



Vorwort

C. Berta Schreckeneder

Projektführung für Profis

- Widersprüche und Unterschiede managen- Führung bewusst gestalten-
Stärke gewinnen

ISBN: 978-3-446-42579-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42579-8>

sowie im Buchhandel.

Einführung

Als Projekt- und/oder Linienführungskraft managen Sie eine Reihe von Unterschieden und Widersprüchen. Sie führen sich selbst und Ihre Mitarbeiter durch eine Vielzahl von Veränderungen und Herausforderungen, die wiederum neue Widersprüche und Unterschiede auslösen. Dabei ist die in vielen Menschen verankerte Haltung des Entweder-oder zunehmend unbrauchbar, das Sowohl-als-auch gewinnt an Bedeutung. Ausgeführt wird dies an drei zentralen Beziehungen, die für Entscheider zunehmend an Bedeutung gewinnen (Bild 1.1):

- Linien- UND Projektführung,
- Erfolg UND Gesundheit,
- Kultur UND Kompetenz.

An die hierarchische Steuerung von Unternehmen sind wir gewohnt, sie erscheint uns immer noch plausibler als Netzwerk- und Teamorganisationen. Die ausschließlich hierarchische Steuerung von Organisationen insbesondere für innovative, global tätige Unternehmen greift allerdings zu kurz, um am Markt erfolgreich zu sein. Projekt- und Linienorganisation passen von vornherein wenig zusammen, das ist richtig. Sie werden einander erst nach und nach vertrauter und gegenseitig erwünschter werden. Führungs- und organisationale Unterschiede sowie Widersprüche im Unternehmen wahrzunehmen und zu managen, ist ein zentraler Anspruch an das heutige Führungshandeln.

Wir leben in einer Zeit, in der Gesundheit und Erfolg für Menschen einen besonderen Stellenwert einnehmen. Dennoch scheinen Gesundheit und Erfolg nicht gut zusammenzupassen. Für den beruflichen Erfolg arbeitet die Mehrheit der Führungskräfte viel mehr als 40 Stunden pro Woche. Dazu erleben sie, dass immer mehr Aufgaben in immer weniger Zeit zu erledigen sind. Da bleibt kaum Zeit, um sich auszuruhen, Dinge zu tun, die einen besonders freuen, oder ein solides privates Netz zu schaffen und zu pflegen. Psychische Erkrankungen nehmen seit Jahren stark zu, genauso wie der Wunsch, das eigene Gehirn medikamentös zu Höchstleistungen zu bringen. Führungskräfte, die nach wenigen Jahren ausgepowert und überreizt zusammenbrechen, sind weder für die Wirtschaft noch für die Gesellschaft als Ganzes sinnvoll.

Will jemand Erfolg und Gesundheit, braucht er die Klarheit darüber, was Gesundheit und Erfolg für ihn bedeuten.

Viele Führungskräfte sind sich zwar des Stellenwertes von Sozial- und Selbstkompetenz im täglichen Handeln bewusst, dennoch hat Fachkompetenz einen höheren Wert als die Sozial- und Selbstkompetenz. Auch Selbstreflexion und Eigenverantwortung gehören längst zum gängigen Sprachrepertoire, beziehen sich aber meistens nicht auf einen selber, sondern darauf, dass ein anderer über sich selbst reflektieren oder eigenverantwortlich handeln sollte. Viele Menschen fühlen sich durch diese „neuen“ Kompetenzthemen bedroht, weshalb ein grundlegendes Verständnis von Kulturen im Einzelnen, in Gruppen und in Organisationen zunehmend wichtiger wird.

Der Anlass zu diesem Buch ist die Idee, aus den genannten Unterschieden und Widersprüchen sowie Veränderungen und Herausforderungen Energie für sich selbst zu gewinnen und die eigene Produktivität zu steigern. Es geht darum, die eigene Kraft gezielter als bisher einzusetzen und zu nutzen.

