



Foto: ie Business School



Foto: Siehe Quizauflösung



Foto: Jamiya Wilson



Foto: Kathleen Doohar



Foto: Siehe Quizauflösung



Foto: Siehe Quizauflösung



Foto: Philippe Aubry



Foto: Evgenia Eliseeva



Foto: The RBL Group

Beim Who's who der Vordenkerriege fällt das genaue Who's who manchmal schwer. Stellen Sie sich auf die Probe: Welche Managementgelehrten erkennen Sie? Die Auflösung finden Sie auf der rechten Seite.

Sie sind die Koryphäen des Managements – und das weltweit. Die Rede ist von den Professoren und Beratern, die es in den Kreis der Thinkers50 geschafft haben. Mit welchen Büchern und Erkenntnissen bereicherten sie 2016 das Managementdenken? Ein Streifzug durch die aktuellen Ideen und Themen zu Führung und Strategie.

Managementvordenker 2016

Führende Ideen zur Führung

Preview

- ▶ **Holacracy:** Wie das Modell eines Softwareentwicklers agiles Arbeiten ermöglicht
- ▶ **Diversität 4.0:** Welche Anforderungen das branchenübergreifende Miteinander stellt
- ▶ **Führungsstudie:** Was folgt aus weiblichem Realitätssinn und männlicher Illusion?
- ▶ **Führungsversagen:** Wo die Schwachpunkte der Führung liegen
- ▶ **Führungspersönlichkeit:** Welcher Leadership-Faktor zählt am meisten?
- ▶ **Innovation:** Warum längst nicht alles disruptiv ist
- ▶ **Sharing Economy:** Was der neue Plattform-Kapitalismus mit sich bringt
- ▶ **Leadership Capital Index:** Wie ein neues Tool Führungsqualität misst

Die Auf lösung:
Die abgebildeten Management-Vordenker auf der linken Seite sind:
1. Reihe von links nach rechts: Margarita Mayo, Clayton Christensen (Foto: Christensen Institute), Arun Sundarajan.
2. Reihe von links nach rechts: Vijay Govindarajan, Brian Robertson (Foto: H.G. Halvorson).
3. Reihe von links nach rechts: Manfred Kets de Vries, Amy Edmondson, Dave Ulrich.

Von welchen Managementkoryphäen können Führungskräfte Anregungen zu Management und Leadership gewinnen? Einen Überblick geben seit 2001 alle zwei Jahre die Wirtschaftsjournalisten Stuart Crainer und Des Dearlove, wenn sie im Rahmen des Rankings „Thinkers50“ die weltweit wegweisenden Vordenker auszeichnen. Das jüngste Ranking machte im abgelaufenen Jahr eine Pause – dennoch haben etliche Denker aus dem Feld der Thinkers50-Initiative auch 2016 mit neuen oder neu auf dem deutschen Markt erschienenen Publikationen auf sich aufmerksam gemacht. Das Spektrum ihrer Themen, Konzepte und Ideen spiegelt das Koordinatensystem an Anforderungen und Aufgaben, in dem sich Führungskräfte bewegen:

Holacracy

Managementvordenker: Brian Robertson
Aktuelle Publikation:

Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Vahlen, München 2016, 24,90 Euro.

Der US-amerikanische Berater und ehemalige Softwareentwickler Brian Robertson liefert Antworten auf die Frage: Wie werden Unternehmen agiler? Bereits 2007 verwendete er in seinem Arbeitspapier „Organizations at the Leading Edge“ für eine neue Form der Organisation von Unternehmen den Begriff der Holokratie (aus griechisch „holos“ = vollständig und „kratie“ = Herrschaft). Jetzt sind seine Gedanken auch in einem deutschsprachigen Buch zusammengefasst. Beschrieben wird eine Organisationsform, bei der nicht Hierarchie, sondern Mitarbeiterrollen im Mittelpunkt stehen. Nach dem Konzept von Holacracy werden Entscheidungen lokal getroffen, Autorität ist stark dezentralisiert. Teams arbeiten eigenständig, eigenverantwortlich und selbststeuernd,

ohne starre, bürokratische und langwierige Entscheidungsprozesse abwarten zu müssen. Manager konzentrieren sich auf Strategie und Planung statt auf operatives Mikromanagement.

Jede Person im Unternehmen wird im Zuge von Holacracy zur Führungskraft. Durch klare Verbindungen, dynamische Rollen und definierte Entscheidungsprozesse entsteht an Stelle von Chaos ein wohlorganisiertes System. Die Organisationsstruktur wird in regelmäßigen Teamsitzungen den aktuellen Herausforderungen angepasst, anstatt die gesamte Organisation mit großem Aufwand alle zehn Jahre zu restrukturieren. All das funktioniert nach genau beschriebenen Regeln. Das Holacracy-Konzept wurde bereits von über 300 Organisationen in den USA umgesetzt. Das bekannteste und größte Unternehmen davon ist Zappos, ein Online-Schuh- und Mode-Versand mit rund 1.500 Mitarbeitern, der als Vorlage für die deutsche Firma Zalando diente.

Branchenübergreifende Kollaboration

Managementvordenkerin: Amy Edmondson

Aktuelle Publikation:

Building the Future: Big Teaming for Audacious Innovation. Berrett-Koehler, Oakland 2016, 28,50 Euro.

Amy Edmondson, Professorin in Harvard, baute 2016 ihre Überlegungen zum Management von Teams weiter aus. In ihrem jüngsten Buch wählt sie einen radikalen Fokus, indem sie die branchenübergreifende Zusammenarbeit von Unternehmen beleuchtet. Es geht um Kollaboration jenseits der etablierten Kooperationswelt eines Unternehmens. Branchenübergreifend entsteht laut Edmondson eine neue Dimension der Diversität: Unterschiedliche professionelle Werte und Einstellungen,

Learning on the job rückt in den Mittel- punkt.

vielfältige Erfahrungshintergründe und sehr verschiedene Unternehmenskulturen treffen aufeinander und führen regelmäßig zu Konflikten sowie mitunter auch zu offener Feindseligkeit.

Aus einer branchenübergreifenden Zusammenarbeit resultieren neue Führungsanforderungen und Aufgaben für Führungskräfte. Im Wesentlichen sind es fünf Dinge, die auch für das Managen von sonstigen gemischten Teams im Allgemeinen förderlich sind:

1. Förderung einer anpassungsfähigen, sich entwickelnden Vision.

Führungskräfte müssen dem Spannungsfeld zwischen klaren Zielen und möglicherweise wechselnden Zielen Rechnung tragen – und in diesem Spannungsfeld den Mitarbeitern Orientierung geben.

2. Schaffung psychologischer Sicherheit.

Es geht darum, ein Klima zu schaffen, in dem sich jeder wertgeschätzt fühlt und keine Angst vor Fehlern haben muss, sodass sich die Scheu reduziert, abweichende Meinungen zu äußern, Dinge zu hinterfragen und Neues auszuprobieren. Psychologische Sicherheit ist eine wichtige Voraussetzung für Neuerungen.

3. Ermöglichung des Wissensaustausches auf Basis gemeinsamer Werte.

Indem Führungskräfte für ein gemeinsames Grundverständnis und professionelle Werte sorgen, können bestehende Ressentiments – z.B. zwischen Bauingenieuren und Softwareentwicklern – überwunden werden.

4. Stärkung der persönlichen Interaktion.

Auch im Zeitalter moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ist es grundlegend, darauf zu achten, dass sich Mitarbeiter persönlich austauschen.

5. Förderung des experimentellen Lernens.

Konkretes Handeln, Lernen durch Umsetzen und gezielte Tests rücken in den Mittelpunkt der Mitarbeiterentwicklung. Das experimentelle Lernen on the job ermöglicht es, aus Fehlern zu lernen.

Weibliche/männliche Führung

Managementvordenkerin: Margarita Mayo

Aktuelle Publikation:

Studie „The Gender Gap in Feedback and Self-Perception“. *Harvard Business Review* 2016. www.bit.ly/2ceEZQC

Mit geschlechtsspezifischen Unterschieden im Führungs- und Teamverhalten beschäftigt sich Margarita Mayo, Professorin an der IE Business School in Madrid. Ausgehend von der Frage „Wie kommunizieren und handeln gemischte Managementteams?“ konstatiert sie ein Spannungsfeld zwischen flachen Hierarchien und einem hohen Grad an Selbstmanagement einerseits sowie der Notwendigkeit einer integrierenden Führung andererseits. Der Vorteil gemischter Teams liegt, so Mayo, „eindeutig in dem neuen Wissen und den vielfältigen Perspektiven“. Gleichzeitig entstehen in einem gemischten Team emotionale und soziale Bedürfnisse, die einen Führungsstil fordern, der sozialen Zusammenhang schafft und dem Team eine (neue) Identität gibt.

Mayo zeigt in ihrer aktuellen Studie: Bei der Frage, inwieweit es ihnen gelingt, ihre Teams zusammenzuschweißen und generell eine gute Führungskraft zu sein, gelangen Führungskräfte, wenn sie sich selbst betrachten, zu einer unterschiedlichen Auffassung – je nachdem, ob sie männlich oder weiblich sind, unterscheidet sich ihr Selbstbild vom Fremdbild. Die Professorin befragte mit ihrem Forschungsteam 221 MBA-Studierende nach deren eigenen Führungskompetenzen und spiegelte ihnen anschließend wider, was andere über sie dachten. Dabei stellte sich heraus: Frauen



Lesetipps

► Karlheinz Schwuchow: Management-Ranking Thinkers50 – Wer sind die neuen Vordenker?

www.managerseminare.de/MS214AR06

Eine Vorstellung der im Jahr 2015 für ihre Ideen gekürten Managementexperten. Zugleich ein Einblick ins Ranking-Verfahren und die Awards der Thinkers50-Initiative.

► Dossiers: Managementvordenker

www.managerseminare.de/Dossiers/208824

Eine Inspirationsquelle für jede Führungskraft. Das Dossier umfasst Porträts von 35 Managementvordenkern und ihren Konzepten und Ideen, mit denen die Experten das Managementdenken verändert haben und weiter verändern.

Linktipp

► www.thinkers50.com

Informationen zum Ranking der Managementvordenker, dem Thinkers50 Radar sowie dem im Januar 2017 beginnenden Nominierungsprozess für das Ranking 2017.

passen ihr Führungsselbstbild stärker dem Fremdbild an als Männer.

Die unter dem Titel „The Gender Gap in Feedback and Self-Perception“ veröffentlichten Ergebnisse zeigen: Zunächst verschlechterte sich das Führungsselbstbild bei allen Teilnehmern, nachdem diese ein negatives Feedback von außen erhalten hatten. Der Abgleich mit dem Fremdbild führte dazu, dass sich alle etwas weniger selbstbewusst, beziehungerfahren und anpassungsfähig einschätzten. Dabei korrigierten sich Frauen besonders stark: Sie passten ihr Führungsselbstbild der Einschätzung der anderen an. Bei Männern bewirkten schlechte Fremdeinschätzungen mit der Zeit jedoch das Gegenteil: Ihr Selbstbild wurde nach der anfänglichen Verschlechterung nach und nach immer positiver. Mayos Interpretation: In puncto Führung steht dem Realitätseffekt bei Frauen ein Illusionseffekt bei Männern gegenüber.

Ihre Schlussfolgerungen:

- ▶ Frauen ist es wichtiger als Männern, was andere über sie denken.
- ▶ Damit werden Frauen aufmerksamer für das, was um sie herum geschieht, und sie erliegen keinem Größenwahn.

▶ Rückmeldungen anderer beschäftigen Frauen mehr als Männer. Sie können lähmen und Selbstzweifel wecken.

▶ Männer könnten erfolgreicher sein, wenn sie negatives Feedback nicht verdrängen, sondern es produktiv nutzen.

Schwachstellen der Führung

Managementvordenker: Manfred Kets de Vries

Aktuelle Publikation:

Telling Fairy Tales In The Boardroom: How to Make Sure Your Organization Lives Happily Ever After. Palgrave Macmillan, Basingstoke 2016, 28,90 Euro.

Es ist ein Märchenbuch, mit dem Insead-Professor Manfred Kets de Vries im Jahr 2016 auf sich aufmerksam machte. Der im Rahmen der Petersberger Trainertage im April 2016 mit dem Life Achievement Award ausgezeichnete Managementvordenker nutzt das Märchen-Format, um auf fünf Schlüsselthemen des Führungsversagens hinzuweisen. Diese „Versagensthemen“ sind gleichzeitig die Hebel, die Führungskräfte umlegen müssen, um zu einer

LEARNTEC | Internationale Fachmesse und Kongress

Die Nr. 1 in digitaler Bildung
Schule | Hochschule | Beruf

www.learntec.de

24. – 26. Januar 2017
Messe Karlsruhe

LEARNTEC ■

Der Autor: **Karlheinz Schwuchow** ist Professor für Internationales Management und Leiter des Center for International Management Studies an der Hochschule Bremen. Er befasst sich in Forschung, Lehre und Beratung mit internationalen Managementperspektiven und -trends. Seit 1991 gibt er das Jahrbuch Personalentwicklung heraus. Kontakt: karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de

Foto: Martin Eder



guten Führung zu finden. Im Einzelnen geht es um:

1. mangelnde Selbsterkenntnis,
2. Überheblichkeit und Realitätsverlust,
3. die fehlende Fähigkeit zur Mitarbeiterförderung,
4. das Unvermögen, ein wirksames Führungsteam zu schaffen,
5. das Unvermögen, die eigene Organisation weiterzuentwickeln.

Führungsfaktor Vertrauen

Managementvordenkerin: Heidi Grant Halvorson

Aktuelle Publikation:

No One Understands You and What to do About it. Harvard Business Review Press, Boston 2015, 17,50 Euro.

Mit Vorurteilen und Wahrnehmungsverzerrungen beschäftigt sich Heidi Grant Halvorson, Professorin an der Columbia University. In ihrem schon 2015 erschienenen und im abgelaufenen Jahr weiterhin viel diskutierten Buch „No One Understands You and What to do About it“ widerlegt die Sozialpsychologin, dass stets der erste Eindruck zählt, und zeigt, wie sich (Vor-)Urteile anderer revidieren lassen. Für Halvorson gibt es immer unterschwellige Wahrnehmungsverzerrungen. Sie verfälschen den Eindruck, den andere von uns haben – und beeinflussen im Gegenzug, wie wir andere wahrnehmen.

Halvorson betont: Bei der Wahrnehmung einer Führungskraft geht es im Kern um etwas ganz anderes als um die Attribute, mit denen Führungskräfte regelmäßig in Verbindung gebracht werden. Während außergewöhnliche Führungskräfte oft mit Begriffen wie Innovator, Visionär oder

Charismatiker umschrieben werden, ist es für Halvorson die Vertrauenswürdigkeit, die eine Führungskraft als kompetent erscheinen lässt. „Kann ich meinem Gegenüber vertrauen?“, das ist die Frage, die die Interaktion mit anderen bestimmt. Wer als vertrauenswürdig wahrgenommen wird, gilt auch als sympathisch, so Halvorson. Um als vertrauenswürdig wahrgenommen zu werden, gibt die Managementvordenkerin Führungskräften drei Empfehlungen:

- ▶ „Regen Sie die Antworten Ihrer Mitarbeiter an.“
- ▶ „Schaffen Sie Gemeinsamkeiten durch Dialoge.“
- ▶ „Sprechen Sie auch über die Misserfolge aus Ihrer Vergangenheit.“

Innovation neu denken

Managementvordenker: Clayton Christensen, Vijay Govindarajan

Aktuelle Publikationen:

▶ Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, David S. Duncan: *Competing against Luck: The Story of Innovation and Consumer Choice.* Harper Business, New York 2016, 27,30 Euro.

▶ Vijay Govindarajan: *The Three Box Solution: A Strategy for Leading Innovation.* Harvard Business Review Press, Boston 2016, 17,30 Euro.

Bereits zwei Mal war Clayton Christensen die Nummer eins beim Thinkers50-Ranking der wegweisenden Vordenker. Das von ihm 1995 erstmals veröffentlichte Konzept der disruptiven Innovation ist aus der Managementlehre nicht mehr wegzudenken. Aktuell beklagt der Harvard-Professor die inflationäre Verwendung des Begriffes, der streng genommen nur für umwälzende Innovationen steht, die bestehende Märkte auf den Kopf stellen und andere Produkte oder Dienstleistungen verdrängen. Christensen stellt fest, dass – nicht zuletzt aufgrund der Kurzfristorientierung der Investoren – insbesondere in den USA marktschaffende Innovationen immer mehr in den Hintergrund geraten und die notwendige Risikobereitschaft mit wachsender Unternehmensgröße abnimmt.

In seinem aktuellen Buch beleuchtet Christensen mit seinen Mitautoren die Frage, wie Unternehmen die richtige Antwort auf die jeweilige Marktsituation finden können. Christensen ist überzeugt: Unternehmen befassen sich zu wenig damit, was Kunden in einer bestimmten Situation eigentlich erreichen oder vermeiden wollen

bzw. wo die Defizite im täglichen Leben der Kunden liegen. Dabei ist es der konkrete Nutzen eines Produktes, der dessen Erfolgsaussichten bestimmt – folglich muss der Fokus auf dem Kunden und dessen Anforderungen liegen.

Ähnlich argumentiert Christensens Professorenkollege Vijay Govindarajan in dem ebenfalls 2016 erschienenen Buch „The Three Box Solution: A Strategy for Leading Innovation“. Govindarajan betont: Unternehmen müssen die schwachen Signale erkennen, die Marktveränderungen einleiten – und sie müssen die mit diesen Veränderungen verbundenen Chancen und Risiken für das eigene Geschäftsmodell bewerten.

