
Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundprinzipien der Führung

1	Führung begreifen	3
2	Führung als soziales Emergenz-Phänomen	5
3	Führung und Organisation	7
3.1	Wille und Vision	7
3.2	Gestaltungsräum	8
3.3	Führungs kraft und individuelle Wirksamkeit	14
3.4	Ein Beispiel wirksamer Führung: Ferdinand Graf von Zeppelin	16
3.5	Mensch – Opyavov	22
4	Führen: Wirken durch andere	25
4.1	Interaktion	26
4.2	Delegation	28
4.2.1	Zum Führenden werden	30
4.2.2	Beweggründe	32
4.2.3	Der Organisation dienen	33
4.3	Transaktion	34
4.4	Kollaboration	36
4.5	Kommunikation	39
4.5.1	Deutungshoheit und Machtanspruch	39
4.5.2	Unsicherheitsbewältigung	41
4.5.3	Im Stande der Ungewissheit	44
4.5.4	Vertrauen	45
4.5.5	Fürwahrnehmen – eine sachliche und eine ethische Entscheidung	47
4.5.6	Vollzug der Verbundenheit	48
4.5.7	Zuversicht schaffen	48
4.5.8	Theorie der Verkündigung	50
4.5.9	Stimmig Führen	52

4.5.10	Kommunikationskompetenz: aktive Lösungskompetenz	54
4.5.11	Der Mehr-Mehrwert gelungener Kommunikation	55
4.5.12	Sprachkompetenz: kreative Lösungskompetenz	56
4.5.13	Induktive Rationalität – Muster und Geschichten	59
4.5.14	Kommunikation schafft Sinn und Bedeutung	62
5	Macht	65
5.1	Wille zur Macht	65
5.2	Wille zur Ermächtigung	68
6	Sozialkapital von Führung: Vertrauen	69
6.1	Sozialkompetenz	69
6.2	Personale Kompetenz	70
6.3	Vertrauensbasis: Integrität und Kompetenz	71
6.3.1	Integrität	72
6.3.2	Kompetenz	76
7	Scharlatanerie als Mittel zur Komplexitätsreduktion	79
7.1	Exkurs: Mythos Authentizität	80
7.1.1	Multiple bind – Nichts geht mehr	81
7.1.2	Authentizität <i>und</i> Wirkungsbewusstsein	83
7.1.3	Falsches Mittel gegen Mutlosigkeit und Angst vor der Verantwortung	86
8	Einsamkeit der Führenden	87
9	Selbst-Führung – der Weg aus dem Hamsterrad	89
9.1	Freiheit zur Verantwortung	90
9.2	Selbst-Achtung und Selbst-Annahme	91
9.3	Selbst-Bewusstsein: Selbst-Kenntnis und Selbst-Wahrnehmung	92
9.4	Selbst-Achtsamkeit und Empathie	94
9.5	Selbst-Beherrschung und Selbst-Meisterschaft	96
9.6	Selbst-Disziplin	97
9.7	Selbst-Entwicklung: Persönlichkeit und Kompetenz	98
9.7.1	Führung und Persönlichkeit	99
9.8	Führungs- und Entwicklungsziele	101
10	Respekt und Autorität – Orientierung und Sicherheit	103
10.1	Königsmörder – Contract Killer des Gruppen-Instinkts	104
11	Führung und Management	107
11.1	Maneggiare	108
11.1.1	Menschen vs. Strukturen und Prozesse	109
11.1.2	Zukunft vs. Gegenwart und Vergangenheit	110

