

Systemisches Management

## Systemisch Führen

Grundlagen, Methoden, Werkzeuge

Bearbeitet von  
Frank Michael Orthey

1. Auflage 2013. Buch. 201 S. Gebunden  
ISBN 978 3 7910 3277 1  
Format (B x L): 15,5 x 23 cm

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Personal und Arbeit](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**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,<br>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<br>einzelner Führungsdimensionen .....     | 47 |
| 3.3.1. Im Schatten der Personendimension: Aufgaben-<br>Organisations-Punkt .....                   | 48 |
| 3.3.2. Im Schatten der Beziehungsdimension:<br>Organisations-Kultur-Punkt .....                    | 49 |
| 3.3.3. Im Schatten der Aufgabendimension: Kultur-Personen-Punkt ..                                 | 50 |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 3.3.4.    | Im Schatten der Organisationsdimension: Personen-<br>Beziehungs-Punkt.....                           | 51        |
| 3.3.5.    | Im Schatten der Kulturdimension: Beziehungs-<br>Aufgaben-Punkt .....                                 | 52        |
| 3.3.6.    | Schatten auf der Umwelt.....   | 53        |
| 3.4.      | Das Fünfeck im Fünfeck: Führungskompetenzen<br>(inneres Fünfeck).....                                | 54        |
| 3.4.1.    | Beschreibung der Führungskompetenzen<br>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-<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>Entscheidungszirkel.....                               | 112 |
| 4.2.4.1. | Führen heißt: unentscheidbare Entscheidungen treffen .....  | 112 |
| 4.2.4.2. | 1. Zirkel: Die Ausgangsbedingungen der Entscheidung<br>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<br>bedenken .....                                  | 116 |
| 4.2.4.5. | 4. Zirkel: Die Ressourcen unterschiedlicher Optionen<br>fördern .....                                     | 117 |
| 4.2.4.6. | 5. Zirkel: Den Prozess des Entscheidens entscheiden<br>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: 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        |