

Felix Frei

FREIBRIEFE

66 Reflexionen für Geführte

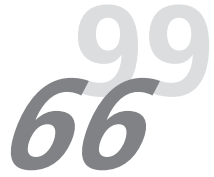


PABST



Freibriefe

66 Reflexionen für Geführte



Das Buch

Am Ursprung für das Schreiben dieses Buchs stehen Führungsbriefe, die der Verfasser an die Führungskräfte etlicher seiner Kunden richten durfte. Gewissermaßen in einer 180°-Drehung zur Perspektive dieser 99 Führungsbriefe stehen die hier in einem Band zusammengefassten *66 Reflexionen für Geführte*. Experimentierfreudige Unternehmen mit geistig offenen Chefs haben dem Verfasser über zwei Jahre den uneingeschränkten Freibrief erteilt, sich direkt an alle ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wenden. Der Inhalt war jederzeit die alleinige Sache des Verfassers. Im Fokus stand stets die *Rolle und Eigenverantwortung von Geführten* – ihr Anteil an der Führungswirklichkeit also.

Die Freibriefe gestatten Denkanstöße von außen. Sie richten sich an alle, die einen Chef oder eine Chefin «vor-gesetzt» haben. Ziel der Freibriefe ist es, Führung «von unten» zu beleuchten und verständlicher zu machen, was denn «die da oben» tun und wie man mit ihnen am besten umgeht. Es soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso wie Führungskräften helfen, den Führungsalltag gemeinsam wirkungsvoller und ärgerfreier zu gestalten.

Der Autor

Felix Frei studierte Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Nach dreijähriger Assistenzzeit an der Abteilung Angewandte Psychologie der Universität Zürich promovierte er an der Universität Bern und arbeitete von 1977–1987 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984–1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Felix Frei war Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Seit 1987 ist Felix Frei Mitgründer und Partner der AOC Unternehmensberatung Zürich.

Hinweise auf die weiteren Publikationen von Felix Frei bei Pabst Science Publishers finden sich auf den letzten Seiten dieses Buchs.

Adresse des Verfassers: Dr. Felix Frei · AOC Unternehmensberatung Zürich · Bergstraße 134 · CH-8032 Zürich · felix.frei@aoc-consulting.com · www.aoc-consulting.com

Felix Frei

Freibriefe

66 Reflexionen für Geführte



Pabst Science Publishers
Lengerich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Pabst Science Publishers, 49525 Lengerich, Germany

Druck: KM-Druck, 64823 Groß-Umstadt, Germany

Umschlaggestaltung: YOUHEY Communication AG, 3400 Burgdorf, Switzerland

Korrektorat: jostmedia, 8005 Zürich, Switzerland

Print: ISBN 978-3-95853-254-0

eBook: ISBN 978-3-95853-255-7 (www.ciando.com)

Vorwort

«Mögen hätt ich schon wollen,
aber dürfen habe ich mich nicht getraut.»

Karl Valentin

Die Zahl der Bücher, die zur Verbesserung der Führungswelt beitragen wollen, ist Legion. Die besseren darunter wissen, dass Führung Beziehungsgestaltung ist – *it takes two to tango*. Warum aber richten sich denn all diese Bücher nur an die eine, die «obere» Hälfte dieser Beziehung, an die Führungskräfte also?

Auch Geführte haben ihren Anteil an der Führungswirklichkeit. Und zwar einen erheblichen. Deshalb ist es sinnvoll, sie dabei zu unterstützen, ihre Eigenverantwortung im Führungsalltag zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Das ist der Zweck der Freibriefe, die ich in Unternehmen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten durfte – teils gar in wöchentlicher Kadenz. Jeder Brief ist betitelt mit einem «Tweet», der das Wichtigste auf den Punkt bringt.

Wiewohl es manchen Leserinnen und Lesern oftmals schwerfiel, auf *ihre* Verantwortung – statt auf die ihrer Vorgesetzten – angesprochen zu werden, sollte es in diesem Rahmen ausschließlich *darum* gehen. Keinesfalls sollte damit die Verantwortung der Vorgesetzten negiert werden. Doch für sie gab/gibt es (nebst Tonnen an Führungsliteratur) die *99 Führungsbriefe*, die ich bereits zuvor in drei Bänden veröffentlicht hatte.

Fertige Rezepte gibt es hier, wie immer in meinen Büchern, keine. Denkanstöße freilich schon.

Mögen Sie der Leserin, dem Leser auch Spaß machen!

Zürich, im Frühjahr 2017

Die «Tweets» in der Übersicht

6

1	Ihr Chef ist nur so gut, wie Sie ihn sein lassen.	8
2	Die Frage lautet: Was motiviert Sie? Nicht wer.	10
3	Es gibt keine richtigen oder falschen Entscheide.	12
4	Erwartungen zu klären, ist Sache jedes Einzelnen.	14
5	Verbindlichkeit ist eine Zier...	16
6	Können wissen auch, was sie nicht können.	18
7	Keine Angst, er will nur spielen.	20
8	Karriere machen zu wollen, ist keine Pflicht.	22
9	Die eigene Resilienz will gepflegt sein.	24
10	Es gibt nur eine <i>persönliche</i> Arbeitstechnik.	26
11	Konflikte müssen auf den Tisch.	28
12	Die Welt geht hinter dem Zaun noch weiter.	30
13	Den Boss lesen können, ist Fremdsprachenkenntnis.	32
14	Es gibt schöne Statussymbole – Stress ist keines.	34
15	Nicht Vollgas führt zuerst ins Ziel, sondern Denken.	36
16	Darin gut sein, ist das Wichtigste – egal, worin.	38
17	Wir sind keine Kenner unseres Glücks.	40
18	Die da oben/unten sollten endlich einmal...	42
19	Anders macht Angst, anders macht reich.	44
20	Zu viel Zielfixierung führt in die Hundekurve.	46
21	Lob ist süß, und süß macht dick.	48
22	Effizienz und Effektivität gelten auch persönlich.	50
23	Geführt zu werden, bringt auch Rechte mit sich.	52
24	Enttäuscht werden können nur Erwartungen.	54
25	Palaver ist das Schmiermittel jeder Gemeinschaft.	56
26	Ich bin, wie ich bin. – Schade.	58
27	Wird Führung eigentlich immer besser?	60
28	Erfolg ist (fast) immer gemeinsamer Erfolg.	62
29	Nur eine gute Geschichte ist zukunftsweisend.	64
30	Gründe zwingen, Zwecke locken.	66
31	Kommunikation muss immer weitergehen.	68
32	Leistung braucht eine gute Lebensbalance.	70
33	Lieber um Verzeihung bitten als um Erlaubnis.	72

34	Langeweile ist ein schlimmer Stress.	74
35	Gegenüber berechtigter Kritik bin ich sehr offen.	76
36	Hierarchie – Erfolgsrezept mit Nebenwirkungen.	78
37	Bin ich hier eigentlich der Einzige, der arbeitet?	80
38	Entscheiden Sie sich für Ihr Alter!	82
39	Was machen Sie mit Ihrer Intelligenz?	84
40	Schreiben Sie die Mail, aber senden Sie sie nicht.	86
41	Eigenverantwortung. Ohne Wenn und Aber.	88
42	Beurteile jemanden nach seinen Fragen.	90
43	Wer sind hier eigentlich die Kultivierten?	92
44	Autonomie ist niemals gratis.	94
45	Auch Scheitern will gelernt sein.	96
46	Sie wollen Feedback, aber sie meinen Lob.	98
47	Aber hat er auch Glück?	100
48	Du sollst nicht langweilen.	102
49	Allmachtsfantasien sind gefährlich und naiv.	104
50	Im Grunde ist alles zweckmäßig.	106
51	In <i>einem</i> Fall gilt immer: Straffe Führung!	108
52	Reden Sie niemals von Vertrauen!	110
53	Manchmal muss man so tun als ob.	112
54	Nicht immer hilft ein Plan.	114
55	Anerkennung und Angst erklären viel.	116
56	Mensch, ärgere dich!	118
57	So machen Sie Meetings ineffektiv.	120
58	Es gibt Yes-butter, und es gibt Why-notter.	122
59	Ohne Resonanz sind wir niemand.	124
60	Dummheit stärkt Meinung.	126
61	Haben Sie einen Traum?	128
62	Ihre Inbox spiegelt Ihre Persönlichkeit.	130
63	Sitzt Ihr Feind im eigenen Haus?	132
64	So mancher kann einem den Tag verderben.	134
65	Chefs sind eine wundervolle Erfindung.	136
66	Der Kopf ist rund ...	138

«Ihr Chef ist nur so gut, wie Sie ihn sein lassen.»

