

Vorwort

Als Initiant von CCZ Mental Leadership habe ich aufgrund meiner Praxiserfahrungen als Change-Manager und Change-Coach dieses Buch geschrieben. Deshalb werden Sie keine Quellenangaben finden, denn ich habe ausnahmslos aus meinen Praxiserfahrungen geschöpft. Ein langer und faszinierender Weg mit prägenden Ereignissen und Einsichten, was die tieferen Zusammenhänge betrieblicher Störungen betrifft, und der mit meiner Einsicht endete: So notwendig gute Arbeitstools sind, die Ursachen mentaler Energieverluste im Unternehmen beheben sie nicht.

Ob Korrekturen von abweichendem Führungsverständnis, Bewältigung schwieriger Führungssituationen oder eine solide Vorbereitung von Veränderungsvorhaben, das Handbuch deckt alle Kompetenzbedürfnisse ab.

Es könnte der Eindruck entstehen, das Buch sei nur für Unternehmer und CEOs (Chief Executive Officer/Geschäftsführer) geschrieben. Das ist nicht so, denn jeder, der führt, egal auf welcher Ebene, sollte für seine Mitarbeiter ein „Unternehmer“ sein.

Oftmals leben Mitarbeiter in selbst ausgedachten Rollen, die stark von den Unternehmensbedürfnissen abweichen. Werden die Regeln dieses Buches angewendet, werden Mitarbeiter ihre Rollen, Verpflichtungen und Kompetenzanforderungen erkennen. Darüber hinaus werden sie auch die hierarchisch über- und untergeordneten Notwendigkeiten begreifen und sich so besser in den Führungsalltag einordnen.

Sie als Führungsverantwortlicher werden bei der Lektüre umfassend die Ursachen menschlichen Verhaltens und die Möglichkeiten konstruktiver Beeinflussung kennenlernen. Sie werden erfahren, wie eine Bereitschaft zur Selbstveränderung entsteht und wie sich solche Veränderungen vollziehen. Sie werden erkennen, welches positive Potenzial sogar in Unruhen, Unzufriedenheiten und Konflikten steckt und wie Sie dieses bei Ihren Mitarbeitern in eine neue Leistungsqualität verwandeln können.

Die durch das Buch erworbenen Kompetenzen lassen sich nicht nur in jeder individuellen Unternehmenskultur problemlos anwenden, sie sind auch in jedem Fall eine wertvolle Ergänzung zu allen bereits bestehenden Führungsgrundsätzen, wenn diese den Menschen in den Mittelpunkt stellen. So werden Sie auch die in Ihrem Unternehmen gültigen Führungsgrundsätze mit hilfreichen Ergänzungen wiederfinden. Wenn eine theoretische Betrachtung unumgänglich ist, wird sie von mir durch zahlreiche Praxisbeispiele verdeutlicht.

Für folgende Fälle werden Sie Lösungen finden:

- Sie wollen Veränderungen durchführen und dabei präventiv Widerstand und Motivationsverluste vermeiden.
- Sie haben Veränderungen durchgeführt und stehen jetzt vor der Aufgabe, eine angeschlagene Dynamik wiederherzustellen.
- Führungspersonen in Ihrem Unternehmen können die beschlossenen Veränderungen nicht nachhaltig durchsetzen.
- In Ihrem Unternehmen gibt es einen Bereich, von dem ständig Störungen und Unverträglichkeiten ausgehen.
- Sie haben Schlüsselpersonen, die sich als Primadonnen verselbstständigt haben und die unbedingt wieder integriert werden müssen.
- Es gibt auf verschiedenen Ebenen energiefressende Rivalitäten, die Sie in konstruktive Kooperationen umwandeln möchten.
- Sie streben nach einer neuen Dynamik und erleben nur Routine. Sie wollen die Mannschaft aufrütteln.
- Sie haben viel in neue Sichtweisen investiert und möchten dafür sorgen, dass die gemeinsam erarbeiteten Richtlinien nicht versanden.
- Sie streben in Ihrem Unternehmen eine besonders wirksame Führungskompetenz an.

Dieses Buch gibt die geeigneten Maßnahmen an die Hand. Wer es liest, wird die unternehmerischen Notwendigkeiten seiner Firma erkennen und verstehen. Nicht nur das: Es entsteht eine plausible Klarheit für die Voraussetzungen wirkungsvoller Führung und leistungsstarker Kooperation. Es geht also darum, wie Sie mit Ihren Mitarbeitern die nötigen Potenziale

freisetzen können, um eine überdurchschnittliche und robuste Mitarbeiterressource zu erreichen. Voraussetzung ist jedoch die Bereitschaft zu einer humanen und offenen Unternehmenskultur, in der das Management die Mitarbeiterressourcen mit dem Respekt einer Schicksalsgemeinschaft behandelt.

Für Manager, die auf eine rein mechanistische, verwaltende Unternehmenssicht eingeschworen sind und womöglich ihre Distanz zur Belegschaft auch noch genießen, ist dieses Buch eine schwer verdauliche Provokation.

In diesem Buch werden Wirklichkeiten durchleuchtet und praxiserprobte Maßnahmen vermittelt, die einen nachhaltigen, effizienten und motivierenden Business-Change sicherstellen.

Zurzeit steht der Begriff Change-Manager für eine spezialisierte Managementkompetenz bei Veränderungsprozessen. Im Grunde ist das absurd, denn in einem agilen Unternehmen hat jede wirkliche Managementaufgabe immer mit verändernden Eingriffen zu tun. Sonst hätten wir eine Unternehmensverwaltung, was mittel- und langfristig zum Tod des Unternehmens führen würde.

Jedes Kapitel ist so aufbereitet, dass Sie es auch ohne Kenntnis der anderen Kapitel verstehen werden. Dies führt automatisch dazu, dass einige Argumentationen wiederholt werden. Die Kapitelthemen beziehen sich auf den zentralen Aspekt der Kooperation. Auch aus diesem Grunde werden Sie auf einige Wiederholungen stoßen. Wenn Sie als umsetzungsorientierter Manager in den Grundsatzkapiteln in den Teilen I bis III zu wenig praktische Anwendungen finden, dann können Sie getrost mit dem Teil IV, Anleitung für eine nachhaltige Umsetzung, beginnen und bei Bedarf die jeweiligen Grundlagenkapitel konsultieren.

Die in diesem Buch dargestellten Beispiele sind zwar der Wirklichkeit nachempfunden, aber dennoch fiktiv. Ähnlichkeiten mit einem bestimmten Unternehmen oder bestimmten Personen sind rein zufällig.

Im Sinne der Lesbarkeit wird in diesem Buch meist die männliche Form verwendet, womit selbstverständlich auch immer Frauen gemeint sind.

Georges Hentschel