

Vorwort

■ Einleitung und Dank

„Warum wir das vorliegende Buch geschrieben haben?“

Auf einfache Fragen dieser Art kann es ja nur komplexe Antworten geben. Also geben wir drei:

Erstens beschäftigen wir uns in unserer Beratungs-Arbeit schon seit über 30 Jahren mit dem Thema „Führung“. Wir bringen also insgesamt knapp 100 Jahre Führungserfahrung auf die Waage. Dabei haben wir als Business-Coaches, Managementberater und Projektmanager viele Parallelen wie Unterschiede im realen Führungsverständnis erlebt. Vor allem im realen Führungsverhalten auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen in fast 100 Wirtschaftsunternehmen. Sie alle haben ihren Eindruck hinterlassen und vielfach Verständnis ausgelöst. Von Weisheit zu sprechen wäre in diesem Zusammenhang vielleicht etwas hochgegriffen, aber etwas zum Nachdenken ist schon dabei.

Zweitens: Wir wollten eine Bilanz der etwas anderen Art ziehen, die man sonst kaum lesen kann, zumindest nicht in dieser verdichteten Form wie hier vorgelegt. Konkret heißt das, dass nicht wir als Autoren den Haupttext geschrieben haben, sondern primär unsere Gesprächspartner. Anders gesagt: Wir haben Interviews mit echten Führungskräften geführt – und diese reden lassen, alles aufgeschrieben, fürs Lesen etwas überarbeitet und absegnen lassen. Hiermit legen wir jetzt das Ergebnis vor.

Drittens: Nein, wir wollten keine allgemeine Geschichte des Führungsverständnisses schreiben, beginnend in der Antike oder bei großen Heerführern. Wir wollten einfach und direkt den Führungsalltag in Unternehmen sichtbar machen, indem wir gerade mit Topmanagern und Vertretern der 1. Führungsebene in Großunternehmen sprachen, genauso wie mit Führungskräften aus dem Mittelstand. Und zur Abrundung saßen wir auch mit einer ganz anderen Gruppe zusammen: u.a. mit Menschen aus dem Non-Wirtschaftsbereich, also mit einem Schulleiter, einem Theater-Intendanten, einer Topdesignerin, einer Architektin und einem ehemaligen Sterne-Koch. Auch sie haben Führungsaufgaben, denn sie steuern Menschen, wenn auch keine großen Gruppen. Und sie haben letztlich ebenfalls „Kunden“, denen sie etwas als Ergebnis oder Produkt abliefern müssen, zu denen sie ohne eine „zielorientierte Einwirkung auf Menschen“ – so eine erste Definition von Führung – nicht in der Lage sind.

Herausgekommen ist ein Kaleidoskop von realen Führungsgegebenheiten, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen, ob es uns gefällt oder nicht.

Wir haben in sehr vertrauensvollen Gesprächen 55 Menschen zum Sprechen gebracht, indem sie uns offen ihre persönlichen Erfahrungen zur Verfügung gestellt haben, ihre Berufs- und in manchen Fällen auch ihre Lebenserfahrungen, was nicht für jeden der Beteiligten immer ganz einfach war.

Was jetzt vorliegt, ist keine ideale Konzeption des richtigen Führungsverhaltens. Diese gibt es nicht. Selten finden Sie eine Besserwisser-Attitude. Die gibt es manchmal. Ehrliche Antworten, mit denen sich erfahrene Persönlichkeiten der Diskussion stellten. Diese gibt es durchgängig. Und deshalb zeigen die Antworten unserer Interviews konkrete und reale Erfahrungen von Menschen, wie sie zu dem Thema Führung tatsächlich gekommen sind bzw. wie sie heute dazu stehen.

Unsere Feldstudie beansprucht keine repräsentative Allgemeingültigkeit im wissenschaftlichen Sinne. Aber sie gibt einen guten Eindruck von den in der Praxis real anzutreffenden Verschiedenheiten, wie der Führungsalltag tatsächlich ausfällt – jenseits von Heldengeschichten aus der Vergangenheit, jenseits der bisher vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse und jenseits von singulären Erfahrungen einzelner erfolgreicher „Manager“ oder manchmal sogar von „Leadern“, die sich gerne von Managern unterscheiden, weil ihnen Führung mehr bedeutet als die reine Sach- und Facharbeit, Business-Kennzahlen und die Selbstqualifizierung zum Führen über die reinen fachlichen Fähigkeiten hinaus.

