



Philipp Johner / Dorothee Bürgi / Alfried Längle

Existential Leadership zum Erfolg

Philosophie und Praxis der Transformation



MANRES
Leading Transformation

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Existential Leadership zum Erfolg

Philipp Johner, Dorothee Bürgi, Alfried Längle

Existential Leadership zum Erfolg

> 1 Zeile Abstand

> 3 Zeilen Abstand

>

Philosophie und Praxis der Transformation

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-09054-1 Bestell-Nr. 10186-0001

ePub: ISBN 978-3-648-09057-2 Bestell-Nr. 10186-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-09058-9 Bestell-Nr. 10186-0150

Philipp Johner, Dorothee Bürgi, Alfried Längle

Existential Leadership zum Erfolg

1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement/Lektorat: Gabriele Vogt

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einleitung	11
1. Transformation und Existenz	17
Die zwei Seiten eines Transformationsprozesses	19
Zwischen Ist und Soll liegt kein Gap, sondern ein Entwicklungsprozess	19
Erfolgsfaktoren der Transformation	23
Die Selbstwertung des Unternehmens	27
Der Case for Change	28
»Ecclesia reformata et semper reformanda«	30
Die Transformation des Erfolgs	33
Der Grundakt der Transformation	37
2. Existential Leadership	43
Die Personierung der Führung	45
Existential Leadership als Lebenshaltung	45
Sinnvolles Wollen	47
3. Werte im Unternehmen	51
Unternehmenswerte	53
Werte – das Wertvolle im Unternehmen	53
Werteentwicklung in der Praxis	56
Der Spirit in einem Unternehmen	59
4. Die vier Stadien der Transformation	61
Theoretischer Hintergrund	63
Transformation und Existenzphilosophie	64
Transformation als Momentum	66

Nebeneinander – das Entwickeln von guten Nachbarschaften	69
Nebeneinander – leben und leben lassen	69
Die befreiende Wirkung des »Na und?«	73
Annehmen – eine vergessene Leadership-Tugend	74
Gute Nachbarschaften im Unternehmen	77
Vertrauen ist eine Entscheidung	80
Hoffnung – der Sauerstoff in der Krise	85
Key Points des Nebeneinanders	85
Beieinander – das Entwickeln von Beziehungsprofis	87
Beieinander – Gutes erleben	87
Am Puls des Lebens	89
Werte	91
Werte erleben – der Kern des Beieinanders	94
Beziehungsprofis im Unternehmen	97
Time-Management	100
Emotionen – der Motor für Transformationsprozesse	104
Key Points des Beieinanders	105
Miteinander – das Entwickeln von Leistungsteams	107
Die Kunst, sich selbst zu sein	107
Begegnung auf Augenhöhe	114
Selbstwert – der Boden des Miteinanders	119
Die Fehlerkultur im Miteinander	124
Key Points des Miteinander	126
Füreinander – das Entwickeln von Sinngemeinschaften	127
It's not about you!	128
Sinn als Erfolgsfaktor	130
Füreinander – Der Ruf der Zukunft	136
Sinngemeinschaften entwickeln	140
Sinn – die Ausrichtung auf Mehrwert	144
Key Points des Füreinanders	149
Self Inquiry: Transformationsstadium	151
5. Decision making in Transformationsprozessen	155
Mut zur Subjektivität	157
Authentizität	158
Existentielle und prinzipielle Argumentation der Leadership	161

Freundschaft mit Macht	165
Wie exploriert ein Leader sein Gewissen?	169
6. Prozess-Elemente	175
← 10 → 103 →	
Transformations-Assessment	177
Geistige Landkarte	177
Die Transformation von Teams	187
Autoren in Begegnung bringen	187
Die Geburt der Gruppe	188
Vier Stadien der Team-Transformation	188
Die Rolle des CEOs	189
12 Indikatoren für Existential Leadership in Teams	190
Rollout – die Kaskadierung im Unternehmen	193
Anmerkungen	197
Literaturverzeichnis	199
Autoren	203

Vorwort

Die cartesianische Trennung von Geist und Materie war in der Vergangenheit die vorherrschende Unternehmensanschauung. Dieser Dualismus ist heute überwunden. Dass Sachautorität wichtig ist, um die Ziele eines Unternehmens zu erreichen, ist offenbar, doch als übergeordnetes Lebensprinzip hat sie ihre Grenzen. Vielen Unternehmensverantwortlichen fehlt neben rationalen Zielen wie Wachstum und Gewinnmaximierung im Sinne der Eigentümer und Aktionäre ein tieferes Fundament für ihr Handeln. An diesem Punkt setzt »Existential Leadership zum Erfolg« an, indem es Leadership von existenzphilosophischen Grundlagen herleitet und in eine praxisbezogene Anwendung bringt. Dieses Buch ist jedoch keine abstrakte philosophische Reflexion über Leadership, sondern Anleitung und Aufforderung an die Talente des Leaders für ein tieferes Verständnis zwischen Mensch und Unternehmen. Von dem Zusammenspiel der Menschen in Transformationsprozessen und dem Umgang des Leaders mit sich selbst handelt dieses Buch.

