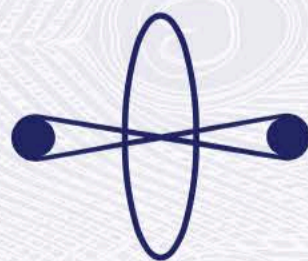


Bedienungsanleitung für ein reflektiertes Führungsverständnis

**Wenn exzellente, außergewöhnliche
Führungskräfte „fliegen“ können –
wie lerne ich fliegen?**



Hartmut R. Rau
Manager. Management. Entwicklung.

Inhalt

Inhalt	6		
0.			
Wie man die Bedienungsanleitung nutzen kann	10		
0.1 Wie man die Bedienungsanleitung nutzen kann	11		
1.			
Bestandsliste Führung	14		
1.1 Führungspersonen – Persönlichkeit	16		
1.2 Menschen	18		
1.3 Ein soziales System	19		
1.4 Das Organisationsziel	20		
1.5 Eine Theorie der Führung – Kurzform	21		
1.6 Organisation	22		
1.7 Die Kultur der Organisation	23		
1.8 Kontext	24		
2.			
Anregendes	26		
2.1 Anregendes	27		
3.			
Einleitung	28		
3.1 Einleitung (allgemein)	30		
3.2 Führungsroutine, Transformation und Change	34		
3.3 Nicht ohne Führung	38		
4.			
Bedienungsanleitung für Einsteiger, Beginner, Eilige und „Überflieger“ – Kurzversion	42		
4.1 Was Führung ist	43		
4.2 Zweck von Führung	44		
4.3 Aufgabe von Führung	45		
4.4 Führungsrolle	46		
4.5 Führungsstil	48		
4.6 Führung und (Organisations-)Kultur	50		
4.7 Führungskompetenz	50		
4.8 Führungsmacht	52		
4.8.1 Die organisationale Seite der Macht	52		
4.8.2 Die menschlich-evolutionäre, soziokulturelle Seite der Macht	54		
5.			
Bedienungsanleitung für Fortgeschrittene, Wissenwollende, Lernende – Langversion	56		
5.1 Verstehen versus Begreifen	57		
5.2 Führung (biologisch-evolutionsperspektivische Herleitung)	58		
5.3 Führungskompetenz	60		
5.4 Führen, Manager, Leadership, Leiten und Lenken	64		
5.5 Zweck von Führung – Entscheidungen (Gefühl und/oder Verstand)	66		
5.6 Führung, Legitimation, Folgebereitschaft, Team oder Arbeitsgruppe	72		
5.7 Anschlussfähigkeit	74		
5.8 Führung – die Grundlagen der „Reflexiven Managementtheorie“	74		
5.8.1 Reflexion – Reflexivität – Exzentrizität – Mehrperspektivität	74		
5.8.2 Das Ko-respondenzmodell	75		
5.8.3 Goldschmidts Philosophie – Denken im Pluralismus und pluralistische Lösungen	76		
5.8.4 Die Bausteine der „Reflexiven Managementtheorie“	80		
5.8.4.1 Das Denken	81		
5.8.4.2 Das Handeln	83		
5.8.4.3 Die Kooperation	84		
5.8.5 Souveräne Kollegialität	90		
5.8.6 Transparenz	91		
6.			
Ein Anspruch an die Führungsperson	92		
6.1 Wahrnehmung	94		
6.2 Performanz und Kompetenz	95		
6.3 Das Unternehmen – die Organisation als soziales System verstehen	96		
6.3.1 Das soziologisch-soziale System	96		
6.3.2 Ein menschliches soziales System	97		

6.3.3	Wichtig: Die Organisation als soziales System – was bei dem Gebrauch von Führung wirklich wichtig zu verstehen ist	99
6.4	Der Mensch – ein lebendes System	101
6.4.1	Neurowissenschaftliche Erkenntnisse	103
6.4.2	Das eigene Bild vom Menschen verstehen	104
6.4.2.1	Charakter	105
6.4.2.1.1	Ergänzung – Führungsexzellenz und Charakter	107
6.4.2.1.2	Ergänzung: ein besonderer Charakter – Narzissmus	110
6.4.3	Grundlegendes zum Menschenbild – wie man wird, was man ist, oder: „Ich grüße den, der ich gerne sein will“	112
6.4.3.1	Was wir im Leben verarbeiten, erwerben, lösen und überwinden oder uns zu eigen wird und prägt in der eigenen Entwicklung	112
6.4.3.2	Wichtig: Grundsätzliche menschliche Themen	113
6.4.3.3	Die eigene Identität	116
6.4.3.4	Die gemeisterten oder gestörten Lebensphasen, die uns formen	120
6.4.4	Gesundheit und psychische Gesundheit – wichtig für den Gebrauch von Führung	126

7.

Anwendungs- und Lernmodelle von Führung (ausgewählte Ansätze) 130

7.1	Führungsgespräche	131
7.1.1	Dialogik	131
7.1.2	Entwicklungsorientiertes Feedback	131
7.2	Mitarbeiterbeteiligung	132
7.2.1	Prozesspartnerschaft	132
7.2.2	Mitarbeiterbeteiligung im Entwicklungsprozess von Bereich und Abteilung („Double Fishbowl“)	133
7.2.3	Mitarbeiterbeteiligung im Entwicklungsprozess von Organisationen (OE-Zirkel)	134
7.2.4	Neue Führungsmodelle	137
7.2.5	Führungs-KVP®	140
7.2.6	Berufsbezogene Selbsterfahrung	143

8.

