivation, Konzentration u. a.)?
- > Gibt es eine klare Vorstellung, welche Wirkung bzw. welches Ergebnis erreicht werden soll?
- > Bei welchen Anforderungen gibt es kritische Augenblicke, bei denen die Umsetzung hinterfragt werden muss (siehe critical incidence)?

## *Mittelbar*

Die meisten lehrenden Personen machen die Erfahrung, beim Lehren selbst zu lernen. Eine Führungskraft, die innerhalb der Selbstführung selbstverantwortetes Lernen für sich selbst durchführt und erlebt, erlebt vermutlich dieselbe

Erfahrung: Die Erfahrung des Selbstlernens wird mitteilbar und lässt sich an andere weitergeben. Indem Lehrerfahrungen mitteilbar werden, verstärkt sich umgekehrt die Lernbarkeit. Diese Chance sollte gerade bei Lernprozessen genutzt werden, die durch den Lernenden selbstverantwortet werden.

Dies erfordert allerdings ein starkes Selbstbewusstsein und einen professionellen Umgang im Blick auf Vertrauen und Offenheit. Ein konkretes Beispiel aus der Praxis ist die Entwicklung der Kompetenz der Stressbewältigung. Führungskräfte, die ihre eigene Lernerfahrung im Blick auf Stressbewältigung an andere weitergeben, können dies als Möglichkeit erleben, selbst ihre Kompetenz der Stressbewältigung weiterzuentwickeln.

Ein Ergebnis der Umsetzung von Zukunftsfähiger Führung kann die Entwicklung eines Führungsdialogs oder Mitarbeiter-Dialogs sein. Ein solcher Dialog ist das Ergebnis einer Einschätzung und Entwicklung von zukunftsfähiger Kompetenz durch einen Prozess des Selbstlernens und des Learning Licencing®-Managements.

## 7.3 Instrumente der Lernprozessbegleitung

Wie jeder Managementprozess ist auch das Learning Licencing®-Management ein Prozess, der auf das Verhalten von Menschen abzielt und einwirkt, so dass ein gewünschtes Ergebnis erreicht werden kann. Wahrscheinlich ist die Effizienz der Zielerreichung höher je größer die Zustimmung, Einverständnis und Motivation der betreffenden Menschen sind, die sich selbst auf ein bestimmtes Ziel hin führen.

Im Learning Licencing®-Management ist der Lernende und der Lehrer ein und dieselbe Person. Das bedeutet, dass eine Führungskraft sich selbst motiviert und auf das eigene Verhalten so einwirkt, dass daraus das Einverständnis entsteht, bestimmte Ziele im Blick auf die eigene Weiterqualifizierung zu erreichen. Wahrscheinlich gibt es von jeder Führungskraft eine hundertprozentige Zustimmung zu dieser Aussage. Die Herausforderung liegt in der Umsetzung.

Mit jedem Instrument kann eine bestimmte Wirkung erzielt werden. Durch die Anwendung von Instrumenten kann aber auch ein Zustand geprüft werden.

Die folgenden Instrumente zur Umsetzung einer selbstverantworteten Lernprozessbegleitung sollten deshalb nicht nur als Instrumente betrachtet werden. Die Maßnahmen und Instrumente laden vielmehr zu einer kritischen Reflexion ein, ob und inwieweit die Selbstführung und das selbstverantwortete Lernen durch eine Führungskraft selbst schon umgesetzt werden.

## Instrumente der Sensibilisierung, Reflexion, Motivation und Priorisierung 7.3.1

Wie jedes Management basiert auch das Management von Selbstlernprozessen auf Kommunikation, Verhalten und Beziehung. Teilnehmer an dem Managementprozess selbstverantwortetes Lernen ist zu einem überwiegenden Teil (80 Prozent) die Führungskraft, die sich selber führt und selbst geführt wird bzw. der Lernende, der Lernchancen selbstständig ergreift und die eigene Person lehrt. Die folgenden Instrumente werden deshalb immer mit der Perspektive von ein und derselben Person beschrieben, die aktiv handelt (Lehrer) und gleichzeitig die Handlungsweise an sich selbst (Lerner) vollzieht. Eine solche Perspektive sollte kein Problem darstellen, wenn der Teilnehmer für sich selbst zwei unterschiedliche Rollen für ein und dieselbe Person definiert.

### *Sensibilisierung*

Das Management des Selbstlernprozesses beginnt mit der Sensibilisierung der eigenen Person. Dabei steht die Wahrnehmung der eigenen Person mit folgenden Fragen im Mittelpunkt:

- > Was reizt eine Führungskraft an einer Weiterqualifikation und selbstorganisierten Lernprozessen?
- > Wie lässt sich die Lust auf etwas Neues in selbstorganisierten Lernprozessen beschreiben?
- > Gibt es eine Neugier?

- > Welche Gefühle, Empfindungen u. a. nimmt eine Führungskraft im Blick auf selbstorganisierte Lernprozesse wahr?
- > Wie lassen sich diese in Form von Bildern beschreiben?

Weiterqualifizierung und Lernen sind in einem ersten wichtigen Schritt eine Einstellungssache! Eine der Voraussetzungen dafür ist eine positive Grundeinstellung. Diese lässt sich in Form einer Sensibilisierung wahrnehmen und realisieren.

## *Reflexion*

Ergänzend zur Sensibilisierung, bei der vor allem die Gefühle im Mittelpunkt stehen, kommt die Reflexion, die die Rationalität der Gedanken in den Mittelpunkt stellt. Die Reflexion dient dazu, den Grund zu erkennen.

Eine Reflexion als ein Instrument für das Management von selbstorganisiertem Lernen besteht in folgenden Fragen:

- > Warum mache ich das?
- > Welchen Nutzen habe ich von einem zusätzlichen Aufwand?
- > Kann ich für mich selbst den Grund erkennen, warum ich das tue?

## *Motivation*

Sensibilisierung (Einstellung) und Reflexion (Gründe) bilden die Basis für Motivation. Die Anreize für eine Motivation im Management des Selbstlernprozesses ist etwas, das von der Führungskraft selbst an sich selbst gerichtet wird. Das bedeutet: Der Lehrer motiviert den Lerner als ein und dieselbe Person. Dabei kommt es wahrscheinlich nicht so sehr auf die Motivationsanreize von außen (extrinsisch), sondern auf die inneren (intrinsischen) Motivationsanreize an.

## *Ein inneres Motiv für Motivation: das Carpe-diem-Prinzip*

Der römische Dichter Horaz schreibt 23 v. Chr. diese Aussage am Ende eines Gedichtes „An Leukonoe“. Seither ist es ein geflügeltes Wort, das auf einer Bandbreite zwischen Verantwortung (Ethik) und Genuss (Hedonismus) interpretiert werden kann.

Die wörtliche Übersetzung lautet: „Pflücke den Tag“. Diese lässt sich je nach Interpretationsperspektive mit den Worten „Genieße“ oder „Nutze“ den Tag verstehen.

In seinen Gedichten bringt Horaz verschiedene Themen von Liebe, Freundschaft, Herausforderungen im Alltag oder politische und philosophische Fragen zur Sprache. Die Aussage „carpe diem“ will eine grundlegende Botschaft vermitteln: Die Chance, etwas zu tun oder zu genießen, liegt im Hier und Heute!

Das Carpe-diem-Prinzip lässt sich deshalb umfassender mit folgenden Worten beschreiben: Nutze die Chancen und die Gelegenheit, die sich für dich im Augenblick ergeben. Es macht zunächst keinen Unterschied, mit welcher Motivation ein Mensch die Chancen des Augenblicks verbindet: aus purer Lust und ungezwungen („genieße“) oder aus Verantwortung, reflektiert und wohl überlegt („nutze“). Das Carpe-diem-Prinzip ist einfach ein Appel, die Gunst nicht nur des Tages oder der Stunde, sondern des Augenblicks zu nutzen.

Die Gunst der Stunde „carpe diem“ kann nicht nur als ein zufälliger Augenblick verstanden werden, sondern in einen umfassenderen Zusammenhang wie z. B. Glück, Dankbarkeit oder auch Zufriedenheit gestellt werden.

Der Interpretationsrahmen dieses Verständnisses lässt sich mit einem ganz einfachen Mechanismus von innerer Einstellung der Psyche u. a. beschreiben: Die Gunst der Stunde, das „carpe diem“, entsteht dann, wenn einem das Schicksal oder die Gunst der Götter günstig gewogen sind. Um eine langanhaltende Wirkung dieser Gunst zu erreichen, ist es wichtig, durch Handeln, aber auch durch Genuss selbstständig aus dem Augenblick etwas zu machen.

In einem weitergehenden mythologischen Verständnis entstehen damit solche Handlungsweisen, durch die „die Götter gnädig“ gestimmt werden und „die Gunst der Stunde“ lange wirksam bleiben.

Das Carpe-diem-Prinzip lässt sich mit dem LearningLicensing®-Management durch folgende Fragen verbinden.

- > Erkennt die Führungskraft „die Gunst des Augenblickes“ für das Selbstlernen im Führungsalltag?
- > Wie wird eine Führungskraft fähig, Lernchancen im Führungsalltag als „Carpe-diem-Prinzip“ wahrzunehmen?

- > Welche Lust empfindet eine Führungskraft beim Entdecken von Lernchancen im Führungsalltag?
- > Welche Gedanken verbindet eine Führungskraft, wenn sie eine Chance zum Selbstlernen im Führungsalltag entdeckt: Glück, Dankbarkeit, Zufriedenheit?
- > Was hindert eine Führungskraft, Lernchancen im Führungsalltag als „Carpe-diem-Prinzip“ zu entdecken, zu genießen und zu ergreifen?
- > Was müsste geschehen, um Lernchancen im Führungsalltag als „Carpe-diem-Prinzip“ zu entdecken, zu genießen und zu ergreifen?

Der materielle Kampf um das Überleben findet in der Regel im Leben einer Führungskraft nicht mehr statt. Das alleine könnte schon ein Grund dafür sein, die Gunst des Lebens in den vielen kleinen Augenblicken als Chance zu erkennen.

## *Priorisierungsmanagement*

Jedes Management kennt den Aspekt der Priorisierung. Das bedeutet: Eine Führungskraft muss vor dem Hintergrund der Knappheit von Ressourcen Entscheidungen treffen, welche Ressourcen im Blick auf welche Zielerreichung in welchem Umfang und mit welcher Wirkung eingesetzt werden. Dieselbe Herausforderung ist auch für das Selbstlernmanagement gegeben. Oft sind es im Blick auf den Selbstlernprozess ganz persönliche Ressourcen wie Aufmerksamkeit, Aufnahmefähigkeit, Konzentrationsfähigkeit, physische und psychische Verfassung u. a. Das Management dieser Ressourcen im Blick auf die Priorisierung und Verfügbarkeit ist deshalb sehr eng mit der individuellen Leistungsfähigkeit des einzelnen verbunden. Der Einsatz eines Hörbuchs während der Autofahrt oder die Verlagerung der Selbstlernphasen auf das Reisen z. B. während eines Fluges haben eine ganz unterschiedliche Wirksamkeit. Das Reisen schafft nicht nur einen zeitlichen und räumlichen Abstand zum Alltäglichen, sondern auch einen kreativen Rahmen, in dem die Lust und Neugier auf etwas Neues geweckt werden kann. Insofern können Reisephasen einen positiven Einfluss auf das Selbstlernen haben. Allerdings sollte sich das Management von Ressourcen und deren Priorisierung nicht nur auf diese Phasen beschränken.

## Instrumente der Zielvereinbarungs- und Feedback-Gespräche 7.3.2

Die bisher dargestellten Instrumente des LearningLicencing®-Management haben sich vorwiegend auf die Wahrnehmung und Planung des Managementprozesses konzentriert. Instrumente, die vor allem der Umsetzung des Managements im Selbstlernprozess dienen, sind vorwiegend Kommunikationsinstrumente wie z. B. Zielvereinbarungsgespräche oder Feedback-Gespräche.

### *Zielvereinbarungsgespräche*

Wie in jedem Managementprozess kann die Führungskraft das Selbstlernen mit einer Zielvereinbarung steuern. Die Zielvereinbarung wird im Blick auf verschiedene Selbstlernaktivitäten für einen bestimmten Zeitraum geschlossen. Akteur der Zielvereinbarung ist die Führungskraft als ein und dieselbe Person in einer doppelten Rolle: als Lerner und Lehrer. Der Inhalt der Zielvereinbarung sind Anforderungen, die sich durch die Führungspraxis im Blick auf die Zukunft ergeben, z. B. Selbstlernprozesse im Blick auf fachliche Kompetenzen (IT-Kenntnisse), sozial-kommunikative Kompetenzen (Sprachen), methodische und persönliche Kompetenzen. Im Blick auf den zeitlichen Rahmen ergibt sich eine Festlegung auf ein Jahresziel oder andere zeitliche Einheiten wie z. B. die Laufzeit eines Projektes oder ein Lebenslernziel.

### *Feedback-Gespräche*

Feedback-Gespräche geben einen Status, inwieweit bestimmte Vereinbarungen und Ziele umgesetzt und erreicht worden sind. Dabei ist die Führungskraft wiederum in ein und derselben Person als Feedback-Geber und Feedback-Nehmer tätig. Solche Feedback-Gespräche können kontinuierlich informell oder innerhalb eines bestimmten zeitlichen Abstands formell stattfinden.

## *Besondere Kommunikationsinstrumente des Lernprozess-Management*

Das LearningLicencing®Management kennt besondere Kommunikationsinstrumente, deren Einsatz sich in der Lernprozessbegleitung bewährt hat.

**Critical Incident:** Mit Hilfe der Critical-Incident-Methode werden die Lernprozesse oder Ergebnisse wahrgenommen und bewusst gemacht, die zu einem nichtbefriedigenden Ergebnis für die Führungskraft als Lerner und Lehrer geführt hat. Critical Incident bei Selbstlernprozessen kann viele Ursachen haben, wie z. B. Enttäuschung über nicht wahrgenommene Lernchancen oder über ein geringes Ergebnis bei großem Einsatz oder Lernengagement.

Mit Hilfe einer Critical-Incident-Kommunikation lassen sich die kritischen Ereignisse aufzeigen, die zu einer Störung im Selbstlernen geführt haben. Eine objektive und systematische Betrachtung und methodische Bearbeitung (Flanagan 1954) kann dazu führen, dass die Störfaktoren analysiert, definiert und damit bearbeitet werden können.

Eine Führungskraft kann die Critical Incident im Selbstlernmanagement mit folgenden Aktivitäten umsetzen:

- > Welche Widerstände sind innerlich und äußerlich wahrnehmbar?
- > Gibt es Widersprüche (rational und emotional) und wie lassen sich diese bewerten?
- > Was ist besonders gut gelungen? Was ist nicht gelungen?

Reverse Mentoring: Eine weitere Kommunikationsform, die im Selbstmanagement von Lernprozessen einen guten Einsatz findet, ist das Reverse Mentoring. Diese Form der Kommunikation geht zwar über den reinen Ansatz eines Selbstlernmanagements hinaus, indem es andere Lernpartner mit einbezieht. Dennoch bleibt die Verantwortung auch bei diesem Prozess bei den jeweiligen Akteuren.

Reverse Mentoring bedeutet, im Gespräch und Austausch z. B. in der Form des Mentorings mit anderen lernen, was der andere Lernpartner besonders gut kann oder weiß. Die Form des Reverse Mentoring hat vor allem im Um-

gang mit den Medien bzw. Social Media an Bedeutung gewonnen. So verfügt eine jüngere Generation von Mitarbeitern oft über eine größere Kompetenz im Umgang mit Social-Media-Plattformen als ältere Mitarbeiter. Im reverse Mentoring profitieren beide vom Austausch im Blick auf neues Wissen und Können der jüngeren Führungskraft und das bewährte Wissen einer älteren Führungskraft.

Reverse Mentoring beschränkt sich nicht auf den Austausch im Blick auf den Umgang von Medien, sondern hat viele Einsatzmöglichkeiten z. B. im Austausch zwischen Mann und Frau als Führungskraft, zwischen jungen und älteren Mitarbeitern im Unternehmen auch im Blick auf die fachliche Erfahrung, zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Märkten, Abteilungen, kulturellen Hintergründen und Generationen (z. B. Kinder und Erwachsene). Eine besondere Form des Reverse Mentoring sind z. B. Projekte, in denen sich Führungskräfte von Jugendlichen zu ihrer Führung befragen lassen.

Eine Führungskraft, die das Reverse Mentoring im Management von Selbstlernprozessen nutzt, kann durch folgende Fragen unterstützt werden:

- > Wer verfügt über das Wissen und Können, über das eine Führungskraft nicht verfügt?
- > Über welches Wissen und Können verfügt eine Führungskraft, das sie zum Tausch anbieten kann?
- > Wie lässt sich das Reverse Mentoring konkret umsetzen (Teilnehmer, Termine, Themenstellung u. a.)

Das LearningLicencing®-Management bietet die Chance, dass Führungskräfte Zukunftschancen und Zukunftsmöglichkeiten für ihre Persönlichkeit selbst, für ihre Funktion als Führungskraft und für ihr Unternehmen ergreifen. Dazu gehört als erster Schritt eine bestimmte Einsicht, eine Chance wahrzunehmen und zu verstehen. Ein zweiter Schritt besteht in dem Mut und der Fähigkeit, eine Chance zu ergreifen und einen dauerhaften Nutzen für sich selbst und andere daraus zu entwickeln. Das Management von sich selbst in Lernprozessen und als Führungskraft liefert dazu die Maßnahmen und Methoden.

## 7.4 Entwicklung einer Dramaturgie in Selbstlernprozessen

Ausgangspunkt zur Entwicklung einer Dramaturgie von Selbstlernprozessen ist die Weiterentwicklung von behavioristischen und kognitiven zu konstruktivistischen Lernmodellen. Eine Grundlage dafür ist die Erkenntnis, dass Menschen zunehmend Wissen fragmentarisch und vorwiegend durch Alltagserlebnisse wahrnehmen und verarbeiten. Eine Verarbeitung von Wissens- und Lerninhalten findet dabei durch eine Führungskraft selbst statt, die aus den Impulsen selbstständig und selbstorganisierend Anforderungen, Chancen und Aufgaben im Blick auf Qualifizierungs- und Lernprozesse umsetzt. Das Grundmodell eines konstruktivistischen Prozesses von Lern- und Wissensvermittlung hat sich in den zurückliegenden Jahren entwickelt (Maturana 1985; Maturana, Varela 1987 u. a.) und wurde immer wieder durch die Forschung der neuronalen Wissenschaft bestätigt (Roth 1992, 2011, 2013; Hüther 2013 u. a.). Durch die Digitalisierung von Kommunikation z. B. durch Social Media und die damit verbundenen Möglichkeiten, auch Bildungsprozesse selbstständig und selbstorganisiert wahrzunehmen, erhalten die Erkenntnisse des Konstruktivismus eine neue Bedeutung.

### 7.4.1 Fraktaler Wissenserwerb

Das deutsche Wort „lernen“ kommt aus dem Westgermanischen und gehört zur Wortgruppe von leisten, was ursprünglich „einer Spur nachgehen, nachspüren“ bedeutet (Das Herkunftswörterbuch 2001: 482). Das Wort hat also ursprünglich nichts mit dem Erwerb von Faktenwissen zu tun, sondern damit, dass jemand durch Nachahmung sich „Techniken der Jagdausübung und des Kampfes, [...] magische Fähigkeiten und [...] handwerkliche Kunstfertigkeiten“ (Das Herkunftswörterbuch 2001: 490) aneignet. In diesem Sinne ist Lernen also eng mit dem Handeln verwoben.

Von Biologen wird Lernen häufig mit einer Verhaltensänderung eines Organismus gleichgesetzt. So schreibt der chilenische Biologe Humberto Maturana: „Lernen als Prozess besteht in der Transformation des Verhaltens eines Organismus durch Erfahrung, und zwar auf eine Weise, die direkt oder indi-

rekt der Erhaltung seiner basalen Zirkularität dient.“ (Maturana 1985: 60). Nach Maturanas Vorstellung hat Lernen immer das Ziel, die Überlebensfähigkeit eines Lebewesens zu ermöglichen, indem es sich an neue Gegebenheiten, Voraussetzungen und Umgebungsbedingungen anpasst.

Maturana vertritt eine biologisch fundierte Erkenntnistheorie, die auch als „Radikaler Konstruktivismus“ bezeichnet wird. Die Basis dieser Theorie sind Maturanas und Varelas Untersuchungen zu neuronalen und kognitiven Prozessen, die von Hirnforschern wie Gerhard Roth, Wolf Singer, William H. Calvin, Luc Ciompi u. a. belegt und ergänzt worden sind. Der Grundgedanke dabei ist der, dass jedes Erkennen und Wahrnehmen nicht eine Verarbeitung von Informationen aus der Außenwelt darstellt, sondern

*„dass kognitive Fähigkeiten untrennbar mit einer Lebensgeschichte verflochten sind, wie ein Weg, der als solcher nicht existiert, sondern durch den Prozess des Gehens erst entsteht. Daraus folgt, dass meine Auffassung der Kognition nicht darin besteht, dass diese mithilfe von Repräsentationen Probleme löst, sondern dass sie vielmehr in kreativer Weise eine Welt hervorbringt, für die die einzige geforderte Bedingung die ist, dass sie erfolgreiche Handlungen ermöglicht: sie gewährleistet die Fortsetzung der Existenz des betroffenen Systems mit seiner spezifischen Identität.“ (Varela 1990: 110)*

Hinter dieser Grundannahme steht ein Konzept des Gehirns als ein System, das sich durch folgende Eigenschaften auszeichnet:

**Autopoiesis:** Unter Autopoiesis wird ein Prozess verstanden, durch den sich ein lebendes System als Einheit selbst erzeugt, d. h. sich permanent eine Struktur gibt und damit selbst organisiert. Damit verbunden ist die Fähigkeit, die eigene Struktur zu verändern und dabei gleichzeitig die eigene Organisation zu bewahren. Autopoietische Systeme sind grundsätzlich ihrer Umgebung gegenüber autonom.

**Strukturdeterminiertheit** ist ein Merkmal eines autopoietischen Systems. Sie besagt, dass das Verhalten dieses Systems nicht durch äußere Faktoren festgelegt wird, sondern durch die innere Struktur. Ereignisse in und Einflüsse aus der Umgebung haben keine notwendigen kausalen Folgen, sondern stellen lediglich Perturbationen (Störungen) dar, die das System ausgleichen muss. Dabei folgt es seiner eigenen Struktur.

Strukturelle Koppelung: Gleichzeitig sind autopoietische Systeme mit anderen autopoietischen Systemen und ihrer Umgebung strukturell gekoppelt, d. h. sie sind aufeinander bezogen, aber nicht durch einander bestimmt.

Operationale Geschlossenheit besagt, dass das autopoietische System nicht dazu in der Lage ist, zwischen Ereignissen zu unterscheiden, die außerhalb ablaufen und solchen, die innerhalb ablaufen. Jedes Ereignis ist eine Störung (Perturbation) seines inneren Zustandes. Es gibt also keine Information im Sinne der Informationstheorie von Shannon / Weaver, die in irgendeiner Form aufgenommen werden kann, sondern lediglich Perturbationen. Der Hirnforscher Gerhard Roth schreibt dazu:

*„Gehirne haben keinen unmittelbaren physikalischen Kontakt mit der Umwelt und können natürlicherweise von den Ereignissen der Umwelt nicht gereizt werden. Damit Umweltereignisse überhaupt auf das Nervensystem einwirken können, müssen diese in Prozesse umgewandelt werden, welche die elektrischen Eigenschaften der Membranen der Nervenzellen, aus denen das Gehirn besteht, verändern können. Dies wird von Sinnesrezeptoren geleistet.“ (Roth 1992: 285)*

Zirkularität und Rekursivität: Diese Merkmale besagen, dass das Gehirn (bzw. der Organismus) sich in seiner Interpretation der Perturbationen auf seine interne Struktur bezieht.

*„Sie ermöglicht es, den im Laufe der Zeit gleichsam unendlichen Strom von Erlebnissen und Wahrnehmungen so zu interpunktieren [...], dass Komplexität reduziert wird. Die Erlebnisse von gestern werden mit denen von heute gleichgesetzt; es ergeben sich Handlungsregeln. Dies ist funktionell und ökonomisch. Es wird jedoch dysfunktional, wo derartige Regeln erstarren und sich nicht mehr verändern lassen. [...] Wir beobachten einen Prozess wechselseitiger Stabilisierung. Damit tritt dann eine Situation ein, in welcher Zirkularität eine Form der Stabilität bedingt, die veränderten inneren oder äußeren Bedingungen [...] nicht mehr angemessen ist und zur Bildung von Symptomen führen kann.“ (Simon, Clement, Stierlin 1999: 352)*

Wissen ist also kein Objekt, das erworben werden kann, es ist kein Stoff, den man abspeichert, sondern es ist ein permanentes Konstruieren einer kognitiven Landkarte (cognitive map) über die Welt und die Dinge durch ein Individuum.

Es gibt also kein Wissen in der Welt, z. B. in Büchern oder dem Internet – dort gibt es nur Daten. Wissen ist immer in den Köpfen der Menschen, ist flüchtig, ist vernetzt. Maturana beschreibt die Herausforderung mit folgenden Worten:

*„Wenn der Organismus und sein Nervensystem geschlossene und somit strukturdeterminierte Systeme sind, und wenn sie außerdem strukturell dynamische Systeme in dem Sinn sind, dass ihre Strukturen sich aufgrund ihres eigenen Operierens ständig verändern, dann kann eine Interaktion in ihrem Medium Strukturveränderungen in ihnen lediglich selektieren, nicht aber festlegen. Das notwendige Ergebnis kann sodann entweder der Zerfall des Systems sein, wenn der ausgelöste Strukturwandel die definierende Organisation des Organismus zerstört, oder aber die Aufrechterhaltung der Anpassung des Organismus an sein Medium, wenn die definierende Organisation des Organismus bewahrt wird. [...] Hierbei spielen die Merkmale des Mediums keine Rolle, wie immer offensichtlich einem Beobachter auch erscheinen mag, dass das Nervensystem mit einer Repräsentation des Mediums arbeitet. Welche sensumotorischen Relationen das Nervensystem zu einem gegebenen Zeitpunkt tatsächlich erzeugt, wird durch seine Struktur zu eben diesem Zeitpunkt bestimmt; diese seine Struktur wiederum ist das Ergebnis seiner Interaktionsgeschichte und entspricht seinem Zustand struktureller Koppelung. Mit anderen Worten, das Nervensystem erzeugt ausschließlich interne Korrelationen zwischen den Aktivitäten seiner Bestandteile; die Interaktionen des Organismus finden in einem Phänomenbereich statt, der sich mit dem Zustandsbereich des Nervensystems nicht überschneidet; sie selektieren lediglich die Strukturveränderungen des Nervensystems.“ (Maturana 1985: 19 ff.)*

Unter der Metapher des Erwerbs von Wissen scheint also ein Lernen nahezu unmöglich zu sein. Wenn wir aber davon ausgehen, dass das Lernen ein aktiver Prozess der Wissenskonstruktion eines sich permanent hervorbringenden (autopoietischen), operational geschlossenen, strukturdeterminierten und zugleich mit seiner Umwelt strukturell gekoppelten Systems ist, haben Lehrer, Unterrichtsmaterial und Lernumgebung einen anderen Stellenwert und andere Aufgaben. Sie dienen als Milieu, in dem Wissen konstruiert, in dem eine Fertigkeit entwickelt und in dem ein Verhalten modifiziert werden kann. So ist die optimale Lernumgebung eine solche, die das Individuum auf eine bestimmte Weise perturbiert, so dass diese Perturbation keine Bedrohung für den Lerner darstellt (vgl. Vester 1996), sondern seinen internen Repräsentationen solche

Anregungen anbietet, die es ihm erlauben, diese zu erweitern und „umzubauen“ (Kösel spricht hier von Didaktischen Landschaften, Kösel 1997: 236 ff.). Zu dieser Lernumgebung gehören andere Lerner, der Lehrer oder Dozent und das Material. Sie alle können perturbieren, können anregen und das, was wir Lernen nennen, ermöglichen und fördern. Dabei sollte allerdings die Eigenaktivität des Individuums im Mittelpunkt stehen. Und es müssen sich Konstellationen entwickeln, die in unserer didaktischen Tradition zwar bekannt (z. B. Reformpädagogik, Montessori), aber bisher wenig verbreitet sind.

Die Verantwortung für den Lernerfolg wird in das Handeln des Lerners verlegt, nur dann werden effektive Lernprozesse ermöglicht.

*„Solange der Lehrer an der irrigen Meinung festhält, er müsse alle Fäden in der Hand halten und das gesamte Geschehen im Unterricht lenken, verwandelt sich das Lernen immer mehr in ein verwickeltes Marionettenspiel. Alle Unterrichtshilfen, alle Lehrbücher und alle didaktischen Ratschläge helfen nichts; im Gegenteil: Sie beschleunigen den Teufelskreis der Überforderung und steigern das Gefühl des Ungenügens. Es muss sich schon in den tieferen Schichten der Lehrerpersönlichkeit etwas ändern: in den Haltungen und Einstellungen, die unbemerkt seine Wahrnehmung und sein Handeln steuern und die kaum je zur Diskussion gestellt werden.“ (Gallin, Ruf 1993: 18)*

Dass diese Haltung auf Seiten von Lehrern und Lernern Unsicherheit hervorrufen kann, liegt auf der Hand. Der Lehrer gibt seine Macht und seine vermeintlichen Steuerungsmöglichkeiten auf und der Lerner kann sich nicht mehr auf den Lehrer verlassen, der für ihn organisiert, „vorkaut“ und ihn instruiert – er hat nun mehr zu tun, als passiv didaktische Maßnahmen über sich ergehen zu lassen.

Mit diesem Exkurs werden die Anforderungen eines Managementprozesses, der die Verantwortung und Organisation letztendlich in die Entscheidung und das Verhalten der Führungskraft legt, noch einmal wissenschaftlich beschrieben. Ein LearningLicencing®-Management kann aber nicht darin bestehen, eine Führungskraft in den Qualifizierungs- und Lernprozessen sich selbst zu überlassen, sondern sie dabei zu begleiten, selbst Impulse und Chancen für die Weiterqualifizierung im Führungsalltag zu erkennen und umzusetzen. Damit verbunden können bestimmte methodische Ansätze sein, die auf dramaturgischen Konzepten beruhen.

## Entwicklung einer Dramaturgie für das Management von Selbstlernprozessen 7.4.2

Seit Beginn haben Menschen den Kommunikationsprozess mit dramaturgischen Aspekten verbunden, um Wirkung und Aufmerksamkeit zu erzielen. Als Begründer der Dramaturgie gilt Aristoteles. Lern- und Wissenserwerbsprozess lassen sich ebenfalls mit einer Dramaturgie verbinden. Auf dieser Basis entwickelt sich eine Strategie von selbstorganisiertem Lernen mit Hilfe von dramaturgischen Elementen. Die Entwicklung einer dramaturgischen Grundstruktur folgt dem klassischen philosophischen Aufbau des 3-Akt-Schemas von Exposition, Konfrontation und Auflösung. Diese Struktur wird durch Szenen und Sequenzen umgesetzt (siehe Abbildung 34)

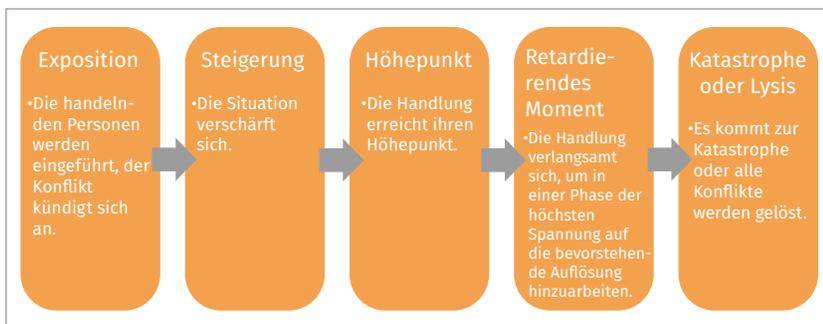


Abbildung 34: Dramaturgie als Grundprinzip

Bei der Entwicklung einer dramaturgischen Strategie für das Lernprozessmanagement sind folgende Merkmale entscheidend:

- > Was sind die inhaltlichen Elemente einer dramaturgischen Zielsetzung z. B. Liebe, Anerkennung, Erfüllung von Neugier, Lebenslust und Lustgewinn, Lohn u. a.?
- > Welche Figur ist Träger dieser dramaturgischen Idee? Was verliert diese Figur, wenn sie die dramaturgische Zielsetzung nicht erfüllt?
- > Wie ist eine Gegenkraft als Figur darzustellen, die mit aller positiver und negativer Energie zu verhindern versucht, dass die dramaturgische Zielsetzung erreicht wird?
- > Wie kommt es zur Auflösung der Konfrontation zwischen der Figur, die das dramaturgische Ziel erreichen möchte und ihrem Gegenspieler?

