

Silke Reinhardt | Marion Winners

Transformation von Führung

Reflexion und Resonanz
als Zukunftskompetenzen

SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Transformation von Führung

Silke Reinhardt/Marion Winners

Transformation von Führung

Reflexion und Resonanz als Zukunftskompetenzen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print:	ISBN 978-3-7910-5076-8	Bestell-Nr. 10585-0001
ePub:	ISBN 978-3-7910-5077-5	Bestell-Nr. 10585-0100
ePDF:	ISBN 978-3-7910-5078-2	Bestell-Nr. 10585-0150

Silke Reinhardt/Marion Winners

Transformation von Führung

1. Auflage, April 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Barbara Buchter, Freiburg

Grafiken: Susanne Leschke

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Die Idee zu diesem Buch entstand mit Blick in den begrünten Innenhof unseres Berliner Büros – ein Springbrunnen in der Mitte, umgeben von einem Stück Wiese und umzäunt von altem Backsteinmauerwerk. Ein grauer Regentag im Frühsommer, schon leicht warm, aber noch nicht sonnig. Eine Studentin der benachbarten Kunstuniversität betrat den Hof, setzte sich erst eine Weile still auf die Wiese und begann dann zu tanzen. Erst ganz langsam und dann immer flüssiger in ihrer Bewegung, fast akrobatisch. Ein zweiter und dritter Kommilitone kamen zufällig hinzu und gestalteten mit den fallenden Regentropfen eine eigene Inszenierung. In Resonanz mit sich und ihrer Umwelt ließen sie sich tragen von dem, was von Moment zu Moment passierte. Die Beobachtung dieses Flow-Moments – vollkommen im Hier und Jetzt mit dem gehend, was ist, leicht und fast spielerisch – faszinierte uns und ließ uns immer wieder hinschauen. Schon lange hatten wir über ein gemeinsames Buch nachgedacht. Jetzt war klar, es ist Zeit anzufangen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Die Zeit ist reif	11
1.1 Unternehmen tiefgreifend wandeln	12
1.2 Der Dreh vom Außen ins Innen	14
2 Morgens halb zehn in deutschen Unternehmen	15
2.1 Druck und Verunsicherung lähmen	15
2.2 Veränderungen nur im Außen	17
2.3 Radikaler Wandel durch die Corona-Pandemie	18
2.4 Starke Tool- und Sicherheitsorientierung	19
3 Der Paradigmenwechsel in der Führung	23
3.1 Führung muss die Angst aufessen	23
3.2 Wahrgenommene Paradigmen von Führung	25
3.3 Wenn das Alte nicht mehr greift	26
3.4 Neue Paradigmen von Führung	27
4 Reflexionskompetenz als spiegelnde Führungspraxis	29
4.1 WahrnehmungsfILTER und WirklichkeITSkonstrukTION	30
4.2 Reflexion als Fähigkeit und Bereitschaft des Hinterfragens	36
4.2.1 Hinderliche und förderliche Faktoren der Reflexionsbereitschaft	37
4.2.2 Vertieftes Hinterfragen durch das Verbinden von Außen und Innen	39
4.2.3 Glaubenssätze hinterfragen	42
4.3 Reflexionskompetenz wirken und wachsen lassen	47
4.3.1 Wirkungsfelder von Reflexionskompetenz	47
4.3.2 Wachstumsfelder von Reflexionskompetenz	48
4.4 Fazit zur Reflexionskompetenz	52
5 Resonanzkompetenz als rahmensetzende Führungspraxis	55
5.1 Resonanz als Fähigkeit des Mitschwingens	55
5.2 Ins Spüren kommen – Resonanzkompetenz erweitern	58
5.2.1 Wahrnehmen lernen	59
5.2.2 Das Spüren zulassen	62
5.2.3 Intuition reflektiert nutzen	65
5.2.4 Umgang mit emotionaler Souveränität finden	67

