

was ist  
potentialorientierte  
Führung

„[...] students who perceive that the ends justify the means in business are more likely to compromise their ethics and this is consistent across all moral philosophies\*. [...] Thus, the moral compass [...] appears to be the legal domain.“

# #LeadershipPotential

ohne authentische Entfaltung keine Führung

Warum überhaupt Führung entwickeln?

Wofür eigentlich Führung gestalten?

Wie denn dann Führung integrieren?

oder

Leadership im Kontext sozial nachhaltiger Parameter

# Problemstellung für Wissenschaft und Praxis

## komplementäre und problembasierte Hypothesen

H1 (**Warum**): *Es besteht kein positiver Zusammenhang zwischen unserer Verhaltensorientierung und unserem Potential, wenn wir deutlich von unserer Führung abweichende Verhaltensweisen wahrnehmen. (Persönlichkeit-Wahrnehmung-Zusammenhang)*

H2 (**Wofür**): *Es besteht kein positiver Zusammenhang zwischen unseren Verhaltensstrukturen und unserem Potential, wenn wir deutlich von unserer Führung abweichende Ziele erhalten. (Ziel-Mittel-Zusammenhang)*

H3 (**Wie**): *Es besteht kein positiver Zusammenhang zwischen unseren Verhaltensweisen und unserem Potential, wenn wir deutlich von unserer Führung abweichende Maßnahmen ergreifen. (Zweck-Handlung-Zusammenhang)*

## Bedeutung [Persönliche] Führung

im Sinne ganzheitlicher Leistungssteigerung

Potentialentfaltung bzw. Leistungssteigerung durch Führung bedeutet Werte-, Ziel- und Handlungskongruenz im Kontext von Entwicklung, Gestaltung und Integration der Persönlichkeit.

# Warum überhaupt Führung entwickeln?

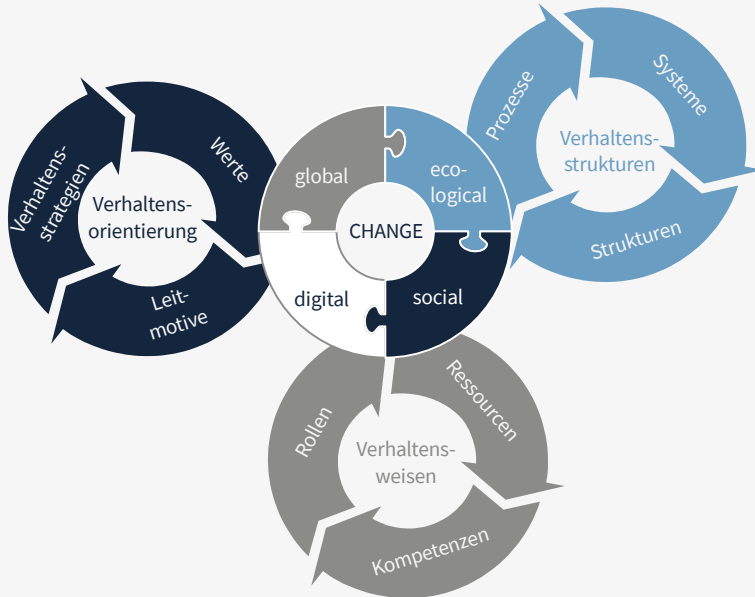
oder

die Erkenntnis, dass sich ohne ganzheitliche Potentialentfaltung auch  
keine Führung entwickelt

„Wir produzieren Maschinen, die wie Menschen handeln, und werden dabei zu Menschen, die wie Maschinen handeln.“

# Unser Umfeld

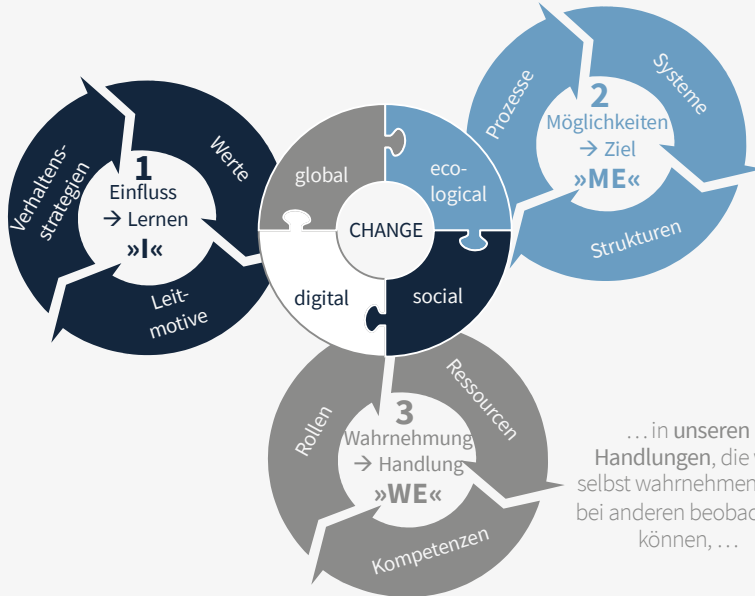
gibt uns einen systemischen Startpunkt vor





