

Alexander Höhn
Daniel F. Pinnow
Bernhard Rosenberger *Hrsg.*

Letzte Ausfahrt Führung?

Entwicklung und Wertschätzung
als neues Paradigma

2. Auflage



Springer Gabler

Letzte Ausfahrt Führung?

Alexander Höhn · Daniel F. Pinnow
Bernhard Rosenberger
(Hrsg.)

Letzte Ausfahrt Führung?

Entwicklung und Wertschätzung
als neues Paradigma

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Herausgeber

Alexander Höhn
Münchenbuchsee, Schweiz

Daniel F. Pinnow
Ravensburg, Deutschland

Bernhard Rosenberger
Berater für Organisationsentwicklung
Rosenberger & Partner
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-14851-5

ISBN 978-3-658-14852-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-14852-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016, 2017

Ursprünglich erschienen unter dem Titel „Vorsicht: Entwicklung!“

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur Neuauflage

Warum eine Neuauflage?

„Vorsicht: Entwicklung!“ – Was für ein Fanal! Wer konnte vor mehr als zehn Jahren ahnen, welche ungeheure Wucht die von uns in der ersten Auflage dieses Buches skizzierten und diskutierten Entwicklungsströme entfalten würden?

Damals postulierten wir das Ende der patriarchalischen Führung und den Beginn der entwicklungsorientierten Führung im Sinne einer vernetzsystemischen Sichtweise. Der Lauf der Zeit hat uns bestätigt und gleichzeitig überholt: Ökonomisch und unternehmerisch sind inzwischen alle Prämissen, die Führung, Wandel und Kooperation im Rahmen autoritärer Historien definieren, hinfällig geworden.

Leistung und Selbstverantwortung, Leistung und Selbstwert, Leistung und Ebenbürtigkeit, Leistung und Selbstorganisation, Leistung und liberale Freiheit – das sind die Gegenwartsthemen einer immer vernetzter und globalisierter agierenden politischen und ökonomischen Umwelt. Deshalb ist eine klare Positionierung von unternehmerisch Handelnden dringend erforderlich: für eine leistungsfähige, kreative, freie, demokratische Welt als Grundlage von sich selbst organisierenden Teameinheiten, die erfolgreich heterarchisch (= gleichberechtigt) kooperieren.

Zum Konzept der entwicklungsorientierten Führung schrieben wir 2003: „Führung, wenn sie erfolgreich ist, findet nicht nach bestimmten Rezepten statt, sondern lässt sich intensiv auf die Potenziale und Ressourcen der im Unternehmen arbeitenden Menschen ein und entwickelt sie weiter.“ Das gilt mehr denn je. Aus diesem Grund haben wir uns zu einer erweiterten Neuauflage mit dem Titel „Letzte Ausfahrt Führung? Entwicklung und Wertschätzung als neues Paradigma“ entschlossen. Denn dass Führungskräfte nicht nur führen, managen und steuern, sondern auch Talente entdecken und binden, Chancen erkennen und zugleich Menschen und Organisation voranbringen müssen, bleibt aktuell.

Die Führungskraft, die zugleich Personal- und Selbstentwickler ist, bleibt Leitbild für moderne Firmen.

Mit welcher Vehemenz die nächste Dekade (bis 2025/2030) Unternehmer und Führungskräfte herausfordern wird, können wir heute nur erahnen und aufgrund von Erfahrungen prognostizieren. Die aktuellen und künftigen Trends lassen sich dabei anhand von vier Stichworten grob beschreiben:

1. Aus unternehmerischer Perspektive steigt die **Komplexität** des Marktgeschehens und der zusammenwachsenden, immer stärker voneinander abhängenden Wirtschaftsräume enorm. Der Bedarf an kooperativem Denken und an einer Haltung, die die eigenen Prämissen infrage stellt, wird größer. Hinzu kommt, dass der Prozess der Digitalisierung eine neue Realitätsebene erzeugt, die bis dato nicht bestand. Transparenz, Vernetzung, Information und Kommunikation eröffnen ungeahnte Möglichkeiten für Individuen, Gruppen und Unternehmen, in Erscheinung zu treten und zu interagieren, und diese Möglichkeiten beeinflussen auch massiv die Wertschöpfungsprozesse von Firmen.
2. Grundlegend wirkt der Prozess der **Selbstpositionierung** auf der Ebene dessen, was wir materiell und ideell anbieten und aus welcher inneren Haltung heraus wir dies tun: Welche Werte vertrete ich? Was ist mein Bild von Kooperation, Beteiligung und Führung? Wie möchte ich auf andere wirken? Der komplexe Vorgang der Globalisierung setzt auch individuelle und kollektive Ängste frei, und zwar vor allem bei den Gruppen und Menschen, die sich stigmatisiert, ausgegrenzt und verloren fühlen. Der Aufstieg der antireformatorischen Kräfte, z. B. im Rahmen der europäischen Flüchtlingskrise, stellt einen Reflex auf diese universale Entwicklung dar. Dahinter steckt für jeden von uns die Anforderung, individuell Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen – politisch, gesellschaftlich und wirtschaftlich. Rechtsstaatlichkeit, Demokratie und Menschenrechte sind hierfür unabdingbare Grundlagen, und auch hierzu bedarf es klarer Positionierungen.
3. Weiterhin sehen wir einen verstärkten Trend in Richtung **Selbsterkennung**. Für das Selbstbewusstsein sind Selbstreflektion und Selbstkontrolle unabdingbare Voraussetzungen. Auch hier zeigt sich die Verbindung zu unseren Thesen aus „Vorsicht: Entwicklung!“: Mich inhaltlich mit meinen Talenten, Potenzialen und Stärken am Markt zu positionieren, bringt nichts ohne die Fähigkeit, meine Subjektivität wahrzunehmen und von meinen Einstellungen und Gefühlen sprechen zu können. Denn nur so wird Kooperation wirklich möglich. Der Schlüssel für wirkungsvolle Führung liegt demzufolge in der Begründung des eigenen Tuns, in der Beteiligung meiner Kooperationspartner und in der Sinnstiftung.

4. **Sinn und Spiritualität:** Wie schon Viktor Frankl in seinem Werk „Die Frage nach dem Sinn“ feststellte, entscheiden Kraft, Leidenschaft, Identifikation und Beharrlichkeit über das Vermögen, dem eigenen Tun Sinn zu verleihen. Dementsprechend unterscheiden sich organisationale Kulturen: Ist die Frage nach der Sinnhaftigkeit des Tuns eine durch den Einzelnen, durch das Team oder durch das Unternehmen zu beantwortende Frage oder steht diese Thematik für sich im Zentrum des spirituellen Geschehens? Viele reden heute schon vom „Zeitalter der Spiritualität“ oder vom „Bewusstseinszeitalter“, das auf das Zeitalter des Wissens folgen müsse. Nachdem das Wissen explodiert ist, nicht zuletzt durch Google & Co., kommt es jetzt in der menschlichen Entwicklung wieder mehr auf Selbstführung, innere Einkehr, Resilienz, Ambiguitätstoleranz und Achtsamkeit (gegenüber sich selbst und anderen) an. Yoga für Manager ist hierfür nur ein einzelner äußerer Ausdruck. Sinnhaftigkeit und ökonomischer Erfolg bedingen einander, und die spirituelle Dimension ist das eigentliche Feuer menschlichen Handelns.
5. Letztlich muss jede Firma aber auch Geld verdienen. Dies wird leichter, wenn internes und externes **Unternehmertum** gefördert werden: In einer Gesellschaft, in der Menschen aktiv mitgestalten können, lebt es sich besser. Der von uns allen sehr geschätzte Peter F. Drucker hat ja schon früh – bereits vor über einem halben Jahrhundert – die selbstständigen „Wissensarbeiter“ als typische Vertreter der Wissensgesellschaft identifiziert. Charakteristisch dafür ist auch die so genannte „Sharing Economy“: Weltweit gibt es inzwischen bereits unzählige Plattformen, über die Freiberufler ihre Arbeit auf Projekt- und Interimbasis anbieten. Das weicht bestehende Strukturen auf. Festangestellte und freie Mitarbeiter gehen mit Dienstleistern und Kunden neue Formen von Beziehungen ein. Der digitale Wandel tut ein Übriges, um auch innerhalb von Unternehmen „Inseln“ für Eigenverantwortung, Innovation und Unabhängigkeit als Treiber für Umsatz, Wachstum und Gewinn entstehen zu lassen.

Wir als Herausgeber möchten unsere Leser einladen, den Diskurs von 2003 wieder aufzunehmen und – wie wir – festzustellen, dass Führung in der Realität nach wie vor oft an leitenden Mitarbeitern krankt, die „oberster Sachbearbeiter“ sind, nicht loslassen können und sich zu wenig Zeit für den Kern von Führung nehmen: Ressourcenorientierung, Talente entdecken, Mitarbeitergespräche, Trainingsmaßnahmen und das Schaffen von leistungs- und entwicklungsfördernden Rahmenbedingungen.