Ein Beispiel, wie es geht, gibt das Unternehmen Tata Consultancy Services, ein weltweit tätiger Anbieter von IT-Services, Beratungsleistungen und Prozessmanagement. Das Unternehmen betreibt eine interne digitale Plattform (Ultimatix), auf der die mehr als 300.000 Mitarbeiter ihre Wahrnehmungen von Veränderungen austauschen – sei es beim Kunden oder beim Wettbewerb, seien es neue Technologien oder Marktregulierungen. Hieraus leitet das Unternehmen Hypothesen zur Zukunft ab, und es entsteht eine Unternehmenskultur, die den Wandel verinnerlicht hat.

Sharing Economy mitgestalten

Managementvordenker: Arun Sundararajan

Aktuelle Publikation:

Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. The MIT Press, Cambridge/Massachusetts 2016, 20,94 Euro.

Arun Sundararajan, Managementprofessor an der New York University, untersucht, wie digitale Technologien Unternehmen, Verwaltung und Gesellschaft verändern sowie klassische Unternehmensmodelle und Beschäftigungsverhältnisse in Frage stellen. Digitale Technologien bilden die Grundlage für die sogenannte Sharing Economy, in der Kunden Dienstleistungen und Produkte gemeinschaftlich nutzen. In seinem aktuellen Buch hebt Sundararajan hervor, wie sich Arbeitsverhältnisse verändern: In der Wirtschaft des Teilens kann jeder Unternehmer sein. Es entsteht ein „Plattform-Kapitalismus“, bei dem die Grenzen zwischen Vollzeitbeschäftigung und gelegentlicher Arbeit verschwinden, ebenso wie die Trennung von Berufs- und Privatleben.

Führungsleistung messen

Managementvordenker: Dave Ulrich

Aktuelle Publikation:

Leadership Capital Index: Realizing the Market Value of Leadership. Berrett-Koehler, Oakland 2015, 27 Euro.

Gute Führung steigert den Unternehmenserfolg – und somit den Wert eines Unternehmens. Das betont HR-Guru Dave Ulrich. Der Berater und Professor aus den USA feierte 2016 den zwanzigsten Geburtstag seines HR-Business-Partner-Modells – einem Konzept, das die enge Zusammenarbeit der Personaler mit den Verantwortlichen für die strategische Unternehmensausrichtung vorsieht. Für die Zukunft geht es Ulrich darum, den Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg transparenter und vor allem Führungsqualität messbar zu machen.

In seinem Ende 2015 erschienenen, jüngsten Buch überträgt Ulrich die aus dem Finanzbereich bekannten Rating-Konzepte auf den HR-Bereich. Er entwickelt ein Assessment, mittels dessen auf zwei Ebenen Bewertungen vorgenommen werden:

► Auf der *persönlichen Ebene* werden Führungskräfte auf individueller Basis bewertet. Hier fließen fünf Faktoren ein: 1. persönliche Professionalität, 2. strategische Fertigkeiten, 3. operatives Können, 4. zwischenmenschliche Fähigkeiten sowie 5. die Konsistenz von Führungsstil und Marktversprechen des Unternehmens.

► Auf *Unternehmensebene* werden ebenfalls fünf Faktoren erfasst. Sie beziehen sich auf die Entwicklung des Humankapitals und die Zukunftsfähigkeit einer Organisation: 1. Unternehmenskultur, 2. Talentmanagement, 3. Performance Management, 4. Informationsmanagement und 5. Change Management.

Die insgesamt zehn Faktoren bilden einen Bezugsrahmen zur Erfassung der aktuellen und künftigen Führungsstärke. Dieser Rahmen sollte laut Ulrich bei jeder Unternehmensbewertung Berücksichtigung finden, denn es sind ihm zufolge in zunehmendem Maße die weichen Faktoren, die den Wert eines Unternehmens bestimmen. Ulrich selbst bescherte der Leadership Capital Index im Jahr 2015 eine Nominierung für den „Thinkers50 Breakthrough Idea Award“. Wie sich dies auf sein künftiges Ranking unter den Managementvordenkern auswirkt – aktuell belegt er Platz 27 –, wird sich am 13. November 2017 zeigen. Dann wird die Frage nach dem einflussreichsten Managementvordenker neu beantwortet werden.

Karlheinz Schwuchow

Zunehmend bestimmen die weichen Faktoren den Wert eines Unternehmens.

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Abovorteile nutzen
Mehr? **Hier** klicken.

oder anrufen: 0228/97791-23



Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR
Für Abonnenten: 0 EUR

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR
für Abonnenten: 98,- EUR

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Ab April 2017 im Kameha Grand Bonn

Regulärer Eintritt: 498,- EUR
Abonnementpreis: 448,- EUR



Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR
für Abonnenten: 0 EUR

Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgäng



Für Abonnenten: 0 EUR