
Vorwort

Was kennzeichnet „gute“ Führung? *Leadership* erlebt in Zeiten zunehmender Globalisierung, Komplexität, Dynamik und eines offensichtlichen Wertewandels wieder eine bedeutende *Renaissance*. Auch das im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gegründete und durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Projekt „Forum „Gute Führung““ untersucht, wie Führungskonzepte für die Zukunft entwickelt werden können, um den komplexen Anforderungen der hochvernetzten und sich schnell verändernden Welt gerecht zu werden (vgl. Gute Führung 2015; Literaturverzeichnis erster Beitrag). Um sich den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen zu stellen, müssen sich Wissenschaft und Praxis grundlegend mit der Neuausrichtung von *Leadership* auseinandersetzen. Der im Juni 2015 verstorbene großartige *Leadership*-Forscher Prof. Dr. Peter Kruse sprach gar von einem „Paradigmenwechsel in der Führung“.

Ich beschäftige mich seit sehr vielen Jahren mit dem Thema Führung, und dies aus allen Blickwinkeln: Als Geführte, als Führende in Projekten, in der Linie und als Institutsleitung, als Schülerin, als Hochschullehrerin, als Beraterin, als Trainerin, als Coach, als Persönlichkeitsentwicklerin, als Teamentwicklerin, als Organisationsentwicklerin, als Persönlichkeitsdiagnostikerin, als Mediatorin, als Heilpraktikerin für Psychotherapie, als ehrenamtlich Lehrende im Bereich Erste Hilfe, als Ehefrau, als Mutter, als Kind, als Schwester, als Freundin und als Mensch.

Beiträge und Bücher über Führung gibt es viele – auch „moderne“ Führungsansätze, -theorien, -konzepte und -modelle lassen sich zuhauf finden. Was ich allerdings bei meinen umfangreichen Recherchen nicht fand, war ein Buch, das diese modernen Führungsansätze in „gebündelter“ Form darstellt. Zunächst wollte ich dieses Werk alleine schreiben, merkte aber schnell, dass dies dem *modernen (agilen) Leadership-Gedanken* so gar nicht entspricht. Entsprechend suchte ich Beitragsautoren¹ in der Wissenschaft und Praxis, die in meiner Wahrnehmung etwas besonders Wertvolles über New *Leadership* sagen können: Somit gehören sowohl Vorstände, CEOs und Geschäftsführer von renom-

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Buch und im Gesamtwerk „*Leadership und angewandte Psychologie*“ auf die Erwähnung der weiblichen Form verzichtet. Selbstverständlich sind beide Geschlechtsformen gleichermaßen und gleichberechtigt angesprochen.

mierten Unternehmen verschiedenster Größenklassen und höchst erfahrene Personaler, Berater und Führungspersönlichkeiten zu meinem Autorenkreis, als auch Universitäts- und Hochschul-Professoren, wissenschaftliche Experten und auch ehemalige Studierende von mir, die im Rahmen ihrer Masterarbeit in diesem Bereich erfolgreich geforscht haben. Die Resonanz meiner ersten Autorenanfrage war riesig – nicht nur bei meinen potenziell angefragten Beitragsautoren, sondern auch beim Springer Verlag. Dieser ermutigte mich dann auch, das angedachte nur „eine“ Buch auf eine *mehrbändige Reihe* auszudehnen. Konform zu den Grundsätzen des *Shared Leadership* gab ich auch nicht strikt die Inhalte oder die Titel der Beiträge vor, sondern entwickelte diese gemeinsam mit den Autoren im Sinne der *dialogischen Führung*. Meine Beitragshypothesen kulminierten teilweise dann zum einem in ganz andere und zum Teil auch sehr unkonventionelle Beiträge. Zum anderen ergaben sich durch die wertschätzenden und vertrauensvollen Kontakte wieder neue Kontakte und neue Beiträge. Nur durch diese *systemische Vorgehensweise* konnte das *vorliegende Werk „Zweiter Ordnung“* entstehen.

Ich möchte meinen Beitragsautoren von ganzem Herzen danken, dass diese sich auf dieses spannende und neue Projekt eingelassen und mir ihr absolutes Vertrauen geschenkt und mich bei diesem Werk so großartig unterstützt haben. Mit den meisten der Autoren hat sich dadurch auch ein wunderschöner persönlicher Kontakt ergeben. Vielen lieben Dank dafür. Gepaart mit der intensiven Arbeit an diesem Herausgeberwerk habe ich auch noch Einiges im Bereich Leadership erfahren und gelernt.

Darüber hinaus danke ich dem *Springer Verlag*, insbesondere *Frau Dr. Lisa Bender* und *Herrn Joachim Coch*, für den Mut und das Zutrauen, dieses Riesen-Werk in meine alleinige Herausgeberschaft zu legen. Ich fühlte mich dabei immer gut beraten und sehr wertgeschätzt.

Das Werk wäre nicht ohne den vollkommenen Rückhalt, die Liebe und die fortlaufende Ermutigung *meiner Familie* entstanden, die es mir stets ermöglicht zu experimentieren und mich auf den nicht planbaren Weg von Lösungen der „Zweiter Ordnung“ zu machen. Dafür danke ich Euch herzlich!

Der vorliegende *erste Band* der Reihe Leadership und angewandte Psychologie „Wirksame und nachhaltige Führungsansätze – System, Beziehung, Haltung und Individualität“ startet mit meinem einleitenden *Überblicksartikel Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute*. Bei der systematischen Darstellung wird deutlich, dass der Paradigmenwechsel auf das mehrdimensionale (Führungs-) System, die Haltung und Beziehung der Organisationsmitglieder und die Individualität aller (Führungs-) Persönlichkeiten in der Organisation fokussiert. Es folgen ganz wertvolle Beiträge, die bedeutende Leadership-Ansätze im Detail darstellen. *Allen großartigen Beitragsautoren* möchte ich von ganzem Herzen meinen individuellen Dank aussprechen.

- Von der fundamentalen Erkenntnis, dass Führung mit Selbstführung und der Selbstreflexion beginnt, fokussiert der inspirierende Beitrag *Von der Kunst sich selbst und andere zu führen* von der Psychologin und Zen-Meisterin *Dr. Anna Gamma*. Hierbei greift

sie auf das Gedankengut des Psychoanalytikers C. G. Jung und den Selbsterkenntnisprozess „Auf der Suche nach dem Ochsen“ der Zen-Philosophie zurück.

- Die Sozialwissenschaftlerin und systemische Beraterin *Dr. Ruth Seliger* stellt in ihrem Beitrag *Positive Leadership – Führen mit Energie* überzeugend dar, dass Organisationen energiegeladene Kommunikationssysteme sind und dass es entsprechend die wesentliche Aufgabe der Führung ist, produktive organisationale Energie zu steuern.
- Die für die Organisation und die Organisationsmitglieder erforderliche Selbstreflexion und positive Energiearbeit kann aber in einer Organisation nur erfolgen, wenn in ihrem Führungssystem ein sinnbezogenes und ganzheitliches Denken und ein Blick auf das größere Ganze vorliegen. Jenseits von Fach- und Methodenkompetenz geht es um soziale, emotionale und geistige Kompetenzen und Fähigkeiten beim Führen von Menschen. Der Wirtschafts- und Geisteswissenschaftler sowie Gründer des Spiritual Venture Network e. V. *Dr. Friedrich Assländer* untersucht in seinem Beitrag *Spiritualität und Führung* sehr tiefgehend, wie im betrieblichen Kontext Spiritualität als Geisteshaltung zum entscheidenden Faktor für Zufriedenheit und Erfolg für alle Organisationsmitglieder wird.
- Ein solch neues Bewusstsein erfordern die Abkehr von klassischen „Belohnungen“ und „Sanktionen“ und die Hinwendung zur transformationalen Führung. Der Wissenschaftler und Berater *Prof. Dr. Waldemar Pelz* setzt sich in seinem Beitrag *Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis* kritisch mit dem Stand der Forschung auseinander und entwickelt mit dem Gießener Inventar eine praxiserprobte Messmethode transformationaler Kompetenzen.
- Neben dem transformationalen Führungsansatz erfordert ein solch neues Bewusstsein einen Paradigmenwechsel in den Führungsformen, welche die Zusammenarbeit und den Umgang in der Organisation komplett neu ordnet. *Dr. Karl-Martin Dietz*, Begründer des Friedrich-Hardenberg-Instituts, stellt in seinem Beitrag *Handeln aus sich selbst heraus: Von der Führung zur Selbstführung im Horizont einer Dialogischen Unternehmenskultur* eindrucksvoll eine solche Neuorganisation vor.
- *Dr. Bernd Schmid*, Leitfigur des isb-Wiesloch und der Schmid-Stiftung, fokussiert richtungsweisend in seinem Beitrag *Führung aus systemischer Sicht* die Führung als Systemkompetenz und bedient sich dabei Theatermetaphern. Die Perspektive richtet sich dabei auf die Führungsbeziehungen der lebenden und somit nicht linear steuerbaren (Organisations-) Systeme und auf die Eigenschaften dieser Beziehungen.
- Die bedeutenden Gruppenprozesse und die spannende (historische) Entwicklung und Weiterentwicklung von Hierarchie untersucht *Dr. Gerhard Schwarz*, Universitätsdozent für Philosophie und Gruppendynamik, in seinem fesselnden Beitrag *Zur Stammesgeschichte von Führung – Gruppendynamik und die „Heilige Ordnung“ der Männer*.
- Eine Alternative bzw. Ergänzung zur Hierarchie ist die „geteilte“ Führung. Der Psychologe *Dr. Simon Werther* stellt in seinem umfassenden Beitrag *Shared Leadership* sehr differenziert die in der Wissenschaft noch nicht umfangreich erforschte, aber in der Praxis schon weitverbreitete und selbstverständliche Führungsstruktur und -kultur vor.

- Die Wirtschaftswissenschaftler *Dr. Stefan Kaduk und Dr. Dirk Osmetz*, Mitbegründer und Partner der Musterbrecher® Managementberatung, stellen in ihrem Beitrag *Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen* eindrucksvoll konkrete Beispiele vor, in denen der Paradigmenwechsel der Führung bereits eingeläutet wurde und New Leadership auch schon tatsächlich gelebt wird. Diese Beispiele verstehen sie jedoch nicht als Best-Practice-Ansätze, sondern vielmehr als „reale Biotope“, die sich gewinnbringend nur „in Form von Narrationen zur Inspiration und Irritation im positiven Sinne“ nutzen lassen.
- Schließlich lässt uns *Marc Stoffel*, CEO von Haufe-umantis AG, in seinem Beitrag *Leadership 4.0 – Unternehmen brauchen ein neues „Betriebssystem“* hautnah daran teilhaben, wie Führung in seinem Hause gelebt wird: Die klassische Top-Down-Struktur wird in die beiden gleichwertigen Führungsmodelle „Weisung und Kontrolle“ sowie „Agiles Netzwerk“ überführt, welche jedem Mitarbeiter das für ihn optimale Arbeitsumfeld bieten und somit das Unternehmen erfolgreich machen. Zudem werden Führungspersönlichkeiten bei ihm im Hause grundsätzlich von den Mitarbeitern gewählt und somit diesen nicht einfach nur „vorgesetzt“.

Wenn Sie dieses Buch lesen, ist schon eine gewisse Zeit seit dem Schreiben der Beiträge vergangen. Da ich diese Reihe weiter lebendig und pulsierend halten möchte, würde ich mich über Feedback sehr freuen: Was ist gut? Was kann wie verbessert werden? Haben Sie Vorschläge für einen wissenschaftlichen oder praktischen Beitrag für eine neue Auflage? Bitte schreiben Sie Ihre Resonanzen, Wahrnehmungen, Ideen für Lösungen „Zweiter Ordnung“ an InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung: info@inleave.de. Auch wenn Sie „nur“ einen Austausch wünschen oder mich kennen lernen möchten, so freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme.

Bis dahin wünsche ich Ihnen allen eine gesunde, glückliche und sinnhafte Zeit mit einer guten Selbst- und Mitarbeiterführung.

Ihre
Corinna von Au

Wirksame und nachhaltige Führungsansätze
System, Beziehung, Haltung und Individualität
von Au, C. (Hrsg.)

2016, XIV, 223 S. 34 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11955-3