



Daniel F. Pinnow

# **Führen**

Worauf es wirklich ankommt

4. Auflage



Daniel F. Pinnow

Führen

Daniel F. Pinnow

# **Führen**

Worauf es wirklich ankommt

4. Auflage



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

1. Auflage 2005
2. Auflage 2006
3. Auflage 2008
4. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1753-9

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 4. Auflage .....</b>	<b>8</b>
<b>Vorwort zur 2. Auflage .....</b>	<b>9</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>11</b>
<b>Vorwort zur 1. Auflage .....</b>	<b>15</b>
<b>Teil I: Führung im 21. Jahrhundert – Oder: Führung in der Krise? .....</b>	<b>19</b>
1.    Beständig ist nur der Wandel .....	20
1.1    Per Anhalter durch die globale Arbeitswelt.....	21
1.2    Wissen ist Wirtschaftsmacht .....	22
1.3    Im Strudel von Dynamik und Komplexität .....	23
1.4    Der Verlust der Sicherheit .....	24
1.5    Von der Egalisierung zur Individualisierung.....	27
2.    Durch das Tal der Tränen.....	31
2.1    Die Paradoxien unserer Zeit.....	32
2.2    Der „Return of Leadership“ .....	34
3.    Aufforderung zum Tanz.....	35
<b>Teil II: Beruf oder Berufung – Oder: Was macht gute Führung aus? .....</b>	<b>39</b>
1.    Das Führungshandwerk .....	41
1.1    Die alte Schule des modernen Managements.....	41
1.2    Management als Massenberuf.....	52
1.3    Eine Frage des Stils.....	78
2.    Die Führungskraft.....	89
2.1    Ihre Eigenschaften.....	89
2.2    Ihr Verhalten.....	93
2.3    Ihre emotionale Intelligenz .....	97
2.4    Ihre Entscheidungen.....	100
2.5    Ihre „dunkle“ Seite.....	103

3.	Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten.....	111
3.1	Vom Untergebenen zum Mitunternehmer .....	112
3.2	Motivation.....	115
3.3	Vertrauen .....	128
3.4	Selbstverantwortung.....	139
4.	Die Führungssituation.....	146
4.1	Die Beteiligten .....	146
4.2	Die Organisationsstruktur .....	149
4.3	Die Unternehmenskultur .....	153
<b>Teil III: Systemische Führung – Oder: Eine Welt gestalten, der andere gerne angehören wollen .....</b>		<b>159</b>
1.	Das Ganze sehen.....	160
1.1	Das Titanic-Problem .....	161
1.2	Die Führungskraft als Teil des Systems .....	162
1.3	Anregen statt Verordnen.....	164
1.4	Lernen statt Lenken.....	165
2.	Führen mit Verstand und Gefühl.....	166
2.1	Harte und weiche Faktoren – der Mix macht's .....	168
2.2	Kein Märchen: Von Drachen und Prinzessinnen.....	170
3.	Das magische Dreieck: „Ich“ – die Mitarbeiter – die Organisation.....	171
3.1	Führen heißt sich selbst kennen .....	175
3.2	Führen heißt kommunizieren .....	184
3.3	Führen heißt loslassen.....	197
3.4	Führen heißt Gegensätze aushalten.....	207
3.5	Führen heißt Veränderung managen.....	215
3.6	Führen heißt Sinn stiften .....	223
3.7	Führen heißt Macht haben.....	228
3.8	Führen heißt Orientierung geben und Entscheidungen treffen.....	232
3.9	Führen heißt Menschen begeistern.....	240
3.10	Führen heißt Menschen lieben .....	242
<b>Teil IV: Mehr als nur reden – Oder: Die Instrumente systemischer Führung.....</b>		<b>247</b>
1.	Kann man Beziehungen lernen? Eine neue Führungskräfteentwicklung.....	248
1.1	Typische Störfaktoren moderner Führung.....	249
1.2	Strukturen für Lernen und Entwicklung schaffen .....	252
1.3	Einblicke: Systemische Seminarpraxis .....	259

2.	Instrumente als Mittel zum Zweck .....	262
2.1	Das Mitarbeitergespräch .....	264
2.2	Feedbackkultur.....	275
2.3	Coaching .....	282
2.4	Konfliktmanagement.....	286
2.5	Der Zielvereinbarungsprozess.....	289
2.6	Delegieren.....	294
2.7	Teamentwicklung.....	296
3.	Ist gute Führung messbar? .....	299
	<b>Schlusswort – Oder: Wohin die Reise weitergeht.....</b>	<b>303</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>305</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>317</b>
	<b>Der Autor .....</b>	<b>321</b>