Gerade in Zeiten der permanenten Veränderung und in einer hochgradig flexiblen Umwelt brauchen Mitarbeiter und Führungskräfte Stabilität durch persönliche und kulturelle Werte, Ziele, Visionen und Leitbilder. Zeitgemäße Chefs

führen entwicklungsorientiert und systemisch, und zu ihren wichtigsten Merkmalen gehören Authentizität, Menschlichkeit und Wertschätzung. Sie lassen bei sich und anderen Gefühle und Widerstände zu, sind offen für innovative Ideen und bieten ihren Mitarbeitern Freiraum für die Entfaltung ihrer Stärken und für ihr persönliches Wachstum. Diese Führungskräfte können Feedback geben und annehmen. Sie leben und arbeiten im Einklang mit ihren Werten und lassen sich – bei aller nötigen Anpassung an die Unternehmensleitplanken – nicht verbiegen.

Mit drei aktuellen Beiträgen zu „Führung und der freie Wille“ (Alexander Höhn), dem „Sphärenmodell der Systemischen Führung“ (Daniel F. Pinnow) und über die „Rolle eines modernen Personalmanagements zur Förderung von Führungsqualität“ (Bernhard Rosenberger) geben wir Ihnen in diesem Buch neue Impulse. Diese neuen Beiträge in Verbindung mit dem alten, aber immer noch aktuellen Management-Diskurs sollen Sie, liebe Leser, anregen, Ihren eigenen Weg als Unternehmer, Geschäftsführer und Führungskraft zu finden.

Münchenbuchsee, Schweiz
Ravensburg, Deutschland
Wiesbaden, Deutschland
im November 2016

Alexander Höhn
Daniel F. Pinnow
Dr. Bernhard Rosenberger

Vorwort der Herausgeber

Mit diesem Buch wollen wir Ihnen das Konzept der entwicklungsorientierten Führung vorstellen. Schon wieder eine neue Managementmode? Dies werden Sie sich fragen – und völlig zu Recht. Doch mit „Konzept“ meinen wir: Führung, wenn sie erfolgreich ist, findet nicht nach bestimmten Rezepten statt, sondern lässt sich intensiv auf die Potenziale und Ressourcen der im Unternehmen arbeitenden Menschen ein und entwickelt sie weiter.

Warum verstehen wir unsere Abhandlung als Streitschrift? Dazu gibt es zwei Begründungen. Die erste heißt: Wir möchten uns gegen die Mut- und Kraftlosigkeit wenden, von der offenbar immer mehr Führungskräfte der deutschen Wirtschaft erfasst werden. Dafür lohnt es sich zu streiten, meinen wir. Die zweite lautet: Wir glauben an das Format des Diskurses im Management. Daher ist dieses Buch auch als Gespräch angelegt – als Auseinandersetzung zwischen Persönlichkeiten, die sich mit dem Thema „Führung“ aus unterschiedlichsten Perspektiven und mit unterschiedlichsten Erfahrungshintergründen befassen. Dabei verlaufen die Streitlinien manchmal durchaus überraschend. Letztlich geht es aber immer um die lohnende Frage: Wie gehen wir am besten mit der Ressource Mensch um – jenseits von Führungsgrundsätzen, Bilanzpressekonferenzen und Neujahrsansprachen?

Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen, die sich an un-serer Diskussion beteiligt haben. Wir danken Cornelius Welp, Redakteur bei der „Wirtschaftswoche“, für die sorgfältige Erstellung und Bearbeitung des Manuskripts, seine umsichtige Begleitung des Prozesses sowie für seine Geduld mit den eigenwilligen Mitstreitern.

Wir danken aber auch allen Leserinnen und Lesern, die sich mit uns auf diese Form des Management-Disputs einlassen, indem sie sich den folgenden Zeilen widmen.

Bad Harzburg
Friedrichshafen
Wiesbaden
im September 2003

Alexander Höhn
Daniel F. Pinnow
Dr. Bernhard Rosenberger

Inhaltsverzeichnis

1	Die ausgebliebene Revolution oder: Wie Personalführung derzeit stattfindet	1
	Alexander Höhn	
2	Was entwicklungsorientierte Führung bedeutet	5
	Alexander Höhn	
3	Warum die gesellschaftlichen Gegebenheiten für ein Führungskonzept wichtig sind	11
	Alexander Höhn	
4	Wie entwicklungsorientierte Führung im Alltag aussieht	19
	Alexander Höhn	
5	Warum Manager vor allem sich selbst kennen müssen	27
	Alexander Höhn	
6	Welche Qualität der Kontakt zu den Mitarbeitern hat	35
	Alexander Höhn	
7	Wieso Liebesfähigkeit im Unternehmen eine Rolle spielt	41
	Alexander Höhn	
8	Wie man am besten mit Feedback und Konflikten umgeht	51
	Alexander Höhn	
9	Wie externe Berater die Entwicklung unterstützen können	59
	Alexander Höhn	
10	Wie sich ein Entwicklungsprozess gestalten lässt	67
	Alexander Höhn	

