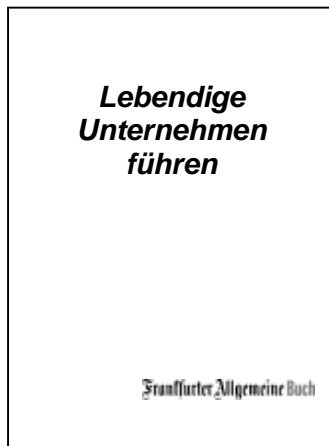


## Lebendige Unternehmen führen

Führung muss sich neu, systemisch definieren. Das Buch von Günther Mohr betrachtet auf diesem Hintergrund, wie konkrete Instrumente der Führungsgestaltung eingesetzt werden können. Zunächst wird der Fokus auf die Instrumente gerichtet, die im Gesamtunternehmen wirksam gemacht werden können:

Organisationsentwicklung, Unternehmenskultur, Personalentwicklung, Leitlinien, Zielvereinbarungs- und Feedbacksysteme.



Danach wird die Rolle der Führungskraft ins Visier genommen. Was können hier moderne Methoden wie Supervision und Coaching leisten? Hinter der Rolle, die ein Mensch in einer Organisation übernimmt, steht immer eine Person mit ihrer persönlichen Eigenart. Das vierte Kapitel beleuchtet daher das Thema Persönlichkeit. Hier kann der Leser, wenn er dies möchte, sich auch selbst in seiner Eigenart einordnen.

Das fünfte Kapitel behandelt Teamarbeit. Keine andere Arbeitsmethodik wird so oft als erstrebenswert dargestellt wie die Teamarbeit. Gleichzeitig gehen bei kaum einem anderen Teamarbeit die individuellen Erfahrungen so weit auseinander. Ein gute Teamerfahrung behält man ewig im Gedächtnis, für eine schlechte gilt dies allerdings noch mehr. Teamarbeit funktioniert, wenn sie bestimmte Gesichtspunkte beachtet.

Im sechsten Kapitel stehen dann die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt in ihren Auswirkungen auf die Mitarbeiter im Vordergrund. Arbeit gewinnt einen neuen Stellenwert. Die Gesellschaft wird im Durchschnitt immer reicher, gleichzeitig nimmt die tatsächlich verfügbare Arbeit ab. Daraus entsteht aber kein paradiesischer Zustand, sondern für viele Menschen ein massives Problem. Gewachsene Denk-Bezugsrahmen dazu, was eine Firma für einen tut und was man selbst für die Firma tut, wieweit der eine für den anderen sorgt, verändern sich heute völlig. Der industrielle Denk-Bezugsrahmen hat ausgedient. Aber es gibt für Menschen genügend Anhaltspunkte für Menschen sich neu zu orientieren.

Die Art der Arbeit in Unternehmen wandelt sich durch zwei Faktoren dramatisch. Kommunikationstechnologien und Bearbeitungssoftware geben den Takt des Arbeitens vor. Zusätzlich findet ein Generationenwechsel findet bei dem Mitarbeitern

und auch in den Führungsetagen statt. Wie sieht eine moderne Führungspraxis für diese Herausforderungen aus?

Das Buch von Günther Mohr bringt insgesamt ein Verständnis von Führung, das es in dieser Form bisher nicht gab. Was als Führung tatsächlich in einer Organisation wirksam ist, ist das Resultat des Zusammenwirkens ganz bestimmter Kraftfelder, die zu einem Unternehmenssystem beitragen. Hatte früher die Beziehung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern eine große Bedeutung, so sind heute die investor relations zwischen Unternehmen und Kapitalgebern eine zentrale Größe geworden. Der einzelne Führungsprozess ist auf das relevante Beziehungssystem hin zu betrachten und zu gestalten. Die Art der Führung ist nicht zu trennen von der Art der Beziehung, die man zum Kunden unterhalten will. Führung kann in dieser Weise systematisch ganzheitlich erfasst werden. Dann werden Unternehmen zu lebendigen veränderungsfähigen Gebilden.