# Vorwort zur vierten Auflage

Führungskräfte und Autoren haben vieles gemeinsam. Sie teilen die Einsamkeit der Entscheidungen ebenso wie die öffentliche Wirkung ihrer Worte. Mindestens in einer Hinsicht haben es Autoren aber etwas einfacher: Sie bekommen schneller und spontaner Feedback. Autoren sind beliebte Adressaten sowohl für Kritik als auch Anerkennung und in den meisten Fällen auch begeisterte Lobempfänger. Natürlich habe auch ich mich über die gute Aufnahme von „Führen. Worauf es wirklich ankommt“ sehr gefreut – nicht nur über die Resonanz in der Fachpresse und Managementwelt, sondern auch über die vielen positiven und wertvollen Kommentare von Seminarteilnehmern, Lesern und Kollegen. Diese ganz persönlichen Urteile sind für mich ebenso Maßstab für den Erfolg eines Buches wie die Tatsache, dass die vierte Auflage in kurzer Folge notwendig und möglich wird.

Die chinesische Übersetzung und Veröffentlichung des Buches im renommierten Verlag „China Machine Press“ in Peking im Mai 2008 habe ich als große Auszeichnung empfunden. Die Erstauflage war bereits nach sechs Monaten vergriffen. Ein klarer Beleg für die Bedeutung, die Manager im Reich der Mitte dem „Faktor Führung“ beimessen.

Bei der Übersetzung ins Chinesische musste der Verlag keine inhaltlichen Anpassungen oder Erklärungen hinzufügen. Auch wenn die kulturellen, sozialen und historischen Voraussetzungen in China grundsätzlich anders sind, bleiben das Erfolgsprinzip und die Wirkungsmechanismen der systemischen Führung, wie sie in diesem Buch vor allem im zweiten Teil beschrieben werden, gleich. Führung ist die Kunst, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gern angehören wollen. Dieses eherne Führungsprinzip gilt in Europa ebenso wie in China und jedem anderen Land der Erde. Ich bin überzeugt, dass sich diese Welt nur gestalten und ertragen lässt, wenn die Führungskräfte weniger auf Autorität und formale Insignien der Macht pochen und stattdessen Wertschätzung, Vertrauen und Netzwerkbildung in den Fokus ihrer Aufmerksamkeit setzen.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihr  
Daniel F. Pinnow

Überlingen, im Juli 2009

## Vorwort zur 2. Auflage

Jedes Buch ist irgendwann einmal zu Ende. Die Ideen und Gedanken, die es weiter gegeben hat, aber bleiben bestehen und setzen sich fort. So haben mich viele gute Bücher dazu angeregt, „Führen. Worauf es wirklich ankommt“ zu schreiben. Und dieses Buch wiederum hat wohl seinen Beitrag dazu geleistet, die Diskussion um das Wichtigste in der Beziehung zwischen Menschen am Arbeitsplatz zu erweitern und zu bereichern. Das zeigen mir die vielen sehr positiven Rezensionen, die detaillierten Leserbriefe und die vielen zustimmenden persönlichen Kommentare von Führungskräften vor, während und nach meinen Seminaren. Als Autor freue ich mich darüber sehr.

Führung bleibt ein wichtiges Thema, und die Diskussion darüber geht weiter. Deshalb haben sich der Verlag und ich bereits wenige Monate nach Erscheinen des Buches entschlossen, eine zweite Auflage zu veröffentlichen. Mein Dank geht an die vielen Leser, Führungskräfte, Seminarteilnehmer und Trainer, die die Einladung zum Dialog angenommen und vielen Anregungen und Verbesserungsvorschläge beigesteuert haben. So konnten wir die formale Struktur verbessern und die Graphiken aussagekräftiger gestalten. Mehr noch: Der Überblick über wesentliche Führungsansätze ist breiter geworden und geht mehr in die Tiefe.

Gerne habe ich zum Beispiel den Hinweis aufgenommen, ausführlicher auf das von Professor Dr. Reinhard Höhn entwickelte „Harzburger Modell“ einzugehen. Sicher, die Zeit dieses Modells ist vorbei. Aber es hat geradezu historischen Verdienst, dazu beigetragen zu haben, dass wesentliche Prinzipien wie Zielvereinbarungen, Delegation und Eigenverantwortung nicht halbherzig, sondern mit hohem Stellenwert von nachfolgenden Führungsansätzen berücksichtigt wurden und werden. Noch heute sprechen mich Seminarteilnehmer an, die ihre ersten Erfahrungen in der Verantwortung als Führungskraft mit den Grundsätzen des Harzburger Modells gesammelt haben. Gerade im Vergleich von alten und neuen Führungsprinzipien wird deutlich, was zeitlos ist und deshalb den „Kern der Führung“ ausmacht. Keiner hat diesen Kern in seiner Klarheit und Brillanz so gut herausgearbeitet wie der im November 2005 verstorbene Peter F. Drucker, dem ich in tiefem Respekt meine Referenz erweise.

Keine Frage, der Alltag der Führungskräfte ist heute viel viel chaotischer, sprunghafter, vernetzter und unberechenbarer als noch in den 60er und 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Diese Vielschichtigkeit beschreibt der heutige Ansatz der „systemischen Führung“. Der systemische Blick erweitert den Fokus von der Person oder dem Problem

auf die gesamten Zusammenhänge und konzentriert sich weniger auf einzelne Größen als vielmehr darauf, was zwischen den einzelnen Größen bzw. Akteuren geschieht. Das mag vielen neu erscheinen. Und doch steht auch der Ansatz des systemischen Führens im Einklang mit vielen Erkenntnissen aus früheren Zeiten. Deshalb gilt für mich immer noch mein Leitsatz: „Führen heißt eine Welt gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen!“

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Ihr

Daniel F. Pinnow,

Überlingen, im November 2006

# Danksagung

Dieses Buch ist nur Wirklichkeit geworden, weil mich viele Menschen unterstützt haben. Deshalb möchte ich an dieser Stelle herzlich Danke sagen: den Beratern, Trainern und Mitgliedern des Programmbeirats der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (Bad Harzburg & Überlingen), im Folgenden kurz „die Akademie“ genannt, die mich ermutigt haben, den Ansatz der systemischen Führung einmal ausführlich darzustellen. Den Seminarteilnehmern, die uns geholfen haben, diesen Ansatz immer wieder zu schärfen. Den Kolleginnen und Kollegen, die mich durch ihr Nachfragen herausgefordert haben.

Besonderen Anteil am stetigen Wachsen dieses Buches hatten Professor Peter Müller-Egloff, mein systemischer Lehrer, und Alexander Höhn, Impulsgeber und Freund. Dank geht auch an meine Trainerkollegin Marita Koske, meine Mitstreiterin im Seminar für Top-Führungskräfte, für die sich wunderbar ergänzende Zusammenarbeit. Dem Journalisten und Berater Dr. Bernhard Rosenberger und seiner Frau Dagmar danke ich für ihre wertvolle Unterstützung bei Redaktion und Recherche. Dr. Lars-Peter Linke, Pressesprecher der Akademie, war stets offener und kritischer Feedbackgeber.

Zu Dank verpflichtet bin ich auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Akademie: Sie stellen mich in meiner Verantwortung als Führungskraft und Geschäftsführer täglich auf den Prüfstand.

Nicht zuletzt möchte ich all den Führungskräften danken, die meine Führungsseminare besucht haben. Sie haben mich immer wieder herausgefordert und ermutigt, dieses Führungsbuch zu schreiben.

Überlingen/Bad Harzburg, im September 2005

Daniel F. Pinnow

*„Alles Gute ist schon gedacht, man muss nur versuchen, es noch einmal zu denken.“*

*(Johann Wolfgang von Goethe)*

# Vorwort zur 1. Auflage

Warum noch ein Buch über Führung? So beginnen seit vielen Jahren, wenn nicht Jahrzehnten, die Bücher über das Phänomen Führung, und jedes Mal führt der Autor – aus seiner Sicht – gute Gründe an, warum es einfach noch ein weiteres Buch über Führung geben muss. Alles scheint in der Tat schon gedacht, gesagt und geschrieben. Von Sun Tsu und Machiavelli über Drucker und Mintzberg bis zu Malik und Sprenger: Die Bibliotheken, die sich mit Führungsbüchern füllen ließen, könnten wir nicht mehr zählen.

Warum also höre ich an dieser Stelle nicht einfach auf, lege mein Buchprojekt zu den Akten und verweise auf die vorhandene Literatur? Weil es trotz der Fülle an *Informationen* meiner Ansicht nach an kompaktem, verwertbarem *Wissen* über diesen zentralen Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre namens „Führung“ mangelt.

Offenbar gibt es kein Ideen- und Konzeptdefizit, sondern ein Erkenntnis-, Anwendungs- und Handlungsdefizit – gerade bei den „Usern“, den Führungskräften selbst. Wir sind Informationsriesen, aber Realisierungszwerge. Führung scheint so schlecht und so problematisch zu sein wie nie zuvor. Die Klagen über miserable Manager und demotivierte Mitarbeiter nehmen zu. Nach neuesten Umfragen scheint sich nur einer von zehn Beschäftigten seinem Arbeitgeber wirklich verpflichtet zu fühlen. Scharen von Führungskräften pilgern nach wie vor in Seminare, um die Essenz guten Führens kennen zu lernen – und in der Unternehmenspraxis bleibt alles beim Alten. Es kommt nicht nur auf Hören und Verstehen, sondern auch auf Ausprobieren und Umsetzen an. Ich habe den Eindruck gewonnen, dass heutzutage nicht nur das seit vielen Jahren beschworene kooperative Führen *noch nicht* recht funktioniert, sondern dass darüber hinaus die Vorzüge des autoritären Führens *nicht mehr* funktionieren.

Was fehlt? Es ist Klarheit über das, was wirklich wichtig und praxistauglich ist, was sich bewährt hat und was an zukunftsrelevanten Ideen relevant wird. Und was von den zahlreichen Veröffentlichungen der vielen „Gurus“ können Sie gebrauchen? Welche Aspekte gehen immer wieder unter, sind aber für das moderne Führen bedeutsam? Welche Führungsansätze sind wichtig, welche können Sie eher vernachlässigen? Was brauchen Sie für Ihren Führungsalltag? Was ist neu und trotzdem schon überholt, was vielleicht schon alt, aber dennoch aktuell?

Damit Sie mich nicht missverstehen: Ich erhebe jetzt nicht durch die Hintertür den Anspruch, das ultimative Führungsbuch geschrieben zu haben. Frei nach dem Motto:

„Vergessen Sie alles, was Sie vorher gehört und gelesen haben. Nur ich habe den einzig richtigen Ansatz entwickelt.“ Ich möchte Ihnen vielmehr ein praxisnahes Angebot machen und lade Sie ein, mir auf eine ungewöhnliche Reise durch die Führungsliteratur zu folgen. Die Stationen auf dieser Reise möchte ich gern mit meinen persönlichen Anmerkungen versehen und bewerten. Subjektiv, aber dennoch mit dem Blick für das Ganze und auf der Basis meiner langjährigen Erfahrung als Führungskraft, Trainer und Berater für Führungskräfte.

Ich vertrete keine bestimmte Schule, sondern mir kommt es darauf an, alle Ansätze zu überprüfen und aus ihnen das Wesentliche, das Brauchbare und das Bemerkenswerte herauszufiltern. Allerdings bin ich der Meinung, dass das, was wir unter dem Begriff „Systemisches Führen“ seit fast zehn Jahren an der Akademie für Führungskräfte praktizieren, einem ganzheitlich-integrativen Entwurf entspricht. Systemisches Führen ist beziehungsorientiert, entwicklungsbezogen, offen, pragmatisch – und unideologisch. Dieses Konzept lässt andere Ansätze gelten, zeigt aber auch die Zusammenhänge sowie die Paradoxien auf, die zum Führungsalltag notgedrungen dazugehören. Es verbindet Führungsperson und Führungsmethodik, Sach- und Beziehungsebene, harte und weiche Faktoren, Psychologie und Betriebswirtschaft. Und es verkauft keine Patentrezepte, die es nicht geben kann. Im Sinne des systemischen Ansatzes heißt „Führen“ für mich, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen.

Gemeinsam mit Alexander Höhn und Bernhard Rosenberger habe ich mit dem Buch „Vorsicht Entwicklung: Was Sie schon immer über Führung und Change Management wissen wollten“ bereits ein erstes Konzept vorgelegt, das den Ansatz der systemischen Führung in schriftlicher Form dokumentiert (vgl. Höhn, 2003). Damals ging es um einen lebendigen Dialog mit Führungskräften, jetzt geht es vor allem um das systematische Aufarbeiten anhand der existierenden Managementliteratur.

Aus dieser Absicht und diesem Verständnis heraus ist ein zeitgemäßes Führungskompendium aus nicht-akademischer Sicht, aber unter Berücksichtigung der akademischen Forschung entstanden. Meine Sichtweise ist eingebettet in die Erkenntnisse und Erfahrungen anderer Managementautoren und wird abgerundet mit Praxisbeispielen und aktuellen Umfragen und Daten. Eine Führungskraft soll in diesem Buch alles finden, was sie für ihre Arbeit mit den Menschen im Unternehmen braucht. Dies schließt nicht aus, dass bestimmte „Klassiker“ unter den Autoren sehr ausgiebig im Zusammenhang referiert werden. Solche national wie international bedeutsamen Schlüsselautoren sind für mich u. a. Peter F. Drucker, Sumantra Ghoshal, Daniel Goleman, Manfred Kets de Vries, Fredmund Malik, Henry Mintzberg, Rosabeth Moss Kanter und Reinhard K. Sprenger.

