

## Leadership und soziale Kompetenz

Mit Erlebnisberichten von Führungskräften

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Peter J. Scheer, Prof. Dr. Helmut Kasper

1. Auflage 2011. Buch. 288 S. Gebunden  
ISBN 978 3 7143 0108 3

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Personal und Arbeit](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Inhalt

<b>1. Der große Bogen – vom Normenspiel bis zum Lernen aus Shakespeares Dramen</b>	9
<b>2. Die Entstehung einer lernenden Organisation: Das Normen-„Spiel“</b>	19
2.1. Ausgangssituation	19
2.2. Acht Regeln sind genug	19
2.3. Erste Reflexion	20
2.4. Zweite Reflexion	23
2.5. Lehrgangsleitung fördert scheinbar Intrigen	28
2.6. Dritte Reflexion	28
2.7. Vierte Reflexion	30
2.8. Neue Kräfte treten auf	33
2.9. Fünfte Reflexion	34
2.10. Sechste Reflexion	35
2.11. Die Aufgabe des Delegierten ist der Verrat	37
2.12. Siebente Reflexion	37
2.13. Achte Reflexion	40
2.14. Delegierter wird als Störung der Intimität erlebt	42
2.15. Neunte Reflexion	44
2.16. Zehnte Reflexion	45
2.17. Inhaltlicher und prozesshafter Teil	46
2.18. Elfte Reflexion	47
2.19. Delegiertengruppe	50
2.20. Außenfeind Lehrgangsleitung	50
2.21. Von der entscheidenden zur vorwurfsvollen Führungskraft	51
2.22. Zwölfte Reflexion	51
<b>3. Leadership: Theoretische Basis zum Outdoor-Modul und zum Lernen aus den Shakespeare-Dramen</b>	55
3.1. Von den Anfängen der Herrschaft	55
3.1.1. Codex Hammurapi	55
3.1.2. Flache Hierarchien	61
3.1.3. Neue Zeiten	62
3.1.4. Anwendungen	66
3.2. „Klassische“ Führungsansätze, die wir als wichtig erachten	68
3.2.1. Vorbemerkungen	68
3.2.2. Demokratisch oder autoritär geführte Personen und Gruppen – was ist effektiver? Die Antwort geben die IOWA-Studien von Lewin/Lippit/White	69
3.2.3. Führung nach dem situativen Reifegrad-Ansatz von Hersey/Blanchard	73
3.2.4. Das gruppendynamische Modell „Autorität in Gruppen“ von Gerhard Schwarz	78
3.2.5. Das normative Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton	80

3.2.6.	Das H/X-Modell von Herbert Pietschmann: Führungshandeln auf der Grundlage logischer und strategischer Entscheidungsprozesse..	86
3.2.7.	Transaktionale Führung: Rationale Führung im Sinne betriebswirtschaftlicher Ziele .....	92
3.2.8.	Transformationale Führung – Die Führungskraft als Vorbild, als Identifikationsadressat der MitarbeiterInnen .....	93
3.3.	Leadership mit systemtheoretischen Denkinstrumenten:	
	Irritationen setzen und Komplexität managen .....	97
3.3.1.	„Teaser“ zur Einstimmung und ersten Irritation .....	97
3.3.2.	Komplexität managen.....	99
3.3.3.	Radikale Sozialisierung und Kommunikationen.....	100
3.3.4.	Offenheit/Geschlossenheit sozialer Systeme und System-/ Umwelt-Beziehung.....	103
3.3.5.	Führung aus systemtheoretischer Perspektive.....	106
3.3.5.1.	Führung und Erwartungsstrukturen: Erwartungen und Erwartungserwartungen .....	106
3.3.5.2.	Entscheidungsprämissen, Redundanz und Varietät bei Führungsentscheidungen .....	108
3.3.5.3.	Die Steuerung des Unsteuerbaren .....	110
<b>4.</b>	<b>Das andere Outdoor-Modul: Spurensuche und Lernen von Erzherzog Ludwig Salvator und Ramon Lull in Mallorca .....</b>	<b>117</b>
4.1.	Auf den Spuren Ramon Lulls.....	117
4.2.	Interkulturelle Spurensuche auf Mallorca: Schule der Reflexion .....	119
	<i>(Norbert Adelwöhrer, Klaus Hofmann, Monika Teinfalt)</i>	
4.3.	Ohne Wahrheit gibt es keinen Sinn.....	121
4.4.	Die Erfindung der „idealen“ Gruppe.....	128
4.4.1.	Gleichheit und Verschiedenheit .....	129
4.4.2.	Auseinandersetzung mit Erzherzog Ludwig Salvator .....	130
4.4.3.	Beobachtung von Gruppenprozessen durch die Trainer .....	130
4.4.4.	Der Prozess der Entstehung von Gruppen.....	131
4.4.5.	Die Bewegung der Mitglieder .....	132
4.4.6.	Die Beziehungen untereinander .....	135
4.4.7.	Die Entstehung einer neuen sozialen Identität .....	135
4.4.8.	Die Entwicklung des Gruppenunbewussten.....	139
4.4.9.	Zum Trainerverlust und damit zur „idealen“ Gruppe .....	140
4.5.	Auf den Spuren Erzherzogs Ludwig Salvator (ESL) – der trainerlose Tag.	142
4.6.	Wozu wandern?.....	146
4.6.1.	„Teamworkmanagement“: Reflexion einer „Wanderung“ .....	150
	<i>(Roland Kautz)</i>	
4.6.2.	Reflexion zur Wanderung auf die Burg Alaró .....	153
	<i>(Thomas Janisch)</i>	
4.6.3.	Wanderung auf die Burg von Alaró – Reflexion, Beobachtungen, Interpretationen .....	156
	<i>(Norbert Migsich)</i>	
4.6.4.	Reflexion der Wanderung auf die Burg von Alaró .....	158
	<i>(Michaela Rammel)</i>	

4.6.5.	„Nicht immer ist der kürzeste Weg der schnellste“ – Wanderung zur Burg Alaró..... ( <i>Elisabeth Sölkner</i> )	160
4.6.6.	Wir und „die Anderen“ – Reflexionen nach der Wanderung auf die Burg Alaró..... ( <i>Florian Van der Bellen</i> )	163
4.6.7.	„Moving to the top“ oder „Der alternative Weg zum Ziel“ ..... ( <i>Adrian Vollmert</i> )	165
4.6.8.	Wanderung Burg Alaró – aus der Sicht des Lehrgangsleiters.....	167
4.6.9.	Reflexion zur Wanderung in Mallorca.....	171
4.7.	Ramon Lull und Interkulturelles Management – Eine Aufgabe .....	174
4.7.1.	Einheit oder Widerspruch – Türkei und die EU..... ( <i>Martin Stift</i> )	176
4.7.2.	Orient und Okzident im Streit – die Wurzeln des Abendlandes in Mallorca – Die Betrachtung der Reconquista in einem vereinten Europa .....	177
	( <i>Franz Schleifer</i> )	
4.7.3.	Ramon Lull – Sprachschulen als Schlüssel zur Integration?! .....	180
	( <i>Volker Lenzeder</i> )	
4.7.4.	Einheit oder Widerspruch?!.....	184
	( <i>Andreas Exner</i> )	
4.7.5.	Begegnungen zwischen Orient und Okzident .....	187
	( <i>Peter Dorsch</i> )	
4.7.6.	Kulturbeggnungen und -vernichtung: Begegnung Orient und Okzident .....	191
	( <i>Johann Beck</i> )	
4.7.7.	Die Europäische Union und die Türkei – Zehn widersprüchliche Ansichten und zwei Schlussfolgerungen.....	192
	( <i>Sepp Tschernutter</i> )	
<b>5.</b>	<b>Lernen von Shakespeares Dramen – George Tabori zum Gedächtnis.....</b>	<b>197</b>
5.1.	Vorbemerkungen.....	197
5.2.	Richard III. ....	198
5.2.1.	Transfer – Zerrspiegel für Führungskräfte .....	202
5.2.2.	König Richard III. – Was ist auf die heutige Situation übertragbar und anwendbar? .....	202
	( <i>Jürgen Bauer, Klaus Geer, Roland Kautz</i> )	
5.2.3.	Richard III. – Eine Interpretation .....	205
	( <i>Norbert Adelwöhrer</i> )	
5.3.	Der Widerspenstigen Zähmung.....	206
5.3.1.	Transfer – Intrigen um Schönheit und Geld.....	208
5.3.2.	Transfer – Streben nach Objektivierung .....	209
5.3.3.	Transfer – Streben nach dem Ungewöhnlichen .....	210
5.4.	Ein Sommernachtstraum .....	212
5.4.1.	Transfer – Die Suche nach dem Sinn .....	213
5.4.2.	Transfer – Die Täuschungsmanöver.....	215

---

5.4.3. Ein Sommernachtstraum und Parallelen zur Realität im Management .....	216
(Tassilo Türk, Martin Auer, Rüdiger Markert)	
5.5. Der Kaufmann von Venedig .....	223
5.5.1. Transfer – Anwendung auf die heutige Zeit: Vorurteile gegen Juden bei Shakespeare und im Wandel der Zeit.....	224
5.5.2. Transfer – Leitdifferenz von Haben vs. Nicht-Haben.....	226
5.5.3. Transfer – Die Spaß- und Erlebnisgesellschaft heute .....	227
5.5.4. Transfer – Anwendung auf das Leben von ManagerInnen heute .	228
5.5.5. Der Kaufmann von Venedig – Anwendungen .....	229
(Angelika Haider)	
5.6. König Lear.....	231
5.6.1. Transfer – Wie geht man im Management mit Neuerungen um? .	233
5.6.2. Transfer – König Lear und die Pensionisten? .....	234
5.6.3. Transfer – Täuschungen im Drama und in der Realität des 21. Jahrhunderts? .....	235
5.6.4. Transfer – Ab wann beginnt Bewusstsein und wann kann es in Änderung umgesetzt werden? .....	236
5.6.5. Transfer – Wirklichkeiten und Wirklichkeitskonstruktionen sind handlungsleitend.....	237
5.6.6. Transfer – Moderne wirtschaftliche Dynastien .....	238
5.6.7. Transfer – Lehre für ManagerInnen, die ihre Macht missbrauchen	239
5.6.8. Transfer – Einsamkeit des Managements.....	240
5.6.9. King Lear – Transformation des Konfliktes der Nachfolgeregelung am Beispiel der Firma Bogenberg High Solutions .....	240
(Harald Zeindl)	
5.6.10. King Lear und der Elfenbeinturm .....	243
(Karl-Heinz Berschet)	
<b>6. Der Zukunft voraus .....</b>	<b>249</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>253</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....</b>	<b>261</b>
<b>Beitragende .....</b>	<b>263</b>
<b>Personenregister .....</b>	<b>267</b>
<b>Sachregister.....</b>	<b>275</b>