

sind viel zu sehr damit beschäftigt, anderen zu sagen, wo sie langzugehen haben und vor allem auch, wie sie das tun sollen. Sie sehen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem als Menschen, die angeleitet, kontrolliert und korrigiert werden müssen.

**Dabei hängt die** Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen mehr denn je von der Fähigkeit ihrer Führungskräfte ab, Potenziale und Kräfte im Unternehmen zu mobilisieren, mit denen neue Antworten auf neue Fragen gegeben werden können. Aber wie soll das gehen mit Chefs, die ihre eigene Limitierung zur Limitierung des Unternehmens werden lassen? Die Frage, die sich ein Chef heute stellen muss, lautet: Gibt es in meinem Verantwortungsbereich genügend Raum für Gedanken, Ideen und Initiativen, die in meinem eigenen Kopf

leider nicht vorkommen?

**Eine Unternehmenskultur**, in der nicht nur exekutiert, sondern auch reflektiert wird, entsteht erstaunlicherweise nicht von allein. Sie muss gezielt entwickelt werden. Sogar mit Hilfe der Sammelsurien, die man in Unternehmen mit dem Etikett Personalentwicklung veredelt. Wer einen Blick darauf riskiert, findet – ach ja, vor allem eine Menge Fortbildungsmaßnahmen: Kommunikation 1 und 2, Präsentationstechniken, Beurteilungsgespräche führen, Agiles Arbeiten usw. usw. Nun ist es ratsam, sein Handwerk zu beherrschen – aber bevor die Hand tätig wird, sollten vielleicht noch Kopf und Herz zu Rate gezogen werden. Personalentwicklung verdient ihren Namen nur, wenn sie weit mehr ist als eine

Vermittlung von Toys and Tools. Es muss auch um Denkansätze, Modelle und Thesen gehen, die man, wie der Erziehungswissenschaftler Andreas Gruschka schreibt, zu eigenen Fähigkeiten und Gewohnheiten in Beziehung setzen kann, so dass es gelingt, „Erfahrungen neu zu bewerten und zu deuten und die gewonnenen Erkenntnisse in das Kontinuum des eigenen Bewusstseins zu integrieren“. Besser kann man nicht auf den Punkt bringen, wie Selbstreflexion geht, oder?

**Jedenfalls wollen wir** Sie mit unseren Texten anregen, über ein paar Aspekte Ihres (Führungs-)Alltags nachzudenken. Dabei geht es uns weniger darum, kluge Antworten zu geben, als darum, maßgebliche Themen zu identifizieren und Fragen zu stellen. Dieses Buch ist kein

Lehrbuch, kein Rezeptbuch und schon gar nicht der Versuch, Führungskräfte in Deutschland mit einer neuen sensationellen Lehre oder Managementmethode zu beglücken. Die Texte sollen helfen, die Qualität der Führung, der man ausgesetzt ist oder die man selbst anderen zumutet, besser würdigen zu können. An ihrem Ende schlagen wir jeweils ein paar Fragen vor, die zum Weiterdenken anregen – und ein paar Hinweise darauf, wie es aus unserer Sicht besser laufen könnte, gibt es hier und da auch ...

**Wir sind überzeugt**, dass Führungskräfte in Zeiten zunehmender Digitalisierung unserer Arbeitswelt mehr denn je eine humane Orientierung brauchen, der sie sich verpflichtet fühlen. Akzeptierte Maßstäbe, die es wahrscheinlicher machen, dass die

Qualität der Zusammenarbeit nicht nur von individuellen Vorlieben einer Chefin oder eines Chefs abhängt, sind dafür unverzichtbar. Damit sie Gegenstand des innerbetrieblichen Diskurses werden können, müssen sie verständlich und nachvollziehbar sein. Erst wenn die Menschen im Unternehmen einer gemeinsamen Orientierung mit dem Wissen folgen, sie bewusst gewählt zu haben, kann man von der Bereitschaft sprechen, Verantwortung auch für die Gestaltung der Unternehmenskultur zu übernehmen. Diese Bereitschaft gilt es zu fördern.

**Eine anregende Lektüre wünschen Ihnen**

Michael Karl Heidemann

Thomas Kleinheinrich

Michael Lischka