

Vorwort

Gute Führung ist eine Kunst. Und gute Führung ist auch etwas sehr Persönliches. Das haben wir in unserer mehr als 25-jährigen Beschäftigung mit dem Thema gelernt. Wir arbeiten als Trainer und Berater in der Industrie, im Handel, in Dienstleistungsunternehmen, aber auch in der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit-Einrichtungen. Dabei begegnen wir beinahe täglich Führungskräften, thematisieren in Workshops oder Coachings Führungsfragen und bemühen uns in Beratungsprojekten, Führungskräften zu Erfolg zu verhelfen.

Das hat uns auch dazu gebracht, ein Führungskonzept – unser Führungspuzzle – zu kreieren und dieses in Buchform zu veröffentlichen (Simsa/Patak – Leadership in Nonprofit-Organisationen, Linde Verlag 2008). Wir konnten die Erfahrung machen, dass Konzepte und Theorien als unterstützend, als Orientierung gebend erlebt werden, und doch zeigte sich uns immer klarer, dass Führen letztlich etwas hoch Individuelles ist, dass es den richtigen Weg nicht gibt. Sondern nur den, der zu Person und Situation passt.

Theorien und Konzepte sind das eine. Erfolgreiche Führungskräfte nutzen sie (oft intuitiv und selbstverständlich), um für sich Orientierung in einer komplexen Welt zu erlangen und um zu reflektieren oder schlicht als Instrumente für strukturiertes Vorgehen. Konzepte und Theorien sind aber nicht alles. Das richtige Handwerkszeug macht noch keinen erfolgreichen Künstler. So wie gute Musiker das Instrument und die Techniken zwar beherrschen, in ihrem Spiel aber dann über sie hinausgehen, ihm eine persönliche Note verleihen und einen oft unverwechselbaren Klang, so individuell und persönlich wenden auch gute Führungskräfte die Techniken an. Diese besondere Virtuosität ist schwer greifbar. Versuche hierzu enden oft in platten Empfehlungen der Ratgeberliteratur. Wir wollen dagegen einen Blick auf Erfahrungen und Selbstbeschreibungen von Führungskräften werfen. Dies kann zur Reflexion anregen, dazu, Situationen aus einer anderen Perspektive zu sehen, das eigene Repertoire zu erweitern oder sich schlicht wiederzufinden, nach dem Motto „ja, das kenne ich selbst sehr gut ...“.

In Gesprächen oder gemeinsamer Arbeit waren und sind wir oft beeindruckt, welche Aspekte erfahrene und erfolgreiche Führungskräfte als letztlich entscheidend oder zumindest wesentlich herausstreichen, wenn es um gelungene Führung geht. Das hat uns auf die Idee zu diesem Buch gebracht. Wir wollen Menschen zu Wort kommen lassen, die wir kennen, deren Führungsarbeit wir schätzen gelernt haben und deren Ideen, Gedanken und Konzepte uns beeindruckt haben. Wir haben allen Autorinnen und Autoren dieselbe inhaltliche Frage gestellt:

Wie gelingt Führung? Bitte beschreiben Sie eine besonders wichtige und vielleicht auch überraschende Erkenntnis aus Ihrem Führungsleben.

Es war uns bewusst ein Anliegen, nicht nach der einen zentralen Erkenntnis oder dem wichtigsten Aspekt zu fragen, sondern wir baten um Auswahl von ein bis zwei Gedanken. Was wir suchen, ist Tiefe vor Breite. Wir bemühen uns jene – oft spontanen – Erkenntnisse und Herangehensweisen aufzuspüren, die einen entscheidenden Unterschied machen. Wir wollen Bausteine sammeln, die jeder individuell zusammensetzen kann.

Das Korsett, das wir den Führungskräften dafür vorgegeben haben, war ein bewusst enges – zwei Buchseiten pro Person, nicht mehr. Damit kann der Inhalt der einzelnen Beiträge gar nicht alle wichtigen Aspekte umfassen. Hier ist kein Platz für elaborierte und umfassende Führungstheorien. Im Vordergrund steht der Fokus auf eine Besonderheit, eine Erfahrung.

Die Auswahl der Führungskräfte in diesem Buch erhebt keinerlei Anspruch auf Repräsentativität. Wir haben einfach Menschen angesprochen, auf deren Kommentare wir neugierig waren. Und wir freuen uns sehr, dass 39 unserer Einladung gefolgt sind.

Wir waren auch neugierig, wie denn die Beiträge der Führungskräfte zu den Aussagen des „Führungspuzzles“, unserem Modell der wesentlichsten Führungsfelder, passen würden. Welche Aspekte, die uns in unserem Modell wichtig erscheinen, würden angesprochen werden und welche weniger oder gar nicht? Das Ergebnis finden Sie im folgenden Kapitel. Das brachte uns aber auch auf die Idee, die Texte der 39 Führungskräfte im Anschluss aus ausgewählten Perspektiven kommentieren zu lassen. Zu Wort kommen acht Blickwinkel:

1. Perspektive Führungstraining – Dr.ⁱⁿ Karin Eichhorn-Thanhoffer
2. Perspektive Arbeitsmedizin – Dr. Johanna Helm
3. Perspektive Gruppendynamik und Organisationsentwicklung –
ao. Univ.-Prof. Dr. Ewald E. Krainz
4. Perspektive Leistungssport – Univ.-Prof. Dr. Daniel Memmert
5. Perspektive Spiritualität/Achtsamkeit – Dr. Kai Romhardt
6. Perspektive Philosophie und Gruppendynamik – Prof. Dr. Gerhard Schwarz
7. Perspektive systemische Beratung – ao. Univ.-Prof. Dr. Ruth Simsa
8. Perspektive Betriebswirtschaftslehre – ao. Univ.-Prof. Dr. Johannes Steyrer

Das Buch ist mit viel Leichtigkeit entstanden. Wir hoffen, dass es sich auch so liest, dass es inspiriert und zu Reflexion, Ideen und Nachdenklichkeit anregt – nicht mehr und nicht weniger.

Michael Patak und Ruth Simsa