



## Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor  
am Institute of Leadership & Change  
Management, Johannes Kepler Univer-  
sität Linz  
wolfgang.guettel@jku.at



## Christine Güttel

Academic Coordinator am Studienbe-  
reich Personal & Organisation der  
FWWien der WKW  
christine.guettel@fh-wien.ac.at



## René Voglmayr

Leiter des LIT (Linz Institute of Tech-  
nology) Open Innovation Center der  
Johannes Kepler Universität Linz  
rene.voglmayr@jku.at

# Management Development

## Fähigkeiten, Wandel und Leistungspotenzial<sup>1</sup>

Führung ist eine Profession. Während es für viele Professionen feste Ausbildungscurricula gibt, wird Führungskräften bisweilen unterstellt, dass es an ihren Persönlichkeitscharakteristika liegt, ob sie effektiv agieren oder nicht. Doch ein näherer Blick auf die Aufgabenfelder der Führung zeigt, dass Führungsfähigkeiten aus dem Zusammenspiel von Führungsidentität, Führungswissen sowie Führungsmethoden resultieren und erlernbar sind. Die drei Felder sind integrativ zu betrachten, denn ohne gefestigte Führungsidentität - Haltung - verbleiben Führungswissen und Führungsmethoden weitgehend im Werkzeugkasten der Führungskraft und entfalten nicht die ihnen innewohnenden Potenziale. Wir zeigen diese Felder der Führungskräfteentwicklung – Management Development – auf und erläutern geeignete Zugänge, um zielgerichtet Einfluss auf den Lernprozess zu nehmen.

## Einleitung

Führungskräfte vermitteln ihren MitarbeiterInnen (bzw. ihrer nächsten Führungsebene) die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens. Sie müssen in einem sozialen

Interaktionsprozess Einfluss auf das Zielsystem der MitarbeiterInnen nehmen. Zwischen den Zielen des Unternehmens und den Mitarbeiterzielen besteht mitunter eine Differenz, die mit Hilfe der Führungskräfte überwunden werden muss. In dynamischen Umfeldern ist dies ein kontinuierlicher Prozess, denn Digitalisierung und Globalisierung erzeugen zurzeit großen Druck auf Unternehmen. Supply Chains werden zunehmend durch (weitere) technologische Entwicklungen unternehmensübergreifend vernetzt. Vor allem Start-ups wie Uber oder AirBnB bzw. Amazon oder Zalando erzeugen durch die Nutzung digitaler Technologien Brüche im Wettbewerbsumfeld indem sie disruptiv bedeutende Positionen in den Wertschöpfungsketten zwischen KundInnen und ProduzentInnen erobern und nachhaltig besetzen. Hinzu kommt der Druck kosteneffizient zu agieren oder sehr hohe Qualitätsanforderungen zu erfüllen (z.B. Good Manufacturing Practices; GMP). Die Wettbewerbslandschaft ist dynamisch und komplex geworden, wodurch Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten in den vielen Entscheidungsprozessen entstehen. Unternehmen müssen strategisch, strukturell und kulturell passende Rahmenbedingungen schaffen und vor allem ihre Führungskräfte auf diese Herausforderungen vorbereiten, d.h. ihnen Fähigkeiten mitgeben, um kurz- und langfristig bestehen zu können. Management Development ist daher bedeutungsvoller denn je!

### **Felder der Führungskräfteentwicklung**

Erfolgsrezepte zu Leadership gibt es viele, aber die Halbwertszeit reicht fallweise über ein Jahr nicht hinaus. Allgemeingültige und wissenschaftlich abgesicherte Empfehlungen sind hingegen rar, denn die Vielfältigkeit an herausfordernden Führungssituationen ist sehr groß. Daraus resultiert auch die dominante Erkenntnis in der Führungsforschung, dass Führungskräfte in der Lage sein müssen, situativ zu führen.<sup>2</sup> Situatives Führen steht für den kunstvollen Wechsel zwischen autoritären Top-down-Entscheidungen und partizipativ-delegativen Formen der Entscheidungsfindung, für den der jeweiligen Situation angepassten Wechsel zwischen Leistungs- und Mitarbeiterorientierung wie auch für die Balance aus Exekutions- und Lernkontext.

Entlang des Performance Core<sup>3</sup> können jene drei Bereiche - Leadership Kraftfelder - identifiziert werden, mit denen Führungskräfte das Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiter, Teams oder des Unternehmens beeinflussen können (Abb. 1). Sie können an der Optimierung der Auslegung ihrer Führungsrolle arbeiten (z.B. Führungsidentität, Prioritätensetzung oder situatives Führungsverhalten im Umgang mit MitarbeiterInnen), Teamprozesse effektiver steuern (z.B. Leistungsnormen, Kohäsion, Rollenklarheit) oder die formalen Elemente der Organisation in ihrem Verantwortungsbereich gestalten (z.B. Aufgabenstrukturen, Zuständigkeiten, Abläufe). Zudem können sie über organisationskulturelle Werte und soziale Normen reflektieren, um ihre Führungsentscheidungen auch wirkungsvoller in den organisationalen Kontext einbetten zu können. Dies impliziert Wissen über Change Management und Ambidexterity.<sup>4</sup> In Summe resultieren daraus jene Handlungsfelder, über die Führungskräfte Einfluss auf die Weiterentwicklung des Performance Core und damit auf die Organisationsentwicklung nehmen



gut daran in die Personalentwicklung ihres Führungskaders besonders dann zu investieren, wenn Zeit für Lernen und Reflexion ist, denn „Segeln lernt man nicht im Sturm“. Die Vernetzung der Weltwirtschaft lässt Verwerfungen rasch zu globalen Unternehmenskrisen ausufern. Ein handlungsfähiger Führungskader ist folglich für das Überleben von Unternehmen essentiell. Die gegenwärtige Hochkonjunktur (2019) stellt ein Zeitfenster dar, um Dynamic Managerial Capabilities bei Führungskräften weiterzuentwickeln. Denn robuste und flexible Führungskräfte ermöglichen organisationale Resilienz. Dynamic Managerial Capabilities, d.h. die individuellen Veränderungsfähigkeiten von Führungskräften, beinhalten drei Komponenten, die eine robuste und flexible Organisation ermöglichen: Sensing, Seizing und Reconfiguring.<sup>7</sup>

Sensing beschreibt die Fähigkeiten zur Umfeldwahrnehmung. Darunter ist zu verstehen, wie sensibel Führungskräfte auf verschiedene Entwicklungen in ihren Umfeldern achten und wie sie die mehrdeutigen Signale - starke und schwache - interpretieren: wo sind neue technologische Möglichkeiten, wie könnten Geschäftsmodelle mit disruptivem Charakter in unseren Märkten aussehen, wo sind Anzeichen für Konjunkturabschwächungen, wie wird sich die Konkurrenz entwickeln oder wo können neue Allianzpartner für Forschung & Entwicklung gefunden werden. Sie bekommen im Arbeitsalltag von ihren MitarbeiterInnen, KundInnen, Lieferanten, NetzwerkpartnerInnen, aus den Medien oder von anderen Führungskräften im Unternehmen vielfältige Informationen, die sie sinnstiftend verarbeiten müssen. Nur wenn sie sich dieser Rolle ausreichend bewusst sind und auch Zeit und Aufmerksamkeit auf diese Aktivitäten legen, werden sie in der Lage sein eine facettenreiche Lesart der Chancen und Gefahren in ihren Verantwortungsbereichen erzeugen zu können.

Seizing thematisiert die Muster der Entscheidungsfindung von Führungskräften zur Verarbeitung mehrdeutiger Umfeldersignale. Handlungsfähigkeit erlangen Führungskräfte nur dann, wenn sie in der Lage sind, sich ein Bild - Big Picture - über die Lesart der Informationen und über bestehende Zusammenhänge zu machen. Wie Führungskräfte ihre Entscheidungen - immer unter Unsicherheit und ohne Möglichkeit vollständiges Wissen über Entscheidungsgrundlagen oder Zukunftsentwicklungen zu erlangen - treffen. Aktuelle Forschungen zeigen, dass dabei das Bauchgefühl in Form von einfachen Heuristiken strukturierten Planungsversuchen häufig deutlich überlegen ist<sup>8</sup>, da darin die Erfahrungen vergangener Entscheidungen gespeichert werden. Besonders in dynamischen und komplexen Umfeldern müssen rasch Entscheidungen getroffen werden, um die Organisation flexibel zu halten und dadurch die Handlungsfähigkeit zu sichern. Allerdings bedarf das Bauchgefühl einer kontinuierlichen Reflexion und fallweise einer Adaption, um sicherzugehen, dass auf passende Aspekte geachtet wird und angemessene Handlungen eingeleitet werden.<sup>9</sup>

Reconfiguring dient schließlich dazu, dass die Führungskraft die getroffenen Entscheidungen auch umsetzt und mit den gesetzten Veränderungsimpulsen MitarbeiterInnen mobilisieren kann. Wissen über Change Management und Ambidexterity (d.h. die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation zwischen Effizienz und Flexibilität bzw. zwischen Kompetenznutzung und Kompetenzkreation) bildet dazu die Grundla-

ge.<sup>10</sup> Das reicht von der Gestaltung von Kommunikationssystemen über die Entwicklung von Projekt- und Veränderungsarchitekturen bis zu allen Prozessen des Personalmanagements (Auswahl, Integration, Performance Management, Entwicklung und Abbau). Denn nur, wenn der Veränderungsimpuls von der Führungskraft in die Köpfe und in die Herzen der MitarbeiterInnen überspringt werden die Veränderungsziele erreichbar.

### Methoden und Zugänge der Führungskräfteentwicklung

Die Kunst der Personalentwicklung besteht nun darin, Management Development-Programme zu konzipieren, durch die Führungskräfte in ihrer Effektivität und Agilität gestärkt werden, um die Organisation robust und flexibel zugleich zu gestalten. Daher sind Lernsettings erforderlich, in denen Führungskräfte ihre Dynamic Managerial Capabilities weiter veredeln, um effektivere Entscheidungen zu treffen und die Organisation weiterzuentwickeln, indem sie ihre Teams zielgerichtet beeinflussen und organisationale Rahmenbedingungen gestalten, die eine passende Balance zwischen Effizienz und Flexibilität bzw. zwischen inkrementeller Weiterentwicklung und radikalem Wandel ermöglichen. Lernarchitekturen müssen neben der inhaltlichen Weiterentwicklung vor allem die Reflexionsfähigkeit des eigenen bisherigen Führungsverhaltens fördern, denn nur eine gefestigte Führungsidentität kann die inhaltlichen Aspekte auch anwenden.<sup>11</sup> Andernfalls verbleiben die Inhalte bestenfalls im kognitiven Repertoire der Führungskraft und werden weder bei ihr noch bei den MitarbeiterInnen oder in der Organisation handlungswirksam.

Der Schlüssel zur Auseinandersetzung mit der Führungsidentität ist erfahrungsorientiertes<sup>12</sup> Lernen. Der Einsatz von gruppendynamischen Übungen, die Nutzung von Fallstudien oder von Methoden kollegialer Beratung, in denen reale Fälle der TeilnehmerInnen diskutiert und ansatzweise gelöst werden, bietet einen Reflexionsraum für die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsidentität. Dies ist insofern bedeutsam, da viele Ausbildungscurricula von Führungskräften kaum Gelegenheit bieten, sich mit der Identitätsentwicklung als Führungskraft auseinanderzusetzen. Abhängig von der Persönlichkeit und von der Sozialisationserfahrung als Führungskraft (von der Übernahme von ersten Führungsrollen in der Schule bis zum Unternehmen) fühlen wir uns mit gewissen Führungsstilen wohler und verfügen über ein eingelerntes und oftmals wenig hinterfragtes Führungsverhalten. Führungskräfte trainings können dazu beitragen, dass die eigene Identität des Werdens als Führungskraft entschlüsselt wird und dabei die damit verbundenen Stärken und Schwächen ins Bewusstsein gerückt werden. Damit werden Verhaltensweisen für die Führungskraft versteh- und (bedingt) veränderbar, die bislang nahezu als selbstverständlich betrachtet wurden. Dies ist deshalb bedeutungsvoll, da jedes Führungsverhalten in bestimmten Situationen Vor- und Nachteile mit sich

*„Der Schlüssel zur Auseinandersetzung mit der Führungsidentität ist erfahrungsorientiertes Lernen“*

bringt. Je breiter das Verhaltensrepertoire als Führungskraft wird, desto leichter können vielfältige und im Voraus wenig abschätzbare neue Situationen bewältigt werden. Dadurch entsteht Potential für Agilität, das dann aktiviert werden kann, wenn tatsächlich Flexibilität, Radikalität oder Innovativität verlangt wird. Erfahrungsorientierte Lernmethoden bieten Führungskräften einen sozialen Raum, in dem sie über ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren, unterschiedliches Verhalten ausprobieren und auch bei anderen TeilnehmerInnen die Auswirkungen von bestimmten Führungsstilen beobachten können. Über Feedbackprozesse kann tieferliegendes Lernen befördert werden, das im Idealfall die Identität als Führungskraft stärkt (Abb. 2).



Abb. 2: Führung als Profession: Handlungsfelder der Führungskräfteentwicklung

Im Trainingskontext ist die Kreation von Vertrauen und von psychologischer Sicherheit<sup>13</sup> bedeutsam, da sie Voraussetzung für das Gelingen von reflexionsorientiertem Lernen sind. Dies ist im Kontext von eLearning- und Blended Learning- Aktivitäten nur sehr bedingt möglich. Die Vorteile dieser Lernmethoden, die in Fachtrainings (z.B. Compliance-Schulungen, Schulungen von technischen Verfahren) zu Kosteneffizienz und Effektivität beitragen, sind für die Weiterentwicklung der Führungsidentität sowie für reflexionsorientierte Lernprozesse ungeeignet. Sie können bestenfalls als Ergänzung von Führungskräfte Trainings zum Austausch zwischen den Modulen oder als Informationsplattform eingesetzt werden. Tiefere Konversationen für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauensbeziehung sind nach wie vor nur durch persönliche Face-to-Face-Interaktion möglich, die im Idealfall um informelle Aspekte am

Abend oder Outdoor-Aktivitäten ergänzt wird. Eine Verzahnung von Führungskräfteentwicklungsaktivitäten mit realen Lernmöglichkeiten kann eine große Kraft erzeugen, wodurch sich die Führungsidentität weiterentwickelt und eine Verbindung mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Unternehmen stattfinden kann. Dazu können unternehmensinterne Projekte (z.B. Innovationsprojekte, in denen Kohorten aus Führungskräfteentwicklungsakademien Pläne ausarbeiten), Acceleratoren und Inkubatoren (z.B. wo innovationsoffene Start-up-Kulturen mit Führungskräften mit langjähriger Führungserfahrung aus traditionellen Unternehmen verschränkt werden, um wechselseitiges Lernen zu ermöglichen) oder externe Projekte (z.B. in Zusammenarbeit mit Non-Profit Organisationen, Universitäten bzw. Fachhochschulen oder mit Kunden oder Netzwerkpartner) dienen. In diesen Real-Life-Lernsettings sind Führungskräfte gefordert in völlig neuen Kontexten ihre bisherigen Führungsfähigkeiten anzuwenden und über das dort erfahrene Feedback zu reflektieren. Die Konfrontation mit neuartigen Herausforderungen ermöglicht die Vergrößerung der Spannbreite ihres Führungsverhaltens. Werden diese Prozesse auch mit Veränderungsarchitekturen aus Organisationsentwicklungsprozessen verbunden, dann können die strategischen, strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen mitgestaltet werden, um das neue Führungsverhalten im Unternehmensalltag zusätzlich zu unterstützen und dadurch größere Potenziale der Führungskraft für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Ein weiterer Punkt um Führungskräfte für die alltäglichen Herausforderungen vorzubereiten, ist die Verbindung von langjähriger beruflicher Erfahrung und akademischem Wissen im Rahmen von ausgedehnten, aber doch zeitlich abgegrenzten (universitären) Ausbildungssettings. Langjährig erworbenes Bauchgefühl, die aufgebauten und erprobten Führungs- und Managementfähigkeiten, können durch die wissenschaftlich-analytische Herangehensweise in strukturierte Bahnen gebracht und somit bewusst gemacht werden. Dem Zeitgeist entsprechend möchten Führungskräfte neu erworbenes Wissen direkt auf den Arbeitsbereich übertragen und anwenden. Es geht darum, neue Inhalte (wissenschaftlich aufbereitet) aufzunehmen und aktiv zu reflektieren, gleichzeitig aber auch, sich in einem anregenden Umfeld auszutauschen und (wie bereits erwähnt) von den Erfahrungen anderer Teilnehmer zu profitieren. Letztlich bietet das Verfassen von wissenschaftlichen schriftlichen Arbeiten die Gelegenheit, sich in einem Gebiet zu vertiefen und Expertise aufzubauen. In einer gewöhnlichen Arbeitssituation ist dies kaum möglich, hat aber den Vorteil, dass neu erlangtes Expertenwissen direkt in die Organisation fließen kann.

Für die Führungskräfteentwicklung können drei Trainingstypen<sup>14</sup> ableiten, die sich unterschiedlich gut für die Vermittlung der verschiedenen Inhalte eignen: Fachtrainings, verhaltensorientierte Trainings und systemische Trainings.

*Fachtrainings* folgen der deduktiven Logik und dienen primär der Vermittlung von Good Practices. Bei diesen Trainingsformen steht das Erwerben von Führungswissen und -methoden im Vordergrund. Es werden Good Practices vermittelt, die allerdings meistens ohne das anwendungsspezifische Kontextwissen präsentiert werden (deshalb wird dies gerne per „e-learning“ gemacht, denn auch dort spielt die Reflexion mit

dem Führungsalltag und der eigenen Führungsidentität nur eine geringe Rolle). Bei reflektierter Führungsidentität sind diese Formen der Wissensvermittlung sinnvoll; bei fehlender ausgeprägter Führungsidentität bleiben sie oft wirkungslos, da sie nicht stimmig-authentisch eingesetzt werden.

*Verhaltensorientierte Trainings* nutzen die induktive Logik der Wissensgewinnung über iteratives Erfahrungslernen. Diese Form von Trainings arbeitet sehr stark mit den vorhandenen oder im Seminarsetting in gruppenspezifischen Übungen erworbenen Erfahrungen der TeilnehmerInnen. Der Erfahrungsschatz der TeilnehmerInnen wird durch neuartige Erfahrungen oder durch den Erfahrungsaustausch und Feedback interaktiv erweitert. Outdoor-Trainings beispielsweise greifen auf gruppenspezifische Übungen zurück, in denen im Anschluss die TeilnehmerInnen über die Stärken und Schwächen der Gruppe und Einzelpersonen reflektieren. Daraus können Lernerkenntnisse abgeleitet werden (reflektierte Good Practices).

*Systemische Trainings* folgen der abduktiven Logik und fördern reflektiertes Erfahrungslernen. Diese Trainingsform nimmt die Erfahrung der TeilnehmerInnen aus ihrem beruflichen Alltag oder aus gruppenspezifischen Übungen als Grundlage. Sie ist allerdings viel stärker inhaltsorientiert, da sie nun die TeilnehmerInnen über die Vermittlung von theoretischen und konzeptionellen Kenntnissen in die Lage versetzt Wahrnehmungs- und Handlungsmuster zu erkennen und auch erklären zu können. Sie geht daher über reines Erfahrungslernen hinaus, da im Vordergrund die Vergrößerung des theoretisch-konzeptionellen Repertoires der Führungskräfte steht. Dies dient zudem dazu, dass Führungskräfte sich ihrer Rolle in den sozialen Kontexten - Team und Organisation - bewusst werden und über Möglichkeiten und Grenzen ihrer Führungsentscheidungen reflektieren können. Daraus resultiert eine gefestigte Führungsidentität - Haltung - die es ermöglicht, dass Führungswissen und -methoden sinnstiftend eingesetzt werden können. Führungskräfte werden agiler in ihren Führungsentscheidungen, da sie Situationen effektiver analysieren und erklären können und dadurch ihren Variantenreichtum an Führungsmethoden adäquat einsetzen können.

## **Conclusio**

Management Development zur Professionalisierung von Führung bzw. von Führungskräften ist bedeutsamer denn je. Denn in dynamischen und komplexen Unternehmensfeldern sind Führungskräfte nötig, die in neuartigen, überraschenden oder krisenhaften Situationen fähig sind, ihr Unternehmen bzw. ihr Team zu navigieren. Besonders Dynamic Managerial Capabilities ermöglichen ein flexibles Agieren bei Entscheidungen unter Unsicherheit, da Augenmerk auf die Verarbeitung von Umfeldsignalen, auf die Muster der Entscheidungsfindung und auf die Umsetzung von Neuerungsimpulsen gelegt wird. Wenn der Führungskader in der Lage ist die eigene Führungsidentität über reflexionsorientierte Lernsettings zu stärken und weiterzuentwickeln, dann wird die Grundlage für eine robuste und flexible Organisation gebildet. Unternehmen können Führungskräfte durch passende Lernarchitekturen - in Fachtrainings, verhaltensorientierten Trainings oder systemischen Trainings - in ihren Ma-



nagement Development-Programmen und in der strategischen, strukturellen und kulturellen Gestaltung der Organisation unterstützen, um effektiv agieren zu können. Managementmoden kommen und gehen; effektive Führung bleibt!

## Literatur

- <sup>1</sup> Dieser Beitrag basiert auf dem Buchkapitel „Management Development: Fähigkeiten, Wandel und Leistungspotenzial“. Erschienen in: Güttel, W.H. 2019. Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity. 2. überarbeitete Aufl., München, Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- <sup>2</sup> Yukl, G. 2012. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85 sowie der Beitrag zur Führungsidentität (Kap. 2.1) in diesem Buch.
- <sup>3</sup> vgl. Güttel, W. H. 2017. Führung und Wandel des Leistungskerns von Organisationen. *Austrian Management Review*, Vol. 7, 9-31.
- <sup>4</sup> Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. 2018. Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- <sup>5</sup> Martin, J. A., & Bachrach, D. G. 2018. A relational perspective of the microfoundations of dynamic managerial capabilities and transactive memory systems. *Industrial Marketing Management*, 74, 27-38 sowie Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. 2010. Rewiring: Cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 265-301.
- <sup>6</sup> Helfat, C. E., & Martin, J. A. 2015. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- <sup>7</sup> Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- <sup>8</sup> Gigerenzer, G. 2015. *Bauchentscheidungen: die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. C. Bertelsmann Verlag. Sull, D., & Eisenhardt, K. M. 2015. *Simple rules: How to thrive in a complex world*. Houghton Mifflin Harcourt.
- <sup>9</sup> Gruenauer, J., Güttel, W. H., & Wurmbbrand, A. 2018. Simple Rules: Wie sich Unternehmen das Leben einfacher machen können und dennoch effektiver agieren! *Zeitschrift für Führung & Organisation*, 87(2), 112-120.
- <sup>10</sup> vgl. dazu die Abschnitte zu Change Management und zu Ambidexterity in diesem Güttel, W.H. 2019. *Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity*, Hampp Verlag.
- <sup>11</sup> Müller, B. & Schweiger, S. 2018. Führungsbilder, Fallen und HeldInnen. *Austrian Management Review*, 8, 52-61.
- <sup>12</sup> Dewey, J. 1997. *Experience and Education*. New York: Touchstone.
- <sup>13</sup> Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- <sup>14</sup> vgl. als Analogie die unterschiedlichen Formen der Unternehmensberatung in Hasenzagl, R. & Güttel, W.H. 2018, *Wou Unternehmensberatung?* *Austrian Management Review*, 8, 11-24; bzw. das dahinterliegende Führungsverständnis bei Müller, B. & Schweiger, S. a.a.O.

## Information zu den AutorInnen

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel ist seit 2009 Universitätsprofessor am Institute of Leadership & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz und war von 2011 bis 2015 Dean sowie Co-Geschäftsführer der LIMAK Austrian Business School der JKU. Zuvor war er an den Universitäten Kassel, Hamburg, Liverpool und Padua sowie an der WU Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz AG, bei Diebold Management Consulting sowie

als selbständiger Berater und Trainer. Seine Forschung ist den Themen Leadership & Change Management gewidmet. Die von ihm initiierte Austrian Academy of Management & Leadership dient dem Theorie-Praxis-Transfer im Bereich Management und Leadership. Seine Beratungsgesellschaft Güttel Management Consulting, Research, & Training (guettel2) dient ebenfalls dazu mit wissenschaftlichem Background praktische Probleme zu lösen.

Mag.<sup>a</sup> Christine Güttel ist Academic Coordinator am Studienbereich Personal & Organisation der FHWien der WKW und leitet als Program Manager das Weiterbildungsprogramm MSc Leadership in Kooperation mit dem Hernstein Institut für Management und Leadership. Sie greift dabei auf Erfahrungen in der Personalberatung sowie im Change Management in einem internationalen Konzern und auf ihre Tätigkeit in der internationalen Hotellerie zurück.

Mag. René Voglmayr ist Leiter des LIT (Linz Institute of Technology) Open Innovation Center der Johannes Kepler Universität Linz. Davor war er als Bereichsleiter der postgradualen Ausbildungen an der WU Executive Academy sowie der LIMAK Austrian Business School der JKU Linz beschäftigt. Er befasst sich vorrangig mit den Themen Wissenstransfers und Kompetenzaufbau im Bereich Entrepreneurship und Innovation.