Personale Entwicklung 146

8.1	Lernen	147
8.2	Entwicklung eines „Erwartungsradars“	151
8.3	Management Coaching – Lernen in Aktion	160

9.

Nachbetrachtung Dr. Siegfried Ziegler 162

9.1	Nachbetrachtung	163
-----	-----------------	-----

Autor und veröffentlichte Bücher 168

Literaturverzeichnis 171

Impressum 178

1. Bestandsliste Führung

- 1. Führungspersonen –
Persönlichkeit**
- 2. Menschen**
- 3. Ein soziales System**
- 4. Das Organisationsziel**
- 5. Eine Theorie der Führung –
Kurzform**
- 6. Organisation**
- 7. Die Kultur der Organisation**
- 8. Kontext**

4. Bedienungsanleitung für Einsteiger, Beginner, Eilige und „Überflieger“ – Kurzversion

4.1

Was Führung ist

Führung ist ein Bemühen um Entscheidungsfindung und Orientierungssicherheit.

Begriffe wie Leadership und Manager sind in dieser Definition subsumiert. Der Begriff Leitung basiert auf der formalen Position oder Funktion, die eine Person in einem Unternehmen einnimmt. Führung dagegen ist unabhängig von der offiziellen Position, sie basiert auf Zustimmung bei den Geführten. Das heißt, wie immer Führung in den unterschiedlichen Kontexten und Funktionen gedacht ist – sie ist immer von etwas abhängig, was man „Folgebereitschaft“ nennt. Folgebereitschaft meint die Anerkennung der Führung durch die Geführten. Prinzipiell ist die Komplementarität zwischen Führung und Geführten nicht aufzuheben. Denn ohne Geführte gibt es keine Führung und Führung ohne Geführte ist nicht denkbar. Es ist also ein Abhängigkeitsverhältnis. Führung ist darauf angewiesen, Wirkung (Einfluss) zu erzeugen, um diesen Einfluss in konkreten Situationen sicherzustellen. Legitimation ist die Rechtfertigung faktisch bestehender Ordnungen, Regeln, Strukturen und somit ein handlungsrelevantes Ele-

ment von Führungspositionen und funktionaler Macht. Für das Thema Führung hat sie insoweit Bedeutung, als sie innerhalb einer Organisation die Wirkungs- und Einflussenergie durch Macht zur Entscheidung ermöglicht. Die Legitimation von unten ist durch die Folgebereitschaft auf Grund des Vertrauensaufbaus durch den Rollenträger (Führung) erarbeitet.

9. Nachbetrachtung Dr. Siegfried Ziegler

9.1

Nachbetrachtung

Wenn exzellente, außergewöhnliche Führungskräfte „fliegen“ können – wie lerne ich fliegen?

In seinem neuen Buch hinterfragt Hartmut Rau die Metapher des „Fliegens“ für „erfolgreiches Führen“ und damit den Nimbus der heroischen, zur Führung geborenen, Führungskraft.

Er dekonstruiert dazu eine Vielzahl von „Ansätzen“¹⁹⁶ zu **Führung** unter theoretischen, praktischen und ethischen Gesichtspunkten und konstruiert daraus ein eigenes Modell zu Führung inkl. Methoden und zugehörigen Wertvorstellungen (u. a. Menschenbild).

Die Bandbreite der behandelten Ansätze reicht dabei von den Hawthorne-Studien ab 1924 über die Systemtheorie von Niklas Luhmann, von der aktuellen Hirnforschung bis zur „kritischen Theorie der Gegenwart“ von Ulrich Beck¹⁹⁷ und ergänzt diese durch „subjektive Führungstheorien“¹⁹⁸, die er im Rahmen von eigenen Interviews mit Führungskräften gewonnen hat.

Auf den ersten Blick erscheint diese Vorgehensweise eklektisch und die gewonnenen Erkenntnisse werden eher in Form von Bausteinen denn in einem integ-

rativen Gesamtkonzept präsentiert. Bei genauer Betrachtung aber zeigt sich, dass dies gerade seine Intention ist, nämlich eine „Bedienungsanleitung für Führung“ zur Verfügung zu stellen, die den Leser und die Leserin mit Erkenntnis-Modulen (Modellen, Methoden und Beispielen) versorgt, mit denen er/sie sich im 1. Schritt intensiv auseinandersetzen soll (Reflexion), als Vorbedingung ihrer angemessenen Verwendung im 2. Schritt (Praxis).

196 Ich verwende Ansätze als Sammelbegriff für Theorien, Modelle, Konzepte, Untersuchungen etc., die noch keine qualitativen Kriterien erfüllen müssen.

197 Beck, Ulrich beschreibt mit „Metamorphose“ (Evolution → Revolution → Transformation → Metamorphose) eine globale Wende, die eine „Reform der Definitionsverhältnisse“ erfordert. Siehe Beck, Ulrich: Die Metamorphose der Welt, Berlin, 2017.

198 Subjektive Führungstheorien bezeichnen individuelle, „teilweise im Rahmen einer Kultur auch sozial geteilte Vorstellungen über Zusammenhänge in der Führung“. Hartmut R. Rau wertet diese in Form eines „Erwartungsradars“ aus. Siehe Biedermann, Christof: Subjektive Führungstheorien. Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaft, Bern, Stuttgart, 1989, S. 1.