Change-Projekt „Führung“:

Erfolgreich mit Herz und Verstand

von Dr. Anja Ebert-Steinhübel

Je schneller unsere Welt sich dreht – und das tut zwar nicht sichtbar, aber doch spürbar in Form von immer ambivalenteren und sprunghafteren Entwicklungen unserer Berufs- und Lebenswirklichkeit – desto mehr suchen Menschen nach Stabilität und Orientierung durch Vertrautheit und Konstanz. Psychologen bezeichnen diesen Mechanismus als Streben nach Konsistenz (Grawe 1998, 2004), d.h. dem Übereinstimmen äußerer Reize und innerer Befindlichkeit. Die Erlangung bzw. Erhaltung von Konsistenz wird typischerweise entweder durch eine Annäherungs- oder durch eine Vermeidungsstrategie erlangt, so dass generell zwischen eher aktiven oder eher passiven Typen im Hinblick auf dasselbe Grundbedürfnis unterschieden werden kann. Da Veränderungen generell als „Inkonsistenzen“ wahrgenommen werden, fällt auch deren Bewertung durch die unterschiedlichen Brillen des personalen und organisationalen Systems verschieden aus. Ein „richtiges“ oder „falsches“ Agieren oder Reagieren im Veränderungskontext gibt es daher per se nicht. Allenfalls gibt es unternehmerische Entscheidungen, deren Angemessenheit und Akzeptanz im Ausgleich zwischen den Erfordernissen der Situation, den Besonderheiten der Organisation und der „Psycho-Logik“ der darin handelnden Personen hergestellt werden kann.

Zuerst ist das Bewusstsein zu entwickeln, danach das Management.

Navigieren im Wildwasser

Führen im Kontext von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit wird treffend als „Navigieren im Wildwasser“ (Vaill 1998) bezeichnet. Nicht nur Großunternehmen im weltweiten Wettbewerb um Märkte und Wissen sind davon tangiert, sondern auch kleinere und regional agierende Unternehmen, die die Ansprüche und Potenziale ihrer Mitarbeiter, Kunden, Dienstleistungen und Produkte täglich neu aufeinander abstimmen müssen. Navigieren im Wildwasser – oder: Führung im ständigen Wandel – bedeutet daher vor allem Orientierung und Verhaltenssicherheit zu vermitteln, d.h. nachvollziehbare Strategien zu entwickeln und akzeptable Regeln und Muster zu definieren, mit denen das eigenen Handeln und das der gesamten Organisation koordiniert und erfolgreich umgesetzt werden kann. Diese Art von Führung, die auf die Entwicklungsfähigkeit und -motivation der Menschen, auf Individuum und das Ganze zugleich abzielt und darüber hinaus den Fortschritt der Entwicklungen immer wieder kritisch reflektiert, kann nicht durch einen Einzelnen alleine wahrgenommen werden, sondern funktioniert im Rahmen einer gemeinsamen Führungsstrategie und -philosophie. Diese wird für jedes Unternehmen individuell zu formulieren sein, muss aber in jedem Falle sowohl die ideelle wie die materielle Seite beinhalten, d.h. Management und Leadership einer Organisation zusammen bringen.

Management und/oder Leadership?

Die Einführung des Change Managements beruht im Grunde auf einem Konstruktionsfehler, den Peter F. Drucker schon 1999 beschrieb: „Niemand kann den Wandel managen. Wir können ihm nur einen Schritt voraus sein.“ In diesem „Voraus sein“ jedoch steckt die entscheidende Herausforderung beim Umgang

Summary

Learning Leadership provides an answer to the question how leadership can be designed on the global, social, organizational and individual level in times of permanent change. It is not perfect concepts or ideal personality that makes leadership successful. It is much more the ability of executives to recognize the directions and impacts of processes and to steer them adequately. Learning Leadership does not implicate a withdrawal from previous and actual knowledge in leadership. It rather presupposes this knowledge as a fundamental personal, methodological and organizational competence. What is new is the equally balanced competence of inside and outside reflection, which is to be learned, exemplified and called in by the leaders who turn out to be the active promoters and developers of organizational change.