Vorlagen zur Entwicklung von dramaturgischen Grundstrukturen sind nicht nur reale Erlebnisse. Diese werden durch die Inhalte ergänzt, die als Mythen, Geschichten und Erzählungen innerhalb der unbewussten Erlebniswelt weitergegeben werden, wie zum Beispiel

- > die Vorstellung von David und Goliath, Turmbau zu Babel,
- > Märchen wie Frau Holle,
- > Erzählungen und Bilder.

Die methodische Umsetzung einer LearningLicencing®-Managementstrategie mit dramaturgischen Elementen geschieht durch folgende Schritte (siehe Abbildung 35):

- > Schritt 1: Definition der Ausgangssituation als Aufgabenstellung
- > Schritt 2: Transformation der Aufgabenstellung in unbewusste Erfahrungswelten wie Mythen, Erzählungen, Geschichten
- > Schritt 3: mediale Abbildung von Lernschritten in unbewussten Erfahrungswelten
- > Schritt 4: Linguistische Darstellung

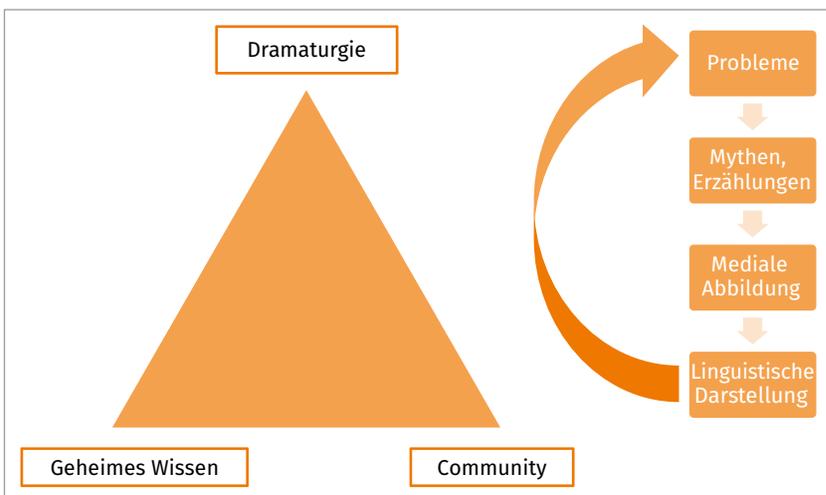


Abbildung 35: Konkrete Schritte der Umsetzung von Dramaturgie im Lernprozess

## *Geheimes Wissen*

Wissenserwerb basiert nicht ausschließlich auf dem Erwerb von Fakten oder Wissensmaterial, sondern ist in einen aktiven Prozess zwischen Lerner und Lehrenden eingebunden. Die „Methode des Geheimen Wissens“ strukturiert den Erwerb von Wissen so, dass der Lerner sich das Wissen durch Lernaktivitäten erarbeiten muss. Das geheime Wissen ist ein Element der dramaturgischen Grundstruktur und kann z. B. neue aktuelle und exklusive Informationen beinhalten, die der Lerner nach der Bewältigung einer bestimmten Aufgabe erhält. Geheimes Wissen kann aber auch Gerüchte, Fehlinformationen, Symbole u. a. enthalten.

Die Methode des „Geheimen Wissens“ beinhaltet die Erkenntnis, dass bei der Vermittlung von Wissens-elementen die sogenannten bewussten und unbewussten Funktionen wie Brain Scripts oder Cognitive Maps beim Lerner angesprochen werden sollen. Brain Scripts sind die „Drehbücher im Kopf“ des Kunden, die dafür verantwortlich sind, dass der Kunde bei einer Geschichte versteht, was eigentlich gespielt wird. Cognitive Maps sind „innere Landkarten des Bewusstseins“ von Menschen, die der Orientierung dienen. Damit entsteht eine dramaturgische Grundstruktur, die den Lerner durch die eigene Betroffenheit zur Interaktivität motiviert.

## *Community*

Die Einbindung des Wissenserwerbs in eine Community vermittelt eine kontextbezogene, kommunikativ-soziale Wissensvermittlung. Die Community beinhaltet verschiedene Stufen (Level), die der Teilnehmer durch den Erwerb von bestimmten Wissensinhalten erreichen kann. Innerhalb der Eingangsstufe ist der Teilnehmer selbst ein Lerner. Innerhalb eines fortführenden Kurses kann der Lerner zum Tutor oder Trainer werden, der aufgrund seiner Erfahrung das Tutorium oder Coaching von anderen übernimmt.

## *Die Heldenreise*

Christopher Vogler hat die Idee der Heldenreise für die Entwicklung von Drehbüchern und medialen dramaturgischen Konzeptionen entwickelt (Vogler 2010). Inzwischen wird die Idee der Heldenreise auch im Bereich des

Coaching und der Begleitung eingesetzt. Ausgangspunkt seiner Überlegung ist die Feststellung, dass jeder Mensch – ob Mann oder Frau – zu einem Held seines Lebens werden möchte. Vogler entwirft einen Zyklus, mit dem Menschen ihre Lebenspotentiale und Chance für eine Heldenreise in ihrem eigenen Leben erkennen.

Der Zyklus der Heldenreise nach Vogler

1. Ausgangspunkt ist die gewohnte Welt des Helden.
2. Der Held wird zum Abenteuer gerufen.
3. Diesem Ruf verweigert er sich meistens.
4. Ein Mentor überredet ihn daraufhin die Reise anzutreten und das Abenteuer beginnt.
5. Der Held überschreitet die erste Schwelle, nach der es kein Zurück mehr gibt.
6. Daraufhin wird er vor erste Bewährungsproben gestellt und trifft dabei auf Verbündete und Feinde.
7. Nun dringt er bis zur tiefsten Höhle vor und trifft dabei auf den Gegner.
8. Hier findet die entscheidende Prüfung statt: Konfrontation und Überwindung des Gegners.
9. Der Held wird belohnt, indem er z. B. den Schatz (das Lebens-Elixier) an sich nimmt erobert oder raubt.
10. Nun tritt er den Rückweg an, während dessen es zur Auferstehung des Helden kommt.
11. Diese Auferstehung ist nötig, da er durch das Abenteuer zu einer neuen Persönlichkeit gereift ist.
12. Der Held tritt mit dem neuen Lebens-Elixier den Heimweg an.

Das Konzept der Heldenreise als Führungskraft wird heute in Form von Seminaren und Trainings realisiert (managerSeminare 2011: 159; Höcker 2010). Diese Erfahrungen lassen sich auch auf das Management von Selbstlernprozessen übertragen. Dabei sind folgende Aspekte wichtig:

- > Wie stark ist die Bereitschaft einer Führungskraft, sich selbst auf die dramaturgischen Elemente einzulassen (Held, Antiheld, Kräfte, die übernatürlich und dämonisch wirksam werden, persönlicher Auftrag und Lebensmythos u. a.)?
- > Besteht die Bereitschaft, ein inneres Drehbuch für eine Heldengeschichte als Führungskraft zu schreiben und umzusetzen?
- > Inwieweit lebt eine Führungskraft „ihre Heldengeschichte“ im Führungsalltag, indem sie nicht ausschließlich rationale Vorstellungen vor Augen hat, sondern Veränderungen und Herausforderungen auch durch emotionale Deutungspotentiale kraftvoll gestaltet?

Die Entwicklung einer Heldenreise im Blick auf einen selbstverantworteten Lernmanagement-Prozess stellt sich wahrscheinlich für viele Führungskräfte als eine besondere Herausforderung dar. Damit verbunden ist ein Perspektivenwechsel in eine Welt, die nicht mehr ausschließlich rational erfahrbar wird, sondern auch auf Emotionalität und Erfahrung im bewussten und noch nicht bewussten Teil eines Lebens liegt. Eine jahrtausendealte Geschichte und die aktuelle Forschung machen aber den Wert dieser Überlegungen deutlich. Vielleicht bleiben aber die Heldenreise und der methodische Zugang über emotionale und dramaturgische Elemente zum Selbstlernprozess das Geheimnis einer Führungskraft.

## *Umsetzung der Heldenreise in der Praxis – Simulationsbeispiel einer Heldenreise*

**Der Ruf:** Der Ruf ergeht an Sie als Führungskraft: „So kann es nicht weitergehen!“ Eingeschliffene Prozesse und träges Verhalten in den Geschäftsprozessen verhindern den Erfolg und führen zum Rückgang der Ergebnisse.

**Suchen Sie Ihren Ruf:** Fragen Sie sich bewusst, wo und wie Innovation nötig ist, was sich verändern soll. Wünsche der Mitarbeiter, Sehnsüchte oder selbst Neidgefühle oder Frustrationen geben Hinweise auf Veränderungsenergie.

**Die Weigerung, den Ruf anzunehmen:** „Läuft doch alles gut ...“ Sobald der Ruf formuliert ist, regen sich die skeptischen Stimmen. Die Schwerkraft zieht den Helden zurück in die alten Strukturen. Geben Sie nicht auf. Wenden Sie

die Szenario-Technik an: Fragen Sie sich und Ihr Team nach dem „Worst Case“. Und was passiert schlimmstenfalls, wenn nichts passiert?

**Die Entscheidung:** „Jetzt gibt es kein Zurück mehr.“ Sie haben Ihre Mitarbeiter gewonnen, sich auch gegen widrige Umstände auf den Weg zu machen. Unternehmen Sie konkrete Schritte. Und lassen Sie sich nicht verunsichern, Hilfe naht.

**Unterstützung durch Mentoren:** „Hier geht’s lang.“ Der klassische Held findet meist unerwartet mächtige Unterstützer. Forcieren Sie Ihr Glück: Bauen Sie ein Netzwerk von Verbündeten auf. Fragen Sie sich, welche Kompetenzen Sie brauchen und wer diese mitbringt – das kann ein junger IT-Experte ebenso sein wie ein erfahrener Vorstand (Business Angel) oder ein externer Berater.

**Der Kampf an der Schwelle:** „Vielleicht doch besser alles abblasen?“ Den Zugang zum Neuland bewacht ein Wächter. Er stellt den Helden und sein Team auf die Probe: Haben Sie wirklich die Kraft und den Willen? Führen Sie mit Ihrem Team eine Pro- und Contra-Debatte mit verteilten Rollen. Schaffen Sie Raum für Emotionen, Bedürfnisse und Wünsche beider Positionen.

**Die entscheidende Schlacht:** Nach zahlreichen Abenteuern wartet die entscheidende Schlacht. Sie müssen allerdings keine Drachen besiegen, sondern konkrete Taten mit Menschen bewirken. Fragen Sie sich, wo Sie stehen könnten, wenn Sie alle Regeln brechen und alles neu erschaffen könnten. Nutzen Sie dabei kreative Methoden, träumen Sie gemeinsam – und brechen Sie die Änderungswünsche auf machbare Schritte herunter.

**Die Belohnung – Kiss off!** „Geschafft!“ Nun gilt es, das gewonnene Elixier, die Vision und die Erkenntnisse aus dem Projekt oder Prozess, in den Unternehmensalltag zu integrieren. Setzen Sie sich bewusst dafür ein, dass das Neue auch umgesetzt wird. Würdigen Sie den Erfolg und die Ergebnisse: Überlegen Sie gemeinsam, welche Veränderungen Ihre Kunden, Kollegen oder Mitbewerber jetzt wahrnehmen. Wie und wodurch erfahren Sie eine Belohnung dafür?

## 7.5 Performatives Reden – zusprechendes Handeln als Zukunftsfähige Führung

Eine weitere Unterstützung beim Management von Selbstlernprozessen bietet eine zukunftsgestaltende Kommunikation. Führung durch eine Kommunikation, mit der die Zukunft eines Unternehmens gestaltet wird, basiert auf den Überlegungen, Sprache aber auch Handlungen so einzusetzen, dass daraus eine Perspektive auf einen in Zukunft gewünschten Zustand eröffnet wird. Durch die Kommunikation wird damit vorweggenommen, was in Zukunft erst erreicht wird (Austin 1962).

Ein Beispiel für eine zukunftsgestaltende Kommunikation ist die Aussage, die Leistung eines Unternehmens an der Kundenzufriedenheit zu messen. Ein Unternehmen gibt sich erst dann zufrieden, wenn der Kunde zufrieden ist. Damit wird eine Handlungsperspektive auf einen Zustand eröffnet, der erst in der Zukunft erreicht werden kann (Zufriedenheit des Kunden). Die Arbeit daran aber beginnt schon heute. Führen durch zukunftsgestaltende Kommunikation gibt es auch im Blick auf das Qualitätsmanagement. Wer ein bestimmtes Maß an Qualität erreichen möchte, darf sich nicht nur rückwärtsgewandt an der Fehlerstatistik orientieren, sondern muss die Zukunft durch Kommunikation eröffnen, so dass das Ziel einer hundertprozentigen Qualität in greifbarer Nähe liegt. Führung, die durch Kommunikation einen zukünftigen Zustand in die Gegenwart holen möchte, nutzt die Kommunikationsmöglichkeiten, die einen Zustand und den Weg dorthin beschreiben sowie Mitarbeiter inspiriert und motiviert. Eine Kommunikation, die Mitarbeiter motiviert, geschieht in der Regel durch Zuspruch im Blick auf die zukünftige Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern oder Unternehmen. Sie richtet sich aber auch an die Solidarität und Gemeinschaft, mit der ein zukünftiges Ziel erreicht werden kann. Dabei kann sie auch immer wieder neu die gemeinsamen Grundlagen bewusst machen, von denen alle überzeugt sind. Die Kommunikation von Werten spielt dabei eine wichtige Rolle. Werte geben zum einen die Richtung vor, in die sich ein Unternehmen bewegen soll, sie geben aber auch Orientierung, wie sich der einzelne für sich selbst und ihm Team verhalten soll, um das Ziel zu erreichen.

Um Werte als Basis für eine zukunftsgestaltende Kommunikation einzusetzen, muss in einem ersten Schritt festgelegt werden, welche Werte vereinbart wur-

den und wie stark die Zustimmung des Einzelnen zu den vereinbarten Werten ist. Ist diese Zustimmung nicht stark genug oder sind die vereinbarten Werte nur wenig bekannt und bewusst, dann wird ihre Wirkung im Kommunikationsprozess nur gering sein.

Da sich sowohl externe als auch interne Handlungsbedingungen ändern (Fluktuation der Mitarbeiter, neue Auslandsmärkte u. a.), ist eine regelmäßige Überprüfung notwendig. Dabei kann durch eine Mitarbeiterbefragung festgestellt werden, wie aktuell die Werte und wie stark die Zustimmung sind.

Die theoretische Basis für eine zukunftsorientierte Kommunikation bilden die Sprachwissenschaften sowie die Sprachphilosophie. Die sogenannte Sprechakttheorie (Austin, Searle 1955) macht den Zusammenhang deutlich, dass Sprache nicht nur Inhalte oder Sachverhalte vermittelt, sondern auch Impulse zum Handeln geben kann.

## *Bispiele und Übung für performatives Reden*

- > Ich mache Ihnen ein Angebot, das Sie nicht ablehnen können.
- > Lassen Sie uns folgendes Gedankenexperiment machen ...
- > Ich schlage vor, weitere Mitarbeiter in das Team aufzunehmen.
- > Unsere Kultur ist eine Vertrauenskultur.
- > Wir gehen damit ein Risiko ein, vor dem ich nur warnen kann.
- > In meiner Funktion als Geschäftsführer begrüße ich Sie heute an Ihrem ersten Arbeitstag.
- > Ich spreche Ihnen im Namen der gesamten Firma meinen Glückwunsch zum Erfolg Ihres Projektes aus.
- > Darf ich Sie bitten, mir die Unterlagen bis Anfang nächster Woche zukommen zu lassen?
- > Wir sollten uns hin und wieder an die Basis erinnern, auf der wir alle stehen ...
- > Ich verspreche Ihnen, pünktlich zu sein!
- > Wir liefern Qualität!
- > Das Unternehmen hat sich verpflichtet, alle Auszubildende zu übernehmen ...

- > Ich möchte mich bei Ihnen bedanken und meine Anerkennung im Blick auf Ihre Leistungen ausdrücken ...
- > Heute schon gelacht ...?

Übung: Ergänzen Sie Ihren Wortschatz mit (internationalen) Sätzen einer zukunftsgestaltenden Kommunikation.

## *Führung als zusprechendes Handeln – Performatives Reden*

Führung durch eine zukunftsgestaltende Kommunikation basiert auf einem performativen Reden. Performativität bezeichnet die Ausführung des gesprochenen Wortes bzw. Konkretisierung der Kommunikation.

Führen durch performatives Reden bedeutet, eine Botschaft zu vermitteln, die so verstanden wird, dass daraus ein eigenständiges Handeln folgt.

Der lateinische Begriff „perfero“ beschreibt zum einen das Bestreben, etwas ans Ziel zu bringen oder zu vollenden, zum anderen steht dieser Begriff aber auch für das Ankündigen oder die Meldung dieser Absicht.

Performatives Reden in der Führung bedeutet, gleichzeitig Anspruch und Zuspruch an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Der Zuspruch besteht darin, Motivation und Vertrauen zu vermitteln, der Anspruch ist die Aufforderung, mit der Umsetzung zu beginnen und nicht nachzulassen.

Führen durch zukunftsgestaltende Kommunikation ist an zwei wesentliche Faktoren gebunden: Die Botschaft einer Führungskraft muss glaubwürdig und mit der eigenen Person verbrieft sein. Jede Führungskraft muss bei der Umsetzung dessen, was sie sagt, als Vorbild voran gehen. Führen durch zukunftsgestaltende Kommunikation basiert aber auch auf der Ebene von Gemeinsamkeit und Beziehung. Das bedeutet: Wenn die Botschaft einer Führungskraft weder gehört wird noch Zustimmung findet, ist sie wirkungslos.

Zukunftsfähige Führung ist also auf die Solidarität und die Beziehung zu den Mitarbeitern angewiesen. Im performativen Reden und Hören entsteht die Situation, in der die Zukunft vorweggenommen wird.

Übung: Bereiten Sie Ihre nächste Rede oder ein Gespräch mit Hilfe von Redewendungen, Worten, Sätzen u. a. so vor, dass Ihre Führung als zusprechende Handlung verstanden und wahrgenommen wird.



# 8 Evaluation



Kapitel 8 macht die Bedeutung der Evaluation im Rahmen der Entwicklung von Zukunftsfähiger Führung deutlich. Die Entwicklung von Zukunftsfähiger Führung hat nicht nur Auswirkungen auf das das Führungsverhalten von Führungskräften, sondern auch auf die Entwicklung von Mitarbeitern, der Organisation mit Werten und Kultur sowie auf die Reputation im Markt, in der Gesellschaft und und der zukünftigen Welt. Kapitel 8 macht die Instrumente auf den verschiedenen Ebenen von Mikro, Meso und Makro deutlich, mit denen die Veränderungen durch Zukunftsfähige Führung gemessen werden können. Darüber hinaus werden die zeitlichen Intervalle der Evaluation Zukunftsfähiger Führung dargestellt.

## Die Bedeutung der Evaluation 8.1

Die Bedeutung der Evaluation im Programm Zukunft führen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Evaluation hat mehrere Aspekte. Das Programm Zukunft führen kann als ein ständiger Prozess verstanden werden, um durch Aktivierung von Ressourcen Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre Handlungsweise kontinuierlich den ständigen Veränderungen anzupassen. Das Programm Zukunft führen ermöglicht eine Veränderung bzw. Entwicklung von Führungsverhalten in Echtzeit (Realtime). Wenn es darum geht, schöpferische Handlungsmöglichkeiten einer Person in konkrete Handlungsweisen umzusetzen, dann kann dies zu jeder Zeit und jedem Augenblick auch in Echtzeit geschehen.

Ob die Entwicklung von Führungsverhalten in Realtime realisiert werden kann, muss sich durch die Praxis beweisen lassen. Aber gerade dieser Aspekt macht die Evaluation so bedeutsam. Die Evaluation eines Veränderungsprozesses durch das Programm Zukunft führen ist das Bindeglied für den nächsten Veränderungsprozess.

Ergänzend zu diesem zeitlichen Aspekt der Evaluation ist der Aspekt, durch den der Prozess der Führungskräfteentwicklung Impulse für andere Prozesse oder Strukturen im Unternehmen gibt, von entscheidender Bedeutung. Dabei lassen sich folgende Aspekte darstellen:

- > Umsetzung von Werten, Normen und Leitlinien des Unternehmens: Die Entwicklung von zukunftsfähiger Führungskompetenz ist immer in eine normative Ebene (von persönlichen und vereinbarten Werte) eingebettet. Führungskräfte, die ihre Handlungsweisen durch eine ressourcenorientierte Kompetenzentwicklung erkennen und entfalten, werden i. d. R. die Diskussion um Werte nicht aus-, sondern einschließen.
- > Reflexion der Unternehmenskultur: Ressourcenorientierte Kompetenzentwicklung von Führungskräften verändert auch die Unternehmenskultur im Umgang unter den Führungskräften aber auch mit ihren Mitarbeitern.
- > Einfluss auf die Organisationsstruktur: Eine Führungskräfteentwicklung, die Eigenständigkeit der Entwicklung von Führungsverhalten bewusst macht und den gegenseitigen Dialog unter den Führungskräften fördert, verändert auch die Organisationsstruktur von Unternehmen. Unter Umstände verändern sich äußere Machtstrukturen oder Hierarchien u. a. Deshalb muss die Schnittstelle zur Organisations- und Führungskräfteentwicklung definiert und der gegenseitige Einfluss reflektiert werden.
- > Strategische Komponenten: Ressourcenorientierte Kompetenzentwicklung von Führungskräften nimmt auch Einfluss auf Komponenten der Unternehmensstrategie. So erkennen und realisieren z. B. Führungskräfte im Vertrieb schneller und besser die Marktchancen eines Unternehmens.

Die Anforderung einer Evaluation des Programms Zukunft führen besteht darin, den Prozess und das Ergebnis des Programms an den Schnittstellen von Organisationsentwicklung, Werten und Kultur eines Unternehmens sowie dessen Unternehmensstrategie zu vermitteln.

Eine Umsetzung dieser Anforderungen findet gegenwärtig in den Gesprächen sowie im aktiven Austausch mit den Gesprächspartnern der jeweiligen Abteilungen statt (z. B. mit dem Personalleiter eines Unternehmens u. a.).

Als Grundlage für die Evaluation wird ein Fragebogen präsentiert, der gegenwärtig in der Praxis getestet wird. Die Zielsetzung besteht darin, die Wirkung des Programms Zukunft führen ganzheitlich zu erfassen: auf der individuellen Ebene der Führungskräfte und Mitarbeiter, auf der institutionellen Ebene der Organisationsentwicklung, Kultur und Strategie sowie auf der gesellschaftlichen Ebene.

# Das Konzept der Evaluation 8.2

## Zukunft führen

Der Prozess zur Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen wird an verschiedenen Schnittstellen bzw. Ebenen evaluiert. Er umfasst die drei Geltungsbereiche Mikro-, Meso- und Makroebene (Level) und findet innerhalb verschiedener zeitlicher Intervalle statt. Instrumente der Evaluation sind vorwiegend quantitative Erhebungen (Fragebogen) sowie Evaluationen mit qualitativen Aspekten.

### Die drei Ebenen der Evaluation 8.2.1

Mit Hilfe einer Evaluation sollen nicht nur direkte Wirkungen überprüft werden, sondern auch deren Einfluss auf andere Bereiche (Level). Deshalb wird zwischen einer Mikro-, Meso- und Makroebene unterschieden.

Die Mikroebene erhebt die Wirkung aller am Programm Zukunft führen beteiligter Akteure. Diese umfasst zunächst die Führungskräfte, die im Blick auf die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen an dem Prozess direkt beteiligt sind bzw. waren. Ergänzend zur statischen Information (Alter, Geschlecht, Berufsausbildung und Funktion u. a.) stehen vorwiegend die Aspekte im Mittelpunkt, durch die eine direkte Beteiligung stattgefunden hat, z. B. im direkten Coaching-Dialog aber auch in der Vorbereitung durch einen Zukunft-führen-Workshop im Blick auf die Auswahl von Kompetenzkriterien und Teilnehmer der Fremdeinschätzung.

Die Mesebene der Evaluation erhebt die Wirkung auf externe Dritte, die am Prozess der Entwicklung Zukunftsfähiger Führung einen indirekten Einfluss ausgeübt haben. Dazu gehört zuerst die Unternehmensführung als Auftraggeber. Dies kann die Geschäftsleitung selbst oder in Funktion die Leitung des Corporate HR-Management, Personalleiter oder Funktionsbereichsleiter sein. Die Auftraggeber sind natürlich nicht nur am Prozess der Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenz interessiert, sondern auch am Ergebnis. Sie betrachten dieses auch unter dem Blickwinkel, ob eine Führungskraft grundsätzlich mit den Kompetenzen ausgestattet ist, die sie zur Erfüllung

der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben benötigt. Im Sinne der strategischen Entwicklung der Führungskräfte ist dies ein berechtigtes Anliegen. Dies muss auf der Makroebene bei der Auswahl der Führungskräfte zwischen Unterleitung und den Teilnehmern klar kommuniziert werden. Das bedeutet: Die Teilnehmer müssen wissen, dass die Entwicklung ihres Könnens auch im Sinne einer grundsätzlichen Leistung für die Aufgabenstellung einer Führungskraft mit einfließt und betrachtet wird. Das bedeutet aber nicht, dass sich mit dem Programm Zukunft führen insbesondere der Coaching-Dialog durch die Führungskräfteentwicklung instrumentalisieren lässt. Aspekte des Coaching bleiben absolut vertraulich zwischen Coach und Führungskraft und führen weder in die Bewertung der Entwicklung zukunftsfähiger Kompetenzen noch allgemein in eine Bewertung (z. B. Leistungsbewertung) mit ein.

Auf der Mesoebene werden nicht nur die Aspekte evaluiert, die im Interesse der Unternehmensführung sind, sondern aller Beteiligten, die z. B. als Teilnehmer der Fremdeinschätzung einen Einfluss auf den Entwicklungsprozess zukunftsfähiger Führung haben. Obwohl die Auswertung der Einschätzung zukunftsfähiger Führungskompetenzen durch Eigen- und Fremdeinschätzung auf statisch mathematischen Verfahren beruht, ist die Evaluation der Reaktion z. B. von Mitarbeitern sehr bedeutsam. Dadurch wird erkennbar, ob das Erkennen und die Entfaltung zukunftsfähiger Führungskompetenzen tatsächlich eine Wirkung auf die Führung von Mitarbeitern haben.

Auch wenn der einzelne Mitarbeiter oder Vorgesetzte keinen direkten Einblick in die Coaching-Gespräche haben kann, die zur Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen bei den ausgewählten Führungskräften führen ist eine allgemeine Information für alle Beteiligten von Bedeutung. Diese besteht in verschiedenen Aspekten, wie z. B.

- > Präsentation der allgemeinen Beteiligung z. B. Anzahl der Mitarbeiter, die eine Fremdeinschätzung abgegeben haben,
- > Darstellung der Mittelwerte von allen Beteiligten der Eigen- und Fremdeinschätzung oder
- > gemeinsamer Dialog im Blick auf die Auswirkung und Rückschlüssel aus den präsentierten allgemeinen Informationen.

Zur Evaluation auf der Mesoebene gehört auch, die Wirkungen des Programms Zukunft führen auf weitere Aspekte wie z. B. die Organisationsentwicklung, Personalentwicklung u. a. zu erfassen. Dazu gehören Fragestellungen wie z. B.

- > Wie hat sich die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen im Blick auf die Zusammenarbeit im Team oder zwischen verschiedenen Abteilungen ausgewirkt?
- > Welche Personalentwicklungsmaßnahmen wurden dadurch positiv verstärkt?
- > Welchen Beitrag leistet die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen auf die Führungskräfteentwicklung z. B. durch den Aufbau von Talent-Pipelines oder allgemeine Laufbahnentwicklungen u. a.?
- > Welchen Beitrag leistet die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie in operatives Handeln?

Auf der Makroebene werden die Auswirkungen der Entwicklung Zukunftsfähiger Führung u. U. nicht direkt und sofort erfassbar. Dennoch ist es wichtig, gerade diese Wirkungen zu evaluieren. Dies geschieht durch Fragestellungen wie z. B.

- > Welche Auswirkungen hat die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen auf die weitere Entwicklung der Unternehmenswerte und deren Umsetzung im Alltag?
- > Entwickelt sich die Unternehmenskultur weiter?
- > Welche Wirkungen sind durch die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen im Blick auf den Markt und das Umfeld des Unternehmens feststellbar?
- > Welche Wirkungen hat die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen auf zukünftige Generationen von Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen und allgemein?

Eine längerfristige Evaluation findet auch statt, indem das ganze Programm Zukunft führen in bestimmten Intervallen durchgeführt wird. Empfehlenswert sind dabei Intervalle von zwei und fünf Jahren. Allerdings ist der Vergleich der Ergebnisse nicht trivial. Die jeweils erreichten Ergebnisse können nur zum Teil miteinander verglichen werden. Dadurch, dass sich Märkte, Organisationen oder ganz allgemein die Ausgangsbedingungen eines Unternehmens und seiner Führungskräfte verändern, können sich auch die Anforderungen an zukunftsfähige Führungskompetenzen verändern. Dies sollte im Rahmen des jeweiligen Zukunft-führen-Workshops berücksichtigt werden.

## 8.2.2 Zeitliche Intervalle

Die Festlegung der zeitlichen Intervalle, wann eine Evaluation stattfinden soll, stellt eine besondere Herausforderung dar. Auf der einen Seite sollte die (direkte) Wirkung eindeutig wahrnehmbar sein, die durch die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen spürbar wird, auf der anderen Seite bedarf es einer bestimmten Zeit, damit Zukunftsfähige Führung sich entwickelt und entsprechend des Coaching-Dialoges entfalten kann. In der Praxis hat sich die Vorgehensweise bewährt, durch die eine bestimmte Balance von kurzfristiger und langfristiger Evaluation hergestellt wird. Das bedeutet, dass eine erste Evaluation z. B. bei den beteiligten Führungskräften direkt nach dem Coaching-Prozess (ca. sechs bis acht Wochen nach dem Start des Programms Zukunft führen) stattfinden kann und eine mittelfristige Evaluation bei allen Beteiligten ca. drei bis sechs Monate danach stattfindet.

## 8.2.3 Instrumente der Evaluation

Das folgende Beispiel zeigt den Einsatz eines Evaluationsbogens mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten. Die jeweiligen Evaluationsteile kommen entsprechend in verschiedenen Zeitintervallen zum Einsatz.

### *Evaluationsbogen für das Coaching im Rahmen des Programms Zukunft führen*

Statistik

Name, Vorname (freiwillig)	
Ihr Alter (in Jahren)	
Ihr Geschlecht	männlich <input type="radio"/> weiblich <input type="radio"/>
Hatten Sie bereits Erfahrung im Coaching oder in einer anderen Beratungsform?	ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/>
Bitte nennen Sie den Anlass für Ihr Coaching:	

Nennen Sie uns bitte die Anzahl der vereinbarten Coaching-Sitzungen sowie die Anzahl der durchgeführten Sitzungen	vereinbart	durchgeführt
In welcher Branche sind Sie tätig?		
Ihre aktuelle berufliche Position?		

