

Eck · Leidenfrost  
Küttner · Götz



# Führungskräfte- entwicklung

Angewandte Psychologie  
für Managemententwicklung  
und Performance-Management

 Springer

# Führungskräfteentwicklung

Claus D. Eck  
Jana Leidenfrost  
Andrea Küttner  
Klaus Götz

# Führungskräfte- entwicklung

Angewandte Psychologie  
für Managemententwicklung  
und Performance-Management

Mit 9 Abbildungen

 Springer

**Claus D. Eck**  
Gehrenstrasse 18  
8810 Horgen, Schweiz

**Andrea Küttner**  
Weidenweg 2  
75382 Althengstett

**Prof. Dr. Klaus Götz**  
Universität Koblenz-Landau  
Institut für Erziehungswissenschaft  
Bürgerstraße 23  
76829 Landau

**Dr. Jana Leidenfrost**  
Im Ländle 24  
71334 Waiblingen

ISBN-13 978-3-642-41059-8  
DOI 10.1007/978-3-642-41060-4

ISBN 978-3-642-41060-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Springer Medizin**

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Produkthaftung:** Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Dipl.-Psych. Joachim Coch, Heidelberg  
Projektmanagement: Axel Treiber, Heidelberg  
Lektorat: Angela Wirsig-Wolf, Wolfenbüttel  
Projektkoordination: Barbara Karg, Heidelberg  
Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Fotonachweis Umschlag: © Getty Images/Wavebreak Media  
Herstellung: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer.com](http://www.springer.com)

# Vorwort

---

In einer Zeit der Krisen, Paradigmenwechsel und Neubeginne – einer Zeit, in der wir alle und die Welt in Bewegung sind – stehen vor allem Unternehmer, Führungskräfte und Personalentwickler vor besonderen Herausforderungen. Sie sind gefragt als strategische Architekten mit Weitblick, geschäftliche Verbündete mit Verhandlungsgeschick, operative Gestalter höchster Komplexität, glaubwürdige Katalysatoren von Veränderungen, gefragte Integratoren von Interessen und Kulturen, stabile Größen mit emotionalem Gleichmut und vieles mehr! Zahlreiche Widersprüche sind zu bewältigen und die eigene Wandelbarkeit ist Voraussetzung, um immer wieder neue, »vitale« Lösungen für die Weiterentwicklung der Organisation zu finden. Wann und wo haben sie Möglichkeiten, sich dazu inspirieren zu lassen? Wie gelingt es, Organisationen auf die nächste Stufe der Performance und Weiterentwicklung zu führen? Und vor allem: Wie werden die Menschen einer Organisation dazu »beflügelt«?

Uns Autoren liegt dabei die Zukunftsfähigkeit von Organisationen und die Professionalität der darin agierenden Menschen am Herzen. Freilich sollen Einzelpersonen nicht überschätzt werden, denn vielmehr ist es die Interaktion aller Beteiligten und die Einbettung in stimmige Strukturen und Prozesse, welche zählt. Wenn das mit strategischem Bewusstsein geschieht und an die aktuell zu gestaltenden Aufgaben anknüpft, dann können jene »Führungs-Kräfte« entstehen, die Organisationen, Institutionen, Gesellschaften etc. tragen und die Grundlage für eine gelungene Performance sind. Das heißt insbesondere Qualitäten wie Innovationskraft, Produktivität, Umsetzungsstärke, Kommunikations- und Integrationsfähigkeit, Veränderungsfreude und die Reflexionsfähigkeit in Bezug auf Haltungen, Denk- und Handlungsmuster.

Deshalb laden wir Sie ein, sowohl die spezifischen als auch die komplexen Führungsanforderungen der heutigen Zeit sowie deren Implikationen für eine nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung zu verstehen und vor allem »aus der Praxis für die Praxis« relevante Aspekte einer erfolgreichen Umsetzung zu entdecken. Denn hierauf wurde besonders Wert gelegt: eine theoretische Einbettung einerseits sowie konkrete, praktikable Anregungen für das eigene Tun andererseits.

Herzlichen Dank an alle, die uns bei der Entstehung mit ihren Fragestellungen, Ideen und als Vorbilder geleitet und bestärkt haben und auch ein Danke an den Springer-Verlag, der tatkräftig die besten Rahmenbedingungen für eine schnelle Umsetzung verfügbar gemacht hat.

**Claus D. Eck**

**Klaus Götz**

**Andrea Küttner**

**Jana Leidenfrost**

# Autorenportraits

---



## **Claus D. Eck**

war nach dem Studium der Theologie und Sozialwissenschaften (Frankfurt/M. und Lausanne) im Bereich HRM eines internationalen Konzerns in Lausanne tätig. Von 1966 bis 2003 arbeitete er am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich als stellvertretender Direktor mit dem Schwerpunkt der Fachlichen Betreuung und Koordination. Langjähriger Lehrbeauftragter an den Universitäten Zürich (Gesprächsführung und Gruppendynamik) und seit 1989 in Aix-en-Provence (Organisationspsychologie) und Gründer mehrerer berufsbegleitender Diplomausbildungen (MAS) am IAP. Neben der Lehrtätigkeit Managementberatung in mannigfaltigen Projekten in der Schweiz und in Europa.