Dr. Anja Ebert-Steinhübel

Dr. Anja Ebert-Steinhübel, M.A. war nach dem Studium der Kommunikationswissenschaft, Soziologie, Psychologie und Wirtschaftsphilosophie an den Universitäten München und Hagen im Marketing und Research von Finanz- und Dienstleistungsunternehmen tätig. Seit 2000 schult sie Fach- und Führungskräfte in Schlüsselqualifikationen als selbständige Trainerin, Dozentin und Coach. Sie berät und begleitet Unternehmen bei der Strategie-, Personal- und Organisationsentwicklung im Rahmen von Change Management-Prozessen. Ihr interdisziplinäres Vortrags- und Publikationsspektrum umfasst die Themen Führung, Lernen, Ethik und Kommunikation.

IFC Ebert
Strohstraße 11
72622 Nürtingen
Tel.: 07022 24452-25
E-Mail: a.ebert-steinhuebel@ifc-ebert.de

mit einer umfassenderen Veränderungskomplexität. Die erfolgreiche Führung im Wandel braucht den Kontext einer gelebten Veränderungskultur, die die gedankliche Durchdringung und emotionale Bewältigung ermöglicht und die jeweilige Form der organisatorischen Konsistenz definiert, um schließlich Veränderungen strategisch planen und operativ umsetzen zu können. Anders gesagt: zuerst ist das Bewusstsein zu entwickeln, danach das Management.

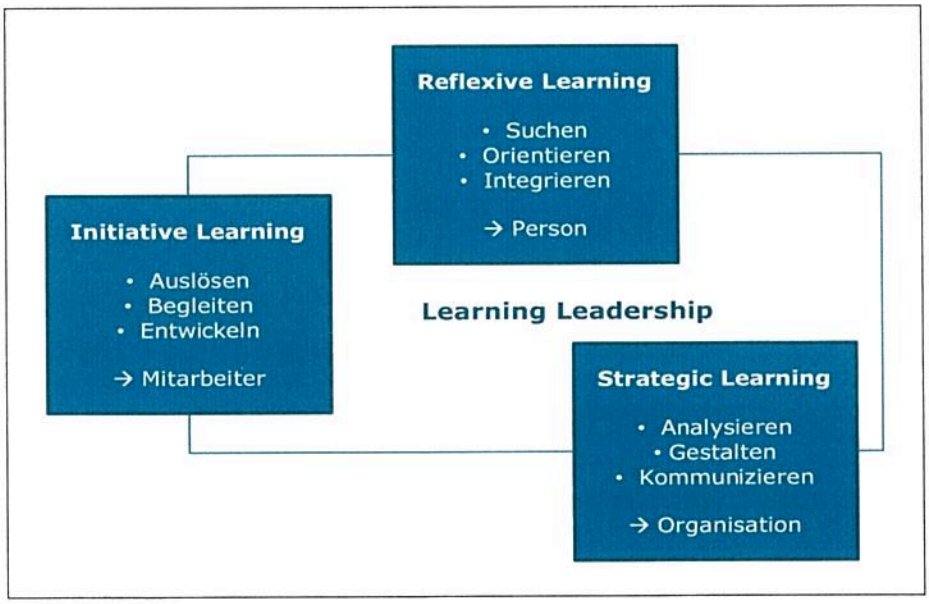
Dass es in Entwicklungskontexten vorrangig darum geht, die Menschen „mitzunehmen" oder, wie häufig formuliert, „Betroffene zu Beteiligte" zu machen, ist angesichts dieser neuen Qualität erlebter Veränderung nur die halbe Wahrheit: „Successful change is all about the people" (Klewes/Langen 2008:XIII). Veränderungsprojekte scheitern vor allem aus Gründen mangelnder, unzureichender oder ineffektiver Information, Motivation, Partizipation und Integration. Wenn sie gelingen, dann nur mit einer systematischen und ganzheitlichen Kommunikation. (vgl. z.B. AT Kearney 2008, IFOK 2010). Wesentlich dabei ist, die Mitarbeiter und Führungskräfte nicht ausschließlich als Veränderungsempfänger zu adressieren, sondern vielmehr als Protagonisten im Veränderungsprozess. Die Befähigung zum Umgang mit Veränderungen, sowohl der Organisation als auch der eigenen Person, ist der Anspruch einer modernen Unternehmensführung, die Veränderung als einzige Konstante und Erfolgsfaktor in der Zukunft anerkennt.