Tabelle 20: Evaluationsbogen für das Coaching im Rahmen des Programms Zukunft führen (Statistik)

Vorgespräche und Durchführung der Kompetenzeinschätzung (Zukunfts-Workshop des Programms Zukunft führen)

	trifft überhaupt nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	trifft sehr zu
1. Ich war gut über die Schritte des Programms Zukunft führen informiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ich hatte ausreichend Einfluss auf die Gestaltung des Programms Zukunft führen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Die Durchführung der Kompetenzeinschätzung erfolgte angemessen und gut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

»

4. Die Teilnahme am Programm Zukunft führen war für mich sinnvoll und gut	<input type="radio"/>					
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Tabelle 21: Vorgespräche und Durchführung der Kompetenzeinschätzung (ZukunftsWorkshop des Programms Zukunft führen)

### Der Coaching-Dialog – Verhältnis zwischen Coach und Klient

	trifft überhaupt nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	trifft sehr zu
5. Das Verhältnis zu meinem Coach war vertrauensvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ich konnte mit meinem Coach offen sprechen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Unser Verhältnis war durch gegenseitige Wertschätzung geprägt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Die Atmosphäre während der Coaching-Sitzungen war angenehm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabelle 22: Der Coaching-Dialog – Verhältnis zwischen Coach und Klient

## Der Coaching-Prozess

	trifft über- haupt nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	trifft sehr zu
9. Die Häufig- keit der Termine war angemessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Die Dauer der Sitzungen war ange- messen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Der Coaching- Prozess wurde gemeinsam mit meinem Coach gestaltet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Die Coaching- Ziele wurden konkretisiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabelle 23: Der Coaching-Prozess

## Ergebnisse des Coaching

Durch das Coaching ...	trifft über- haupt nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	trifft sehr zu
13. ... habe ich mehr Klarheit über meine Situation gewonnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ... konnte ich mein Anliegen zielorientiert bearbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

»

15. ... bin ich mir meiner Ressourcen deutlicher bewusst geworden	<input type="radio"/>					
16. ... konnte ich die Lösungskompetenzen erkennen und entfalten, die ich brauche	<input type="radio"/>					
17. ... hat sich mein Handlungsspektrum erweitert	<input type="radio"/>					
18. ... bin ich zufriedener geworden	<input type="radio"/>					

Tabelle 24: Ergebnisse des Coaching

### Allgemeine Bewertung des Coaching

	trifft überhaupt nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	trifft sehr zu
19. Die angesprochenen und vereinbarten Ziele wurden erreicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Mit dem Coaching-Prozess bin ich zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Mit dem Coaching-Ergebnis bin ich zufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

»

22. Ich setze die im Coaching vereinbarten Aktivitäten um	<input type="radio"/>					
23. Ich würde gerne noch einmal an dem Programm Zukunft führen teilnehmen	<input type="radio"/>					

Tabelle 25: Allgemeine Bewertung des Coaching

### Bewertung des Coaching im Blick auf das Unternehmen und sein Umfeld

Das Programm Zukunft führen und das damit verbundene Coaching hat sich positiv ausgewirkt auf ...	trifft überhaupt nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	trifft sehr zu
24. ... die Organisationsentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. ... die Umsetzung und den Dialog über Werte und Leitlinien des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. ... die Umsetzung der Unternehmensstrategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. ... die Wahrnehmung des Unternehmens im Markt und in der Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

»

28. ... die Erweiterung meines Handlungsspektrums	<input type="radio"/>					
29. ... langfristige nachhaltige Entwicklung aller Beteiligten	<input type="radio"/>					

Tabelle 26: Bewertung des Coaching im Blick auf das Unternehmen und sein Umfeld

## 8.3 Normierung auf der Basis von Evaluationen

Die Norm DIN 33430 normiert das Verfahren von Einschätzung der Berufseignung und deren Weiterentwicklung durch Coaching und Qualifikation. Das Normierungsverfahren basiert auf verschiedenen Evaluationsperspektiven wie Input, Prozess und Output. Im Rahmen des Input untersucht die Evaluation Aspekte, inwieweit eine Beteiligung von Mitarbeitern und den Führungskräften selbst bei der Auswahl von Kompetenzkriterien und der Teilnehmer stattgefunden hat. Die Evaluation des Prozesses umfasst das Verfahren zu Einschätzung von zukunftsfähiger Führungskompetenzen durch die Führungskraft selbst und andere sowie den Prozess der Aneignung bzw. Entfaltung neuer Kompetenzen durch Coaching-Dialog und Begleitung. Die Evaluation der Out-Variablen erfasst die Veränderungen im Blick auf die Organisation und ihr Umfeld wie z. B. zukünftige Generation.

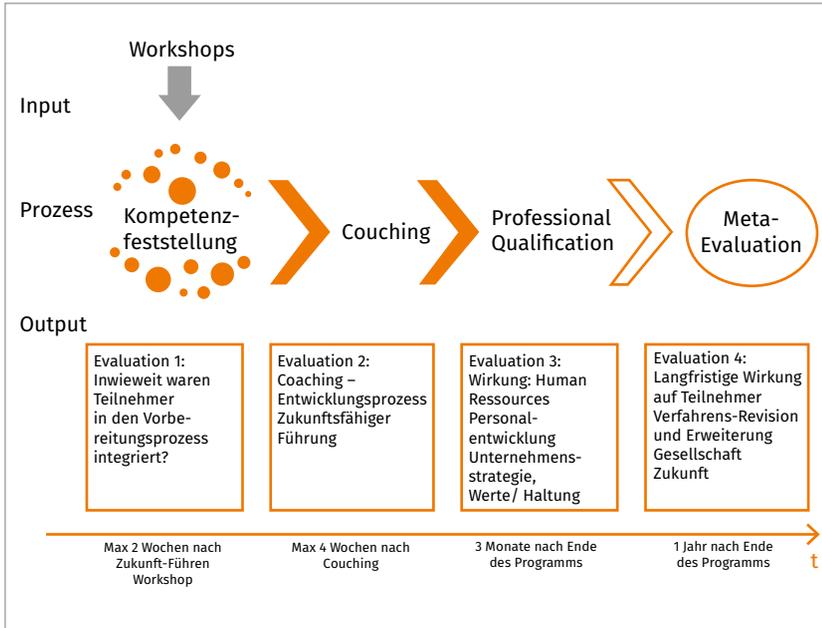


Abbildung 36: Evaluierungsprozess bei Normierung nach DIN-Norm 33430



## 9 **Zukunftsfähige Führung braucht schöpferische Persönlichkeiten**

In Kapitel 9 soll das Persönlichkeits-Modell nach Faix und Mergenthaler vorgestellt werden. Mit diesem Modell und dem Bildungsideal der „schöpferischen Persönlichkeit“ soll der Diskurs um Zukunftsfähige Führung um eine weitere Facette erweitert werden. Bereits Schumpeter betonte, dass das Neue, Andere und Bessere nicht wie „Manna vom Himmel“ fällt. Vielmehr ist es die Folge von Ideen, die von Menschen auf systematische Weise in die Wirklichkeit transferiert, d. h. initiiert, geplant, umgesetzt und überwacht werden. Sowohl in Vergangenheit wie auch in Gegenwart und auch in Zukunft nehmen innovative Menschen daher eine besondere, maßgebliche – und damit kurzum – führende Rolle ein, wenn Wandel der Ausgangspunkt und das Ziel ist. Ohne den schöpferisch tätigen Menschen bleibt eine Idee nur ein Hirngespinnst. Gefordert sind deswegen Innovatoren und hierbei auch und vor allem Menschen, die Innovationen letztlich zu verantworten haben, die Innovationen initiieren, steuern, anführen und zu einem Ende bringen. Oder anders gesagt: Zukunftsfähige Führung braucht schöpferische Persönlichkeiten.

## Das Konzept von Persönlichkeit- 9.1 Haben und Persönlichkeit-Sein

Die Eigenart von Geistes- und Sozialwissenschaftlern ist es, sich vortrefflich auch und vor allem über Grundsätzliches uneins zu sein. Dies liegt freilich auch und vor allem daran, dass die Begriffe, mit denen sie arbeiten, nicht von der Art, wie die Begriffe „Stuhl“ oder „Tisch“ sind, auf die man deuten, die man vermessen, die bei verschiedenen Menschen zumindest phänomenologisch ähnliche Konzepte wachrufen (Stuhl = selbst darauf sitzen, Tisch = Objekt darauf absetzen) und die einem Diskussionspartner – insofern dieser an der prinzipiellen Existenz zweifelt – wortwörtlich an den Kopf geworfen oder um die Ohren geschlagen werden können. Der Begriff „Persönlichkeit“ ist nun ein solch geistes- bzw. sozialwissenschaftlicher Begriff. „Persönlichkeit“ verweist in irgendeiner Weise auf eine Wirklichkeit, auf ein Sein, das begriffen werden will und das daher begrifflich gefasst werden muss; das Sosein, die tatsächliche Befüllung des Begriffs, seine wirkliche Bedeutung ist hingegen zutiefst diskussionsbedürftig. Uns ist bewusst, dass über den Begriff „Persönlichkeit“ im gesamten Laufe der Geistesgeschichte der Menschheit myriadenhaft diskutiert und definiert worden ist. Nichtsdestotrotz wagen wir es, dieser Vielzahl noch eine weitere Facette hinzuzufügen.

Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff „Persönlichkeit“ in diesem pragmatischen Sinne auf zweierlei Weisen verwendet: Persönlichkeit drückt einerseits ein Haben und andererseits ein Sein aus. Das Haben drückt sich z. B. darin aus, dass man an seiner Persönlichkeit arbeiten, dass man sie entwickeln soll; das Haben drückt sich auch darin aus, dass z. B. etwas Ausdruck oder Ausfluss der Persönlichkeit ist. Persönlichkeit erscheint hier als ein zutiefst zu einem Menschen gehörender Besitz, den der Mensch einerseits (um)gestalten kann und das zum anderen die Grundlage für seine Verhaltens- oder Interaktionsweisen ist.

Persönlichkeit als ein Sein drückt sich aus in solchen Phrasen wie „er/sie ist eine große Persönlichkeit“, „er/sie ist eine namhafte Persönlichkeit aus Sport/Politik/Wirtschaft/Gesellschaft/Kultur“ etc. Persönlichkeit steht in diesem Fall für einen Menschen, der in der Gesellschaft eine besondere Rolle spielt. Anders gesagt steht das Sein einer Persönlichkeit für das Ergebnis eines komplexen sozialen Prozesses, bei dem eine Gemeinschaft den Rang/die Bedeutung/den Einfluss etc. eines Subjekts auf die Gemeinschaft bewertet.

Kurzum möchten wir festhalten: Im allgemeinen Sprachgebrauch kann man sowohl eine Persönlichkeit haben wie auch eine Persönlichkeit sein. Dementsprechend bezeichnet Persönlichkeit nach unserem Verständnis sowohl ein Persönlichkeit-Haben wie auch Persönlichkeit-Sein.

## 9.1.1 Die Elemente des Persönlichkeit-Habens

Das Haben einer Persönlichkeit steht für das Innehaben jener Gesamtheit von Elementen, welche einem Menschen eine einmalige und charakteristische Individualität verleihen.

*„Im psychologisch-psychiatrischen Sprachgebrauch kann Persönlichkeit definiert werden als die Gesamtheit der (psychischen) Eigenschaften und Verhaltensweisen, die dem einzelnen Menschen eine eigene, charakteristische, unverwechselbare Individualität verleihen. Es handelt sich dabei um eine weitgehend stabile oder doch lange Zeit überdauernde [individuelle] Struktur.“ (Dittmann, Stieglitz 1996: 220)*

Freilich stellt unsere Aufzählung an Elementen eine – nämlich unsere – Auswahl an den Myriaden an Elementen und Kategorien dar, die man ebenfalls dem Begriff „Persönlichkeit“ zuordnen könnte. Elemente wie Intelligenz, Vorurteile, Meinungen, Einstellungen, der eigene Körper bzw. das Bewusstsein desselben gehören natürlich ebenso zur Persönlichkeit wie viele weitere Elemente auch. Unsere Auswahl und überhaupt unser gesamtes Verständnis des Begriffs „Persönlichkeit“ ist dementsprechend nur ein weiteres Provisorium, welches im Rahmen dieser Arbeit seinen Dienst tut.

Persönlichkeit besteht nach unserer Auffassung aus einer zutiefst individuellen Gesamtheit folgender Elemente:

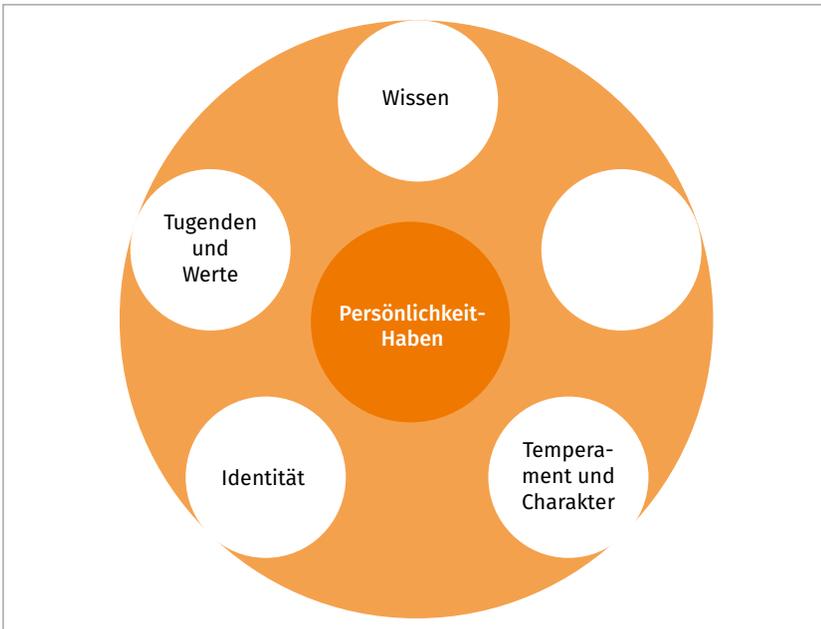


Abbildung 37: Persönlichkeit-Haben

## *Wissen*

Unter diesem Begriff versteht man „das Ergebnis eines Verstehensprozesses, der sich durch die Einordnung von Informationen in einen Kontext auf Basis individueller Erfahrungen vollzieht.“ (Klein 2001: 73). Damit aus Informationen – das sind Zeichen (Buchstaben, Zahlen, Symbole), die in einen Bedeutungs- und Problemkontext gestellt sind – „Wissen“ entsteht, muss ein Mensch sie in seinen Erfahrungskontext aufnehmen, d. h. in seine Denk-,

Gefühls-, Handlungs- und Willensstruktur. Anders gesagt: Aus Informationen wird Wissen, indem ein Mensch die Informationen auswählt, bewertet und sie mit im Gedächtnis abgespeichertem Wissen vergleicht und vernetzt (Wiater 2007: 15 f.). Implizites wie explizites Wissen bildet die Grundlage für viele Derivate wie z. B. Meinungen, Vorurteile über sich, andere und die Welt an sich sowie für Kompetenzen.

## *Kompetenzen*

Seit den 1960ern ist eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Bildungsziel „Kompetenzentwicklung“ zu beobachten. Dies ist wohl hierauf zurückzuführen: Bildung bedeutet im Sinne Humboldts vor allem, dass Menschen sich in und an dieser Welt abarbeiten, um sich dadurch als ein Subjekt entfalten zu können. Wenn diese Welt aber nun zunehmend komplex, unüberschaubar, unsicher und chaotisch wird, dann besteht ein entscheidender Bildungsauftrag darin, Menschen die Fähigkeiten zu geben, sich in und an solchen Unsicherheiten, Unüberschaubarkeiten sowie komplexen und chaotischen Zuständen abzuarbeiten. Genau diese Fähigkeiten werden mit dem Begriff „Kompetenz“ zusammengefasst.

Allgemein ausgedrückt, bezeichnet der Begriff Kompetenz jene Leistungsvoraussetzungen<sup>16</sup> (Anlagen, Fähigkeiten und Bereitschaften) eines Individuums, die sich zeigen in dessen selbstorganisierter Bewältigung solcher Situationen, die sich auszeichnen durch Komplexität, Ambiguität, Problemhaltigkeit und Handlungsbezug. In solchen Situationen muss das Individuum Wissen kontextbezogen bewerten oder erzeugen, um handlungsfähig zu sein oder zu werden. Kompetenz ist also kurzum die „Disposition selbstorganisierten Handelns“, welche sich besonders dann konkretisiert, wenn es neue und nicht routinierte Situationen zu bewältigen gilt. (Erpenbeck, v. Rosenstiel 2003: XI; dies. 2007: XXIII)

Wenn ein System selbstorganisiert ist, dann ist es nicht durch „Top-down“-Regeln beherrscht. Stattdessen entstehen neue, stabile, effizient erscheinende Strukturen und Verhaltensweisen spontan und aus dem System heraus. Durch

---

16 Diese Leistungsvoraussetzungen sind multimodaler Art, nämlich kognitiv, sozialkommunikativ, volitional, aktional / motorisch sowie emotional-motivational. Die Anforderungen, in denen sich diese Bereitschaft zeigt, sind demnach v. a. kognitiver, sinnlich-erfahrungsorientierter, sozial-interaktiver und emotional-motivationaler Natur.

Selbstorganisation<sup>17</sup> ist es einem System möglich, mit Kontingenz umzugehen, d. h. spontan auf Unbekanntes und sich plötzlich Veränderndes einzustellen. Selbstorganisation drückt sich ferner aus in der vom System selbst initiierten Weiterentwicklung von Leistungsvoraussetzungen sowie der Fähigkeit zur Anpassung von Leistungsvoraussetzungen angesichts veränderter Aufgaben und Anforderungssituationen (Bergmann 1998). Konkret: Kompetent ist ein Mensch dann, wenn er auf der Basis von Wissen und Erfahrungen in Eigenregie radikal und /oder inkrementell neue Lösungen für bisher unbekanntes Situationen entwickelt.

Im beruflichen Kontext bezeichnet der Begriff Kompetenz solche „Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen und für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens.“ (Mertens 1974: 40)<sup>18</sup>. Kompetenz im Beruf zu beweisen, bedeutet somit, „die zunehmende Komplexität seiner beruflichen Umwelt zu begreifen und durch ziel- und selbstbewusstes, reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten.“ (Sonntag 1996: 56).

Eine differenzierte Systematik von allgemeinen bzw. Grundkompetenzen liefern die bereits mehrfach zitierten Erpenbeck und v. Rosenstiel (2003, 2007b; vgl. dazu auch Faix u. a. 1991: 37). Sie unterscheiden zunächst folgende Kompetenzklassen: fachlich-methodische Kompetenz, personale Kompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz und Aktivitäts- und Handlungskompetenz (vgl. Erpenbeck, Heyse 2007b: 159).

- > Fachlich-methodische Kompetenzen: Disposition einer Person, bei der Lösung von sachlich gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln, d. h. mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten; das schließt die Disposition ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten, sowie die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln.

17 Für eine weitere und tiefer gehende Auseinandersetzung mit dem Begriff „Selbstorganisation“ verweisen wir auf das Werk des Begründers der Synergetik Hermann Haken (u. a. Haken 2004).

18 Mertens definiert im obigen Zitat eigentlich den Begriff „Schlüsselqualifikationen“. Wir bevorzugen hier den Begriff „Kompetenzen“, schon allein deshalb, weil die Verwendung eines völlig anderen Wortes die Unterschiede zum Begriff „Qualifikationen“ deutlicher erscheinen lassen als ein bloßes Kompositum.

- > Personale Kompetenzen: Disposition einer Person reflexiv, selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen
- > Sozial-kommunikative Kompetenzen: Dispositionen einer Person, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln
- > Aktivitäts- und Handlungskompetenz: Disposition einer Person zu aktivem und ganzheitlichen Handeln, insbesondere das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen – fachlich-methodische, personale und sozial-kommunikative – in den eigenen Willenstrieb zu integrieren



Abbildung 38: Kompetenzen als Disposition zur Handlungsfähigkeit im Angesicht des Neuen und Unbekannten (Quelle: in Anlehnung an Erpenbeck, Heyse 2007b)

## *Temperament und Charakter*

Der Begriff „Temperament“ meint „die Art des Antriebs und der Aktivität, die sich in Form von Gefühlen, Willensbildung und Triebleben zeigen.“ (Dittmann, Stieglitz 1996: 220). Eine wesentliche Quelle bzw. Bedingung für das jeweilige Temperament liegt dabei in der je spezifischen Disposition der menschlichen Triebe. Diese sind v. a. charakterisiert durch ein spontanes Ansteigen der Handlungsbereitschaft und eine Endhandlung, die mit Lust erlebt wird. Anders gesagt, schaffen und verschaffen Triebe „Lust an Leistung“ (Cube 1998). Die vier Triebe des Menschen sind: Nahrungstrieb, Sexualtrieb, Aggressionstrieb und Explorationstrieb bzw. Neugiertrieb (Cube 1998).

Die Triebe sind somit der wesentliche Ursprung dessen, was wir Temperament nennen. Die je spezifische Ausprägung der vier Triebe bei einem Menschen sind ein wesentlicher Baustein für das Temperament eines Menschen; Temperament bedeutet daher vor allem jene einzigartige Disposition der vier Triebe in einem Menschen. Temperament wiederum ist ein wesentlicher Bestandteil dessen, was wir unter „Charakter“ verstehen. Der Begriff „Charakter“ bezieht sich auf die im Laufe des Lebens weitgehend konstante individuelle Besonderheit eines Menschen, welche kaum oder nur für eine begrenzte Zeit im Laufe eines Lebens von Bildungsprozessen aller Art verändert werden kann.

Insofern hat unser Verständnis von „Charakter“ große Übereinstimmung mit dem lexikalischen Ansatz der empirischen Persönlichkeitsforschung. Bei diesem Ansatz wird das gesamte Lexikon einer Sprache nach Eigenschaftsworten durchforstet; eher ungebräuchliche Worte werden weggelassen, und von Worten sehr ähnlicher Bedeutung (Synonyme, Nominaldefinitionen) wird nur eines behalten. Dieses Vorgehen wurde zum ersten Mal maßgeblich von Norman (1967) und Goldberg (1990) für die englische Sprache durchgeführt. Die 18000 Eigenschaftsworte von Allport u. Odbert (1936) wurden dabei Schritt für Schritt auf 100 Worte reduziert. Hierbei wurden auch Worte weggelassen, die sich auf körperliche Merkmale, Gesundheit, Sexualität und Einstellungen sowie Werthaltungen beziehen. Diese Daten wurden anschließend mit Hilfe der Faktorenanalyse auf fünf Hauptfaktoren der Persönlichkeit reduziert. Hieraus entstand der sinnvollste und heute am häufigsten eingesetzte Ansatz von den so genannten „Big-Five“-Persönlichkeitseigenschaften („OCEAN“-Ansatz).

O	Openness to new experience	Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen
C	Conscientiousness	Gewissenhaftigkeit
E	Extraversion	Extraversion
A	Agreeableness	Verträglichkeit
N	Neuroticism	Neurotizismus

Tabelle 27: Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften (OCEAN-Ansatz)

Anders als die anderen Elemente der Persönlichkeit verweisen „Temperament“ und „Charakter“ auf etwas im und am Menschen, das sich durch zweierlei von den anderen Elementen des Persönlichkeit-Habens unterscheidet: 1. Anders als die anderen Elemente zeichnen sich Temperament und Charakter durch eine relative Starrheit aus, d. h.: Ungeachtet dessen, was einem Mensch im Laufe seines Lebens noch widerfährt, bleiben sein Temperament und sein Charakter im Laufe seines Lebens relativ konstant. 2. Anders als die anderen Elemente zeichnen sich Temperament und Charakter dadurch aus, dass sich diese Elemente relativ früh verfestigen, nämlich in den Kindheitsjahren, und von späteren Bildungsprozessen nicht so stark zu beeinflussen sind wie die anderen Elemente.

## *Identität*

In Abgrenzung zum Charakter bezieht sich der Begriff „Identität“ auf jene individuelle Besonderheit eines Menschen, die weder starr noch konstant ist und daher lebenslang in Bildungsprozessen aller Art entwickelt und verändert werden kann.

Um die je spezifische Identität eines Menschen in ihrer Ganzheit zu erfassen, sollte er über den gesamten zugleich menschengemeinsamen und je spezifischen Bildungsweg reflektieren, den seine Identität gegangen ist. Anders gesagt, sollte der Mensch ein ganzheitliches Selbst-Bewusst-Sein über sich selbst im Sinne eines Natur-, Kultur- und Geisteswesens entwickeln (Vgl. im Folgenden Faix, Laier 1991: 110 f.).<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Vgl. dazu: „Die gestaltende Kraft von Bildung kann aber nur dann fruchtbar werden, wenn es dem Einzelnen gelingt, seine Identität beim Durchgang einer lebensgeschichtlichen Folge komplexer und häufig neuer Anforderungen immer wieder zu stabilisieren. Der „Mensch in der Moderne“ wird hierbei als besonders reflektiert, differenziert, offen und individualisiert beschrieben. Die kulturelle Identitätsfindung jedes einzelnen Individuums ist daher der Kern des humanen Bildungsauftrags in der Moderne.“ (Tippelt 2013: 240).

- > *Selbst-Bewusst-Sein über sich im Sinne eines Naturwesens*: Der Mensch ist eingebettet in seine Natur: in seine Emotionen, Instinkte, Triebe. Diese muss er verstehen und wahrnehmen. „[Konrad] Lorenz hat die evolutionäre Situation des Menschen treffend charakterisiert: ‚Die Selektion hat den Menschen unter die Arme gefasst und ihn auf die Füße gestellt und dann die Hände von ihm weggezogen. Und jetzt: Stehe oder falle – wie es dir gelingt!‘ Der Mensch fällt aber nur dann nicht, wenn er die Gesetze der Natur, insbesondere auch seiner eigenen Natur besser versteht.“ (Cube 1998: 14). Selbst-Bewusst-Sein in diesem Sinne ermöglicht es dem Menschen zudem, aktiv auf seine Instinkte Einfluss zu nehmen, handelt es sich dabei doch um reine Verhaltensdispositionen.<sup>20</sup>
- > *Selbst-Bewusst-Sein über sich im Sinne eines Kulturwesens*: Neben seiner Natur wird der Mensch immer auch beeinflusst von seiner Kultur. Sein Verhalten ist abhängig von den jeweiligen sozialen Rollen, die er einnimmt. Als Führungskraft verhält der Mensch sich z. B. anders als Mitarbeiter in einem Stab. Zudem wird sein Wertesystem kontinuierlich durch Umwelterfahrung beeinflusst. Selbst-Bewusst-Sein ermöglicht demnach eine bewusste Wahrnehmung der eigenen Rollen und Werte. Auf dieser Basis kann eine Zusammenarbeit mit anderen durch aktives Zutun bzw. Steuern konfliktfrei und effektiv ablaufen.
- > *Selbst-Bewusst-Sein über sich im Sinne eines Geisteswesens*: Schließlich muss der Mensch sich als Geistes- und Eigenwesen begreifen. Er muss sich seiner Spiritualität bewusst werden, seine Ziele wie zum Beispiel Weisheit aktiv in der Welt verfolgen und verantwortlich handeln.

Durch eine Stärkung des Selbst-Bewusst-Seins kann der Mensch seine eigenen Bedürfnisse als Naturwesen, Kulturwesen und Geisteswesen besser erkennen. Darauf aufbauend kann der Mensch für sich fruchtbringende Ziele definieren und sich schließlich wirksamer in die Welt einbringen.

---

<sup>20</sup> Ein Beispiel für eine solche Instinkthandlung ist die Fremdenangst: „Der Mensch ist ursprünglich für ein Leben in individualisierten Verbänden geschaffen. Beim Übergang zum Leben in der anonymen Gemeinschaft ergeben sich Identifikationsschwierigkeiten. Einerseits besteht offensichtlich der Drang, auch zu Fremden ein Band zu stiften. Andererseits beobachten wir die Neigung, sich in Gruppen von anderen abzuschließen. [...] Fremden gegenüber fühlt sich der Mensch stets weniger verbunden und damit auch weniger aggressionsgehemmt.“ (Eibl-Eibesfeldt 1970: 16 f.). Die Erkenntnis über diese Instinkthandlung hilft dem Menschen dabei, die spontane negative Reaktion auf Fremde und Fremdes (Fremdenangst) zu begreifen und ihr mit rational-ironischer Distanz zu begegnen.

## *Tugenden und Werte*

Nach Gottfried Wilhelm Leibniz ist die Tugend „ein unwandelbarer Vorsatz des Gemüts [...], durch welchen wir [...] gut zu sein [...] getrieben werden“ (zitiert in Eisler 1904, Bd. 2: 529). Anders gesagt, äußert sich Tugend in einem unhintergehbaren, unbedingten und auf Freiheit gründenden Gefühl, etwas auf eine bestimmte Weise verwirklichen wollen zu müssen.

Nach Max Weber versteht man unter Werten die allerersten „Weichensteller“ des Denkens und Handelns, welche die Bahnen bestimmen, „in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegte.“ (Weber 1920/1988: 252). Wenn Werte das Was des Verwirklichens („das Etwas“ im vorangegangenen Satz) bestimmen, dann bestimmen Tugenden die Art, wie wir dieses Verwirklichen angehen. Tugenden imprägnieren gewissermaßen das Handeln.

Der Mensch ist nicht als ein in sich geschlossenes System zu verstehen. Er steht in ständiger Interaktion mit seiner Umwelt. Die eigenen Werte und Ziele haben einen Einfluss auf die Gemeinschaft. Deren Werte und Ziele wiederum wirken zurück auf das einzelne Individuum. Unter Moral ist letztendlich das verantwortliche und nutzbringende Handeln zu verstehen. Früher konnte die Moral als soziale Norm erheblichen Einfluss auf den Menschen nehmen. Heute, wo der Mensch vor allem nach (scheinbarer) Selbstverwirklichung strebt und sich weniger von Institutionen wie der Kirche und ähnlichen prägen lässt, muss dieses moralische Handeln aus ihm selbst kommen.

Die Erkenntnis bzw. Definition eigener Werte ergibt sich heute durch zwei ineinander verwobene Prozesse, deren Ziel **Verantwortungs-Bewusst-Sein** heißt: Zunächst gilt es, die eigenen Ziele als Ergebnis der eigenen Bedürfnisse als Natur-, Kultur- und Geisteswesen wahrzunehmen. Hiernach gilt es, ein Bewusstsein zu entwickeln über

- > die Geben-Nehmen-Abhängigkeit von der Natur,
- > die Geben-Nehmen-Abhängigkeit von den menschlichen Gemeinschaften,
- > die Bedeutung von Frieden, Freiheit und Demokratie (vgl. Faix 1995: 29).

## Die Elemente des Persönlichkeit-Sein 9.1.2

Vor dem Hintergrund der Manifestation der oben genannten Elemente des Persönlichkeit-Habens im konkreten Handeln eines Individuums bedeutet der Begriff „Persönlichkeit“ folgende Trias: Handlungsfähigkeit (Wissen, Kompetenz), Handlungsbereitschaft (Temperament) sowie Handlungsweise, Handlungsintention und Handlungsreflexion (Identität, Werte und Tugenden). Im zweiten Fall – dem Sein – bezeichnet der Begriff „Persönlichkeit“ ein sozial determiniertes Konzept. Um eine Persönlichkeit zu sein, muss nach unserer Auffassung Folgendes zusammenfallen: Ein Mensch besitzt dadurch, dass und wie er handelt, **Ansehen**, **Charisma** und **Autorität**.

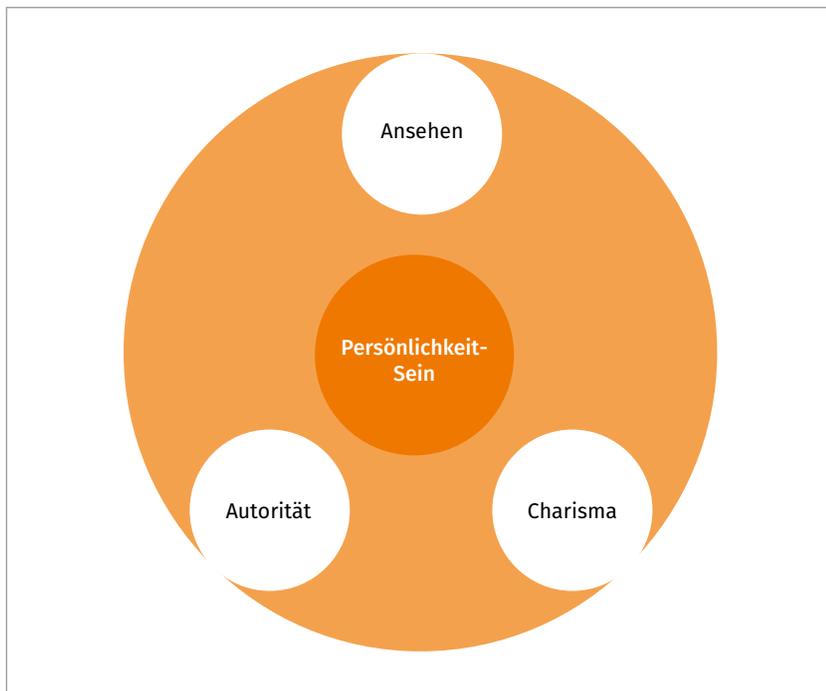


Abbildung 39: Persönlichkeit-Sein

### *Ansehen*

Der Begriff „Ansehen“ impliziert eher einen Fokus auf die Handlung und drückt sich stärker in sachlich begründetem Lob und Anerkennung durch andere aus. Ansehen meint also, dass andere das nutzenstiftende Handeln be-

sonders wertschätzen.<sup>21</sup> Im Mittelpunkt der Wertschätzung stehen somit die Handlungspläne, die Handlung selbst sowie die Handlungsfolgen.

## Charisma

Während die Begriffe „Ansehen“ und „Autorität“ im wissenschaftlichen Sinne mehr oder weniger scharf umrissen sind, bereitet der Begriff „Charisma“ einige Schwierigkeiten.