11.1.3	Orientierung vs. Sicherheit	111
11.1.4	Inhärente Paradoxien und Zielkonflikte	111
12	Führung und Karriere	113
12.1	Gutes oder schlechtes Theater – eine Frage der Regie	114
12.2	Operative, taktische und strategische Führung	114
12.3	Leistung und Ambition	115
12.3.1	Falsch verstandene Selbstlosigkeit	116
12.4	Führen lernen – so früh wie möglich	117
12.5	Führungs- und Karriere-Strategie	117
13	Führungsethos	121
13.1	Führungs-Ethos leben	123
13.2	Führungstugenden	124
13.2.1	Demut	125
13.2.2	Mut und Entschlossenheit	126
13.2.3	Vorsicht	127
13.2.4	Verständigkeit und Urteilskraft	128
13.2.5	Ausdauer und Tapferkeit	129
13.2.6	Optimismus und Kühnheit	130
13.2.7	Neothernie und Möglichkeitssinn	131
13.2.8	Kreativität	133
13.2.9	Resilienz – standhaftes Anpassungsvermögen	134
14	Führungsausbildung	137
 Teil II Führung im 21. Jahrhundert		
15	Willkommen in der Welt, wie sie wirklich ist	141
16	Der Kontext von Führung – die Welt, in der wir leben	143
16.1	Zwei Revolutionen	143
16.1.1	Die Neolithische	143
16.1.2	... und die globale Industrielle Revolution	144
17	Unterspülte Fundamente	147
17.1	Vom Mythos zum Logos	147
17.2	Mechanisierung des Weltbildes – vom Demiurgen zum homo faber	148
17.3	Der selbst beschworene „Untergang des Abendlandes“	152
17.4	Ein kurzer Rückblick auf die europäische Geschichte nach ihrem vermeintlichen Ende her	153
17.4.1	„Paradise lost ...“	154

17.4.2	Das 20. Jahrhundert: Der Götterdämmerung folgt die Menschheitsdämmerung	156
17.5	Das Leben „nach dem Boom“	157
17.5.1	Globalisierung statt Globalsteuerung	158
17.6	Vom Untergang der Epoche der szientistischen Rationalität	159
18	Sicherheit und Stabilität als unwahrscheinlicher Grenzfall	163
18.1	Der Tod des Steuermanns	163
18.2	Unsicherheit	164
19	Get the big picture	167
19.1	Kapieren statt Kopieren	167
19.2	Was sollen wir wissen?	168
20	Gestaltungsräume schaffen	171
20.1	Zukunftspfade	171
20.2	Zukunftsszenarien	172
21	In was für einer Welt leben wir?	175
21.1	Die Stellung des Menschen im Kósmos	175
21.2	Seinen Platz im Kósmos selbst schaffen	177
21.2.1	<i>Nur</i> Veränderungen bieten neue Chancen	178
21.3	Chancen wahrnehmen – und nutzen!	179
21.4	Tiger in der Taiga?	180
21.4.1	Situative vs. wahrgenommene Chancen	181
21.4.2	Führungsverhalten schafft Chancen	182
22	Angst	185
23	Nachgefragt: Orientierung und Sicherheit	187
23.1	Die Tragik der Freiheit	188
23.2	Halt- und Orientierungslosigkeit	188
23.3	Generation Yff?	189
24	Mensch im Mittelpunkt	191
24.1	Präsenz	192
24.2	Menschen zuerst	193
25	Führen durch Sinn	195
25.1	Wenn traditionelle Führungsmodelle nicht mehr tragen	195
25.2	Jenseits von Motivation: Willenskraft	196
25.3	Konkrete positive Sinnstiftung	197
25.4	Moderierter Prozess – unser Wertbeitrag	199
25.5	Organisationale Sinnstiftung und Wertediskussion	199

25.6	What makes a <i>future</i> difference?	201
25.7	Mentaler Totalitarismus durch Inspiration?	201
25.8	Konvergenz – organisational und individuell	204
25.8.1	Hinreichende statt absolute Konvergenz	206
25.8.2	Altruismus vs. Egoismus	206
25.9	Gemeinsamer Mythos	207
25.10	Fundamente der Zukunft	209
25.11	Offenheit und Zukunftsgerichtetetheit	211
26	Visionen	215
26.1	Wo ein Wille ist, ist auch ein Ziel	216
26.2	Bilder sagen mehr als tausend Worte	216
26.3	Strategische Visionierung	218
26.4	Valide Visionen	220
27	Kontextualität von Führung	223
27.1	Im engsten Kreis	224
27.2	Sozio-kultureller Umkreis	224
27.3	Erwartungen des Zeitgeistes begegnen	226
27.4	Delegitimierungsversuche	227
27.5	Führung oder Partizipation?	228
28	Führungsqualität und Führungskunst	231
 Teil III Ausbildung zur Führung		
29	Desiderat: Führungskompetenz!	237
30	Selbstführung und Lebenskunst	239
31	Führung als Kulturtechnik	241
31.1	Aktuelle Entwicklungen	241
31.2	Verantwortung zur Ausbildung	242
32	Wie führen lernen?	245
32.1	Führen: Sein <i>und</i> Können	245
32.2	Im Fokus: der einzelne Mensch	246
32.3	Ziel: die individuelle Führungspersönlichkeit	248
32.4	Drei Herausforderungen	249
32.4.1	Validität und ROI	249
32.4.2	Streamlining	251
32.4.3	Führungskräfte zum Selber-Backen – ein Schöpfungsakt?	252
32.5	Durch das Leben lernen	253

33	Die Feuerprobe	255
33.1	Entwicklung und Reife	256
33.2	Einschneidende Erlebnisse und „unlösbar“ Aufgaben	258
33.3	Führung als psychosozialer Grenzfall	259
33.4	Erfolgreiche Führung setzt eine innere Führungskraft voraus	259
33.5	Resilienz – Kernkompetenz in Zeiten der Krise	261
33.6	Feuerproben und Assignments: Das Grenzfall-Prinzip in der Auswahl und der Ausbildung von Führungskräften	261
33.7	Unterstützung	262
33.8	Nicht Lehren, sondern Lernen ermöglichen und fördern	262
34	„Minimal“-Anforderungen	263
34.1	Meine persönliche Machtfrage	263
34.2	Machtvoll in die Zukunft wirken wollen	264
34.3	Freude am Führen	266
35	Sechs Delta – die Sechs Dimensionen der Führung	267
35.1	Gang durch das Labyrinth	269
35.2	Dimension 1: Mensch – Organisation – Führung	271
35.2.1	Spannungsfelder	271
35.2.2	Mensch	272
35.2.3	Splitter und Balken entfernen	277
35.2.4	Aspekte des Menschlichen	278
35.2.5	Ethos, Moral und Menschlichkeit	286
35.2.6	Organisation	290
35.2.7	Führung	300
35.3	Dimension 2: Sinn – Eigenverantwortung – Kreativität	309
35.3.1	Sinn	309
35.3.2	Eigenverantwortung	315
35.3.3	Kreativität	320
35.4	Dimension 3: Mindset – Wahrnehmung – Fokus	342
35.4.1	Großartig sein wollen	342
35.4.2	Mindset – unsere Haltungen	344
35.4.3	Wahrnehmung und Fokussierung	354
35.5	Dimension 4: Beziehungen – Netzwerke – Strukturen	359
35.5.1	Klärung der Voraussetzungen	360
35.5.2	Fluide Organisation	361
35.5.3	Adhokratie	363
35.5.4	Selbstorganisation	365
35.5.5	Historische Aggregatzustände menschlicher Gemeinschaften	367
35.5.6	Beispiel: Wikipedia	368
35.5.7	Kristallisation	369

35.5.8	Organisation als geeignete Ordnung	370
35.5.9	Ordnung für Menschen, nicht statt Menschen	371
35.5.10	Strukturierte Beziehungen?	372
35.5.11	Wie viel Bürokratie braucht der Mensch?	373
35.5.12	Wer ist eigentlich „unflexibel“?	374
35.5.13	„Regel-Management“	375
35.5.14	Soziale Mikro- und Makro-Strukturen	376
35.5.15	Das Gesetz der Wenigen: Grenzgänger	377
35.5.16	Affensphäre und Dunbar-Zahl	377
35.5.17	Technologien sind kein Führungsersatz	378
35.5.18	Informelle Netzwerke schaffen	380
35.5.19	Seilschaften	381
35.5.20	Mentoring und Sponsoring, Coaching	381
35.5.21	Führungs-A und -O – der Mensch	382
35.6	Dimension 5: Willenskraft – Momentum – Ergebnisse	382
35.6.1	Das Rubikon-Modell	383
35.6.2	Mein Rubikon	385
35.6.3	Zielgerichtetes Handeln: Energie und Fokus	386
35.6.4	Mein ganz persönliches Projekt!	388
35.6.5	Furchtsamkeit und Mut	391
35.6.6	Wagemutig lernen	393
35.6.7	Heroisches Scheitern	395
35.7	Dimension 6: Energie – Gelingen – Flow	399
35.7.1	Glückssucher	400
35.7.2	An der Schwelle	400
35.7.3	Selbstverwirklichung als Opiat der Selbstbeendung	401
35.7.4	Selbstverwirklichung als Selbstvollendung	402
35.7.5	Tugend und Freude	406
35.7.6	Be a part of it!	408
35.7.7	Inzentivierung – Belohnung und Entlohnung	410
35.7.8	Perspektivenwechsel in der Führung	412
35.7.9	Zutrauen	414
35.7.10	Positive Psychologie und „Positive Leadership“	415
35.7.11	Yin und Yang	416
35.7.12	Einäugige Blindheit	418
35.7.13	Die Energie des Noch-Nicht	420
35.7.14	Feiern Sie!	420
35.7.15	Flow	421
35.7.16	Flow und persönliche Entwicklung	426
35.7.17	Rhythmen	427
35.7.18	Dynamische Work Life Dysbalance	428

36	Das Ausbildungssetting	431
36.1	Synergetische Amplifikation	432
36.2	Kreative Transformation	433
36.3	Persönliche Lern-Strategie – PLS	435
36.4	Kernfrage: Warum will ich führen?	435
36.5	Individuelle Stärken	436
36.6	Individuelle Entwicklung und Stil	436
37	Training	437
37.1	Lebenslanges Training	439
37.2	Practicing <i>While You Perform</i>	440
38	Leadership Development Laboratories	443
38.1	Sie	444
38.2	Die Gruppe	444
38.3	Führungs-Lernszenarien	445
38.4	Führungs-Workshops	445
38.5	Persönliche Assignments	445
38.6	Personal Training und Coaching	446
39	Erleben – Erfahren – Erkennen – Umsetzen	447
39.1	„Outdoors“ – Zuspitzung zur Relevanz	447
39.2	Wirkungsvolle Lernszenarien	448
39.2.1	Integriertes curriculares Design	449
39.2.2	Transfer und Training im Arbeitskontext	449
39.2.3	Regelmäßiges, anwendungsorientiertes Training	449
39.2.4	Professionalität	449
40	Die vier Lernlabore in der Natur	451
40.1	Die metaphorische oder Bedeutungsebene	451
40.2	Die methodisch-praktische Ebene	452
40.3	Die Ebene der Haltungen und Tugenden	452
40.4	Berg	453
40.4.1	Metaphorische oder Bedeutungsebene	453
40.4.2	Ebene der Werkzeuge und Methoden	455
40.4.3	Ebene der Haltungen und Tugenden	457
40.5	Wald	459
40.5.1	Metaphorische oder Bedeutungsebene	459
40.5.2	Ebene der Werkzeuge und Methoden	462
40.5.3	Ebene der Haltungen und Tugenden	463
40.6	Fluss	463
40.6.1	Metaphorische oder Bedeutungsebene	464

40.6.2	Methodisch-praktische Ebene	467
40.6.3	Ebene der Haltungen und Tugenden	471
40.7	Meer	472
40.7.1	Metaphorische oder Bedeutungsebene	473
40.7.2	Ebene der Werkzeuge und Methoden	475
40.7.3	Ebene der Haltungen und Tugenden	476
41	Ad Infinitum	477
Literaturverzeichnis		479
Der Autor		499
Sachverzeichnis		501
Personenverzeichnis		509
Unternehmensverzeichnis		511