Man kann Einfluss auf die gemeinsam erstellte Dienstleistung Führung in nehmen. Führung ist eine Dienstleistung, die in jeder Organisation entsteht. Sie reagiert auf Veränderungen. Führung entsteht nicht durch schöne Broschüren. Sie ist das Resultat tatsächlich gelebten Lebens. Es gibt wenig originäre Bilder für Führung. Meist werden diese mehr oder weniger bewusst aus dem Militär oder der Familie entlehnt. Das moderne Führungsbild muss endgültig Abschied nehmen von den aus der militärischen Tradition stammenden Führungsbildern, die in vielen Organisationen unerschrocken gelten. In Führungssystemen tragen Menschen ihre spezifische Erfahrung mit menschlichen Systemen hinein, beginnend mit der eigenen Familienerfahrung. In der Führungsbeziehung wollen Mitarbeiter eine spezifische Zuwendung und Beziehungsgestaltung erfahren. Die ist aber von der eigenen persönlichen Erfahrung des einzelnen abhängig. Wollen Führungssysteme leistungsfähig sein, müssen sie dieser Individualitätsbedingung Rechnung tragen.

An wen wendet sich das Buch? Adressaten sind Führungskräfte, die die Veränderungsprozesse der heutigen Wirtschaft gestalten, ebenso Personalverantwortliche, die auf die Führungsprozesse in Unternehmen und anderen Organisationen Einfluss nehmen.

## **Wie bekommt man das Buch?**

Günther Mohr "Lebendige Unternehmen führen", Frankfurt: FAZ-Buchverlag 2000, erhältlich unter [www.mohr-coaching.de](http://www.mohr-coaching.de) bzw. [info@mohr-coaching.de](mailto:info@mohr-coaching.de) für € 15.

## **Referenz: Ein Beispiel für eine Erwähnung im Netzwerk systemische Professionalität**

### **Ursprüngliche Anfrage:**

Liebe Netzwerk-Kollegen,

bei uns im Unternehmen ist ein Leitbildprozess initiiert worden. Das Leitbild wurde bereits mit dem Vorstand erarbeitet. Wir (= Arbeitskreis aus PE'lern und FK aus der Produktion) stehen nun im Umsetzungsprozess u.a. vor der Aufgabe, ein theoretisches Gerüst aus Führungsstilen/ Führungsmodellen zu erarbeiten, welches die kraftvolle und wirksame Umsetzung des Leitbildes in die Fläche unterstützen soll. In diesem Zusammenhang bin ich auf der Suche nach Literatur (Bücher, gerne auch Artikel o.ä.) zum Thema "Führungsstile" / "Führungsmodelle". Und zwar neben den klassischen Ansätzen wie bspw. "Führen durch ZV" etc. insbesondere auch moderne Ansätze. Vielleicht hat sich auch eine(r) von Euch genau mit dieser Thematik bereits beschäftigt und kann mir zum Thema "Umsetzung eines Leitbildes im Sinne Schaffung einer zum Ist- veränderten Soll-Führungskultur als unternehmenskulturellen Prozess" auch ihre/ seine Erfahrungen mitteilen.

Lieben Dank bereits im voraus für Eure Rückmeldungen und Anregungen. Eine Zusammenfassung der Rückmeldungen stelle ich gerne ins Netz.

### **Antworten:**

Hallo Maren,

zur Thematik kann ich Dir empfehlen: Günther Mohr, Lebendige Unternehmen führen. Die Kunst, Führungskräfte erfolgreich zu aktivieren. Ganzheitliche Führungspraxis.

Frankfurter Allgemeine Buch 2000.

Das Buch focussiert v.a. systemische Führung und ist damit eines der wenigen (neben Malik, St.Gallen), die das systemische Denken im Führungsbereich vertritt.

Themen:

- Das System Führung
- Mit strategischen Instrumenten das System Führung gestalten.
- Über die Führungskraft das System Führung entwickeln
- Die Führungspersönlichkeit formen
- Das Team in den Mittelpunkt stellen

Die Veränderungen des Lebensbereichs Arbeit managen.

Günter Mohr ist kombiniert den systemischen und transaktionsanalytischen Ansatz. Wichtig: Er ist Praktiker (Organisationsberater Coach etc.)

Viel Erfolg und die besten Grüße  
aus dem Remstal bei Stuttgart

Heinz