

*Der Unterschied zwischen Management und Leadership ist bekannt. Für die Frage, wie Leadership gelebt wird und er erlernt werden kann, braucht es kreative Ansätze, um Neugier und Entwicklungsbereitschaft zu wecken. ARGO stellt einen spannenden Weg vor.*

## Leadership neu erfahren

# Dirigieren – Führen – Wirken!



Ensemble Prisma Wien

- Sie müssen mit Ihrem Team herausragende Ergebnisse unter strengem Monitoring abliefern?
- Sie vollführen laufend einen Balanceakt zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen?
- Sie erwarten von Ihren Mitarbeitern hohen Einsatz für ein gemeinsames Ziel?
- Sie sind umgeben von Individualisten und müssen sie zur Kooperation führen?
- Sie haben jedem Mitarbeiter eine klare Funktion gegeben und sehen, dass trotzdem die Taktung fehlt?
- Sie haben selber weniger aktuelle Fachkompetenz als Ihre Spezialisten und erwarten deren Respekt?
- Als Führungspersonlichkeit in einer Gruppe von Experten geht es Ihnen vor allem um eines: Wirkung und Ergebnis zu erzeugen.

### **Dann sind Sie Führungskraft – oder Dirigent!**

Auf Einladung des Festspiel-Großsponsors Nestlé wurde im sommerlichen Salzburg das Thema „Leadership und Kreativität“ mit KünstlerInnen und KulturmanagerInnen diskutiert (Format, N34, 2010 berichtete). Peter Brabeck-Letmathe,

aus Kärnten stammender langjähriger Nestlé-Konzernchef, der in jungen Jahren selbst eine Dirigentenlaufbahn in Erwägung gezogen hatte, stellte dabei den Unterschied von Management und Leadership heraus: „Die Kombination aus laufender Erneuerung und perfekter Ausführung des Tagesgeschäfts ist die Kunst der Unternehmensführung. Dazu benötigt man Manager und Leader – und zwar auf allen Ebenen“, wird Brabeck-Letmathe im Format zitiert.

Eine Kombination, die auf Basis der Forschung von John P. Kotter (vgl. auch NEWS, letzte Seite!) seit langem Kernelement der Führungskräfteprogramme von ARGO ist:

Auf der einen Seite die planenden und kontrollierenden Manager, die ein bestimmtes Maß an Kalkulierbarkeit und Ordnung bewirken und das Potenzial haben, konsequent kurzfristige Ergebnisse hervorzubringen (exakte Termintreue, strikte Budgeteinhaltung u.ä.) - auf der anderen Seite Leader, die Erneuerung erzeugen und das Potenzial haben, außerordentliche und zukunftsweisende Veränderungen zu bewirken (kundenfreundliche Produkte, neue Arbeitsbedingungen, die eine Firma wettbewerbsfähiger machen, neue Denkweisen oder Lösungsansätze u.ä.).

Fortsetzung >>



Fortsetzung >> THEMA

Management wird gelehrt, Leadership oft dem Zufall des Lernens an vermeintlich guten Vorbildern überlassen. John P. Kotter spricht vom Bedarf einer 30:70 Verteilung zugunsten des Leadership, ein Anstoß, sich gerade hinsichtlich dieser Kompetenz bewusst zu überprüfen!

Ähnlich wie bei Nestlé, wo Brabeck-Letmathe ein Symphonieorchester in die Firmenzentrale einlud, um sein Führungsteam über Beobachtung zu inspirierendem und integrierendem Leadership zu animieren, kann mit der Metapher des Dirigierens in ARGO Leadership Programmen direkt gearbeitet werden:

Im Seminar „Dirigieren – Führen – Wirken!“ haben Führungskräfte die Möglichkeit, ein Streichquartett zu dirigieren, und im Rahmen dieser Selbsterfahrung die Wirkungen des eigenen Führungsverhaltens zu erleben. ARGO hat dieses Konzept mit dem Geiger Florian Schönwiese entwickelt, der die MusikerkollegInnen aus dem Ensemble Prisma Wien für dieses Projekt begeistern konnte.

Ob und wie geführt wird, welche Botschaften tatsächlich vermittelt werden, wie nachvollziehbar sie sind und wie gut mit Emotionen zwischen den Zeilen umgegangen wird; wann die Führungskraft als Leiter präsent sein muss und wo sie den Fluss stört, wo Führungskräfte irritieren und wo sie wirken - das und vieles mehr bekommen Teilnehmer über das Arbeiten mit dem Orchester direkt gespiegelt.

Einerseits das unmittelbare hörbare Ergebnis und das Feedback der Musiker und andererseits die professionelle Reflexionsanleitung zur Übersetzung in den eigenen Führungsalltag, aber auch Impulsreferate über topaktuelle Führungskonzepte zur „Emotionalen Intelligenz“ verbinden sich zu einer wertvollen, persönlichen Erfahrung.

