

## Rezensionen von

### **Krizanits, Joana /Eissing, Martina /Stettler, Kurt (2017): Reinventing Leadership Development – Führungstheorien, Leitkonzepte, radikal neue Praxis. Schäffer-Poeschel**

#### **Führungskräfteentwicklung neu erfinden?**

Mit großem Interesse verfolgen wir die Neuerscheinungen auf diesem Gebiet – noch dazu, wenn Führungskräfte- und Organisationsentwicklung zusammen gedacht wird, wie in dem Buch Reinventing Leadership Development von Joana Krizanits, Martina Eissing und Kurt Stettler. Nach „Reinventing Organisations“, von Frederic Laloux über ein neues Organisationsparadigma und zeitgemäße Organisationsformen scheint „Reinventing Leadership Development“ ein konsequenter Folgeschritt zu sein. Tatsächlich ist das Buch nach einer ähnlichen Logik aufgebaut und gibt im ersten Drittel einen profunden historischen Überblick über die gängigen Ansätze des Führens im Industrie-, im Konsum- und zuletzt auch im Change Zeitalter. Dabei zeigen die AutorInnen, wie einige wenige „Managementgurus“ wie Peter Drucker u.a. das gängige Führungsverständnis nachhaltig beeinflusst haben und sich viele Konzepte bis heute halten. Angesichts bedeutender Entwicklungen und neuer Herausforderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und in Organisationen stellt sich jedoch die Frage, wie zeitgemäß diese Konzepte sind. Folgerichtig wenden sich die Autorinnen daher an die Profis im Bereich Human Resources, unter ihnen LeserInnen mit dem Appell, einerseits den Zeitgeist und die Prämissen zu verstehen, die diese Führungsansätze hervorgebracht haben, andererseits diese auch kritisch zu hinterfragen.

Im zweiten Drittel werden die Leitkonzepte Komma die notwendigen Skills und Kompetenzen vorgeschlagen, an denen sich eine professionelle Führungskräfteentwicklung orientieren kann. Es wird beschrieben, wie die Professionen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zunehmend zusammenwachsen und dass es angezeigt ist, statt Führungsleitbildern eine Leadership Brand, eine unternehmensspezifische Marke von Führung, zu entwickeln und zu pflegen.

Im letzten Drittel des Buches wird ein methodisches Vorgehen zur Entwicklung eines integrierten Leadership Development System vorgestellt: das Modell der 5 Wetten. Die AutorInnen wählen diesen ungewöhnlichen Begriff um klarzumachen, dass sie auf Annahmen setzen. Sie zeigen, wie ein normativer Rahmen für spezifische Schlüsselfähigkeiten des Leadership gesetzt werden kann, wie dieser weiterentwickelt wird und wie sich daraus innovative Entwicklungsportfolien für Personen, Teams und für eine Leadership Community, also das gesamte Führungsteam, ableiten lassen. Dafür liefern sie einige überzeugende Praxistools.

Fazit: ein interessantes Buch, das Denkräume öffnet. Es ist hilfreich für Praktikerinnen im Bereich Führung, Personalentwicklung und Management Training, die ihr Tun reflektieren und kritisch überprüfen wollen.

*Markus Hauser, ksoe blog, 7. Dezember 2017.*

#### **Was muss Leadership Development leisten, um Organisationen fit zu halten?**

„Mit alten Landkarten entdeckt man kein Neuland“. Das Zitat des Management-Vordenkers Gary Hamel steht am Anfang eines Buches, das sich alle zur Brust nehmen sollten, die mit Organisations- und Führungskräfteentwicklung befasst sind. „Reinventing Leadership Development“ hilft Praktikern, ihr Tun zu reflektieren und neue Handlungsmöglichkeiten auszuloten.

#### **Der Blick zurück für den Weg nach vorn**

Interessanterweise beschäftigt sich das kompetente Autorentrio im ersten Kapitel mit alten Landkarten. Sie wollen damit Gary Hamel nicht Lügen strafen. Vielmehr sollte, wer aufbricht, wissen, woher er kommt. Klugerweise heißt das Kapitel „Praxistheorie für Profis“. Und tatsächlich werden hier nicht einfach die unterschiedlichen Theorien runtergebetet und es ist auch keine historische Rundfahrt durch alte Denkgebäude. Vielmehr schärft der Blick zurück das Verständnis der eigenen Position und lässt mögliche Entwicklungslinien aufscheinen.

#### **Die Kunst, die richtigen Fragen zu stellen**

Selbst gut beschlagene Leser werden viel mitnehmen. Sie werden Altes auffrischen und Neues kennenlernen. Von Mintzberg bis Burns, von Drucker bis Kotter. Im zweiten Teil des Buches geht es dann darum, die Grundlagen für neues Leadership Development zu legen. Welche neuen Skills brauchen die Leader eines Unternehmens, das

sich agil aufstellen muss? Wie baut man eine Leadership Brand auf? Vor allem aber: Was bedeutet Leadership auf der Höhe der Zeit? Dass die Autoren dabei den Begriff Mitarbeitendenführung auftischen, der zumindest für mich neu war, wäre nicht nötig gewesen (oder ich bin dafür zu altmodisch?). Unterm Strich aber viel und nützliches Brainfood.

### **Fünf Wetten auf die Zukunft des Themas Leadership Development**

Zur Sache geht es dann im dritten Teil des Buches „Reinventing Leadership“. Nicht in Thesenform, sondern in Form von „fünf Wetten“ spielen die Autoren Zukünfte für das Leadership von morgen durch. „Wetten“ deshalb, weil sie die Sinne dafür schärfen wollen, dass bei weitem nicht ausgemacht ist, was die Zukunft bringen wird: Wer wird welche Aufgaben und welche Verantwortung tragen? Wie können im „Personal Lab“ Führungswirkungen der Mitarbeiter entwickelt werden? Wie können „Team Labs“ zu neuen, produktiveren Teams führen? Damit all diese Modelle nicht heiße Luft bleiben, gibt es zum Schluss einen Katalog mit den wesentlichen Erfolgsfaktoren. Der gibt den HR- und PE-Profis die Tools an die Hand, um die Landkarte für das neue Leadership zu zeichnen.

*Stephan Lamprecht, Führung 0 10. Juli 2017, Amazon, SLA Magazin.*

Management-Journal Fazit: Für Personaler und HR-Profis ist das Buch aus zwei Gründen hochinteressant. Erstens finden sie hier einen sehr guten Überblick über die wesentlichen Entwicklungen für das Leadership agiler Unternehmen. Und zweitens lernen sie Konzepte kennen, um das Thema Leadership Development in ihrem Unternehmen nicht nur neu zu denken, sondern auch neu aufzusetzen.

*Wolfgang Hanfstein, [www.Management-Journal.de](http://www.Management-Journal.de)*

### **Universell gültige Führungsrichtlinien? Mehr denn je obsolet**

#### **Konkrete Schritte zur jeweils angemessenen neuen Führung**

Mit Reinventing Leadership Development von Joana Krizanits, Martina Eissing und Kurt Stettler wird der Versuch vorgestellt, die Führungskräfteentwicklung in Organisationen einerseits zu systematisieren und andererseits abseits von abgegriffenen Floskeln flexibel genug zu halten, um der Anpassungsdynamik moderner Unternehmen standhalten zu können.

Ausgangspunkt ist eine historische Analyse der Entstehung verschiedener Führungsleitbilder im Zuge der Entwicklung politischer und wirtschaftlicher Paradigmen seit Beginn des Industriezeitalters. Entlarvt wird dabei nicht nur das Dogma des wissenschaftlich betriebenen Managements, sondern auch das Ideal des charismatischen Führers als Wegbereiter autoritärer Verhältnisse. Das große Verdienst dieser grundsätzlichen Auseinandersetzung mit den Hintergründen der bis heute nachwirkenden Führungsprämissen liegt in der Erkenntnis, dass die Vorstellung darüber, was gute Führungsarbeit ausmacht, jeweils ein Kind ihrer Zeit ist. Die auch heute oft angestellte Suche nach universell gültigen Führungsrichtlinien wird damit obsolet.

Im zweiten Teil des Buches wird ein Konzept vorgelegt, das die permanente Weiterentwicklung von Führungsprinzipien, aber auch von Führungskräften in Unternehmen entlang von Leitlinien verankern soll, die selbst in regelmäßigen Abständen zum Gegenstand kritischer Reflexion zu machen sind – ein durch und durch systemischer Gedanke. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass jede Organisation entsprechend ihrer unverwechselbaren Identität und Geschichte eigene Erfordernisse in Bezug auf das Thema Führung hat. Der Praxisbezug dieses Konzepts wird dabei durch die konkreten Erfahrungen der Autoren bei der Anwendung des Modells beim Aufbau der Führungskräfteakademie der Swisscom AG gewährleistet.

Konkret wird ein mehrstufiges Konzept vorgestellt, das Führungskräfte aller Funktions- und Hierarchieebenen in einer Organisation sowohl einzeln als auch in Teams in einen permanenten internen Revisions- und Entwicklungsprozess eigener Führungsprämissen und -fähigkeiten stellt. Ausgangspunkt sind fünf Annahmen, die von den Autoren als „Wetten auf die Führung von morgen“ bezeichnet werden.

1. In einem „Leadership-Canvas“ ist eine bewusste Auswahl von Schlüsselfähigkeiten für Führung in dem jeweiligen spezifischen Unternehmenskontext festzuhalten und zu konkretisieren.
2. In „Personal Labs“ sollen Räume für gezielte Investitionen in die Entwicklung von Führungskräften bereitgestellt werden.
3. In „Team-Labs“ soll die gemeinsame Wirkung von Führungsteams gestärkt werden.

4. „Community-Labs“ sollen Führungskräften Kommunikationsräume für den Austausch von Erfahrungen in der Führungsarbeit bieten.

Mit dem „Leadership Evolution Process“ als fünfter Wette wird der Prozesshaftigkeit der Entwicklung des Führungssystems in einer Organisation Rechnung getragen. Dabei wird auch die Geschäftsleitung in ihrer Verantwortung für die rahmengebenden Führungsleitlinien und deren Entwicklung in die Pflicht genommen. Damit wird auch die Paradoxie berücksichtigt, dass Führung einerseits nicht in Laborsituationen gelernt werden kann, andererseits jedes Lernen soziale Komponenten hat und Führung immer in einen sozialen Kontext eingebunden ist.

*Christian Reuer, systemischer Berater in Wien. Der Standard, 20. Mai 2017*

## **Guter Überblick über Führung und Organisation – tolles Entwicklungskonzept**

Eigentlich spricht das Buch der erfahrenen Berater\*innen und Manager\*innen zu Leadership und Change-Management mindestens zwei Gruppen an. Zum einen alle, die einen Überblick über Theorien und Praktiken rings um das Thema Führung und Organisation suchen. Zum anderen alle, die mit der Konzeption von Leadership-Entwicklungsprogrammen beschäftigt sind.

### **Praxistheorie zu Leadership für Profis**

Auf den ersten 110 Seiten findet sich eine fundierte Tour de Horizon zum Thema Führen und Leadership. Das erste Kapitel widmet sich dem Industriezeitalter, das zweite Kapitel dem Konsumzeitalter und das dritte Kapitel dem Zeitalter des Change-Managements. Hier werden alle wesentlichen Entwicklungslinien rings um Leadership und Führung in ihrem Entstehungskontext dargestellt und ihre Hauptwirkungen gewürdigt. Wer einen ersten Einstieg zu einzelnen Autoren sucht, ist damit auf dem richtigen Weg. Die Literaturverweise ermöglichen die individuelle Vertiefung.

### **Führung lehren oder Entwicklungsräume gestalten?**

Der zweite Teil des Buches widmet sich der aktuellen Situation. Welche Leadership-Konzepte „von der Stange“ existieren? Woran sind diese Leadership-Konzepte rückgebunden? Woran können sich Profis in diesem tief greifenden aktuellen Wandel orientieren und wie können Sie bei der Entwicklung von Leadership vorgehen? Die Autoren sind von der Zielsetzung überzeugt, dass es immer mehr darum geht, „Entwicklungsräume zu gestalten, in denen sich Führung mit sich selbst und mit der Organisation und ihren Herausforderungen auseinandersetzt. Die Zeit allgemeingültiger, normativer Führungskonzepte (...) ist passé“ (S. 119).

### **Integriertes Leadership Development – fünf Wetten**

Am Beispiel des Neudesigns des Leadership Development der Swisscom AG stellen die Autor\*innen das Modell der fünf Wetten dar. Im Anschluss an das Modell des Knowledge Funnels, den sie als Denkraum für den Design-Prozess eines Leadership Developments nutzen, kommen sie zur Denkfigur der Wette (Wetten statt Thesen). Damit wollen die Autor\*innen zum Ausdruck bringen, „dass auch diese Ebene der Heuristik selbst immer wieder einer Überprüfung unterzogen werden sollte, um Fehlannahmen korrigieren, Erkenntnisse schärfen und neue Erkenntnisse einarbeiten zu können“ (S. 217).

### **Leadership Personas anstelle von Zielgruppen**

Sehr eindrücklich ist die Beschreibung der Leadership Personas, die die unterscheidbaren Führungskontexte und Rollenskripte von Führungsverantwortlichen im Unternehmen abbilden. Indem für jede dieser Personas Alltagsszenen aus der Perspektive eines Ich-Erzählers beschrieben werden, klären sich die erforderlichen Schlüsselfähigkeiten der jeweiligen Handlungsfelder. Im Personal Lab, dem Entwicklungs-raum der Teilnehmer\*innen mit dem Fokus auf die Leader-Person, können diese Handlungsfelder erprobt werden. Das Team-Lab und Community-Lab vervollständigen die Perspektiven.

### **Ist Leadership Development nur für große Unternehmen tauglich?**

Die Antwort der Autor\*innen ist eindeutig: Nein. Durch die fünf Wetten wird ein Rahmen vereinbart, den gerade auch kleinere Unternehmen für sich ausgestalten können – „vielleicht sogar einfacher als die großen Konzerne“ (S. 326). Entscheidend für die Wirkung ist „die Auseinandersetzung im Unternehmen über die wirklich relevanten Fähigkeiten, in die das Leadership Development investieren muss“ (S. 326). Wer reflektieren möchte, welche Wirkung Führung im Unternehmen erzielen soll und wie sich die Mitarbeiter\*innen dafür befähigen können, für diejenigen sei dieses Buch ausdrücklich empfohlen!

*Stephan Teuber, Loquenz Unternehmensberatung GmbH, vom 23. April 2021*