8

Wussten Sie, dass rund zwei Drittel aller Firmen keine Chefs haben? Es sind Einmann-/Einraufirmen. Zwingend ist es also nicht, dass einzelne Menschen andere Menschen führen. Freilich gilt dies für rund neun von zehn Erwerbstätigen nicht. *Geführt zu werden durch einen Chef ist also ziemlich verbreitet.* Für manche ist das eine Bereicherung, für andere bequem und für viele nicht immer ganz ärgerfrei.

Während die Vorgesetzten sich immer wieder fragen (oder fragen müssten!), was denn gute Führung sei und wie sie ihren Job richtig machen sollten, scheint die Sache für die Geführten stets glasklar zu sein. Sie sind wie die Fernsehzuschauer bei einem Fußballmatch – die einzigen, die wissen, an wen wer wann einen Pass zu spielen und wann der Stürmer in welche Ecke abzudrücken hätte. Lautstark bewerten sie sodann das tatsächliche Geschehen auf dem Rasen, und gnädig sind sie dabei meistens nicht.

Wir leben in einer Welt der Like- und Dislike-Buttons. Wir sind uns gewöhnt, zu allem und jedem Stellung zu nehmen und unsere Wertung abgeben zu dürfen. Während Chefs früher unantastbar waren (respektive nur hinter vorgehaltener Hand kritisiert wurden), ist Führung heute schon fast zu einem Beliebtheitswettbewerb verkommen. Periodisch können die Geführten in Mitarbeiterumfragen bewerten, ob sie ihre Chefs liken oder nicht. Und manch ein Chef meint, gute Führung bemesse sich daran, ob er von seinen Unterstellten geliebt werde oder nicht. Entsprechend anbiedernd führt er sich dann auch auf.

Führung ist aber nicht Fußball. Die Wertung der Fernsehzuschauer hat (bislang, der Like-Button fehlt da ja noch) keinen Einfluss auf den Spielverlauf. Die Meinung der Stadionzuschauer freilich schon. Sie tragen viel dazu bei, ob die eigene Mannschaft Kampfgeist hat oder nicht.

In der Führung ist es noch unmittelbarer. Führung findet stets im Stadion mit den Geführten auf den Rängen statt. *Die Geführten haben einen ganz erheblichen Anteil daran, ob ihre Vorgesetzten sie gut oder aber schlecht führen.* Nur wollen das die Geführten nicht wahrhaben: Sie rufen nach mehr Vertrauen, aber sie übersehen, wie wenig Eigenverantwortung sie wahrnehmen. Sie überschätzen ihre Leistungsbereitschaft – 90% aller Mitarbeiter glauben, dass sie mehr leisten als der Durchschnitt in ihrer Firma. Was ist hier falsch? Sie fordern Feedback ein, aber sie meinen Lob. Sie halten sich für selbstständig, aber sie kritisieren, wie wenig Aufmerksamkeit sie vom Chef bekämen. Sie beklagen Informationsmangel, aber sie lesen nicht und interessieren sich kaum für die gesamtunternehmerischen Belange. Sie wollen motiviert werden und merken nicht, dass sie damit jede Eigenmotivation zunichtemachen. Kurzum: *Sie sehen die Verantwortung für Führung ausschließlich bei ihrem Chef.*

Zugegeben: Längst nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind so. Aber es sind tatsächlich meistens exakt diejenigen, die wirklich so sind, die am lautesten über ihre Chefs klagen. Man merkt es daran, dass sie über alle Chefs klagen, die sie nicht einfach machen lassen und sie dafür noch loben und hätscheln. Eigenverantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dagegen haben häufig bessere Chefs. *Das ist nicht zuletzt ihr ganz und gar eigenes Verdienst.*

«Die Frage lautet: Was motiviert Sie? Nicht wer.»

10

Die Frage, wer Sie motiviert, ist schnell beantwortet. Es sind Sie selbst. Und nur Sie selbst. Andere Menschen können Sie zwingen oder nötigen, begeistern oder anstecken, verführen oder kaufen, sie können Sie durch ein Vorbild beeinflussen. Aber sie können Sie nicht motivieren. Also kann das auch nicht die Aufgabe Ihrer Chefin sein. *Es ist Ihre urreigenste Aufgabe, sich selbst zu motivieren.*

Die Motivationspsychologie hat herausgefunden, dass die Motivation der meisten von uns aus einer von drei Arten von Holz geschnitzt ist: *Macht, Anschluss oder Leistung*. Wer durch *Macht* motiviert ist, neigt zum Wettkampf. Er will besser sein als die anderen. Er will dominieren und gewinnen. Wer durch *Anschluss* motiviert ist, will Anerkennung. Er will gelobt und geliebt werden. Er will also dazugehören. Um des lieben Friedens willen wird er häufig eigene Ansprüche und Rechte zurückstellen. Wer durch *Leistung* motiviert ist, der kämpft nur gegen sich selbst. Er will heute besser sein, als er gestern war.

