

SCHÄFFER

POESCHEL

Inhalt

| | |
|--|----|
| Verführung | 1 |
| 1. Veränderungen im Kontext von Führung | 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 |
| 2. Führung als unmögliche Möglichkeit: Ja! Aber wozu? ... | 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 |
| 3. Führung pentagrammatisch | 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 |
| 4. | (Wie) Kann Führung noch gelingen?..... | 91 |
| 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 |
| | | |
| 5. | Das Fünfeck quergedacht: Im erweiterten Tetralemma am Ende | 181 |
| 5.1. | Unterwegs im erweiterten Tetralemma | 182 |
| 5.2. | Führung am Ende: Führung verrückt! | 186 |
| 5.2.1. | Erste Verrückung: Konsequenz 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 |