

Cristina Barth Frazzetta | Claudia James

Unternehmens- führung systemisch gedacht

Ein Weg zum integrierten
Unternehmenserfolg



SCHÄFFER
POESCHEL

Cristina Barth Frazzetta / Claudia James

Unternehmensführung systemisch gedacht

Ein Weg zum integrierten Unternehmenserfolg

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-4555-9 Bestell-Nr. 10350-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-4567-2 Bestell-Nr. 10350-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4568-9 Bestell-Nr. 10350-0150

Cristina Barth Frazzetta / Claudia James

Unternehmensführung systemisch gedacht

1. Auflage, Oktober 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	13
1.1	Die Freude an der Arbeit – wohin ist sie verschwunden?	13
1.2	Das Machbarkeitsparadigma	14
1.3	Leben und Arbeiten – ein gemeinsames Ganzes	15
1.4	Effizienzsteigerung – eine moderne Seuche?	16
1.5	Paradigmen als Programm	16
1.6	Erfolgreich sein – aber ausgewogen	17
2	Weshalb wir dieses Buch geschrieben haben – oder: Was bedeutet Erfolg? ...	19
2.1	Von der kurativen Medizin zur Prävention	19
2.2	Handlungsspielräume wiederentdecken und ausweiten	22
3	Das Machbarkeitsparadigma – Versuch einer historischen Herleitung	27
3.1	Der Bausatz des Universums	27
3.1.1	»Der Da-Vinci-Code«	28
3.1.2	Die Erfolgsgeschichte des Zerlegens	29
3.2	Jede Methode hat ihre Grenzen	29
3.3	Fragmentierung unserer Gesellschaft	30
4	Die Macht der Paradigmen	33
4.1	Der menschliche Kompass	33
4.1.1	Persönliche Survival-Kits	35
4.1.2	Die Unumstößlichkeit erlernter Lösungsmuster	35
4.1.3	Oder: Muster umstoßen als neue Lösung	36
4.1.4	Den Werkzeugkasten ausbauen	37
5	Wirtschaft und Gesundheit – Wohlstand basiert auf beidem	39
5.1	Zwei Seiten einer Medaille	39
5.2	Erschöpfung als Maßstab für Erfolg?	40
5.3	Sinnvolle Prozesse sind nicht zwangsläufig sinnstiftend	40
5.4	Analyse bis zur Paralyse	41
5.5	»Müßiggang ist aller Laster Anfang« oder »Dem Glücklichen schlägt keine Stunde«?	43
5.6	Was Menschen als Glück empfinden	44
5.7	Lemminge begehen keinen Suizid – sie überschätzen ihre Kräfte	45

6	Unternehmenskultur und Machbarkeit	47
6.1	Unternehmenskultur als Prägung	47
6.2	Zukunft ohne Gegenwart	48
6.3	Machtmissbrauch oder Führung?	49
6.4	Wenn Unternehmensleitbilder mehr als nur Worthülsen sein sollen	50
6.4.1	Erwünschtes Verhalten ableiten	51
6.4.2	Gelebte Leitwerte bestimmen auch die Arbeitszufriedenheit	54
6.4.3	Wahrnehmung: das beste Mittel zur Wertschätzung	55
6.4.4	Machbarkeit als Werte-Killer	55
7	Machbarkeit und Ohnmacht in der Medizin	57
7.1	Von der Verleugnung der Ohnmacht	57
7.2	Agieren bis zur Erschöpfung	58
7.3	Mehr vom Gleichen bringt mehr vom Gleichen	59
7.3.1	Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann	62
7.4	Bauchgefühl wagen	63
8	Wie das Machbarkeitsparadigma das Handeln in Unternehmen bestimmt ...	65
8.1	Im Bann der Kennzahlen	65
8.2	Was ist wirtschaftlich?	66
8.3	Hinterfragen ist erlaubt	67
8.4	Plan und Planerfüllung(swahn)	67
8.4.1	Der Plan: erzwungene Selffulfilling Prophecy	68
8.4.2	Wenn der Sinn dem Plan zum Opfer fällt	69
8.5	Systemisch handeln als Alternative	70
8.6	Kann Planerfüllung Sinnerfüllung sein?	71
8.7	Chancen sind wie Sonnenuntergänge – wer zu lange wartet, verpasst sie	72
8.8	Realität ist für jeden etwas anderes	72
8.9	Wir sind am besten in der Ergänzung	74
8.9.1	Die »Energizing Preference«	75
8.9.2	Die »Attention Preference«	76
8.9.3	Die »Decision Preference«	78
8.9.4	Die »Lifestyle Preference«	80
8.10	Diversity beginnt schon unter Gleichen	83
8.11	Planer an den Schaltstellen	85
8.12	Vor lauter Zahlen den Sinn nicht aus den Augen verlieren	85
8.13	Aufwand reduzieren, Sinnhaftigkeit und Motivation steigern	87
8.14	Flexibilisierung anstatt starrer Planerfüllung	88
8.15	Auch ganzheitlicher Erfolg braucht Kennzahlen	90

9	Machbarkeit ausbalancieren	91
9.1	Erst verstehen – dann handeln	91
9.2	Der eigenen Wahrnehmung vertrauen	92
9.3	Werte und Ethik: wirksame Instrumente zur inneren Stärkung	93
9.4	Aus dem Labor zurück in die Realität	96
9.4.1	Von der Schwierigkeit, Stroh zu Gold zu spinnen	97
9.4.2	Das System selbst nutzen	100
9.5	Der Zusammenhang zwischen Mikro- und Makroebene sind wir	101
9.6	Effizienzsteigerung als falsch verstandene Optimierung	102
9.7	Verantwortung für das Wichtige übernehmen	102
9.7.1	Richtig aussortieren – Priorisierung nutzen	103
9.7.2	Wer loslässt, hat die Hände frei für etwas anderes	104
9.8	Entlastung anstelle von Druck	105
10	Balance ist Führungsthema	107
10.1	»Zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust«	107
10.1.1	Realität anerkennen	109
10.2	Das Netzwerk weben	111
10.2.1	Intrige und Diplomatie – zwei ungleiche Schwestern	112
10.3	Netzwerken mit Diversität	112
10.4	Selbstreflexion und echte Neugier	113
10.4.1	Ohne Fremdbild geht es nicht	113
10.5	Wir wissen mehr als wir denken	115
10.6	Empathie als Kompass	115
10.7	Fordern und fördern – nicht über- oder unterfordern	116
10.8	»Wo gelacht wird, sind noch Kapazitäten frei«	117
10.9	Die Klaviatur der Führungsstile	119
10.9.1	Flexibel variieren können	121
10.10	Weiterentwicklung – ein stetiger Fluss	123
10.10.1	Der Mix macht's	124
10.10.2	Man sieht sich mindestens zwei Mal im Leben	126
10.10.3	Die eigene Unit als Marke	126
10.10.4	Heterogenität wird belohnt	127
11	Kommunikation bedeutet Verbindung aufnehmen	129
11.1	Moderation und Kommunikation – ein starkes Paar	129
11.2	Der Zauber offener Türen	130
11.3	Der größte Irrtum hinsichtlich der Kommunikation ist die Annahme, sie habe stattgefunden	130
11.4	Störungen gehen vor	133

11.5	Das Drama des Managers	134
11.5.1	W wie Wunder	135
11.5.2	Das Wissen im Kopf der anderen entdecken	136
11.5.3	Das Schweizer Messer coachender Führung	136
11.6	Gesprächsführung mit offenen Fragen: Wertschätzung für MitarbeiterInnen ...	137
12	Vertrauen – Delegieren – Fehler minimieren	139
12.1	Freiheiten gewähren = Risiken eingehen?	139
12.2	Vertrauenskultur ist die Basis eines guten Risikomanagements	140
12.2.1	Routine macht unaufmerksam	141
12.2.2	Stress kommt von außen – Hektik von innen	142
12.3	»Endlich wissen wir, wie wir es nicht machen dürfen«	145
12.4	Vertrauen heißt auch zutrauen	146
12.5	Entlastung und Motivation durch Delegieren und Vertrauen	149
13	Delegieren will gelernt sein	151
13.1	Erst das Vertrauen, dann die Arbeit	151
13.2	Sisyphos oder doch lieber sortieren und delegieren?	152
13.2.1	»Kannste mal eben?« – warum Abgrenzung nicht immer unkollegial ist	153
13.2.2	Der Berg an Arbeit	154
13.3	Delegieren – das sagt sich so leicht	155
13.4	Von dem Vergnügen, sich eines Besseren belehren zu lassen	158
13.4.1	Mix aus Fähigkeiten und Werten	160
14	Erfolg⁴: Machbarkeit sinnvoll nutzen	163
14.1	Gesundheit hat mit Equilibrium zu tun	163
14.2	Von der Nützlichkeit der Primär-Emotionen – auch im Business	164
14.2.1	Von der Fragwürdigkeit der Sekundär-Emotionen – auch im Business ..	166
14.2.2	Das Empfinden wiederfinden	169
14.3	Komfortzone Stress – Wir gewöhnen uns wirklich an alles	172
14.4	Gesundheit basiert auf vier Säulen	175
14.5	Sinn des Lebens und Lebenssinn	179
14.6	Modell für ein gesundes Wirtschaften	181
14.6.1	Vier Säulen für einen ganzheitlichen Unternehmenserfolg	181
14.6.2	Begründung des Modells	182
14.6.3	Gleichwertigkeit	183
14.7	Säule 1: Erneuerungskraft und Integrationsgrad des KundInnen-Feedbacks ...	183
14.7.1	Definition	183
14.7.2	Auswirkungen auf Unternehmensprozesse	184

14.7.3	Die richtigen Schlüsse ziehen	185
14.7.4	Mit KPI abteilungsübergreifende Teamarbeit sichern	187
14.7.5	Den Fokus auf die wesentlichen Werte legen	188
14.7.6	Gewinn/Verlust	189
14.8	Säule 2: MitarbeiterInnen-Befinden	190
14.8.1	Definition	190
14.8.2	Verantwortung des Unternehmens	191
14.8.3	Verantwortung der MitarbeiterInnen	191
14.8.4	Ermittlung des MitarbeiterInnen-Befindens	192
14.8.5	Kommunikation	192
14.8.6	Mitwirkung	193
14.8.7	Maßnahmen	193
14.8.8	Gewinn/Verlust	193
14.9	Säule 3: Schadschöpfung und Ressourcen-Bilanz	194
14.9.1	Definition	194
14.9.2	Gewinn/Verlust	195
14.10	Säule 4: Finanzielle Lage	196
15	Diskussion	197
	Widmung	201
	Literatur	203
	Glossar	207
	Danksagung	211
	Die Autorinnen	213