Ob an einem herrlichen Abend im Konzertsaal oder im Seminar mit dem Taktstock in der Hand – die Freude und Leidenschaft am Führen wieder zu entdecken ist ein wichtiger Schritt, neue Wirkung zu entfalten!

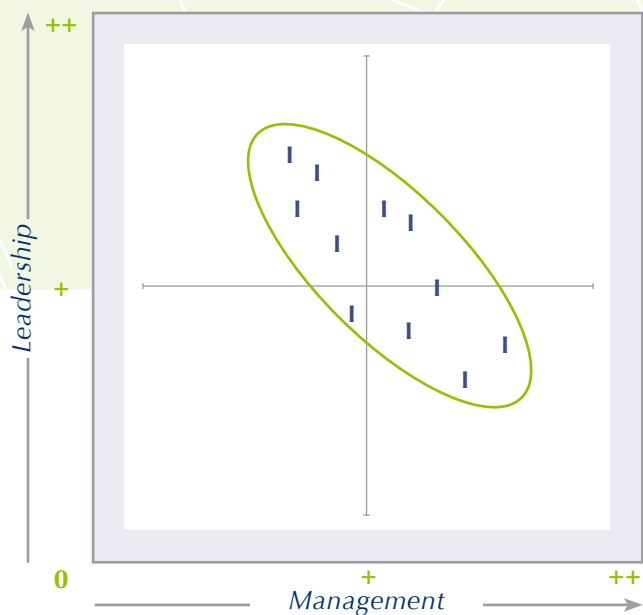
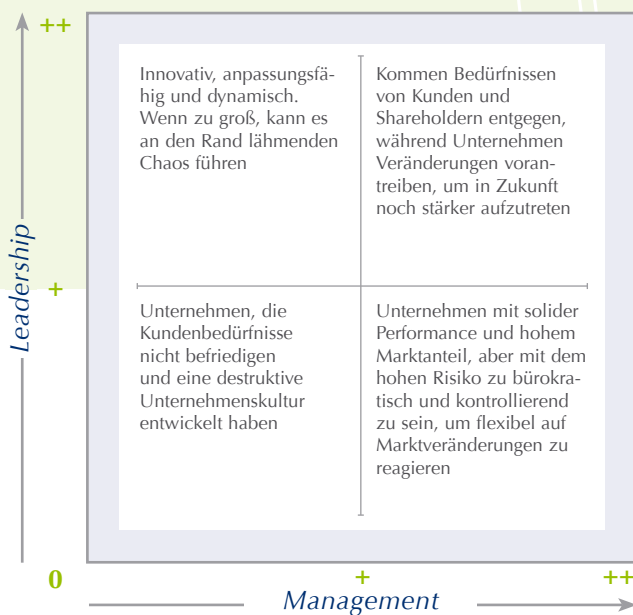
## Management vs. Leadership

TOOLS

John P. Kotter, Autor von „Leading Bold Change“, formuliert es so: „Change is a team sport!“

Um erfolgreich zu sein, müssen sich Management- und Leadership-Qualität in der Unternehmensführung ausgleichen.

Kotter stellt die Konsequenzen von Gleichheit und Ungleichgewicht folgendermaßen dar:



Wie sieht diese Balance in Ihrem Führungsteam aus?

Stufen Sie Ihr Managementteam ein und diskutieren Sie das Ergebnis vor dem Hintergrund der Situation Ihres Unternehmens!



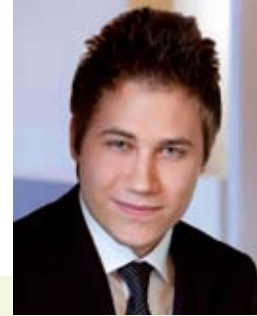
## | Willkommen an Bord!

### **ARGO wien:**

Mit Johannes Hindler heißen wir einen jungen Consultant und Projektmanager an Bord willkommen. Tatkräftige Unterstützung im IT Bereich wird unser neuer Lehrling, Christian Kaiser, beisteuern.



Johannes Hindler



Christian Kaiser

### **ARGO zagreb:**

Wir freuen uns, in unserer südlichen Niederlassung mit Tomislav Bekec einen zweiten Geschäftsführenden Gesellschafter mit langjähriger Branchenkenntnis und mit Stjepan Werft einen ebenso erfahrenen Trainer und Berater gewonnen zu haben!



Tomislav Bekec



Stjepan Werft

## | „ARGO radar 2010 - Veränderungen und die Illusion der Planbarkeit“

## FACTS

Anlass für das dritte ARGO radar 2010 ist ein Vortrag mit dem gleichnamigen Titel auf der diesjährigen PzM Summit vom 29. - 30.11.2010 in Wien, sowie die Durchführung des ersten ARGO business forum am 03.11.2010 in München gewesen.

Das ARGO business forum 2010 steht unter dem Titel „Autonomie und die Grenzen der Entwicklung von Mensch und Organisation – was tun?“ und beleuchtet die Möglichkeiten, Grenzen und Bedingungen effektiver Steuerung und Entwicklung von Leistung, Personal und Unternehmen. In den Vorträgen und Workshops des ARGO business forums beziehen wir uns auf die Ergebnisse der Impulsbefragung, dem „ARGO radar 2010 – Veränderungen und die Illusion der Planbarkeit“, mit denen wir zur Ursachenklärung ineffektiver sowie effektiver Veränderungsprozesse in Unternehmen beitragen wollen. Hierbei sollte das Erleben bisheriger Veränderungen und deren Auswirkungen, das Commitment zu diesen Veränderungen, die angenommenen Gründe für das Scheitern von Veränderungen und die Erwartungen an zukünftige Veränderungen erfasst werden.

Als mögliche Hauptursachen für das Scheitern von Veränderungsprozessen werden von den 214 antwortenden Personen (Rücklaufquote von 14%) vor allem das nicht ausreichende Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung bei den Betroffenen (63% der Mehrfachnennungen) und die Missachtung von Widerständen (62%) eingestuft. Auch die Nicht-Berücksichtigung der individuellen Mitarbeiterbedürfnisse (56%) spielt nach Ansicht der Befragten eine wichtige Rolle beim Scheitern von Veränderungsprozessen.

Das Commitment zu den bisher erfolgten Veränderungsmaßnahmen ist bei den Befragten insgesamt sehr hoch (siehe Grafik > nächste Seite). Dennoch unterscheiden sich hierbei Führungskräfte signifikant von den Mitarbeitern, da die Führungskräfte deutlich mehr voll und ganz hinter den Veränderungen in ihren Unternehmen stehen als die Mitarbeiter.

Fortsetzung >>

## Ich persönlich habe das Gefühl, dass ich zu den Veränderungen im Unternehmen ...



Grafik: Commitment zu den erfolgten Veränderungen insgesamt

**Fazit des ARGO radar 2010:** Mit der Berücksichtigung der autonomen Bedürfnisse und Widerstände der betroffenen Mitarbeiter, der Verdeutlichung des persönlichen

Nutzens durch die Veränderung und der Dringlichkeit der Veränderung für die Betroffenen erhöhen Unternehmen die Steuerbarkeit und Effektivität ihrer Veränderungsprozesse. Werden zudem noch eine positive, emotionale Resonanz für den geplanten Weg der Veränderung geschaffen, die bis zur Veränderung gezeigten Leistungen der betroffenen Mitarbeiter ausreichend gewürdigt und die am Arbeitsplatz geltenden kulturellen Spielregeln an die Erfordernisse der Veränderung angepasst, steigt die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Umsetzung und ein nachhaltiges Commitment von Veränderungsprozessen in Unternehmen.

Für Ihre Beteiligung am ARGO radar 2010 möchten wir uns an dieser Stelle bei Ihnen herzlich bedanken – falls Sie Interesse an den Gesamtergebnissen zum ARGO radar 2010 und der Teilnahme am ARGO business forum 2010 in München haben, finden Sie zusätzliche Informationen auf unserer Homepage [www.argo.at](http://www.argo.at) unter dem button „events“ oder schicken Sie bitte eine E-Mail an [s.maurer@argo.at](mailto:s.maurer@argo.at).

## Ausblick

- Seit Oktober 2010 sind Barbara Thoma und Ronald Thoma zertifizierte „Leading Bold Change“ Trainer nach John P. Kotter.  
Freuen Sie sich auf unsere Pinguine!



- ARGO münchen lädt am 3.11.2010 zum ARGO business forum 2010 zum Thema „Autonomie und die Grenzen der Entwicklung von Mensch und Organisation – was tun?“ in das neue Büro von ARGO münchen, Konrad-Zuse-Platz 8, ein. Details dazu finden Sie unter [www.argo.at/events](http://www.argo.at/events). Die Einladungen werden persönlich ausgeschiedt.
- Die Gesellschaft für Prozessmanagement und ARGO Personalentwicklung GmbH, als unterstützendes Unternehmen, laden am 29. November 2010 zum Business Talk „Flexibel und Attraktiv: Prozessmanagement als Stabilitätsfaktor im Wandel“ in den Festsaal der Technischen Universität ein. Persönliche Einladungen erhalten Sie per Post.

## Impressum



Barbara Thoma  
ARGO Personalentwicklung GmbH  
Cobenzlgasse 32  
1190 Wien  
Tel +43-1-369 77 00  
mail [b.thoma@argo.at](mailto:b.thoma@argo.at)

**Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung!**