# Komplexe Verhaltensstrukturen beeinflussen unser Führungsverhalten

... in unserer inneren  
**Einstellung und  
Haltung**, die wir für uns  
selbst und in unserem  
Umfeld einnehmen, ...

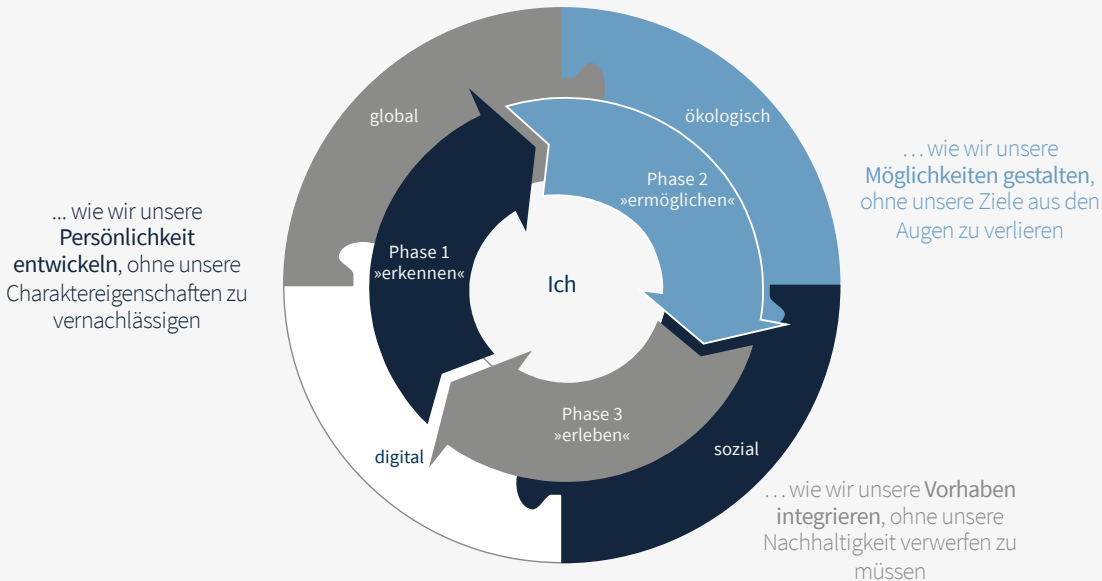


... in unseren äußeren  
**Erwartungshaltungen**,  
die an uns gerichtet  
werden und die wir an  
andere richten, ...

... in unseren  
**Handlungen**, die wir  
selbst wahrnehmen und  
bei anderen beobachten  
können, ...

# Umfeld & Persönlichkeitsstrukturen

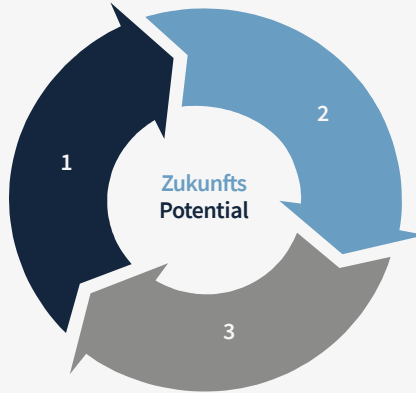
formen deine Identität



Eigene Darstellung

# Ganzheitliche Potentialentfaltung im geschlossenen Führungsprozess

**Phase 1 ,erkennen‘**  
Welche Wertmaßstäbe führen dich zur  
Entfaltung deiner Persönlichkeit?  
(Warum?)



**Phase 2 ,ermöglichen‘**  
Welches Umfeld führt dich zur  
Entfaltung deiner Persönlichkeit?  
(Wofür?)

**Phase 3 ,erleben‘**  
Welche Tätigkeiten führen dich  
zur Entfaltung deiner  
Persönlichkeit?  
(Wie?)

# Kernbotschaft »Warum überhaupt Führung entwickeln?« in a nutshell

*Unsere persönliche Potentialentfaltung gelingt nur dann, wenn sich unsere Führung in unserer hierfür notwendigen und allgemeinen Verhaltensorientierung nachhaltig widerspiegelt.*

# Wofür eigentlich Führung gestalten?

oder

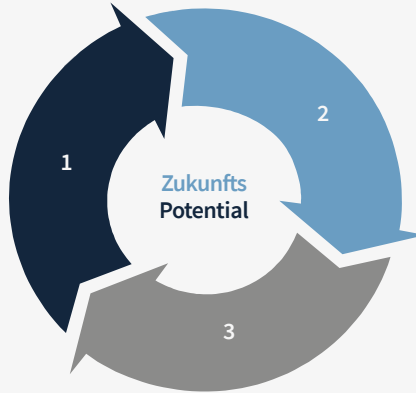
die Möglichkeit, durch ganzheitliche Potentialentfaltung überhaupt erst  
unsere Führung gestalten zu können

„Der Einfluß, den die Gesellschaft v. a. durch Erziehung [die Bildung bzw. Entwicklung] auf es [das Individuum] ausübt, hat keineswegs zum Ziel oder zur Folge, es zu unterdrücken, es zu verringern, es zu denaturieren, sondern im Gegenteil, es wachsen zu lassen und ein [den Grundwerten nach] wirklich menschliches Wesen aus ihm zu machen.“

# Führung als Lösung

durch den Fokus auf Persönlichkeitsstrukturen

**Phase 1 ,erkennen‘**  
Welche Wertestrukturen sind nachhaltig  
potentialentfaltend bzw. zukunftsfähig?  
(Warum?)



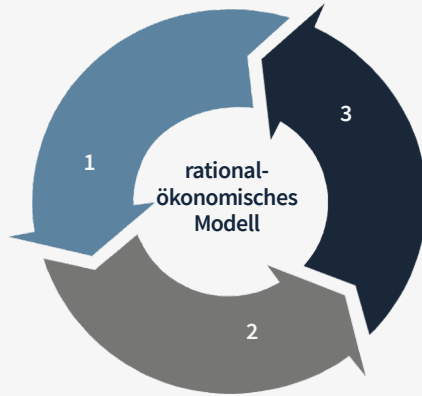
**Phase 2 ,ermöglichen‘**  
Welche Zielstrukturen sind nachhaltig  
potentialentfaltend bzw.  
zukunftsfähig?  
(Wofür?)

**Phase 3 ,erleben‘**  
Welche Handlungsstrukturen sind  
nachhaltig potentialentfaltend bzw.  
zukunftsfähig?  
(Wie?)

# Führung als Problem

bei gewachsenen Verhaltensstrukturen

Phase 1 ‚ermöglichen‘  
Welche Ziele sind innerhalb der  
etablierten Strukturen möglich?  
(Wofür?)



Phase 2 ‚erleben‘  
Welche Tätigkeiten sind  
struktureeignet?  
(Wie?)

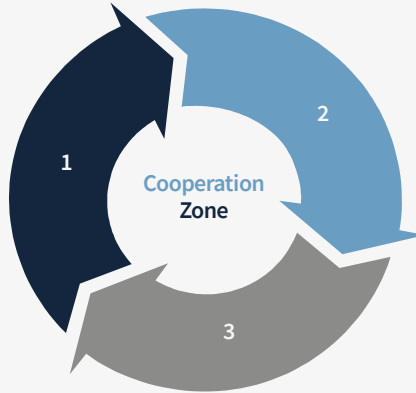
Phase 3 ‚erkennen‘  
Welche Werte sind  
strukturunterstützend?  
(Warum?)



# Notwendigkeit persönlicher Führung

## mit dem Ziel ganzheitlicher Potentialentfaltung

- **Persönliche Verbundenheit** führt zum »erkennen« von Charaktereigenschaften und deren Zielvorstellungen (Persönlichkeitspotential)
- **Sozial nachhaltige Werte und Normen** resultieren aus dieser persönlichen Verbundenheit



- **Gegenseitige Verbindlichkeit** führt zum »ermöglichen« von Charaktereigenschaften und deren Leistungsbereitschaft (Strukturpotential)
- **Innovative Möglichkeiten** resultieren aus dieser gegenseitigen Verbindlichkeit

- **Gemeinsame Verantwortung** führt zum »erleben« von Charaktereigenschaften und deren Wirkung (Handlungspotential)
- **Zukunftsfähige Vorhaben** resultieren aus dieser gemeinsamen Verantwortung

## Kernbotschaft »Wofür eigentlich Führung gestalten?«

in a nutshell

*Unsere persönliche Potentialentfaltung gelingt nur dann, wenn sich unsere  
Führung in unseren hierfür notwendigen und  
allgemeinen Verhaltensstrukturen nachhaltig widerspiegelt.*

# Wie denn dann Führung integrieren?

oder

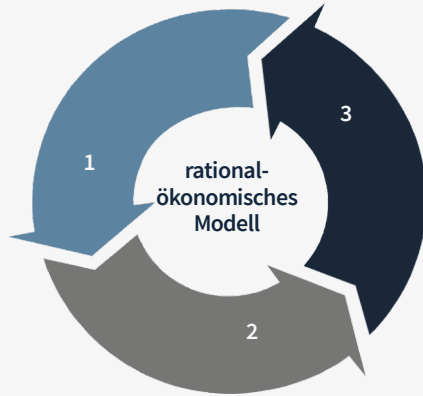
die Erlebnisse, die durch ganzheitliche Potentialentfaltung überhaupt erst  
unsere Führung integrieren

„Indem der Erzieher [das Individuum als Teil der Gesellschaft] so führt, wie der Geist der Entwicklung, die Vernunft des Weltgeschehens, das Gebot der Zukunft es will, läßt er das wachsen, was Recht und Anspruch auf Leben hat.“

# Führung als Problem

mittels management by symptoms

Phase 1 ‚ermöglichen‘  
Welche etablierten Zielstrukturen sind  
führungsorientiert?  
(Wofür?)

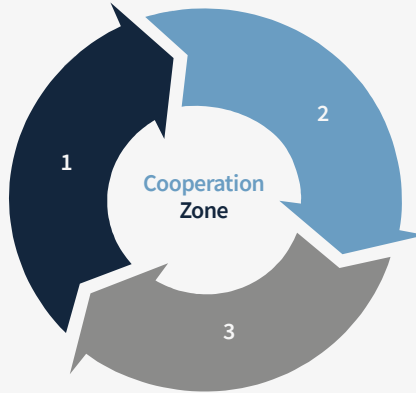


Phase 2 ‚erleben‘  
Welche etablierten Handlungsstrukturen sind  
ziel- und führungsorientiert?  
(Wie?)

Phase 3 ‚erkennen‘  
Welche etablierten Wertestrukturen  
sind ziel- und führungsorientiert?  
(Warum?)

# Ganzheitlich potentialorientierte Führung als Lösung mittels management by potentials

Persönlichkeitspotential  
erkennen



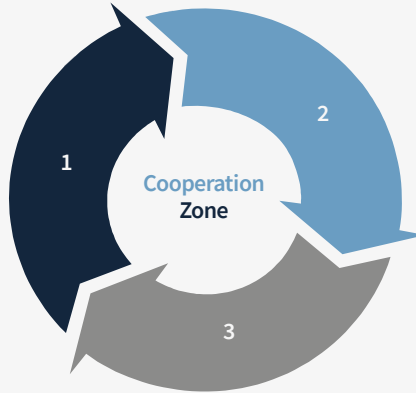
Strukturpotential  
ermöglichen

Handlungspotential  
erleben

# Ganzheitliche Führung

mittels potentialorientierter Strukturierung

Werte-Strukturen zielen auf **persönliche Verbundenheit**  
durch soziale Werte,  
Verhaltensstrategien, Leitmotive



Ziel-Strukturen zielen auf **gegenseitige Verbindlichkeit**  
durch innovative Systeme,  
Strukturen, Prozesse

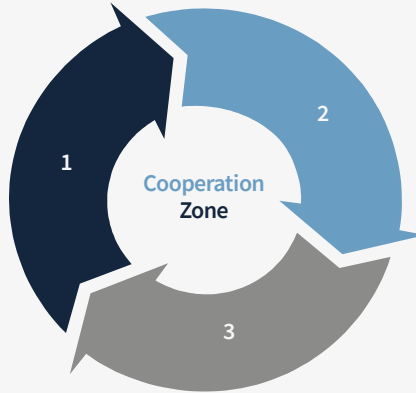
Handlungs-Strukturen zielen auf **gemeinsame Verantwortung**  
durch zukunftsfähige Rollen, Ressourcen,  
Kompetenzen

Eigene Darstellung

# Ganzheitliche Führung

mittels potentialorientierter Methoden

»leadership-oriented development«  
mittels Handlungsfeld- und  
Selbstanalysen, Werte-Ziel-  
Konsistenzanalysen, Entscheidungs- und  
Kompetenzgrundlagen



»leadership-oriented structuration«  
mittels Ursache-Wirkungs-Analysen von  
Handlungsmöglichkeiten, Zielstruktur-  
Effektanalysen,  
Retransformationsregeln

»leadership-oriented action« mittels  
Machbarkeits- und Impact-Analysen,  
Integrations- und Koordinationskonzepten,  
Rollenentwicklung- und implementierung

Eigene Darstellung



# Kernbotschaft »Wie denn dann Führung integrieren?«

in a nutshell

*Unsere persönliche Potentialentfaltung gelingt nur dann, wenn sich unsere  
Führung in unseren hierfür notwendigen und  
allgemeinen Verhaltensweisen nachhaltig widerspiegelt.*

# Dankeschön

&

questions and comments are welcome!

# Anhang

# Literaturverzeichnis

## quotations

- i. **Hanna, R.C./Crittenden, V.L./Crittenden, W.F.**, 2013, Social Learning Theory: A Multicultural Study of Influences on Ethical Behavior, *Journal of Marketing Education*, 35(1), 18-25.
- ii. **Fromm, E.**, 1990, Ethik und Politik: Antworten auf aktuelle politische Fragen, Schriften aus dem Nachlass, Band 4, herausgegeben von Rainer Funk, Beltz Verlag.
- iii. **Durkheim, É.**, 1972, Erziehung und Soziologie, R. Krisam (übers. und hrsg.), Düsseldorf, Schwann.
- iv. **Litt, T.**, 1927, Führen oder Wachsenlassen: Eine Erörterung des pädagogischen Grundproblems, Leipzig und Berlin.

# Literaturverzeichnis

## graphics 1/2

- Giddens, A.**, 1984, The Constitution of Society, Cambridge, Polity Press.

**Ostrom, E.**, 1990, Governing the commons: The evolution of institutions for collective action, Cambridge, UK, Cambridge University Press.

**Parsons, T.**, 1951, The Social System, London, Routledge.

**Scott, W.R.**, 2008, Institutions and Organizations: Ideas and Interests, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Bandura, A.**, 1971, Social Learning Theory, New York, General Learning Press.

**Barnard, C.I.**, 1938, The functions of the executive, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

**Lewin, K.**, 1935, A dynamic theory of personality, New York, McGraw-Hill.

**Luhmann, N.**, 1991, Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, 4. Auflage, Frankfurt a. M., Suhrkamp.

**Mead, G.H.**, 1934, Mind, Self, and Society, Chicago, University of Chicago Press.

# Literaturverzeichnis

## graphics 2/2

- 3 **Argyris, C.**, 1957, Personality and Organization: The conflict between the system and the individual, New York, Harper & Brothers.  
**Bacon, F.**, 1605, The Two Books of Francis Bacon: Of the Proficiency and Advancement of Learning, Divine and Human - To the King, London, McCreery.  
**Freire, P.**, Pädagogik der Unterdrückten: Bildung als Praxis der Freiheit, Reinbeck, Rohwolt.  
**Fromm, E.**, Haben oder Sein: Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft Stuttgart, DVA, 1976.  
**Kant, I.**, 1803, Immanuel Kant über Pädagogik, (Hrsg.) F.T. Rink, Königsberg, Nicolovius.  
**Marcuse, H.**, 1998, Der eindimensionale Mensch: Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft, 3. Auflage, München, DTV.
  
- 4 **Andrews, K.R.**, 1971, The concept of corporate strategy, Homewood, Irwin.  
**Ansoff, H.I.**, 1965, Corporate Strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion, New York, McGraw-Hill.  
**Cyert, R.M./March, J.G.**, 1992, A behavioral theory of the firm, 2nd ed., Oxford et al., Blackwell Publishers.  
**Likert, R.**, 1961, New patterns of management, New York, McGraw Hill.  
**March, J.G./Simon, H.A.**, 1958, Organizations, New York, Wiley.  
**Penrose, E.**, 1958, The theory of the growth of the firm, New York, Wiley.



# CooperationZone

social • innovative • sustainable

**Dr. Thomas Schäfer**

Partner für [ZukunftsPotential](#)

**CooperationZone**

ist die wegbereitende

Initiative von handlungswandel

»Gemeinnützig zum [ZukunftsPotential](#)«

handlungswandel GmbH

Sudetenstraße 15

64319 Pfungstadt

+49 6157 989 88 80

[mail@handlungswandel.de](mailto:mail@handlungswandel.de)

[www.cooperation.zone](http://www.cooperation.zone)