Jede dieser grundlegenden Motivstrukturen ist okay. Man tut nur gut daran, sich selbst nicht in die Tasche zu lügen. Wer viel arbeitet, ist noch längst nicht leistungsmotiviert – er tut es vielleicht nur, um die Anerkennung seiner Chefin zu erlangen. *Unsere grundlegende Motivstruktur bringen wir mit*. Sie hat nichts mit unserer Arbeit zu tun – aber sie wird beeinflussen, was für eine Arbeit wir am liebsten hätten. Man sollte nicht Steuerkommissär werden, wenn man geliebt sein will.

In einer Arbeit, bei der Hilfsbereitschaft und Kooperation ganz besonders wichtig sind, ist man womöglich als machtmotivierter Mensch

fehl am Platz. Sich darüber Rechenschaft zu geben, was Sie – ganz tief drin – morgens letztlich aus dem Bett treibt, das ist Ihre wichtigste Aufgabe. Denn nur dann können Sie sich eine Arbeit suchen, die Ihrer Motivation entspricht, und sich in Ihrer Arbeit so einrichten, dass Sie es dabei gut haben, dass die Sache Spaß macht und dass Sie deshalb auch leisten können, was man von Ihnen erwartet. Das gilt auch dann, wenn Sie, wie die meisten von uns, zunächst einmal deshalb arbeiten, weil Sie sonst Ihren Kühlschrank nicht füllen und die Miete nicht bezahlen könnten.

Wenn Sie eine Arbeit haben, die Ihrer Motivstruktur entspricht, dann können Sie sich auf vielerlei zusätzliche Ziele und unterschiedlichste inhaltliche Motive ausrichten: Sie wollen dies oder das erreichen, sich mit dem oder jenem beschäftigen, Sie interessieren sich für X und gar nicht für Y, und so weiter. Das ist alles auch Teil Ihres Motiviertseins, aber es kommt erst zum Zug, wenn Ihre grundlegende Motivstruktur zu ihrem Recht kommt. Um beim eingangs genannten Bild zu bleiben: Zuerst muss das Holz gewählt sein, dann kann man die gewünschte Figur schnitzen.

Wenn Sie sich also wenig motiviert fühlen, dann sollten Sie die Schuld nicht primär bei Ihrer Chefin oder überhaupt bei anderen suchen. *Finden Sie zuerst heraus, aus welchem Holz Sie geschnitzt sind – was also für Ihre eigene Motivation grundlegend ist.* Und suchen Sie erst dann danach, wie Sie sich, Ihre Arbeit und Ihre persönlichen Ziele konkret schnitzen wollen. Wenn das Ihre Chefin dann nicht zulässt, dann suchen Sie sich vielleicht eine neue. Doch erwarten Sie nicht von ihr, dass sie Sie motiviert.



Der Buch-Text ist copyrightgeschützt.

Die Seiten 12-139 fehlen hier deshalb. Das Buch ist direkt beim Verlag erhältlich:



PABST SCIENCE PUBLISHERS

Eichengrund 28

D-49525 Lengerich

Tel. + + 49 (0) 5484-308

Fax + + 49 (0) 5484-550

pabst.publishers@t-online.de

www.psychologie-aktuell.com

www.pabst-publishers.de

Hinweis

Um gendgerechte Wortungetüme zu vermeiden, wurde in allen Freibriefen mit ungerader Nummer von «Chef», in jenen mit gerader Nummer von «Chefin» gesprochen. Ansonsten wurden entweder beide Geschlechter erwähnt oder mal das eine oder aber das andere verwendet – pars pro toto.

Ohnehin betreffen (fast) alle Inhalte beide Geschlechter gleichermaßen.

Dank

Es braucht schon erhebliches Vertrauen seitens eines CEO, um einem Außenstehenden einfach so den Freibrief zu erteilen, sich regelmäßig an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenden zu dürfen.

