

## Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

## Teil 2

### **Foundations for Leadership Development** ..... 117

#### **1. Kapitel: Leadership zwischen Nicht-mehr und Noch-nicht** ..... 121

1.1	Wirtschaft und Gesellschaft – selbst im Change? .....	121
1.2	Die Zukunft des Managements .....	122
1.2.1	Management 2.0 .....	123
1.2.2	Mit Management-Innovationen das Genom umschreiben ...	124
1.3	Radikalszenario .....	125
	Anmerkungen .....	126

#### **2. Kapitel: Herausforderungen heute für Leadership morgen** ..... 127

2.1	Neue Skills und Kompetenzen .....	128
2.1.1	Soll und Ist nach Meinung der Experten .....	128
2.1.2	Mitarbeitendenführung neu ...	131
2.1.3	Selbstführung .....	136
2.2	Baustelle Organisation .....	138
2.3	Vom einsamen Wolf zum Rudel .....	141
	Anmerkungen .....	144

#### **3. Kapitel: Leadership Development heute** ..... 145

3.1	Entwicklungen im Professionsfeld Leadership Development	146
3.1.1	Vom Managementinstitut zur Corporate Academy .....	146
3.1.2	Wie Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zusammenwachsen .....	149
3.2	Der Auftrag: Leadership Development! – Fixsterne für Profis	151
3.2.1	Führung als Profession .....	152

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

1.2.2	Gelebte Führungs-Praxis zwischen Nicht-mehr und Noch-nicht .....	211
1.2.3	Führung im Spannungsfeld zwischen überlieferten Selbstverständlichkeiten und neuen Anforderungen .....	212
1.2.4	Das Mysterium Führung – unsere Rahmensetzung .....	214
1.3	Die Ebene der Heuristiken – wie wollen wir es angehen? ....	216
1.3.1	Wetten statt Thesen .....	216
1.3.2	Der Fokus: Exzellenz im System Führung und Organisation ..	217
1.3.3	Offener Zugang für alle Führungsverantwortlichen .....	220
1.3.4	Auf Ressourcen setzen: Eigenverantwortung, Peer-to-Peer- Lernen und Leaders develop Leaders als Kernprinzipien .....	221
1.3.5	Das Modell der fünf Wetten auf eine Leadership Brand .....	222
1.3.6	Grundlagen für eine Corporate Leadership Brand legen .....	225
1.4	Die Ebene der Algorithmen – nach welchen Kriterien entwickeln wir konkrete Angebote? .....	226
1.4.1	Die relevanten Schlüsselfähigkeiten für Führung wirkungsorientiert verankern .....	226
1.4.2	Ein ausgewogenes Angebotsportfolio gestalten .....	227
1.4.3	Die Prinzipien Eigenverantwortung, Peer-to-Peer-Lernen und Leaders develop Leaders .....	228
1.4.4	Aufmerksamkeit erzeugen – Führung zum Thema machen ..	230
1.4.5	Sich austauschen über Führung – Ideen und Sprache für eine Leadership Community finden .....	230
	Anmerkungen .....	231
<b>2.</b>	<b>Kapitel: Der Leadership Canvas – die Schlüsselfähigkeiten für heute bis morgen vorgeben .....</b>	<b>233</b>
2.1	Das Instrument des Leadership Canvas .....	234
2.1.1	Funktionen des Leadership Canvas für das Leadership Development .....	235
2.1.2	Beitrag zu einer Corporate Leadership Brand .....	236
2.1.3	Aufgaben und Verantwortung für das Professionsfeld Leadership Development beim Leadership Canvas .....	237
2.2	Die Gestaltungsfelder des Leadership Canvas .....	237
2.2.1	Schlüsselfähigkeiten, Wirkungen und Entwicklungspotenzial von Führung beobachten .....	237
2.2.2	Die Auswahl von Schlüsselfähigkeiten am Beispiel .....	239
2.3	Die wirkungsfördernden Tools zur Vertiefung des Leadership Canvas .....	241
2.3.1	Der Leadership Explorer – die Schlüsselfähigkeiten verstehen	242

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

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



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

## Vorwort

Dieses Buch will Sie als Leser und Leserin in dreifacher Hinsicht beflügeln: Es gibt Ihnen einen tiefen Überblick über die Materie Führung und Organisation als professionelle Grundlage, es entfaltet das Professionsfeld Leadership Development zur professionellen Verortung, und es stellt Ihnen – zur professionellen Inspiration – ein von Praktikern entwickeltes Modell für ein innovatives, integriertes Leadership Development vor.

