



dandelion.com

Georg Harald Zawadzky-Krasnopolsky

Information Management Consultants  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to [dandelion.com](http://dandelion.com) network.

# Leadership ohne Vorurteile

Beobachten statt Behaupten

Gerling Akademie Verlag

# Inhalt

## 1 Leadership, Führung, Führen 11

Die Vielfalt von Leadership 12 · ›Softskills‹ – was macht sie so soft? 13 · Führung entspricht Herrschaft – oder? 14 · Die ›Trivialität‹ der anderen – ein heimlicher Wunsch? 15 · Professionelles einmal anders 15 · Leadership und Unwägbarkeit passen zusammen 16 · Ressource ›Mensch‹ 16 · Aristoteles und die Lehre 17 · Kreative Klienten 19 · Leadership und Betroffenheit 20

## 2 Praxis, Theorie und ... 21

Etymologie – ein Quell erweiterten Verstehens 22 · Wann wir wissen, daß wir wissen 22 · Lernen und Sinn 24 · Gesetze sind Behauptungen – Regeln bestätigen sich über Ausnahmen 25 · Haben Sie es lieber ›klar‹ oder ›genau‹? 26 · Achtung – Minen! 27

## 3 Das Medium des Brillenmenschen 29

Sprache und die Weise des Handelns 29 · Nichts als Halluzinationen 31 · Schöne Reden küssen nur den Geist 32 · Ohne zusätzlichen Aufwand kein zusätzlicher Ertrag 33 · Was wären wir ohne Gedankenleser? 34 · Vorannahmen verbergen sich ganz offen 34 · Kausalität oder Kalamität 35 · Dinge, die keine sind ... 36 · Die unheimliche Globalisierung 38 · Wenn wir müssen wollen, obwohl wir können sollen 39 · Wer hat sich da bloß versteckt? 40 · Laßt sie nur mal ›machen! 41

## 4 Handeln und Handlung 43

Wer bestimmt hier eigentlich, was zu tun ist? 44 · Zwei weitreichende und verbreitete Irrtümer 45 · Ein System sichert sein Überleben 46 · Systeme sind amoralisch und effizient – im Selbsterhalt 47 · Handlung als System 47 · Passen Ziel, Zweck und Absicht zusammen? 48 · Klarheit des Themas und Kraftfluß in der Durchführung 50 · Ein Grundirrtum: der Irrtum über den Grund 51 · Das Labyrinth der Gründe 53 · Wem nutzt schon auf Dauer ein Zweck ohne Absicht? 54 · Absicht als

System 55 · ›Tatsache‹ – wie eine Tat zur Sache gemacht wird 55 · Die Ohnmacht des Objektiven 56 · Tatsachen mit Zusatznutzen erfinden 57 · Vorsicht – Anpassung endet nicht! 57 · Wer kompromittiert sich schon gerne selbst? 59 · Gangbarkeit in Verhandlungen 60 · Ohne Körper kein Streit 61 · Die Schnecke des Erfolgs 62 · Kommentare – Abfuhrmittel für die eigene Kraft 62

## 5 Über Glück und andere unglückliche Umstände 64

Ein kosmisches Geschenk? 64 · Das Glück ist eine schmale Ritze 65 · Die Macht des Schicksals liegt nicht in seinem Absitzen 66 · Vertraute Tragik hat ein hohes Beharrungsvermögen 66 · Glück ist nicht ›gut‹ – Glück ist ein Werk 67 · Wahrheit ist so wahr, wie die Tatsache eine Sache ist 69 · Gesellschaftliche Wahrheiten werden vereinbart 70 · Die Schnittstelle zwischen Wahrheiten heißt Lüge 70 · Auch die Wirklichkeit ist eine Deutung 72 · ›Wahrscheinlichkeit‹ – die Rettung vor unserem Chaos? 73 · Das Gegenwärtige ist widerwärtig 74 · Entscheiden führt zum Verlust von ›Freiheit‹ 75 · Die Kraft der ›eigenen‹ Vergangenheit 76 · Das verbotene Eigene 78 · Anmaßende Hilfe 79 · Neues erweitert Altes – es ersetzt es nicht 80 · Großeltern und Enkel 81 · Kritik an den Eltern mündet in Selbstbestrafung 82 · Wie positiv ist ›positiv‹? 83 · Die Falle ›positiven Denkens‹ 84 · Verborgene Überzeugungen und Affirmationen 85 · Sinn können wir nicht abholen 86 · Schlüssigkeit emotional und rational erzeugen und prüfen 87

## 6 Empfindungen, Gefühle und Emotionen 89

Ist Verantwortungsgefühl ein Gefühl? 89 · Wie verhält es sich mit der Liebe? 90 · ›Gefühle‹, die keine sind 91 · Gefühlskomplexe 92 · Neid, Haß und Rache 93 · Gefühle entsprechen bewerteten Empfindungen 95 · Schmerzen – körperliche Alarmsignale auch für den Geist 96 · Lust und Unlust – unsere ›ältesten‹ Urteile 97 · Gefühlszustände – eine weitere Erfindung 98 · Gefühle als Kopplung von Körper und Geist 99 · Motor ›Emotion‹ 100 · Es gibt weder ›gute‹ noch ›schlechte‹ Gefühle 101 · Wahrnehmung – Gefühle – Entscheidungen 102 · Sensibilisierung für die eigene Bedürftigkeit 103 · Ein Arbeitsmodell mit sieben ›Grundgefühlen‹ 104 · So ›bin‹ ich eben nicht! 106 · Gefühle wollen durch uns hindurch 107 · Gefühlskomplexe wirken auch – nur anders 108 · Die lebenslange Wut 108 · Der Beobachter verändert das Ergebnis – nicht nur in der Quantenmechanik 109

## 7 Sex, Gender, Lust und Liebe 111

Mehr Gender als Sex in unserem Leben 111 · Sexualität unterliegt eigenen Regeln 112 · Der Teufel – ein Mann in der Frau? 113 · Biblisches – Wie alles kam!? 114 · Was bekam Eva wirklich von der Schlange? 114 · Emotionale Lilith – einsamer Adam 115 · Der Preis der Zweisamkeit – Lust in beiden 116 · Woher hatte Moses, was er aufschrieb? 117 · Apostel Paulus' gestörte Beziehung zu Frauen 118 · Behauptungen neigen zu Gewalt 119 · Paulus' Unterscheidung zwischen Mensch und Frau 119 · Das Weibliche ist körperlich – das Männliche ist geistig !? 120 · Gender betrifft Frauen und Männer 121 · Sexualität schließt ein – Gender schließt aus 122 · Rollen richten sich nach dem Kontext 123 · Unser »größtes« Geschlechtsorgan ist das Gehirn! 123 · Eindeutige Weiblichkeit oder Männlichkeit sind Hirngespinnste! 125 · Beobachten statt Behaupten 126 · Gesellschaftliche Vorgaben oder persönliche Bedürftigkeiten und Fähigkeiten 127 · Erleben eigener Sexualität 128 · Genital und genial 128 · Lust oder Liebe 129 · Psychose »Verliebtsein« 129 · Liebe nimmt wahr 131 · Der Unterschied zu einem »Gebot« 132

## 8 Unbarmherzige Werte 133

Werte sind nicht wertvoll – sie sind Meßgrößen 134 · Werte erfordern einen funktionalen Gebrauch 134 · Werte einer Prostituierten 135 · Was ist Würde? 136 · Unser Wertehimmel 137 · Werte werden vollzogen 137 · Wenn Werte beobachtet werden 138 · Vertrauen und Vertrautes 139 · Die »böse« Legende von »gut« 140 · Mißverständnisse und Corporate Identity 141 · Werte werden über Handlungen beobachtet 142 · Die Orientierung an Werten hat auch ungewollte Folgen 144 · Verbote wirken oft entgegengesetzt – als Werte 145 · Identität – Richtung ohne Wiederkehr? 146 · Identität oder Identifizierung – eine Verwechslung mit Folgen 147 · Der Prozeß der Wertebildung 147 · Wirkung, Zweck und Absicht 148

## 9 Führung – Das System ist nicht seine Operation 150

Ein Experiment zu Führen und Führung 150 · Der Unterschied zwischen Operation und System 152 · Das Thema ist die Richtung 153 · Die Bedeutung der »verborgenen« Absicht in der Kommunikation 154 · Führung – Unterwerfung oder Kommunikation? 155 · Sinn des Gehorsams 156 · Mitarbeitermotivation – oder wie trivial funktionie-

ren Mitarbeiter? 158 · Motivation ist autonom 159 · Verwechslung von ›Ausnahme‹ mit ›Regel‹ 159 · Was bleibt dann noch einer Führungskraft? 160 · Wünsche werden durch Nüchternheit verwirklicht 161 · Beobachten und Kommunizieren statt Behaupten und Motivieren 162 · Führung als Handlungssystem – zwei unterschiedliche Beobachtungen 162 · Auf Dauer sind Kontrolle und Unterwerfung sehr teuer 164 · Legitimationstypen der Herrschaft und deren Zeitbezug 165 · Bestimmung der Position im sozialen Raum 167 · Das System beobachtet, wer dazugehört 168 · Der Rang ist ein Aspekt der Zeit 169 · Das Konzept der Ebenbürtigkeit 171 · Ohne Ausgleich mißlingen Beziehungen 171 · Strukturen sind Beziehungsprozesse 172 · Rolle oder Funktion 173 · Leben ist eben doch kein Theater 174 · Klären von Funktionen 175 · Verantwortung oder Zuständigkeit 176 · Anpassung oder Gangbarkeit 177 · Konflikt und Konsens – Geschwister 178

## 10 Visionen und Ziele 179

Physiologische Aspekte von Visionen 180 · Instinkt und Intuition – ein hilfreiches Geschwisterpaar 181 · Bedürftigkeit und Vision 182 · Die Dynamik der Absicht von Visionen 184 · Ziele oder Ergebnisse 185 · ›Gottvertrauen‹ 187 · Die Verwechslung des Seins mit einer Messung – das Phänomen ›Zeit‹ 188 · ›Zeit‹, die Handlung ist 190 · Vorsicht vor dysfunktionalen Konzepten – ›Freiheit‹ und ›Sicherheit‹ 191 · Der Einfluß der Herkunft 192 · Die Falle ›Ruhm‹ 194

## 11 Wenn schon eine Brille, dann die eigene 195

Professional Leadership und Religion 196 · Der Bereich der persönlichen Religion 196 · Nach wessen Ebenbild erschuf der Mensch Gott und Götter? 197 · Aufgabe von Gottheiten 198 · Die ›Paradiesfälle‹ 200 · Das Leben mit Erfolg verhindern 201 · Das Messen – die Verlagerung der Bedeutung im Leben 202 · Selbsthypnose 203 · Die Illusion über den persönlichen Aufwand 204 · Rituale – die Mode der Ersatzhandlung 204 · Hilfreiche Beobachtungen in Religionsausübungen 205 · Über Verzeihen 205 · So kommt eins zum anderen 206

## Inhaltsangabe für Sprungleser 209

Wenn Sie diese Inhaltsangabe interessiert, müssen Sie schon dorthin blättern. Dabei erfahren Sie auch gleich etwas über das Wesen des Sprunglesers. Manche Manager und Liebhaber verhalten sich genauso – und sind zufrieden mit sich.