*„Charisma‘ ist ein überaus schillernder Begriff, der in der wissenschaftlichen Terminologie ebenso seinen festen Platz hat wie in der Werbung, in den Medien und in der Alltagssprache; er ist insbesondere auch in die Sprache der Wirtschaftspolitik und des Marketings sowie in die pseudowissenschaftliche Ausdruckweise der esoterisch-psychologischen Ratgeberliteratur vorgedrungen. Aufgrund dieses ‚Verfalls‘ des Begriffs ist es freilich oft unmöglich, zu unterscheiden, was ‚Charisma‘ über die Idee einer außergewöhnlichen, nicht recht erklärlichen persönlichen Attraktivität hinaus bedeuten soll [...]“ (Rychterová, Seit, Veit 2008: 9)*

Durch den exzessiven Gebrauch des Begriffs in wissenschaftsfernen Zusammenhängen (z. B. Journalismus und Esoterik) wie auch durch den vielfältigen wissenschaftlichen Gebrauch wird Charisma zu einem recht unscharfen und uneindeutigen Begriff: Ist Charisma ein theologischer, soziologischer oder psychologischer Begriff? Ist Charisma ein Geschenk (eine Gabe Gottes, eine Naturanlage) oder beruht Charisma auf einer Leistung? Basiert Charisma auf Performanz, Weisheit, Genialität oder zeigt sich hier eine Art „Magie“? Ist die Ursache für Charisma ein eher introvertierter innerer Frieden oder extrovertiertes äußeres Strahlen?

21 Die Ethologin Barbara Hold-Cavell (1974) fand bei einer Untersuchung in Kindergärten heraus, dass nicht die aggressivsten Kinder im Blickpunkt, im Zentrum der Aufmerksamkeit standen, sondern jene, die für die Gemeinschaft ein nutzenstiftendes Verhalten zeigten (Organisation von Spielen, Teilen, Streit schlichten, Trösten). Generell erscheinen solche Verhaltensweisen kulturübergreifend sowohl aggressionshemmend wie auch stabilisierend für Beziehungen (Eibl-Eibesfeldt 1970: 268). Kinder, die sich im Blickpunkt der Aufmerksamkeit befinden, werden in der Gruppe auch am meisten „beachtet“, genießen im wortwörtlichen Sinne das größte und meiste „Ansehen“, d. h.: Sie werden von den anderen Kindern am meisten und längsten angesehen, man hört auf sie, man merkt auf, wenn sie etwas sagen. Dieses Verhalten zeigt sich auch bei unseren engen Verwandten im Tierreich: „Ranghohe Affen stehen im Blickpunkt der Aufmerksamkeit der anderen. Zählt man aus, wer von den anwesenden Tieren am meisten von den anderen angesehen wird, dann sind es stets die Ranghohen. Bei uns Menschen ist das ähnlich, was sich schon in der Redewendung, eine Person genieße ‚Ansehen‘ ausdrückt. Die Wahrung oder Verbesserung dieses Ansehens ist ein zentrales Anliegen jeder sozialen Interaktion. Kaum etwas ist schlimmer als Gesichtsverlust.“ (Eibl-Eibesfeldt 1988: 161).

Für uns bedeutet Charisma Folgendes: Der Begriff „Charisma“ impliziert eher einen Fokus auf den Handelnden und drückt sich stärker in einer emotionalen Ergriffenheit der anderen aus. Charisma meint hier, dass andere den nutzenstiftenden Handelnden besonders wertschätzen. Im Mittelpunkt der Wertschätzung stehen somit, dass und wie der Handelnde sich einer Sache annimmt, sein Tun nach außen hin vertritt und für sein Handeln wie auch für die Folgen einsteht.<sup>22</sup>

## *Autorität*

Der Begriff „Autorität“ bedeutet, dass eine Sozietät einer Person (oder einer Institution) vor allem aufgrund ihrer Leistung einen besonderen Einfluss auf die Sozietät einräumt. (Vgl. Der Duden, Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Stichwort: Autorität) Eine unweigerliche Folge der Wertschätzung durch eine Sozietät – in Form von Ansehen oder / und Charisma – ist somit ein Zugewinn an Einfluss über diese Sozietät.

Persönlichkeit-Sein ist damit das Ergebnis eines zweigliedrigen sozialen Prozesses: Der erste Teil dieses Prozesses besteht darin, dass der Handelnde und dessen Handlungen durch eine Sozietät bewertet werden. Das Bewertungskriterium hierbei ist der Nutzenbeitrag, welcher sich für die Sozietät durch die Handlung ergibt. Der zweite Teil des Prozesses besteht darin, dass der Handelnde durch diese Bewertung der Sozietät Einfluss auf diese gewinnt. Und noch einmal: Insofern die Verwirklichung des Persönlichkeit-Haben eines Individuums zu einem nutzenstiftenden Beitrag für die Gemeinschaft führt, führt dies dazu, dass die Gemeinschaft dem Individuum Ansehen, Charisma sowie Autorität entgegenbringt, das Individuum als eine bedeutsame und einflussreiche „Persönlichkeit“ betrachtet.

---

22 Neben der oben genannten Bedingung für die Entwicklung von Charisma nehmen wir an, dass vor allem folgende Elemente konstitutiv sind für jene magische Ausstrahlung, die manche Menschen besitzen: zum einen Weisheit, also geistige Reife, Erleuchtung und damit ein innerer Frieden mit sich und der Welt; zum anderen Körperbeherrschung, also die Entwicklung eines ausgeprägten Körperbewusstseins bis in die Fingerspitzen. (Zur Frage, wie ein solches Körperbewusstsein entwickelt werden könnte, verweisen wir gerne auf Adjemi 2012.)

## 9.1.3 Das Modell von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein

In der folgenden Darstellung wird unser Modell von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein zusammengefasst.



Abbildung 40: Das Modell von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein

Das Modell von Haben und Sein einer Persönlichkeit liefert einen Ansatz dafür, wie und warum jemand eine bedeutsame, ja eine Führungsrolle in einer Sozietät einnimmt bzw. dies von ihm durch die Gemeinschaft gefordert wird. Wir betonen bei diesem Konzept den Aspekt des „Nutzenbeitrags für die Gemeinschaft“ ungemein stark. Mitunter wird man uns vorwerfen, dass Bildung zunächst und allein doch dazu dienen soll, sich selbst zu entfalten. Dem würden wir zustimmen, doch gleichsam entgegenhalten, dass – freilich mit einigen Ausnahmen – kein Mensch eine Insel sein will und auch nicht sein kann.

*„Als Nachkommen von höchst sozialen Vorfahren – einer langen Ahnenreihe von Tier- und Menschenaffen – leben wir schon immer und ewig in Gruppen. [...] Schon von Beginn an – falls sich ein Anfangspunkt überhaupt ausfindig machen lässt – waren wir wechselseitig voneinander abhängig, aneinander gebunden, [...]. Wir entstammen einer langen Ahnengalerie von [...] Tieren, für die das Leben in Gruppen keine Option, sondern eine Überlebensstrategie war. Jeder Zoologe würde unsere Art als notwendigerweise gesellig klassifizieren.“ (de Waal 2008: 22)*

Wir sind gruppenfixierte Individuen, absolut auf Gemeinschaften und Gesellschaften orientiert. Und es liegt in unserer Natur, zum Bestand und zur Entwicklung der Gruppe durch eigene Nutzenbeiträge beizutragen. Und noch einmal ganz überspitzt ausgedrückt: Natürlich soll und muss Bildung dazu zunächst und vor allem beitragen, dass ein Individuum sein Persönlichkeitspotential entfaltet. Doch Bildung kann und darf sich nicht nur – und wir betonen: nicht nur! – auf Eskapismus beschränken: So schön und erregend ein temporärer Aufenthalt im Elfenbeinturm auch ist, so wundervoll und ausfüllend hier und da ein wenig Egozentrismus auch ist – wahre und volle Erfüllung finden wir doch erst, wenn wir mit dem, was wir wissen, können und sind, einem Anderen einen Dienst erweisen können. Die Lehren von Jesus, Konfuzius und Buddha über ein erfülltes Leben und die Erkenntnisse von Aristoteles, Platon und vieler ihrer Nachfolger über Glückseligkeit lassen sich im Prinzip so zusammenfassen: Ein erfülltes und glückliches Leben führt der, der einem Anderen etwas gibt, das diesen Anderen erfüllt und glücklich macht.

Vor dem Hintergrund des Konzepts vom Haben und Sein einer Persönlichkeit ist Bildung stets als Bildung der gesamten Persönlichkeit zu verstehen, als Allgemeinbildung des ganzen Menschen.

*„[...] was ist das Allgemeine der Bildung [...]? [...] ‚Bildung‘ steht für den Prozess, in welchem die Person auf ihrem Weg durch ihr Leben, Schritt für Schritt durch die Situationen ihres Lebens, durch die sozialen Situationen und also durch Kommunikationen, Interaktionen und Kooperationen, durch Konflikte und Kollisionen mit anderen Personen und durch Krisen hindurch im Lebenskampf ihr persönliches Potential aktualisiert und somit ihre Persönlichkeit nach und nach weiter herausbildet. Kürzer, ‚Bildung‘ steht für ‚Persönlichkeit‘. Denn was eine Person in ihrem ganzen Leben, auf ihrem Lebensweg, in ihrem Lebenskampf schöpferisch von geistigem Akt zu geistigem Akt aus ihrem persönlichen (inneren und äußeren) Potential herausbildet, das ist ihre Persönlichkeit [...].“ (Rütter 2008: 303)*

Erst und nur als Bildung der Persönlichkeit wird Bildung zu einer wahrlich humanen und „humanistischen“ Bildung.

*„Eine humane Bildung soll den ganzen Menschen in den Blick nehmen [...]. Die menschliche Praxis verlangt nach Kohärenz [...]. Diese Kohärenz zu entwickeln helfen und damit ein in sich stimmiges Leben zu ermöglichen, dazu*

*beizutragen, dass Menschen in den unterschiedlichen Phasen ihres Lebens mit sich im Reinen sind, ist oberstes Ziel humaner Bildung.“ (Nida-Rümelin 2013: 230–231)*

Was haben diese Konzepte von Persönlichkeit und Bildung aber mit Innovationen zu tun? Jegliches unternehmerische Handeln und damit auch das auf Umsetzen von Ideen zielende Handeln sind freilich aufs Engste verwoben mit betriebswirtschaftlichem Wissen und Können. Und so gehört zu jedem Management-Studium, dass Studierende mit jenem Kanon unternehmerischen Wissens und Könnens konfrontiert werden. Und noch einmal deutlich gesagt: Unternehmerisches Wissen und Können bildet eine elementare Grundlage jeder unternehmerischen Erfahrung und jedes unternehmerischen Erfolgs. Wir bezweifeln allerdings und vehement jenen Automatismus, wonach jemand, der z. B. großartig Bilanzen und Kennzahlen zu lesen versteht oder anderweitig betriebswirtschaftlich beschlagen ist, zwangsläufig und allein durch dieses Wissen und Können erfolgreich Menschen führen oder Unternehmen gründen kann. Wir bezweifeln gleichfalls und vehement, dass man als Manager oder als Unternehmer auf Dauer erfolgreich wirken kann, indem man stets nur auf irgendwelche Tricks und Kniffe zurückgreift, die von irgendjemand einmal ersonnen worden sind und irgendwann und irgendwo einmal funktioniert haben. Nachhaltig erfolgreiche Manager und Unternehmer zeichnen sich unserer Ansicht auch und vor allem dadurch aus, dass sie eine ganzheitliche sowie eine zutiefst eigene unternehmerische Lebensperspektive selbstbestimmt und selbstorganisiert reflektieren, annehmen, verinnerlichen und verwirklichen.

## 9.2 Das Bildungsideal „schöpferische Persönlichkeit“

Aufbauend auf dem im vorigen Kapitel beschriebenen Modell von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein soll nun in Konturen deutlich gemacht werden, worin das Wesen des Bildungsideals der „schöpferischen Persönlichkeit“ nach Faix und Mergenthaler besteht.

Schöpferische Persönlichkeiten gelten als diejenigen, welche maßgeblich an Innovationen, d. h. am besseren Neuen oder neuen Besseren, beteiligt sind. Um dies leisten zu können, müssen schöpferische Persönlichkeiten nicht nur Wissen erwerben und Kompetenzen entwickeln, sondern auch ein kohärentes Welt- und Selbstbild für sich entwickeln, sich auf Grundlage von Selbsterkenntnis und eigenen Werten erreichbare Ziele setzen und die Kraft und den Mut entwickeln, diese Ziele auch zu erreichen.

Um Projekte im Sinne der Schumpeter'schen Unternehmensentwicklung überhaupt entwickeln und durchführen zu können, braucht es Menschen, welche die Fähigkeit besitzen, auf Unbekanntes bzw. Neues mit der (Aus-)Gestaltung und Umsetzung des so noch nicht bzw. nie Dagewesenen zu reagieren. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig zu sichern und auszubauen obliegt den Menschen, die sich den Innovationsprojekten annehmen und zwar in allen Bereichen im Unternehmen, nicht nur den Mitarbeitern aus der Abteilung „Forschung und Entwicklung“.

Als Vertreter einer Business School legen wir bei unserem Bildungsauftrag den Fokus auf die Bildung von und zu jenen Innovatoren, die Innovationsprozesse initiieren, steuern, anführen und zu einem Ende bringen. Nach unserer Ansicht zeichnen sich gerade solche Innovatoren vor dem Hintergrund des oben beschriebenen Persönlichkeitsbegriffs dadurch aus, dass sie „schöpferische Persönlichkeiten“ haben und sind. Eine schöpferische Persönlichkeit im Sinn eines Habens und Seins entwickelt sich dabei unserer Ansicht nach erst und nur aus dem synergetischen Zusammenwirken der Elemente:

- > ein Qualifikationsprofil, das vor allem geprägt ist durch Allgemeinwissen, interkulturelles Wissen sowie Fachwissen,
- > ein Kompetenzprofil, das vor allem geprägt ist durch ausgeprägte Aktivitäts- und Handlungskompetenzen,
- > einen Charakter, der vor allem dadurch geprägt ist, die Welt zu erkunden und Chancen zu ergreifen,
- > eine Identität, die vor allem geprägt ist durch Selbstbewusstsein, Mündigkeit, Selbstbestimmtheit,
- > einen Tugenden- und Wertekanon, der vor allem geprägt ist durch Verlässlichkeit, Besonnenheit, Achtsamkeit sowie durch Vertrauen, Toleranz, Nachhaltigkeit („Verantwortungs-Bewusst-Sein“), Konsequenz und Respekt.

Die Manifestation des synergetischen Zusammenwirkens aller oben genannten Elemente sind Handlungen, welche von einer Sozietät dahingehend beurteilt werden, welchen Nutzenbeitrag diese Handlungen für die Sozietät darstellen. Die Folge dieses sozialen Prozesses besteht zum einen darin, dass der Handelnde und dessen Handlungen durch die Sozietät eine bestimmte Wertschätzung erfahren (Ansehen, Charisma); zum anderen gewinnt der Handelnde durch sein Tun Einfluss auf diese Sozietät (Autorität).

In diesem Sinne kann der Begriff „schöpferische Persönlichkeit“ in einem zweifachen, dabei komplementären Sinne verstanden werden: 1. Alle oben genannten Aspekte in sich zu vereinen, bedeutet, dass man eine schöpferische Persönlichkeit hat. 2. Die sachlich-emotionale Wertschätzung von Handlung und Handelnden durch andere bedeutet, dass man eine schöpferische Persönlichkeit ist.

## 9.2.1 Das Wissen einer schöpferischen Persönlichkeit

Die Basis für Innovationen bildet Wissen. Für Innovationen bedarf es dabei vor allem der Wissensarten Allgemeinwissen, interkulturelles Wissen und Fachwissen.

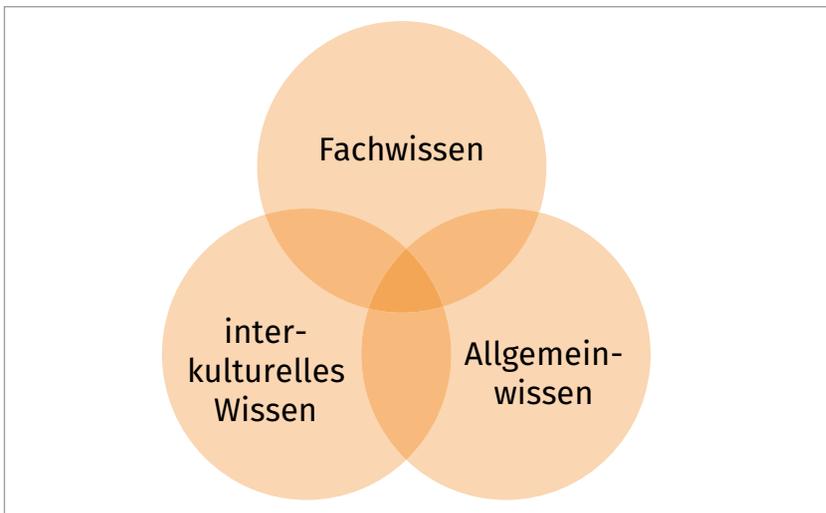


Abbildung 41: Das Wissen einer schöpferischen Persönlichkeit

Ein breites Allgemeinwissen ist gerade bei Innovationstätigkeiten von enormer Wichtigkeit. Erst durch diese Allgemeinbildung ist es nämlich möglich, unterschiedliche Zugänge zu einem Problem zu nutzen oder verschiedene Wirkungen einer Entscheidung / Handlung etc. zu erkennen. Ohne eine mehrdimensionale Denkweise wird man komplexen Realphänomenen nicht gerecht, wird man diese nicht in ihrer Ganzheit verstehen können.

Innovationen sind heute in der Regel das Ergebnis von Teamarbeit. Im Zuge der Globalisierung kommen die Mitglieder solcher Teams einerseits immer häufiger aus verschiedenen Ländern mit bisweilen völlig verschiedenen Kulturen. Zum anderen sollen diese Teams oftmals Innovationen hervorbringen, die immer häufiger in Länder mit mitunter völlig anderen Kulturen als der eigenen Kultur exportiert werden sollen. In beiden Fällen ist eine spezielle Form des Allgemeinwissens, nämlich interkulturelles Wissen, also das Wissen um die Verschiedenheit und mitunter diametrale Andersartigkeit der Kulturen, von großer Wichtigkeit, um erfolgreiche Innovationen zu schaffen. Zum interkulturellen Wissen gehört darüber hinaus die Möglichkeit, mit Menschen anderer Kulturen zu interagieren, d. h. interkulturelles Wissen umfasst ebenso Sprachkenntnisse und das Wissen um Gepflogenheiten, Etiketten etc.

Unzweifelhaft brauchen Menschen, um Innovationen hervorbringen zu können, ein tiefes fachliches Verständnis von dem Objekt, das Realität werden soll. Unter Fachwissen sollen alle jene in den eigenen Erfahrungskontext aufgenommenen Informationen gelten, welche berufstypischen Aufgaben und Sachverhalten zuzuordnen sind. Hierzu gehören (vgl. Pirntke 2010: 168):

- > Kenntnis der fachspezifischen Ausdrücke und Fachtermini (Fachsprache),
- > Kenntnis der fachspezifischen Methoden und Verfahren, Hilfsmittel und Werkzeuge und deren sachgemäße Verwendung,
- > Kenntnis der in einem Fach behandelten Themen und Sachverhalte (Sachkunde, Überblick über das ganze Fachgebiet),
- > Kenntnis der das Sachgebiet betreffenden Standards und des Rechtsrahmens und
- > Kenntnis der vom Umgang mit der Sache ausgehenden Gefahren und Risiken, die daraus resultierenden Vorsichts-, Schutzmaßnahmen und Vorkehrungen und das Bewusstsein der Verantwortung und Haftung.

Da es bei Innovationen um mehr geht als um die reine Entwicklung, sondern eben auch um die erfolgreiche Vermarktung, reicht fundiertes und aktuelles Fachwissen im engeren Sinne nicht aus. Im Falle einer Produktinnovation ist so rein technisches Wissen zu wenig für eine erfolgreiche Innovation: Es reicht nicht aus, zu wissen, wie ein innovatives Produkt hergestellt werden kann; für Innovationen muss das Fachwissen im engeren Sinne um betriebswirtschaftliches Wissen bzw. Erkenntnisse aus der Managementlehre ergänzt werden.

Als unternehmerische Qualifikationen gelten alle Elemente, welche bereits weiter oben unter dem Aspekt „unternehmerisches Wissen“ genannt worden sind. In Abgrenzung zum vollumfänglich selbstorganisiert erschlossenen unternehmerischen Wissen unterliegen unternehmerische Qualifikationen einer gewissen Kanonisierung. Das bedeutet: Inhalt und Umfang des Wissens sowie die Kontrolle des Lernerfolgs sind beim Aspekt „unternehmerisches Wissen“ vom Lernenden mehr oder minder selbst und frei wählbar; Inhalt und Umfang des Wissens beim Aspekt „unternehmerische Qualifikationen“ werden von Institutionen vorgegeben z. B. in Form von Lehrplänen und Prüfungsordnungen.

## 9.2.2 Die Kompetenzen einer schöpferischen Persönlichkeit

Um Innovationen hervorzubringen, benötigen Menschen mehr als „nur“ Qualifikationen. Eine Qualifikation ist ein Beleg darüber, dass ein Mensch ein bestimmtes Wissen bzw. Können in einer arrangierten und damit künstlichen Situation gezeigt hat. Qualifikationen waren gerade im Industriezeitalter der Schlüssel zu Arbeit und Aufstieg:

*„In der Industriegesellschaft der letzten 200 Jahre dominiert standardisierte Arbeit. Das charakteristische, fordistisch-tayloristische Produktions- und Arbeitsregime prägt einen kulturellen Typus des Lernens, der sich aus dem arbeitsteiligen Verständnis der Fließbandarbeit ableitet. [...] Die Aufteilung des Arbeitsprozesses in viele kleinteilige Module und die Zuweisung einzelner Module an einzelne Personen bringt eine eigene Lernkultur hervor. Eine Lernkultur der Qualifizierung, in dem Sinne, dass Menschen sich mit dem, wofür sie sich qualifizieren an die geforderten Tätigkeiten anpassen müssen.*

*(Qualifizierung als Anpassungsleistung). [...] D. h. Lernen findet in der Regel innerhalb von Leitplanken statt. Die Leitplanken markieren einen Entwicklungspfad, der für den Einzelnen (und seine Umwelt) schon zu Beginn klar ist und dessen Ende und Ergebnis mehr oder weniger bekannt ist. Hierbei besteht die Vorstellung, dass der Mensch sich nur einmal qualifiziert – nämlich im Übergang von Schule zu Beruf (Ausbildung), um sich dann weiter im vorgegeben Rahmen fein zu justieren. In separierten, normierbaren und ‚Position für Position abzuarbeitenden Prüfungssituationen‘ werden die Qualifikationen sichtbar. Sie spiegeln das jeweils aktuelle (am Input angelehnte) Wissen und die jeweils gegenwärtig trainierten Fertigkeiten wider. Wie mechanische Leistungsparameter kann man beide Merkmale messen, werten, abfallende Leistungspositionen identifizieren und durch Weiterbildungsmaßnahmen erneuern, auffrischen, aktualisieren. Qualifikationen sind ‚Positionen eines gleichsam mechanisch abgeforderten Prüfungshandelns, sind Wissens- und Fertigungspositionen.‘“ (Borner 2007: 1)*

Eine Qualifikation beweist, dass dieser Mensch in einer phänomenologisch ähnlichen Situation mit eben diesem Wissen und Können aufwarten könnte. Das Problem ist nun aber: 1. Angesichts des Phänomens der Gegenwartschrumpfung verfällt Gelerntes und sicher Geglaubtes immer schneller. 2. Genau in diesen Situationen, in denen man Neuem gegenübersteht und darauf reagieren oder gar Neues hervorbringen soll, reichen Qualifikationen nicht (mehr) aus.<sup>23</sup> Vielmehr hängt die Fähigkeit zu innovieren, aufs Engste zusammen mit dem Begriff „Kompetenz“.<sup>24</sup>

*„Von der Qualifikation zur Kompetenz – so lautet seit einigen Jahren das Credo der Lernforscher. Nach wie vor sind zwar Qualifikationen gefragt, aber nicht mehr als Endprodukt von Ausbildung, sondern als Eintrittskarte für eine Kompetenzentwicklung. Was ist nun das Besondere an Kompetenzen? Kompetenzen kann man nur selbst – in neuartigen, offenen Problemsituationen kreativ handelnd – erwerben. Ja, man kann Kompetenzen*

23 Ein ähnliches Schicksal wie der Begriff „Qualifikation“ haben auch „Traditionen“: Die formelhafte Begründung eines Tuns, das „so wird das gemacht, weil es immer so gemacht worden ist“ verliert an Bedeutung in einer posttraditionalen Sozialordnung.

24 Der Begriff „Kompetenz“ hat neben der oben im Text genannten Bedeutung noch eine andere: Kompetenz bedeutet auch, für etwas zuständig oder verantwortlich zu sein. Insofern könnte man sagen, dass Qualifikationen dazu führen, dass man Kompetenzen, also Befugnisse, erhält (z. B. ist ein MBA-Titel eine mögliche formale Qualifikation, die zu einer Führungsposition führt). Staudt und Kriegesmann (1999: 3) zufolge konstituiert sich Handeln aus einer Trias: 1. Handlungsfähigkeit als kognitive Basis, 2. Handlungsbereitschaft als motivationale Grundlage und schließlich 3. Zuständigkeit als organisatorische Legitimation. Letzteres, also die Positionierung des Menschen innerhalb der Unternehmensorganisation, die Zuweisung von Zuständigkeiten, ist ein entscheidendes Merkmal einer arbeitsteiligen Organisation bzw. Gesellschaft.

*geradezu als die Fähigkeiten beschreiben, in solchen unsicheren, offenen Situationen selbstorganisiert handeln zu können, ohne bekannte Lösungswege ‚qualifiziert‘ abzuarbeiten, ohne das Resultat schon von vornherein zu kennen.“ (Erpenbeck, Sauter 2007b)*

Schöpferische Persönlichkeiten zeichnen sich nach unserem Verständnis dadurch aus, dass ihre Kompetenzen ausgesprochen ausgebildet sind, allen voran die Aktivitäts- und Handlungskompetenzen. Es sind nämlich gerade diese Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, welche jene Menschen auszeichnen, die nach Schumpeter die *Conditio sine qua non*, die Verursacher von Innovationen und damit von organischem und nachhaltigem Wachstum sind.

*„Wir kommen [zu dem, was ...] als das eigentliche Grundphänomen der wirtschaftlichen Entwicklung bezeichnet werden kann, zum Wesen der Unternehmerfunktion und des Verhaltens der Wirtschaftssubjekte, die ihre Träger sind. Unternehmung nennen wir die Durchsetzung neuer Kombinationen [...], Unternehmer [bzw. Menschen, die eine schöpferische Persönlichkeit haben und sind] die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind.“ (Schumpeter 1952: 109)*

Schöpferische Persönlichkeiten sind fähig, durch selbstorganisiertes Handeln Problemlösungen zu entwickeln (Anpassung an die Umwelt); darüber hinaus sind sie fähig, selbstorganisiert Neues hervorzubringen (Veränderung der Umwelt). Kurzum sind schöpferische Persönlichkeiten fähig zur „Entwicklung von neuem Wissen zur Lösung neuer Probleme.“ (Pralhalad, Krishnan 2009: 288)<sup>25</sup>

25 Vgl. dazu folgende Empfehlung aus der IBM Global CEO Studie 2010: „Seien Sie Vorbild für bahnbrechende Ideen. Praktizieren und fördern Sie Experimentierfreude auf allen Ebenen des Unternehmens. Drängen Sie mit revolutionären Innovationen, die Ihr Unternehmen von der breiten Masse abheben, an die Spitze. Analysieren und hinterfragen Sie, was andere tun – spüren Sie Technologie- und Kundentrends auf. Erarbeiten Sie Szenarien, um Reaktionen auf verschiedene künftige Gegebenheiten zu planen.“ (IBM 2010: 32).

## Das Temperament und der Charakter einer schöpferischen Persönlichkeit 9.2.3

Temperament hat seinen wesentlichen Ursprung in den Trieben des Menschen. Charakter ist dann jene spezifische Disposition der Triebe in einem Menschen. Dabei scheinen uns für den Charakter einer schöpferischen Persönlichkeit vor allem der Explorations- bzw. Neugiertrieb und Aggressionstrieb für konstitutiv.

Der Explorations- bzw. Neugiertrieb scheint eine wesentliche Bedingung für die Lust an und auf Innovationen zu sein, schafft und verschafft der Neugiertrieb doch Lust daran, Neues zu finden, Unbekanntes in Bekanntes zu verwandeln.

*„[Neugiertrieb:] Schon höhere Tiere sind neugierig: Hunde, Katzen, Ratten, Raben, Affen usw. Der Mensch ist sicher das neugierigste Tier: [...] Es klingt paradox, aber bei näherer Betrachtung wird es ganz klar: Der Mensch sucht das Neue auf, um Sicherheit zu gewinnen. Worin liegt denn der Sinn des Erkundens neuer Länder? Er liegt im Kennenlernen dieser Länder, im Bekanntmachen des Unbekannten, im Gewinn an Sicherheit! Auch wenn wir einen neuen Menschen kennenlernen, vergrößern wir unsere Sicherheit: Der Unbekannte wird zum Bekannten, zum Berechenbaren, zum Vertrauten. Warum will man ein Problem lösen? Man löst es, damit es kein Problem mehr ist. Man macht aus dem Unbekannten etwas Bekanntes, aus dem Neuen etwas Vertrautes, aus der Unsicherheit Sicherheit. Das Neue ist also der Reiz der Neugier – der Sinn der Neugier ist Sicherheit.*

*Auffallend an der Neugier ist – das sagt schon der Name – ein besonders starkes Appetenzverhalten. Wir suchen ständig Neues auf, neue Probleme, neue Menschen, neue Abenteuer. Gewiss – das Neue, das Unbekannte ist mit Risiko behaftet, mit Unsicherheit. Aber der Einsatz lohnt sich: Je größer die erforschte Umgebung ist, je mehr Probleme gelöst sind, je mehr Wissen man hat, je mehr Neues zu Bekanntem geworden ist, desto größer ist die erreichte Sicherheit. In einer bekannten Umgebung bewegen wir uns sicher, wir wissen, was wir zu erwarten haben, wir können unsere Aufmerksamkeit wiederum auf Neues richten.*

*Wir stellen fest: Neugier ist ein Trieb! Der auslösende Reiz ist das Neue, das Unbekannte, Unsichere. Ist der Reiz nicht vorhanden, suchen wir ihn auf. Wir sind ‚gierig‘ auf das Neue, wir strengen uns an, Neues zu finden. Haben wir es gefunden, machen wir es uns bekannt, es wird unserem Sicherheitssystem einverleibt, wir verwandeln Unsicherheit in Sicherheit! Der Neugiertrieb ist in Wirklichkeit ein Sicherheitstrieb!*

*Für die Anstrengung, die mit dem Aufsuchen des Neuen und mit der Verwandlung von Unsicherheit in Sicherheit verbunden ist, werden wir mit Lust belohnt: Jeder kennt die Lust, die mit der Lösung eines Problems oder der Bewältigung einer Gefahr verbunden ist: Sie reicht vom Aha-Erlebnis bis zum Freudentanz. [...]*

*Der Bergsteiger empfindet das Klettern selbst schon als lustvoll, nicht erst das Erreichen des Gipfels. [...] [Man bezeichnet dieses] ‚holistische Gefühl‘ bei völligem Aufgehen als ‚Flow‘. [...] Das Flow-Erlebnis ist die Lust des Sicherheitstriebes!*

*Damit wird nicht nur verständlich, dass das Flow-Erlebnis in den unterschiedlichsten Bereichen auftreten kann – in Arbeit und Freizeit, in Sport und Spiel – es wird auch klar, dass der Mensch die Lust dieses Triebes zu steigern versucht: Er sucht ständig neue und höhere Reize, neue und schwierigere Abenteuer, neue und größere Herausforderungen. Diese Art des Lustgewinns ist ganz ‚natürlich‘, sie ist mit Anstrengung verbunden und kann durch Anstrengung gesteigert werden. (Cube 1998: 29 f.)*

Einen gewissermaßen schöpferischen Charakter zeigen nach unserer Auffassung daher Menschen, die aus Möglichkeiten Wirklichkeit machen wollen, die ihre Komfortzonen verlassen, sich dem Neuen stellen, ohne von Angst überwältigt zu werden, um ihre schöpferischen Kräfte zu entfalten. (Vgl. Horx 2009: 301) Es ist genau dieses unternehmerische Temperament, welches Schumpeter meint, wenn er den Entrepreneur in dieser Weise beschreibt:

*„Der Entrepreneur ist aus anderem Holz geschnitzt. Wo andere vor Unbekanntem zurückweichen, macht er sich daran, neue Wege zu beschreiten. Dass er sich dabei ständig in unsicheren, undurchsichtigen Situationen bewegt, schreckt ihn nicht. [...] Sein starker Wille, seine überdurchschnittliche Energie verhindert, dass sich der Entrepreneur der allzumenschlichen*

*Bequemlichkeit und Abneigung gegen Neues geschlagen gibt. So schafft er inmitten der alltäglichen Plackerei noch Raum und Zeit, um seine [innovativen] Pläne [...] Wirklichkeit werden zu lassen, selbst wenn seine Umwelt ihn für einen Träumer [...] hält.“ (Schäfer 2008: 59–60)*

Das Sein einer schöpferischen Persönlichkeit bildet sich nach unserem Modell aus folgenden sozialen Prozessen: Zunächst werden der Handelnde und dessen Handlungen durch eine Sozietät bewertet. Bei einer positiven Bewertung der Sozietät gewinnt der Handelnde Einfluss auf diese, d. h. die Gemeinschaft bringt dem Individuum Ansehen, Charisma sowie Autorität entgegen. Tatsächlich müsste dieser Bildungsprozess des Persönlichkeit-Seins noch durch einen dritten, jedoch innerpsychischen Prozess ergänzt werden: Denn das Individuum, dem die Gemeinschaft Ansehen, Charisma sowie Autorität entgegenbringt, muss zur tatsächlichen Verwirklichung des eigenen Persönlichkeit-Seins auch innerlich bereit sein, das entgegengebrachte Ansehen, Charisma sowie Autorität auch anzunehmen. Für den tatsächlichen Schritt zum Persönlichkeit-Sein ist daher nach unserer Meinung das Innehaben eines bestimmten Maßes an Aggressionstrieb entscheidend, ist dieser doch nichts anderes als der „Trieb zum Sieg, der Trieb nach Macht, nach Rang, nach Anerkennung“. (Cube 1998: 12).

