
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Führen – was ist das überhaupt?	5
2.1	Das dialektische Modell	6
2.2	Die Definition von Führung	6
2.3	Welche Ziele hat ein Unternehmen?	7
2.4	Was können Führungskräfte? – Ziele konkurrieren	7
2.5	Was können Führungspersönlichkeiten? – Ziele sind verträglich	8
2.6	Fazit	8
	Literatur	9
3	Führung und Rollenverständnis	11
3.1	Die Rolle	11
3.1.1	Rollenprobleme	12
3.2	Die Funktion	13
3.3	Die Person	13
3.3.1	Die Individualität	14
3.3.2	Die Sozialität	16
3.3.3	Die Grenzhaftigkeit	17
3.3.4	Die Weltlichkeit	19
3.3.5	Die Geschichtlichkeit	20
3.3.6	Die Transzendentalität	22
3.4	Fazit	23
	Literatur	25
4	Führung und Persönlichkeit	27
4.1	Die Orientierung	27

4.1.1	Die Entstehung der Psyche	29
4.1.2	Die Ich-Stärke	31
4.1.3	Das Ich – der Koordinator für unser Verhalten	32
4.1.4	Die Konfliktanalyse	33
4.1.5	Fazit	36
4.2	Die Integration	37
4.2.1	Drei Bereiche der Integration	38
4.2.2	Die Selbsterkenntnis	40
4.2.3	Woran ist eine misslungene Integration zu erkennen?	42
4.2.4	Überprüfung der Integration	47
4.2.5	Gelungene Integration von Berufs- und Privatleben	48
4.2.6	Maßnahmen zur Förderung der Integration	49
4.2.7	Fazit	50
4.3	Die Zentrierung	51
4.3.1	Die Entstehung der inneren Gelassenheit	51
4.3.2	Der Fels in der Brandung – vom Nutzen der Zentrierung	52
4.3.3	Fazit	53
4.4	Die Überzeugerzeugungskraft	53
4.4.1	Test: Wie gut ist Ihre Persönlichkeit entwickelt?	55
	Literatur	58
5	Führung und Legitimation	59
5.1	Die Führungsautorität	59
5.1.1	Zum Führen gehören Gehorsam und Autorität	60
5.1.2	Wer führt, sollte Autorität besitzen	60
5.1.3	Fazit	62
5.2	Die Führungsvollmacht	62
5.2.1	Potestas divina – die göttlich gegebene Vollmacht	63
5.2.2	Potestas paternalis – die väterliche Herrschaft	63
5.2.3	Potestas occupata – Führung durch Diktatur	64
5.2.4	Potestas delegata – die delegierte Vollmacht	64
5.3	Fazit	70
	Literatur	70
6	Führung und Elite	73
6.1	Führungskräfte sind durchschnittlich bis unterdurchschnittlich	74
6.2	Führungspersönlichkeiten sind Elite	74
6.3	Fazit	75
	Literatur	76

7	Führung und Werte	77
7.1	Die Bedeutung der Wertewelten	77
7.1.1	Die Wertewelt der Kinder	77
7.1.2	Die Wertewelt der Führungskraft	78
7.1.3	Die Wertewelt der Führungspersönlichkeit	78
7.2	Was sind Tugenden?	79
7.2.1	Das Gute im Gegensatz	79
7.2.2	Das geschuldete Gute	80
7.3	Die Tugenden der Führungspersönlichkeit – die Tugenden des Aristoteles	81
7.4	Führung und ihr sittlicher Charakter	82
7.4.1	Sich betreffen lassen – eine besondere Tugend der Führungspersönlichkeit	84
7.4.2	Der „gute Charakter“ der Führungspersönlichkeit	84
7.5	Fazit	85
	Literatur	87
8	Führung und Ethik	89
8.1	Die Entwicklung der Ethik	89
8.2	Die Bedeutung der Ethik für ein Unternehmen	91
8.2.1	Ethische Grundsätze für Führung und Unternehmen	92
8.2.2	Unternehmen haben eine ethische Aufgabe	93
8.2.3	Der Unterschied von Ethik, Moral und Sittlichkeit	94
8.3	Fazit	96
	Weiterführende Literatur	97
9	Führung und Würde	99
9.1	Was ist Würde?	99
9.2	Würde im Unternehmen	100
9.3	Fazit	102
	Literatur	103
10	Führung und Vertrauen	105
10.1	Die Macht des Vertrauens	105
10.2	Die Merkmale einer Vertrauenskultur	108
10.2.1	Vertrauen benötigt Kompetenz	109
10.2.2	Vertrauen benötigt Angemessenheit	116
10.2.3	Vertrauen benötigt Zuverlässigkeit	122
10.2.4	Vertrauen benötigt Aufrichtigkeit	122
10.2.5	Vertrauen benötigt Ehrlichkeit	123

10.2.6 Vertrauen benötigt Versprechen, die man halten will	125
10.2.7 Vertrauen benötigt Versprechen, die eingehalten werden . . .	126
10.3 Fazit	127
Literatur	128
11 Führung und Betriebskosten	129
11.1 Die Fiedler-Werte	129
11.2 Die Kosten schlechter Führungskultur	132
11.2.1 Die Vertragskosten	132
11.2.2 Die Migrationskosten	132
11.2.3 Die Interaktionskosten	133
11.3 Fazit	134
Literatur	135
12 Führen und Verantwortung	137
12.1 Was bedeutet Verantwortung?	138
12.2 Die Herkunft der Verantwortung	140
12.2.1 Sechs Bereiche der Verantwortung	140
12.3 Irrtümer der Gesinnungs- und der Ergebnisethik	141
12.4 Das Gewissen	142
12.4.1 Drei verschiedene Gewissen	142
12.5 Die Bedeutung der Sittlichkeit im Handeln	146
12.5.1 Im sittlichen Handeln kann man altruistisch oder alterozentrisch sein	146
12.6 Fazit	149
Literatur	151
13 Führung und Verantwortungsbereiche	153
13.1 Die 100-prozentige Verantwortung	153
13.2 Messbarkeit verhindert Manipulation	154
13.3 Die Ermittlung der Verantwortungsbereiche	156
13.4 Fazit	157
Weiterführende Literatur	157
14 Führung und der Umgang mit Krisen	159
14.1 Blinde Hektik und leerer Aktionismus	160
14.2 Der Krisenkult	161
14.3 Kompetenz und Risikobeherrschung	162
14.4 Fazit	165
Literatur	165

15 Führung und Leistung	167
15.1 Die Ursache der Entlohnung – das Leistungsprinzip?	168
15.1.1 Karl Marx lässt grüßen	168
15.1.2 Führungskräfte wollen Leistung	169
15.2 Fazit	171
Weiterführende Literatur	171
16 Führung und Handeln	173
16.1 Drei Arten der Tätigkeit	173
16.2 Die Beziehung zwischen Tätigkeit und Handlung	174
16.2.1 Der Unterschied zwischen Handeln und Verhalten	175
16.2.2 Die Denkwelten als Heimat des Handelns oder Verhaltens	179
16.3 Fazit	181
Weiterführende Literatur	181
17 Führung und Anerkennung	183
17.1 Führungskräfte loben	183
17.2 Führungspersönlichkeiten erkennen an	184
17.3 Fazit	185
Weiterführende Literatur	185
18 Führung und Team	187
18.1 Was ist ein Team im Unterschied zu einer Gruppe?	188
18.1.1 Führungskräfte führen Gruppen	188
18.1.2 Führungspersönlichkeiten führen Teams	189
18.2 Die Vorteile eines echten Teams	190
18.2.1 Die besonderen Merkmale der Teamfähigkeit	190
18.2.2 Die Fehler einer Entscheidungsfindung	191
18.3 Der Vorgesetzte muss nicht teamfähig sein	191
18.4 Fazit	193
Literatur	193
19 Führung und Kommunikation	195
19.1 Kommunikation – nicht nur eine Frage der Technik	195
19.1.1 Die Debatte	196
19.1.2 Die Diskussion	197
19.1.3 Der Diskurs	197
19.2 Die wichtigsten Kommunikationsregeln	198

19.2.1	Führungspersönlichkeiten denken, sprechen und handeln alterozentrisch	198
19.2.2	Der gemeinsame Erkenntnisfortschritt	198
19.2.3	Führungskräfte denken in Begründungen	200
19.2.4	Führungspersönlichkeiten denken in Bedingungen	200
19.3	Fazit	201
	Literatur	202
20	Führung und Weisheit	203
20.1	Weisheit und Unternehmertum gehören zusammen	203
20.2	Verschiedene Arten des Wissens	206
20.2.1	Das Lebenswissen als Grundlage der Weisheit	206
20.3	Die Definition von Weisheit	207
20.3.1	Weisheit als Expertenwissen	207
20.3.2	Weisheit ist kein Besitz	209
20.3.3	Weisheit und Herrschaft vertragen sich nicht	209
20.3.4	Der Unterschied zwischen Weisheit und Unweisheit	210
20.3.5	Ein 400-jähriger Fehler	211
20.3.6	Weisheit gründet in zwei Kriterien	211
20.4	Weisheit und Unternehmertum	212
20.4.1	Die psychischen Bedingungen	212
20.4.2	Die sozialen Bedingungen	213
20.5	Weisheit in einer multioptionalen Gesellschaft	216
20.5.1	Die Nulloption	217
20.5.2	Die Orientierungslosigkeit	219
20.6	Ist Weisheit erlernbar?	221
20.7	Wie kann man Weisheit noch entwickeln?	223
20.7.1	Die weise Aufgabe einer Führungspersönlichkeit	224
20.7.2	Der Unterschied zwischen einer Führungskraft und einer Führungspersönlichkeit	224
20.7.3	Formale und materiale Normen	225
20.8	Fazit	226
	Literatur	228
21	Führen und Agape	229
21.1	Die Agape im Beruf	230
21.2	Fazit	230
	Weiterführende Literatur	231

Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit
Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur

Posé, U.

2016, X, 231 S. 16 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-10923-3