

1 Systemisch Beraten und systemisch Führen	1
1.1 Was heißt Führen?	2
1.2 Was heißt systemisch Führen?	5
1.2.1 Denken und Arbeiten entlang der Leitdifferenz System – Umwelt	5
1.2.2 Arbeit mit Autopoiese und Eigenbeitrag	10
1.2.3 Arbeit mit Wechselwirksamkeit, Rekursivität und Selbstreferenz	11
1.2.4 Arbeit mit Selbstwirksamkeit	12
1.2.5 Denken in Unterschieden und Ableiten von Handlungsmöglichkeiten zur Ergebniserreichung	13
1.2.6 Sinnorientierung	18
1.3 Grundannahmen unserer systemischen Praxis	19
1.3.1 Systemische Praxis und Systemtheorie	19
1.3.2 Grundannahmen unserer systemischen Praxis	20
1.3.3 Meta- und Grundprinzipien (orientiert an [13])	21
Literatur	23

VIII Inhaltsverzeichnis

2 Der Führungs-Tetraeder® und seine Elemente	25
2.1 Führen – unser Ausgangspunkt	26
2.2 Der Führungs-Tetraeder®	27
2.3 Beschreibung der Elemente	29
2.3.1 Ergebnis (Orientierung an Unternehmenszielen)	30
2.3.2 Globe/Umwelten	33
2.3.3 Verhalten systemrelevanter Personen	38
2.3.4 Führungsverhalten und Selbstführung der Führungskraft	42
Literatur	44
3 Selbstführung	45
3.1 Definition Selbstführung	46
3.2 Sinn als Orientierungsgröße	48
3.2.1 Sinn und positive Psychologie („at its best“)	49
3.2.2 Sinn und Eudaimonia	51
3.2.3 Sinndimensionen nach Luhmann	52
3.2.4 Sinn und Führung im Kontext Ergebnisorientierung	53
3.3 Tiefenstrukturen mit intrapsychischen Phänomenen in ihrer Wirksamkeit	54
3.3.1 Kompetenzentwicklung	56
3.3.2 Bedürfnisse, Motive, Antreiber	80
3.3.3 Persönlichkeitsentwicklung und Selbstkonzepte	86
3.4 Verhalten und Kommunikation im Kontext Selbstführung zur Gestaltung der Außenwirksamkeit	91
Literatur	96
4 Führungsverhalten	99
4.1 Erleben von Beziehungen und Gestalten von Aushandlungsprozessen im Kontext von Bindungserfahrung	100

4.2 Gestaltung von Rollen	107
4.2.1 Unterscheidung zwischen Rolle und Funktion	107
4.2.2 Rollengestaltung	114
4.3 Kompetenzanwendung im Führungsverhalten	121
4.3.1 Der autopoietische Wahrnehmungs-Verhaltens-Pfad im Kontext Kompetenzanwendung	121
4.3.2 Ein Coachingprozess entlang des aWVP	124
4.4 Unterschiedsarbeit	129
4.4.1 Unterschiedsarbeit mit dem Führungs-Tetraeder*	129
4.4.2 Unterschiedsarbeit mit aWVP	131
4.4.3 Unterschiedsarbeit mit Führungs-Tetraeder* unter Einbeziehung von SYS-Entry	133
Literatur	144
5 Bezug auf das Jetzt und Zusammenfassung	147
5.1 Aktuelle Themenfelder der organisationalen Herausforderungen	147
5.1.1 Herausforderungen durch veränderte Kommunikation	148
5.1.2 Herausforderungen durch veränderte organisationale Entwicklungen und Entscheidungsgestaltung	149
5.1.3 Herausforderungen durch Komplexitätserhöhung	153
5.1.4 Herausforderungen durch das Denken in Ökosystemen und Nachhaltigkeit	154
5.1.5 Herausforderungen zur Entwicklung einer alterssensitiven Organisationskultur	155
5.2 Der Führungs-Tetraeder* im Zusammenspiel mit dazu entwickelten Modellen	156
5.3 Zusammenfassung	159
Literatur	161

X Inhaltsverzeichnis

6 Meta- und Grundprinzipien für unsere systemische Praxis	163
6.1 Gliederung der Systeme	163
6.2 Meta- und Grundprinzipien	165
6.2.1 Prinzip der Existenz	166
6.2.2 Prinzip der Lebenssicherung	167
6.2.3 Prinzip der Gesundheitssicherung	168
6.2.4 Prinzip der Individuation	171
Literatur	182