

Unternehmensorganisationen der Zukunft: Erfolgreich durch systemische Führung

Von Daniel F. Pinnow

ebooks / Download PDF / *ePub / DOC / audiobook



 Download

 Read Online

Produktinformation -Verkaufsrang: #495879 in BcherMarke: Campus VerlagVerffentlicht am: 2011-09-12Abmessungen: 9.29 x 1.10b x 6.38l, Einband: Gebundene Ausgabe248 Seiten | File size: 21.Mb

Von Daniel F. Pinnow : Unternehmensorganisationen der Zukunft: Erfolgreich durch systemische Führung

before purchasing it in order to gage whether or not it would be worth my time, and all praised

Unternehmensorganisationen der Zukunft: Erfolgreich durch systemische Führung:

KundenrezensionenHilfreichste Kundenrezensionen2 von 2 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich. Ein sehr lesenswertes Buch ber moderne Organisationskonzepte empfehlenswert !Von KundeDer Autor Daniel F. Pinnow schltgt nach seinem Standardwerk "Fhren - Worauf es wirklich ankommt" mit diesem Buch die Brcke zwischen dem von ihm entwickelten systemischen Fhrungsansatz und zukunftsfigen Organisationsformen. Dabei zeigt er in

beeindruckender Art und Weise die unbedingte Notwendigkeit flexibler Organisationsformen auf, stellt exemplarisch verschiedene, für "klassische Manager" sicherlich auch provokante Organisationsmodelle vor die diesen Ansprüchen gerecht werden und untermauert seine Thesen mit neuesten Erkenntnissen aus der Neurobiologie. Im letzten Kapitel gibt Pinnow eine Antwort darauf, wie sich solche Organisationen in Zukunft noch führen lassen. Nur die systemische Führung, so Pinnow, kann dem komplexen und dynamischen Umfeld der Organisation im 21. Jahrhundert gerecht werden und sie damit zum Erfolg führen. Am Ende eines jeden Kapitels untermauert Pinnow die Erkenntnisse mit Interviews von hochkarigen und ausgewiesenen Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft wie dem Luhmann Schler und renommierten Organisationssoziologen Prof. Dirk Baecker, dem Hirnforscher Prof. Ernst Poppel, dem renommierten Wirtschafts- und Sozialpsychologen Prof. Dieter Frey sowie dem Präsidenten des Deutschen Stifterverbandes und einflussreichen Industriellen Dr. Arndt Oetker. Das Buch ist klar strukturiert und aufgebaut und die relevanten Punkte sind fachkundig dargestellt. Pinnow schafft es zudem seine in der Wissenschaft wurzelnden Inhalte absolut praxisbezogen aufzubereiten. Die interdisziplinäre Perspektive, die Pinnow in seinem Buch zu bestimmten Themen einnimmt inspiriert und motiviert zu intensiven Gedankenexkursen. Daher ist das Buch nicht nur für Führungs- und Organisationsexperten absolut empfehlenswert sondern vor allem für Führungskräfte und Entscheidungsträger die "einen Schritt weiter denken wollen" und wissen möchten wie Unternehmensorganisationen von morgen aussehen können und wieder (systemisch) zu führen sind. Fazit: Sehr empfehlenswert! 22 von 34 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich. unterdurchschnittliche Expertise - wenig Neues

Von Dr. Rolf Meier Daniel F. Pinnow "Unternehmensorganisationen der Zukunft - Erfolgreich durch systemische Führung", Campus, 2011

