

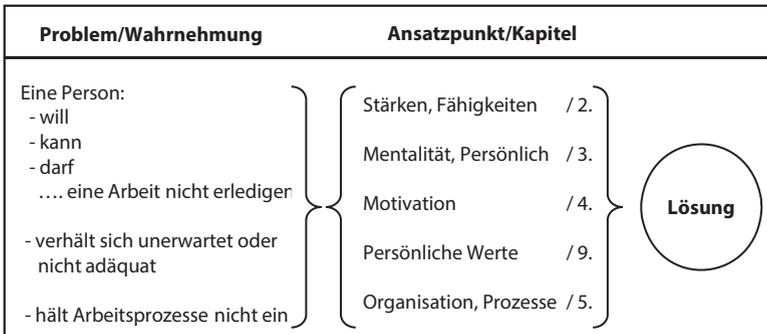
# Vorwort

Der erste Satz eines Buches ist der schwerste – auch für einen Autor, der nach seinem Ingenieurstudium über viele Jahre mit Managementaufgaben betraut war, immer wieder veröffentlicht hat und heute als Unternehmensberater und Gastdozent an Universitäten tätig und den persönlichen Umgang mit Menschen gewohnt ist. Geschafft! Der erste Satz steht, und Sie, liebe Leserin oder lieber Leser, halten das Buch in Ihren Händen. Warum eigentlich? Ihre Motivation ist aus der Managementsicht hochinteressant, und Sie werden in dem speziellen Kapitel 4.5 dazu wichtige Erkenntnisse finden. Doch bevor Sie direkt dort einsteigen, sei der folgende Hinweis gestattet:

Dieses Buch ist so aufgebaut, dass Sie es sowohl an einem Stück durchlesen als auch gezielt in einzelne Themen einsteigen und sich diese ohne Kenntnis der Seiten davor und danach erarbeiten können. Einzige Ausnahme ist das Kapitel 1 (»Analyse: Situatives Verhalten«), das eine übersichtliche **Struktur wesentlicher Zusammenhänge** gibt und das Sie auf jeden Fall zuerst lesen sollten. Sodann wird Ihnen dieses Buch als Nachschlagewerk hoffentlich gut in der Hand liegen, wenn eine schwer überschaubare Situation gegeben ist oder ein anspruchsvolles Führungsgespräch oder gar ein Stellenwechsel bevorstehen.

Das vorliegende Werk ist »aus der Praxis für die Praxis« geschrieben und hat daher nicht den Charakter einer wissenschaftlichen Abhandlung, sondern eher den eines Druckerhandbuches. Was tun Sie üblicherweise, wenn Ihr Drucker nicht funktioniert? Sie schauen ins Handbuch und hoffen, ohne langes Suchen eine gute Fehleranalyse sowie den Lösungsweg zu finden. Hier ist die Absicht ähnlich: Wenn Führung aus irgendeinem Grund Schwierigkeiten macht und Sie nach einer Lösung suchen, können Sie entweder über das Stichwortverzeichnis fündig werden oder durch systematisches Vorgehen, das mit dem Kapitel 1 beginnt, von dort in die passende Verzweigung führt (z. B. »Motivationen«) und Ihnen den richtigen Hinweis gibt. Die Abbildung 1 zeigt die Schnelldiagnose zur Lösung von Führungsproblemen.

Nehmen wir als Beispiel einmal an, dass Sie als Führungskraft bei einem Ihrer Mitarbeiter eine deutliche Unlust wahrnehmen, eine Aufgabe zu erledigen. Wenn die Person üblicherweise guten Willens ist und über die erforderlichen Legitimationen verfügt, wird es vermutlich am Können scheitern. Der Ansatzpunkt liegt dann bei den Fähigkeiten gemäß Kapitel 2. Es könnte aber auch sein, dass der Mitarbeiter unsicher ist bezüglich des Arbeitsprozesses und der vor- oder nachgelagerten Schritte. In diesem



**Abb. 1:** Schnelldiagnose von Führungsproblemen

Fall würde eine der Perspektiven der »Balanced Score Card« weiterhelfen, die in Kapitel 5 beschrieben sind. Wichtig ist, dass Sie bei den Diagnoseverfahren gemäß Kapitel 1 einigermaßen sicher sind, damit Sie den richtigen Lösungsweg einschlagen.

Die in Abbildung 1 nicht erwähnten Kapitel 6 (Personalauswahl), 7 (Führungstechnik) und 8 (Kommunikation) tragen nicht direkt zu Problemlösungen bei, sondern sollen Ihnen Hinweise geben, wie Sie in Ihrer Linien- oder Projektfunktion optimal führen können.

**Merksätze sind hervorgehoben.** Dieses Layout-Detail erlaubt Ihnen, im Schnelldurchgang auf besonders wichtige Erkenntnisse zuzugreifen.

Dem professionellen Feedback, seiner Bedeutung und seinen Wirkungen widme ich im Kapitel 8.4 einen wesentlichen Raum. Auf Ihr Feedback zu meinen Ausführungen bin ich neugierig und werde gern konstruktive Kritik im Sinne von Ergänzungen und Verbesserungen aufgreifen. Meine Kontaktdaten finden Sie im Einband.

Und nun habe ich auf Anregung des Verlages das getan, was meine Frau mir schon Jahre vorher nachdrücklich empfohlen hat: Ein Buch geschrieben... Möge es Ihnen nützen.

Berlin, im September 2016

Joachim Schläper