Eine besondere Referenz möchte ich bereits an dieser Stelle Peter F. Drucker erweisen. Was die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) anlässlich des 95. Geburtstags von Peter F. Drucker geschrieben hat, kann ich nur unterstreichen. Diese „lebende Vordenker-Legende“ hat es wirklich geschafft, das Thema Führung nicht in (scheinbar) einfache Schlagworte zu fassen, sondern von allen Seiten zu beleuchten. So hat Drucker z. B. das

Prinzip „Management by Objectives“ schon zu einer Zeit formuliert, als viele der heutigen Top-Manager gerade geboren wurden. Mir gefallen an Drucker nicht nur seine Vollständigkeit, sondern auch seine Unaufgeregtheit und sein interdisziplinärer Ansatz. Er berücksichtigt nicht nur Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre, sondern vor allem auch aus den Sozialwissenschaften. Sein Satz „Führen heißt vor allem eine Person zu führen: sich selbst“ hat mich sehr geprägt und ist für mich zu einem Leitmotiv geworden.

Ich starte mit einem Blick auf die zentralen Rahmenbedingungen, denen Führungskräfte (und Mitarbeiter) heute unterliegen. Dabei geht es vor allem um den Wandel, der zur Gewohnheit wird, und darum, wie man als Führungskraft zum Jongleur des Wandels in schwierigen Zeiten wird (Teil I). Dann erörtere ich die Frage, was gute Führung im Kern ausmacht, aus verschiedenen Perspektiven und nach verschiedenen Theorien. Dabei spanne ich den Bogen vom Führungshandwerk über die Führungskraft und die Führungsbeziehung zur Führungssituation und zum Unternehmensumfeld, in dem Führung stattfindet (Teil II).

An der nächsten Station meiner Reise „destilliere“ ich aus den besprochenen Ansätzen und Lehren neun Leitsätze heraus, die die Aufgaben, Eigenschaften, Werkzeuge und Stile guter, d. h. für mich beziehungsorientierter, Führung auf den Punkt bringen. Dabei wird vor allem auch der Ansatz des systemischen Führens, wie wir ihn im Rahmen der Akademie-Seminare anwenden, im Gesamtkontext dargestellt. Er bewegt sich im Energie- und Spannungsfeld zwischen dem „Ich“ der Führungskraft, den Geführten und der Organisation, das ich das „magische Dreieck“ nenne (Teil III).

Beim letzten Stopp greife ich zu einigen Führungsinstrumenten, die aus meiner Erfahrung sehr wirksam sind und Ihre Führungsarbeit gerade durch häufigen und regelmäßigen Gebrauch bereichern. Dabei geht es um das zentrale Instrument „Mitarbeitergespräch“ genauso wie um die Etablierung einer breiten Feedbackkultur im Unternehmen (Teil IV). An der Endstation angekommen, möchte ich Ihnen in einem kurzen „Schlusswort“ noch ein paar Thesen vorstellen, die das Wesen von Führung auch in Zukunft bestimmen werden.

Ein Satz zur Terminologie: Ich spreche in diesem Buch von „Führungskräften“. Eine gute Führungskraft vereint für mich die Fähigkeiten des Managers und die des Leaders. Ich betone dabei bewusst diese Unterscheidung. Andere Autoren, die im Folgenden zitiert werden, haben ihre eigenen Definitionen und sprechen möglicherweise von Managern oder Leaders in anderem Sinn oder auch ganz verallgemeinernd. Ich bitte Sie, dies beim Lesen zu berücksichtigen.

Und noch ein Satz zur Terminologie: „Humankapital“ wurde zum Unwort des Jahres 2004 gewählt. „Humankapital“ klingt in den Ohren vieler Leute menschenverachtend, weil sie meinen, dass es die Persönlichkeit nur auf ihren wirtschaftlichen Wert reduziert und damit abwertet. „Humankapital“ als wirtschaftstheoretischer Terminus jedoch beschreibt genau das Gegenteil: die Aufwertung der menschlichen Leistungskraft und -bereitschaft und des Wissens jedes einzelnen Arbeitnehmers, die in unserer Zeit