Unter diesem Aspekt des Buchtitels will ich sein Werk betrachten. Zielgruppe des Buches sind Führungskräfte und Unternehmer, die die Angebote zum Thema bei der Akademie für Führungskräfte GmbH besuchen. Pinnow ist die Betonung der systemischen Führung wichtig. Dies zeigt sich besonders in seinen sieben Kernthesen zur systemischen Führung. Dazu gehören: 'Führen heißt, ein klares Bild von der Zukunft zu haben und Orientierung zu geben.' 'Führen heißt, Entscheidungen zu treffen. Dazu ist es notwendig, eine Differenzierung zu treffen und Macht auszuüben, ohne sie zu missbrauchen.' 'Führen heißt, Verantwortung zu übernehmen. Dies gilt für die eigenen Werte, Gefühle und Handlungen.' 'Führen heißt, Kontakt herzustellen und zu kommunizieren. Kontakt zu sich selbst, den anderen, dem Geschäft und der Umwelt.' 'Führen heißt, sich selbst in Frage zu stellen. Es bedeutet, sich mit sich selbst und mit anderen auseinandersetzen zu können, konfliktfähig zu sein und die Fähigkeit zur Selbstreflexion zu besitzen.' 'Führen heißt, seine Gefühle wahrzunehmen, zu ihnen zu stehen und wahrhaftig zu sein. Dies übert sich auch in der Wertschätzung für sich und andere und in einer gelebten Transparenz.' 'Führen heißt, Leistung zu ermöglichen und Ziele zu erreichen. Dazu ist es notwendig, mit dem Sinn des eigenen Tuns verbunden zu sein. Diese 7 Kernthesen werden ergänzt durch die vier Themenbereiche 'Sich selbst führen', 'Andere führen', 'In der Umwelt führen' und 'Das Geschäft führen'. Jeder dieser vier Themenbereiche wird wieder individuell durch "7 Kernthesen" verdeutlicht. Diese insgesamt 28 Kernthesen bestehen aus Geboten, Appellen, Ratschlägen und Hinweisen zum konkreten Handeln als Führungskraft. Insgesamt nichts Neues. Die Ausbildung nach kaufmännischen Berufsbildern in Theorie und Praxis vermitteln schon diese Kernthesen. Wenn diese 7 Thesen mit den 28 Zusatzthesen "systemische Führung" repräsentieren, welchen wirtschaftlichen Vorteil erhalte ich als Unternehmen? Diese Frage wird unter betriebswirtschaftlicher Sicht weder gestellt noch beantwortet. Es gibt im Buch auch keine Definitionen und Abgrenzungen zu systemisch oder systemtheoretisch orientiertem Handeln und deren Legitimation als Führungskraft. Jeder Selbstständige lernt das Systemische durch seine praktische Wirklichkeit. Er hat Kunden und Lieferanten und ist eingebettet in staatliche Regeln und Verordnungen, seien es Umweltthemen oder DIN-Normen. Und wer sich mit Marketing beschäftigt, lernt ohne den Begriff "systemisch" das Systemische. Bedeutet System doch das Zusammengesetzte. Und dass Elemente des Systems untereinander im (Beeinflussungs-) Zusammenhang stehen, lernt jeder Mensch im Urlaub: Die Vulkanasche in tausenden Kilometern Entfernung stoppt oder verhindert den Flugbetrieb. In seinem Buch (S. 16/17) wird auf den systemischen Ansatz als Erkenntnistheorie hingewiesen. Insbesondere bemüht er namentlich Maturana, Luhmann, von Foerster und die systemische Familientherapie der Mailänder Gruppe. Leider versäumt er aber die wichtigsten Erkenntnisse der Genannten aufzulisten. Auch eine Definition, Ableitung und Legitimation seiner Vorstellung von "systemisch" - oder doch vielleicht "systemtheoretisch?", die sich aus den Erkenntnissen von Maturana, Luhmann, von Foerster und der Mailänder Gruppe ableiten lassen, wird dem geeigneten Leser nicht angeboten. Ja es sind sogar berechtigte Zweifel angebracht, ob der Rückgriff auf die Genannten fachlich akzeptabel ist. Ein Beispiel dazu von Pinnow (S. 171): "Die systemtheoretisch orientierte Biologie von Humberto R. Maturana trug zum Verständnis der Reproduktionsweise und Erkenntnisform sozialer Systeme bei". Maturana sieht es explizit anders. "Kurz, Autopoiesis ist weder ein Erklärungsprinzip noch ein Aspekt der Systemtheorie, sondern eine Organisationsform." (In: zur Lippe, Hrsg., Was ist Erkennen? Seite 164, Pieper, 1996). Weiter bei Pinnow (S. 171): "Die neuere Systemtheorie von Niklas Luhmann untersucht das Funktionieren von Organisationssystemen und deren Umweltbeziehungen, ein wichtiger Aspekt der systemischen Führung". Die Erkenntnisse von Luhmann betreffen aber nicht das "Funktionieren von Organisationssystemen" sondern das Verstehen sozialer Beziehungen auf der Basis von Kommunikation. Das systemtheoretische Verständnis von sozialen Systemen "funktioniert" nicht. In dieser eingegrenzten Vereinfachung und damit Verallgemeinerung ist die Aussage falsch und lenkt den Leser und Lerner fachlich in die Irre. Auch die Aussage (S. 172): "Der systemische Ansatz in der Therapie entwickelte sich seit 1971 in Italien. Das