Es zeigt auf, dass ein stärkeres Bewusstsein von Führungskräften für menschliche und zwischenmenschliche Fragen in der Arbeit nicht nur zu einer Humanisierung der Arbeit führt, sondern auch viel brachliegendes Potenzial in Einzelnen, Teams und Organisationen in positive Energie und Ergebnisse verwandelt. Die Leistungsfähigkeit von sozialen Systemen (Unternehmen) wird durch einen freundlichen zugewandten Umgang miteinander nachhaltig gesteigert.

Existential Leadership lässt Transformationsprozesse ins Erleben kommen, denn nur was im Unternehmen erlebbar ist, überzeugt Leistungsträger. Von der Existenz ausgehend wird ein Transformationsverständnis vorgestellt, das sowohl eine grundsätzlich neue Ausdehnung des Bezugsrahmens für Leadership darstellt wie auch die Aufforderung, Leadership als persönliche Aufgabe zu verstehen und zu gestalten. Daraus entstehen Erweiterung und Vertiefung, welche sicherstellen, dass es nicht beim Erkennen von Ideen und Konzepten bleibt, sondern dass die Inhalte einer Transformation im Unternehmen in der Persönlichkeit der Führungskräfte – also auch in ihrer eigenen – verankert werden.

Wandel ist Chefsache – ein Ausspruch, der nach dem Lesen dieses Buches für den Leser eine sehr direkte Bedeutung bekommt.

Dr. Rainer Esser, Geschäftsführer der DIE ZEIT, Hamburg, Frühjahr 2018

Einleitung

Dieses Buch entstand aus dem Anliegen heraus, zwei Fakultäten zusammenzuführen, die sich zwar immer schon gegenseitig bedingt haben, in den letzten Jahrzehnten aber getrennte Wege gegangen sind: Philosophie und Leadership.

Seit bald drei Jahrzehnten arbeitet die Manres daran, Unternehmen mit den Mitteln der Psychologie zu mehr Erfolg zu verhelfen und geht dabei davon aus, dass nachhaltige Psychologie ihre Wurzeln stets in der Philosophie hat. Der archimedische Punkt für die Arbeit in der Praxis ist die Leadership der Menschen, die unternehmerische Gesamtverantwortung tragen. Sie wissen, dass es in der Wirtschaft um nachhaltige Spitzenleistungen geht, zu deren Erbringung fachliche Ausbildung und Know-how im organisatorischen Lenken und Orchestrieren von Unternehmen dazugehören. In den vergangenen Jahren wurde immer mehr Führungskräften bewusst, dass das für den Erfolg Entscheidende letztlich immer die Wirkung ist, die sie als Person und Leader entfalten.



*Transformationskompetenz als
zentrale strategische Kompetenz der Zukunft*

Um diese Potenziale für das Unternehmen urbar zu machen und sie zum Wohl des größeren Ganzen zu kultivieren, genügen guter Wille und das Erlernte alleine allerdings nicht aus – insbesondere dann, wenn sich Leader individuell wie auch kulturell stets im Bekannten (man spricht von der Komfortzone) bewegen und sich nicht regelmäßig infrage stellen, um sich zu verbessern. Was aber bedeutet Verbesserung, wenn es um den Aufbau von Transformationskompetenz als zentrale strategische Kompetenz der Zukunft geht? Diesbezügliche Verbesserung in der Leadership muss von einer Disziplin ausgehen, die am Fundament ansetzt und grundsätzliches Denken zum Gegenstand hat – der Philosophie.

Seit der Gründung der Manres 1990 durch Philipp Johner steht der Gedanke, Leadership auf philosophische Entwürfe zurückzuführen, im Zentrum der Beratungsleistungen von Manres. Erst ein solches Fundament ist Gewähr dafür, dass sich eine für Unternehmenstransformationen und Leadership notwendige und nachhaltige Psychologie nicht nur auf das Verhalten, die Emotionen oder die Kognition – die klassischen Gebiete der Psychologie – beschränkt, sondern

den ganzen Menschen in den Blick nimmt. Vor diesem Hintergrund und mit diesem Anspruch hat Manres in den letzten Jahren zahlreiche praxisorientierte Theorien und Konzepte entwickelt (Johner 2010), die sich an der Verbesserung der Leistungsfähigkeit messen lassen und in der Praxis bewährt haben.

