
Vorwort

Das vorliegende Buch ist ein Experimentier- und Arbeitsbuch und soll Anregungen und Handlungsimpulse im beruflichen Umgang mit Menschen bieten. Es ist gleichzeitig ein Lesebuch für Zeiten der Nachdenklichkeit. Dabei will es keine Rezepte geben, sondern zur Gestaltung von Prozessen der gewinnbringenden Zusammenarbeit beitragen. Unser Buch soll zu neuen Antworten verhelfen und zu neuen Fragen anregen. Denjenigen, die auf der Suche sind, kann es Sicherheit und Orientierung bieten, eine Balance zwischen Führungshaltung und Führungsmethoden zu finden. Anderen, die auf einem stimmigen Weg sind, kann es Bestätigung und Stärkung sein.

Dieses Buch ist aus dem Wunsch entstanden, der von vielen unserer Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Seminaren, Workshops und Beratungen immer wieder an uns herangetragen wurde: Ein Buch, das sich speziell an erfahrene Führungskräfte wendet. An Führungskräfte, die „mit allen Wassern gewaschen“ sind. Die, durch ihre Erfahrung bereichert, so schnell nicht aus dem Tritt kommen. Beim Schreiben haben wir schnell gemerkt, dass es nicht die Erfahrung allein ist, die Führungskräfte erfolgreich macht. Es ist vielmehr die wertegelitete Überzeugung, aus der heraus Führungshandeln abgeleitet und Erfolg definiert wird.

Erkenntnisse der Trend- und Zukunftsforschung zeigen, dass in der Optimierung von formalen Prozessen und Strukturen kaum noch Synergieeffekte zu erwarten sind. Durch Qualitäts- und Prozessmanagement sind die Grenzen der Verbesserung erreicht. Die meisten Forscher sind sich einig, dass die Mehrzahl der ungenutzten Potenziale im Menschen liegt. In den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Führungskräften. So bedeutet die Entwicklung als Führungskraft zweierlei: die Fähigkeit zum Erkennen, Fördern und Nutzen der Potenziale der Mitarbeitenden und gleichzeitig das Entdecken und Entfalten der eigenen Potenziale. Es gilt in jeder Hinsicht, auf noch verborgene Talente und Kompetenzen zu bauen. Kompetenzen verstehen wir hier als Dispositionen zu selbstorganisiertem Denken und Handeln. Sie sind eine Funktion aus Erfahrung, Wissen, Werten und Wille. Die beiden Komponenten „Erfahrung“ und „Wille“ können wir durch unsere Beiträge kaum verändern. Unser Anteil zielt auf die Vermittlung oder Auffrischung nützlichen Wissens und die Reflexion der eigenen Werteorientierung zu der Frage „Was lässt mich erfolgreich sein?“.

Die Beiträge wurden von Partnerinnen und Partnern der Beratergruppe SOKRATeam verfasst. Wir alle sind erfahrene Trainer, Begleiter und Berater für Managemententwicklung und Veränderungsprozesse. Und wir alle haben reichlich eigene Führungserfahrung. So unterschiedlich die Perspektiven auch sind, so individuell die inhaltliche Herangehensweise, eines verbindet uns alle und gibt den notwendigen Zusammenhang: das gemeinsame Menschenbild und die Werteorientierung, die dahinterstehen. Damit wollen wir unser Kernanliegen zum Ausdruck bringen: unsere gemeinsame Überzeugung, dass der nachhaltige Erfolg von Führungskräften wesentlich davon abhängt, wie es ihnen gelingt, ihre Mitarbeitenden erfolgreich zu machen. Wir vergleichen berufliches Zusammenwirken mit

Mannschaftssport. Der Erfolg jedes Teamkapitäns, jedes Mannschaftstrainers stellt sich nur dann ein, wenn alle auf Dauer ein gutes Spiel machen.

Wir schreiben dieses Buch für Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter erfolgreich machen wollen. Für Führungskräfte, die einen bedeutenden Teil ihres eigenen Erfolgs darüber definieren, wie sie ihre Mitarbeitenden inspirieren, begleiten, steuern, fördern und auch fordern. Kurz: die es als eine ihrer wesentlichen Aufgaben begreifen, Dienstleister ihrer Mannschaft zu sein, damit diese ein gutes Spiel machen kann. So gesehen ist dieses Buch nicht nur ein „Führungskräftebuch“, sondern gleichzeitig ein „Mitarbeiterbuch“.

Wir wissen, dass ein Buch zu solch komplexen Fragen nur bedingt Beiträge leisten kann. Deshalb wollen wir abschließend dazu ermuntern, eigene Formen zu finden und zu erproben, in denen Sie Ihre Potenziale erfolgreich freisetzen können. Nutzen Sie Coaching, Supervision, kollegiale Beratung oder andere Möglichkeiten, Ihr Führungshandeln und alles, was Sie bewegt, in fruchtbarer Form immer wieder in Frage zu stellen und neu zu konstellieren. So können Sie Erfolg erlangen.

Lassen Sie sich überraschen, was Sie dabei noch entdecken werden!

München, im März 2010

Karl Kreuser und Thomas Robrecht