erste familientherapeutische Institut entstand 1967 in Mailand. Mara Selvini Palazzoli gründete es in Zusammenarbeit mit weiteren Psychologen und Psychoanalytikern. Neu an dieser Form der Therapie war die Einbeziehung der Umwelt des Patienten." ist nicht haltbar, waren diese Gedanken des Umweltbezug von Gregory Bateson entwickelt worden. Diese hatten Einfluss auf des Verstdnis der System- und Familientherapie in Europa und insbesondere in den USA. Der mit Fachwissen ausgestattete Leser mag sich also selber fragen, auf welchen Grundlagen das Verstdnis von "systemischer Fhrung" beim Autor vorliegt oder abgeleitet wird. Wenn die Expertise der Ausbilder auf mglicherweise wackeligen Fen steht, was bedeutet das dann fr ein konkretes Lernen und Anwenden? Auch die nachfolgende Behauptung des Autors (S. 172) "Die Erkenntnisse der Hirnforschung der letzten Jahre liefern eine weitere Besttigung des systemischen Fhrungsansatzes, denn sie weisen zweifelsfrei nach, dass der Mensch nicht von seiner Vernunft, sondern zuallererst von seinen Gefhlen geleitet wird, wenn er handelt." Wie in dem Satz in einem Atemzug von "systemisch" und "zuallererst von seinen Gefhlen geleitet" formuliert wird, erschliet sich auch nicht bei der Anwendung starker Kreativitt beim logischen Denken und Folgern. Die Wortverwendung "zuallererst" ist stark missverstndlich. Natrlich haben wir einen Verstand und einen freien Willen, die wir benutzen knnen. Der Haupttitel des Buches lautet: Unternehmensorganisationen der Zukunft. Die klassischen Organisationsstrukturen werden vorgestellt - die, so der Autor, weiterhin ihre Berechtigung haben - wie funktionale Organisation, Linienorganisation, Stab-Linienorganisation, Divisionalorganisation, Mehrliniensystem, Multidivisionale Organisation, und die Matrixorganisation. Offensichtlich traut der Autor diesen Organisationsprinzipien eine systemische Interpretation und Gestaltung durch Fhrungskrfte im Alltag nicht zu. Als Vorbilder fr zukunfftige Organisationsprinzipien gelten dem Autor Ambenorganisation, chaordische Organisation, spontane Selbstorganisation, Kleeblattorganisation, virtuelle Kooperationen und Networking. Eine Vielzahl von Mglichkeiten, die angerissen aber nicht in Beispielen nher erklrt werdenn, wie sie unter welchen Bedingungen wirksam sind oder Erfolg ermöglichen. Ein ganz groes Manko des Buches besteht darin, dass die Folgen solcher Organisationsformen nicht im Zusammenhang unternehmerischer Ttigkeit und den dafr notwendigen Handlungskompetenzen der Fhrungskrfte und Mitarbeiter aufzeigt. Insofern unterscheidet sich dieses Buch nicht von vielen anderen Bchern zu Fhrung und Organisation: Es wird etwas angerissen, aber nicht die Folgen beschrieben. Ein weiteres elementares Manko des Buches besteht im Fehlen der Thematik "Konstruktivismus", die einen wesentlichen Aspekt der von Pinnow betrachteten Thematiken darstellt. Zudem ist nicht klar, wie denn die Organisationsprinzipien oder -strukturen und Fhrung von Mitarbeitern legitim zusammen kommen oder kommen sollten. Darber macht er keine fundierten Einlassungen. Pinnow (S. 7): Wer A sagt, muss auch B sagen. Wer die Organisation der Zukunft will, weil nur sie die (ber-)Lebensfhigkeit des Unternehmens sichert, muss systemische Fhrung praktizieren. Fhrung beeinflusst Organisation, Organisation beeinflusst Fhrung. Aus diesem Grund bringe ich in diesem Buch diese zwei bislang getrennt voneinander betrachteten Aspekte zusammen." Versprochen und nicht gehalten. Die Frage der Unternehmensorganisation beschrieb schon Chandler 1962 mit dem Ausdruck "Structure follows strategy" und meint damit, dass das die Organisationsstruktur der verfolgten Unternehmensstrategie folgen muss. Darin hat sich bis dato nichts gendert. Im Buch werden auch bekannte ffentliche Autoritten zur Thematik bemht. Gelungen sind die (bekanntesten) professoralen Antworten des Soziologen Dirk Baecker und des Psychologen Dieter Frey. Arend Oetker hlt als praktizierender und verantwortlicher Unternehmer die ausgewogene Sichtweise zu Fhrungs- und Organisationsformen fr unerllich. Und von Ernst Poppel (S. 158) "als einer der renomiertesten deutschen Neurowissenschaftler" htte sich der Leser vielleicht etwas mehr an konkreten Forschungsergebnissen aus den Neurowissenschaften gewnscht, die Auswirkungen auf Fhrung und Organisationsformen haben. Dafr gibt es aber allgemeine Deutungen zu Fhrung, Strukturen, Burn-out und das der Mensch ein Psyche hat. Fazit: Die im Buch genannten Aspekte der Fhrung und Organisation sind nicht neu. Beim Lesen gewinnt man den Eindruck, dass die Themen gleich einem Flickenteppich angeordnet dem Leser dargeboten werden. Gleichwohl ist es immer wieder wichtig auf die Elemente und deren Wirkung von Fhrung und Organisation hin zu weisen. Entscheidend aber in der Praxis ist, ob Unternehmensleitungen und die obersten Bereichsfhrungskrfte ihrer Vorbildfunktion gerecht werden und nicht "Wasser predigen - aber Wein trinken". Ferner zhlen dazu auch die Fakten des Kontext "Unternehmung", wie rechtliche Bedingungen (Gesellschaftsrecht, Handelsrecht, Steuerrecht usw.), aber auch kulturelle Werte und Normen, die sich aus den Traditionen des "Geschftes" und den regionalen ethnischen Prgungen ergeben. Fachliche Expertisen von Fhrungskrften und Mitarbeitern sind ebenso wichtig, wie Optimismus und Zivilcourage im tglichen Handeln jedes Einzelnen. Wer ber viele Jahre in Kontakt mit Fhrungskrften ist, kann eine "Weltoffenheit" und das Denken und Handeln in Zusammenhngen klar als Entwicklung bei Fhrungskrften und Mitarbeitern erkennen. All' dies sind auch Aspekte als Elemente eines Systems, die aber nicht gewrdigt werden. Unternehmen und Unternehmer, damit sind auch die Fhrungskrfte und Mitarbeiter gemeint, haben immer schon systemisch gedacht, auch wenn der Begriff "systemisch" nicht zum Vokabular des Alltags gehrte. Neu an diesem Buch wre es gewesen, wenn der Leiter der Akademie fr Fhrungskrfte der Wirtschaft GmbH eine Konzeption der systemischen (Unternehmens-)Fhrung und ein darauf aufbauendes schlssiges Curriculum der systemischen Fhrungskrftausbildung der ffentlichkeit angeboten htte. So aber ist St. Gallen (Regg-Strm, Johannes, Das neue St. Galler Management-Modell, Verlag Paul Haupt, 1993) und ein Blick in ein modernes BWL-Buch (Link, Jrg, Fhrungssysteme, Verlag Vahlen, 2004) sowie die Teilnahme an einer fachlich-wissenschaftlich grundierten, ordentlichen Ausbildung zum systemischen Managementcoach immer

