



Manuel Sand (Hg.)

Leadership und Guiding

Adventuremanagement
in Theorie und Praxis



Manuel Sand (Hg.)
Leadership und Guiding
Adventuremanagement
in Theorie und Praxis



Manuel Sand (Hg.)

Leadership und Guiding

Adventuremanagement
in Theorie und Praxis

UVK Verlag · München

Prof. Dr. Manuel Sand lehrt im Branchenprogramm Outdoorsport und Adventuremanagement an der Hochschule für angewandtes Management. Darüber hinaus befasst er sich in Theorie und Praxis mit Fragestellungen aus dem Outdoorsport, des Abenteuer Tourismus, Managementaspekten von Abenteuerangeboten und der Erlebnispädagogik. Seit 2012 veranstaltet er die Kongressreihe für Outdoor und Adventure in Treuchtlingen.

ISBN (Print) 978-3-7398-3022-3

ISBN (EPDF) 978-3-7398-8022-8

ISBN (EPUB) 978-3-7398-0526-9

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlag 2020

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Lektorat: Rainer Berger, München

Einbandmotiv: © Pexels, Pixabay

Kapiteleinstiegsbilder: aus iStock | © izhairguns, © simonkr, © wanderluster,

© criene, © fon_thachakul, © yanik88, © Milosz_G, © Andrew Peacock

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

UVK Verlag

Nymphenburger Str. 48

80335 München

Telefon: 089/452174-66

Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Dischingerweg 5

72070 Tübingen

Telefon: 07071/9797-0

www.narr.de

Liebe Leserinnen und Leser!

Bevor Sie in den Genuss der spannenden Beiträge zum Thema kommen, finden Sie hier ein paar allgemeine Informationen zum Kongress und der Kongressreihe aus der diese Beiträge entstanden sind.

7. Kongress für Outdoor und Adventure: Leadership und Guiding

Der 7. Kongress für Outdoor und Adventure fand im Februar 2019 am Adventure Campus der Hochschule für angewandtes Management in Treuchtlingen statt. An zwei Tagen widmeten sich rund 75 Teilnehmerinnen und Teilnehmer dem Thema Führung aus verschiedenen Blickwinkeln. Unter der Schirmherrschaft von Dr. Karl Friedrich Ossberger (Unternehmer und Ehrenvorsitzender des IHK Gremiums) diskutierten die Kongressbesucher, wie sich Führung Indoor und Führung Outdoor unterscheiden und welche Parallelen dabei gezogen werden können. Sind Führungskräfte mit ihren Teams Outdoor überlebensfähig?

Rund 70 Expertinnen und Experten versuchten, dieser Frage in spannenden Vorträgen und interaktiven Workshops auf den Grund zu gehen. Führung kommt nicht nur in vielen deutschen Wörtern vor, es ist nicht nur in Unternehmen bedeutsam, sondern auch für Outdoor-Guides und Outdoor-Trainer. Dass die Wertschätzung eine wichtige Führungskompetenz ist, stellte Prof. Otterbach von der Hochschule der Medien in Stuttgart in seiner Eröffnungs-Keynote eindrucksvoll dar. Doch dass die Führungsthemen „Draußen“ sehr ähnlich sind, zeigte Christoph Maretzek von der Trekk'n Guide Academy. Ohne Wertschätzung würden die Teilnehmer bereits nach wenigen Kilometern die Lust verlieren. Analoge Führung findet draußen im Hier und Jetzt statt, doch auch in Zeiten der Digitalisierung ist Führung entscheidend, weiß Gregor Heilmaier von Heilmaier und Heilmaier. Heute bekannte Jobs fallen aufgrund der Digitalisierung zwar weg, dafür entstehen wieder viele neue Berufsbilder, die wir heute noch gar nicht kennen. Essentiell ist dabei immer die Kommunikation. Prof. Schmutte präsentierte mit den neuen, aktuellen Ergebnissen des vom BMBF geförderten Forschungsprojektes „Teamlead“ die konkreten Führungsaufgaben, auf die sich Führungskräfte fokussieren sollten, weil sie nachweislich ihre Teams zu Höchstleistungen bringen. Am Nachmittag versuchte dann der zertifizierte Bergführer Pit Rohwedder, der heute als Berater für viele namhafte Firmen tätig ist, die Kongressfrage zu beantworten. „Es gibt zwar viele Parallelen

zwischen der Führung am Berg und der Führung im Unternehmen, doch bessere Führungskräfte lassen sich nicht durch ein paar Stunden Outdoor generieren“, so Rohwedder. Hierfür braucht man langfristige Führungskräfte-Seminare, die dann auch draußen stattfinden können. Solche Seminare führt Andrea Zuffelato von planoalto in der Schweiz durch. Seinen Vortrag verlegte er kurzer Hand nach draußen, die Teilnehmer wurden mit Kopfhörern ausgestattet, über die sie dem Vortrag lauschen konnten, sich gleichzeitig aber in der Natur bewegen konnten. Den Abschluss machte Prof. Dr. Tiebel von der Hochschule Künzelsau zum Thema emotionale Führung, zu dem er seine beiden Rettungshunde einband. Dass Führung nichts Neues ist, zeigte er dabei eindrucksvoll anhand eines Zitats eines Benediktinermönches aus dem letzten Jahrtausend. Auch das Beispiel von Shackletons gescheiterter Antarktisexpedition dient heute noch als Best-Practice-Beispiel, das in der heutigen unsicheren VUKA-Welt noch greift. Dies stellten Prof. Dr. Ulrich Lenz und Prof. Dr. Manuel Sand (beide HAM) am Morgen des zweiten Kongresstages in einem interaktiven Vortrag anschaulich dar.

Was macht nun gute Führung aus? Sie ist wertschätzend, bringt Vertrauen entgegen, bezieht alle mit ein, trifft aber klare Entscheidungen, lässt den Mitarbeitern Zeit zur Erholung, setzt alle gemäß ihren Stärken ein, geht mit gutem Beispiel voran, achtet aber auch auf sich selbst, redet viel und ist offen und ehrlich, merkt, wenn etwas nicht stimmt, setzt klare und erreichbare Ziele, lässt dabei nicht das große Ganze aus den Augen. So eine Führungskraft fällt in den seltensten Fällen vom Himmel, eine gute Entwicklung ist dabei entscheidend. Hierbei können Outdoorelemente eine bedeutende Rolle spielen, da hier Führung authentisch, echt und analog erfolgen muss.

Wie für einen Outdoorkongress angemessen fanden nicht alle Einheiten im Seminarraum statt. Im Rahmen von Interaktivworkshops hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum einen die Chance, das Thema Führung auf dem Mountainbike zu erfahren bei einer geführten Tour rund um Treuchtlingen. Zum anderen fanden zwei Aktivworkshops statt, bei denen die Teilnehmer in Austausch und Bewegung kamen. So konnten sie entweder bei Prof. Dr. Axel Koch etwas über ihre eigene Transferstärke erfahren und darüber, wie sehr man Dinge lernen und übertragen kann. Zum anderen brachte Karin Wurth ihrer Gruppe die Business Canvas näher und inszenierte eine spannende Reise durch den Adventure Campus.

Der Kongress war ein großer Erfolg aufgrund der spannenden Mischung an Teilnehmern, der hervorragenden Vorträge der Referenten und der angenehmen Atmosphäre der Veranstaltung. Auch die Teilnehmer waren be-

geistert: „Selten habe ich eine Veranstaltung erlebt, bei der mich fast durchgängig alle Inputs angeregt haben. Top!“

Ohne die hochwertigen Referenten, die auch diesen Kongressband mit ihren Beiträgen tatkräftig unterstützt haben, hätte die Veranstaltung nicht zu einem Erfolg werden können. Ein herzliches Dankeschön an alle Referentinnen und Referenten! Abschließend danke ich allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, so wie all den fleißigen Helfern im Hintergrund.

Die Kongressreihe

Die internationale Veranstaltungsserie macht es sich zur Aufgabe, Fragestellungen aus dem Themenfeld Outdoorsport und Adventuremanagement in Theorie und Praxis zu beleuchten. Dabei versucht die Kongressreihe eine Brücke zu schlagen von der Erlebnispädagogik über Fragen rund um die Angebotsgestaltung von Outdoorsportarten bis hin zum Abenteuer Tourismus. All diese Themenfelder haben Überschneidungspunkte und Gemeinsamkeiten und ein Austausch zwischen den jeweiligen Akteuren wird vom Veranstalter als förderlich angesehen. Die Kongressreihe wendet sich an Entscheider und Experten aus der Praxis, ebenso wie an Vertreter aus Wissenschaft und Forschung. So sollen Teilnehmer mit verschiedenen Hintergründen aktuelle Fragestellungen diskutieren und in einen interdisziplinären Austausch treten. Neben aktuellen Keynotes und Vorträgen gibt es auch interaktive Workshops, die parallel stattfinden und zu denen sich die Teilnehmer je nach Interessen und Neigungen zusammenfinden können. Eingereichte Vorträge werden, sofern sie angenommen werden, in parallelen Sessions präsentiert. In den kommenden Jahren ist eine zunehmende Einbindung von internationalen Wissenschaftlern in die Veranstaltungsreihe angestrebt.

Bisherige Veranstaltungen

- 2012 Trends und Perspektiven
- 2013 Nachhaltigkeit und Innovation
- 2014 Adventuremanagement im ländlichen Raum
- 2015 Adventure, Erlebnis und Bildung
- 2017 Mountainbike und Tourismus
- 2018 Outdoor, Mensch, Natur
- 2019 Leadership und Guiding

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, viel Freude mit diesem Buch.

Prof. Dr. Manuel Sand
Kongressorganisator,
Professor für Outdoorsport
und Adventuremanagement

Inhalt

Liebe Leserinnen und Leser! 5

1 Nachhaltige Führung und Emotionale Intelligenz
als Erfolgsfaktoren..... 15

Christoph Tiebel

1.1 Vorbemerkung..... 16

1.2 Neurobetriebswirtschaftslehre:
Reflexion der Kompetenzen der Mitarbeitenden..... 17

1.3 Neuromanagement: Emotionsforschung steht am Anfang..... 18

1.4 EI-Trainierbarkeit und Erfolgsfaktoren
für eine nachhaltige Unternehmensführung..... 23

1.4.1 Erfolgsfaktoren eines EI-Trainings
zur nachhaltigen Unternehmensführung..... 23

1.4.2 Weitere Einflussgrößen 25

1.4.3 Konzept eines EQ-Trainings zur nachhaltigen Führung..... 25

1.4.4 TEIQue – Test zur Messung der Emotionalen Intelligenz 27

1.5 Ergebnisse eines Nachhaltigkeitstrainings..... 27

1.5.1 Ergebnisse des TEIQue SF 28

1.5.2 Ergebnisse des TEIQue 360° SF..... 29

1.5.3 Fazit zu den Testverfahren der Emotionalen Intelligenz..... 30

1.6 Diskussion der Ergebnisse und Fazit 30

Literatur 31

2 Erfolgreiche Führung in der VUKA-Welt
ist eine Frage der Haltung! 35

Silke Körner und Jörg Janzen

2.1 Wie isst man einen Elefanten? 36

2.1.1 Volatilität und Vision..... 37

2.1.2 Ungewissheit und Reflexion..... 38

2.1.3 Komplexität und Klarheit 38

| | | |
|-----------|---|----|
| 2.1.4 | Ambiguität und Agilität..... | 39 |
| 2.2 | Neue Haltung – neue Kompetenzen | 40 |
| 2.3 | Neugier und der Wille zur ständigen Weiterentwicklung | 41 |
| 2.4 | Führungskräfteentwicklung in der VUKA-Welt..... | 41 |
| Literatur | | 44 |

| | | |
|---|----------------------------------|----|
| 3 | Führen in der Natur analog | 45 |
|---|----------------------------------|----|

Christoph Maretzek

| | | |
|-----------|---|----|
| 3.1 | Leadership ANALOG..... | 46 |
| 3.2 | Führen in der Natur heißt Leadership aktiv leben..... | 50 |
| 3.3 | Leadership ist mehr als vorangehen..... | 51 |
| 3.4 | Analog unterwegs | 53 |
| 3.5 | Leadership heißt entscheiden | 54 |
| 3.6 | Fazit | 55 |
| Literatur | | 56 |

| | | |
|---|--|----|
| 4 | Sieben tierische Cheftypen und drei Tipps für ein besseres Miteinander..... | 57 |
|---|--|----|

Simon Karl

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1 | Intro | 58 |
| 4.2 | Jede Menge Fachkompetenz und dann auf einmal mit Menschen auseinandersetzen..... | 59 |
| 4.3 | Der Simon und die Mitarbeiter..... | 60 |
| 4.4 | Die sieben tierischen Cheftypen entstehen | 60 |
| 4.4.1 | Als Erstes hätten wir da mal den lockeren, kumpelhaften Chef-Typ..... | 61 |
| 4.4.2 | Der zweite Cheftyp, den ich vorstelle, ist der narzisstische Chef-Typ | 62 |
| 4.4.3 | Typ Nummer 3 – der Sohn unter den Chefs | 63 |
| 4.5 | Mitarbeiterzufriedenheit dargestellt durch die Gallup-Studie.... | 64 |
| 4.5.1 | Spaß an der Arbeit – Ja, das sollte sein..... | 64 |
| 4.5.2 | Auswirkungen der Belastung am Arbeitsplatz auf den Krankenstand..... | 65 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 4.5.3 | Auswirkungen in Zahlen auf das Gesamtsystem..... | 65 |
| 4.5.4 | Was fasziniert mich so an diesen Studien?..... | 65 |
| 4.6 | Fehlzeiten – Report der Krankenkasse | 66 |
| 4.7 | Drei Tipps an dieser Stelle, um aus dem Hamsterrad zu kommen. | 66 |
| 4.7.1 | Tipp Nummer 1 | 66 |
| 4.7.2 | Tipp Nummer 2..... | 68 |
| 4.7.3 | Tipp Nummer 3..... | 69 |
| 4.8 | Was ist meine Vision? | 70 |
| Literatur | | 71 |
| 5 | Beratung in - vermeintlich - unsicheren Zeiten..... | 73 |
| | <i>Winfried Hofer</i> | |
| 5.1 | Erkenntnisse aus Szenen der Lifestyle Sports | 74 |
| 5.2 | Status..... | 74 |
| 5.3 | Zentrale Annahme | 75 |
| 5.4 | Methodische Antworten | 75 |
| 5.4.1 | Methodische Antwort 1 – Das BEMAC-Verfahren..... | 75 |
| 5.4.2 | Methodische Antwort 2..... | 77 |
| Literatur | | 81 |
| 6 | TEAMLEAD - Diese Führungsaufgaben machen Teams wirklich erfolgreich!..... | 83 |
| | <i>Andre M. Schmutte und Nele Graf</i> | |
| 6.1 | Sechs Funktionen mit 23 Führungsaufgaben für leistungsfähige Teams..... | 86 |
| 6.1.1 | Differenzmanagement – das Warum aufzeigen | 87 |
| 6.1.2 | Ressourcenmanagement – über die Mittel entscheiden..... | 89 |
| 6.1.3 | Strukturmanagement – die Verantwortungen festlegen..... | 90 |
| 6.1.4 | Prozessmanagement – Schnelligkeit und Flexibilität sicherstellen | 91 |

6.1.5 Reflexionsmanagement – sich kontinuierlich verbessern 92
 6.1.6 Entwicklungsmanagement – Überlastung vermeiden 93
 6.2 Das Ergebnis: Hochleistungsfähige Teams 94
 Literatur 95

7 Abenteuer Führung in Wirtschaft und Outdoorsport..... 97

Karin Wurth

7.1 Vorbemerkung zum Kongress 98
 7.2 Vorbemerkung zum Workshop 98
 7.3 Führung auf dem Spielfeld der Digitalisierung 99
 7.3.1 Wohin bewegt sich Führung? 99
 7.3.2 Der Wanderführer: Auf markierten Wegen begleiten 100
 7.3.3 Fragen zum „Abenteuer Führung“ 101
 7.4 Die Business Model Canvas 102
 7.4.1 Das Denken in Geschäftsmodellen 102
 7.4.2 Schlüsselfragen zu den Feldern der Canvas 103
 7.5 Workshop mit der Canvas: Wohin entwickelt sich Führung? .. 104
 7.5.1 Aufgabe: Das Geschäftsmodell Führung 104
 7.5.2 Fragen zur Führungs-Canvas für die Gruppenarbeit 105
 7.5.3 Gruppenarbeit: Wohin entwickelt sich Führung? 106
 7.5.4 Learnings der Teilnehmenden aus dem Workshop 108
 7.6 Möglichkeiten der Weiterarbeit 109
 7.7 Schlusswort 110
 Literatur 111

8 Blinder Fleck beim Lerntransfer
 - Die Transferstärke-Analyse bringt Licht ins Dunkel 113

Axel Koch

8.1 Einführung 114
 8.2 Das Transferstärke-Modell 116
 8.3 Die Idee der Transferstärke-Analyse 118
 8.4 Einzigartig in der Testlandschaft 124
 Literatur 126

9 Führung in Krisenzeiten
 – wie Shackleton in der VUKA-Welt führen würde 131

Ulrich Lenz und Manuel Sand

9.1 Hinführung zum Thema 132
 9.2 Zur Person Ernest Shackleton 132
 9.3 Die Endurance Expedition 133
 9.3.1 Der Start der Expedition 134
 9.3.2 Auf dem Eis 135
 9.3.3 Elephant Island 136
 9.3.4 Die Rettung 136
 9.4 Shackletons Führungsstärke 137
 9.5 Lehren aus Shackletons Führung 138
 9.6 Determinanten der VUKA-Welt 139
 9.7 Führung in der VUKA-Welt
 – alles neu oder beständige Grundsätze? 142
 9.8 Fazit und Ausblick 145
 Literatur 146

10 Führungserfahrung durch Outdoortrainings 149

Andrea Zuffellato

10.1 Unmittelbarkeit wirkt 150
 10.2 Führungstraining am Fjord 150
 10.3 Zirkulärer Transfer 153
 10.4 Wann machen Outdoor-Leadership-Trainings Sinn? 156
 Literatur 156

Autorenverzeichnis 157

Stichwortverzeichnis 163



1 Nachhaltige Führung und Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktoren

Christoph Tiebel

1.1 Vorbemerkung

Das in der Forstwirtschaft seit langem angewandte Prinzip der Nachhaltigkeit ist unter dem Blickwinkel der Ökonomie als Art des Wirtschaftens zu verstehen, bei welcher derzeitige Bedürfnisse befriedigt werden, ohne zukünftigen Generationen die Lebensgrundlagen zu entziehen (Sustainable Development). Nachhaltige Unternehmensführung ist also durch langfristig orientiertes Denken und Handeln geprägt. So wird ein Gleichgewicht der natürlichen Ressourcen erreicht.

Unternehmen verfolgen also nicht nur ökonomische Ziele, sondern auch ökologische (z.B. Reduktion des Verbrauchs von Rohstoffen) und soziale (z.B. Unterstützung von Sozialprojekten oder Sport). Meist streben Unternehmer, die Nachhaltigkeit fördern, auch ein *gutes* Management an. Sie wollen ethisch und moralisch handeln. Sowohl aus eigener Überzeugung als auch als Reaktion auf gesellschaftliche Erwartungen. Gutes Management wird mehr und mehr mit Zielen jenseits finanzieller Ziele oder reiner Gewinnmaximierung in Verbindung gebracht. In Diskussionen um nachhaltige Unternehmensführung wird betont, dass unternehmerische Ziele so formuliert und umgesetzt werden müssen, dass dies nicht zu Lasten der Zukunft geht.

Auch Mitarbeitende können relativ lange mit erhöhtem Produktivitätsdruck arbeiten. Wenn aber die Phasen zur Rekreation und Kompetenzentwicklung zu lange unbeachtet bleiben, macht sich dies irgendwann in zunehmenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Mangel an aktuellen Kompetenzen bemerkbar.

Die Belastungen der Mitarbeitenden nehmen aber eher zu. Angesichts des demografischen Wandels gilt es künftig, die Herausforderungen mit einer sinkenden Zahl von vorhandenen Fachkräften zu bewältigen. Weitsichtige Unternehmen werden sich daher um die vorhandenen Ressourcen kümmern und Investitionen in ihre funktionalen und extrafunktionalen Kompetenzen vornehmen, da sie mit den vorhandenen Belegschaften lange auskommen (vgl. Elser 2015) müssen und eine Substitution schwieriger wird. Andere Unternehmen nutzen proaktiv diesen Sachverhalt, indem sie die Strategie des Unternehmens auf die Kompetenzen der Mitarbeitenden ausrichten.

Vor dem Hintergrund der zukünftigen Anforderungen der Märkte besteht bei fehlender Reflexion der Kompetenzen die Gefahr, mit den alten Vorstellungen und Rezepten in eine Einbahnstraße zu geraten.