„Führung bewegt Menschen. Alltäglich. ... Führung macht einen Unterschied – im günstigen Fall zum Wohl aller“ (Weibler 2008, Seite 12). Selbstführung bewegt Sie – im besten Fall zum Wohl aller.



Bild 1.1 Zentrale Beziehungen

Kondratieff, ein russischer Wirtschaftswissenschaftler, beschäftigte sich mit Zyklen der Wirtschaftsentwicklung, in denen Innovationen und Paradigmenwechsel eine besondere Rolle spielen. Die einzelnen Zyklen werden durch bahnbrechende Innovationen ausgelöst und dauern zwischen 40 und 60 Jahren. Der fünfte Zyklus – das Informationszeitalter –, der in den 1950er-Jahren begann und dessen Ende auf die Periode 2000 bis 2005 datiert wird, liegt hinter uns. Im aktuellen sechsten Zyklus steht der Mensch im Mittelpunkt mit seinen seelischen, ethischen und sozialen Potenzialen. Leo Nefiodow, ein Wirtschaftswissenschaftler und Informationstechnologe, schreibt: „Ich bin der festen Überzeugung, dass der nächste Innovationsschub im Wesentlichen davon abhängt, dass wir künftig die weichen Faktoren besser nutzen. Damit meine ich Kompetenzen im Umgang mit Menschen, Kreativität, Motivation, Verantwortungsgefühl, und vor allem die Bereitschaft, sich für eine Sache einzusetzen“ (Nefiodow 1999). Es geht vor allem darum, noch auszuschöpfende Produktionsreserven zu erkennen und zu nutzen. Durchbrüche werden nach Nefiodow in der Produktivität erreicht, wenn die Zusammenarbeit anders gestaltet wird. Er spricht von einer notwendigen „Umorganisation in Richtung Gruppenarbeit“. Der Wissenschaftler weist auf die große Verschwendung des Ressourcen

cenpotenzials, wenn ein großer Anteil der Arbeitnehmer in den Betrieben unzufrieden ist. Ein gesundes Betriebsklima ist Voraussetzung für eine produktive Zusammenarbeit.

Die heutige betriebswirtschaftliche Definition von Produktivität als eine simple mengenmäßige Input-Output-Relation, mit dem ökonomisch reduzierten Wunsch „je mehr, desto besser“, ist an dieser Stelle genauso zu überdenken wie das herrschende Leitungsdenken, in dem die fachliche Kompetenz als zentrale Führungskompetenz gesehen wird. Das entspricht wenig der Zeit, in der wir leben und die kommen wird.

Karlheinz Geißler (2010) spricht von Zeitrevolutionen, die dem Menschen als eigentlich rhythmisches Wesen unablässig seiner Natur fernere Veränderungen abverlangt. Die Trends in der Postmoderne sind aus seiner Sicht folgende:

- von der Schnelligkeit geht es hin zur Beweglichkeit,
- von der Standardisierung hin zur Flexibilisierung,
- vom Nacheinander zur Gleichzeitigkeit,
- von der Langfristigkeit zur Kurzfristigkeit,
- von der Pünktlichkeit zum Am-Punkt-Sein,
- von der Uhr zum Mobiltelefon.

Es ist heute kein Problem mehr, wenn jemand unpünktlich zu einem Meeting kommt, einen Vorwurf erhält jener, der es versäumt, mit dem Handy über seine Verspätung zu informieren.

Viele von Ihnen erleben bereits all das in Ihrer täglichen Arbeit, und die Intensität wird weiter zunehmen. Während sich in der Moderne noch alles um die Ausrichtung des Menschen auf einen Maschinentakt und um Beschleunigung dreht, geht es in der postmodernen Zeit um die Verdichtung der Zeit, d. h. immer mehr zur gleichen Zeit zu machen (Vergleichzeitigung nach Geißler 2010). Und die Grenzen sind bei Weitem noch nicht erreicht.