Nun, Jean-Paul Theler hatte den Mut, und es scheint, dass er seinen Vertrauensvorschuss nicht bereut hat. Dafür danke ich ihm sehr herzlich. Er hat meinem Vorhaben den *proof of concept* ermöglicht, von dem danach auch andere Kunden profitiert haben.

Für ihr Feedback zu meinen Texten danke ich in großer Verbundenheit: Peter T. Frei, Jens Alder, Ruth Gresser, Hanspeter Bürgin und meinem Partner Christoph Clases.

Für die Umschlaggestaltung danke ich auch diesmal Peter Ruch und Ruth Zimmermann – es ist unvermindert eine Freude, mit euch zu arbeiten. Gleiches gilt für Karin Jost, die wie immer mit akribischer Sorgfalt meinen sprachlichen Fehlern hinterher ist.

Auf Verlagsseite sei Silke Haarlammert und Armin Vahrenhorst für ihre freundliche Hilfsbereitschaft gedankt. Und Wolfgang Pabst schließlich gebührt mein Dank für sein ungebrochenes Vertrauen in mein Schreiben.

Felix Frei



3x33 Cartoons von Silvio L. Erni
Alle Texte in Deutsch und Englisch



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Eichengrund 28
D-49525 Lengerich
Tel. ++ 49 (0) 5484-308
Fax ++ 49 (0) 5484-550
pabst.publishers@t-online.de
www.psychologie-aktuell.com
www.pabst-publishers.de

Felix Frei

Die Führungsbriefe- Trilogie

Führung ist schwieriger geworden. Die Geführten werden anspruchsvoller. Führungskräfte „wissen“ wohl, was sie zu tun hätten – und alle Mitarbeiter sehen, dass sie das dennoch oft nicht tun. Die 3x33 Führungsbriefe von Felix Frei reflektieren Führung im Alltag, im Zusammenwirken vieler, und geben – humorvoll und mitunter provokativ – vielerlei Anregungen.

Was dieser Führungsbriefe-Trilogie fehlt, sind zeitgeistiges Managementgeschwätz und beeindruckende Anglizismen; nicht einmal berühmte Führungshelden werden als leuchtendes Beispiel zur Nachahmung empfohlen. Doch als kritischer Spiegel für Ihre Führung sind die 99 Führungsbriefe inspirierend. Selbst wo sie vor-schnelle Antworten vermeiden – die Fragen lohnen Ihnen das Nachdenken.

- ❶ *Felix Frei:*
33 Führungsbriefe
288 Seiten, ISBN 978-3-89967-640-2,
Preis: 25,- €
- ❷ *Felix Frei:*
Weitere 33 Führungsbriefe
288 Seiten, ISBN 978-3-89967-682-2,
Preis: 25,- €
- ❸ *Felix Frei:*
Die letzten 33 Führungsbriefe
288 Seiten, ISBN 978-3-89967-850-5,
Preis: 25,- €



192 Seiten, Hardcover
ISBN 978-3-89967-864-2
Preis: 30,- €



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Eichengrund 28
D-49525 Lengerich
Tel. ++ 49 (0) 5484-308
Fax ++ 49 (0) 5484-550
pabst.publishers@t-online.de
www.psychologie-aktuell.com
www.pabst-publishers.de

Felix Frei

Denkfreiheit

Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster

Wie frei sind Führungskräfte in ihrem Denken? Ist es wirklich so, dass aus der Kraft von Argumenten und Fakten Einsicht folgt? Entscheidet man sich gemäß seinen Einsichten? Und handelt man dann auch gemäß seinen Entscheiden? – Längst nicht immer, das zeigt die tägliche Erfahrung. Unsere Handlungsfreiheit kann nicht größer sein als unsere Entscheidungsfreiheit; diese wiederum kann nicht größer sein als unsere Denkfreiheit – und die ist kleiner als wir meinen.

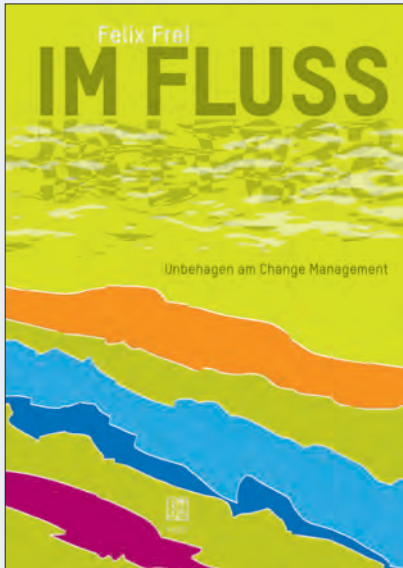
Dieses Buch erhellt, was in Ihrem Kopf vorgeht, und bewahrt Sie vor der Selbstüberschätzung Ihres bewussten Denkens.

