

Ruth Seliger

Das Dschungelbuch der Führung

Ein Navigationssystem
für Führungskräfte

Siebte Auflage, 2018

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königwieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rothhaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/
Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Siebte Auflage, 2018

ISBN 978-3-8497-0261-8

© 2008, 2018 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten haben,
abonnieren Sie den Newsletter unter <http://www.carl-auer.de/newsletter>.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhalt

Danksagung	9
Vorwort	11
1. Im Dschungel des Führens	15
I.1 Dilemmata von Führung	15
1.1.1 <i>Führung ist unsichtbar</i>	15
1.1.2 <i>Führung ist Hausfrauenarbeit</i>	17
1.1.3 <i>Führung ist prinzipiell unmöglich</i>	18
I.2 Archetypische Führungsleitbilder	19
1.2.1 <i>Der Meister: Führung durch Expertise</i>	19
1.2.2 <i>Der Held: Führung als Heldentat</i>	20
1.2.3 <i>Der General: Führung über die Position</i>	20
1.2.4 <i>Der Vater: Führung über emotionale Bindung</i>	21
I.3 Moderne Führungskonzepte als Legitimation von Führung	22
1.3.1 <i>Beliebte Führungstheorien</i>	22
1.3.2 <i>Neue Bedingungen des Führens</i>	24
1.3.3 <i>Der Umgang mit Führung in Organisationen</i>	25
2. Wozu Führung?	27
2.1 Bilder von Organisation	27
2.1.1 <i>Die Organisation als Maschine: Das mechanistische Bild von Organisation</i>	28
2.1.2 <i>Die Organisation als Bilanz: Das ökonomische Bild von Organisation</i>	29
2.1.3 <i>Die Organisation als Gruppe: Das sozialpsychologische Bild von Organisationen</i> ...	30
2.1.4 <i>Der Blick auf den ganzen Elefanten: Die systemische Perspektive</i>	31
2.2 Der Sinn von Führung	33
2.2.1 <i>Verbinden</i>	34
2.2.2 <i>Entscheiden</i>	34
2.3 Der Platz von Führung ist zwischen allen Stühlen	35

3. Die Landkarte von Führung: Leadership-Map	39
3.1 Führung als Praxis	40
3.1.1 <i>Sich selbst führen</i>	41
3.1.2 <i>Menschen führen</i>	43
3.1.3 <i>Die Organisation führen</i>	44
3.2 Führung als Profession	44
3.2.1 <i>Was ist Professionalität?</i>	45
3.2.2 <i>Ein Modell von Professionalität</i>	45
3.3 Führung als Prozess	47
3.4 Die Landkarte des Führens	49
3.5 Wie können Sie das Modell für Ihre Führungspraxis nutzen?	50
4. Dimensionen des Führens	51
4.1 Führung als Profession	51
4.1.1 <i>Wissen</i>	52
4.1.2 <i>Rollenklarheit</i>	73
4.1.3 <i>Instrumente</i>	81
4.2 Führung als Prozess	87
4.2.1 <i>Wachsamkeit</i>	91
4.2.2 <i>Wert-Schätzung</i>	100
4.2.3 <i>Wirksamkeit</i>	108
4.3 Führung als Praxis	125
4.3.1 <i>Sich selbst führen</i>	127
4.3.2 <i>Menschen führen</i>	140
4.3.3 <i>Die Organisation führen</i>	169
5. Das Beste zum Schluss: Positive Leadership	199
5.1 Was ist Positive Leadership?	200
5.1.1 <i>Positive Psychologie und Glücksforschung</i>	200
5.1.2 <i>Positive Organizational Scholarship (POS)</i>	202
5.1.3 <i>Appreciative Inquiry (AI)</i>	203
5.1.4 <i>Stärkenbasiertes Management</i>	205
5.2 Die Prinzipien von Positive Leadership	205
5.2.1 <i>Führen mit Freude</i>	206
5.2.2 <i>Führung mit Sinn</i>	206
5.2.3 <i>Stärkenfokussiertes Führen</i>	207
5.3 Positive Leadership und Positive Organization	208
5.4 Eine allerletzte Übung	209

5.4.1	<i>Sich selbst führen</i>	209
5.4.2	<i>Menschen führen</i>	209
5.4.3	<i>Die Organisation führen</i>	210
Literatur		211
Über die Autorin		214
Leadership-Map – Bastelbogen zum Herausnehmen		