Die Grenze der Beschleunigung ist die Lichtgeschwindigkeit. „Was ist die Grenze der Verdichtung?“, fragte Geißler in seinem Vortrag. Der Mensch? Wie viel Verdichtung halten der Mensch und die Natur aus?

In der kommenden Zeit wird jedenfalls dem Menschen etwas abverlangt, was er eigentlich von vornherein kann – mit anderen (in Gruppen) gemeinsam zu arbeiten. Dafür muss einiges wieder verlernt und anderes wieder erlernt werden.

Wir leben in einem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Übergangsstadium, was die Zusammenarbeit in und zwischen den Unternehmen sowie deren Ausrichtung betrifft. Vieles an veralteter Erfahrung ist heute noch mit formeller und informeller Macht ausgestattet, welche anderen Gruppen und Inhalten fehlt. Für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg mit dem sich fortlaufend erneuernden Wissen und den reflektierten Erfahrungen ist der Spielraum bei Weitem zu klein.

Nachhaltiges Wirtschaften braucht Bewusstheit über die herrschende Komplexität in den Unternehmen und Führungskräfte, die in diesen Anforderungen wach und bewusst führen. Selbstkompetenz, soziale und organisationale Kompetenzen sind künftig wichtige Kompetenzen von Führungskräften. Sich selbst und andere bewusst wahrzunehmen, ist dabei ein wichtiger Inhalt dieses Buches.

Projekt- und Linienarbeit, Erfolg und Gesundheit, Kultur und Kompetenz – diese Beziehungen sind aktiver zu gestalten und zu nutzen. Dieses Buch sehe ich als Beitrag zum Wandel vom Entweder-oder hin zu mehr vom Sowohl-als-auch.

Ziele dieses Buches

Das Buch ist für Projektprofis gedacht, also Projektleiter und Linienführungskräfte, die schon längere Zeit mit Projekten zu tun haben. Die grundlegenden Instrumente des Projektmanagements und ihre Anwendung sind ihnen bekannt und vielleicht sogar vertraut. Die Notwendigkeit von methodischen Zugängen im Projektmanagement wird hier keineswegs infrage gestellt, sie sind Teil einer guten Projektarbeit. Die Reduktion von Projektmanagement auf ein Methodenset zur Erstellung und Wartung von Plänen wird allerdings verworfen.

Das Management von Unterschieden, Widersprüchen und Veränderungen ist die zukünftige Aufgabe jeder Führungskraft – selbst in der hierarchischen Steuerung. Selbst wenn es hier weniger im Detail um das theoretische Warum und Wieso geht, so wird in den Kapiteln eingangs diesen Fragen kurz nachgegangen. Diese theoretisch angestellten Überlegungen und Erklärungen dienen dem Verständnis der aufbauenden Ideen für Ihre Führungsarbeit. Die Lernfelder und Praxisbeispiele stellen darin anschauliche Impulse für Ihre Führungsrolle dar.

Jeder einzelnen Projektführungskraft dient dieses Buch als konkrete Unterstützung in der täglichen Führungsarbeit. Sie erfahren durch die Arbeit mit den Praxisbeispielen und Lernfeldern mehr Klarheit in Ihrer Führungsrolle. Durch bewusste Wahrnehmung können Sie Veränderungs- und Konfliktpotenziale weitaus klarer und früher erkennen und entsprechend gezielt intervenieren. Die Ideen für Ihre Führungsarbeit bieten Ihnen eine Reihe von Möglichkeiten, Ihre Selbst- und Sozialkompetenz sowie organisationale Kompetenz zu erweitern.

Das Buch ist ebenso ein Beitrag zur Eigenentwicklung von Unternehmen. So sind Personal- und Organisationsentwickler eingeladen, den Blick auf das Management von Widersprüchen, Unterschieden und Veränderungen zu lenken.

Für viele sind Berufliches und Privates strikt getrennt. Dies ist sinnvoll, wenn es darum geht, für sich zeitlich und emotional gesunde Grenzen zwischen diesen beiden Bereichen zu ziehen. Wenn es um Reflexion und Lernen geht, greifen diese Bereiche ineinander. Vieles, was Sie in Ihrem Beruf erlernen und verändern, fruchtet privat und umgekehrt. Wenn Sie mittels einer Mediationsausbildung Ihre Konfliktkompetenz in der Wirtschaft stärken, nützt Ihnen dies ebenfalls im privaten Umfeld. Und umgekehrt stiftet das, was bspw. durch Hausarbeit, Kindererziehung und Freunde erlernt wird, im Berufsleben enormen Nutzen. Daraus wird erkennbar, dass bspw. eine starke Vernachlässigung des persönlichen Raumes (Gestaltung eines erfüllten Lebens) und des privaten Umfeldes für Unternehmen nur kurzfristig gewinnbringend ist.

Das Buch soll dazu anregen, das eigene Tätigkeitsfeld anders wahrzunehmen und zu verstehen. Es bietet eine gute Ergänzung zur gängigen Managementliteratur für Führungskräfte und ist speziell auf Projektführungskräfte und deren Bedürfnisse zugeschnitten. In diesem Buch erfolgt eine Anlehnung an Wissensgebiete wie bspw. indivi-

dualpsychologische und systemische Überlegungen sowie Sichtweisen der Gehirnforschung. Die Darstellungen stellen einen bunten Strauß von Zugängen und eigenen Überlegungen dar. Dabei stehen die Verständlichkeit und Nützlichkeit für den Praktiker im Vordergrund der Ausführungen und nicht der Anspruch auf eine exakte Verwendung der Begriffe.

Wie Sie sich im Buch zurechtfinden

In diesem Buch werden drei Beziehungen – Projekt- und Linienführung, Erfolg und Gesundheit, Kultur und Kompetenz – besprochen. Jede Beziehung wird dazu in zwei Teilen behandelt und abschließend in einer Kurzversion dargestellt (Bild 1.2):

- *Auf den Spuren des jeweiligen UND* (= der jeweiligen Beziehung): Das ist eine allgemeine Einführung, um sich mit den Themen selbst vertraut zu machen.
- *Ideen für Ihre Führungsarbeit*: Dies sind die Praxisteile, hier werden für die Führungsarbeit interessante Aspekte aus der allgemeinen Einführung ausgewählt. Zu den einzelnen Aspekten finden Sie Übungen, Lernfelder und Praxisbeispiele für Ihr konkretes Führungshandeln. Damit können Sie für sich selbst und in Ihrer Organisation Veränderungen initiieren und gestalten. Die Entspannungsübungen dienen Ihnen zur notwendigen Temporeduktion.
- *Kurzversion*: Diese gibt Ihnen einen Überblick über die zentralen Aussagen im Kapitel.

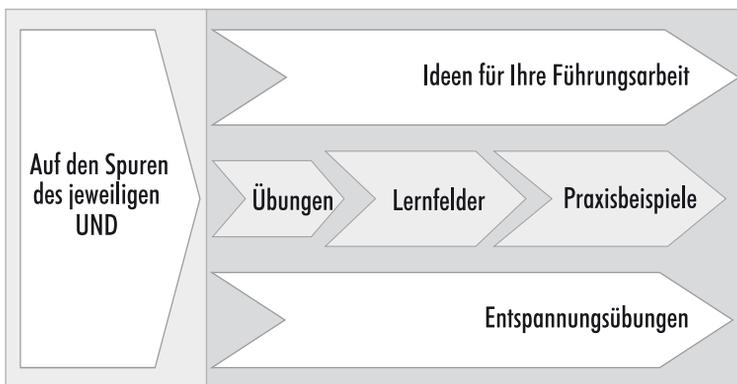


Bild 1.2 Der Aufbau in den einzelnen Kapiteln

Es ist möglich, mit dem Praxisteil alleine zu arbeiten. Dieser bietet einen leicht nachvollziehbaren Aufbau:

- Die ausgesprochene *Empfehlung* entspricht einer Leitidee zum beschriebenen Themenkomplex. Sie ist leicht zu merken und im Alltag unterstützend.
- Die *Lernfelder* dienen der konkreten Umsetzung der vorgestellten Themen. Lernfelder sind allerdings allgemeiner gehalten als Praxisbeispiele, die sich auf ihren Projektkontext beziehen.
- Vor manchen Lernfeldern gibt es *Übungen*, die Sie auf ein Lernfeld einstimmen.

- Die *Praxisbeispiele* (Projektbeispiele) illustrieren einen Themenbereich für Ihre Führungsarbeit und vertiefen die Erkenntnisse aus den Lernfeldern.
- Die *Entspannungsübungen* helfen Ihnen, im Führungsalltag Pausen zu machen, zu entspannen und gelassen zu bleiben. So können Sie Ihre (körperlichen) Bedürfnisse wahrnehmen.
- Die einzelnen Ideen für Ihre Führungsarbeit schließen jeweils mit dem Aspekt  *Erfolg*. Darin wird der Nutzen des Vorgehens und Lernens dargestellt.

Die Vielzahl von Ideen und Anregungen können sofort aufgegriffen und umgesetzt werden.

Die Zeitangaben bei den Aufgabenstellungen im Praxisteil helfen Ihnen, einen eventuell persönlich zu groß geschätzten Zeitaufwand zu korrigieren. Denn oftmals werden für einzelne Schritte wenige Minuten benötigt. Bei Entspannungsübungen können Sie sich den Handywecker stellen, wenn Sie die Zeit genau einhalten möchten.

„The little steps are the hardest to take“, meint Jeffrey Hayes, ein befreundeter Englischlehrer. Ursprünglich heißt es ja: „The first step is the hardest to take.“ Erfahrungsgemäß ist es oft so, dass wir eine Übung gerne mal machen und sogar sehr gut finden, doch nach kurzer Zeit hören viele wieder damit auf. Von daher sind Sie eingeladen: Take the little steps – day by day! Machen Sie mit den Lernfeldern und Praxisbeispielen Ihre Referenzerfahrungen und reflektieren Sie diese.

Damit Sie das Buch gut als tägliches Handbuch verwenden können, finden Sie am Ende des Buches eine Darstellung aller Lernfelder, Entspannungsübungen und Praxisbeispiele.

Zur weiteren Unterstützung Ihrer Arbeit mit diesem Buch besorgen Sie sich ein schönes, leeres Heft oder Buch, in dem Sie Ihre Erfahrungen mit den Lernfeldern und Praxisbeispielen mit Angabe des Datums dokumentieren. Im weiteren Verlauf wird für dieses leere Buch der Begriff HBF-Buch verwendet. Die Abkürzung HBF steht dabei für das zentrale Anliegen einer höheren Bewusstheit im Führungshandeln. Diese Abkürzung erinnert Sie an Hauptbahnhof? Wunderbar, es geht genau darum. Von Ihrem persönlichen HBF aus können Sie überall hinfahren, und je besser Sie Ihren HBF und Ihre Umwelt kennen, desto erfolgreicher, einfacher und bequemer kommen Sie an Ihre Ziele bzw. erreichen das, was Sie sich für sich wünschen. In Bild 1.3 finden Sie Anregungen zur Reflexion Ihrer Erfahrungen, die Sie im HBF-Buch aufzeichnen können.





Mein persönliches HBF-Buch

(Selbst-)Reflexion Ihrer Erfahrungen

- **Lernfeld Nr. am TT.MM.JJ**
Was habe ich verstanden, gelernt, neu erfahren? Was habe ich gut gemacht?
Was werde ich bewahren? Was werde ich wann verändern?
- **Praxisbeispiel Nr. am TT.MM.JJ**
Was habe ich verstanden, gelernt, neu erfahren? Was habe ich gut gemacht?
Was werde ich bewahren? Was werde ich wann verändern?
- **Entspannungsübung Nr. am TT.MM.JJ**
Was hat bei dieser Übung mir besonders gut getan?
Werde ich diese Übung beibehalten? Wenn ja, wann werde ich diese regelmäßig machen?

Bild 1.3 Mein persönliches HBF-Buch

Genauso ist das freie Schreiben wertvoll. Schreiben Sie auf, was nach einer konkreten Erfahrung in einem Lernfeld, Praxisbeispiel oder einer Übung an Gedanken und Gefühlen da ist. So können Sie anhand Ihrer Aufzeichnungen erkennen, was Ihre Aufmerksamkeit besonders beanspruchte und wo die Aufmerksamkeit unter Umständen zu kurz kam.

Verändern und Bewahren

Sie erhalten in diesem Buch wahrscheinlich neues Wissen, kommen zu Erkenntnissen durch Unterschiede und Widersprüche, die aufgezeigt werden. Sie gewinnen Veränderungsideen. Die erste Frage ist immer, ob Sie das andere bzw. das Neue überhaupt aufgreifen wollen. Sie sind mit dem Grundwiderspruch Verändern und Bewahren befasst (Bild 1.4).

Wenn Sie Neues aufgreifen und mit Ihrem bisherigen Führungshandeln verbinden wollen, stellt sich dann die Frage: Wie können Sie das in ihr bisheriges Verhalten, Handeln, Denken und Fühlen als Führungskraft aufnehmen und umsetzen?

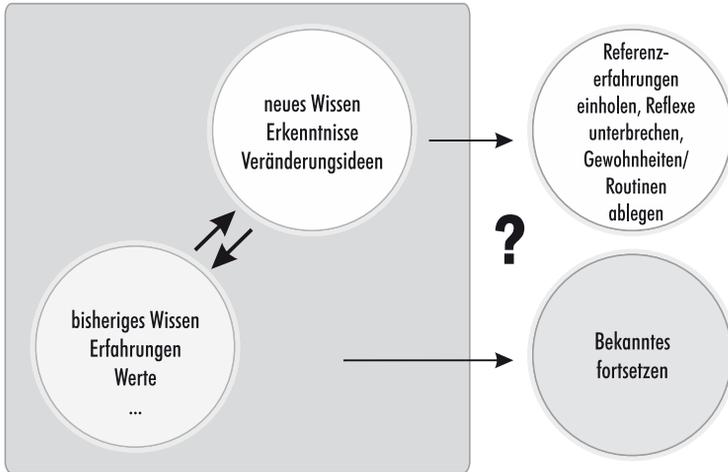


Bild 1.4 Verändern und Bewahren – ein Grundwiderspruch

Es geht darum, mit etwas anderem bzw. Neuem Referenz-erfahrungen zu sammeln, dabei sind oftmals Routinen, Gewohnheiten abzulegen und Reflexe zu unterbrechen. In einer Projektführungsrolle ist es bspw. für eine klare und gestaltbare Beziehung von Projekt und Linie wichtig,

- ... Routinen und Gewohnheiten im Fühlen, Denken und Handeln/Verhalten zu überprüfen und bei Bedarf abbrechen.
- ... Reflexen so weit wie möglich nicht nachzugeben: Agieren Sie wach! Bspw. Einzelspieler versus Teamplayer – welche „Automatiken“ führen Sie da in sich?
- ... eigene Vorstellungen zur hierarchischen und Projektführung bewusst zu machen, bspw. „fachliche Autorität vor sozialer Autorität“, „Kontrolle ist besser als Vertrauen“, „Konflikte sind zu vermeiden“. Derartige Haltungen und Vorstellungen stehen im Wege, Neues aufzunehmen und umzusetzen. Sie verhindern Lernen.
- ... eine neugierige, etwas freche Grundhaltung einzunehmen, in der Sie sich selbst überraschen können. Wenn Sie alles schon wissen, ohne etwas auszuprobieren, können Sie keine neuen Erfahrungen sammeln.
- ... Ihre eigene Coaching- und mediationsorientierte Kompetenz zu erweitern.

Veränderungen von Gewohnheiten und Routinen erfordern Disziplin in diesem Sinne: „Disziplin bedeutet lernen, nicht kontrollieren, unterwerfen, nachahmen und anpassen“ (Krishnamurti, www.zitate.de). Sie initiieren Lernprozesse für sich, Sie führen sich selbst. Selbstführung ist dabei weniger eine harte Arbeit, vielmehr ist sie eine bewusste und sensible Aufgabe, die Zeit und Aufmerksamkeit braucht. Und es gilt auch das altbekannte Sprichwort „Übung macht den Meister“.

Auch Unternehmen sammeln Referenz-erfahrungen, wenn sie etwas verändern möchten. Wenn bspw. Unternehmen im Management von Widersprüchen und Unterschieden andere Wege gehen wollen, sammeln sie Erfahrungen, indem sie unter anderem

- ihr organisationales Bewusstsein stärken,
- Vermittlungsinstanzen zwischen Projekt- und Linienorganisation einrichten bzw. vorhandene laufend überprüfen,
- Kulturveränderung in den Organisationen auch in Nichtveränderungsprojekten vorantreiben,
- unterschieds- und widerspruchsbezogene Kompetenzen (der Projektführungskräfte) entwickeln, fördern und unterstützen,
- einen Rahmen schaffen, der ein Sowohl-als-auch ermöglicht,
- Coaching und mediatives Vorgehen in der Vermittlung zwischen Linie und Projekt stärken und einsetzen.

Eine zentrale Rolle spielen darin die Führungskräfte mit ihrer Kompetenz, anderes und Neues zu versuchen. Von daher werden Sie hier eingeladen, die vorgestellten Lernfelder und Praxisbeispiele auszuprobieren und mehrmals umzusetzen.

Es kann vorkommen, dass Sie an der einen oder anderen Stelle nach anfänglich großer Motivation keine Lust mehr verspüren. Und dies, obwohl Ihnen die Umsetzung des Vorschlages wichtig erscheint. Dann geht es darum, sich den Sog zum „alten“ Herangehen in Führungssituationen bewusst zu machen. Machen Sie sich in jedem Fall Ihre eigenen Vorstellungen zur Rolle einer Projektführungskraft bewusst. Vervollständigen Sie dazu den Satz „Eine gute Projektführungskraft ist (oder kann) ...!“. Möglicherweise sind Sie der Ansicht, dass eine bewusste Führungskraft ALLES wahrnehmen, dass eine gute Führungskraft IMMER erfolgreich oder dass eine angenehme Führungskraft IMMER freudig und empathisch sein muss. Sie wissen selbst: All das sind Generalisierungen, die auf keine Führungskraft zutreffen können, und es sind Hindernisse auf dem Weg, anderes bzw. Neues aufzunehmen. Solche Vorstellungen führen Sie wiederholt zu Altem bzw. Bekanntem. Tauschen Sie an dieser Stelle überzogene Grundhaltungen mit einer offenen, neugierigen Haltung. Die einzelnen Kapitel unterstützen Sie dabei, in dieser offenen Haltung zu bleiben.

Hilfreich ist es, sich ebenso bewusst zu machen, was durch die Veränderung verloren und was gewonnen wird. Jede Veränderung ist mit einem Verlust verbunden (Bild 1.5). Diese Verlustangst kann dazu führen, dass begeisterte Strohfeuer schnell wieder verlöschen, das gewohnte Verhalten wieder einzieht. Wenn Sie sich gesünder ernähren, schlanker werden wollen, verlieren Sie etwas und Sie gewinnen etwas – sowohl als auch.



Bild 1.5 Gewinn und Verlust

In diesem Buch stehen Sie und Ihr Veränderungspotenzial im Mittelpunkt. Natürlich weist eine Vielzahl von Unternehmen einen hohen Veränderungsbedarf auf, wenn es um die drei Beziehungen Linie – Projekt, Erfolg – Gesundheit, Kultur – Kompetenz geht. Da Sie in der Führung dazu eine Schlüsselrolle im Unternehmen einnehmen, widmen sich die Beiträge hier Ihrer täglichen Führungsarbeit. Verändern heißt dabei nicht, sich als Person zu verbiegen und zu verdrehen, um sich dem organisationalen Kontext anzupassen und dabei sich selbst zu verlieren. Dieses Buch möchte Sie zwar bestärken, auch in schwierigen Organisationen Ihren persönlichen Weg zu finden und entsprechende Entscheidungen zu treffen, aber natürlich passt nicht jede Organisation zu Ihnen.

Als Führungskraft sind Sie mehr als andere aufgefordert, Grenzen zu zeigen und sich unter Umständen sogar vom Unternehmen zu trennen – gerade dann, wenn die Organisation absehbar so bleiben wird, wie sie nun mal ist. Für die nächste berufliche Herausforderung ist es in jedem Fall wertvoll, die im Unternehmen gemachten Erfahrungen für sich zu reflektieren.

Mein besonderer Dank

Jedes Buch entsteht mit Unterstützung von Freunden und Familienmitgliedern. Ich möchte mich hier bei allen bedanken und die vielfältige Zusammenarbeit anerkennen.

Die Zusammenarbeit mit meiner langjährigen Freundin Frau Mag. Margot Wieser freute mich deswegen sehr, weil ich endlich eine Gelegenheit hatte, ihr Fachwissen und ihre Kompetenz als Therapeutin mit meiner zu verbinden. Ich möchte mich für die fachliche Überprüfung meiner Entspannungsübungen bedanken, genauso wie für die kritischen Rückmeldungen zu meinen Texten. Besonders schön und wertvoll waren die wertschätzenden Gespräche, wenn ich meinte, im Schreiben kaum voranzukommen.

Mein Dank geht an Dr. Renate Zillich, die mir ihren interessanten Vortrag vollständig zur Verfügung stellte und mir erlaubte, zentrale Aussagen daraus zu verwenden.

Meinen herzlichsten Dank spreche ich meinem lieben Freund Dr. Ernst Zeiner aus. Seine kritischen Bemerkungen forderten mich mehrmals auf, etwas auf den Punkt zu bringen und genauer in Aussagen zu werden. Vor allem bedanke ich mich für die Art und Weise, Kritik zu üben, die unverwechselbar lustig ist. Diese Art, Kritik zu üben, darf Schule machen.

Mein Dank gilt meinem Mann, Frank Buchheister, der mich motivierte, dranzubleiben, und den nötigen zeitlichen Freiraum schuf, um dieses Buch zu schreiben. Mein kleiner Sohn Raphael regte mich hauptsächlich dazu an, Widersprüche und Unterschiede anzuerkennen, A ist nie gleich A und Z nie nur das Ende des Alphabets.

Besonderen Dank spreche ich meiner Freundin Anne Holler-Kuthe aus, die mir auch in diesem Buch eine wertvolle Hilfe war, vor allem wenn es darum ging, allzu offensichtliche österreichische Spracheigenheiten zu vermeiden. Sie war es auch, die mit dem Finger auf sachliche Unklarheiten wies und mir damit oftmals zu mehr Klarheit verhalf.

Ich danke meinem Coach, Heike Gehlert-Stuckert, die mich in meinen Reflexionen unterstützte und mir Mut machte, meine Ideen niederzuschreiben.

Bedanken möchte ich mich bei Frau Lisa Hoffmann-Bäumli, Hanser Verlag, für die angenehme Zusammenarbeit während dieses Buchprojektes.

Herzlichen Dank auch an Harald Binder, der meinen Grafiken ein durchgängiges „Outfit“ gegeben hat.

Aus Gründen der Lesbarkeit verwende ich die männliche Form und meine damit definitiv auch Frauen.

Ich wünsche allen Lesern viel Freude und Erfolg mit diesem Buch!

München, Sommer 2011

Berta Schreckeneder