

Mark Thiel | Heike Linnepe

Systemische Führungskräfte- Entwicklung

Die summative Kraft
der Führung leben

SCHÄFFER
POESCHEL

Mark Thiel/Heike Linnepe

Systemische Führungskräfte- Entwicklung

Die summative Kraft der Führung leben

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 978-3-7910-5226-7 Bestell-Nr. 10657-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5227-4 Bestell-Nr. 10657-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5228-1 Bestell-Nr. 10657-0150

Mark Thiel/Heike Linnepe

Systemische Führungskräfte-Entwicklung

1. Auflage, September 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Barbara Buchter, extratour – Büro für Verlage, Freiburg

Grafiken: Christoph Weis / Team Claudia Wild, Konstanz

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

Abbildungsverzeichnis	9
Warum dieses Buch?	11
1 Einführung	15
1.1 Worauf unsere Arbeit aufbaut: Grundannahmen zum gesellschaftlichen und unternehmerischen Miteinander	15
1.2 Die Rolle von Führung in der Transformation zur Postwachstumsökonomie	16
2 Grundlagen der Systemischen und Soziokybernetischen Führungskräfte-Entwicklung	19
2.1 Der Sieben-Stufen-Prozess der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung	19
2.2 Die Entwicklung der Führungskultur	20
2.3 Die Soziokybernetik systemischer Führungskräfte-Entwicklung	22
2.4 Sinnzentrierte, wertorientierte Führung auf Augenhöhe durch eine Kultur des Vertrauens	24
2.5 Die Basis des Sieben-Stufen-Prozesses zur Führungskräfte-Entwicklung	27
2.5.1 Zeitlicher Ablauf	28
2.5.2 Sich einlassen auf das Sieben-Stufen-Programm	28
3 Auftakt: Systemische Führungskräfte-Entwicklung – der Auftrag	33
4 Stufe I: Geschäftsführung trifft Coaches	37
4.1 Fallbeispiel 1: Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens	38
4.2 Fallbeispiel 2: Zukunftsorientierte Firma mit Führungsduo	42
4.2.1 Die Bedeutung der inneren Haltung	48
4.2.2 Ergebnisse der Eröffnungsrunde	49
4.3 Regeln als Rahmen der Zusammenarbeit	50
4.4 Fallbeispiel 2: Zukunftsorientierte Firma mit Führungsduo	56
4.5 Der iterative Prozess der Systemischen Führungskräfte-Entwicklung	57
5 Stufe II: Bereichsleitung trifft Coaches	59
5.1 Fallbeispiel 1: Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens	59
5.2 Fallbeispiel 3: Lehrerkollegium einer Waldorfschule	65
5.3 Fallbeispiel 1: Der Einsatz der Teamuhr	66

5.4	Die Systemaufstellungen	73
5.4.1	Die Aufstellung komplexer psychosozialer Beziehungen und Systeme	74
5.4.2	Die Aufstellung der vier Ecken	75
5.4.3	Die Aufstellung in Fallbeispiel 1	76
6	Stufe III: Abteilungsleitung oder Teamleitung trifft Coaches	79
6.1	Teamaufstellung Mann/Frau	82
6.2	Teamaufstellung Geschwisterkonstellationen	82
6.2.1	Das erstgeborene Kind	83
6.2.2	Einzelkinder	84
6.2.3	Die zuletzt geborenen Kinder	85
6.2.4	Sandwichkinder	85
6.3	Fallbeispiel 4: Teamleitung einer Psychiatrie	89
6.4	Wertschätzung als Basis der Zusammenarbeit	90
6.5	Das Dilemma in Stufe III	92
6.6	Fallbeispiel 4: Die systemische Abfrage	94
7	Stufe IV: Geschäftsleitung trifft Bereichsleitung und Coaches	97
7.1	Fallbeispiel 5: Führungsteam einer großen Klinik	98
7.2	Ausdruck und Austausch von persönlichem Erleben	105
7.3	Aufstellung »Das innere Boot des Lebens«	106
7.4	Woher nehmen wir die Energie für Veränderungen?	108
8	Stufe V: Bereichsleitung trifft Abteilungsleitung und Coaches	111
8.1	Fallbeispiel 6: Führungskräfte eines Energieversorgers	112
8.2	Achtsamkeit und Kohärenz im Führungsverhalten	116
8.3	Fallbeispiel 7: Führungsteam eines sozialen Unternehmens	118
9	Stufe VI: Geschäftsführung trifft Bereichsleitung, Abteilungsleitung und Coaches	123
9.1	Fallbeispiel 8: eine Outdoorübung	127
9.2	Erarbeitung der Leitbilder	130
10	Stufe VII: Alle treffen alle und noch mehr	133
10.1	Fallbeispiel 5: Führungsteam einer großen Klinik	134
10.2	Wie gelingt der Transfer in den Alltag?	140

10.3	Führungsstile – eine Aufstellung	142
10.4	Die Sinn-Vision als Instrument für Führung	143
10.5	Fallbeispiel 8: Die Erarbeitung der Werte	146
10.6	Abschluss des Sieben-Stufen-Prozesses	147
11	Aus der Praxis: Beispiele für Teamentwicklungen	151
11.1	Beispiel 1: Veränderung der Leitungssituation	152
11.2	Beispiel 2: Aufarbeitung und Befriedung alter Verletzungen	153
11.3	Beispiel 3: Eskalation und die Folgen	156
11.4	Fazit	158
12	Die finale Stufe: Erarbeitung der Unternehmens-Sinn-Vision und der Führungsgrundsätze	161
12.1	Führen ist ein dienender Akt!	161
12.2	Die Soziokybernetische Führungskräfte-Entwicklung in der Praxis	163
12.3	Der Prozess der Entwicklung von Führungsgrundsätzen	164
13	Evaluierung im Anschluss	169
13.1	Die Evaluierung	170
13.2	Die Feedbacks	172
13.3	Führungskräfte-Feedback – ein Beitrag zur Vertrauenskultur	172
14	Ein Schlusswort: Danke	175
15	Ausblick – Wie geht es weiter?	179
Anhang		183
1. Feinplanung Systemische Führungskräfte-Entwicklung, Stufe VII (Beispiel)		185
1. Tag: 09.00 bis ca. 20.00 Uhr		185
2. Tag: 09.00 bis ca. 17.00 Uhr		188
2. Evaluierung einer Führungskräfte-Entwicklung (Beispiel)		191
Zwei Tage, jeweils 09.00–17.00 Uhr		191
Analyse der Kommunikations- und Beziehungskultur		192
Entwicklung des Führungsteams		195

3. Reflexionen – Der Sieben-Stufen-Prozess aus Sicht einer Führungskraft	199
19 Literatur	205
Stichwortverzeichnis	207
Die Autoren	211