noch die bessere Wahl für das Verständnis von Führung und Organisation und die systemische Handlungskompetenz als Führungskraft in ihrem Praxisalltag. Unternehmensorganisationen der Zukunft: Erfolgreich durch systemische Führung
von 3 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich. Ein beachtliches, mitreißendes, fesselndes Fachbuch (für mich bis zu diesem Buch ein Widerspruch in sich...) Von Gregor Schneider -Steuerberater- Bonn Ein von der ersten bis zur letzten Seite fesselndes Buch! Das Lesen dieses Buches erzeugte in mir eine Cuvée aus Nicken, Aha-Erlebnis, Gänsehaut, tiefster Zustimmung, nicht erklärbares spontanes Glücksgefühl und höchster Motivation! Als selbständiger Freiberufler mit vier Angestellten beschäftige ich mich gezwungenermaßen tagtäglich mit 'Führen'. Da ich zudem vor meiner Prüfung zum Steuerberater 12 Jahre bei verschiedenen Beratern angestellt tätig war, kenne ich beide Seiten gut. Die des Angestellten mit seinen Interessen und Wünschen, und später die des Arbeitgebers, mit seinen Interessen und Wünschen. Insofern ist dieses Buch für mich ein höchst erfreulicher, bereichernder emotionaler Gewinn, da sich hier für mich viele Kreise geschlossen haben, und meine bis dahin instinktiv für richtig gehaltenen Führungsprinzipien nun von tatsächlichen, realen, konkreten und wissenschaftlich abgeleiteten Theorien untermauert werden. Ohne systemischer Führung ist ein erfolgreiches und erfülltes Arbeiten nicht möglich. Ich möchte noch weiter gehen: systemische Führung - und damit die Kernaussage dieses Buches von Daniel F. Pinnow - betrifft nicht nur das Verhältnis zwischen Chef und Untergebenen, sondern vielmehr das Verhältnis zwischen allen Personen, die miteinander kommunizieren, umgehen. Beherzigt man im täglichen Umgang mit Personen die von Daniel F. Pinnow anschaulich, logisch und einfach nachvollziehbaren Prinzipien systemischer Führung, erleichtert und bereichert dies jede Beziehung. Nie hätte ich vor der Lektüre dieses Buches gedacht, dass mich ein Sach-/Fachbuch dermaßen faszinieren, mitreißen, in seinen Bann ziehen kann. Vielen Dank dafür, Daniel F. Pinnow! Gerne mehr davon! Gregor Schneider, Steuerberater, Bonn