Gelebter Wandel: Learning Leadership

Veränderungsprozesse brauchen zunächst „Leadership" und weniger „Management", wenn über die Strukturen und Prozesse der Organisation hinaus das Denken und Verhalten der Organisationsmitglieder neu auszurichten ist. Veränderungsorientiertes und -stiftendes Führungsverhalten wird bereits seit den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts als „transformationale" – im Unterschied zur „transaktionalen" – Führung (Burns 1978, Bass 1985) bezeichnet, die durch eine höhere Inspiration, Motivation und Akzeptanz bei den Geführten das Streben nach ideellen Gemeinsamkeiten und darüber auch materiellem Erfolg propagiert. Durch das vorbildhafte Wirken der Führungskräfte werden die Loyalität und Leistungsbereitschaft der Geführten, aber auch ihr persönliches Engagement und ihre kooperative Zusammenarbeit zugunsten der übergeordneten Ziele animiert.

Je komplexer die Führungssituationen erscheinen und je dynamischer die Veränderungen inner- und außerhalb der Organisation sind, desto flexibler einerseits und vielschichtiger andererseits werden Führungsrollen und -konzepte in der Zukunft auszugestalten sein. Das erfordert ein neues, prozessuales Konzept der Führung, das neben der Entwicklung der Mitarbeiter und der Organisation zugleich auf die Entwicklung der eigenen Person fokussiert. „Learning Leadership" basiert auf einer kontinuierlichen Selbst- und Fremdreflexion und geht darin über die transformationale Führungsidee hinaus. Die Führung tritt aktiv mit der gesamten Organisation in den Prozess des lebenslangen Lernens ein, so dass der Corporate Change vom Einzelfall zur generellen Handlungsprämisse umgedeutet wird.

„Learning Leadership" basiert auf einer kontinuierlichen Selbst- und Fremdreflexion.



Learning Leadership bedingt eine unternehmerische Vision, die dem Führungshandeln strategisch vorausgeht und eine gemeinsame Führungsphilosophie, die die normativen Prinzipien und handlungsleitende Werte einer Lernkultur definiert und transportiert, also Lernmotivation fördert, Lernengagement fordert und Lernerfolge auf die definierten (Unternehmens-)Ziele hin integriert und kommuniziert. Das klassische Change Management, d.h. die Steuerung, Bewertung und Kommunikation organisatorischer Anpassungen als „Strategic learning" wird durch das „Initiative learning" bei den Mitarbeitern, die Lernen als Chance und Anspruch begreifen und ihre eigenen Potenziale einschätzen und entwickeln lernen sowie das „Reflective learning" bei den Führungskräften, die Innovationen und Herausforderungen bewusst suchen und herbeiführen sowie sich selbst und ihre Führungsrolle immer wieder neu begreifen sollen, ergänzt. Learning Leaders sind die Personen oder Organisationen,

die alle drei Orientierungen in sich vereinen und ihr Handeln konsequent daran ausrichten.

Lernorientiertes Führungsverhalten ist also der Transmissionsriemen einer erfolgreichen Organisationsentwicklung. Vor allem dann, wenn Veränderungen nicht nur als Auslöser einer Anpassungsreaktion begriffen werden, sondern ständig aktiv selektiert und für den organisationalen Fortschritt adaptiert werden, steht die Führungsmannschaft als Vorbild, aber auch Sinnstifter, Wegweiser und Coach im Blickpunkt. Führungskräfte, die das Reflective Learning nicht beherrschen und durch ihr eigenes Verhalten mangelnde Offenheit gegenüber Neuem und Interesse an persönlicher Weiterentwicklung zeigen sowie zu einer kritischen Selbstreflexion nicht fähig sind, torpedieren jeglichen Veränderungsprozess. Führungskräfte, die das Initiative Learning vernachlässigen, um ihre Mitarbeiter entsprechend ihrer Talente zu fördern und zu fordern, werden nur teilweise Nutzen aus effektivitätssteigernden Maßnahmen und Systemen ziehen. Und Führungskräfte, die das Strategic Learning nicht kennen, werden mittelfristig die Erfolge einer sich selbst gezielt weiter entwickelnden Organisation verspielen. Umgekehrt ermöglichen das bewusste Anwenden und der Wechsel der Perspektiven ungeahnte Möglichkeiten, wenn die Lernkultur nicht nur ein miteinander, sondern auch ein voneinander Lernen zulässt und ermöglicht.

Gehirnorientierte Führung – oder: Entwicklung mit Herz und Verstand

Was gedanklich plausibel erscheint, stößt in der materiellen Umsetzung des organisationalen Handelns häufig auf Widerstand. Das liegt zum einen daran, dass die vorhandenen Instrumente und Systeme der Unternehmensführung eher auf Aus- und Durchführung denn auf Entwicklung und Erneuerung hin angelegt sind. Zum anderen sind die Wirkungsweisen und Abläufe individuellen Lernens noch gar nicht hinlänglich bekannt, so dass ihre Reflexion theoretisch, d.h. in der Philosophie des Führens zwar möglich ist, eine praktische Übersetzung in optimale organisatorische Lernprozesse jedoch noch weitgehend fehlt. Damit Learning Leadership funktionieren kann, muss also zunächst hinterfragt werden, welche Formen und Varianten des Lernens existieren, um die Potenziale bei den Mitarbeitern besser nutzen und die Unternehmung als Ganzes lernfähig zu machen. Das erfordert einen Blick auf bzw. in das menschliche Gehirn.

Bereits in der Frühzeit und Antike hat man versucht, den Menschen sprichwörtlich in den Kopf zu schauen, um ihr Denken und Handeln besser zu verstehen. Vor allem Schädelverletzungen und die daraus folgenden Ausfallerscheinungen erbrachten in Mittelalter und Renaissance teilweise abstruse Vorstellungen, teilweise aber zuweilen auch Erkenntnisse, die in der heutigen Kartierung der Hirnregionen und -funktionen Bestand haben. Seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts ist es tatsächlich möglich, den Menschen quasi „beim Denken zuzuschauen", d.h. diejenigen Hirnregionen zu erkennen, die bei Denk- und Verhaltensprozessen gerade aktiviert sind: Mit den bildgebenden Verfahren der Magnetresonanztomographie (MRT) wird die Sauerstoffanreicherung im Blut farblich präsentiert, so dass erkennbar ist, welche Areale jeweils „feuern" bzw. Sauerstoff verbrauchen, während die Versuchsperson etwas wahrnimmt, also sieht, hört, fühlt, schmeckt, riecht, spricht, lernt, erinnert oder sich bewegt.

Es wäre vermessen, die Funktionsweise der aus geschätzten 100 Milliarden Nervenzellen bestehenden komplexen Verbindungsvielfalt direkt in Regeln für eine funktionierende Führungskommunikation übersetzen zu wollen. Es gilt vielmehr, behutsam mit den Erkenntnissen umzugehen und diese im Methodenkanon mit betriebswirtschaftlichen, psychologischen u.a. Führungsinstrumenten kritisch zu hinterfragen und zu integrieren. Dies vorausgestellt, können vor allem drei Antwortkomplexe aus der Neurowissenschaft zu Führungsfragen herangezogen werden:

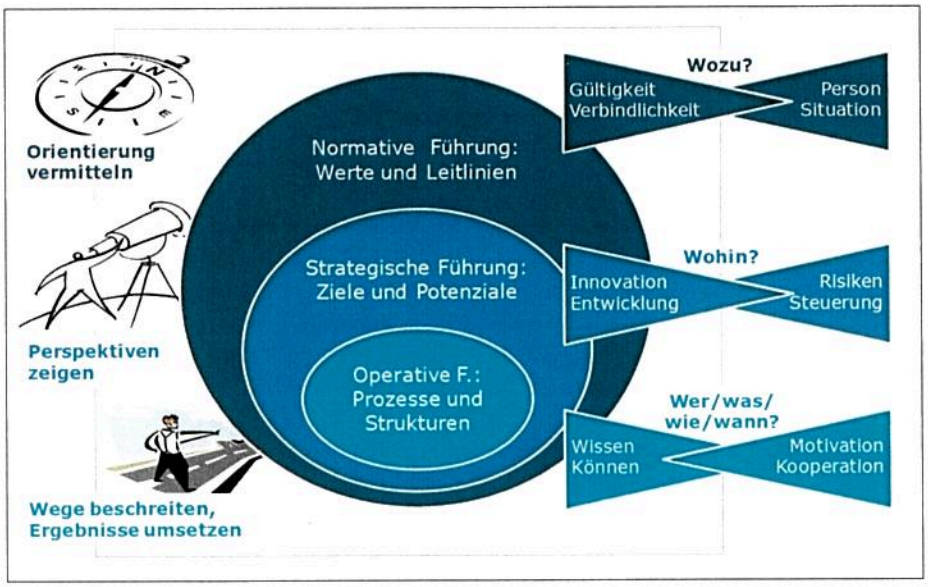
- Die Plastizität des Gehirns, die die Fähigkeit zum lebenslangen Lernen und die individuelle Prägung typischer Denk- und Verhaltensmuster bestimmt;
- die Bedeutung von Emotionen bei der Informationsverarbeitung und Verhaltenssteuerung sowie
- die Autonomie der neuronalen Aktivität, die geistige Erfahrung auch im rein kognitiven oder empathischen Nachvollzug möglich macht.

Wenn Führung primär auf die Initiierung und Integration von Lernprozessen ausgerichtet ist, muss die Dynamik der neurophysiologischen und -psychologischen Verarbeitungsprozesse stärker als bisher berücksichtigt werden. Auf den Punkt gebracht, wird es vor allem darum gehen, die richtigen Anker und Impulse zu setzen, um die persönlichen Antriebe und Muster zum Aufbau von Wissen und zur Integration individueller und gemeinschaftlicher Erfahrungen zu aktivieren. Führung wird deshalb einerseits einfacher, weil sie auf eine größere Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Geführten rekurriert. Andererseits wird sie deutlich schwieriger, weil sie individuelle und organisatorische Denk- und Verhaltenstendenzen immer wieder neu bewerten und aufeinander beziehen muss, um aus der gefundenen Balance zwischen Stabilität und Entwicklung heraus situationsadäquat entscheiden und handeln zu können. Und es bedarf einer kritischen Reflexion der eigenen Person, um die unterschiedlichen Präferenzen und Orientierungen möglichst objektiv einschätzen und einsetzen zu können.

Führung zwischen Entfaltung und Komplexitätsreduktion

Je herausfordernder die Ansprüche an die Führung sind oder noch werden – seitens des Wettbewerbs, der Organisation, der Mitarbeiter oder auch der eigenen Person - desto klarer und eindeutiger muss im Umkehrschluss das gezeigte Führungsverhalten sein. Denn Führung leistet im Idealfall immer Komplexitätsreduktion, um individuelle und organisatorische Handlungsfähigkeit zu ermöglichen. Führungskräfte definieren Relevanzen und Perspektiven, d.h. sie treffen eine Vorauswahl über bedeutsame Ereignisse und wichtige Ziele und strukturieren so die jeweilige Breite und Tiefe des potenziellen Themenkorridors vor. Wie, durch wen, wann und wozu die definierten Handlungsfelder schließlich zu bestellen sind, wird durch Kommunikations- und Kooperationsvereinbarungen im Managementprozess bestimmt. Leadership stellt also die Perspektiven, Management die Wege und Mittel des Handelns bereit, und beides basiert auf einem spezifischen Mechanismus der Ausweitung (Varianten) und Vereinfachung (Fokussierung), dessen Prämissen auf allen Führungsebenen

Organisationen sind immer auch Kommunikationssysteme einer eigenen Art.



gemeinsam zu setzen und immer wieder zu hinterfragen sind. Führung ist damit niemals statisch, sondern stets eine dynamische Qualität. Führung wird selbst zum „Change-Projekt", d.h. sie definiert sich in diesem kontinuierlichen Prozess der Auslotung und Ausweitung sowie der Fokussierung und Entscheidung immer wieder neu.

- Führungsdynamik I: **Spannungsfeld der normativen Unternehmensführung**
- Führungsdynamik II: **Spannungsfeld der strategischen Unternehmensführung**
- Führungsdynamik III: **Spannungsfeld der operativen Unternehmensführung**

Der Spielraum der normativen Führung bewegt sich zwischen der Gültigkeit, Erwünschtheit und Eindeutigkeit des organisatorischen Wertekanons und der in der jeweiligen Situation von den jeweiligen Personen zugeschriebenen Bedeutung, Auslegung und Akzeptanz. Scheinbar Eindeutiges wird in der Übersetzung durch unterschiedliche Akteure häufig ambivalent, scheinbar Wesentliches trivial, scheinbar Überdauerndes nur von flüchtiger Relevanz. Es gilt, eine möglichst unverwechselbare, gewachsene Identität des Unternehmens erkennbar zu machen und weiterzuentwickeln, damit das Handeln der Einzelnen mit der z.B. in einem Leitbild formulierten (Leit-) Idee identifiziert und daran gemessen werden kann. Bei der strategischen Positionierung sind die Scheinwerfer der Unternehmensführung zugleich auf die aktuellen und künftigen Märkte und die Potenziale der eigenen Ressourcen ausgerichtet. Entscheidend sind vor allem die Richtung und die Geschwindigkeit der Unternehmensentwicklung, die es situativ immer wieder neu abzuwägen gilt. Eine möglichst optimale, „wohl dosierte" Zufuhr von Bewegung bedarf bei den Führungskräften über die rationale Einschätzung der Chancen und Risiken hinaus vor allem ein richtiges Gefühl für die Befindlichkeit der eigenen Organisation. Operative Führung spielt sich auf den klassischen Perspektiven des Führungshandelns zwischen Sach- und Mitarbeiterorientierung ab. Eben darin liegt jedoch die große Herausforderung. Denn nicht die Zuordnung von Ressourcen zu Aufgaben – oder umgekehrt – ist die eigentliche Herausforderung, sondern die zielorientierte Umsetzung von Handlungen und die wertorientierte Erreichung von Ergebnissen.

Learning Leadership auf allen Ebenen der Führung bedeutet also eine Form der ideellen und materiellen Integration des Entwicklungsprinzips, indem sowohl normative, strategische und operative Ebenen gleichzeitig gedacht und über das Handeln hinaus das Wissen und Fühlen der Mitarbeiter im Fokus stehen. Führung wird damit zu einem äußerst komplexen und vor allem dynamischen Prozess, in dem Entscheidungen und Ergebnisse als das jeweilige Optimum der erkannten und bewerteten Möglichkeiten kommuniziert werden. Damit gleichzeitig Orientierung, Verständnis und Stabilität möglich sind, müssen in der lernorientierten Unternehmens- und Führungskultur zwingend zeitliche und organisatorische Inseln des Austauschs und der Reflexion institutionalisiert und von allen Beteiligten genutzt werden. Das erfordert eine hohe Kompetenz in Kommunikation – nicht nur, aber vor allem auch bei den Führungskräften.

Kommunikation als Basis"energie"

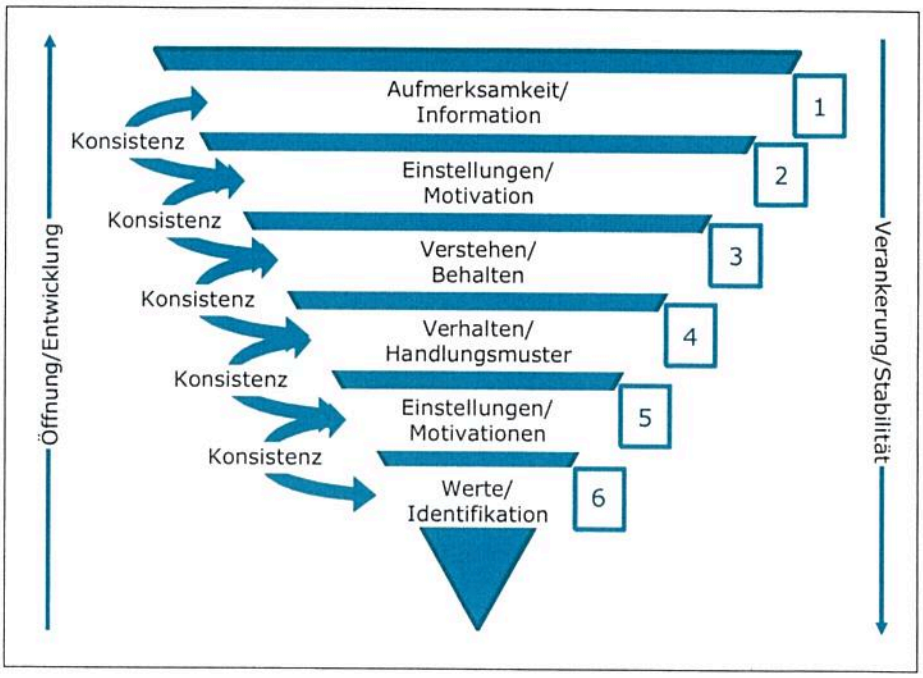
Führung ist Kommunikation, jedoch in einer speziellen, asymmetrischenForm. Die Asymmetrie besteht in der letztlich hierarchischen Struktur, die es der Führungskraft als Sender erlaubt, notfalls auch ohne Einverständnis des Empfängers Richtigkeit oder Gültigkeit zu vermitteln. Innerhalb dieses Rahmens folgen die Interaktionen den eher anarchischen Regeln der Basisdemokratie: Erfolgreich ist eine Kommunikation, wenn etwas verstanden wird – was jedoch verstanden wird, und vor allem wie, entscheidet jeder Empfänger für sich allein.

Es ist ein Trugschluss vieler Führungskräfte, wenn sie ihre kommunikativen Beziehungen von heute auf morgen neu gestalten oder von Grund auf professioneller, rationaler, beziehungsorientierter o.ä. formieren wollen. Kommunikation hat keinen Nullpunkt, denn sie beginnt bereits mit der körpersprachlichen Bewertung des ersten Eindrucks und im Grunde noch davor mit der Bewertung der Situation und der darin empfindenden und agierenden eigenen Person. Für einen positiven Gesamteindruck können wir uns häufig noch wappnen, gegen das Selbstbild unserer Kommunikationspartner und deren Bewertung und Beschreibung der gemeinsamen Situation haben wir zunächst wenig in der Hand. Die Aufmerksamkeit auf diese „blinden Flecken" zu lenken, ist jedoch bereits ein Schritt in die richtige Richtung, um Verschiedenheit als Basis für individuelle und organisatorische Entwicklung zu erkennen und zu nutzen. Teilweise stehen die dazu erforderlichen Führungsinstrumente bereits zur Verfügung: Die unterschiedlichen Methoden der Selbstreflexion, der Kompetenz- und Persönlichkeitsdiagnostik müssen jedoch im Unternehmensalltag selbstverständlicher genutzt und der Austausch z.B. in Einzel- oder Team-Coachings, Talentförderung, Mentoring- oder anderen Entwicklungsprogrammen sowie den klassischen Mitarbeitergesprächen oder 360°-Feedbacks aktiv gefördert und institutionalisiert werden.

Für alle Organisationsprozesse gilt der unterstützende und katalysierende Charakter einer systematischen Kommunikation. Organisationen sind immer auch Kommunikationssysteme einer eigenen Art, d.h. der Charakter und die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen liest sich auch an der Qualität und Quantität ihrer Kommunika-

tionsstrukturen und -prozesse ab. Kommunikation ist gleichsam die Energie eines sozialen Systems, die auf unterschiedlichen Aggregationsstufen unterschiedliche Ergebnisse vollbringt. Je intensiver und stabiler die bestehenden Kommunikationen sind, desto belastbarer ist auch die organisatorische Beziehungsqualität. Je schwächer die Kommunikation funktioniert, desto geringer ist sind Informationen, die letztlich ankommen, verstanden, behalten und ggf. auch umgesetzt werden.

In der umgekehrten Pyramide wird deutlich, wie die Konsistenz, d.h. die strukturelle und personelle Stimmigkeit, eines Kommunikationssystems stufenweise gebildet wird: Von unten nach oben offenbart sich die selektive Aktivität des Wahrnehmungsverhaltens, das vorrangig Bekanntes, Akzeptiertes, Vertrautes, Positives als wichtig erkennt. Umgekehrt wird alles Neue an Eindrücken und Informationen gleichsam emotional gefiltert, indem diese immer tiefer im Gefüge der kognitiven und emotionalen Verarbeitung verankert werden. Gute, inhaltsreiche und entwicklungsorientierte Kommunikation muss also immer beides tun, i.e. ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit generieren und eine möglichst breite Basis an Identifikation ermöglichen. Je fundierter und ausgeprägter die „tiefen" Gemeinsamkeiten sind, desto eher kann mit Neuerungen, Konflikten oder Unsicherheiten an der „Oberfläche" umgegangen werden. Gilt es, Veränderungen dauerhaft umzusetzen, so muss Schritt für Schritt um Verständnis und Akzeptanz in der jeweiligen individuellen Geschwindigkeit geworben werden. Die völlige kognitive und emotionale Übereinstimmung ist keine Bedingung für jegliches organisationale Handeln. Aber der Blick darauf ist hilfreich, spätestens wenn der Führungsmechanismus in Schieflage geraten ist, d.h. Delegation nicht mehr funktioniert, Absprachen nicht mehr eingehalten werden, Initiative nicht mehr vermittelt werden kann oder wenn gemeinsame Orientierungen die Voraussetzung für ein erfolgreiches Gestalten des Unternehmenswandels sind. Die Konsistenz, nach der Menschen und Organisationen streben und die mittels einer guten Unternehmensführung immer wieder als Gleichgewichtszustand anzustreben ist, erstreckt sich also nicht nur auf die Abstimmung zwischen innen und außen, sondern ist darüber hinaus durch die Balance zwischen Tiefe und Oberfläche, Alter und Jugend, Dynamik und Konstanz, Verschiedenheit und Homogenität, Wissen und Erfahrung etc. bestimmt.



Menschliche und organisationale Entwicklung sind immer auch sprachlich determiniert: Etwas begreifen zu können, ermöglicht erst die passende Form der Umsetzung oder auch Kritik. Der Begriff des Learning Leadership soll daher keine ergänzende Variante der Führungstypologien darstellen, sondern vielmehr eine neue Möglichkeit, Führungsverhalten und Entwicklungssituationen besser zu reflektieren und zu verändern. Das Ergebnis ist – mindestens – ein besseres Wissen über die Mitarbeiter, die Organisation und die eigene Person und eine bessere Verständigung und Vermittlung der Ziele, Interessen und Erwartungen durch eine bewusstere und eindeutigere Kommunikation.

Literatur

Drucker, P. F. (1999): Management im 21. Jahrhundert. 2. Aufl., München: Econ

Grawe, K. (2004): Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe

Peters, Th./Ghadiri, A. (2011): Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler

Vaill, P. B. (1998): Lernen als Lebensform. Ein Manifest wider die Hüter der richtigen Antworten. Stuttgart: Klett-Cotta

Anzeige

Steffen Hillebrecht

Kommunikation und Medien

Ein Arbeitsbuch für Hochschule und Praxis

Kommunikation ist etwas ganz Leichtes und Selbstverständliches – wir kommunizieren jeden Tag, nutzen die verschiedensten Medien und wissen intuitiv, worauf es bei Kommunikation ankommt. Gerade diese Selbstverständlichkeit verstellt den Blick auf die Erfordernisse einer erfolgreichen Kommunikation. Warum verstehe ich mich mit dem einen Kollegen gut, mit dem anderen weniger gut? Was macht guten Journalismus aus? Wie können Medienprodukte zielgruppengerecht gestaltet und vermarktet werden? Diese und viele andere Fragen werden Ihnen kompetent beantwortet.

2009, 248 Seiten
ISBN 978-3-88640-143-7
38,- €

www.betriebswirte-verlag.de

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH
Bleichstraße 20-22 · 76593 Gernsbach, Deutschland
Tel. +49 7224 9397-151 · **Fax +49 7224 9397-905**