5.2.5	Übertragungen reflektieren	69
5.2.6	Stille und Entschleunigung zulassen	71
5.3	Fazit zur Resonanzkompetenz	72
6	Transformation von Führung	75
6.1	Das Wesen und das Wesentliche der Organisation	75
6.1.1	Die Transformation hin zum Wesentlichen	75
6.1.2	Zugänge zum Veränderungsbedarf	77
6.2	Selbstwirksamkeit – Zutrauen in eigene und kollektive Fähigkeiten	78
6.2.1	Die Wirksamkeit der Selbstwirksamkeit	79
6.2.2	Die Bildung und Stärkung von Selbstwirksamkeitserwartung	81
6.2.3	Mit Selbstwirksamkeit Teams in ihre Kraft bringen	83
6.3	Fazit zur Transformation von Führung	86
7	Entscheidungsstärke und Unternehmertum in der Transformation	89
7.1	Der Sinn als tragendes Element	90
7.2	Eine neue Entscheidungskultur	91
7.3	Auch Nicht-Entscheiden ist Entscheiden	95
7.4	Führungszwickmühlen: Paradoxien und Dilemmata	97
7.5	Wie der Komplexität begegnen?	99
7.6	Fazit: Entscheidungsstärke schafft Selbstbewusstsein	101
8	Entscheidungsstark auch in der Krise	103
8.1	Krise als höchstproduktiver Zustand	103
8.2	Handlungsfähig bleiben in der Krise	103
8.3	Führung in Krisensituationen	105
8.4	Persönliche Krisenprävention	107
8.5	Fazit: Nach der Krise ist vor der Krise	109
9	Fokus Führungsteams: Orte wesentlicher Entscheidungen	111
9.1	Exzellenz in Führungsteams – ein Führungsteammodell	111
9.1.1	Führungsteam – eine Definition	112
9.1.2	Aufgaben eines Führungsteams	113
9.1.3	Das Führungsteammodell	114
9.1.4	Der Weg zu einem exzellenten Führungsteam	116
9.1.5	Dynamiken in einem Führungsteam	119
9.1.6	Die Maßfindung in Führungsteams	120
9.2	Nutzen des Modells für Führungskräfte	121

9.3	Gefahren und Chancen der Arbeit in Führungsteams	123
9.4	Fazit zur Führungsteamarbeit	124
10	Systemaufstellungen als Handwerkszeug von Führungsteams	127
10.1	Einordnung von Systemaufstellungen	128
10.2	Energetisches Feld – was wirkt da?	128
10.3	Wirkeffekte von Systemaufstellungen	131
10.4	Ablauf von Systemaufstellungen	132
	10.4.1 Kontextklärung und Fragestellung	132
	10.4.2 Auswahl der Stellvertreter	133
	10.4.3 Systemaufstellung – ein Fallbeispiel	134
10.5	Die innere Systemstruktur: Ordnungsprinzipien	137
10.6	Systemische Aufstellungsformate für die Führungspraxis	140
	10.6.1 Settings und Tipps für die Arbeit im Führungsteam	140
	10.6.2 Aufstellungsformate für die Einzelarbeit in der Führung	142
10.7	Fazit: Eine Liebeserklärung an Aufstellungsarbeit	151
11	Fallbeispiel: Etablierung von Unternehmertum	153
11.1	Das Unternehmen und die Situation	153
11.2	Ziele und Beratungssetting	154
11.3	Projektdesign	155
	11.3.1 Auftragsklärung	156
	11.3.2 Konzept und Abstimmung	159
	11.3.3 Der Führungsteaming-Prozess	160
	11.3.4 Qualifizierung der Abteilungsleiter	163
	11.3.5 Stabilisierung der Transformation	164
	11.3.6 Ergänzende Supervisionstermine	165
11.4	Kritische Phasen im Projekt	166
11.5	Zusammenfassung und Review	166
12	Transformation als natürliches Prinzip – ein Zukunftsbild	169
13	Literatur	175
	Stichwortverzeichnis	179
	Die Autorinnen	183