Produktbeschreibung Erfolgreich durch systemische Führung Gebundenes Buch Jeder Manager ist Teil eines komplexen Systems, das sich stetig verändert. Eine moderne Führungskraft analysiert, welche sachlichen, sozialen und zeitlichen Muster diesem System zugrunde liegen. Wie sollte ein Unternehmen der Zukunft aussehen, damit auf diese Weise geführt werden kann? Daniel F. Pinnow zeigt, wie Firmen sich aufstellen müssen, um wirklich zukunftsfähig zu sein. "Führung beruht auf der wechselseitigen Ergänzung von Rationalität und Intuition. Daniel F. Pinnow stellt heraus eindrucksvoll dar, dass nur das systemische Denken zeigen kann, warum das so ist." Prof. Dr. Dirk Baecker, Zeppelin University, Friedrichshafen "Daniel F. Pinnow entzaubert den Mythos der statischen Führungsprinzipien. In rasanter Fahrt durch die Dimensionen der postindustriellen Gesellschaft (...) räumt er mit der Vorstellung auf, dass Führung aus dem Handbuch erlernt werden kann. Hier findet jeder etwas, über das sich ein Nachdenken lohnt!" Prof. Dr. Hans-Werner Mewes, Direktor des Instituts für Bioinformatik und Systembiologie am Helmholtz Zentrum München Eine Führungskraft ist Teil eines komplexen Systems, das sich fortwährend verändert. Die Kunst des Führens besteht nicht darin, dieses System zu managen, sondern dessen Beziehungen. Eine moderne Führungskraft analysiert, welche sachlichen, sozialen und zeitlichen Muster dem System zugrunde liegen. Wie sollte ein Unternehmen der Zukunft aussehen, in dem auf diese Weise geführt werden kann? Daniel Pinnow zeigt, wie Firmen sich aufstellen müssen, um wirklich zukunftsfähig zu sein.

Pressestimmen 01.10.2011 / Harvard Business Manager: Suche nach Struktur "Wer den schnellen Überblick und Einstieg ins Thema sucht, findet hier eine kurzweilig geschriebene Alternative zur Lektüre eines Stapels von Managementbüchern. Zur Vertiefung bietet Daniel Pinnow nach jedem Kapitel ein sehr umfangreiches Quellenverzeichnis." 01.10.2011 / Wirtschaft und Weiterbildung: So geht systemische Führung "Das Buch bietet eine sachverständige Integration des systemischen Ansatzes in die Reihe klassischer Organisations- und Führungskonzepte." 11.10.2011 / Coaching.de: "Personalbuch des Jahres" 01.02.2012 / Manager Seminare: Wie geht ganzheitliche Führung? "Ein gelungener Gegenentwurf zum mechanistischen Managementverständnis." Werbetext Systemisch führen Kurzbeschreibung Jeder Manager ist Teil eines komplexen Systems, das sich stetig verändert. Eine moderne Führungskraft analysiert, welche sachlichen, sozialen und zeitlichen Muster diesem System zugrunde liegen. Wie sollte ein Unternehmen der Zukunft aussehen, damit auf diese Weise geführt werden kann? Daniel F. Pinnow zeigt, wie Firmen sich aufstellen müssen, um wirklich zukunftsfähig zu sein. "Führung beruht auf der wechselseitigen Ergänzung von Rationalität und Intuition. Daniel F. Pinnow stellt heraus eindrucksvoll dar, dass nur das systemische Denken zeigen kann, warum das so ist." Prof. Dr. Dirk Baecker, Zeppelin University, Friedrichshafen "Daniel F. Pinnow entzaubert den Mythos der statischen Führungsprinzipien. In rasanter Fahrt durch die Dimensionen der postindustriellen Gesellschaft (...) räumt er mit der Vorstellung auf, dass Führung aus dem Handbuch erlernt werden kann. Hier findet jeder etwas, über das sich ein Nachdenken lohnt!" Prof. Dr. Hans-Werner Mewes, Direktor des Instituts für Bioinformatik und Systembiologie am Helmholtz Zentrum München