Wir stellen hier Führungskräfte vor, die lange Führungserfahrungen vorweisen können. Es ist eine gewürfelte Zufallsauswahl, die mit einigen uns durch unsere Berufspraxis bekannten Persönlichkeiten begann und die durch ein zufallsbedingtes Schneeballsystem von weiteren Empfehlungen unserer Gesprächspartner richtig ins Rollen kam.

Wichtig dabei ist: Wir haben in den Interviews den Originalton jedes einzelnen Managers (und damit des einzelnen Menschen) soweit wie irgend möglich zu erhalten versucht. Herausgekommen ist eine sehr bunte Mischung. Sie können auch sagen „eine realistische Streuung“ des tatsächlichen Führungs-Lebens und -Erlebens heute, weil wir nicht über grandiose Theorien, reines Lehrbuchwissen oder die neuesten Trends alleine geredet oder über die neuesten Artikel gestritten haben, die die paradiesischen aber wenig von Erfahrung geprägten Führungsvorstellungen der jungen Generation zum Gegenstand haben. Wir haben auch keine Werbebroschüre für unsere Gesprächspartner oder Weisheiten letzter Art geschrieben.

Sie können sagen: Hier liegt ja keine wissenschaftliche Forschungsstudie vor. Wir würden antworten: „Sie haben recht! Aber man könnte eine daraus machen!“ Denn die Substanz der vielen Einzelaussagen gibt eine Menge her, wenn man sich Zeit nimmt und genau liest. Wenn man sich mit den einzelnen Persönlichkeiten auseinandersetzt, die uns offen Modell gegessen haben – würde vielleicht ein Maler sagen.

Deshalb bitten wir Sie in jedem Fall um Folgendes: Nehmen Sie sich Zeit zum Lesen dieser Interviews und dem Gesagten. Nicht alles sind Worte für die Ewigkeit. Aber es sind Worte von Persönlichkeiten, die schon viele Jahre Mitarbeiter geführt haben. Dieser Reichtum ist nicht zu unterschätzen, auch wenn Sie nicht allem zustimmen, was Sie lesen. Das ist ja nicht zu erwarten. Aber Vieles von dem hier Gesagten ist selbst in Führungstheorien enthalten. Und was noch viel wichtiger ist: Selbst dann, wenn es dort nicht vorkommt oder klar bestritten wird: Was sie hier lesen können, ist Bestandteil unserer beruflichen Wirklichkeit!

Eingedenk des schönen Aperçus von Kurt Lewin, der sinngemäß einmal gesagt hat: „Nichts ist so nützlich für die Wirklichkeit wie eine gute Theorie!“ möchten wir hinzufügen: „Nichts ist so hilfreich für die Zukunft, wie die Kenntnis der Wirklichkeit!“

Um zum Ende der Einleitung und zu unserem Dank zu kommen: Wir danken unseren Interviewpartnern für Ihre Bereitschaft zum offenen Wort, das jeder nun kritisieren aber auch beklatschen kann. Und wir als Autoren wünschen Ihnen, unseren Lesern, ein ähnliches Vergnügen, wie wir es selbst bei unseren Gesprächen hatten: Suchen Sie einfach auf den vielen Seiten nach den Edelsteinen, die eine Erkenntnis würzen. Suchen Sie nicht einfach nach dem, was sie gerne lesen oder hören wollen. Sondern nehmen Sie das, was Ihnen hier aus irgendeinem Grunde auffällt, einfach zur Verbesserung Ihres eigenen Vorgehens. Lernen Sie an den guten Beispielen und den bedenkenswerten Positionen, die Sie hier lesen. Und machen Sie noch etwas Besseres

daraus. Sie wissen doch, was Großunternehmen heute von Start-Ups lernen: Man braucht Visionen. Man braucht auch Fehlversuche. Ohne die große Leidenschaft, die ganze Menschheit wenigstens mit vielen kleinen Schritten weiterbringen zu wollen, gelingt nichts Großes. Sie wissen doch: Wir stehen alle auf den Schultern vieler Riesen der Vergangenheit und der Gegenwart. Aber nichts soll Sie daran hindern, es selbst noch besser zu machen.

Wir bedanken uns bei Ihnen nicht nur. Wir sind Ihnen sogar dankbar. Denn die Gespräche waren von einem beeindruckenden Vertrauen getragen. Viele Gesprächspartner kannten wir nicht – vor dem Gespräch. Nachher war es anders, weil die Offenheit beeindruckend war, mit der sie auf unsere Fragen antworteten. Sie haben sich nicht verweigert, sondern nutzten fast alle das Gespräch zum Nachdenken über sich selbst und Ihre Führungserfahrungen wie Führungsvorstellungen. Das macht man nicht einfach so. Sie haben sich der Anstrengung unterzogen, sich selbst einem offenen Dialog mit den Lesern dieses Buches und zu ihrem eigenen individuellen Leben auszusetzen. Es gab dabei Momente der versonnenen Reflexion. Augenblicke eines erstaunten Registrierens und viele Phasen aufrichtiger eigener Bekenntnisse, die nicht in jedem Falle für eine Veröffentlichung geeignet waren – weil Namen bekannter Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens fielen und Erfahrungen geschildert wurden, die weit über ein persönliches Interview zum Thema Führung hinausgingen. Diese Passagen haben wir in Abstimmung mit jedem Gesprächspartner aus den Interviews herausgenommen. Der Hinweis soll zeigen, in welcher Atmosphäre des Gesprächs unsere Fragen beantwortet wurden. Wären wir Japaner, würden wir uns bei unseren Gesprächspartnern bedanken, indem wir uns verbeugen. Für das, was sie uns an persönlichen Gedanken, Gefühlen und Erfahrungen anvertrauten.

Wir wollen uns aber auch bei unserem Ansprechpartner von Springer, Herrn Joachim Coch, ganz herzlich für seine Geduld, seine freundlichen Hinweise und sein Nicht-Nachlassen im Interesse des Projektes bedanken. Er hat unser Buchprojekt über die Jahre begleitet und gefördert. Er hat uns die Sicherheit vermittelt: „Es wird schon!“ Unsere Zusammenarbeit hat auch dieses Mal Vergnügen bereitet. Zwei Unterstützer müssen noch erwähnt werden: Dr. Toepel und Herr Sterr, unsere früheren Mitarbeiter, haben in der Frühphase des Projektes mit Engelsgeduld Transkripte angefertigt. Vielen Dank dafür. Und es gibt noch einen Menschen, bei dem wir uns bedanken möchten: Ohne den IT-Support durch Herrn Sven Voogt wären wir im technischen Chaos geendet. Das konnte vermieden werden.

Für uns hat sich die gemeinsame Arbeit nicht nur gelohnt. Sie hat sogar „Spaß“ gemacht, wie man in unserer heutigen Lustgesellschaft so sagt. Sie hat uns angeregt. Und sie hat uns zu Stellungnahmen veranlasst für unsere eigene Arbeit.

Wenn wir „Danke!“ sagen, dann ist es nicht nur ein Fazit. Es ist mehr. Es ist ein Versprechen.

■ Ein authentisches Statement

» *Guten Abend Frau Fritschle, anbei finden Sie den von mir nur leicht überarbeiteten Interviewtext. Ich habe ein paar kleinere inhaltliche Präzisierungen und stilistische Änderungen vorgenommen. Im Ganzen bleibt der Charakter des Interviews, so wie Sie es zusammengefasst haben, vollumfänglich erhalten. Ich habe bei meinem subtilen Redigieren darauf geachtet, dass der Text eben so authentisch bleibt wie er war. Viele Aussagen von mir zu Personen sind sehr direkt. Auch daran habe ich bewusst nichts geändert, denn es soll - so unterstelle ich es Ihnen bzw. Ihrer Intention des Buches - ja auch authentisch sein. D.H. aber auch, dass manche Passagen ein wenig holprig klingen, ebenso wie ein gesprochenes Wort.*

Ich muss Ihnen an dieser Stelle ein großes Kompliment machen: Sie haben es verstanden, aus meinem Rohmaterial mit vielen unstrukturierten Aussagen und vielen Ähms und Ohms einen pointierten Interviewtext zu erstellen, der genau das auf den Punkt bringt, was ich aussagen wollte.

Der Text ist authentisch, z.T. ungeschliffen offen und gerade auch deshalb mit klaren, eindeutigen Meinungsbildern wie ich Führung lebe und erlebt habe.

Ich erteile Ihnen hiermit grünes Licht für die Veröffentlichung.

Mit herzlichen Grüßen aus Marburg,

Prof. Dr. Michael Stephan

Kann man unsere Intention besser beschreiben? Nein, wir nicht!

■ Unser Vorgehen

Alle Aufzeichnungen unserer 55 Gesprächspartner sind in die (anonymisierte) Gesamtauswertung und Eindrucksbildung eingegangen (siehe nachfolgende Grafik „Kaleidoskop der Führungswelten“).

Die nachfolgende Abbildung zeigt Anzahl und Verteilung der 55 Interviewpartner der Gesamtstichprobe auf die verschiedenen Branchen.



Das Kaleidoskop der Führungswelten:
Die Verteilung der Gesprächspartner nach ihren „Organisations-Milieus“

Für die Wiedergabe haben wir uns für zwei Varianten entschieden:

- Bei **24** unserer Interviews haben wir eine ausführliche Wiedergabe vorgenommen. Hier können Sie den Originalton der persönlichen Ausführungen lesen. Manche Leser mögen diese Variante zum Vertiefen, vielleicht tagsüber.
- Bei **13** haben wir die Interviews in die Form von kurzen Statements gebracht. Manche Leser bevorzugen eher diese Variante, da sie das Wichtige gerne prägnant lesen, vielleicht eher am Abend vor dem Einschlafen.

Beides zusammen soll für die Leser eine anregende Komposition abgeben, die sich mit ihren jeweiligen Lesegewohnheiten, Interessen und Neigungen auf die jeweilige Form stürzen können, um den für sie wichtigen Inhalt herauszudestillieren.

Vor ein paar Jahren haben wir von einem Besuch des „Chinesischen Staatszirkus“ eine schöne Formulierung mitgenommen, die der Ansager der einzelnen Kunstnummern jeweils beschwörend vorausstellte:

„Möge die Übung gelingen!“

■ Und die übrigen Interviews?

Alle Gesprächspartner hatten triftige Gründe, warum sie ihre Zusagen für eine Veröffentlichung wieder zurückgenommen haben oder nehmen mussten. Das haben wir selbstverständlich akzeptiert. Zugegebenermaßen nicht in allen Fällen mit leichtem Herzen.

Ein Romantiker würde vielleicht sagen: „Wir tragen die Gespräche in unseren Köpfen und in unseren Herzen.“ Und damit gehen sie ja nicht verloren. Auch nicht für unser Buch, da die Inhalte in unsere anonymisierte Auswertung und Analyse einbezogen wurden. Die Gründe:

- „... Veränderung der politischen Lage in der Organisation. Veröffentlichung leider nicht mehr möglich.“
- „... zu spät, veränderte Umstände, passt nicht mehr!“
- „... leider zu spät + im Gespräch unerwartet persönlich geworden ...“
- „Politische und organisatorisch-strukturelle Veränderungen, geht leider nicht mehr“
- „Unser Unternehmen wurde verkauft, veränderte Situation ...“
- „... Auflage des Vorstandes: geht leider nicht!“

Dr. Uwe Böning, – Brigitte Fritschle, – Dr. Stefan Oefner-Py

April 2017

Führungsleben

Inside Leadership - Top-Manager im persönlichen
Interview

Böning, U.; Fritschle, B.; Oefner-Py, S.

2018, XIV, 253 S. 6 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-55639-9