Leader wissen aus der Sportpsychologie, dass es für die tatsächliche Leistung – ob im Sport oder im Unternehmen – sowohl Willen, Talent und Technik bedarf wie auch des »Mindsets« der Leistungsträger und ihr Zusammenspiel untereinander. Dies wird u.a. über die mediale Präsenz von Athleten* schnell deutlich. Die Art, wie ein Sportler sich sieht und motiviert, bestimmt ebenso sehr seine Leistung wie sein technisches und physisches Können. Dies trifft auch auf Leader zu: Wie sich eine Führungskraft selber sieht, sich in der Welt sieht und seinen Nächsten begegnet, bestimmt dessen Leistungsfreude und konstruktiven Umgang mit anderen. Oder anders ausgedrückt: Der »Mindset« bestimmt die Wirkung der Führungskraft ebenso, wie die emotionale, mentale und existentielle Reife eines Athleten diesem hilft, in entscheidenden Momenten nachhaltig seine Möglichkeiten abzurufen.

Für viele Leser mag es eine triviale Feststellung sein, dass der Mensch Ursache, Vehikel und Zweck des Wirtschaftens ist. Versteht man diesen Satz nicht als moralischen Appell, sondern im Sinne des Bergens und Hebens von Potenzialen, eröffnen sich für den Leader ein Betätigungsfeld und eine Leadership-Aufgabe, auf deren Entwicklung sich Manres fokussiert hat. Transformations-Leader erkennen, dass die sogenannte »Kultur« – also die Summe aller inneren und äußeren Gewohnheiten im Umgang mit sich und mit anderen – für das Erbringen von Spitzenleistungen von ausschlaggebender Bedeutung ist. Deshalb müssen diese inneren Vorgänge (des Denkens, des Fühlens, des Glaubens, des Verhaltens) ebenso systematisch und proaktiv geübt werden, wie es zum Beispiel in einem Strategieprozess auf der Sachebene gang und gäbe ist.

Im vorliegenden Buch werden der Transformationsprozess eines Unternehmens und die damit verbundenen Lernfelder systematisch vorgestellt. Er basiert auf den von Manres entwickelten Stadien der Transformation, die sich in zahlreichen Mandaten in der Beratungspraxis von Philipp Johner bereits bewährt und etabliert haben. Diese vier Stadien der Transformation wurden aufgrund der bemerkenswerten Kompatibilität mit dem existentiellen Zugang – der ideal zum Manres-Modell passt – durch das Modell der vier Grundmotivationen (GM) der Existenz von Alfried Längle erweitert und zu einer grundlegen-

* Der leichteren Lesbarkeit halber wird im ganzen Buch das generische Maskulinum verwendet – es meint gleichermaßen Männer wie Frauen.

den Psychologie der Transformation ausgestaltet. Durch die Parallelisierung der Transformationsstadien mit den existentiellen Grundmotivationen (GM) erfuhren das »Nebeneinander« (1. Stadium) eine Ausgestaltung mit Inhalten aus der 1. GM, das »Beieinander« (2. Stadium) mit jenen der 2. GM, das »Miteinander« (3. Stadium) mit der 3. GM und das »Füreinander« (4. Stadium) mit der 4. GM. Dieses Zusammentreffen führte zu einer fruchtbaren Entwicklung in Theorie und Praxis, die nun in diesem Buch erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt wird.

Um dem Leser den Transfer und die Anwendung der einzelnen Stadien zu illustrieren, werden in den einzelnen Kapiteln Beispiele aus der Leadership-Praxis aufgeführt und unter den Aspekten »Sachlogik«, »Kulturlogik« und »Psychologik« beleuchtet. Der Blickwinkel der jeweiligen Aspekte ist

- in der Sachlogik die Betrachtung von der Aufgabe her – worum geht es in der Sache?
- in der Kulturlogik die Betrachtung von der Beziehungsqualität her – die Bezüge zu den Leistungsträgern werden dargestellt.
- in der Psychologik die Betrachtung von der individuellen Entwicklungsaufgabe her – was muss im einzelnen Leader gründen?

Der Weg über alle vier Transformationsstadien – vom »Nebeneinander« zum »Füreinander« – in Unternehmen ist für Leader evidenterweise die Voraussetzung, um nachhaltige Leistungssteigerungen zu erzielen, die Mitarbeitern bzw. ihren Wesen gemäß sind.

Alfried Längle erweitert mit seinen Forschungen und Entwicklungen dieses Konzept in der Philosophie, Psychologie und Anthropologie. Wie kein Zweiter ist er imstande, die Welt der Akademie und der Therapie in diesen Fragen psychologisch fundiert und philosophisch reflektiert zu systematisieren. Zu seinem wissenschaftlichen Schaffen gehören eine grundlegende existentielle Theorie zur Motivation des Menschen, der systematische Einbau der hermeneutischen Phänomenologie in die Forschung und Arbeitsweise der Existenzanalyse, die Entwicklung eines Prozessmodells für die dynamische Vorgangsweise, der »Personalen Existenzanalyse – PEA«, die Entwicklung einer Reihe von Behandlungsmethoden sowie von Konzepten zur Therapie klinischer Bilder und zum existentiellen Verständnis von Persönlichkeitsstörungen. Zu seinen Hauptwerken gehören unter anderem: *Existenzanalyse. Zugänge zur existentiellen Psychotherapie*. Wien: Facultas 2016; *Sinnvoll leben. Eine praktische Anleitung der Logotherapie*. Salzburg: Residenz Verlag 2007, 3. Aufl. 2014; *Viktor Frankl – eine Begegnung*. Wien: Facultas 2014, sowie zahlreiche Grundlagenartikel, wie zum Beispiel: *Grenzen – Ein Schlüssel zur Existenz. Leben und Leiden an den Grenzen des Daseins*. In: *Existenzanalyse* 33, 2, (2016) 52-64; *Geist*

und Existenz. Zur inhärenten Spiritualität der Existenzanalyse. In: Existenzanalyse 28, 2, (2011) 18-31; Sinn-Glaube oder Sinn-Gespür? Zur Differenzierung von ontologischem und existentiellem Sinn in der Logotherapie. In: Bulletin der Gesellschaft der Logotherapie und Existenzanalyse 1/1994 15-20.

Als Arzt, Anthropologe, Psychotherapeut und weltweit tätiger Lehrbeauftragter an zahlreichen Universitäten hat Alfried Längle in diesem Buch Auszüge aus seiner Theorie in einen neuen Dialog mit der Beratungspraxis gebracht. Seine Teilnahme an diesem Buchprojekt eröffnete im Austausch mit den beiden anderen Autoren die Möglichkeit, einen Meilenstein in der Leadership- und Transformationstheorie zu schaffen. Wissenschaftlich Interessierte finden am Ende des Buches unter »Anmerkungen« weitere Hinweise und Vertiefungen aus der Literatur von Alfried Längle.

Dorothee Bürgi war in diesem Dialog die einzigartige Übersetzerin zwischen den Welten, die es aufgrund ihrer vielfältigen beruflichen und akademischen Expertisen verstand, die Brücke für diesen fruchtbaren Dialog zu bauen. Als langjährige Mitarbeiterin von Philipp Johner und durch die Kooperation bei Buchprojekten und Lehraktivitäten mit Alfried Längle konnten durch sie Leadership und Philosophie in eine Begegnung gebracht werden, bei der theoretische Grundlagen und pragmatische Umsetzung zu einer Form wurden. Das »Füreinander«, welches uns in diesem Buch als menschlich Wertvolles und leistungsbezogen Unüberbietbares Orientierung gab, wurde auch unter uns Dreien zum Programm.

Das Buch zeigt auf, wozu wir Menschen fähig sind, obwohl wir es (noch) selten umsetzen. Es geht in diesem Buch nicht um ein »Mehr Müssen« des Leaders und auch nicht um ein neues Rezept von »Gutmenschentum«, sondern um das Sich-Einlassen auf Existenz. Je mehr der Leser die Inhalte dieses Buches auf sich bezieht, desto mehr kann er in seiner Aufgabe als Transformations-Leader an Gestaltungskompetenz, Erfolg, Erlebnistiefe und Freude profitieren. Wir bieten keine Abkürzung zum Erfolg an, dafür aber eine nicht versiegende Quelle von Inspiration, Energie und Kreativität: das eigene Menschsein im Vollzug. Für diese Leadership-Entwicklung bietet die Philosophie ein verlässliches Fundament und damit einen verlässlichen Schutz vor einer Kurzlebigkeit dieses Ansatzes.



*Nicht jeder Philosoph ist ein Leader,
aber jeder Leader sollte auch Philosoph sein*

Wir verfolgen den Zweck, Führungskräften mit diesem Buch ein philosophisch-psychologisches Fundament ihrer Arbeit anzubieten und damit ihr Bewusstsein für das Wesentliche ihres Wirkens zu schärfen. Nicht jeder Philosoph ist ein Leader, aber jeder Leader sollte auch Philosoph sein. Dabei liegt uns ein weltfremdes Romantisieren oder ein Rückzug in den bekannten Elfenbeinturm fern. Im Gegenteil: Es ist uns ein Anliegen, nebst dem augenfälligen und oftmals bemühten »Wandel aller Dinge«, dialogorientierte Menschen anzusprechen, die sich gerade *nicht* in den Kokon des Individualismus zurückziehen.

Das Buch richtet sich deshalb an Leader, die Freude haben an der Entfaltung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen – welche wir als sinnstiftende Gemeinschaften betrachten, weil sie durch ihre Produkte und Dienstleistungen mehr Wert in der Welt ihrer Kunden schaffen. Um dies von innen her ermöglichen zu können, setzen sich diese Führungskräfte mit der *Conditio Humana* und dem Umgang mit sich selbst und anderen auseinander, weil dort – im Füreinander der Talente und Kräfte – viel mehr an Schaffenskraft möglich wird, als wenn man nur durch Forderungen und Zielsetzungen drückt und droht. Betrachten Leader die Wertschöpfungskette existentiell, eröffnen sich ungewohnte Möglichkeiten, ohne dass die »Seele« der Menschen bedrängt wird, sondern indem die Arbeit zu einem Ort ihrer Entfaltungsmöglichkeiten gemacht wird.

Mit diesem Buch stehen wir für die Überzeugung, dass die drängenden Fragen unserer Zeit nur durch Menschen beantwortet werden können, die ihr Personsein einsetzen. Es ist also nicht nur ein Gebot der Würde, des Respekts und des Selbstwerts, sich seiner Möglichkeiten bewusster zu werden, es ist das Gebot der Stunde, um dem Menschen gemäße Leistungssteigerungen zu ermöglichen und seinem Wesen bei der Arbeit gerecht zu werden.

Zürich und Wien, Frühjahr 2018 Philipp Johner, Dorothee Bürgi, Alfried Längle

1. Transformation und Existenz

Die zwei Seiten eines Transformationsprozesses

In Transformationsprozessen gibt es eine sachlogische Seite und eine kulturell-psychologische Seite (Johner, Gutzwiller 2010). Bei der Planung und Durchführung von Transformationsprozessen zeigt sich, dass Leader und Unternehmer auf der sachlogischen Seite in der Regel eine hohe Professionalität aufweisen (Strategie, Strukturen und Prozesse, Systeme). Dennoch scheitern viele Transformationsbemühungen.



*Unternehmen scheitern bei Transformationsprozessen
vorwiegend aus internen Gründen*

Aus der Erfahrung der Beratungspraxis liegen die Hauptgründe dafür in der mangelnden Transformationskompetenz der Geschäftsleitung, der ungenügenden Involvierung des mittleren Managements und im mangelnden Know-how darüber, wie die kulturell-psychologische Seite systematisch auf die neuen Unternehmensherausforderungen zu entwickeln ist. Unternehmen scheitern bei Transformationsprozessen also vorwiegend aus internen Gründen. Das zeigt auf, wie bedeutsam es ist, dass Unternehmensleitungen bereit und befähigt sind, sich auch mit den sogenannten »Soft Facts« auseinanderzusetzen und mit beiden Elementen – der Sachlogik und der Kulturlogik – zielgerichtet und systematisch zu arbeiten. Darin liegt der primäre Zugang zur Entwicklung von Transformationskompetenz. Im Folgenden werden die Grundzüge eines Transformationsprozesses beschrieben sowie auch der archimedische Punkt, der darüber entscheidet, ob eine Transformation an internen Faktoren scheitert oder nicht.

Zwischen Ist und Soll liegt kein Gap, sondern ein Entwicklungsprozess

Ein erster zentraler Punkt ist der Zusammenhang von *Ist* und *Soll*. Das Arbeiten mit *Ist* und *Soll* ist den meisten Leadern vertraut. *Ist* steht für den Status quo, in dem sich das Unternehmen gegenwärtig befindet, und *Soll* beinhaltet die definierten Zielgrößen. Die Grundfrage lautet hier: Wo sind wir jetzt und wo wollen wir hin? Die Differenz, die sich daraus ableitet, wird als Gap bezeichnet.