

**Der praktische Fall 23 und 25:
7 Gebote und 7 Verbote einer erfolgreichen Führung!
„Ein Erfahrungsaustausch zwischen Mentor und Mentee.“
Meixner, H.- E.**

Bei ihrem letzten Treffen haben Mentor Steiner und der Mentee Fürstenberg über die Voraussetzungen einer erfolgreichen Führung diskutiert.¹ Am Ende dieser Diskussion stand die Frage: „Was zeichnet eine erfolgreiche Führungskraft aus?“ Gibt es hierzu allgemeine und/ oder persönliche Erfahrungen, die sich in einem - vielleicht auch mehreren - Kernsätzen verdichten lassen? Mentor und Mentee wollen aus ihrem Fundus bis zu ihrem nächsten Treffen fünf bis sieben persönliche Leitsätze zusammenstellen, die von ihnen erprobt wurden und die aus ihrer Sicht für eine erfolgreiche Führung stehen.

Die Erfahrungen von Herrn Fürstenberg mit seinen drei Jahren als Teamleitung sind überschaubar. Das sieht bei seinem Mentor Steiner anders aus. Er steht bereits seit nahezu 30 Jahren in der Führungsverantwortung. Während der Mentor von Herrn Fürstenberg seinen Führungsstil über den steinigen und verwundbaren Weg des „Versuch und Irrtum“ erproben und entwickeln musste, hatte es Herr Fürstenberg deutlich einfacher: Er konnte sich in vielen Führungsseminaren und Workshops auf diese Aufgabe vorbereiten. Viele weitere Angebote der Personalentwicklung, die seine Verwaltung anbietet, nutzt Herr Fürstenberg. Was für Herrn Fürstenberg zu einer Selbstverständlichkeit wurde, nämlich die vielen Angebote zur Weiterentwicklung als Führungskraft aktiv und intensiv zu nutzen, ist für seinen Mentor ein eher schwieriger Angang. Von Seminaren erwartet Herr Steiner keine großen Erkenntnisse. Er hat seinen Weg

als Führungskraft ohne Unterstützung von außen gefunden und vertraut daher mehr seinem Fundus an Erfahrungen als den Empfehlungen einer Seminarleitung. Der Mentor von Herrn Fürstenberg bringt seine Vorbehalte gegen die Seminar-Theoretiker auf den Punkt: „Diese Trainer stehen ja ohnehin in keiner eigenen Führungsverantwortung!“ Herr Fürstenberg hat die Seminare anders erlebt: Hier konnte er sich mit anderen Seminarteilnehmer unverfänglich austauschen. Er fand viele Anregungen, und er erfuhr über alternative Wege, die zum gleichen Ziel führen. Besonders wertvoll waren für ihn die vielfältigen Impulse zur Selbstreflexion. So empfand er auch die Seminarleitungen nicht als theoretische Besserwisser, sondern als Moderatoren, die die vielfältigen Erfahrungen der Seminarteilnehmer auf den Punkt brachten. Trotz der grundsätzlichen Vorbehalte zu Führungsseminaren ist sein Mentor über den Erfahrungsaustausch zwischen einem Mentor und einem Mentee angetan. Auch Herr Steiner sieht hierin einen interessanten und für beide Seiten lohnenden Weg. Diese „Modernität“ hätte er sich durchaus auch als junge Führungskraft vorstellen können. In dieser Diskussion lässt Herr Steiner allerdings auch erkennen, dass der Weg zu einer geachteten und anerkannten Führungskraft nur über viele harte, mitunter schmerzvolle Kanten führte. Spontan fällt Herrn Fürstenberg bei dieser Schilderung das Zitat eines großen Denkers und Gestalters ein. Der Mensch hat drei Wege, so Konfuzius, klug zu handeln:

- Erstens durch Nachdenken, das ist der edelste.
- Zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste.

¹ Meixner, Hanns -Eberhard, "Wofür werde ich als Führungskraft eigentlich bezahlt?" in: DÖD 6/2009,

- Drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste.