*„Aggression wird meist als etwas Negatives angesehen, als etwas Schädliches oder gar Zerstörerisches. [...] Aggression ist nicht nur Gewalt. Der Sinn von Aggression ist der Sieg über den Rivalen, die Behauptung oder Eroberung eines Reviers, die Behauptung oder Eroberung eines Ranges in der Sozietät. Das heißt: Auch Leistung, ja gerade Leistung kann zum Sieg führen, zu Rang, Ansehen und Anerkennung. [...]*

*Halten wir fest: Aggressionslust ist die Lust am Sieg, am Wahlsieg, an der Beförderung, an Auszeichnung, Aufstieg, Anerkennung jeder Art, aber auch an Gewalt oder gar Mord. Beruht die Anerkennung auf sozietär anerkannter Leistung, so handelt es sich nicht nur um eine nützliche Form von Aggression, sondern auch um eine humane, ja Anerkennung von Leistung ist die humanste Form aggressiver Triebbefriedigung.“ (Cube 1998: 25–28)*

## 9.2.4 Die Identität einer schöpferischen Persönlichkeit

Die Identität einer schöpferischen Persönlichkeit zeichnet sich nach unserer Meinung vor allem durch folgende Aspekte aus:

- > Eine schöpferische Persönlichkeit kann Veränderungen standhalten, ohne sich selbst zu verlieren: Ein solcher Mensch besitzt jenes Potential, trotz aller Stürme des Lebens im Innersten gleich zu bleiben. Ein Mensch mit einer unternehmerischen Identität besitzt also jene Fähigkeit, sich einen Kern bestehend aus Regeln, Normen, Werten, Überzeugungen und Glaubenssätzen aufrecht zu erhalten, auch wenn sich im Laufe des Lebens die Anforderungen und Erwartungen grundlegend ändern. Eine schöpferische Persönlichkeit ruht in ihrer Mitte und handelt aus dieser Ruhe heraus, denn: „Selbst wer auf einer rotierenden Scheibe in der Mitte steht, hat nichts zu befürchten: Wer dagegen auf einer rotierenden Scheibe die Mitte verliert, läuft Gefahr von der Scheibe geschleudert zu werden.“ (Prost 2010: 52)
- > Eine schöpferische Persönlichkeit beteiligt sich aktiv mit seinen angeborenen Begabungen und seinen erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten an der Gestaltung unserer Welt. Sie agiert nicht nur „passiv auf vorgegebenen Spuren oder als Opfer der Umstände [...], sondern [setzt] selbst Impulse und [agiert] selbst als Urheber ihres Handelns und ihrer Worte“ (Prost 2010: 63). Eine schöpferische Persönlichkeit erbringt im eigenen wie im gesellschaftlichen Interesse Leistungen und übernimmt wertebewusst Verantwortung in Unternehmen, im öffentlichen Leben sowie im privaten Kreis (vgl. Spoun, Wunderlich 2005: 293).<sup>26</sup>
- > Eine schöpferische Persönlichkeit ist artikulationsfähig, kann sich selbst ein Urteil bilden und stellt sich auf verschiedene Situationen (soziale, kulturelle, wirtschaftliche, private) ein (vgl. Nida-Rümelin 2006: 36).

Weiterhin ist die Identität einer schöpferischen Persönlichkeit hierdurch geprägt (vgl. Roth 2011: 291–293):

- > Ein Mensch mit einer schöpferischen Persönlichkeit hat Realitätssinn, d. h. er ist selbstkritisch, schätzt seine eigenen Kräfte richtig ein und setzt sich nicht zu hohe, aber auch nicht zu geringe Ziele.

<sup>26</sup> Für die soziale Rolle „Mitarbeiter in einem Unternehmen“ sind schöpferische Persönlichkeiten so v. a. unter jenen Menschen zu finden „with the ability, engagement, and aspiration to rise and succeed in more senior, more critical position“. (Corporate Leadership Council 2005: 5).

- > Ein Mensch mit einer schöpferischen Persönlichkeit hat gelernt mit Stress und Frustration sowie mit der eigenen Aufregung umzugehen, einen kühlen Kopf zu bewahren.
- > Ein Mensch mit einer schöpferischen Persönlichkeit ist motiviert und zielorientiert, hat also gelernt, das Auf und Ab des Lebens als Herausforderung zu verstehen und den Leistungswillen sowie das Vertrauen in die eigenen Stärken entwickelt, auch große Aufgaben zu bewältigen.
- > Ein Mensch mit einer schöpferischen Persönlichkeit ist fähig, mit Ärger und Wut umzugehen, zu großen Ehrgeiz zu zügeln, Geduld, Toleranz und Friedfertigkeit auszubilden.
- > Ein Mensch mit einer schöpferischen Persönlichkeit ist empathisch, gesellig, aber zugleich auch fähig, eine zu große psychische Abhängigkeit vom Zusammensein mit anderen zu vermeiden und den Wechsel von Bindungen und Trennungen auszuhalten.
- > Ein Mensch mit einer schöpferischen Persönlichkeit erkennt Risiken und Gefahren, die aus seinem Handeln oder dem Handeln anderer entstehen.

## Die Tugenden und Werte einer schöpferischen Persönlichkeit 9.2.5

Schöpferische Persönlichkeiten gelten als diejenigen, welche maßgeblich an Innovationen, d. h. am besseren Neuen oder neuen Besseren, beteiligt sind. Daher müssen schöpferische Persönlichkeiten nicht nur Wissen erwerben und Kompetenzen entwickeln, sondern auch ein kohärentes Welt- und Selbstbild für sich entwickeln (können), sich auf Grundlage von Selbsterkenntnis und eigenen Werten erreichbare Ziele setzen (können) und die Kraft und den Mut entwickeln (können), diese Ziele auch zu erreichen.

Im Zusammenhang mit Innovationen erachten wir die folgenden Tugenden für bedenkenswert: Verlässlichkeit, Besonnenheit und Achtsamkeit (siehe dazu auch Nida-Rümelin 2013: 119–194)

- > Verlässlichkeit bedeutet das unhintergehbare, unbedingte, auf Freiheit gründende Gefühl, vertrauensvoll und wahrhaftig, d. h. objektiv und subjektiv wahr, zu handeln, zu urteilen und zu entscheiden.

- > Besonnenheit bedeutet das unhintergehbare, unbedingte, auf Freiheit gründende Gefühl, umsichtig, bedachtsam und weitblickend zu handeln, zu urteilen und zu entscheiden.
- > Achtsamkeit bedeutet das unhintergehbare, unbedingte, auf Freiheit gründende Gefühl, angesichts von Objekten sorgfältig und von Individuen sorgsam zu handeln, zu urteilen und zu entscheiden.

Schöpferische Persönlichkeiten zeichnen sich unserer Ansicht weiterhin dadurch aus, dass sie das verinnerlichen und leben, was Immanuel Kant als grundlegendes Prinzip der Ethik, als „kategorischen Imperativ“ der Sittlichkeit bezeichnet:

- > das unhintergehbare, unbedingte, auf Freiheit gründende Gefühl, mit Weisheit, Tapferkeit und Besonnenheit das moralisch Notwendige und Gebotene, das „Gute“ und das „Gerechte“ verwirklichen wollen zu müssen;
- > das unhintergehbare, unbedingte, auf Freiheit gründende Gefühl, andere, aber auch sich selbst, niemals als Mittel, sondern immer als Zweck sehen und behandeln wollen zu müssen.

Schließlich erachten wir im Kontext von Innovationen und unternehmerischem Handeln folgende Werte für bedenkenswert: die Werte Vertrauen, Toleranz, Nachhaltigkeit, Konsequenz und Respekt.

Vertrauen ist jene „Hypothese künftigen Verhaltens“ (Simmel 1908/1992: 393), jener „mittlere Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen um [die Handlungen des vertrauten] Menschen“ (ebd.). Vertrauen ist kurzum jener Glaube an einen Menschen, der immer dann besonders bedeutsam wird, wenn dieser Mensch, dem man Vertrauen schenkt, in einer neuen oder so noch nicht dagewesenen Situation handeln muss.

Toleranz soll hier verstanden werden im Sinne von „to honour the otherness in the other“ (Bauman 1991: 235). Toleranz ist besonders gefragt in Situationen, für die es keine Matrize, keinen Standard, kein Richtig oder Falsch gibt. Denn in solchen Situationen können Menschen nicht gemäß (allgemein) geltender Regeln und Normen handeln, sondern nur selbstorganisiert vor dem Hintergrund von zutiefst subjektiven Vorstellungen des Erwünschten.

Nachhaltigkeit soll verstanden sein als ein Streben, den sozialen, ökologischen, wirtschaftlichen Wohlstand jetziger und zukünftiger Generation zu erhalten und auszubauen. Alle diese Formen des Wohlstands sind angesichts unserer sich rapide und tiefgreifend verändernden Welt letztlich von der Innovationsfähigkeit und Innovationstätigkeit von Menschen angewiesen, vom fortlaufenden Prozess, bei dem neues oder so noch nicht angewandtes Wissen soziale, ökologische und / oder wirtschaftliche Wirklichkeit wird.

Konsequenz bedeutet zweierlei: 1. das unbedingte Wollen, dass wissenschaftliches Wissen unternehmerische Folgen hat; 2. das Folgebewusstsein, das Antizipieren, dass und welche unternehmerischen, sozialen und ökologischen Auswirkungen dieser Transfer haben könnte.

Auch und gerade in multikulturellen Teams sind gegenseitiges Vertrauen und gegenseitiger Respekt wichtige Elemente für innovatives Denken und Handeln. Daher gehört zum interkulturellen Wissen auch eine tiefe Überzeugung, nämlich: Wir müssen zum einen das kulturelle Anderssein kennen, das uns auf der Oberfläche vermeintlich voneinander unterscheidet; zum anderen müssen wir uns aber auch vor allem jener menschengemeinsamen Rechte und Pflichten des Zusammenlebens und auch des Zusammenarbeitens bewusst werden und unser Handeln danach ausrichten. Niemand mag betrogen, belogen, ausgenutzt oder ohne Respekt behandelt werden, ganz gleich, welchem Kulturkreis er oder sie entstammt; und jeder Mensch auf diesem Planeten mag Ehrlich- und Aufrichtigkeit, Anerkennung und Wertschätzung. Bei allen kulturellen Unterschieden, die uns oberflächlich trennen, gibt es in der Tiefe unseres Seins viel mehr, das uns verbindet.<sup>27</sup>

*„Es gibt eine Gemeinsamkeit der allgemein menschlichen Lebensform, die es ermöglicht, sich über alle kulturellen Grenzen hinweg zu verständigen. Das Gros der geteilten Lebensform ist nicht kulturabhängig. Die kosmopolitische Perspektive, die Vorstellung, dass letztlich alle Menschen an einer globalen Gemeinschaft teilhaben, ist mit Respekt vor den Besonderheiten der jeweils lokalen Kultur durchaus vereinbar. Diese kosmopolitische Perspektive setzt nicht auf abstrakte Prinzipien eines Weltbürgertums, sondern auf die Ge-*

27 Die Begriffe „Tugenden“ und „Werte“ auf der einen Seite sowie „Manieren“ und „Benehmen“ auf der anderen Seite gehören daher auch zutiefst zusammen. So stellt Adolph Freiherr von Knigge in seinem Werk „Über den Umgang mit Menschen“ fest: „Wenn die Regeln des Umgangs [mit Menschen] nicht bloß Vorschriften einer konventionellen Höflichkeit oder gar einer gefährlichen Politik sein sollen, so müssen sie auf die Lehren von den Pflichten gegründet sein, die wir allen Arten von Menschen schuldig sind, und wiederum von ihnen fordern können. – Das heißt: ein System, dessen Grundpfeiler Moral und Weltklugheit sind, muss dabei zum Grunde liegen.“ (Knigge 1790: 1–11).

*meinsamkeiten der menschlichen Lebensform über alle Kulturen hinweg. Jeder Mensch hat mit jedem anderen Menschen auf diesem Planeten sehr viel mehr gemein, als sie voneinander unterscheidet. Aber diese Gemeinsamkeiten lassen sich nicht über bloße Vernunft bestimmen, diese Gemeinsamkeiten bestimmen die menschliche Lebensform als solche.“ (Nida-Rümelin 2013: 116)*

Warum braucht es solche Tugenden und Werte ausgerechnet bei Innovationen? Das Neue schafft die Verantwortung, sich mit den Risiken<sup>28</sup> des Neuen auseinander zu setzen, d. h.: Wer Neues schafft, muss die möglichen (oftmals irreversiblen) intendierten und unintendierten Folgen (und mitunter Katastrophen!) seiner Entscheidung, dieses Neue zu schaffen, antizipieren und beurteilen.<sup>29</sup> Wie soll man sich entscheiden, wenn es keine standardisierte Patentlösung, kein Manual gibt? Entscheidungen für oder gegen eine Handlung können in solchen Situationen alleine von Menschen getroffen werden, die fähig sind, Zusammenhänge nicht nur analytisch, sondern auch und vor allem normativ zu erfassen, sich eigenständig ein Urteil zu bilden und Entscheidungen zu verantworten.

## 9.2.6 Das Wesen einer schöpferischen Persönlichkeit

Innovationen sind keine anonymen Vorgänge. Um Projekte im Sinne der Schumpeter'schen Unternehmensentwicklung überhaupt entwickeln und durchführen zu können, ist es von entscheidender Bedeutung, dem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung besondere Beachtung zu schenken: jenen Menschen, die eine schöpferische Persönlichkeit haben und sind, also jenen Menschen, durch die der Innovationsprozess überhaupt erst initiiert, vollzogen und abgeschlossen wird:

28 Von einem Risiko soll gesprochen werden, „wenn eine Entscheidung ausgemacht werden kann, ohne die es nicht zu dem Schaden kommen könnte“. (Luhmann 1991: 25).

29 Ulrich Beck, der „Schöpfer“ des Begriffs „Risikogesellschaft“, spricht mittlerweile von einer „Welt-risikogesellschaft“ (Beck 2007), bei der die Entscheidungsträger nicht nur regionale, sondern globale Folgen bedenken müssen – eine schier unmenschliche Komplexität!

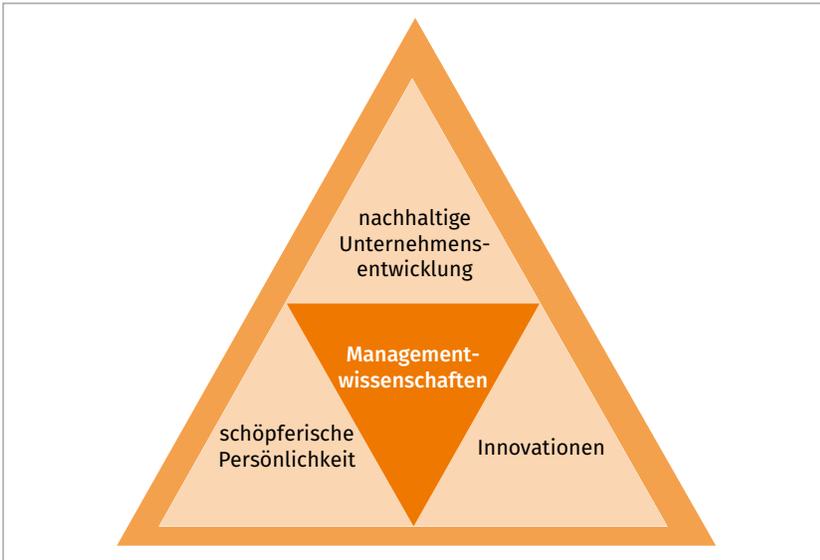


Abbildung 42: Schöpferische Persönlichkeiten im Innovationsprozess

Als schöpferische Persönlichkeiten<sup>30</sup> bezeichnen wir all jene Menschen,

- > die vor dem Hintergrund ihrer breiten und tiefen Bildung und ihrer großen Vernunft umsichtig und gewissenhaft die möglichen komplexen Folgen von Entscheidungen und Handlungen durchdenken,
- > die die Bildung des eigenen menschlichen Wesens, die Entwicklung des zutiefst eigenen Seins und Habens, lebenslang als eine Herausforderung und Freiheit verstehen und angehen und
- > die das Wissen, die Kompetenz und auch die Kraft sowie den Mut haben, selbst Ziele zu formulieren und zu verwirklichen in Situationen, für die es keine Matrize, keinen Standard, kein vorformuliertes Richtig oder Falsch gibt.

30 Dieses Bildungsideal findet sich in Teilen in den obersten Bildungszielen vieler Bundesländer, so z. B. in jenen, welche vom Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung 2003 veröffentlicht worden sind (vgl. ISB 2003, 17). Bildung soll hier vor allem dies bewirken: Entwicklung von Verantwortungsbewusstsein, soziale Verantwortung, die Wahrung der Würde des Menschen und der Völkerverständigung, die Entfaltung der eigenen Person. Der junge Mensch soll dementsprechend: versuchen, sich selbst zu erkennen; sich selbst gegenüber aufrichtig sein; Selbstvertrauen gewinnen; erfahren, dass es glücklich machen kann, Schwierigkeiten zu meistern und etwas zu leisten; Selbstkontrolle und Selbstbeherrschung üben; lernen, Schuld einzugestehen und anzunehmen; zu eigenen Überzeugungen gelangen und zu einer Sinngebung seines Lebens finden; zu seinen Gewissensentscheidungen stehen; den Anforderungen anderer gerecht werden, aber auch nach ihrer Berechtigung fragen und sie gegebenenfalls abweisen; eigene Wünsche, Ansprüche, Rechte gegen Angriffe verteidigen, aber auch auf sie verzichten können; über die eigene Rolle in verschiedenen Sozialbeziehungen und die damit verbundenen Anforderungen nachdenken.

Die schöpferische Persönlichkeit bzw. der damit verbundene Begriff des „Innovators“ zeigen große Übereinstimmung hinsichtlich der Begriffe „Entrepreneur“ und „Entrepreneurship“: Entrepreneurship bedeutet in einem engeren Sinn den Gründungsprozess neuer Unternehmen. In einem weiteren und in dieser Arbeit so verstandenen Sinn bedeutet Entrepreneurship allgemein unternehmerisches Denken und Handeln. Nach unserer Meinung ist dies vor allem ein Denken und Handeln, durch das Innovationen im Sinne Schumpeters entstehen, oder anders gesagt: Unternehmerisches Denken und Handeln bezeichnet die „Imagination, Entwicklung und Realisierung eigener Ziele und Visionen [im Sinne Schumpeters] in einem durch Wettbewerb bestimmten Umfeld.“ (Diensberg 2001: 65). Entrepreneurere sind daher nach unserer Ansicht vor allem (potentielle) „Agenten des Wandels“ (Fueglistaller, Müller, Volery 2008: 3), die Ressourcen aller Art neu kombinieren und auf den Markt bringen. Nach unserem Verständnis ist Entrepreneurship dabei weder abhängig von Stelle oder Status: „Entrepreneurship is a process by which individuals – either on their own or inside organisation – pursue opportunities without regard to the resources they currently control. [...] It is typical of the entrepreneur to find a way“. (Stevenson, Jarillo 1990: 23)

Eine differenzierte Definition eines so verstandenen Begriffs eines „Innovators“ bietet die folgende Darstellung:



Abbildung 43: Innovatoren und Innovation: eine differenzierte Sichtweise

Innovatoren können zunächst unterschieden werden in „High Potentials“ und „High Performer“. Der Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen besteht hierin: High-Potentials sind Menschen, die in Konturen haben erkennen lassen, dass sie das Zeug zum Innovator hätten, dass sie innovativ sein könnten, wenn ihnen die Chance dazu gegeben wird.<sup>31</sup> High-Performer sind Menschen, die ihre Befähigung zum Innovator bereits (mehrfach) bewiesen haben, d. h. schon (mehrfach) Innovationsprozesse initiiert, geleitet und verantwortet haben.

Neben der Unterscheidung, in welchem Ausmaß Menschen bereits innovativ tätig waren, lässt sich noch unterscheiden, in welcher Rolle sie dies getan haben. Zunächst lässt sich hier differenzieren zwischen Menschen, die aktiv am Innovationsprozess beteiligt sind und Menschen, die darüber hinaus diese

31 Ein wesentliches Merkmal von Mitgliedern der Gruppe der High Potentials ist ihre eher geringe Berufserfahrung. Während und auch kurz nach ihrer Ausbildung stellt sich ihnen oft die Frage, ob sie denn tatsächlich in der Position für Innovationen sind und ob sie in ihrer Rolle z. B. als ein nach dem dualen Prinzip Studierender denn über genug Macht verfügen, Innovationsprojekte tatsächlich umzusetzen. Aufgrund der vielen positiven Erfahrungen mit unseren Studierenden schließen wir uns hierbei dem – zugegeben etwas reißerischen und nicht immer leicht umzusetzenden – Aufruf von Tom Peters an: „Um etwas ‚auf die Beine zu stellen‘, braucht man keine ‚Macht‘ und keine ‚Position‘. Sondern Leidenschaft, Fantasie und Beharrlichkeit.“ (Peters 2007: 203).

Innovationsprozesse leiten. Es geht also auf der einen Seite um Menschen, die als Mitglied eines Teams, als Inhaber einer Stabsstelle etc. ihr Wissen, Können und Wollen einsetzen, um Innovationen hervorzubringen. Auf der anderen Seite geht es um Menschen, die Innovationsprozesse initiieren, steuern und anführen, die Innovationen letztlich zu verantworten haben.

Die Mitglieder der ersten Gruppe (Menschen, die als Mitglied eines Teams, als Inhaber einer Stabsstelle etc. aktiv am Innovationsprozess beteiligt sind) können idealtypisch danach unterschieden werden, wann bzw. wo sie am Innovationsprozess aktiv beteiligt sind. Im Falle der Innovation eines Produkts oder einer Dienstleistung böten sich beispielsweise folgende Phasen für das innovative Tätigwerden von Innovatoren dieses Typus: Ideengenerierung oder Ideensammlung (Scouting), Ideenbewertung, Entwicklung, Tests mit Kunden, Marketing, Vertrieb. Wir möchten hier noch einmal betonen: Innovationen braucht es auf allen Ebenen und in allen Bereichen und Abteilungen, sowohl im Großen wie auch im Kleinen, sowohl im Sinne einer Verbesserung wie auch einer Erneuerung des Bestehenden. Jeder – wirklich jeder! – Mitarbeiter ganz gleich in welcher Abteilung und in welcher Position oder Rolle sollte – im Interesse des Unternehmens, aber auch im eigenen Interesse – Innovationen angehen oder zumindest anregen.

Die zweite Gruppe (Menschen, die Innovationsprozesse initiieren, steuern und anführen) kann noch einmal unterschieden werden in Intrapreneure und Unternehmer. Der Intrapreneur ist „Innovationsmanager“, der „Unternehmer im Unternehmen“. Er setzt Innovationen im Sinne des Unternehmens um und steht in einem abhängigen Verhältnis zum Unternehmen, trägt aber auch keine existentiellen Risiken. Im Gegensatz hierzu wird der Entrepreneur im engeren Sinne verstanden, der Unternehmer, der seine Ideen in einer eigenen Unternehmung realisiert und auch das existenzielle Risiko trägt (Higgins, Wiese 2009: 240). Überspitzt ausgedrückt: Während der Intrapreneur sich vor allem dadurch auszeichnet, dass er in einem Unternehmen nach großen und innovativen Herausforderungen sucht, sucht der Unternehmer auf eigene Faust und in der gesamten Welt nach diesen „dicken Brettern“.

# Die schöpferische Kraft der Bildung 9.3

Wie kann eine Gesellschaft und wie kann der Einzelne jedoch sicherstellen, dass innovatives Potential entsteht und auch erhalten bleibt? Wie kann eine Gesellschaft und wie kann der Einzelne im Speziellen sicherstellen, dass dieses innovative Potential auch verwirklicht, dass Innovationen tatsächlich initiiert und zu einem fruchtbaren Ende geführt werden? Oder kurzum: Wie kommt es dazu, dass ein Mensch eine schöpferische Persönlichkeit hat und ist? Die Antwort, die wir und viele andere geben, lautet: Bildung, immer wieder Bildung!

Bildung<sup>32</sup> – das ist zunächst die allgemeine und umfassende Antwort darauf, wie Gesellschaften sicherstellen können, dass ihre Mitglieder zu guten und tüchtigen Naturen, zu gesellschaftlichen Wesen werden – damals wie heute.

*„Fürwahr [...] versetzte ich, nicht viele und große Dinge sind es, die wir [Gesellschaften] hier auftragen, wie jemand glauben könnte, sondern lauter geringe, [...]. Und was ist dies? [...] Die Bildung, antwortete ich, und die Erziehung. [...] Denn tüchtige [...] Bildung, wenn sie bewahrt wird, schafft gute Naturen; und andererseits tüchtige Naturen, wenn sie an einer solchen Bildung festhalten, werden noch besser als die früheren wie zu den andern Dingen so auch zum Zeugen, gerade wie auch bei den andern Geschöpfen.“ (Platon, „Der Staat“ in: Sämtliche Werke Bd. 2: 129)*

*„[Bildung] verhilft dem Menschen dazu, treffende Fragen zu stellen, verhüllte Gegenstände genauer zu erkennen, dunkle Wege aufzuhellen, Beratung anzufordern und zu beurteilen, Gründe und Behauptungen zu prüfen und selbstbewusst über die eigenen Belange zu entscheiden. Diese Ausstattung ist eine personale Voraussetzung selbstbestimmten Handelns in unseren Zeiten. Ohne sie haben Menschen heute kaum Chancen, sich beurteilend zurechtzufinden, ihren eigenen Weg zu zeichnen und ihn zu gehen. Sie fallen leicht fremder Überhebung und Täuschung zum Opfer, lassen sich mitnehmen in Welten, die mit ihnen nichts zu tun haben, und verschwenden Möglichkeiten.“ (Hassemer 2005: 40)*

32 Wir verwenden einen sehr umfassenden Bildungsbegriff, unter den auch Begriffe wie Erziehung, Sozialisation etc. untergeordnet werden.

Bildung – das ist die allgemeine und umfassende Antwort darauf, wie Gesellschaften ihre Zukunftsfähigkeit sicherstellen können.

*„Wir werden immer älter und immer weniger und müssen das kompensieren, indem wir produktiver werden. Wer in Bildung und Weiterbildung investiert, erhöht seine Chancen, hilft aber auch der Gesellschaft insgesamt. Das ist eine Win-Win-Situation.“ (Hüther 2013: 14)*

Bildung – das ist die allgemeine und umfassende Antwort darauf, wie Unternehmen und Organisationen ihre Zukunftsfähigkeit sicherstellen können. So belegen erste Auswertungen eines ifo-Innovationstests zur Ausbildungsstruktur signifikante Zusammenhänge zwischen dem Wachstum und dem Humanvermögen von Unternehmen (Falck 2008). Unternehmen, die erfolgreich innovieren, haben einen hohen Anteil an hoch gebildeten Beschäftigten. Auch wenn die Befunde nicht kausal gedeutet werden dürfen,<sup>33</sup> scheint es einen engen Zusammenhang zu geben zwischen erfolgreichen Innovations-Projekten sowie dem Wissen und der Kompetenz der Menschen, die an diesen Projekten beteiligt sind.

Bildung – das ist die allgemeine und umfassende Antwort darauf, wie Individuen ihre Zukunftsfähigkeit sicherstellen können.

*„Schlagwörter wie Lebenslanges Lernen (LLL) helfen nicht weiter. Sie verharmlosen das Problem. [...] Wir brauchen einen Kulturwandel unserer gesamten Gemeinschaft.“ (Dueck 2010: 74)*

*„Wir müssen den Menschen klarmachen, dass Ausbildung und Studium allein nicht für das ganze Erwerbsleben reichen. In dem Maße, in dem wir länger leben und arbeiten, müssen wir uns auch länger weiterbilden. Damit verlagert sich die Verantwortung vom Staat zum Einzelnen und den Unternehmen. Die Firmen sind in der Verantwortung, ihren Mitarbeitern aufzuzeigen, wo sie sich weiterbilden müssen. Einen Teil davon werden die Unternehmen finanzieren, ein Teil davon ist aber auch individuelles Engagement. [...] Wir sagen den Menschen heute, ihr müsst für die Rente, Pflege und Gesundheit vorsorgen. Den Kanon müssen wir um Bildung erweitern.“ (Hüther 2013: 14)*

33 Bei der Interpretation der Befunde muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den hier berichteten Zusammenhängen zwischen den Innovationsaktivitäten der Unternehmen einerseits und der Qualifikationsstruktur und den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter andererseits um rein deskriptive Zusammenhänge handelt.

Denn Bildung – das ist schließlich die allgemeine und umfassende Antwort darauf, wie sich Menschen zu Innovatoren entwickeln können. Nach unserer Überzeugung braucht es bei der Bildung jedoch eines Umdenkens und Rückbesinnens, was Bildung ist. Denn um tatsächlich innovativ zu sein, um Innovationen hervorzubringen, genügt es eben nicht, dass Menschen viel über das Thema Innovation wissen. Gleichsam mit dem Wissen müssen Menschen vor allem Folgendes gelernt und verinnerlicht haben:

- > die Fähigkeit, das Neue und Andere zu antizipieren und mit Neuem und Anderem darauf zu proagieren,
- > die Bereitschaft, den Wandel als Konstante zu akzeptieren,
- > die Einstellung, den einhergehenden Brüchen kreativ und optimistisch zu begegnen und
- > die Maxime, niemals wirklich ausgelernt zu haben, niemals vollends ausgebildet zu sein, niemals alles zu wissen und zu können, was es braucht, um in seiner kleinen Weltnische ein Leben lang zurecht zu kommen.

Um es kurz zu sagen: Die Bildung eines Innovators kann und darf sich nicht alleine auf die Vermittlung von Wissen beschränken; um ein Innovator zu werden, bedarf es der Bildung der gesamten Persönlichkeit. Eine zentrale Bestimmung eines solchen Bildungsbegriffs besteht darin, Bildung als „Allgemeinbildung“ zu verstehen. Mit Allgemeinbildung meinen wir, dass „für die Bildung aller Seelenbestandteile zusammen Sorge“ getragen werden muss. (Platon, „Der Staat“ in: Sämtliche Werke Bd. 2: 361). Das sich bildende Subjekt kann und darf sich nicht damit begnügen, „nur“ (kanonische) Informationen zu lernen, um sich den potentiellen Wissenszugewinn hiernach prüfen und zertifizieren zu lassen. Bildung als Allgemeinbildung ist ganzheitlich, d. h. auf das humanistische Ideal des „uomo universale“, des allseitig entwickelten Menschen gerichtet.

