
essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. Essentials informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können.

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet.

Essentials: Wissensbausteine aus Wirtschaft und Gesellschaft, Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen, Technik und Naturwissenschaften. Von renommierten Autoren der Verlagsmarken Springer Gabler, Springer VS, Springer Medizin, Springer Spektrum, Springer Vieweg und Springer Psychologie.

Claus D. Eck

Persönlichkeit und Führung

Zur Interaktion von zwei
Orientierungssystemen



Springer

Claus D. Eck
Horgen
Schweiz

ISSN 2197-6708
essentials

ISBN 978-3-658-08292-5

DOI 10.1007/978-3-658-08293-2

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-08293-2 (eBook)

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

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

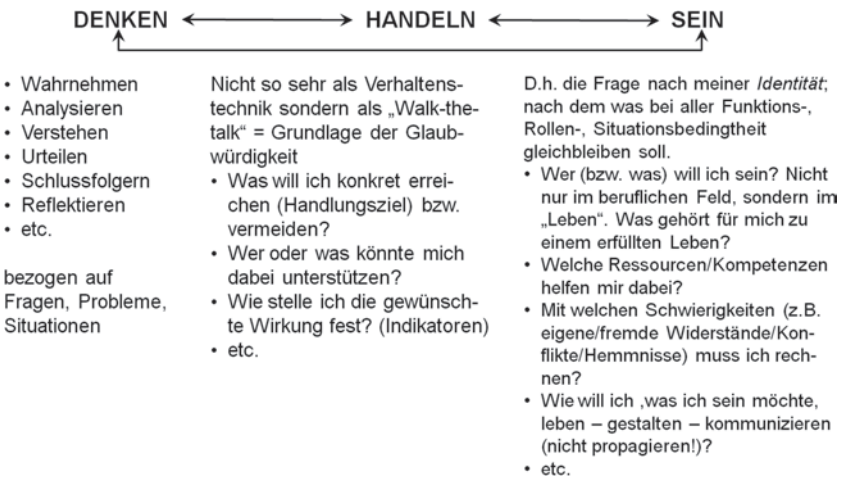
Thema dieser kleinen Publikation ist die Interaktion von zwei hoch komplexen Phänomenen, deren Begrifflichkeit zudem noch unscharf und umstritten ist. Der Begriff *Führung* ist erst im 19. Jahrhundert in der allgemeinen und wissenschaftlichen Sprache bedeutungsvoll geworden. Die *Sache*, um die es dabei geht, wurde seit der Antike bis ins 19. Jahrhundert unter Begriffen wie z. B. Herrscher, Herrschaft, Regierung, Fürst, Despot, Tyrann verhandelt. Das Aufkommen einer neuen Begrifflichkeit oder die Bedeutungsveränderung von Wortbegriffen stehen häufig im Zusammenhang eines Krisenbewusstseins: Die Sache, welche die Begriffe auf den Punkt bringen sollen, ist komplizierter, als es der bisherige vertraute Begriffsrahmen definiert. Dies erklärt auch die Überfülle und Uneinheitlichkeit der Theorien und Modelle, welche „Führung“ bzw. „Persönlichkeit“ zum Thema haben (vgl. C. D. Eck 2007).

Führung und Persönlichkeit darf nicht reduktionistisch verstanden werden i.S. eines „Nichts-anderes-als“. In einem hoch komplexen Interaktionsgefüge, das mit Organisation, Management, Kontext, System, Gruppe, Personen usw. bezeichnet werden kann, fokussieren wir hier auf die Zusammenhänge von „Führung“ und „Persönlichkeit“.

An zwei Stellen seines Werkes schreibt Sigmund Freud (1856–1939) von den „drei unmöglichen Berufen“. „Unmöglich“ deshalb, weil „man sich des ungenügenden Erfolges von vorneherein sicher sein kann“ und die psychodynamischen, ethischen und handlungskompetenten Anforderungen so „unerreichbar“ ausgeprägt sind, was Freud zu der folgenden Feststellung veranlasst: „... , dass also nur Personen von so hoher und so seltener Vollendung sich diesem Beruf zuwenden, kann man offenbar nicht verlangen“ (GW, Bd. 16, S. 94). Die drei beruflichen Felder, welche Freud im Auge hatte, sind: *erziehen*, *heilen* (kurieren), *regieren*. Managen, Führen als berufliche Tätigkeiten gehören ohne Zweifel zu den „unmöglichen Berufen“ – und doch werden und müssen sie ausgeübt und gestaltet werden. Das

was in der einschlägigen gegenwärtigen Literatur *best practice* genannt wird, sind im besten (seltenen) Fall nur *Annäherungsgrade* an das eigentlich Erforderliche.

Das Institut für Angewandte Psychologie (IAP in Zürich, gegr. 1923), heute IAP at Departement Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), arbeitet seit seiner Gründung forschend, lehrend, beratend im Themenfeld von Auswahl, Training und Entwicklung sogenannter Führungskräfte. Seit über dreißig Jahren gibt es am IAP ein Format mit sich wandelnden Perspektiven, Inhalten und Methoden, dessen Thematik aber konstant bleibt: „Persönlichkeit und Führung“. Dieser erfahrungs- und reflexionsorientierter Weiterbildungskurs – strukturiert in Plenums und Kleingruppensitzungen – vermittelt den max. 16 Teilnehmenden Impulse, Erfahrungsaustausch, Feedback für ihr.



Die vorliegende Schrift ist eine Reflexion des gedanklichen Hintergrunds dieser von dem Autor und Frau Evelyn Wirth, Dipl. Psych., Psychoanalytikerin, geleiteten Weiterbildungskurses (WBK).

Friedrich Nietzsche (1844–1900) wünschte sich „langsame Leser“. Die Erfüllung dieses Wunsches, formuliert in der Vorrede zur „Morgenröthe“, war schon 1881 nicht selbstverständlich „mitten in einem Zeitalter der „Arbeit“, will sagen: der Hast, der unanständigen und schwitzenden Eilfertigkeit, das mit Allem gleich ‚fertig werden‘ will“, „*gut* lesen, das heißt langsam, tief, rück- und vorsichtig, mit Hintergedanken, mit offen gelassenen Thüren, mit zarten Fingern und Augen lesen“ (KSA, 4, S. 17). Das ist auch die Einladung des Verfassers dieser kleinen Schrift an deren Leser und Leserinnen.

Inhaltsverzeichnis

1 Die neue Frage nach Führung	1
1.1 Klärung und Unterscheidung einiger zentraler Begriffe	2
1.2 Warum die Führungsfrage wieder dringlich ist	15
1.3 Führung ist eine Inszenierung	19
2 Grundlage der Dramaturgie effektiver Führung	21
2.1 Gibt es überhaupt einen Führungsbedarf?	21
2.2 Was ist und wie legitimiert sich ein Führungsanspruch?	22
2.3 Das ambivalente Verhältnis von Führungsdynamik und Organisation	24
2.4 Führung bedeutet Mehrwert und Empowerment	26
3 Führung wurzelt in einem Ethos	29
3.1 Das Verhältnis Rolle und Person	30
3.2 Wie kann Führung konkret werden?	38
3.3 Was heißt „Ethos der Führung?“	42
Literatur	49