

# Einleitung

In diesem Buch geht es um gutes und erfolgreiches Management. Es geht um reale Unternehmen, lebende Systeme, erprobte Methoden und um Menschen. Menschen, die führen, und Menschen, die geführt werden.

Manager sollen Menschen in Organisationen durch immer turbulenteren Zeiten führen. Dabei begegnen sie unterschiedlichen Erwartungen in einem zunehmend komplexen Umfeld. Sie sollen Mitarbeiter überzeugend führen, Kunden begeistern, steigende Umsätze und Gewinne erwirtschaften und ein Vorbild an ethischer Verantwortung sein. Die Anforderungen an Manager sind voll von Unwägbarkeiten und Widersprüchen. Doch ja, es ist möglich den verschiedenen Erwartungen gerecht zu werden und nachhaltig erfolgreich zu führen. Viele Manager beweisen es in kleinen, mittleren und großen Organisationen.

Von den erfolgreichen Unternehmen, ihren Managementsystemen und Prozessen sowie von den erfolgreichen Managern mit ihren bewährten und neuen Führungsfähigkeiten handelt dieses Buch.

## **Für wen ist dieses Buch geschrieben?**

Für jede Führungskraft, also jeden Menschen, der andere Menschen führt. Führung gibt es in jeder Organisation, in der mehrere Menschen miteinander einen gemeinsamen Zweck verfolgen. Sei es in wirtschaftlichen Unternehmen, in gemeinnützigen Organisationen, in Vereinen oder in sozialen Einrichtungen. Die Grundsätze für gutes und erfolgreiches Management sind immer dieselben.

Führungskräfte im oberen Management, wie Unternehmensleiter, Geschäftsführer und Vorstände führen Führungskräfte. Sie werden sich und Ihr Managementwissen an vielen Stellen dieses Buches bestätigt finden. Sie können Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten dort erweitern, wo Sie bisher keine Erfahrungen sammeln konnten. An einigen Stellen erhalten Sie Impulse zum Nachdenken und zur kritischen Reflektion.

Führungskräfte im mittleren Management führen im operativen Alltag. Sie verfügen über mehrjährige Führungserfahrung und Fachkompetenz. In diesem Buch finden Sie eine ganzheitliche Betrachtung von Management, in der es um Zusammenhänge und Abhängigkeiten geht. Sie werden systemisches Management kennenlernen, das leben-

dige Systeme und handelnde Menschen miteinander verbindet. Sie können Ihre Führungsfähigkeiten ausbauen und Ihr eigenes Führungsverhalten weiterentwickeln.

Junge Führungskräfte, Berufseinsteiger und Menschen, die sich für Management interessieren, finden in diesem Buch die Grundlagen für gutes, erfolgreiches Management. Theoretische Modelle werden mit Praxiserfahrung und konkreten Beispielen verbunden. Mal geht es um das Verhalten Einzelner, mal um das Funktionieren von Organisationen. Erst wenn beides miteinander in Einklang gebracht wird, entsteht gute, erfolgreiche Führung.

### **Wie ist dieses Buch gegliedert?**

Im ersten Kapitel erwartet Sie eine Einführung ins systemische Management. In einer zunehmend komplexen Welt, die sich immer schneller verändert, werden Vorhersagen und Planungen schwieriger. Dort wo tradiertes Management an seine natürlichen Grenzen stößt, eröffnen sich neue Chancen durch systemisches Management.

Im zweiten Kapitel steht das Verhalten von Managern im Vordergrund. Was läuft heute falsch? Was können Manager aus Krisen lernen? Was ist gutes Management? Wie können Manager einen authentischen, überzeugenden Führungsstil entwickeln? Jeder dieser Fragestellungen ist ein Unterkapitel gewidmet.

Das dritte Kapitel bietet Managementwissen an. Wie funktionieren Managementsysteme? Wie können Manager Organisationen steuern und entwickeln? Was ist Kybernetik? Hier geht es um bewährtes und aktuelles Wissen, um wissenschaftliche Erkenntnisse und um praktische Erfahrung. Dieses Wissen dient als intellektuelle Grundlage für wirksames Führungsverhalten.

Das vierte Kapitel wendet sich dem einzelnen Menschen zu. Was treibt Manager an? Welche Rolle spielen Gefühle? Was sind die Kräfte des Herzens und wie können sie eingesetzt werden? Dieses Kapitel ist das persönlichste; immer wieder werden Sie aufgefordert selbst zu reflektieren. Denn gute Führung muss zu Ihnen und Ihren individuellen Eigenschaften ebenso wie zu Ihrer Organisation und den konkreten Führungssituationen passen.

Im fünften und letzten Kapitel erwarten Sie eine Zusammenfassung und ein Ausblick in die Zukunft. Manager können Organisationen gestalten, denen Menschen gerne angehören wollen. Diese Aufgabe ist ein lohnender Weg.

### **Die Basis**

Warum ich dieses Buch geschrieben habe?

Als Geschäftsführer eines großen Begutachtungshauses habe ich in den letzten zehn Jahren einige hundert Manager kennen gelernt, die nahezu ausnahmslos nach guter, erfolgreicher Führung streben. Bei vielen dieser Manager reifte das Gefühl, dass tradierte Managementkonzepte nicht mehr ausreichen und immer öfter versagen. Die Wirtschaftskrise von 2009 beschleunigte diese Erkenntnis. Während ich häufig gefragt wurde, wie erfolgreiches Management funktioniert und was wirksame Managementsysteme auszeichnet, stand ich selbst in der Aufgabe ein renommiertes, mittelständisches

Unternehmen in Deutschland zu einem international erfolgreichen Konzern zu entwickeln. Hier mussten theoretische Konzepte ihre Praxistauglichkeit beweisen.

Dieses Buch enthält ausführliche Antworten auf die Frage, was gutes und erfolgreiches Management heute und in Zukunft ausmacht. Diese Fragestellung wird aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet, untersucht und beantwortet. Dabei haben mich zahlreiche Manager in verschiedenen Funktionen aus unterschiedlichsten Organisationen vertrauensvoll unterstützt. Jedes Konzept, jedes Modell und jeder theoretische Ansatz wurde in der Praxis getestet und musste seine Tauglichkeit unter Beweis stellen. Dass ich von der enormen Erfahrung dieser Führungskräfte lernen durfte, hat maßgeblich zum Entstehen dieses Buches beigetragen. Ihnen gebührt mein ausdrücklicher Dank.

Des Weiteren bedanke ich mich bei meinen Kollegen, die mich in der Zeit des Schreibens entlastet haben. Nur so konnte ich die notwendigen Freiräume zum kreativen Arbeiten finden. Ich danke Frau Hoffmann-Bäumel vom Hanser Verlag, die mich mit großer Kompetenz, viel Erfahrung und Geduld durch dieses Projekt begleitet hat. Meiner Ehefrau Christine danke ich für das Probelesen, die kritischen und zugleich einfühlsamen Rückfragen und für die abendlichen Diskussionen um Konzepte und Erfahrungen.

Ihnen, den Leserinnen und Lesern, wünsche ich interessante Stunden der Lektüre, wertvolle Impulse zum Nachdenken und gute Anregungen, neue Führungswege auszuprobieren.

Im Frühjahr 2011

*Stefan Heinloth*