Unser Bildungsideal ist dabei das Haben und Sein einer schöpferischen Persönlichkeit. Dass ein Mensch eine schöpferische Persönlichkeit hat, bedeutet unseres Erachtens, dass er sich neben seiner zutiefst individuellen Eigenheit dadurch auszeichnet, dass folgende Elemente sein Wesen bestimmen: unternehmerisches Wissen, ein unternehmerisches Kompetenzprofil, ein unternehmerisches Temperament, eine unternehmerische Identität und unternehmerische Werte und Tugenden. Die Manifestation des synergetischen

Zusammenwirkens aller oben genannten Elemente sind Handlungen, welche von einer Sozietät dahingehend beurteilt werden, welchen Nutzenbeitrag diese Handlungen für die Sozietät darstellen. Die Folge dieses sozialen Prozesses besteht zum einen darin, dass der Handelnde und dessen Handlungen durch die Sozietät eine bestimmte Wertschätzung erfahren (Ansehen, Charisma); zum anderen gewinnt der Handelnde durch sein Tun Einfluss auf diese Sozietät (Autorität). Vor dem Hintergrund der immensen Bedeutung von Innovationen erscheint die (erwünschte, geforderte) Einnahme einer Führungsrolle in einer Sozietät aufs Engste verbunden mit der Entwicklung einer schöpferischen Persönlichkeit. Anders gesagt: Das Haben und Sein einer schöpferischen Persönlichkeit erscheint uns nicht nur als unausweichliche Folge, sondern auch als der gerechteste und gerechtfertigteste aller Wege, dass jemand eine Führungsrolle in einer Sozietät einnimmt bzw. dies von ihm durch die Gemeinschaft gefordert wird.



Abbildung 44: Das Haben und Sein einer schöpferischen Persönlichkeit

Selten bis gar nicht wird ein solch allgemeines und ganzheitliches Konzept beim Thema „Führung“ thematisiert. Es ist zumindest bezeichnend, dass in Stellenausschreibungen und Profilbeschreibungen von Führungspositionen vielmehr spezifische Anforderungskriterien aufgelistet werden, denen Bewerber genügen müssen, d. h.: Für diese ganz spezifische Führungsposition soll der Kandidat/die Kandidatin diesen oder jenen Abschluss haben, soll dies und jenes Erfahrungswissen aufweisen und diese und jene Schlüssel-

qualifikationen bzw. Teilkompetenzen (z. B. Kommunikationsfähigkeit, analytisches Denken etc.) besitzen. Diese spezifischen Anforderungskriterien sind unserer Meinung nach aber lediglich hinreichende Voraussetzungen für die Herausforderung des Führens. Das Haben und Sein einer „schöpferischen Persönlichkeit“ erscheint uns hingegen als eine notwendige Voraussetzung für diese Herausforderung, deren Notwendigkeit sogar noch deutlicher wird, wenn die Herausforderung „Zukunftsfähiges Führen“ lautet. Und noch einmal ganz deutlich: Das Haben und Sein einer schöpferischen Persönlichkeit ist unersetzlich für Zukunftsfähige Führung, ohne das Haben und Sein einer schöpferischen Persönlichkeit wird und kann es keine Zukunftsfähige Führung geben. Erfüllt ein Kandidat zwar die spezifischen Anforderungskriterien, die mit einer jeweiligen Führungsposition einhergehen, hat und ist dieser Kandidat jedoch keine schöpferische Persönlichkeit, wird der Kandidat an der Herausforderung „Zukunftsfähige Führung“ scheitern. Kurzum: Das Haben und Sein einer schöpferischen Persönlichkeit ist die *Conditio sine qua non*, der Nukleus, der erste und unhintergehbare Grund Zukunftsfähigen Führens.



Abbildung 45: Die schöpferische Persönlichkeit als Nukleus und notwendige Bedingung zukunftsfähiger Führung

Unserem Bildungsideal der „schöpferischen Persönlichkeit“ könnte man die Instrumentalisierung von Menschen vorwerfen, werden Menschen doch hier alleine als „Wissens- und Potentialträger“ betrachtet, die allein deshalb so wertvoll sind, weil sie ihr exorbitantes Wissen und ihre grandiosen Kompetenzen Werkzeugen gleich zur Wertschöpfung einsetzen. Mitunter kommt der Verdacht auf, dass hier Individuen reduziert werden auf Objekte, die all jene von außen als notwendig erachteten Fähigkeiten reichlich besitzen, die all jene von außen herangetragenen Anforderungen übererfüllen. Wir bekennen hier ganz deutlich: Jeder Mensch ist durch die Würde seines Menschseins unersetzlich und unmessbar. Und wir erwehren uns dagegen, dass Menschen auf „totale Anschlussfähigkeit ans System getrimmt“ (Grigat 2010: 250) werden. Wir erwehren uns dagegen, dass Menschen alleine durch ihre Funktionalität für gesellschaftliche Zwecke definiert werden, dass sie als Subjekt jenseits der aktuellen gesellschafts- oder marktrelevanten Anforderungen nicht existieren.<sup>34</sup> So wertvoll die Beiträge für Unternehmen und Gesellschaften sind, die schöpferische Persönlichkeiten für sie leisten – es steckt in diesen Menschen auch und immer jenes Potential, nicht nur kritisch zu denken, sondern gegen Missstände auch etwas zu unternehmen. Der Weg aus gesellschaftlichen Sackgassen aller Art führt nicht über jene Individuen, die sich vor diesen Zumutungen durch Depression, Ironisierung oder passive Resistenz entziehen. Keine von diesen Unter- und Gegenströmungen „taugt als Modell für jene taktische Praxis der Kritik, die nach einer anderen Freiheit sucht als der des Marktplatzes.“ (Bröckling 2007: 288). Der einzige Weg aus gesellschaftlichen Sackgassen führt über jene Individuen, die Alternativen nicht nur herbeireden, sondern auch verwirklichen! Nach unserem Verständnis zeichnen sich daher all jene Menschen, welche schöpferische Persönlichkeiten sind, auch und gerade dadurch aus, dass sie freie und freiheitsliebende Individuen im positivsten aller Sinne sind. Schöpferische Persönlichkeiten sind nicht nur wertschöpfend, sondern auch widerspenstig, sie strotzen nicht nur so von Qualität, sondern auch von Querköpfigkeit. In ihren Werken stecken immer auch Werte und in ihrem Nachdenken spiegelt sich immer auch Nachhaltigkeit. Sie sind es schließlich, die ihr Wissen, Können und Wollen auch tatsächlich einsetzen, um für sich und für andere die Vision des „guten Lebens“ möglich zu machen.

34 Die Kritik am Kompetenzbegriff fällt vielfach ähnlich aus. Was dabei oft nicht beachtet wird: Kompetenzen zeigen sich freilich nicht nur in beruflichen Situationen, sondern im Prinzip überall im Leben: Als politischer Staatsbürger, als Teil einer Familie, als Mitglied einer Gruppe, im Urlaub – überall dort, wo Menschen dem Neuen erfolgreich gegenüberstehen, beweisen sie Kompetenz.

Mit der „schöpferischen Persönlichkeit“ wollen wir – und das verstehen wir als einen zentralen Auftrag als Bildungsinstitution – ein uns erstrebenswert erscheinendes Bildungsziel vorstellen. Dass wir hierbei das Ideal der „schöpferischen Persönlichkeit“ entwerfen, hat viel damit zu tun, dass wir uns dem folgenden Aphorismus anschließen: „Die wesentlichen Dinge, um in diesem Leben Glück zu erlangen, sind: etwas zu vollbringen, etwas zu lieben und auf etwas zu hoffen.“<sup>35</sup> Für den erstgenannten Aspekt eines geglückten Lebens – das Vollbringen von etwas – erscheint es nach unserer Ansicht sicherlich sehr zuträglich, eine schöpferische Persönlichkeit zu haben und auch zu sein.

Darüber hinaus ist uns wohl bewusst:

*„Der erste Wert, der mit dem Begriff Bildung verknüpft ist, ist die Selbstverwirklichung. Bildung soll jemanden nicht auf ein von anderen gestecktes Ziel hin entwickeln, sondern auf eines, das dieser Mensch in sich selbst entdecken muss. Aristotelisch gesprochen, ist das sein ‚telos‘. Die Entdeckung des individuellen ‚telos‘ und die Annäherung daran funktionieren nur durch Eigentätigkeit.“ (Joas 2012)*

*„Ein humanistisches Bildungsverständnis beruht auf dem Ideal der Autonomie. Die Fähigkeit, ein Leben nach eigenen Regeln, frei und verantwortlich zu führen, ist oberstes humanistisches Bildungsziel.“ (Nida-Rümelin 2013: 60)*

Wir sehen das Bildungsideal der schöpferischen Persönlichkeit allerdings als eine, wenn nicht sogar die Bedingung an, damit Menschen überhaupt eigene Ziele formulieren und verwirklichen und hierdurch selbstbestimmt, eigeninitiativ, unabhängig und wahrlich erwachsen leben können.

*„[Wir vertrauen uns gerne] jemanden an, der uns leitet. Die Wurzeln stecken sicher im kindlichen Verhalten. Das Kind will betreut werden. Nimmt man Menschen die Eigenverantwortung ab, indem man für sie sorgt, dann infantilisiert man sie in gewisser Weise. Damit soll nichts gegen gute Sozialgesetze und soziale Fürsorge gesagt werden, sondern nur ein Hinweis gegeben werden, dass ein Zuviel schadet. Und wir neigen in diesem Fall zum Zuviel, denn betreut zu werden ist bequem und es weckt in uns kindliche Neigungen. Und zu betreiben gibt dem Betreuer Macht, indem es Abhängigkeiten schafft.“ (Eibl-Eibesfeldt 1991: 36)*

35 Von wem der Aphorismus ursprünglich stammt, ist umstritten. Zumindest wird dieser Satz mehreren Urhebern zugeordnet: Dem englischen Schriftsteller Joseph Addison, dem Geistlichen George Washington Burnap aus den USA sowie dem britischen Philosophen Alan Francis Chalmers.

Die Bildung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit ist ein langer und beschwerlicher Weg aus unserer selbstgewählten Abhängigkeit und nach einem zutiefst eigenen Sinn.

*„Auf der Suche nach dem Sinn wird der Mensch aus sich selbst zurückverwiesen. Er darf nicht auf eine Führung durch die Welt warten, er muss sich selber seine Ziele setzen und durch die Vernunft leiten lassen, die Erfüllung seiner Ideale zu erstreben. Auf der Suche nach dem Sinn wird der Mensch reifer, unabhängiger und freier, er lernt mit der Kontingenz des Universums umzugehen, und er versöhnt sich mit der Idee, dass dieses nicht auf ihn ausgerichtet ist. Diese Erfahrung macht ihn zuletzt zu einem freien Geist, der nicht dem Nihilismus und der Verzweiflung verfällt, sondern der zum Glück eines erfüllten Daseins und eines gelungenen Lebens geführt wird.“ (Kantscheider 2008: 210–211)*

Für uns ist die schöpferische Persönlichkeit ein Ausdruck des Glaubens an, der Hoffnung auf und der Liebe für die Freiheit des Menschen, sich mit soviel Ich als möglich – mit seinem gesamten Sein und Haben, seinem gesamten Wissen, Können und Wollen – an soviel Welt als möglich abzarbeiten, um soviel Erfahrung als möglich zu machen und soviel Potential als möglich zu verwirklichen.

Die Bildung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit ist eine übergreifende und gesamtheitliche Aufgabe, eine Aufgabe also, die weder von einer einzelnen Einrichtung (z. B. der Universität) noch einem einzelnen Segment (z. B. dem tertiären Bildungsbereich) alleine zu leisten ist. „Die gestaltende Kraft von Bildung muss sich daher in der frühen Bildung, in den Schulen, in der Beruflichen Bildung, in der Erwachsenen- und Weiterbildung sowie an den Hochschulen immer wieder neu beweisen.“ (Tippelt 2013b: 239). Zur Bildung (zu) einer schöpferischen Persönlichkeit bedarf es darüber hinaus dem synergetischen Zusammenwirken sämtlicher Bildungsinstitutionen – der formellen („Lehre“) wie auch informellen („Erziehung“).





## 10 Die Zukunft beginnt jetzt

Referenzprofile Zukunftsfähiger Führung  
innerhalb einer Führungsbiographie

In Kapitel 10 stehen die Referenzprofile Zukunftsfähiger Führung im Mittelpunkt, die im Laufe der beruflichen oder persönlichen Biographie an Bedeutung gewinnen. Diese umfassen biographische Situationen wie das Studium, Berufseinstieg, Auslandsaufenthalt, Führungsfunktionen in Abteilungen, Unternehmen oder als Aufsichtsrat sowie innerhalb eines gesellschaftlichen Engagements. Die Referenzprofile einer Net Generation im Blick auf Zukunftsfähige Führung schließen dieses Kapitel ab. Die Referenzprofile Zukunftsfähiger Führung stellen zum ersten Mal eine ganzheitliche Konzeption dar, die eine inhaltliche Methodik aufweist und innerhalb einer zeitlichen Perspektive ein Modell zur Entwicklung von zukunftsfähiger Führungskompetenz präsentiert.

Die Umsetzung und Entwicklung Zukunftsfähiger Führung ist vielfältig. Die Entwicklung von Zukunftsfähiger Führung ist vor allem dann gefordert, wenn Unternehmen und Institutionen auf Veränderungen im Markt oder Marktumfeld agieren und ihre Unternehmensziele und -strategien sich ändern.

- > Der Vertrieb ist ein Bereich, in dem diese Veränderungen schnell und häufig wirksam werden, z. B. durch Erschließung neuer Marktpotentiale in neuen internationalen Märkten oder durch das Umstrukturieren im Blick auf Online-Vertrieb und klassische Vertriebskanäle.
- > Die Entwicklung Zukunftsfähiger Führung spielt vor allem in dem Bereich der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften oder High Potentials eine große Rolle.

Aber auch Führungskräfte, die ihre Führung nicht im General Management, sondern innerhalb einer Funktion ausüben, wie z. B. im Bereich Forschung und Entwicklung, Produktions- und Betriebsleitung, stehen vor der Herausforderung, ihre Führung schneller und wirkungsvoller an die Veränderungen der Märkte anzupassen. Die Führung einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung muss sich so durch das schnelle und intensive Wachstum eines Unternehmens weiterentwickeln und die Prozesse der Forschungs- und Entwicklung verändern.

Zukunftsfähige Führung bedeutet für diese Abteilungen, die Entwicklungs- und Konstruktionsprozesse schneller und wirkungsvoller zu gestalten. Dazu gehört nicht nur ein hohes Maß an Methoden- und Fachkompetenzen, sondern vor allem die Entwicklung von personalen Kompetenzen und Kompetenzen im sozial-kommunikativen Bereich, z. B. in Bezug auf den Kunden und Markt.

Die Entwicklung von Zukunftsfähiger Führung spielt im Blick auf diese Unternehmensprozesse eine wesentliche Rolle. Damit wird die Lücke zwischen einer andauernden, schnellen Veränderung der Unternehmensziele und -strategien und den Anforderungen an zukunftsfähige Führungskräfte geschlossen. Da diese Anforderungen vielfältig und über viele Branchen unterschiedlich sind, haben wir uns entschlossen, ein Referenzprofil Zukunftsfähiger Führung innerhalb einer Führungsbiographie darzustellen.

Diese Vorgehensweise basiert auf der wissenschaftlichen Forschung (siehe Kapitel 3 Wie wird Führung zukunftsfähig?). Die bisherigen Modelle und Methoden der Kompetenzforschung innerhalb eines biographischen Kontextes basieren in der Regel nicht auf einem linearen Modell, sondern reflektieren mehr oder weniger zufällig Kompetenzprofile innerhalb einer Kompetenzbiographie (vgl. Erpenbeck 2011). Das Referenzprofil Zukunftsfähiger Führung stellt zum ersten Mal eine ganzheitliche Konzeption vor, die eine inhaltliche Methodik aufweist und innerhalb einer zeitlichen Perspektive ein Modell zur Entwicklung von zukunftsfähiger Führungskompetenz präsentiert. Die Entwicklung einer Kompetenzbiographie Zukunftsfähiger Führung basiert auf der Pre-Normierung der Methode Zukunft Führung mit 350 Fällen.

Die einzelnen Referenzprofile beruhen auf einer allgemeinen Sichtweise einer Führungslaufbahn. Es versteht sich von selbst, dass diese idealtypisch ist und auch anders je nach individueller Laufbahnentwicklung stattfinden kann.

Wir haben sieben Referenzprofile Zukunftsfähiger Führung herausgefunden und definiert. Der Begriff Referenzprofil zeigt, dass unsere Überlegungen nicht auf einen statischen, festen Rahmen festgelegt sind, sondern die Entwicklungspotentiale und Fähigkeiten innerhalb eines dynamischen Verstehens berücksichtigen.

Innerhalb dieser Referenzprofile haben wir im Nachfolgenden die Anforderungen an die Entwicklung von zukunftsfähiger Führungskompetenz im Rahmen eines Einschätzungsverfahrens von Eigen- und Fremdeinschätzung sowie die darauf aufbauenden Coaching-Gespräche und Qualifizierung definiert. Die folgende Abbildung zeigt die Zeitachse der Laufbahnentwicklung einer Führungskraft sowie die Anforderungen an die Entwicklung Zukunftsfähiger Führung.

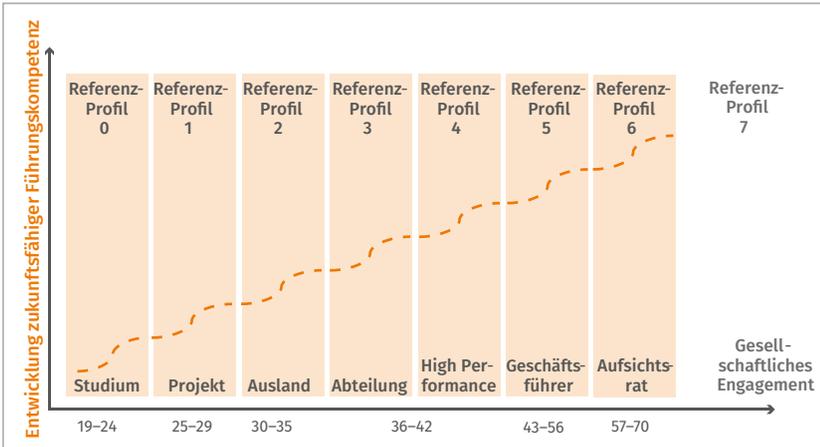


Abbildung 46: Exemplarische Biographie einer zukunfts-fähigen Führungskraft vom Einstieg bis zum Ende einer Führungslaufbahn

Die Referenzprofile 01–06 umfassen die beruflichen Aktivitäten, das Referenzprofil 0 und 07 stellen die Aktivitäten dar, die als Vorbereitung für ein berufliches Leben oder für das gesellschaftliche Leben nach bzw. während dem Beruf betrachtet werden können. Viele Führungskräfte engagieren sich aktiv nach (oder während) ihrer beruflichen Karriere in gesellschaftlichen Themen z. B. als Business Angel oder als Führungskraft in kulturellen oder gesellschaftlichen Initiativen. Auch dieses Referenzprofil bedarf einer besonderen Betrachtung im Blick auf die Entwicklung zukunfts-fähiger Führungskompetenzen im gesellschaftlichen Engagement.

Die Entwicklung von Referenzprofilen Zukunfts-fähiger Führung ist eng verbunden mit der Entwicklung von Persönlichkeit-Haben und Persönlichkeit-Sein (Kapitel 9).

## Referenzprofil 0 Studium 10.1

Im Studium im angenommenen Alter von 19–24 Jahren werden die Grundlagen für eine Entwicklung von zukunfts-fähiger Führungskompetenz gelegt. Studieren bedeutet heute idealerweise nicht mehr ausschließlich der Erwerb von Fachkompetenz z. B. in der Betriebswirtschaftslehre oder in den Ingenieurwissenschaften, sondern eine umfassende Entwicklung und Aneignung

nung verschiedener Perspektiven z. B. durch ein Praktikum oder Studium im Ausland. Damit werden Aspekte für ein ganzheitliches Denken, Offenheit für Veränderung mitberücksichtigt und gefördert. Die Entwicklung dieser Kompetenzen schließen nicht nur die sozialen Beziehungsaspekte mit ein, sondern auch die Aspekte technologische Entwicklungen wie z. B. digitale Medien und deren Chancen und Grenzen in Kommunikation und Beziehung zu anderen. Die besondere Herausforderung besteht darin, auf der einen Seite analytische und strategische Kompetenzen zu entwickeln, um digitale Medien in der Kommunikation und dem Beziehungsmanagement aktiv einzusetzen, andererseits aber auch die Grenzen von digitaler Technologie zu erkennen. Damit wird die Entwicklung einer ethisch-normativen Kompetenz schon während der Studienzzeit immer wichtiger.

Aktuelle Untersuchungen (Ladenthin 2013)<sup>36</sup> mit Blick auf die Verkürzung der Schulzeit an Gymnasium (G8) und der Anhäufung von Studieninhalten vorwiegend im Bachelorstudium zeigen, dass Schüler und Studierende vorwiegend auf Fachwissen und Inhalte ausgebildet werden. Der eigentliche Bildungsprozess, der auf der Entwicklung von analytischen Fähigkeiten, normativ-ethischen Kompetenzen, ganzheitlichem Denken u. a. aufbaut, findet nicht statt. Dies ist aber eine wesentliche Grundlage zur Entwicklung Zukunftsfähiger Führung in einem späteren Führungsalltag.

Die Abbildung 47 zeigt die Anforderung eines Kompetenzprofils Zukunftsfähiger Führung. Obwohl Studierende i. d. R. während ihrem Studium nicht in unternehmerischen Akquisitionsprozessen beschäftigt sind, ist die Entwicklung von zukunftsfähiger Führungskompetenz im Blick auf Akquise auch von Bedeutung.

---

36 [http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/bildungsdefizite-durch-verkuerzte-schulzeit-g8-wird-die-studienzeit-verlaengern-12972213.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_2](http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/bildungsdefizite-durch-verkuerzte-schulzeit-g8-wird-die-studienzeit-verlaengern-12972213.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2)

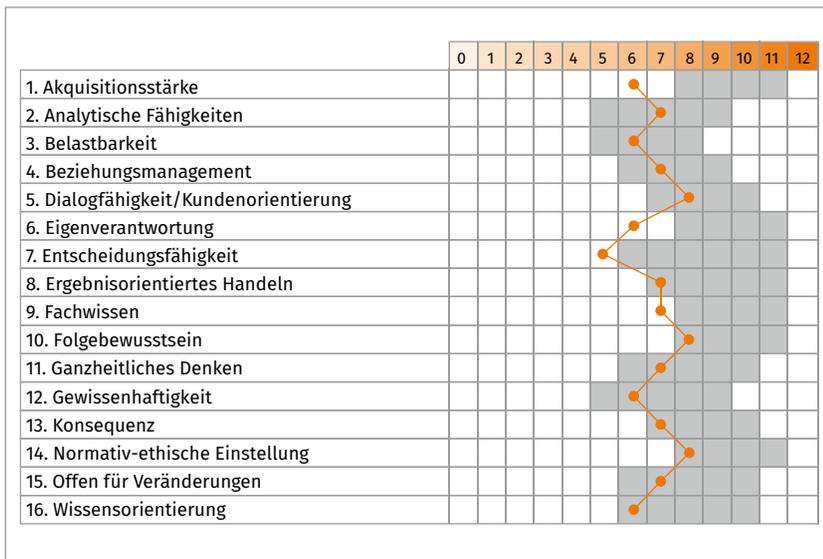


Abbildung 47: Referenzprofil 0 Studium

## Referenzprofil 01 Berufseinstieg und weiterführendes MA-Studium 10.2

Im Referenzprofil 01, das sich mit dem Berufseinstieg und einem möglichen weiterführenden Studium beschäftigt (Alter von 25–29 Jahren), stehen vor allem jene Kompetenzanforderungen im Mittelpunkt, die sich aus der Führung von Projekten u. a. ergeben. Dabei stehen die Anforderungen an die fachlichen und methodischen Kompetenzen weiterhin im Mittelpunkt. Eine besondere Herausforderung besteht innerhalb dieses Referenzprofils darin, die gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse im Blick auf die Umsetzung von Wissen und Kompetenzen, die im Studium erworben wurden, zu reflektieren. Dies geschieht in der Regel einerseits durch die weitere Entwicklung von Kompetenzen, welche während dem Studium oder der Ausbildung bereits erworben wurden und durch die Führungskräfte vorwiegend durch die Umsetzung von Wissen in Können reflektiert werden. Andererseits kann dies auch durch den Erwerb oder die Vertiefung von Wissen z. B. durch ein weiterführendes, berufsbegleitendes Studium (MA- / MBA-Studium) geschehen. Oft haben Führungskräfte nach einer bestimmten Zeit die Möglichkeit, sich auch über ein firmeninternes Programm z. B. als Nachwuchsführungskraft zu qualifizieren.

Ein weiterer Schwerpunkt innerhalb des Referenzprofils Berufseinstieg besteht in der Kompetenzentwicklung zur Bewältigung von Stress und Entwicklung von persönlichen Strategien.

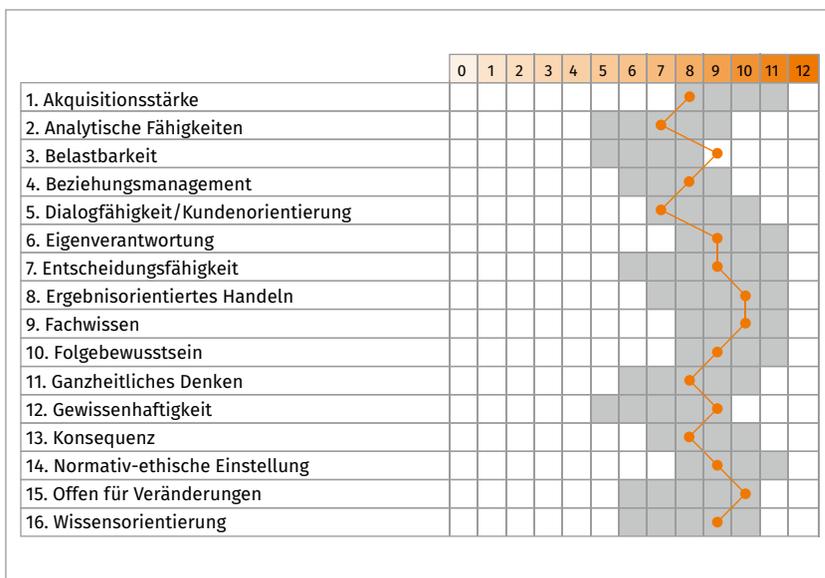


Abbildung 48: Referenzprofil 01 Berufseinstieg und weiterführende Qualifikation oder Studium (MA / MBA)

## 10.3 Referenzprofil 02 Auslandsaufenthalt

Viele Unternehmen sind in einem internationalen oder globalen Umfeld tätig. Um Führung nicht nur aus der Perspektive des heimischen Standortes, sondern ganzheitlich zu verstehen, ist ein Aufenthalt als Führungskraft im Ausland, z. B. im Vertrieb, u. a. eine wesentliche Unterstützung. Die Führung im Ausland ist in der Regel begrenzt und findet nach einer bestimmten Zeit des Berufseinstiegs statt (Alter von 30–35 Jahren). Erfahrungsgemäß ist ein Referenzprofil „Führen im Ausland“ durch zwei wesentliche Anforderungen an die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen geprägt. Die erste Anforderung an die Kompetenzentwicklung versteht sich von selbst: Sie besteht in der Entwicklung von Kommunikations- und Beziehungskompetenzen im in-

ternationalem Umfeld. Wird eine Führungskraft in einem anderen Werte- und Kulturumfeld, z. B. in den asiatischen Märkten, aktiv, dann wird zwangsläufig die Entwicklung von normativ-ethischen Kompetenzen notwendig. Häufig werden die unterschiedlichen Werte- und Kulturverständnisse im Führungsalltag sehr konkret deutlich. Eine weitere Herausforderung der Kompetenzentwicklung Zukunftsfähiger Führung im Ausland geschieht häufig in der Weiterentwicklung vom Experten zum Generalisten. Unternehmen sind im Ausland häufig nicht so umfassend organisiert wie an den Standorten im Heimatmarkt. Die Führungskraft im Ausland ist oft auf sich selbst angewiesen und muss nach Lösungen vor Ort suchen. Dies erfordert eher die Kompetenzentwicklung Zukunftsfähiger Führung im Sinne eines Generalisten, d. h. eine Führungskraft in diesem Umfeld benötigt die Entwicklung solcher Kompetenzen wie z. B. Eigenverantwortung oder ganzheitlichem Denken (siehe Abbildung 49).

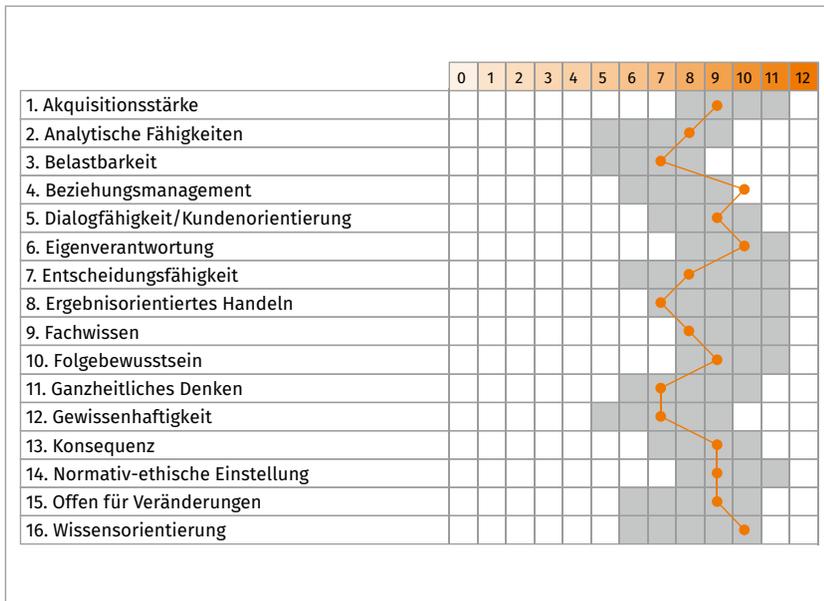


Abbildung 49: Referenzprofil 02 Auslandsaufenthalt

## 10.4 Referenzprofil 03 Abteilungsleiter

Auch als Führungskraft einer größeren Abteilung mit mehreren Mitarbeitern, möglichen Kundenkontakten und einer größeren Budgetverantwortung steht die Entwicklung vom Experten zum Generalisten im Mittelpunkt (Alter von 36–42 Jahren). Die Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen in diesem Referenzprofil umfasst nicht nur die Kompetenzen von Eigenverantwortung und ganzheitlichem Denken, sondern auch Kompetenz zur Wissensorientierung. Die Einschätzung dieser Kompetenz umfasst folgende Aspekte: Eine Führungskraft mit einer stark ausgeprägten Kompetenz der Wissensorientierung

- > tritt mit vollkommener Überzeugung und mit ihrem ganzen Wissen für die Marke, für die Produkte und für das Unternehmen nach innen (z. B. Mitarbeiter) und außen (z. B. Kunde, Öffentlichkeit usw.) ein;
- > setzt die Unternehmensleitlinien als ein vereinbartes Wissen von Werten und Normen in der Praxis um;
- > erweitert und vervollständigt kontinuierlich das Wissen über die eigenen Tätigkeiten im Team, im Unternehmen oder im Markt und
- > vermittelt die Grundidee und die Grundüberzeugungen seines Unternehmens, indem sie jederzeit kompetent darüber Auskunft gibt.

Natürlich wird eine solche Haltung von jedem Mitarbeiter schon beim ersten Tag nach dem Berufseinstieg erwartet. Eine Führungskraft, die aber eine größere Abteilung führt, übernimmt die Verantwortung, dass andere diese Haltung und Kompetenz der Wissensorientierung entwickeln und umsetzen. Dies erfordert eine zusätzliche Aktivität in der Entwicklung Zukunftsfähiger Führung mit dieser Kompetenz.