Der erste Teil dieses Buches legt die praxisrelevanten theoretischen Grundlagen und vermittelt Ihnen das Big Picture von Management und Leadership. HR-Profis, die mit Aufgaben der Leadership-Entwicklung betraut sind, finden hier einen wissenschaftlich fundierten Denkrahmen, einen gemeinsamen Sprachvorrat, der sie untereinander anschlussfähig sowie Auftraggebern und Führungskräften gegenüber auskunftsfähig macht.

Welche Definitionen gibt es für Management und Leadership? Mit welchen Herausforderungen und Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft, Organisationen hängen sie zusammen? Welche Gurus, welche Standardwerke der Managementliteratur haben das jeweilige Verständnis von Leadership und Führung in einem gegebenen zeitgeistigen Kontext geprägt? Konkret: Wie unterscheiden sich Leadership und Führung im Industriezeitalter, im Konsumzeitalter und im Change-Zeitalter? Was ist der allgemeingültige, kontextübergreifende Kern von Leadership? Welche überkommenen Konzepte stellen die Weichen für das Verständnis von Führung und Organisationen zurück in die Vergangenheit? Was ist im Leadership Development heute Ballast, was unnötiges Gepäck, und was sollte geschultert werden?

Der zweite Teil des Buches legt die Grundlagen für ein zeitgemäßes Leadership Development. Ausgehend von der Prämisse, dass sich Wirtschaft und Organisationen in der Emergenzphase eines tief greifenden Wandels befinden, die auch die Funktion Führung in eine Grauzone zwischen Nicht-mehr und Noch-nicht verweist, werden die Herausforderungen für Leadership und das Leadership Development benannt: Welche neuen Skills und Kompetenzen sind für die Wegstrecke vom Heute zum Morgen gefragt? Wie verändern sich klassische Gestaltungsfelder wie Mitarbeiterführung und Selbstführung? Welche zusätzlichen Aufgabenfelder

ergeben sich, weil die Organisation mit ihrer Verfasstheit und ihren Capabilities mehr denn je ein kritischer Wettbewerbsfaktor sein wird? Was bedeutet der Appell zum postheroischen, verbindenden Management konkret, wie kommt man in Sachen Leadership vom einsamen Wolf zum starken Rudel? Wie lässt sich der genetische Code im Management umschreiben, wie lassen sich Management-Innovationen hervorbringen, um die Basis für nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu legen? Und – auch wenn niemand weiß, wie ein Management 2.0 aussehen wird – was lässt sich tun, um erste Schritte von der Utopie in die Praxis zu tun?

Wie die Funktion Führung, so hat auch die Funktion des Leadership Development ihr Selbstverständnis in den vergangenen 25 Jahren immer wieder tief greifend verändert: vom Seminaranbieter nach dem Modell der Managementinstitute zur Corporate Academy, von der Führungskräfteentwicklung mit dickem Seminarekalender zur Verantwortung für die Ausdifferenzierung und Wartung einer Leadership Brand. Seit Jahren wachsen die Professionsfelder der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung zusammen; in der Service- und Governance-Funktion für ein starkes Leadership Development finden sie einen gemeinsamen Aufgabenkern, in dem sie auf neue Art kollaborieren. Dies bildet einen allgemeinen, empirisch belegten Trend in den Human Relations ab, der die businessrelevanten Erfolgsfaktoren in den Kompetenzfeldern des (Organizational) Capability Buildings und der Integration von HR-Praxisfeldern verortet.

Wie aber kann sich das Professionsfeld des Leadership Development professionell ausrichten angesichts der Ungewissheit und Volatilität in den Umwelten der Organisation, die sich im Aufgabenbereich Leadership niederschlagen? Was soll das Leadership Development tun, wie sollen die Verantwortlichen dort vorgehen, um Führung zwischen Nicht-mehr und Noch-nicht zu entwickeln? Das zweite Kapitel trägt einige anerkannte Fixsterne zusammen, die Profis sich ins Pflichtenheft schreiben können: Führung als Profession, Führung als Funktion bzw. Führungspersonen als Entscheidungsprogramme im Luhmann'schen Sinn, den Mindset-Ansatz, das Modell der Leadership Pipeline, das Modell der Community of Practice und die emergierenden Praktiken zum Aufbau einer Leadership Brand. Damit lässt sich ein Baukasten zusammenstellen für ein *Corporate Leadership tbd* – to be defined: für die nächste Wegstrecke der eigenen Organisation; ein Leadership, das, wie jede Marke, laufend beobachtet und ›gepflegt‹ werden muss.

Was sind nun die Gestaltungsfelder für ein zukunftsgerichtetes Leadership Development? Zum einen wird es nach wie vor um die Qualifizierung und Sozialisation von Führungspersonen auf ihre Rollen in ihrer Organisation gehen. Um aber ein postheroisches, verbindendes Leadership zu entwickeln, soll Leadership als Wirkung überall und hierarchieunabhängig in der Organisation effektiv sein. Wesentliche weitere Handlungsfelder eines Leadership Development bestehen

also in der Förderung der Leadership-Wirkung von Teams und in der Gestaltung von Entwicklungsräumen und Sprachanschlüssen für eine Leadership Community im Unternehmen, die in Schwingung zu versetzen ist. Vorgeschaltet ist ein normativer Rahmen zu setzen, was die zu entwickelnden Schlüsselkompetenzen für Leadership im abzusteckenden Entwicklungsfenster sein sollen. Zugeschaltet ist ein Prozess zu organisieren, der die Pflege und Weiterentwicklung der Corporate Leadership Brand leisten kann.

Der dritte Teil des Buches stellt das Modell der *Fünf Wetten auf eine Leadership Brand* vor, das Martina Eissing und Kurt Stettler in Zusammenarbeit mit vielen Führungsverantwortlichen, Kollegen und Experten entwickelt haben, als sie 2014 den Auftrag zu einem Neudesign der Swisscom AG Leadership Academy bekamen. Ganz bewusst ist – auch im Diskurs der Führungskräfte untereinander – von Wetten die Rede, wenn es um Zukunft geht, nicht von Thesen. Denn bei einer Wette ist man sich – anders als bei einer These – bei aller Überzeugung doch einer Rest-Ungewissheit bewusst. Je mehr man auf eine Wette setzt, mit desto größerer Spannung wird man die Entwicklungen verfolgen und den Ausgang der Wette überprüfen.

Der dritte Teil des Buches stellt Ihnen das methodische Vorgehen zur Entwicklung eines integrierten Leadership-Development-Systems vor: Wie sich auf der Ebene der Mysterien ein normativer Rahmen und ein Führungsverständnis explizieren lassen, wie sich auf Ebene der Heuristiken programmatische Vorgehensweisen ableiten lassen, und wie sich auf Ebene der Algorithmen die Stellgrößen für die Umsetzung in konkrete Angebotsportfolien, Lernmixes und Spielregeln definieren lassen.

Dann werden die fünf Wetten einzeln vorgestellt, jeweils mit ihren Funktionen für ein integriertes Leadership Development, ihrem Beitrag zur Bildung einer Leadership Brand, mit ihren konstitutiven Bausteinen und Portfolien und mit den sie unterstützenden Workbooks und Arbeitstemplates.

Die *erste Wette* betrifft das Verständnis von Leadership als einer spezifischen Verantwortung, für die es im gegenwärtigen Entwicklungsfenster der Organisation spezifische Schlüsselfähigkeiten benötigt. Diese werden im Leadership Canvas formalisiert und legen die normative Basis für alle Aktivitäten des Leadership Development.

Die *zweite Wette* betrifft den Lern- und Erfahrungsraum des Personal Lab, mit seinen Entwicklungsangeboten – Basisausbildung, Evergreens und Transformationsthemen – für die Führungsperson. Die Prinzipien der Eigenverantwortung und des offenen Zugangs manifestieren sich u. a. in Selbstlernangeboten durch E-Learning-Angebote, Workbooks usw. Peer-to-Peer-Lernen und der Ansatz des Leaders develop Leaders sollen im Tun die Weichen für ein neues Führungsverständnis neu stellen.

Die *dritte Wette* geht davon aus, dass ein wirkungsorientiertes Leadership Development die Führungs-Kraft von Teams unterschiedlichster Provenienz gezielt stärken wird. Im Team Lab werden neben Evergreens der Teamentwicklung Transformationsthemen – das sind Themen, die Ziele, Rollen, Skills, Kommunikations- und Zusammenarbeitsmuster von Teams verändern –, und längere Team-Begleitungsprozesse angeboten. Der Team Space gibt Teams Entwicklungsraum im wörtlichen Sinn und hält Ressourcen für einen Push-Ansatz bereit, wenn das Unternehmen Top-down Teams in standardisierten Formaten erreichen will.