Herr Fürstenberg sieht sich dank des Seminarangebots, den Führungs-Workshops und dem Mentoring-Konzept auf den ersten Weg. Er nutzt das Angebot zu einem geordneten und systematischen Nachdenken. Da hatte es sein Mentor offensichtlich schwerer. Er musste den für ihn - aber wohl auch für die ihm Unterstellten - bitteren dritten Weg gehen. So ändern sich die Zeiten. Vielleicht hinterlassen diese unterschiedlichen Wege aber auch ihre Spuren, die zu unterschiedlichen Sichtweisen führen. Während Herr Fürstenberg in den gemeinsamen Diskussionen mehr auf die positiven Aspekte abstellte, legt sein Mentor vor allem Wert auf die Feststellungen, welche Fehler man als Führungskraft vermeiden sollte. Diese Sichtweise irritierte Herrn Fürstenberg zunächst. Er sah in diesem Ansatz der Verbote so etwas wie das halbleere Glas. Doch je mehr er sich mit dieser Sicht auseinandersetzte und sie akzeptierte, desto mehr Hinweise erschlossen sich ihm. Diese beiden Sichtweisen, die Gebote und die Verbote, ergänzen sich und sie beleuchten das Führungsfeld aus zwei unterschiedlichen Perspektiven. Letztlich aber sind diese unterschiedlichen Standpunkte die beiden Seiten einer Medaille.

Zur Vorbereitung auf ihren gemeinsamen Erfahrungsaustausch wird sich Herr Fürstenberg auf die „Gebote“ einer erfolgreichen Führung konzentrieren, während sich sein Mentor mit den Verboten, also dem, was man unbedingt meiden sollte, beschäftigen.

Allgemeine Gebote und die persönliche Umsetzung im Team

Herr Fürstenberg weiß, dass es keine Patentrezepte in dem so komplexen sozialen Gefüge „Führungsfeld“ geben kann. Gebote und Leitsätze sind daher wie Maßanzüge. Sie müssen den eigenen Vorlieben und Einstellungen, der Aufgabenstruktur, der Dynamik im

Team, den situativen Faktoren im Führungsfeld und vielen weiteren Faktoren angepasst werden. Vor allem geht es um Authentizität. Denn wer beispielsweise autoritär veranlagt ist und autoritär über viele Jahre sozialisiert wurde, wird wohl kaum überzeugend kooperative Führungselemente umsetzen. Wer sich als Führung nur auf die dienstlichen Belange konzentriert und die Mitarbeiter vornehmlich als leicht austauschbare „Funktionierer“ ohne jegliches private Charit im Führungsprozess sieht, der wird wohl kaum in einem Beratungs- oder Coach- Gespräch mit der Feststellung: „Ich mache mir Sorgen um sie...“ einen positiven und glaubhaften Eindruck hinterlassen. „Wenn die richtige Methode“, so eine chinesische Weisheit, „von den falschen Menschen angewandt wird, wirkt die richtige Methode auf falsche Weise.“ Das ist auch das Resümee, dass Herrn Fürstenberg aus den vielen von ihm besuchten Seminaren und seinen ersten Erfahrungen als Teamleitung gewonnen hat. Doch gibt es bei dieser Vielfalt auch etwas, was sich generalisieren lässt? Spontan fällt Herrn Fürstenberg hierzu ein vor vielen Jahrhunderten formuliertes Führungs- Gebot ein. Dieses „Führungs- Gebot“ formulierte ein großer und erfolgreicher Manager des Mittelalters. Als „Chef“ von vielen 1000 Mitarbeitern, die vornehmlich in der „Agar- Industrie“ beschäftigt waren, brachte er seine Führungsphilosophie in einen Kernsatz auf den Punkt. „Keiner soll den eigenen Vorteil suchen, sondern den des anderen.“ Das bedeutet nichts geringeres, als den anderen zum Erfolg zu verhelfen. Welche Herausforderung an die Führung, die schnell in Eitelkeit, Selbstdarstellung, Eigennutz, Ellenbogenmentalität und Siegerpose („Ich gewinne immer! Ich weiß, wie es geht! Keiner kann es besser als Ich!“) abgeleitet kann. Die Gefahr des Abgleitens ist groß. Reinhard Mohn, der langjährige Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzende von Bertelsmann,

brachte seine Beobachtungen und Erfahrungen über die Eitelkeit auf den Punkt. "Der eitle Manager ist leicht verletzlich. Schon eine nach seiner Meinung unzureichende Beachtung irritiert ihn maßlos ... Selbst berechtigte Kritik kann er nicht akzeptieren und empfindet sie als persönlichen Angriff... Seine Untergebenen wissen, dass ... Widerspruch für sie eine persönliche Gefahr bedeutet. So ist schließlich dieser Manager nur noch von 'Ja-Sagern' und Schmeichlern umgeben."²

Richard Bindler, ein Pionier der Neurolinguistischen Programmierung (NLP), knüpft an diese Tradition und Weisheit des St. Benedikts an: „Wir sollten nicht versuchen, jemand anderem etwas von seinem Kuchenstück abzuschneiden, sondern wir sollten mithelfen, einen größeren Kuchen zu backen. Wir sollten alle unsere Fähigkeiten und Kräfte dafür einsetzen“, eine Arbeitswelt zu schaffen, in der jeder gewinnt. Hier wird der Altruismus eines St. Benedikt erträglicher. Es ist die Aufforderung zu einer win – win Situation. Masaaki Imai, der Vater der kontinuierlichen Verbesserung, dem Kaizen, betont ebenfalls dieses zentrale Anliegen der Führung: „Miteinander teilen, sich um den anderen kümmern und gegenseitige Verpflichtungen eingehen - das alles ist beim Kaizen wichtig.“ Es ist die Grundlage einer erfolgreichen Führung. Herr Fürstenberg kann sich für diese „Grundtugenden“ spontan begeistern. Es sind zunächst einmal schöne, wohlgesetzte und erhebende Worte. Doch wie können diese Konzepte im Führungsalltag gelebt und erlebbar gemacht werden? Wie sieht es aus, wenn man aus diesen luftigen Höhen des Schöngelstes in die Niederungen des Alltags herabsteigt. Die Gedanken von Herrn Fürstenberg kreisen um die kleinen und doch so wichtigen Schritte einer Umsetzung dieser Vorgaben in nachvollziehbare Handlungen. Was

bedeutet es etwa im Arbeits- und Führungsfeld, den Vorteil des anderen zu suchen? Was bedeutet diese Aufforderung bei seinen 18 Teammitgliedern? Zunächst ist Herr Fürstenberg erstaunt, wie leicht es ihm gefallen ist, diesem Grundsatz im Allgemeinen zu folgen, und wie schwer es ihm nun fällt, dieses Gebot mit Leben zu füllen. Herr Fürstenberg nimmt sich die Zeit und stellt sich dieser „entschleunigen“ Herausforderung: „Den Vorteil des anderen suchen!“ Was bedeutet das konkret in meinem Arbeitsfeld? Zunächst fällt Herrn Fürstenberg wenig Erbauliches hierzu ein. Doch dann lichtet sich der Nebel, und er beginnt zu begreifen: Vor wenigen Wochen bat ihm ein Mitarbeiter sich für seine Bewerbung einzusetzen. Dieser Kollege sieht in einer anderen Tätigkeit und in einem anderen Umfeld ein besseres Sprungbrett für seinen weiteren beruflichen Weg. Das hat Herrn Fürstenberg zunächst an zwei empfindlichen Stellen getroffen. Dieser Mitarbeiter ist eine Stütze in seinem Team. Auf ihn zu verzichten heißt, Unruhe im Team, aufwändige Suche nach einem geeigneten Nachfolger, Überzeugungsarbeit im Instanzenzug, Doppelarbeit, erhöhte Arbeitsbelastungen für das Team, zeitintensive Einarbeitungszeiten. Persönlich fühlt sich Herr Fürstenberg in seinem Selbstverständnis verletzt. „Kann es ein besseres Umfeld als in seinem Team geben?“ Hier beginnt die Eitelkeit von Herrn Fürstenberg. Letztlich hat Herr Fürstenberg diese kleinliche „Denke“ hinter sich gelassen. Durch seine engagierte Fürsprache und Unterstützung hat der Kollege geschafft, was ohne das aktive Zutun von Herrn Fürstenberg nicht gelungen wäre. Aber das Gebot: „Den Vorteil des anderen Suchen“ zeigt sich auch in einem weniger spektakulären Umfeld. Es sind die jährlichen Verteilungskämpfe bei den Urlaubsregelungen. Hier scheint sich jeder der Nächste zu sein. Es ist erstaunlich, was man alles in diesem Umfeld an Ansprüchen, Unter-

² Mohn, R.: Schaumschläger im Vorstandssessel - Der Faktor Eitelkeit im Leben des Managers, in: Die Zeit, Nr. 1 v. 27.12.1985, S. 28.

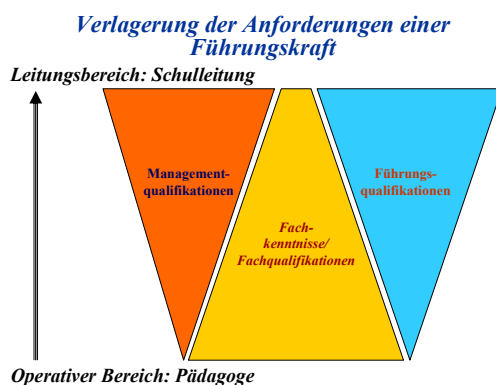
stellungen, Verletzbarkeiten im Kleinen erleben kann. Noch deutlicher zeigen sich diese Entgleisungen beim Ringen um die Verteilung der Prämie. Auch werden beispielsweise Informationen zurückbehalten, die dem Kollegen die Arbeit erleichtern könnten. Mitunter hat Herr Fürstenberg erlebt, wie der Vorgänger wichtiges Insiderwissen dem Nachfolger vorenthielt. Die Folge war absehbar: Der Nachfolger trat von einem Senftopf in den nächsten. Das Ergebnis war gewollt: Der Vorgänger erstrahlt in einem besonderen Licht. So setzt man sich kleine Denkmäler auf Kosten Dritter.

Führung: Kunst oder Technik? Zwischen Einstellung und Fertigkeiten

Der Mentor von Herr Fürstenberg ist eine allseits geachtete Führungskraft. Dieses Image bekommt man nicht geschenkt oder durch eine Beförderung gratis als Beigabe nach dem Motto: Wem der Herr das Amt gibt, gibt er auch den Verstand. Hieran muss man arbeiten. Der Mentor von Herrn Fürstenberg gilt als eine faire, konsequente und entscheidungs-freudige Führungskraft. Er gibt sich authentisch, verfügt über soziale Kompetenz, geht die Aufträge des Dezernates zielorientiert an, ist gut organisiert und selbst in kritischen und turbulenten Situationen erweist sich seine Empathie. In der Ausbildung wird dieses Wissen kaum vermittelt, das hat auch Herr Fürstenberg erfahren müssen. Im Verhaltens- und Management – Training während seines Studiums hat er viele zwischenmenschliche Situationen durchspielen können. Aber damals zählten mehr die Klausuren und die Noten des Staatsexamens. Manche „weichen“ Fächer, wie das Management- Training nahm er daher in seinem Studium nicht so ernst und wichtig. Für Herrn Fürstenberg gab es im Studium dringlichere und handfestere Lerninhalte. Es galt die Klausuren gut zu bestehen. Heute sieht er die verpassten Chancen und

Möglichkeiten durchaus differenzierter. Für ihn liegen die eigentlichen Herausforderungen und Konfliktpotenziale im zwischenmenschlichen Bereich. Sie bestimmen das Führungsfeld. Herr Fürstenberg steht mit dieser Beobachtung nicht alleine: Eine Studie der Metallarbeitgeber weist auf diese Zusammenhänge ausdrücklich hin: Für Konflikte und Fehlentwicklungen in den Geschäftsprozessen sind weniger fehlende fachliche Kompetenzen und mangelnde fachliche Fertigkeiten entscheidend, sondern die Einstellung als Führungskraft und die sozialen Fertigkeiten. Die Führungskraft ist vor allem als Dienstleister und Sozialingenieur gefordert. Kann man aber so etwas lernen? Bis zu welchem Grad ist es erlernbar? In dem Führungsnachwuchs- Programm seiner Verwaltung sind mehrere Kompetenzbereiche ausgewiesen. Da geht es um Fertigkeiten und Kenntnisse. Da ist dann die Rede von den persönlichen, den methodischen, den instrumentellen und den sozialen Kompetenzen, hinter denen Fertigkeiten und Kenntnisse stehen. Dazu gehören der Umgang mit den Führungsinstrumenten, der „Mitarbeiterbeurteilung“, dem „Mitarbeitergespräch“, der „Vorgesetztenbeurteilung“. Dahinter stehen wichtige Fertigkeiten einer Führungskraft. Diese Fertigkeiten und Kenntnisse sind wichtig, sie sind auch erlernbar. Das entscheidende Kriterium der Führung aber ist für Herrn Fürstenberg der Faktor „Einstellung“: Die Einstellung zu seiner Aufgabe, zu seinen Mitarbeitern, zu seiner Verantwortung. So eine Einstellung ist keine statische Größe. Das „Eingestellt sein“ ist eine dynamische Größe, sie entwickelt sich. Sie wächst, formt und entfaltet sich durch die Erfahrungen und der persönlich geprägten Sicht, die Dinge anzugehen. An seiner Einstellung kann man arbeiten, in jedem Fall aber sollte man sie ständig hinterfragen. Es beginnt schon mit so einfachen Fragen nach dem eigenen Menschenbild: Dieses Bild wird geprägt durch die Umwelt. Wer ständig von Intrigen umgeben ist, wird

wohl eher die Intrige als ein unvermeidliches Übel akzeptieren. Wer es indes mit offenen und ehrlichen Naturen zu tun hat, wird eine andere Einstellung entwickeln. Entscheidend ist wohl die ständige Reflexion. Wer in der Verwaltung vom Sachbearbeiter in die Führungsfunktion aufsteigt, muss sich von einer Vorstellung trennen: Er sollte nicht versuchen, der bessere Sachbearbeiter zu werden. Seine Aufgaben sind andere. Muss beispielsweise die Schulleitung von einem Pädagogen wahrgenommen werden? Wäre es nicht besser, wenn beispielsweise ein Betriebswirt die Geschicke eines Gymnasiums führen würde. Denn mit jeder Karrieresprosse verliert das Fachwissen an Bedeutung. Führungs- und Managementkompetenzen werden wichtiger und das Fachwissen verliert an Bedeutung.



Die sieben Gebote der Führung

Für Herr Fürstenberg bereitet sich auf die Diskussion mit seinem Mentor vor. Für ihn stellt sich dabei die Frage: „Welche Gebote sind mir als Führungskraft wichtig? Welche Gebote helfen mir, meine Aufgabe besser auszufüllen?“ Als Ergebnis seines Wägens und Abwägens stehen die folgenden sieben Gebote:

1. ***Nehmen Sie die vermeintlichen Kleinigkeiten ernst! Kleinigkeiten sind es im Privaten wie im Führungsfeld, die das klimatische Miteinander nachhaltig beeinflussen!***

Diese vermeintlichen Kleinigkeiten sollten ernst genommen werden. Wenn

zwei Mitarbeiter in einem Raum zusammensitzen und der eine bei 18 Grad schwitzt und der andere noch bei 28 Grad zittert, führt das leicht zu sozialen Verwerfungen. Was für den einen eine vernachlässigbare Kleinigkeit ist, ist für den anderen eine ganz große Sache. Manche lieben den großen Wurf, andere die Details. Wenn es um die vielen bedeutsamen Kleinigkeiten geht, dann ist vor allem Empathie gefordert. Lösungen finden sich, wenn sich beide Seiten jeweils in die Rolle des anderen hineinversetzen können. Kleinigkeiten zeigen sich auch im „Miteinanderumgehen“. Wer Mitarbeiter rufen lässt, sie vor der Türe warten lässt und ungeniert in ihrem Beisein telefoniert, mag dies als hinzunehmende Kleinigkeit sehen. In den Augen der Betroffenen führt diese vermeintliche Kleinigkeit zu einer mentalen Aufrüstung. Achtung vor dem anderen fühlt sich anders an.

2. ***Motivieren Sie über das Wort! „Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.“ (Lee Iacocca) Es geht um das richtige Wort an der richtigen Stelle, und es geht um die richtige Wortwahl.***

Mit Worten kann man Brücken bauen, oder Barrieren errichten. Ein gefallenes Wort kann man nicht mehr aufheben und unbedachte Worte können schärfer als ein Schwert sein und tief verletzen. Auch wird zu viel übereinander und zu wenig miteinander geredet. Daher nimmt sich Herr Fürstenberg viel Zeit, um mit den Teammitgliedern, aber auch im Instanzenzug im Gespräch zu bleiben. Gerade heute, in der fast ausschließlich über SMS und Mails kommuniziert wird, sucht er in regelmäßigen Abständen das so wichtige und unverzichtbare „Vier – Augen – Gespräch“. Das funktioniert nur durch eine ständige Selbstkontrolle und eine hohe eigene Disziplin.

3. Geben Sie Orientierung und vermitteln Sie die Sinnhaftigkeit der wahrzunehmenden Aufgaben.

Unzufriedenheit entsteht, wenn der Mitarbeiter nicht weiß, was er wann warum zu tun hat. Durch eine regelmäßige Zielvereinbarung, wie sie auch LOB eingefordert, werden die Zielprozesse kommuniziert, die Hintergründe offengelegt und die Einordnung der Ziele im Gesamtkontext gemeinsam erläutern. Auch politische Entscheidungen, die nicht selten einen geordneten Verwaltungsablauf erschweren, können so von den Mitarbeitern besser eingeordnet werden.

4. Setzen Sie auf die Motivierung durch Standards. Mitarbeiter wollen Erfolgserlebnisse. Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg!

Definieren Sie gemeinsam realistische, persönlich fordernde und messbare Ergebnisse. Solche Standards finden sich heute in vielen Bereichen. Besonders im Qualitätsmanagement sind diese Standards ein wichtiges Hilfsmittel, um eine Identifikation und Motivation für einen kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserungsprozess zu ermöglichen. Standards müssen so gesetzt werden, dass möglichst viele gewinnen! Auf keinen Fall sollte eine „Sieger - Verlierer – Spirale“ in Gang gesetzt werden.

5. Vermeiden Sie die Demotivation in Ihrem Team! Motivation wird schnell zu einer Manipulation!

Als Dienstleister ist die Teamleitung gefordert, die vielen täglichen kleinen und größeren Ärgernisse aus dem Weg zu räumen, die den Teammitgliedern die Lust an der Arbeit nehmen. Das sind in der Regel Kleinigkeiten. Sie lassen sich meist ohne größeren Aufwand korrigieren.

6. Achten Sie auf Ihre Verantwortung als Vorbild.

Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie steht, desto mehr Augen richten sich danach aus. Führungskräfte

sind daher die Multiplikatoren des Wertesystems. Leben Sie die Werte und lassen sie diese Werte in ihrem Umfeld erleben. Verlangen sie nicht, was nicht auch sie zu geben bereit sind (z.B. Leitlinien der Zusammenarbeit). Wer sich beispielsweise nicht mit dem Mitarbeitergespräch identifiziert, oder über die anstehende Regelbeurteilung klagt, die leistungsorientierte Bezahlung für einen Fehlgriff hält oder die Vorgesetztenbeurteilung ablehnt, kann nicht erwarten, dass diese Instrumente von den Mitarbeitern akzeptiert werden. „Es fällt dem Überzeugten nicht schwer zu überzeugen!“ (Schiller) und wer nicht innerlich brennt, wird den Funken nicht übertragen können. Ihre Identifikation mit den vorhandenen Instrumentarien ist gefordert! So etwas muss man sich erarbeiten!

7. Bauen Sie auf die selbstgefundene Lösung. Die selbstgefundene Lösung ist besser als der vorgedachte Weg.³

Schaffen Sie Raum und Zeit, damit die Mitarbeiter sich aktiv mit den anstehenden Herausforderungen auseinander setzen können. Setzen sie auf Mitdenker und Mitgestalter! Werden Sie nicht zu einem einseitigen Vordenker! Entwickeln sie Vertrauen in die Potenziale ihrer Mitarbeiter. Trauen sie ihnen mehr zu. Sie werden überrascht sein, was für Potenziale in der Verwaltung sind. „Man soll die Leute“, so Lee Iacocca, „mit dem Ball laufen lassen.“

Fehler in der Führung, die es zu vermeiden gilt! Sieben Verbote

Herr Steiner, der Mentor von Herrn Fürstenberg, ist zu einem Pragmatiker ohne große Illusionen geworden. Er hat seine Führungstechniken durch sein „Versuch- Irrtum- Verhalten“ erprobt,

³ Vgl. hierzu auch die Technik Fall 21 „Montagskrankheit“ S. 194.

und er hat über und aus seinen Führungsfehlern gelernt. Das hat ihn weitergebracht. Fehler gehören, dazu bekennt er sich, zum Leben eines Managers, jedoch darf sich der gleiche Fehler nicht noch einmal wiederholen. Fehler, auch das gehört zu seinen Credo, sind schmerzhaft, aber sie prägen eine Führungskraft und weisen sie in ihren Schranken. Das schafft Bodenhaftung- vor allem, wenn man zu seinem Fehler steht und diesen nicht auf andere abschiebt. Für ihn gilt daher: „Man darf zwar hinfallen, aber muss auch wieder aufstehen!“ Auf diese Weise hat Herr Steiner gelernt, sich den Herausforderungen immer wieder von Neuem zu stellen. Wer bei den ersten Schwierigkeiten resigniert, der hat bereits verloren. Als Leistungssportler hat Herr Steiner gelernt, eigene Grenzen zu erkennen, mit Frust umzugehen und gleichwohl seine Ziele beharrlich weiter zu verfolgen. Geprägt von seiner humanistisch ausgerichteten Gymnasialzeit hat er sich als Führungskraft an den vier Kardinaltugenden des Aristoteles orientiert. Sie haben ihm in vielen kritischen Führungssituationen seinen Weg gewiesen:

- Weisheit oder Klugheit (*sapientia* bzw. *prudentia*),
- Gerechtigkeit (*iustitia*),
- Tapferkeit (*fortitudo*, *magnitudo animi*) und
- Mäßigung, Besonnenheit (*temperantia*).

Zunächst mag es seltsam klingen, Tapferkeit von einer Führungskraft zu verlangen: Es ist die Tapferkeit, mit dem Schwert des Wortes fair und offen zu „kämpfen“, unpopuläre und wenig abgesicherte Entscheidungen zu treffen, sich der Häme der nachkartenden Besserwisser zu stellen, die im Nachhinein es ja schon immer gewusst haben wollen, wenn die Sache einmal schief gelaufen ist. Tapferkeit zeigt sich aber auch im Instanzenzug. Führungskräfte dürfen nicht vor der Macht des Wortes oder des Status einknicken, und sie

dürfen sich vor allem nicht von einer Drohkulisse einlullen lassen. Es gab in der Karriere von Herrn Steiner viele kritische Situationen, die ihm Tapferkeit, Besonnenheit und Klugheit abverlangten. Dabei hat ihn ein Erlebnis besonders geprägt: Damals war er als Sachgebietsleiter tätig. Ein neuer Bürgermeister hatte etwas ganz großes im Sinn. Viele Mitarbeiter der Verwaltung ließen sich von dieser Begeisterung ihres Bürgermeisters anstecken. Die Presse tat ihr übriges. Das Vorhaben, an den sich andere Gemeinden nicht so recht herantrauten, wurde mehr und mehr zu einem Prestigeprojekt für den zupackenden Bürgermeister. Was andere in ihrer Begeisterung übersahen, mahnte sein früherer Amtsleiter mit einer Portion Nüchternheit an. Diese Nachdenklichkeit passte in keiner Weise in die allgemeine Euphorie. Schon bald wurde der Amtsleiter als Spielverderber, Bedenkenräger, notorischer Neinsager und Nörgler in die Ecke gestellt. Mit verbaler Geschick zog der Dezernent die Sachargumente des Amtsleiters ins Lächerliche. Dieses unfaire Spiel begann mit trivialen, aber durchweg nachvollziehbaren Platituden: „Ich will von Ihnen nicht wissen, was gegen das Vorhaben spricht, ich will von ihnen wissen, wie wir das Problem lösen können! ... Sie werden dafür bezahlt, auch schwierige Probleme zu lösen! ... Kommen sie mir doch nicht immer mit diesen abgedroschenen Argumenten... Ich bin von ihnen enttäuscht. Ich hätte ihnen mehr Fantasie und Gestaltungswillen zugetraut... Der Bürgermeister will das Projekt und das werden wir hinbekommen! Im Übrigen: Wie stehen wir denn da, wenn uns das nicht gelingt!“ Eine Weile konnte der Amtsleiter die gnadenlose Häme ertragen. Doch je mehr er allerdings in die Ecke gedrängt wurde, desto empfindlicher reagierte er. Es fehlt ihm die Besonnenheit strategisch zu schweigen, und es fehlte ihm die Leichtigkeit, sich elastisch zu bewegen, ohne seinen Standpunkt zu verlassen – etwa so wie der Baum seine

Äste dem Wind folgen lässt, aber als Stamm unverrückbar dem Sturm trotzt. Letztlich konnte der Amtsleiter nur immer wieder wiederholen, was er bereits gesagt hatte. