

Führen auf Augenhöhe

Schein / Schein

2. Auflage 2025
ISBN 978-3-8006-7489-3
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Edgar H. Schein / Peter A. Schein
Führen auf Augenhöhe


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

FÜHREN AUF AUGENHÖHE

Die Kraft von Beziehungen, Offenheit
und Vertrauen

Zweite Ausgabe


beck-shop.de

EDGAR H. SCHEIN
und
DIE FACHBUCHHANDLUNG

PETER A. SCHEIN

Verlag Franz Vahlen München

Humble Leadership, Second Edition

First published 2023 by Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA, USA.

All Rights Reserved.

Published by arrangement with Maria Pinto-Peuckmann, Literary Agency,

World Copyright Promotion, Kaufering, Germany

Die erste deutsche Auflage erschien unter dem Titel »Humble Leadership« im EHP-Verlag.

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7489 3

ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7490 9

ISBN E-Book (ePUB) 978 3 8006 7500 5

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie (in Anlehnung an das Originalcover)

Bildnachweis: © godruma – depositphotos.com



vahlen.de/nachhaltig

produksicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Für künftige Generationen.

Jetzt steht sogar noch mehr auf dem Spiel. Als wir die erste Ausgabe schrieben, wussten wir genug, um sehr besorgt darüber zu sein, was mit dem Planeten Erde aufgrund der globalen Erwärmung geschieht. Seitdem haben wir gesehen, dass es noch viel mehr Grund zur Besorgnis gibt. Führungskräfte, die die existenzielle Herausforderung sehen, unser empfindliches Klima vor katastrophalen Ereignissen zu schützen, verdienen unsere Hingabe in der Hoffnung, dass Führung auf Augenhöhe ihnen bei ihrem gemeinsamen Streben nach einem gesunden Planeten für unsere Enkel und deren Kinder helfen kann.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhalt

Vorwort ___ 9

Über diese Ausgabe ___ 11

Teil I Was ist das Wesentliche am Führen auf Augenhöhe?

1 Ein neuer Ansatz für die Führungsarbeit ___ 17

2 Mehr persönliche Beziehungen aufbauen ___ 27

Teil II Beispiele für Führen auf Augenhöhe in verschiedenen Kontexten

3 Führen auf Augenhöhe bei der Gründung und dem Aufbau von Organisationen ___ 47

4 Führen auf Augenhöhe in sich wandelnden Organisationen ___ 65

5 Gruppendynamik in achtsamen Führungspositionen ___ 83

Teil III Kultur und die Zukunft vom Führen auf Augenhöhe

6 Kulturdynamik in der Führungsrolle auf Augenhöhe ___ 99

7 Die Zukunft vom Führen auf Augenhöhe antizipieren ___ 121

8 Botschaften für Führungskräfte auf Augenhöhe: Eine Allegorie ___ 133

**Teil IV Erfahrungsbasiertes Lernen für achtsame
Führungspersönlichkeiten**

9 Eine achtsame Führungshaltung einnehmen ___ 143

10 Verhaltensweisen und Gruppenfähigkeiten für Führung
auf Augenhöhe ___ 153

Literaturhinweise ___ 165

Danksagungen ___ 169

Über die Autoren ___ 173


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Finden Sie sich in einem individualistischen, kämpferischen Management-Chaos wieder, in dem großartige Führung in der Regel auf die Geschichte eines »Superstars« reduziert wird, der etwas Außergewöhnliches und Heroisches tut? Würde es helfen, sich Führung nicht als die »7 Schritte« vorzustellen, die man tun muss, um zu führen, sondern als die Energie, die zwischen den Mitgliedern einer Gruppe geteilt wird, die entschlossen ist, etwas Neues und Besseres zu erreichen?

Dieses Buch schlägt eine relationale Sichtweise von Führung vor, die sie als einen Prozess des Lernens, des Austauschs und der Lenkung neuer und besserer Handlungen innerhalb der dynamischen zwischenmenschlichen Prozesse begreift, die die heutigen Organisationen zunehmend kennzeichnen. Solche Führungsprozesse können auf jeder Ebene, in jedem Team oder jeder Arbeitsgruppe, in jeder Besprechung, in engen oder offenen Netzwerken, in räumlich zusammenhängenden oder weit verstreuten Arbeitseinheiten und über alle Arten von kulturellen Grenzen hinweg stattfinden. Die Führung kann sowohl von Gruppenmitgliedern als auch von einem bestimmten oder ernannten Leiter ausgehen. Sie kann unvorhersehbar wechseln, wenn die Aufgabe der Gruppe auf die raschen Veränderungen der Märkte und der Gesellschaft reagiert.

Unserer Ansicht nach ist Führung immer eine Beziehung, und wirk-

lich erfolgreiche *Führung* gedeiht in einem Substrat von großer Offenheit und großem Vertrauen. Dieses Buch konzentriert sich zwar auf ein neues Modell der Führung, ist aber auch ein Buch über Kultur und Gruppendynamik.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG