

Bernhard Krusche

# Paradoxien der Führung

Aufgaben und Funktionen für ein  
zukunftsfähiges Management

2008

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswita Königswieser	Prof. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Bernhard Trenkle
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Burkhard Peter	Dr. Gunthard Weber
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Kersten Reich	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Wolf Ritscher	

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
Carl-Auer-Systeme Verlag und  
Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Satz: Josef Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2008  
ISBN: 978-3-89670-619-5  
© 2008 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

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](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen  
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie  
einfach eine leere E-Mail an: [carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de).

Carl-Auer Verlag  
Häusserstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
E-Mail: [info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Spielansage</b> .....	7
<b>1. Wovon wir reden, wenn wir von Führung reden ...</b> .....	9
<b>2. Im Stadion: Gesellschaft</b> .....	18
Strukturbrüche und Kontingenzerfahrung .....	20
<i>Familie</i> .....	28
<i>Nationalstaat</i> .....	29
<i>Parteien</i> .....	32
<i>Kirche(n)</i> .....	36
<i>Kultur und Sport</i> .....	37
<i>Markt</i> .....	41
Führung und Gesellschaft – Spielstand .....	44
Interview mit Prof. Dr. Dirk Baecker .....	46
<b>3. Am Spielfeld: Organisation</b> .....	57
Von der Beherrschung zur Bearbeitung .....	59
Von der Rationalität zur Komplexität .....	61
Organisation und Gruppe .....	63
Organisation als Erzählung .....	64
Von der Rationalität zur Intelligenz .....	66
Führung und Organisation – Spielstand .....	71
a) <i>Umstellung der Betrachtung von Einheit auf Differenz</i> .....	71
b) <i>Umstellung der Betrachtung von Kausalität auf</i> <i>Kommunikation</i> .....	72
c) <i>Umstellung in der Betrachtung von Zeithorizonten</i> .....	73
Interview mit Prof. Dr. Rudolf Wimmer .....	74
<b>4. Im Spiel: Führung revisited</b> .....	87
Hierarchie .....	88
Aufgaben der Führung .....	93
<i>Versorgung mit Soll-Ist-Differenzen</i> .....	94
<i>Überlebensfähigkeit sichern</i> .....	95
<i>Veränderungen im Umfeld von Organisationen</i> .....	96
<i>Strategiearbeit als Führungsleistung</i> .....	104

Zusammenfassung .....	105
Für (wirksame) Entscheidungsprämissen sorgen .....	108
Auszeit: Organisationskultur .....	110
Fokussierung von Aufmerksamkeit .....	113
Ordnung durch Selbstbindung: konditionierte Autonomie .....	117
Vom Was zum Wie: Führung als Kommunikationsprozess .....	119
Auszeit: Charisma .....	124
Führungskraft: Person, Rolle, Funktion? .....	126
Glaubwürdigkeit .....	127
Entscheidung und Willkür .....	128
Führung revisited – Spielstand .....	130
Interview mit Prof. Dr. Fritz B. Simon .....	132
<b>5. Spielzüge: Praxis der Führung .....</b>	<b>145</b>
Was zeichnet »gute« Führung aus? .....	145
Management Teams .....	146
Intelligente Lernarchitekturen .....	150
Die Aufgabenfelder von Führung .....	154
Die Führungskraft als Coach .....	155
General Management .....	156
Arbeitsfelder des General Management .....	159
Strategieentwicklung .....	160
Marketing/Branding .....	162
Ressourcenmanagement .....	164
Organisation .....	165
Personalmanagement .....	167
Controlling .....	168
General Management und Zukunftssicherung .....	170
<b>6. Führung auf dem Prüfstand – Der osb-Business-Navigator .....</b>	<b>172</b>
<b>7. In Zukunft führen: Implikationen für Beratung .....</b>	<b>179</b>
<b>8. Spielstand .....</b>	<b>181</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>184</b>
<b>Über den Autor .....</b>	<b>189</b>