Die *vierte Wette* zielt auf die Entwicklung einer Leadership Community durch das Community Lab ab. Es geht hier um Experimentier- und Laborsituationen, in denen Führung sich mit sich selbst und mit entwicklungskritischen Fragen der Organisation beschäftigt. In geeigneten Kommunikationsräumen werden Praxiserfahrungen ausgetauscht, die gelebte Führungspraxis expliziert und reflektiert und frühzeitig Impulse aus der Managementwelt eingespielt und gesoundet. Ziele des Community Labs sind, eine gemeinsame Leadership-Sprache nach innen und außen zu finden, erfolgskritische Aspekte der Leadership Brand zu benennen, Foren für wechselseitige Sozialisation auf die Profession Führung zu bieten und vor allem: eine Gemeinschaft, ins Schwingen zu bringen, die sich für Führung in Verantwortung sieht.

Die *fünfte Wette* hat das Ziel, den Leadership Evolution Process selbst in Gang zu halten. Zum einen geht es in einem klassischen Evaluierungsansatz darum, einzuschätzen, wie wirksam die einzelnen Leadership-Development-Maßnahmen sind. Zum anderen geht es darum, das Portfolio der angebotenen Entwicklungsimpulse dem State of the Art im Management und den Notwendigkeiten der Führungspraxis in der Organisation anzupassen; Auch die normative Grundlage der Corporate Leadership Brand, die im Leadership Canvas formalisiert ist, ist immer wieder zu validieren: Was sind aus gegenwärtiger Sicht die Schlüsselkompetenzen im Corporate Leadership? Wesentlicher Bestandteil des Leadership Evolution Process ist ein Lern-Eco-System, in dem Vertreter aus den Umwelten des Leadership Development zusammenkommen, denen Führung am Herzen liegt.

Angesichts der vielen Parallelen zwischen dem Praxismodell der Fünf Wetten und der in den ersten beiden Teilen zusammengetragenen Theorie, ist hier explizit zu betonen, dass das tatsächliche Vorgehen zum Redesign der Leadership Academy keine geradlinige Ableitung der Theorie war. Vielmehr handelte es sich in der Praxis um einen Weg durch eine Landschaft von Theorie-Puzzlesteinen, die Martina Eissing und Kurt Stettler im Austausch mit vielen Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens jeweils zentral für die jeweils nächsten Schritte schienen. Sie haben über ein Jahr Tagebuch geführt über diesen Entwicklungsprozess, der sich als emergent und mäandernd darstellt und immer wieder zwi-

schen operativer Ausarbeitung, Klärung von Grundsatzfragen und Entwicklung von Konzepten oszilliert.

Das Fünf-Wetten-Modell für ein integriertes Leadership Development ist neu und gegen den Strich der gängigen, gelebten Praxis im Professionsfeld gebürstet. Dort wird zwar generell appelliert an ein zeitgemäßes Führungsverständnis im Sinn des Mintzberg'schen postheroischen, verbindenden Managements; die Entwicklungsmaßnahmen adressieren praktisch aber ausschließlich wenige nominierte Personen als Rollenträger der Hierarchie, dies meist in Form von klassischen Curricula.

Dieses Buch will Ihnen als HR-Profi oder -Berater Anregungen geben, wenn Sie mit einer ähnlichen Aufgabenstellung betreut werden, die meist mit dem Auftrag beginnt, den Wildwuchs von – über die Zeit in unterschiedlichen Unternehmensbereichen entstandenen – Leadership-Development-Maßnahmen zu bereinigen. Der geschilderte Theorierahmen in den Teilen 1 und 2 sowie die geschilderte Praxis in Teil 3 mögen Ihnen Orientierung und Reflexionshilfe geben, wenn Sie vor der Herausforderung stehen, mit der schieren Komplexität der Aufgaben, den vielen Widrigkeiten des Alltags, dem Wissensgefälle zu ihren Auftraggebern und Peers, der Beharrlichkeit gewohnter Erwartungshaltungen bei Kunden und Lieferanten sowie mit Ihrer eigenen Unsicherheit, was jetzt die konkreten nächsten To dos sind, zurande zu kommen. Sie finden hier Anregungen und Mut, sich Verbündete zu suchen, die Ihre Inspiration teilen.

Joana Krizanits, Wien, im August 2016

### **Danksagung**

Das Fünf-Wetten-Modell ist nicht am Schreibtisch entstanden, sondern in unzähligen sozialen Begegnungen. Viele Menschen aus verschiedenen Professionen in unterschiedlichen Rollen haben mit uns mitgedacht, mitgestaltet, mitgesteuert und umgesetzt. Sie haben uns inspiriert, bereichert und beschenkt. Wir danken (jeweils in alphabetischer Reihenfolge):

... für die Beauftragung, die gewährten Freiräume, die Unterstützung und Mitsteuerung des Projektes Neudesign der Leadership Academy: Adrian Bucher, Esther Kühne, Hans C. Werner.

... für ihre Inputs, Feedbacks und ihr Engagement bei der Entwicklung von Konzepten und Testen von Prototypen: den Führungsverantwortlichen aus den Bereichen, die sich in der Fokusgruppe engagiert haben, den vielen Führungsverantwortlichen, die sich als Pilotteilnehmer, Ko-Kreativeure oder in einer Funktion als Leader develop Leaders engagiert haben – in den vielen Workshops, spontanen Mails, unzähligen ungeplanten ›Bilas‹ am Gang, Zurufen beim Mittagessen ...

... für die Gestaltung und Umsetzung des Personal Lab: Bernadette Birchler mit ihrem Team: Roland Brunner, Matthias Forster, Suzana Gavrilova, Ursula Geu, Nicole Goetschi, Margrit Maag, Natalia Winterberger-Tannò, Anne-Marie Wittwer, Francesco Zoppi.

... für die Gestaltung und Umsetzung des Team Lab: Franziska Espinoza mit ihrem Team: Michele Casserini, Stefanie Gfeller, Anja Heggli, Oswald König, Daniel Sigrist.

... für die aktive Mitgestaltung und Umsetzung in unterschiedlichen Rollen: Bettina Aebischer, Nicole Aeschbacher, Stefanie Brüning, Michael Bürgi, Ingrid Dohme, Jöri Engel, Petra Ewald, Tobias Furrer, Charlotte Grob, Danjela Hüsam, Milijana Mrcic, Philippe Nicod, Jonas Schweizer, Emmerich Stoffel, Andreas Wecker, Regina Wittwer.

... für die Erstellung aller Filme für eLearnings und Promotion: dem Filmteam der Lernenden der Swisscom AG.

... unseren Lead-Partnern für ihr Einbringen von Modellen und Konzepten und ihre Mitgestaltung von Angeboten: UPGRADE.SWISS Organisationsentwicklungspartner: Dr. Jens-Peter Abresch, Fabian Berg, Clemens Frowein, Andrea Griesinger. ZHAW Zürich, Institut für angewandte Psychologie: Andrea Chlopczik, Christoph Gütersloh, Christoph Hoffmann, Marion Jonassen, Urs Jörg, Thomas Klink, Andres Pfister, Elisa Streuli.

... unseren weiteren Kooperationspartnern für ihre Mitgestaltung des Entwicklungsprozesses: Prof. Dr. Heiko Roehl, dem Team von euforia, dem Team der ghostbuster, Bernhard Sterchi von Palladio Trusted Advisors, Diane Van den Berge und Jens Goder von grey to green sowie anderen externen Partnern, die bei der Konzeption und der Implementierung von Angeboten mitgewirkt haben.

Im dritten Teil dieses Buches geben wir unsere Erfahrungen und unser Wissen an die Professional Community weiter. Dazu haben wir unsere Konzepte so ausgearbeitet und verallgemeinert, dass auch Profis im Leadership Development in anderen Unternehmen profitieren können.

Martina Eissing, Kurt Stettler, Bern, im August 2016



**Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre ...**

Wir würden uns freuen, wenn Sie als Profis im Leadership Development in diesem Buch eine Wissensbasis und eine professionelle Verortung finden, die Sie bei Ihren fachlichen Herausforderungen ankert und Ihnen eine gemeinsame Sprache und einen gemeinsamen Bezugsrahmen geben kann. Mögen Ihnen das Fünf-Wetten-Modell und die in diesem Buch beschriebenen Gedanken und Erfahrungen Anregung und Mut geben, über ihr Vorgehen im Leadership Development nachzudenken und Sie dadurch unterstützt werden, auch ihre Profession für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens neu zu erfinden.

Martina Eissing, Joana Krizanits, Kurt Stettler, Zürich, im August 2016