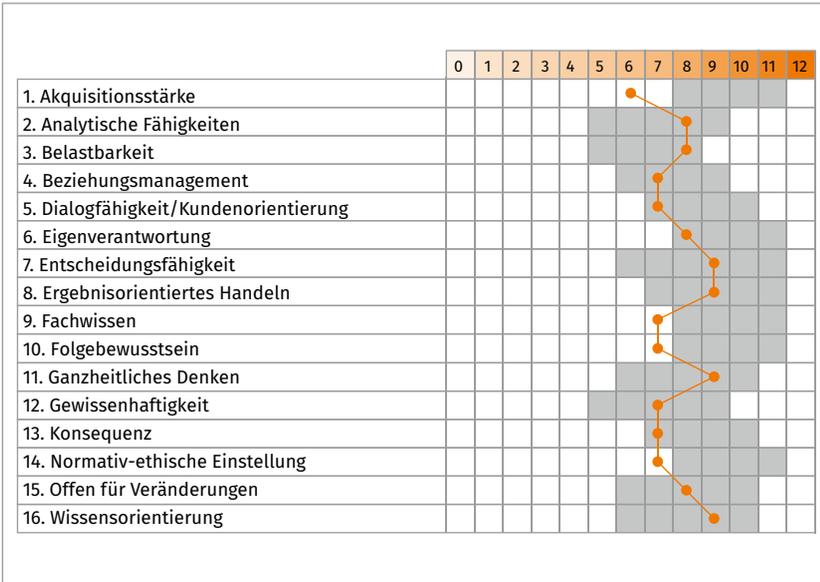


Abbildung 50: Referenzprofil 03 Abteilungsleiter im Alter von 36–42 Jahren

## Referenzprofil 04 Entwicklung von High Performance 10.5

Im Referenzprofil 04 im Alter von 36–42 Jahren kann die Erkenntnis einer Führungskraft wachsen, die Entwicklung von Mitarbeitern deutlich zu fördern und zu entwickeln. Dies lässt sich z. B. im Rahmen einer High-Performance-Entwicklung umsetzen.

Ergänzend zur individuellen Kompetenzentwicklung spielt bei einer High Performance die Entwicklung jener Kompetenzen eine wesentliche Rolle, die im Team oder in der Gruppe zu einer wesentlichen Leistungssteigerung führen (siehe Linking-Kompetenzen Kapitel 3). Im Rahmen eines wissenschaftlichen Forschungsprojektes lassen sich die Linking-Kompetenzen im Allgemeinen Modell zur Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen wie folgt definieren: Linking-Kompetenzen umfassen die Kompetenzen Beziehungsmanagement, Dialog und Kundenorientierung, Ergebnisorientierung sowie Wissensmanagement (siehe Abbildung 51).

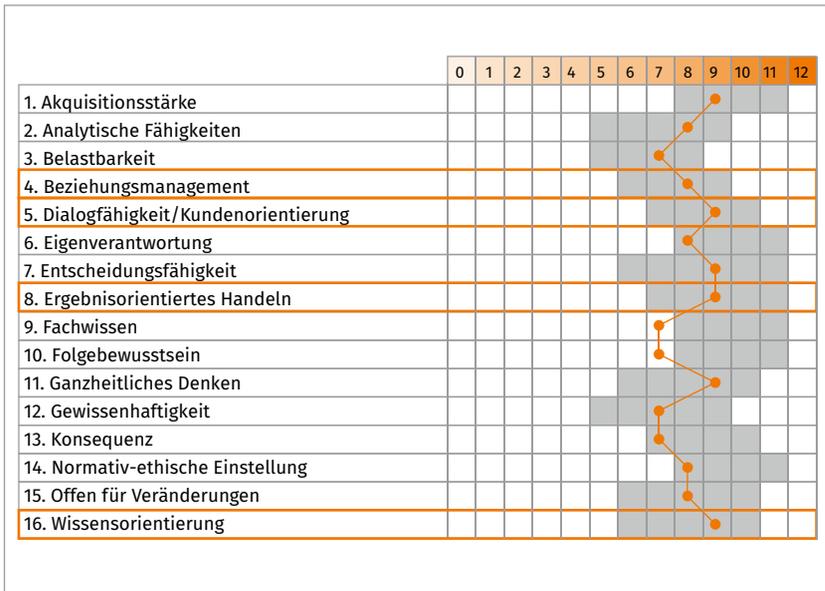


Abbildung 51: Referenzprofil 04 Entwicklung von High Performance im Team oder Gruppe mit den High-Performance-Kompetenzen Relation Management; Dialog Ability, Acting with the results in mind, Focus on Knowledge sowie Eigen- (Punkt) und Fremdeinschätzung (Viereck)

## 10.6 Referenzprofil 05 Geschäftsführung

Der Musterzustand bzw. das Referenzprofil als Geschäftsführer (im Alter von 43–56 Jahren) ist geprägt durch die Gesamtverantwortung für das Unternehmen sowie durch die Führung von Führungskräften. Dabei stehen vor allem die Kompetenzen einer zukunftsfähigen Führungskraft im Mittelpunkt, mit denen eine Führungskraft langfristige Unternehmensziele und -strategien in operative Handlungsaktivitäten umsetzt und deren Konsequenz und langfristige Wirkung beurteilt und steuert. Dies erfordert eine Kompetenzentwicklung sowohl in dem Bereich von Ergebnisorientierung als auch in den Bereichen Folgebewusstsein und Konsequenz, aber auch Offenheit für Veränderungen (Abbildung 52).

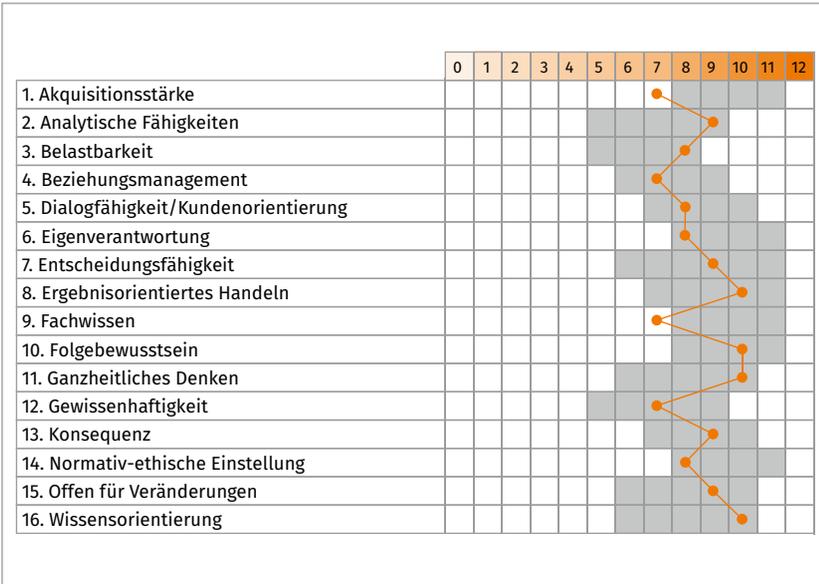


Abbildung 52: Referenzprofil 05 Geschäftsführung

## Referenzprofil 06 Aufsichtsrat 10.7

Die Entwicklung eines Referenzprofils zukunftsfähiger Führungskompetenzen als Aufsichtsrat (im Alter von 57–70 Jahren) hängt stark davon ab, wie das Profil eines Aufsichtsrates ausgelegt und durch andere verstanden wird. Dabei stellt sich die Frage, ob ein Aufsichtsrat führt oder die Führung kontrolliert. Auf jeden Fall lässt sich diese Schnittstelle in einer Bandbreite von Kontrolle im Interesse der Eigentümer sowie als Kontrolle für alle Beteiligten sehen, die innerhalb des Umfelds eines Unternehmens ein Interesse an der Entwicklung und dem Erhalt eines Unternehmens haben. Das umfasst auch den Einfluss im Blick auf zukünftige Generationen, z. B. durch die Besetzung von Führungspositionen, die Kontrolle langfristiger Strategien u. a.

In dieser Perspektive spielt die Entwicklung der Kompetenzen von Zukunftsfähiger Führung eine Rolle, die sowohl Ergebnisorientierung als auch die Fähigkeit zu einer ganzheitlichen Sicht beinhalten. Bei einem erweiterten Verständnis der Tätigkeit eines Aufsichtsrates rücken auch die Kompetenzen einer normativer-ethischen Orientierung in den Mittelpunkt (siehe Abbildung 53).

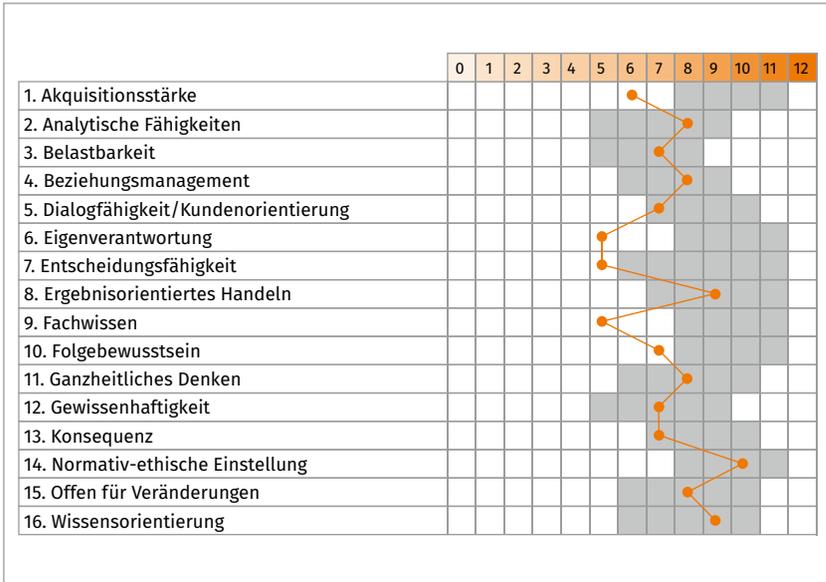


Abbildung 53: Referenzprofil 06 Aufsichtsrat

## 10.8 Referenzprofil 07 Gesellschaftliches Engagement

Für viele Führungskräfte entwickelt sich nach ihrer aktiven Zeit als Führungskraft in einem Unternehmen die Herausforderung, ihr Wissen und vor allem ihre Erfahrung aktiv in ein gesellschaftliches Engagement einzubringen. Dieses kann nahe im Bezug zu der vorausgehenden Tätigkeit als Führungskraft wie z. B. das ehrenamtliche Engagement als Business Angel liegen. Darüber hinaus gibt es aber auch Engagement im sozialen, kulturellen, künstlerischen und sportlichem Bereich u. a.

Die Besonderheit liegt darin, bewährte und gute Führungserfahrung wirkungsvoll in die Führung von gesellschaftlichen Projekten oder Initiativen einzubringen. Oft finden diese Führungsaktivitäten schon während der Zeit statt, in der eine Führungskraft in einem Unternehmen aktiv ist und wird dann intensiver, nachdem eine Führungskraft ihre Position in einem Unternehmen verlassen hat.

Das Referenzprofil einer zukunftsfähigen Führungskraft in einem gesellschaftlichen Engagement ist vorwiegend geprägt durch die Entwicklung von zukunftsfähigen Führungskompetenzen in den Bereichen von einem ganzheitlichem Denken, einer normativ-ethischen Einstellung und auch in der Offenheit für Veränderungen. Die Entwicklung einer Kompetenz im Bereich der Offenheit für Veränderungen betrifft vorwiegend das Management der Führungskraft selbst. Führung in Unternehmen ist nicht dasselbe wie die ehrenamtliche Führung in gesellschaftlichen Projekten (siehe Abbildung 54).

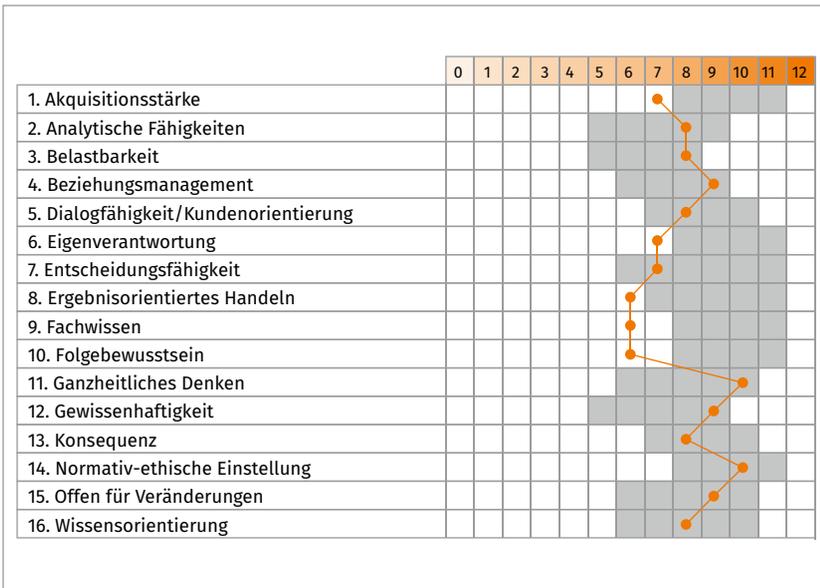


Abbildung 54: Referenzprofil 07 Soziales Engagement Zukunftsfähiger Führung

## Referenzprofil Net Generation 10.9

Verschiedene Autoren (Büdel, Gerhards 2009: 151 ff.) haben den beruflichen Werdegang der sogenannten Net Generation untersucht. Diese Erkenntnisse können mit den Ergebnissen von Studien im Blick auf die Werte- und Zielorientierung ergänzt werden. Bringt man man beides zusammen, dann lassen sich folgende Aussagen treffen:

- > Eine lineare Laufbahnentwicklung vom Berufseinstieg bis zum Ausstieg aus dem Beruf muss nicht zwangsläufig gegeben sein.

- Oft erfolgt die Laufbahnentwicklung über einen „Zwischenschritt“ oder über persönliche und private Umwege wie z. B. die Elternzeit, berufliche Neuorientierung, ein Sabbatical oder weitere Qualifizierung in der Mitte der Berufslaufbahn sowie einem verlängerten Ausstieg aus dem aktiven Berufsleben (siehe Abbildung 55)
- Lebenslanges Lernen auch mit dem Schwerpunkt soziales Lernen

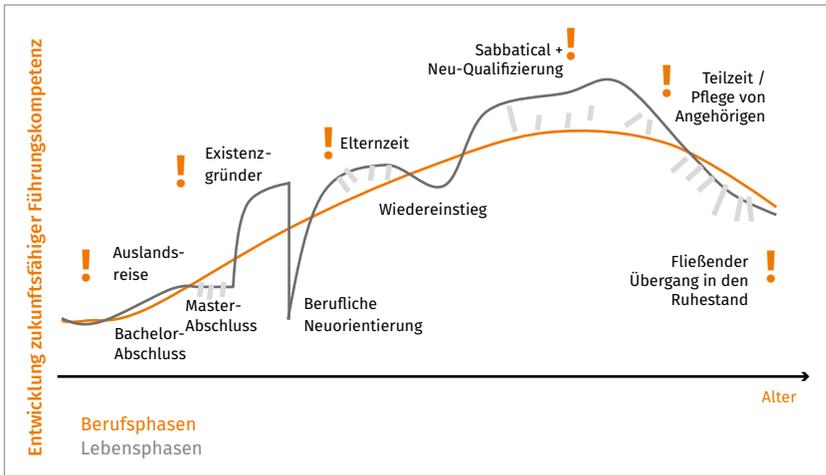


Abbildung 55: Flexiblere Laufbahnentwicklung bei nachfolgender Führungsgeneration

Die Anforderungen an die Kompetenzentwicklung innerhalb einer Laufbahnentwicklung mit vielen Phasen der Flexibilität stellt eine besondere Herausforderung dar. Diese besteht nicht nur in der zeitlichen Unterbrechung, sondern vor allem in der Dynamik, die innerhalb dieses Modells der beruflichen Laufbahnentwicklung entsteht.

Das Beziehungsmanagement, ganzheitliches Denken, aber auch die Anforderung eines ergebnisorientierten Handelns in den verschiedenen Phasen dieses Modells stehen dabei Mittelpunkt (siehe Abbildung 56).

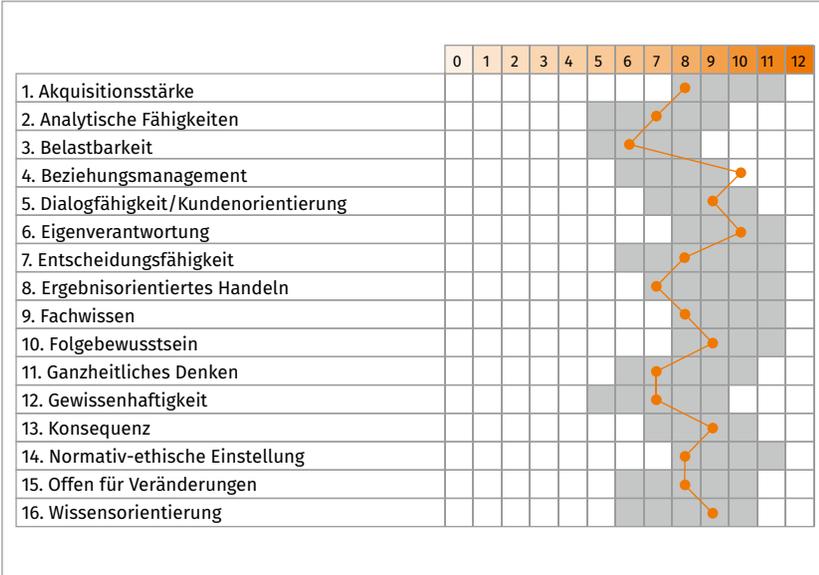


Abbildung 56: Referenzprofil Net Generation

# Schlussworte



Blickt man aus einem gegenwärtigen Blickwinkel zehn Jahre zurück und zehn Jahre nach vorne, dann erhält man den Eindruck, dass die Welt mit ihren Regionen nicht nur durch technologischen und wirtschaftlichen Fortschritt geprägt wird, sondern vor allem durch Krisen und Herausforderungen. Friedman hat für die kurze Geschichte des 21. Jahrhunderts das eindrucksvolle Bild von der Welt geprägt, die flach ist (Friedman u. a. 2008).

In unserer Veröffentlichung haben wir nicht nur die flache Welt im Blick. Wir betrachten nicht den Zustand der Welt, sondern die Entwicklung, die durch Menschen möglich ist. Wir blicken in unserem Buch nicht vorwiegend auf den Fortschritt des 21. Jahrhunderts, sondern auf die Auswirkungen, also auf die Veränderungen, die gegenwärtig häufig als Krise oder Herausforderungen wahrgenommen werden. Dabei erkennen wir die Krisen und Herausforderungen als Treiber für die Veränderungen, der sich der Mensch sowohl als Einzelner als auch in den Institutionen wie Unternehmen oder in den Märkten in verschiedenen Rollen und als Person stellen muss. Wir sind der Überzeugung, dass gegenwärtig sieben Milliarden und in Zukunft zehn Milliarden Menschen als Menschen mit einer schöpferischen Kraft geboren werden. Um die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft zu lösen, muss sich diese schöpferische Kraft mit ihren unendlichen Ressourcen in schöpferisches Handeln verwandeln. Dazu machen wir mit dem Programm Zukunft führen in unserem Buch einen konkreten konzeptionellen Vorschlag, der in der Praxis erprobt und in der Theorie durch die Wissenschaft reflektiert und bestätigt wird. Dieses Konzept ist nicht nur eine pragmatische Handlungsanleitung zum Tun, sondern auch zur verantwortungsbewussten Reflexion und Denken. Zukunftsfähige Führung findet immer auch innerhalb der Orientierung an Werten und der Reflexion der langfristigen Auswirkung von Handeln statt.

Sich nur an der Zukunft zu orientieren und die Zukunft als Fixpunkt zu nehmen, an dem man sich ausrichtet, reicht nicht mehr aus. Wir müssen intensiver die Frage diskutieren, was den Menschen, insbesondere eine Führungskraft, fähig macht, in die Zukunft zu führen. Diese Diskussion darf aber nicht auf einer theoretischen Ebene von Konzepten und Entwürfen stattfinden. Sie findet ganz konkret in der Umsetzung und im Tun Zukunftsfähiger Führung statt.

Zukunftsfähige Führung ist kein theoretisches Konstrukt, sondern das Handeln, das durch Einschätzungen gemessen und real feststellbar wird. Eine aktuelle Momentaufnahme von zukunftsfähigem Handeln reicht aber nicht aus. Vielmehr muss diese mit den Anforderungen verbunden werden, die die Zukunft an das Führungshandeln tatsächlich stellt. Zukunftsfähige Führungskompetenzen zu erkennen und durch die eigenen Ressourcen einer schöpferischen Persönlichkeit in Handeln umzuwandeln, gelingt durch die aktive Begleitung in einem Coaching-Dialog.

Eine aktive Begleitung im Rahmen von Qualifizierung, für die der Teilnehmer selbst verantwortlich ist, ergänzt diesen Prozess.

Die Zukunft beginnt jetzt – nicht im Reden, Schreiben oder Lesen, sondern im Tun. Beginnen wir jetzt damit. Wir haben alle Voraussetzungen dazu.



# Literatur

- Achatz, M.; Tippelt, R. (2001):** Wandel von Erwerbsarbeit und Begründungen kompetenzorientierten Lernens im internationalen Kontext. In: Bolder, A.; Heinz, W. R.; Kutscha, G. (Hrsg.): Deregulierung der Arbeit – Pluralisierung der Bildung? (Jahrbuch Bildung und Arbeit; 1999; 2000). Opladen, S. 111–127.
- Allport, G. W.; Odbert, H. S. (1936):** Trait names: A psycholexical study. Psychological Monographs, 47, 1 (Whole No. 211).
- Apel, K. O; Ketter, M. (1996):** Die eine Vernunft und die vielen Rationalitäten. Frankfurt.
- Aristoteles,** Nikomachische Ethik (Reclams Universal-Bibliothek), Sonder- einband, 1986
- Ashby W. R. (1956):** The effect of experience on a determinate dynamic system. In: Behavioral Science 1 (1956), S. 35–42.
- Austin, J. L. (1962):** How to do things with words. Oxford University Press 1962.
- Avolio, B. J. (2011):** Full Range Leadership Development. London.
- Barbuto, J. E. (2005):** Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. In: Journal of Leadership and Organizational Studies, 2005, Vol. 11, No. 4.
- Barrett, R. (2006):** Building a Values-Driven Organisation: A Whole System Approach to Cultural Transformation. Boston.
- Basel, D.; Koch, T. (2007):** Klassifizierungsansätze von Kompetenz- feststellungsverfahren. In: berufsbildung. Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule. März 2007, 61. Jahrgang, S. 8–13.
- Bass, M. B.; Avolio, B. J. (1994):** Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. London.
- Bauknecht, M. (2013):** Lernansprüche der Digital Natives. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) 4 / 2013, S. 251–259.
- Bauman, Z. (1991):** Modernity and ambivalence. London.

- Beck, U. (1997):** Was ist Globalisierung? Frankfurt.
- Beck, U. (2007):** Wo aber Risiko ist, wächst das Rettende auch. Interview mit der Zeitung „Die Welt“. [www.welt.de/kultur/article780539/Wo\\_aber\\_Risiko\\_ist\\_waechst\\_das\\_Rettende\\_auch.html](http://www.welt.de/kultur/article780539/Wo_aber_Risiko_ist_waechst_das_Rettende_auch.html)
- Bennis, W. (1989):** On Becoming a Leader. Boston.
- Bergmann, B. (1998):** Aufgaben-, Arbeits- und Organisationsgestaltung als Wege der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern in Organisationen. In: Forschungsbericht Institut für Allgemeine Psychologie und Methoden der Psychologie Nr. 64, Technische Universität Dresden.
- Berninger-Schäfer, E. (2010):** Orientierung im Coaching. Stuttgart.
- Blawat, K. (2009):** Die Zukunft der Nahrung – Was wir morgen essen. [www.sueddeutsche.de/wissen/24/462638/text](http://www.sueddeutsche.de/wissen/24/462638/text)
- Bleicher, K. (1999):** Das Konzept Integriertes Management (St. Gallen Managementansatz). Frankfurt.
- Borner, J. (2007):** Die Entwicklung und Strukturierung des Kompetenzbegriffes. Von der Qualifikation zur Kompetenz. <[www.uinternacional.org/upload/pdf/KompetenzenJB\\_\\_2.pdf](http://www.uinternacional.org/upload/pdf/KompetenzenJB__2.pdf)>
- Böttinger, H. (2012):** Führen in Hochleistungsteams – Ein Handlungskonzept für Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen. Göttingen.
- Boyatzis, R. E. (1982):** The competent manager. A model for effective performance. New York.
- Bröckling, U. (2007):** Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a. M.
- Broßmann, M.; Mödinger, W. (2011):** Praxisguide Wissensmanagement – Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft. Planung, Umsetzung und Controlling in Unternehmen. Heidelberg.
- Büdel, O.; Gerhards, S. (2009):** Talent Management: Strategien, Umsetzungen, Perspektiven. Köln.

**Collins, J. (2001):** Good to Great. Why some companies make the leap and others don't ... New York.

**Corporate Leadership Council (2005):** Realizing the Full Potential of Rising Talent. A Quantitative Analysis of the Identification and Development of High-Potential Employee, Volume 1. Washington und London.

**Cube, F. von (1998):** Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung. München.

**Darwin, C. (1860):** Über die Entstehung der Arten. Erste deutsche Übersetzung von Heinrich Georg Bronn unter dem Titel „Über die Entstehung der Arten im Thier- und Pflanzenreich durch natürliche Züchtung, oder Erhaltung der vervollkommeneten Rassen im Kampf ums Daseyn“. Stuttgart.

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung DGFP e. V. (2009):** Integriertes Personalmanagement in der Praxis, Prozesse und professionelle Standards. Düsseldorf.

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung DGFP e. V. (Hrsg) (2011):** Personalmanagement nachhaltig gestalten. Anforderungen und Handlungshilfen DGFP. Praxisedition Band 99. Düsseldorf.

**Deutscher Bundesverband Coaching e. V.:** Definition Coaching.  
<http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>

**Diensberg, C. (2001):** Wirtschaftspädagogische Aspekte des Entrepreneurship-Lernens. In: Anderseck, K.; Walterscheid, K. (Hrsg.): Entrepreneurship: gründungstheoretische, wirtschaftspädagogische und didaktische Positionen. Hagen.

**Dillerup, R.; Stoi, R. (2013):** Unternehmensführung. München.

**Dittmann, V.; Stieglitz, R. D. (1996):** Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen Erwachsener. In: Freyberger, J. H.; Stieglitz, R. D. (Hrsg.): Kompendium der Psychiatrie und Psychotherapie. 10., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., orientiert an der ICD. Basel, S. 217–232.

**Drucker, P. (1955):** The Practice of Management. New York.

- Drucker, P. (2006):** Die Kunst des Management. München.
- Dueck, G. (2010):** Aufbrechen! Warum wir eine Exzellenzgesellschaft werden müssen. Frankfurt am Main.
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1970):** Liebe und Haß. Zur Naturgeschichte elementarer Verhaltensweisen. München.
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1986):** Die Biologie des menschlichen Verhaltens. Grundriss der Humanethologie. München.
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1988):** Der Mensch – das riskierte Wesen. Zur Naturgeschichte menschlicher Unvernunft. München.
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1991):** Fallgruben der Evolution – der Mensch zwischen Natur und Evolution. Wien.
- Eisler, R. (1904):** Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Berlin.
- Erickson, M. H.; Rossi, E. L; Rossi, S. L. (1998):** Hypnose Induktion  
Therapeutische Anwendungen Beispiele. München.
- Erpenbeck, J. (2004):** Was kommt? – Kompetenzentwicklung als Prüfstein von E-Learning. In: Hohenstein, A.; Wilbers, K. (Hrsg.): Handbuch E-Learning. Köln, S. 1–21.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V.; Max, H. (2004):** Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. New York, München, Berlin.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V.; Max, H. (2007a):** Kompetenz-Management. Methoden, Vorgehen, KODE®, KODE®X im Praxistest. New York, München, Berlin.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V.; Max, H. (2007b):** Die Kompetenzbiografie. Wege der Kompetenzentwicklung. Münster.
- Erpenbeck, J.; Hasebrook, J. (2011):** Sind Kompetenzen Persönlichkeitseigenschaften? In: Faix, W. G., Auer, M. (Hrsg): Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Stuttgart.

- Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. von; Grote, S. (Hrsg.) (2013):** Kompetenzmodelle von Unternehmen mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Stuttgart.
- Erpenbeck, J.; Rosenstiel L. von (Hrsg.) (2003):** Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart.
- Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. von (2007):** Handbuch Kompetenzmessung Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart.
- Erpenbeck J.; Sauter, W. (2007a):** Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0. Köln.
- Erpenbeck J.; Sauter, W. (2007b):** Eine Lernrevolution bahnt sich ihren Weg. [www.blended-solutions.de/fileadmin/pdf/Eine\\_Lernrevolution\\_bahnt\\_sich\\_ihren\\_Weg\\_2\\_07.pdf](http://www.blended-solutions.de/fileadmin/pdf/Eine_Lernrevolution_bahnt_sich_ihren_Weg_2_07.pdf)
- Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2013):** So werden wir Lernen!. Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze. Wiesbaden.
- Faix, W. G. (1995a):** Der Erfolgsfaktor „Handlungskompetente Mitarbeiter und Führungskräfte“. In: Faix, W. G.; Rütter, T.; Wollstadt, E. (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit: personale Entwicklung. Landsberg am Lech, S. 11–22.
- Faix, W. G. (1995b):** Das Aufbaustudienseminar Personale Entwicklung (ASPE). In: Faix, W. G.; Rütter, T.; Wollstadt, E. (Hrsg.): Führung und Persönlichkeit: personale Entwicklung. Landsberg am Lech, S. 23–34.
- Faix, W. G. (2008):** Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung. In: Faix, W. G.; Keck, G.; Kisgen, S.; Mezger, P.; Sailer, J.; Schulten, A. (Hrsg.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice Band 3. Stuttgart, S. 17–71.
- Faix, W. G. (Hrsg.) (2012):** Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart.

**Faix, W. G.; Buchwald, C.; Wetzler, R. (1991):** Skill-Management: Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter. Wiesbaden.

**Faix, W. G.; Buchwald, C.; Wetzler, R. (1994):** Der Weg zum schlanken Unternehmen. Landsberg am Lech.

**Faix, W. G.; Hofmann, L.; Buchwald, C.; Wetzler, R. (1989):** Der Mitarbeiter in der Fabrik der Zukunft. Qualifikation und Weiterbildung. In: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, 2; 1989.

**Faix, W. G.; Kisgen, S.; Lau, A.; Schulten, A.; Zywiets, T. (2006):** Praxishandbuch Außenwirtschaft. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Wiesbaden.

**Faix, W. G.; Kurz, R.; Wichert, F. (1995):** Innovation zwischen Ökonomie und Ökologie. Landsberg am Lech.

**Faix, W. G.; Laier, A. (1989):** Soziale Kompetenz. In: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, 10; 1989.

**Faix, W. G.; Laier, A. (1991):** Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Wiesbaden.

**Faix, W. G.; Laier, A. (1996):** Soziale Kompetenz. Wettbewerbsfaktor der Zukunft, 2. Auflage, Wiesbaden.

**Faix, W. G.; Lindner-Vogt, K.; Arnold, D.; Mannchen, K.; Widmann, J. (1989):** Synergie-Effekte. Weiterbildungs-Projekt fördert Technologie- und Know-How-Transfer. In: Materialfluß, April 1989.

**Faix, W. G.; Keim, S.; Wittmann, P. (2013):** Das Kompetenzmodell der School of Interational Business and Entrepreneurship (SIBE) – der Pof-fenberger-KODE®X in: Erpenbeck, J; von Rosenstiehl, L.; Grote, S. (Hrsg): Kompetenzmodelle von Unternehmen Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Stuttgart, S. 273–302.

**Faix, W. G.; Mergenthaler, J. (2009):** War for Talents. In: Faix, W. G.; Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 13–77.

- Faix, W. G.; Mergenthaler, J. (2010):** Über die Kraft der schöpferischen Zerstörung. Die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Erfolgs heute. In: Faix, W. G.; Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Global. Lokal. Band 2. Berlin, S. 11–102.
- Faix, W. G.; Rasner, C.; Schuch, M. (1996):** Das Darwin-Prinzip. Landsberg.
- Faix, W. G.; Rütter, T.; Wollstad, E. (1995):** Persönlichkeit und Führung. Personale Entwicklung, Landsberg am Lech.
- Faix, W. G.; Schulten, A.; Auer, M. (2009):** Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). In: Faix, W. G.; Auer, M. (Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Berlin, S. 137–174.
- Faix, W. G.; Zywietz, T.; Schulten, A. (2003):** Going International. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Stuttgart.
- Falck, O.; Kipar, S.; Wößmann, L. (2008):** Humankapital und Innovations-tätigkeit von Unternehmen. Erste deskriptive Befunde neuer Fragen im ifo Innovationstest. [www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202008/ifosd\\_2008\\_7\\_2.pdf](http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202008/ifosd_2008_7_2.pdf)
- Fayol, H. (1916):** Industrial and General Administration. Boston.
- Flanagan, J. C. (1954):** The critical incident technique. In: Psychological bulletin Vol 51(4), Jul 1954, S. 327–358.
- Frey, D.; Schmalzried, L. (2013):** Philosophie der Führung Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. Berlin, Heidelberg.
- Friedman, T. L. (2008):** Die Welt ist flach: Eine kurze Geschichte des 21. Jahrhunderts. Frankfurt.
- Fueglistaller, U.; Müller, C.; Volery, T. (2008):** Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Furtner, M.; Baldegger, U. (2013):** Self-Leadership und Führung Theorien. Modelle und praktische Umsetzungen. Wiesbaden.