## **Klaus Götz, Univ.-Prof. h. c., Univ.-Prof. Dr. phil.**

war von 1982 bis 2002 hauptberuflich in der Wirtschaft tätig (Personal, Bildung, Management). Seit 2002 ist er Professor für Weiterbildungs-forschung und -management an der Universität Koblenz-Landau. Gastprofessuren an Universitäten in Österreich (Klagenfurt, Innsbruck, Graz), der Schweiz (Zürich), Russland (Murmansk), USA (Maryland), Japan (Tokyo) und Spanien (Valencia). Honorarprofessor an der Universität Bremen.



### **Andrea Küttner, Dipl.-Psych.**

ist selbstständige Unternehmerin. Schon während ihres Studiums hat sie vielfältige Erfahrungen in der Begleitung von Menschen gesammelt, sowohl im klinisch-rehabilitativen Kontext als auch im Feld der Personal- und Organisationsentwicklung. Zahlreiche Weiterbildungen im systemischen und psychotherapeutischen Bereich runden ihr ganzheitliches Profil ab. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Begleitung von individuellen Entwicklungsprozessen im Rahmen von Training und Beratung sowie im Coaching und Psychotherapie in eigener Praxis.



### **Jana Leidenfrost, Dr.**

studierte Psychologie an den Universitäten Jena und Klagenfurt. Seit 1998 ist sie im Feld der internationalen Führungskräfteentwicklung tätig. Zunächst als Programm-Managerin und Trainerin der Daimler Corporate Academy und seit 2010 freiberuflich in eigenem Unternehmen JL. Sie coacht Einzelpersonen und Teams und konzipiert Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung in zahlreichen Unternehmen. Ihre Spezialgebiete sind Fragen der Potenzialentfaltung sowie des Gesundheits- und Performancemanagements. Geprägt durch zahlreiche Aus- und Weiterbildungen im systemischen und hypnotherapeutischen Bereich sowie durch ihre Vorliebe für die Arbeit mit Analogien (zum Sport, zum japanischen Zen, zum Film), favorisiert sie eine ganzheitliche Arbeitsweise, die Körper, Geist und Seele integriert.



# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>1</b>
	<i>Jana Leidenfrost</i>	
<b>2</b>	<b>Management-Entwicklung (ME) als strategischer Prozess</b>	<b>5</b>
	<i>Claus D. Eck</i>	
2.1	Worum es geht . . . . .	7
2.2	Management – Leadership – oder Steuerung? . . . . .	8
2.3	Nicht die Absicht zählt – die Wirkungen zählen . . . . .	11
2.4	Strategische Bedeutung und Prozess . . . . .	15
2.5	Strategische Management-Entwicklung und Strategien der ME . . . . .	17
2.6	Kompetenzen – Metakompetenzen – Capability – Ethos . . .	20
2.7	Wie also funktioniert der strategische Prozess ME? . . . . .	28
<b>3</b>	<b>Aus der Praxis für die Praxis: ganzheitliche Dimensionen einer zukunftsfähigen Führungskräfteentwicklung</b> . . .	<b>33</b>
	<i>Jana Leidenfrost und Andrea Küttner</i>	
3.1	Einleitende Worte – There must be another way . . . . .	35
3.2	Dimension 1: Kernauftrag – Kompetenzentwicklung und Potenzialentfaltung . . . . .	38
3.2.1	Einflüsse, die Führungskräfte aktuell als prägend erleben . . . .	39
3.2.2	Implikationen für die Führungskräfteentwicklung – Worin sehen Sie Ihren Kernauftrag? . . . . .	42
3.3	Dimension 2: Maßstäbe für eine erfolgreiche Umsetzung – Kunsth Handwerk Führung . . . . .	45
3.3.1	Theorie als Maßstab – Inhaltliche Gestaltung . . . . .	45
3.3.2	Erfahrung als Maßstab – das Führungshandwerk beherrschen und die Führungskunst vorleben . . . . .	47
3.3.3	Akzeptanz als Maßstab – Was bieten Veranstaltungen, die als besonders und nachhaltig gelten? . . . . .	48
3.3.4	Ausgewählte konkrete Veranstaltungsbeispiele . . . . .	52
3.4	Dimension 3: »Lernformate und innere Haltung« – Ob Kinder lernen, was wir ihnen beibringen wollen, ist fraglich, unser Benehmen dabei lernen sie allemal . . . .	58
3.4.1	Sich gegenseitig dienlich zu sein, ist eine solide Grundlage für Beziehung . . . . .	61
3.5	Dimension 4: »Erfolgsfaktoren« – auf einen Blick: quadratisch, praktisch, gut . . . . .	63