

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# Inhalt

<b>Verführung</b> .....	1
<b>1. Veränderungen im Kontext von Führung</b> .....	5
1.1. Systemische Grundlagen.....	6
1.2. Im Trend: Systemische Rationalisierungsstrategien .....	10
1.3. Der Rahmen: Veränderte Situationen, veränderte Führung .....	13
1.4. Ein Ordnungsversuch: Veränderungen im Fünfeck.....	16
<b>2. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja! Aber wozu?</b> ...	19
2.1. Unternehmen als Organisationen .....	19
2.2. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja! .....	22
2.3. Führung als Unmöglichkeit und Notwendigkeit .....	25
2.4. Ist es denn die Möglichkeit? Erfolgsgröße emotionale Akzeptanz.....	25
2.5. Kann all das gehen? .....	28
2.6. Exkurs über Führung als Steuerung .....	29
<b>3. Führung pentagrammatisch</b> .....	35
3.1. Die fünf Dimensionen im Führungsfünfeck, eingebettet in die Umwelt (äußeres Fünfeck) .....	38
3.1.1. Aufgabe .....	38
3.1.2. Organisation.....	39
3.1.3. Kultur .....	40
3.1.4. Person.....	41
3.1.5. Beziehung.....	42
3.1.6. Umwelt .....	44
3.2. Das Führungsfünfeck als Eisberg .....	45
3.2.1. Das Fünfeck als Eisberg .....	45
3.2.2. Die Kunst der Führung.....	46
3.3. Führung ums (Fünf-)Eck gedacht – oder: Im Schatten einzelner Führungsdimensionen .....	47
3.3.1. Im Schatten der Personendimension: Aufgaben- Organisations-Punkt .....	48
3.3.2. Im Schatten der Beziehungsdimension: Organisations-Kultur-Punkt .....	49
3.3.3. Im Schatten der Aufgabendimension: Kultur-Personen-Punkt ..	50

3.3.4.	Im Schatten der Organisationsdimension: Personen- Beziehungs-Punkt.....	51
3.3.5.	Im Schatten der Kulturdimension: Beziehungs- Aufgaben-Punkt .....	52
3.3.6.	Schatten auf der Umwelt.....	53
3.4.	Das Fünfeck im Fünfeck: Führungskompetenzen (inneres Fünfeck).....	54
3.4.1.	Beschreibung der Führungskompetenzen im Führungsfünfeck .....	55
3.4.1.1.	Personendimension: Selbstkompetenz .....	55
3.4.1.2.	Beziehungsdimension: Sozialkompetenz .....	56
3.4.1.3.	Aufgabendimension: Sachkompetenz.....	57
3.4.1.4.	Organisationsdimension: Organisationskompetenz .....	57
3.4.1.5.	Kulturdimension: (Inter-)Kulturelle Kompetenz.....	59
3.4.1.6.	Umwelt: Umweltrezeptions- und Rahmengestaltungs- kompetenzen .....	60
3.4.2.	Der Clou: sich <i>drehendes</i> Kompetenzfünfeck .....	61
3.4.3.	Und was es zudem noch »dazwischen« braucht.....	62
3.4.3.1.	Transversalitätskompetenzen .....	62
3.4.3.2.	Pluralitätskompetenzen.....	63
3.5.	Führungsstile im Führungsfünfeck (innerstes Fünfeck) .....	64
3.5.1.	Ziele beim Führen im Fünfeck.....	66
3.5.2.	Situative Anpassung mit Dreh .....	67
3.5.3.	Die Führungsstile im Einzelnen mit Abstufungen der Freiheitsgrade .....	70
3.5.3.1.	Führungsstil: Direktiv .....	71
3.5.3.2.	Führungsstil: Organisierend .....	73
3.5.3.3.	Führungsstil: Modellierend .....	76
3.5.3.4.	Führungsstil: Coachend .....	79
3.5.3.5.	Führungsstil: Dialogisch.....	81
3.5.4.	Stil-voll situativ balancieren im Führungsfünfeck in zwei Qualitäten – und auf drei Ebenen!.....	84
3.5.5.	Mit Unsicherheit zu Sicherheit: Lernen!.....	86
<b>4.</b>	<b>(Wie) Kann Führung noch gelingen?.....</b>	<b>91</b>
4.1.	Auf die Haltung kommt es an! Eine Haltungsnote – die Basis für ein mögliches gutes Gelingen .....	95
4.1.1.	Postheroische Führung .....	95
4.1.2.	Möglichkeitssinn als Wirklichkeitssinn .....	96
4.1.3.	Glaube, Hoffnung, Liebe – und Zweifel .....	97
4.1.4.	Was nun, was tun? .....	98

4.2.	Der Führungskreislauf.....	100
4.2.1.	So macht Führung Sinn!.....	100
4.2.2.	Ganzheitliches »nachhaltiges« Führen im Führungskreislauf mit Grundsätzen für mehr Führungs-Sinn .....	101
4.2.2.1.	Personendimension: »Vertrauen führt!« .....	102
4.2.2.2.	Beziehungsdimension: »Beziehungen lebendig gestalten!«... ..	104
4.2.2.3.	Aufgabendimension: »Anregend gestaltete Aufgaben machen Sinn!« .....	105
4.2.2.4.	Organisationsdimension: »Organisation stabilisieren!«.....	106
4.2.2.5.	Kulturdimension: »Kulturen verbinden!«.....	108
4.2.2.6.	Personendimension: »Vertrauen führt!« .....	109
4.2.2.7.	Die Umwelt: »Nachhaltigkeit fördern!« .....	109
4.2.3.	Die Alternative: ein pentagrammatischer »Kreislauf« .....	110
4.2.4.	Mehr Umläufe im Fünfeck: Die pentagrammatischen Entscheidungszirkel.....	112
4.2.4.1.	Führen heißt: unentscheidbare Entscheidungen treffen .....	112
4.2.4.2.	1. Zirkel: Die Ausgangsbedingungen der Entscheidung klären.....	115
4.2.4.3.	2. Zirkel: Die andere Sicht auf die Entscheidung wagen.....	115
4.2.4.4.	3. Zirkel: Risiken und Nebenwirkungen der Entscheidung bedenken .....	116
4.2.4.5.	4. Zirkel: Die Ressourcen unterschiedlicher Optionen fördern .....	117
4.2.4.6.	5. Zirkel: Den Prozess des Entscheidens entscheiden und das Entscheiden dialogisch gestalten .....	118
4.3.	Die persönliche Führungsspinne .....	121
4.3.1.	Positionierungen im Fünfeck: die Heimathafen-Analyse .....	121
4.3.1.1.	1. Schritt: Selbsteinschätzung .....	122
4.3.1.2.	2. Schritt: Fremdbilder .....	123
4.3.1.3.	3. Schritt: Dialog als PENTA-log .....	125
4.4.	Fünf Führungswerkzeuge .....	130
4.4.1.	Aufgabendimension: Der PENTA-Zielvereinbarungsprozess ....	132
4.4.1.1.	Was? – Kurzbeschreibung.....	132
4.4.1.2.	Wozu? – Ausgangssituation und systemischer Nutzen.....	132
4.4.1.3.	Wie? – Durchführung und Steuerung.....	133
4.4.2.	Organisationsdimension: Fünf offene Räume .....	139
4.4.2.1.	Was? – Kurzbeschreibung.....	139
4.4.2.2.	Wozu? – Ausgangssituation und systemischer Nutzen.....	139
4.4.2.3.	Wie? – Durchführung und Steuerung.....	140
4.4.3.	Kulturdimension: Café Fünfeck .....	144
4.4.3.1.	Was? – Kurzbeschreibung.....	144
4.4.3.2.	Wozu? – Ausgangssituation und systemischer Nutzen.....	144
4.4.3.3.	Wie? – Durchführung und Steuerung.....	146

4.4.4.	Personendimension: Mitarbeitergespräch im Kompetenz-Fünfeck.....	149
4.4.4.1.	Was? – Kurzbeschreibung.....	149
4.4.4.2.	Wozu? – Ausgangssituation und systemischer Nutzen.....	150
4.4.4.3.	Wie? – Durchführung und Steuerung.....	151
4.4.5.	Beziehungsdimension: Feedbackbasar im Fünfeck .....	156
4.4.5.1.	Was? – Kurzbeschreibung.....	156
4.4.5.2.	Wozu? – Ausgangssituation und systemischer Nutzen.....	156
4.4.5.3.	Wie? – Durchführung und Steuerung.....	157
4.4.6.	Exkurs: Warnhinweise aus der Werkzeugabteilung.....	160
4.5.	Führung und Zeit.....	164
4.5.1.	Was ist Zeit?.....	165
4.5.2.	Warum erscheint Zeit knapp?.....	166
4.5.3.	Zeitdimensionen.....	167
4.5.3.1.	Aufgabenzeiten .....	168
4.5.3.2.	Organisationszeiten .....	169
4.5.3.3.	Kulturzeiten .....	171
4.5.3.4.	Eigenzeiten .....	171
4.5.3.5.	Sozialzeiten .....	173
4.5.3.6.	Naturzeiten .....	174
4.5.3.7.	Die Person im Zentrum .....	175
4.5.4.	Führen in der Zeit, mit der Zeit, über die Zeit .....	175
4.5.4.1.	Leitfragen zu(r) Zeit (und Führung) .....	176
4.5.4.2.	Selbsteinschätzung im Fünfeck.....	178
<b>5.</b>	<b>Das Fünfeck quergedacht: Im erweiterten Tetralemma am Ende .....</b>	<b>181</b>
5.1.	Unterwegs im erweiterten Tetralemma .....	182
5.2.	Führung am Ende: Führung verrückt! .....	186
5.2.1.	Erste Verrückung: Konsequenter verrückt mit dem erweiterten Tetralemma! .....	186
5.2.2.	Zweite Verrückung: Querdenker und spiralförmiger Denker vor! Mit Humor zu mehr Dummheit.....	187
5.2.3.	Dritte Verrückung: Ordentlich Unordnung in der verrückten Organisation.....	188
5.2.4.	Vierte Verrückung: Im Zwischenraum von Beobachtung und Beobachtet-werden zu einer neuen »Kybernetik«!.....	189
5.2.5.	Verrückung: Avanti-Dilettanti!.....	190
	Literatur.....	193
	Textnachweise.....	197
	Dank.....	199
	Der Autor.....	201