Dieses Buch zeigt, wie Sie Ihr Bewusstseinsfenster erweitern und Ihre persönliche Denkfreiheit erhöhen können.

Dieses Buch konkretisiert, was daraus für die Führungs- und Persönlichkeitsentwicklung und das Entscheiden im Führungsalltag folgt.

„... most people would sooner die than think; in fact, they do so.“

Bertrand Russell



**208 Seiten, Hardcover,
ISBN 978-3-89967-969-4, Preis: 25,- €**

eBook: ISBN 978-3-89967-970-0,
Preis: 15,- € (www.ciando.com)



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Eichengrund 28
D-49525 Lengerich
Tel. ++ 49 (0) 5484-308
Fax ++ 49 (0) 5484-550
pabst.publishers@t-online.de
www.psychologie-aktuell.com
www.pabst-publishers.de

Felix Frei

Im Fluss

Unbehagen am Change Management

Change Management – das stand einmal für den geplanten Wandel. Für das gezielte Verändern eines Ist-Zustandes, hin zu einem Soll-Zustand. Das kann nicht mehr funktionieren, wenn ohnehin alles im Wandel ist.

Der „Plan“ des Change Managements ist die Folie nicht wert, auf der er steht. Die Frage heißt nicht mehr: „Wie verändern wir eine Situation?“ Vielmehr heißt sie: „Wie überleben wir die Veränderungen?“

Das neue Buch des Psychologen und Beraters Dr. Felix Frei beleuchtet in elf Facetten den Wandel des Wandels und die Implikationen für das Change Management: Wandel, Treiber, Zwecke, Erfolge, Brechung, Lernen, Fortschritt, Scheitern, Gleichschritt, Standbein, Denken.

Die Form des Textes folgt einem einheitlichen Muster. Jede Facette ist mit einem einfachen Begriff betitelt, wird von einer Leitfrage eingeführt, legt ihre Argumentation dar und rekapituliert sie zum Ende in einer kurzen These.

„Im Fluss“ versucht, seinem Titel formal und formulierend zu genügen. Es ist kein How-to-do-Buch für das Change Management. Es soll Reflexionen vermitteln und – vor allem – zu eigenen Reflexionen anregen. Es richtet sich an alle Profis aus dem Change Management.



188 Seiten, Hardcover,
ISBN 978-3-95853-178-9, Preis: 25,- €

eBook: ISBN 978-3-95853-179-6,
Preis: 15,- € (www.ciando.com)



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Eichengrund 28
D-49525 Lengerich
Tel. ++ 49 (0) 5484-308
Fax ++ 49 (0) 5484-550
pabst.publishers@t-online.de
www.psychologie-aktuell.com
www.pabst-publishers.de

Felix Frei

HIERARCHIE

Das Ende eines Erfolgsrezepts

Es fehlt dem modernen Management an einer reflektierten Haltung der Hierarchie gegenüber. Der unübersehbare Erfolg des Hierarchie-Rezepts scheint jede Reflexion unnötig zu machen. In diesem Buch wird der Standpunkt vertreten, dass formale Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip von Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung an ihr Ende kommt und die Zukunft konsequent auf Eigenverantwortung setzen muss.

Die Organisation der Zukunft muss fluide sein. Anders kann das Versprechen höchstmöglicher Agilität durch Digitalisierung nicht eingelöst werden. Fluide Organisationen sind nicht hierarchisch, sondern netzwerkartig gebaut. Sie sind selbstführend und basieren auf der Eigenverantwortung aller. Sie sind evolutionär, also in ständiger Bewegung und Anpassung an veränderliche Umwelten – Führung und Change sind vereint und nicht mehr zwei verschiedene Aufgaben.

Eigenverantwortung setzt freilich eine bestimmte Reife der persönlichen Handlungslogik voraus. Psychologische Modelle der Ich-Entwicklung zeigen, woran sich diese bemisst. Fluide Organisationen werden eine entsprechende Ich-Entwicklung nicht nur vermehrt voraussetzen, sondern gleichzeitig aktiv fördern.



9 783958 532557

ISBN 978-3-95853-254-0