- Garcia-Morales, V.; Lloréns-Montes, F. J.; Verdú-Jover, A. J. (2008):** The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation. In: British Journal of Management, Vol. 19.
- Geiger, D. (2006):** Wissen und Narration. Der Kern des Wissensmanagement. Dissertation. Berlin.
- Gillwald, K. (2000):** Konzepte sozialer Innovation. Wissenschaftszentrum, Berlin. [bibliothek.wzb.eu/pdf/2000/p00-519.pdf](http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2000/p00-519.pdf)
- Goldberg, L. R. (1990):** An alternative „Description of personality“: The Big-Five factor structure. In: Journal of Personality and Social Psychology, 59, S. 1216-1229.
- Gözlner, H. (2006):** Erfolg trotz Führung: Das Systemisch-integrative Führungsmodell: Ein Ansatz zu Erhöhung der Arbeitsleistung in Unternehmen. Wiesbaden.
- Grant, A. (2012):** Making Positive Change: A Randomized Study Comparing Solution-Focused vs. Problem-Focused Coaching Questions. In: Journal of Systemic Therapies: Vol. 31, No. 2, S. 21-35.
- Greif, S. (2008):** Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen.
- Grigat, F. (2010):** Die Nacht, in der alle Kühe schwarz sind. Zur Kritik des Kompetenz-Begriffs und des Deutschen Qualifikationsrahmens. In: Forschung & Lehre 4 (2010), S. 250-253.
- Grote, S. (2012):** Die Zukunft der Führung. Wiesbaden.
- Guwak, B.; Strolz, M. (2012):** Die vierte Kränkung. Wie wir uns in einer chaotischen Welt zurechtfinden. Wien
- Haken, H. (2004):** Synergetics. Introduction and Advanced Topics. Berlin.
- Harms, M.; Mödinger, W. (Hrsg.) (2012):** Führungsperspektiven. Freiburg.
- Hassemer, W. (2006):** Selbstbestimmung – noch zeitgemäß? Münchner Kompetenz Zentrum Ethik LMU, Heft 1.

**Heinitz, K.; Rowold, J. (2007):** Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. In: The Leadership Quarterly, Vol. 18.

**Heisig, P. (2007):** Professionelles Wissensmanagement in Deutschland – Erfahrungen, Stand und Perspektiven. In: Gronau, N. (Hrsg.): 4. Konferenz Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen 28.–30. März 2007. Berlin.

**Herzog, R. (1996):** Ansprache von Bundespräsident Roman Herzog auf der VEBA-Konferenztagung „Unternehmerische Verantwortung in einer sich wandelnden Welt“. [www.bundespraesident.de/dokumente/2.12142/Rede/dokument.htm](http://www.bundespraesident.de/dokumente/2.12142/Rede/dokument.htm)

**Hesselbein, F.; Goldsmith M. (2006):** The Leader of the Future 2. Visions, Strategies, and Practices for the New Era. San Francisco.

**Heyse, V.; Erpenbeck, J. (2007):** Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen; KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster.

**Höcker, A. (2010):** Business Hero. Eine Heldenreise in sieben Etappen. Wiesbaden.

**Hold-Cavell, B. (1974):** Rangordnungsverhalten bei Vorschulkindern. In: Homo 25, S. 22–267.

**Horx, M. (2009):** Das Buch des Wandels. München.

**Hüther, G. (2006):** Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen.

**Hüther, G. (2015):** Etwas mehr Hirn, bitte: Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten, Göttingen

**Hüther, M. (2013):** Bildungssparen ja, aber nicht so. (Interview mit dem „Handelsblatt“). In: Handelsblatt vom 6.2.2013, Ausgabe Nr. 26, S. 14–15.

**IBM (2004):** IBM Global CEO Study. Your Turn. [www.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html](http://www.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html)

- IBM (2006):** IBM Global CEO Study. Expanding the Innovation Horizon.  
[www.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html](http://www.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html)
- IBM (2008):** IBM Global CEO Study. Das Unternehmen der Zukunft.  
[www.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html](http://www.ibm.com/services/de/bcs/html/ceostudy.html)
- IBM (2010):** IBM Global CEO Study. Unternehmensführung in einer komplexen Welt. Gesamtausgabe. [www-935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy2010](http://www-935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy2010)
- IBM (2012):** IBM Global CEO Study. Führung durch Vernetzung. [www-935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy](http://www-935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy)
- IDC (2011):** IDC Digital Universe Study 2011. <http://www.emc.com/collateral/about/news/idc-emc-digital-universe-2011-infographic.pdf>
- ISB (Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung) (Hrsg.) (2003):** Oberste Bildungsziele in Bayern. Artikel 131 der bayerischen Verfassung in pädagogischer Sicht. 5. Auflage, München.
- Joas, H. (1999):** Entstehung der Werte. Frankfurt.
- Joas, H. (2012):** Der Mensch kann zwischen gut und böse unterscheiden. In: Philosophie Magazin, 02, 02.2012.
- Jonas, H. (1979 / 2003):** Das Prinzip der Verantwortung. Frankfurt.
- Kaiser, G.; Siegrist, J.; Rosenfeld, E.; Wetzel-Vandai, K. (Hrsg.) (1996):** Die Zukunft der Medizin – Neue Wege zur Gesundheit? Frankfurt a. M.
- Kanitscheider, B. (2008):** Entzauberte Welt. Über den Sinn des Lebens in uns selbst. Eine Streitschrift. Stuttgart.
- Kaplan, R. S. (2007):** What to ask the person in the mirror. In: Harvard Business review 1 / 2007, S. 87–95.
- Kersting, M. (2008):** Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN-Ansatz. Göttingen.
- Klein, G. (2001):** Wissensmanagement und das Management von Nicht-

wissen – Entscheiden und Handeln mit unscharfem Wissen.  
In: Graf, H. G. (Hrsg.) (2001): ... und in Zukunft die Wissensgesellschaft?  
Chur, S. 73–80.

**Knigge, A. von (1790):** Über den Umgang mit Menschen. 3., erweiterte  
Auflage. Hannover.

**Kraft, Y. (1968):** Der Wiener Kreis. Der Ursprung des Neopositivismus. Ein  
Kapitel der jüngsten Philosophiegeschichte. Wien, New York.

**Künzli, H. J.; Seiger, C. (2011):** Evidence-based Coaching und  
Wirksamkeit. Studententext zum Masterstudiengang Business Coaching  
und Change Management. Hamburg.

**Ladenthin, V. (2014):** G8 wird die Studienzeiten verlängern.  
<http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/bildungsdefizite-durch-verkuerzte-schulzeit-g8-wird-die-studienzeit-verlaengern-12972213.html>

**Langer, I.; Schulz von Thun, F. (1974 / 2007):** Messung komplexer  
Merkmals in Psychologie und Pädagogik. Ratingverfahren. Münster.

**Lay, R. (1991):** Ethik für Manager. Berlin.

**Lienert, G. A.; Ratz, U. (1998):** Testaufbau und Testanalyse. 6. Auflage,  
Weinheim.

**Lippmann, E. (2004):** Intersision. Kollegiales Coaching professionell  
gestalten. Berlin, Heidelberg.

**List, F. (1923 / 1837):** Das natürliche System der politischen Ökonomie.  
Berlin.

**List, F. (1930 / 1841):** Das nationale System der politischen Ökonomie.  
5. Auflage, Jena.

**Luhmann, N. (1980):** Komplexität. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch  
der Organisation. Stuttgart, S. 1064–1070.

**Luhmann, N. (1984):** Soziale Systeme. Frankfurt.

- Luhmann, N. (1991):** Soziologie des Risikos. Berlin u. a.
- Malik, F. (2001 / 2013):** Management: Das A und O des Handwerks. Frankfurt.
- Malik, F. (2008 / 2014):** Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt.
- managerSeminare (2011):** Der Held in uns. In: managerSeminare 159, Juni 2011, S. 68–72.
- Maturana, H. R. (1985):** Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig, Wiesbaden.
- Maturana, H.; Varela, F. (1987):** Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des Erkennens. München.
- McClelland, D. C. (1973):** Testing for Competence rather than for „intelligence“. In: American Psychologist; H. 12, S. 134–156.
- Meifert, M.; Sattler, J. (2011):** Führen. Freiburg, München.
- Meifert, M. (Hrsg.) (2011):** Führen. Die erfolgreichen Instrumente und Techniken. Freiburg.
- Mertens, D. (1974):** Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 7, S. 36–43.
- Mintzberg, H. (2009):** Management. San Francisco.
- Mintzberg, H. (1973):** The Nature of Management. San Francisco.
- Mintzberg, H. (1975):** Folklore and Fact. San Francisco.
- Mödinger, W. (2010):** Sustainable Leader, 40 relevante Aspekte nachhaltiger Führung. Stuttgart.
- Mödinger, W. (Hrsg.) (2011):** Führungsperspektiven. Denkanstöße für verantwortliches Handeln. Freiburg.

- Mödinger, W. (2012):** Wie zukunftsfähige Führung Unternehmen erfolgreich macht. In: Boardreport 03 / 2012, S. 24–25.
- Mödinger, W.; Baldegger, U. (2013):** Forschungspapier Nr. 12. Steinbeis Hochschule Berlin.
- Mödinger, W. (2014):** Die Zukunft beginnt jetzt! Von der defizitorientierten zur ressourcenorientierten Führungsentwicklung. Abschlussarbeit der Coachingausbildung am KIC Führungsakademie. Karlsruhe.
- Müller-Stewensen, G.; Lechner, C. (2011):** Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart.
- Nagel, K. (1995):** Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Landsberg am Lech.
- Neumann, T.; Mödinger, W. (Hrsg) (2012):** Führungsperspektiven. Freiburg.
- Nida-Rümelin, J. (2006):** Humanismus als Leitkultur. Ein Perspektivenwechsel. München.
- Nida-Rümelin, J. (2013):** Philosophie einer humanen Bildung. Hamburg.
- Norman, T. (1967):** 2,800 personality trait descriptors. Normative operating characteristics for a university population (Tech. Rep.). Ann Arbor, MI: Department of Psychological Sciences, University of Michigan.
- OECD (2003):** DeSeCo Definition and Selectoin of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundation. [www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41529556.pdf](http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41529556.pdf)
- Oelsnitz, D. von; Stein, V.; Hahmann, M. (2007):** Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte. Bern u. a.
- Pawlowsky, P.; Steigenberger, N. (Hrsg) (2012):** Die HIPE-Formel Empirische Analysen von Hochleistungsteams erschienen. (= Adam, A.; Lorei, C; Strohschneider, S. (Hrsg.): Human Factors interdisziplinäre Studien in komplexen Arbeitswelten, Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten; Band 3). Frankfurt.

- Peters, T. (2007):** Re-imagine. Spitzenleistung in chaotischen Zeiten. Offenbach.
- Pinnow, D. F. (2012):** Worauf es ankommt. Wiesbaden.
- Pirntke, G. (2010):** Lernen nach der neuen Ausbildereignungsverordnung. Norderstedt.
- Platon (1940):** Sämtliche Werke. Berlin.
- Poffenberger, A. (1928):** Psychology in Advertising. Chicago, New York, London.
- Popper, K. R. (1984):** Logik der Forschung. Tübingen.
- Popper, K. R. (1985):** Die Zukunft ist offen. Ein Kamingespräch zwischen Konrad Lorenz und Karl. R. Popper. 21. Februar 1983. Das Symposium aus Anlass des 80. Geburtstages von Karl. R. Popper, Wien, 24.-26. Mai 1983. Nachwort von Karl R. Popper. München.
- Prahalad, C. K.; Krishnan, M. S. (2009):** Die Revolution der Innovation. Wertschöpfung durch neue Formen in der globalen Zusammenarbeit. München.
- Pricher-Friedrich, A. M. (2011):** Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg: Anleitung zur wertorientierten Führung. Berlin.
- Prost, W. (2008):** Rhetorik und Persönlichkeit. Wie Sie selbstsicher und charismatisch auftreten. Wiesbaden.
- Radstaak, J.; Rowold, J. (2008):** Leadership training and coaching. In: Heinitz, K. (Hrsg.): Psychology in organizations. Issues from an applied area. Frankfurt a. M., S. 63–71.
- Raisch, S.; Probst, G.; Gomez, P. (2007):** Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen. Wiesbaden.
- Rasner, C.; Füser, K.; Faix, W. G. (1999):** Das Existenzgründerbuch. Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg. 4. Auflage, Landsberg am Lech.

- Revans, R. W. (1983):** The ABC of Action Learning. New York.
- Rogers, C. (1951):** Client-centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory. London.
- Rosa, H. (2008):** Im Wirbel der Beschleunigungsspirale. In: Spektrum der Wissenschaft. Februarausgabe, S. 82–87.
- Roth, G. (2003):** Fühlen, Denken, Handeln: Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt.
- Roth, G. (2011):** Bildung braucht Persönlichkeit. Wie Lernen gelingt. Stuttgart.
- Rowley, J. (2007):** The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. Journal of Information Science 33 (2), S. 163–180.
- Rütter, T. (2008):** Bildungsarbeit. Eine Betrachtung aus dem Anspruch personaler Existenz. Berlin.
- Rychen, D. S.; Salganik L. H. (2003):** Key competencies for a successful life and a well-functioning society. [www.deseco.admin.ch](http://www.deseco.admin.ch)
- Rychterová, P.; Seit, S.; Veit, R. (2008):** Das Charisma. Funktionen und symbolische Repräsentationen. Berlin.
- Schäfer, A. (2008):** Die Kraft der schöpferischen Zerstörung. Joseph A. Schumpeter. Die Biographie. Frankfurt am Main.
- Schachl, H. (2006):** Was haben wir im Kopf? Die Grundlage für gehirngerechtes Lehren und Lernen. Berlin.
- Schmidt, B.; Tippelt, R. (2005):** Besser Lehren – Neues von der Hochschuldidaktik? In: Teichler, U.; Tippelt, R. (Hrsg.): Hochschullandschaft im Wandel. Weinheim u. a., S. 103–114.
- Schmidt, G. (2012):** Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Heidelberg.
- Schmidt, G. (2013):** Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. Heidelberg.

- Schumpeter, J. A. (1946 / 1993):** Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen.
- Schumpeter, J. A. (1947):** The Creative Response in Economic History. The Journal of Economic History 7 (2), S. 149–159.
- Schumpeter, J. A. (1952):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Auflage, Leipzig.
- Schumpeter, J. A. (1961a):** The Theory of Economic Development. New York, S. 65–94.
- Schumpeter, J. A. (1961b):** Konjunkturzyklen, 2 Bde. Göttingen.
- Schweitzer, A. (1923):** Kultur und Ethik. München.
- Signum International (2013):** Unternehmensführung 2030.  
<https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/88107/herunterladen>
- Simmel, G. (1908 / 1992):** Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. In: Ders.: Georg-Simmel-Gesamtausgabe. Bd. 11. (Hrsg. v. Otthein Rammstedt). Frankfurt a. M.
- Sonntag, K. (1996):** Lernen im Unternehmen. München.
- Spoun, S.; Wunderlich, W. (2005):** Studienziel Persönlichkeit. Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute. Frankfurt, New York.
- Spranger, E. (1924):** Psychologie der Typenlehre. Berlin.
- Stähler, P. (2002):** Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Lohmar.
- Staudt, E.; Kriegesmann, B. (1999):** Die Differenz zwischen Qualifikation und Kompetenz. In: Institut für angewandte Innovationsforschung (Hrsg.): Jahresbericht 1999. Bochum.
- Stevenson, H. H.; Jarillo, J. C. (1990):** A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. In: Strategic Management Journal.

**Sumser, M. (2012):** Das Konzept zukunftsfähiger Führung: Entwicklung von Führungsverständnis im Blick auf aktuelle Herausforderungen, BA-Thesis, Hochschule der Medien Stuttgart.

**The Millennial Impact Report (2012):** The Millennial Impact Report 2012.  
<http://cdn.trustedpartner.com/docs/library/AchieveMCON2013/TheMillennialImpactReport2012.pdf>

**Thiele, W. (2012):** Orientierung an Person, Ergebnis und Situation. In: Harms, M.; Mödinger, W. (Hrsg.): Führungsperspektiven Denkanstöße für verantwortliches Handeln. Freiburg, S. 203–207.

**Tippelt, R. (1979):** Projektstudium. Exemplarisches und handlungsorientiertes Lernen an der Hochschule. München.

**Tippelt, R.; Schmidt, B; Schnurr, S.; Sinner, S.; Theisen, C. (2009):** Bildung Älterer. Chancen im demographischen Wandel. Bielefeld.

**Tippelt, R.; Reich-Claassen, J. (2010):** Lernorte – Organisationale und lebensweltbezogene Perspektiven. In: DIE-Report 2 (2010), S. 11–20.  
[www.die-bonn.de/doks/report/2010-lernort-01.pdf](http://www.die-bonn.de/doks/report/2010-lernort-01.pdf)

**Tippelt, R. (2013a):** Bildungssituation im tertiären Bildungsbereich (Hochschulen): eine quantitative Perspektive aus Sicht der Bildungsforschung. In: Faix, W. G.; Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Studium. Employability. Berlin. S. 217–231.

**Tippelt, R. (2013b):** Bildung, Persönlichkeit und professionelle Führung. In: Faix, W. G.; Auer, M. (Hrsg.): Kompetenz. Studium. Employability. Berlin. S. 233–252.

**Vogelsang, G.; Burger, C. (2004):** Werte schaffen Wert: Warum wir glaubwürdige Manager brauchen. Düsseldorf.

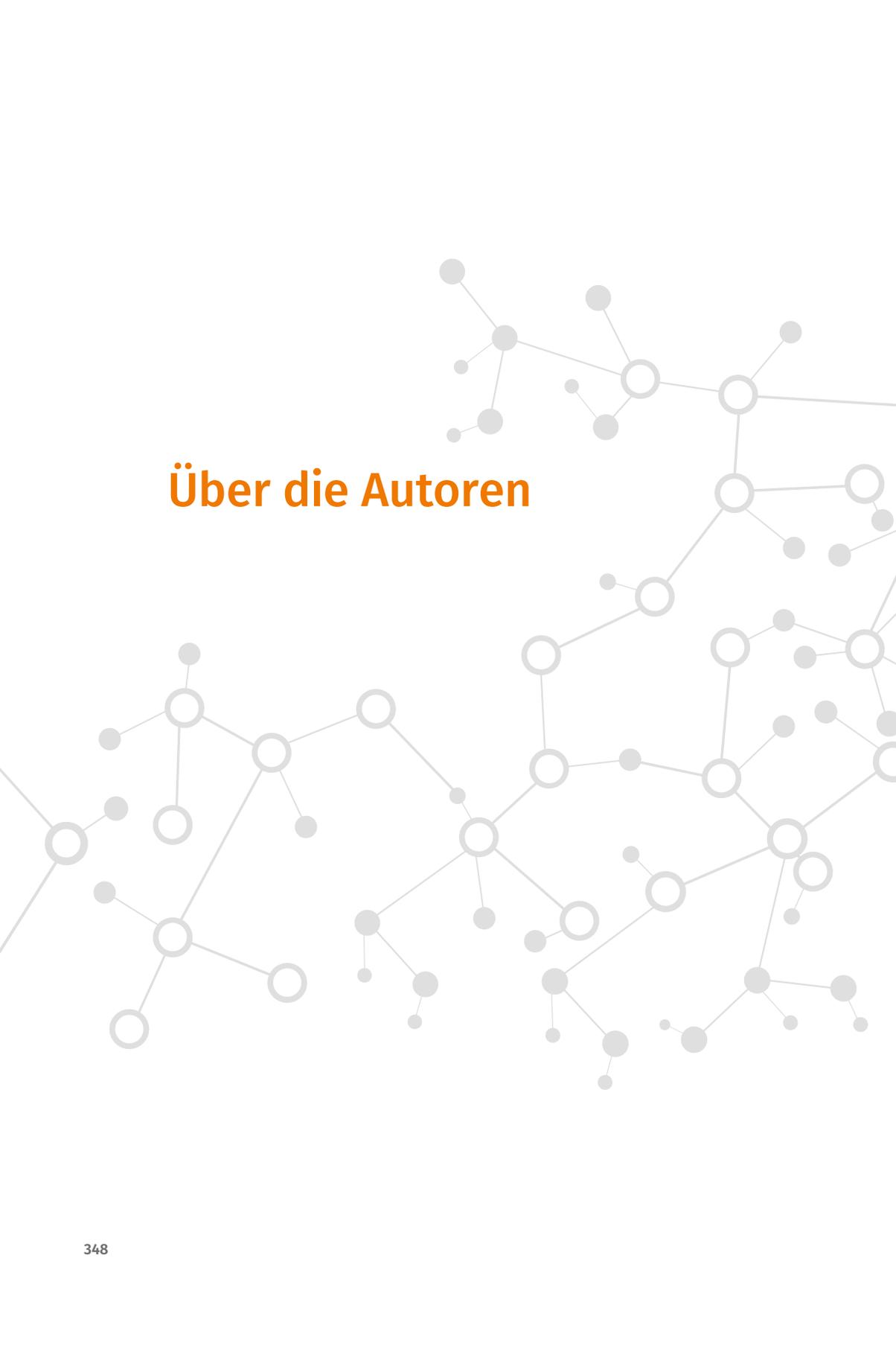
**Vogler, C. (2010):** Die Odyssee des Drehbuchschreibers. Frankfurt a. M.

**de Waal, F. (2008):** Primaten und Philosophen. Wie die Evolution die Moral hervorbrachte. München.

- Wagner, M.; Tscheuschner, H. (2008 / 2010):** TMS – Der Weg zum Höchstleistungsteam. Praxisleitfaden zum Team Management System nach Charles Margerison und Dick McCann. Wiesbaden.
- Wagner, R.; Wittman, M.; Ries, S. (2012):** Vorsicht vor Stereotypen – was die Generation Y motiviert. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 3 / 2012, S. 32–38.
- Watzlawick, P.; Beavin, J. H.; Jackson, D. (2011):** Menschliche Kommunikation. Bern.
- Weber, M. (1920 / 1988):** Gesammelte Aufsätze Religionssoziologie 1. Tübingen, 1988.
- Weber, M. (2005):** Wirtschaft und Gesellschaft. Religiöse Gemeinschaften. Studienausgabe. Tübingen.
- Weinert, F. E. (1998):** Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. In: Matalik, S.; Schade, D. (Hrsg.): Entwicklungen in Aus- und Weiterbildung. Anforderungen, Ziele, Konzepte. Baden-Baden, S. 23–43.
- Welsch, W. (1996):** Vernunft. Die zeitgenössische Vernunftkritik und das Konzept der transversalen Vernunft. Frankfurt.
- Wertekommission (2013):** Führungskräftebefragung 2013.  
[http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung\\_2013.pdf](http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf)
- Wiater, W. (2007):** Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen. Wiesbaden.
- Winterton, J. (2005):** Social dialogue over competence development: A comparative analysis of eight European countries. <http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/wint-04-fp.pdf>
- World Federation of People Management Associations / Boston Consulting Group – WFPMA / BCG (2012):** Creating People Advantage 2012. [www.wfpma.com](http://www.wfpma.com)

**Zehnder, E.; McKinsey & Company (2012):** Return on Leadership 2012 – Competencies that generate growth. [http://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/Return%20on%20Leadership.pdf](http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Return%20on%20Leadership.pdf)

**Die Zeit (2009):** Mobilität der Zukunft. „Kein erfolgreicher Autobauer denkt nur in Autos“. [www.zeit.de/auto/2009-11/zukunft-mobilitaet-auto?page=all](http://www.zeit.de/auto/2009-11/zukunft-mobilitaet-auto?page=all)

The background of the page is a light gray network graph. It consists of numerous nodes of two types: solid dark gray circles and hollow white circles with gray outlines. These nodes are interconnected by thin, light gray lines, forming a complex, web-like structure that fills the page. The nodes are distributed across the entire area, with some clusters and some isolated nodes.

## Über die Autoren



## Prof. Dr. Wilfried Mödinger

geb. 1958 in Heilbronn

Professur für Medienmarketing, Marketing und Responsible Management an der Hochschule der Medien Stuttgart seit 2001 und Gründer und Leiter des Institute of Sustainable Leadership an der Steinbeis-Hochschule Berlin seit 2009 mit dem Programm Zukunft führen. Das Programm Zukunft führen ist ein ganzheitliches Programm zur Entwicklung und Entfaltung zukunftsfähiger Führungskompetenzen durch Kompetenzeinschätzung, Coaching und Qualifizierung. Die Zukunft beginnt mit dem Gedanken, dass jeder Mensch mit unzähligen Handlungsmöglichkeiten geboren wird und eine der wesentlichen Aufgaben darin besteht, diese Potentiale in konkrete Handlungen umzusetzen. Das Programm Zukunft führen unterstützt Führungskräfte dabei, indem vorhandene Führungskompetenzen erkannt und durch einen Coaching-Dialog entfaltet werden. Heute wird das Programm Zukunft führen in internationalen Projekten der Führungsentwicklung z. B. in China und Osteuropa eingesetzt. Das Leadership-Programm ist außerdem ein wichtiger Bestandteil in Unternehmensakademie (corporate university) von Unternehmen, die als Global Player in den Weltmärkten vertreten sind. Das Programm ist auf der virtuellen Plattform CAI-World online verfügbar.

Mödinger ist seit 2012 Gründungsmitglied und im Vorstand der Initiative Zukunftsfähige Führung e. V., einer Dialogplattform, um aus Führungswissen Führungskönnen zu machen. Er ist Autor mehrerer Bücher zu diesem Thema z. B. „Praxisguide Wissensmanagement“ (2011) und „Führungsperspektiven – Denkanstöße für verantwortliches Handeln“ (2012). Mödinger studierte Theologie, war mehrere Jahre als Pfarrer einer evangelischen Kirchengemeinde tätig. Er erhielt 1989 einen Sonderpreis der Jury des Deutschen Direktmarketingpreises und promovierte zum Dr. oec. publ. an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Mödinger ist an mehreren Universitäten und Business Schools z. B. in China, Indien, Mexiko, Osteuropa als visiting professor tätig.



## Prof. Dr. Dr. h.c. Werner G. Faix

geb. 1951 in Gärtringen / Württemberg.

Lehrstuhl für Unternehmens- und Personalführung an der Steinbeis-Hochschule Berlin (seit 1999); Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) der

Steinbeis-Hochschule Berlin mit derzeit zwölf Transfer-Instituten und über 600 Studierenden in Master-Projekt-Kompetenz-Studiengängen im Bereich Management und Law. Geschäftsführender Gesellschafter der SAPHIR Holding GmbH, einem Unternehmen der Steinbeis-Hochschule Berlin im Verbund der Steinbeis-Stiftung. Seit 1993 Leiter der Steinbeis Akademie für Unternehmensführung und seit 2014 Direktor des International Maker Institute der Chinesischen Akademie der Wissenschaften, SIAT, Shenzhen.

Chemie-Ingenieur-Studium an der Fachhochschule Aalen (Dipl.-Ing. (FH) 1973). Studium der Chemie und der Biochemie an der Universität Ulm (Dipl.-Chem. 1978) und Promotion zum Dr. rer. nat. (1981) auf dem Gebiet der Reinstoff-Forschung / Spurenanalytik in Kooperation mit dem Max-Planck-Institut für Metallforschung und dem Kernforschungszentrum Karlsruhe. An der Universität Ulm wissenschaftlicher Angestellter und Strahlenschutzbeauftragter (1978–1982). Von 1982 bis 1995 Mitarbeiter der IBM Deutschland, Manager in verschiedenen Bildungs-, Personalentwicklungs- und Führungskräfteentwicklungsfunktionen, zuletzt Direktor der IBM Bildungsgesellschaft. Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart (1988–1996), der Freien Universität Berlin (1990–1992) sowie der Universität Heidelberg (1995–1996) und von 1996 bis 1999 stv. Leiter des Zentrums MBA der Donau-Universität Krems (A). Umfangreiche Publikations- und Vortragstätigkeit in den Bereichen Spurenanalytik, Halbleitertechnologie, Technologiemanagement, Unternehmensführung, Außenwirtschaft, Führungskräfteentwicklung, Entrepreneurship und Personale Entwicklung.



## Dipl.-Germ. Jens Mergenthaler, MBA

geb. 1976 in Bamberg

Bereits während seiner Schulzeit war Jens Mergenthaler viele Jahre als Assistent und Werkstudent in der Marketingabteilung eines großen Möbelhauses tätig. Nach dem Abitur absolvierte er ein Volontariat in einer Werbe- und PR-Agentur. Anschließend studierte Jens Mergenthaler Germanistik, Journalismus und Soziologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Er legte den Schwerpunkt seines Studiums auf eine fachübergreifende Erforschung der Themenkomplexe Persönlichkeit und Identität. In seiner Abschlussarbeit befasste er sich mit dem interdisziplinären Diskurs über das Phänomen der multiplen Persönlichkeit. Dieses Studium schloss er mit Auszeichnung ab. Studienbegleitend absolvierte er ein Management-Training speziell für Geistes- und Sozialwissenschaftler.

Bereits während des Studiums sammelte Jens Mergenthaler sowohl an Hochschulen wie auch in der Kommunikationsbranche berufliche Erfahrungen. Nach dem Studium arbeitete er mehrere Jahre als Lehrbeauftragter an Hochschulen und als freier Journalist und Publizist. Die Schwerpunkte seiner Lehre und Forschung lagen während dieser Zeit auf verschiedensten Aspekten der menschlichen Psyche (v. a. Bewusstsein und Psychopathologien) als auch der Möglichkeit der menschlichen Erkenntnis (Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie). Berufsintegriert absolvierte Jens Mergenthaler ein Studium zum Master of Business Administration an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Er legte den Schwerpunkt seines Studiums auf eine fachübergreifende Erforschung der Themenkomplexe Innovation, Unternehmertum, Bildung und Persönlichkeit. In seiner Masterthesis beschäftigte er sich mit der Frage, wie die Bildung (zu) einer „schöpferischen Persönlichkeit“, d. h. zu einem innovativ denkenden und handelnden Menschen beschaffen sein könnte. Auch dieses Studium schloss er mit Auszeichnung ab.

Derzeit ist Jens Mergenthaler an der School of International Business and Entrepreneurship als persönlicher wissenschaftlicher Referent des Direktors tätig. Darüber hinaus besitzt er Lehraufträge an Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen. Mittelpunkt seiner derzeitigen Forschung und Lehre ist das Spannungsfeld von Bildung, Innovation und Führung.



„Auch fordert jede Wirkung eine gleich starke Gegenwirkung,  
jedes Zeugen ein gleich tätiges Empfangen. Die Gegenwart  
muss daher schon auf die Zukunft vorbereitet sein.“

*Wilhelm von Humboldt, Ideen über Staatsverfassung*

Die Welt von heute erweckt den Eindruck, als sei sie ständig auf dem Sprung hin zu einer anderen Entwicklung – ja als befinde sie sich zeitweilig sogar am Rande des Chaos. In einer solchen Welt müssen auch Unternehmen ständig darauf gefasst sein, selbst Entwicklungssprünge zu wagen – und zeitweilig sogar mit der eigenen Vergangenheit vollends zu brechen. Ein Blick in die Lehrbücher der Universitäten und auf die Praxis von Führungskräften vermittelt gegenwärtig einen gegenteiligen Eindruck: obwohl sich in einem neuen Zeitalter einer globalen und digitalen Wirtschaft ganz neue Herausforderungen an Führung stellen, wird mit dem Wissen und Können eines vergangenen Jahrhunderts geführt. Eine Transformation von Führungswissen und -können hat nur teilweise stattgefunden, es gibt noch kein ganzheitliches, theoretisch fundiertes und in der Praxis erprobtes Konzept von zukunftsfähiger Führung.

Zukunftsfähige Führung stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie Führungskräfte fähig werden, die Zukunft ihres Unternehmens erfolgreich zu gestalten. Dabei ist Zukunftsfähige Führung kein abstraktes, abgeschlossenes Führungsmodell. Vielmehr ist Zukunftsfähige Führung eine Methode, die bestehende Modelle und Erkenntnisse von Führung aufgreift und zuordnet und gleichzeitig die Anwendung durch konkrete Umsetzungsschritte fördert. Zukunftsfähige Führung ist selbst Teil des Wandels, lebt von der Veränderung und der Entwicklung an die Herausforderungen in unterschiedlichen Situationen oder Organisationen.

Den Autoren ist es gelungen, diese Aspekte in einer Theorie von zukunftsfähiger Führung in der Diskussion mit den bisher bekannten Modellen von Führung zu fassen und mit einer eigenständigen Methode (Programm Zukunft führen) für die Praxis zu entwickeln.

ISBN 978-3-95663-079-8



[www.steinbeis-sibe.de](http://www.steinbeis-sibe.de)



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN