

campus

Das beste
Personalbuch 2011
Coaching.de

UNTERNEHMENS- ORGANISATIONEN DER ZUKUNFT

Erfolgreich durch
systemische
Führung

DANIEL F.
PINNOW

Leseprobe

Daniel F. Pinnow

Unternehmensorganisatio nen der Zukunft

**Erfolgreich durch systemische
Führung**

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Über das Buch

Jeder Manager ist Teil eines komplexen Systems, das sich stetig verändert. Eine moderne Führungskraft analysiert, welche sachlichen, sozialen und zeitlichen Muster diesem System zugrunde liegen. Wie sollte ein Unternehmen der Zukunft aussehen, damit auf diese Weise geführt werden kann? Daniel F. Pinnow zeigt, wie Firmen sich aufstellen müssen, um wirklich zukunftsfähig zu sein.

»Führung beruht auf der wechselseitigen Ergänzung von Rationalität und Intuition. Daniel F. Pinnow stellt überaus eindrucksvoll dar, dass nur das systemische Denken zeigen kann, warum das so ist.« Prof. Dr. Dirk Baecker, Zeppelin University, Friedrichshafen

»Daniel F. Pinnow entzaubert den Mythos der statischen Führungsprinzipien. In rasanter Fahrt durch die Dimensionen der postindustriellen Gesellschaft (...) räumt er mit der Vorstellung auf, dass Führung aus dem Handbuch erlernt werden kann. Hier findet jeder etwas, über das sich ein Nachdenken lohnt!« Prof. Dr. Hans-Werner Mewes, Direktor des Instituts für Bioinformatik und Systembiologie am Helmholtz Zentrum München

Über die Autoren

Daniel F. Pinnow ist seit 1997 Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. Er war Mitglied des Vorstands der Cognos AG und hat langjährige



Führungs- und Managementenerfahrung in internationalen Konzernen. Pinnow lehrt Personalführung an der TU München und ist Associate Professor für Leadership an der Capital University in Peking. Er ist erfahrener Top-Managementtrainer und Executive Coach sowie Autor zahlreicher Publikationen und Bücher unter anderem des Standardwerks »Führen. Worauf es wirklich ankommt«.

Inhalt

Vorwort: Führung und Organisation bedingen sich

Einleitung: Warum systemische Führung notwendig ist

1. Organisieren mit System

1.1 Nichts geht ohne Ordnung

1.2 Klassische Organisationsstrukturen

1.3 Organisationskultur und Change Management

Expertenforum: Prof. Dr. Dirk Baecker

2. Organisation im Zeitalter des Wissens

2.1 Warum brauchen wir neue Organisationsformen?

2.2 Amöbenorganisation und chaordische Organisation

2.3 Kleeblattorganisation und virtuelle Unternehmen

2.4 Die Vernetzung der Welt

2.5 Hybride Organisation - die Zukunft?

Expertenforum: Dr. Arend Oetker

3. Organisation und Gehirn

3.1 Die Macht der Gefühle

3.2 Hirnforschung - warum tue ich, was ich tue?

3.3 Motivation - Raum für Visionen schaffen

Expertenforum: Prof. Dr. Ernst Pöppel

4. Systemische Führung in der Organisation der Zukunft

4.1 Führung in einer unbeständigen Welt

4.2 Sich selbst führen

4.3 Die anderen führen

4.4 Das Geschäft führen

4.5 In der Umwelt führen

Expertenforum: Prof. Dr. Dieter Frey

Ausblick

Literatur

Studien

Register

Vorwort

Führung und Organisation bedingen sich

Märkte und Gesellschaften verändern sich rasant, doch in den Köpfen der meisten Führungskräfte drehen sich viele Gedanken im Kreis. *Führung* und *Organisation* in ihrem Kern sind zu einem großen Teil unverändert und funktionieren noch nach dem mechanistischen Managementverständnis des Industriezeitalters. Teilweise wurden zwar neue Organisationsmodelle geschaffen und ausprobiert, aber die Führungspraxis wurde nicht angepasst. Umgekehrt sind manchmal neue Ideen in der Führung implementiert worden, aber in alten Organisationsmustern und -strukturen konnten diese sich nicht nachhaltig entfalten.

Wer A sagt, muss auch B sagen. Wer die Organisation der Zukunft will, weil nur sie die (Über-) Lebensfähigkeit des Unternehmens sichert, muss systemische Führung praktizieren. Führung beeinflusst Organisation, Organisation beeinflusst Führung. Aus diesem Grund bringe ich in diesem Buch diese zwei bislang getrennt voneinander betrachteten Aspekte zusammen.

Der Aspekt »Organisation«: Wie sehen Organisationen heute und in Zukunft aus? Welche Organisationsformen sind zeit- und menschengemäß? Wie sollten Aufgaben

heutzutage in der Wissensgesellschaft (im Großen wie im Kleinen) organisiert sein, damit effektives und engagiertes Arbeiten möglich ist?

Der Aspekt »Führung«: Warum ist der Ansatz der systemischen Führung flexibler und offener als andere? Welche Denkweise und welche Haltung stecken hinter diesem Ansatz? Was kann eine Führungskraft tun, die sich selbst »treu« bleiben möchte und Mitarbeitende mitnehmen will in Richtung Leistung und Engagement und in eine erfolgreiche Zukunft?

Die Kernthese lautet: Organisationen sind aufgrund der Komplexität, der sie von innen und von außen ausgesetzt sind, und der Veränderungsfähigkeit, die von ihnen erwartet wird, nicht mehr im üblichen Sinne und nach der klassischen Managementlehre zu steuern. Der Ansatz der systemischen Führung ist damit auch die Antwort auf die Frage, wie die Organisation der Zukunft aussehen muss.¹

Der Erfolg jedes Unternehmens hängt von denjenigen ab, die alle Systeme gestalten: den Mitarbeitern. Dazu zählt aber auch der Führende selbst. Gute Führung beginnt deshalb immer beim Führen der eigenen Person, und sie setzt dort an, wo der Mensch zum Menschen und zum Individuum wird: beim Fühlen. Erst die Akzeptanz der Tatsache, dass nicht die Ratio in unserem Kopf das Sagen hat, sondern dass die Psyche, die Seele, die Gefühle und der Bauch die wahren Chefs des Ichs sind, lässt uns begreifen, warum gute Führung beim Führen des Selbst beginnen muss.

Diese Darstellung basiert auf neuesten theoretischen Erkenntnissen zu Organisation und Führung und ist zugleich eine konkrete Handreichung für Führungskräfte, die neue Wege gehen wollen. Meine Gedanken werden durch Interviews mit Experten aus Wissenschaft und Praxis untermauert und verdichtet. Für ihre Zeit und Bereitschaft, mir Einblicke in ihre neuesten Forschungserkenntnisse und persönlichen Erfahrungen zu geben, möchte ich an dieser Stelle Prof. Dr. Dirk Baecker, Prof. Dr. Dieter Frey, Dr. Arend Oetker und Prof. Dr. Ernst Pöppel meinen herzlichen Dank aussprechen.

Danken möchte ich auch meinen Mitarbeitern der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (nachfolgend Akademie für Führungskräfte). Insbesondere möchte ich meinen Kollegen Dr. Simon Beck, John Ireland und Alexander Höhn für ihre Anregungen danken, die Sie mir bei der Überarbeitung und Schärfung des Ansatz der systemischen Führung in unserer »Systemischen Projektgruppe« von 2007 bis 2008 gegeben haben. Ein großer Dank gilt auch dem Journalisten und Berater Dr. Bernhard Rosenberger und seiner Frau Dagmar Rosenberger sowie Eva Wolk, Katrin Bobsin und meinem Assistenten Finn Rieken für ihre Unterstützung bei Recherchen und Redaktion.

Daniel F. Pinnow,

Überlingen am Bodensee im Juni 2011

Einleitung

Warum systemische Führung notwendig ist

»In den letzten zehn Jahren haben wir mehr Veränderungen erlebt als in den neunzig Jahren davor« gab Ad J. Scheepbouwer, Vorstandsvorsitzender von KPN Telecom, den Autoren der Studie »Das Unternehmen der Zukunft«² zu Protokoll. Die Studie dokumentiert, welche Strategien überdurchschnittlich erfolgreiche Firmen als entscheidend für die nächsten Jahre ansehen.

Zusammenfassend heißt es: »Die CEOs haben die traditionellen Vorstellungen von der Globalisierung hinter sich gelassen; Unternehmen und Organisationen jeder Größe definieren sich neu, um sich die Möglichkeiten der globalen Integration zunutze zu machen.«³

In der Studie wurden dazu fünf Strategien genannt:

Erstens stellt das Unternehmen der Zukunft sein Geschäftsmodell radikal in Frage und definiert so die Grundlagen des Wettbewerbs neu. Es verändert seinen Wertbeitrag für seine Kunden, hinterfragt traditionelle Produkte und Dienstleistungen und erfindet sich und seine gesamte Branche neu, sobald sich die Gelegenheit dazu bietet.

Zweitens verwandeln sich die Unternehmen von Einzelkämpfern in Teamplayer: 85 Prozent der Firmenchefs

weltweit planen, sich künftig intensiv mit Partnern zu verbünden, und gut 40 Prozent ändern dafür sogar ihr Unternehmensmodell. Immer mehr Unternehmen gehen eine neue Form von Beziehung ein: »Coopetition« bezeichnet die Gleichzeitigkeit von Zusammenarbeit und Konkurrenz. Die Konkurrenten Philips, Panasonic und Sony arbeiten beim neuen Industriestandard Blu-ray zusammen, und in der Nutzfahrzeugbranche kooperiert sogar bereits jeder zweite Hersteller in Vertrieb oder Service mit Wettbewerbern.

Drittens wird ein erfolgreicher Global Team Player nicht mehr nur auf Veränderungen reagieren, sondern sie selbst initiieren: Visionäre sind gefragt, die Trends setzen und gestalten. »Unsere Unternehmenskultur braucht einen eingebauten Mechanismus zur Veränderung«, ⁴ sagt der Chef der West Japan Railway, Masao Yamazaki. Dies bestätigt sich auch in der IBM-CEO-Studie von 2010, in der Kreativität als die wichtigste Führungsqualität bezeichnet wird. Führungskräfte müssen sich auch in einem unsicheren Umfeld wohlfühlen, experimentierfreudig sein, Innovationen willkommen heißen und andere dazu ermutigen, ausgetretene Pfade zu verlassen.

Viertens setzt das Unternehmen der Zukunft auf Integration, um die Chancen der globalen Wirtschaft zu nutzen. Die CEOs wollen sich den Zugang zu Fähigkeiten, Wissen und (Vermögens-)Werten auf der ganzen Welt verschaffen, um sie dort einzusetzen, wo sie strategisch benötigt werden. Denn nicht nur Wettbewerber