11	Wie sich ein Führungskonzept auch in einer Krisensituation behaupten kann	75
	Alexander Höhn	
12	Das „Sphären Modell“ der Systemischen Führung	83
	Daniel F. Pinnow	
13	Führung und der freie Wille	103
	Alexander Höhn	
14	Die Rolle des modernen Personalmanagements für die Förderung von Führungsqualität	113
	Bernhard Rosenberger	
	Nachwort	131

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Die Herausgeber



Alexander Höhn ist seit 20 Jahren spezialisiert auf die Etablierung einer leistungsorientierten Verantwortungskultur in Unternehmen und begleitet Führungskräfte bei ihrer Entwicklung. Er ist Geschäftsführer und Seniorberater der *führen beraten Esther Moser + Alexander Höhn GmbH* in Lindau am Bodensee.

Die Schwerpunkte seiner Beratungsarbeit sind u. a.: Strategische Prozesssteuerung, Change-Management, Training zu den Themen Führung, Gruppendynamik, Konfliktmanagement, Analyse des Lebensskripts und NLP, sowie individuelles Coaching und ressourcenorientierte Intervention zum Umgang mit Widerständen und Ängsten.

Von 2004 bis 2008 war Alexander Höhn geschäftsführender Partner von *Höhn Hölzl Führungstraining & Beratung*. Davor arbeitete er seit 1998 in unterschiedlichen Funktionen bei der *Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH*, zuletzt als Chef-Trainer und Geschäftsführer Akademie Inhouse, sowie als selbstständiger Berater für Personal- und Organisationsentwicklung, u. a. bei *Team Dr. Rosenkranz*.

Die Grundlage für Alexander Höhns systemisch ausgerichtete Coaching- und Beratungstätigkeit bilden neben seiner langjährigen umfassenden Praxiserfahrung sein Studium der Sozialpädagogik an der FH München, eine Coaching-Ausbildung bei der *Akademie für Personal- und Unternehmensentwicklung*, eine Zusatzausbildung zum systemisch orientierten Paar- und Familientherapeuten sowie seine Zertifizierung zum Senior-Coach durch den *Deutschen Bundesverband Coaching*.

Neben der praktischen Beratungsarbeit verfasst Höhn auch Aufsätze und Bücher zu Themen aus seinen Spezialgebieten, wie sein Buch „Erfolgreiche Führung im 3. Jahrtausend. Führen-Handeln-Verantworten“, Springer Gabler 2013.



Daniel F. Pinnow ist einer der Vordenker der systemischen Führung im deutschsprachigen Raum und ein renommierter Führungsexperte und Managementautor. Er ist Gründer & Inhaber der *Akademie für systemische Führung* und war davor von 1997 bis 2012 Geschäftsführer der *Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft* GmbH, einem der marktführenden Management-Trainings Unternehmen in Deutschland. Von 2003 bis 2007 war er zusätzlich Mitglied des Vorstands der *Cognos AG*, dem Mutterkonzern der Akademie und einem der größten privaten Bildungsunternehmen Europas mit über 70 Standorten und mehr als 3.000 Mitarbeitern.

Darüber hinaus hat er langjährige Führungs- und Managementenerfahrung in internationalen Konzernen wie der *Airbus Group* und *E.ON Ruhrgas AG*.

Seit 2007 ist er Associate Professor of Leadership an der renommierten Capital University in Peking und lehrte von 2004 bis 2012 Personalführung und HR Management an der „Excellence Universität“ Technische Universität München. Seit 2012 lehrt er Führung & Organisation sowie Personalmanagement an der Hochschule Fresenius in München.

Pinnow ist erfahrener Top-Managementtrainer und Executive Coach und hat in den letzten 15 Jahren weit über 1.000 Entscheidungsträger, Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und Direktoren aus M-Dax sowie mittelständischen Unternehmen trainiert.

Er ist Autor zahlreicher Publikationen und Managementbüchern u. a. des Standardwerkes „Führen – Worauf es wirklich ankommt“ (6. Aufl. 2012), das 2008 ins Chinesische und 2011 ins Englische übersetzt wurde. Sein Buch „Unternehmensorganisationen der Zukunft“ ist 2011 im Campus Verlag erschienen und wurde bereits kurz nach der Veröffentlichung als „Bestes deutsches Personalmanagementbuch des Jahres 2011“ ausgezeichnet.

Als Führungsexperte und Management-Autor ist Pinnow ein gefragter Interviewpartner zu den Themen Personalführung, Moderne Unternehmensorganisation und HR-Management der TV- und Rundfunkmedien wie ARD, N-TV, Deutschlandfunk, SWR u. a.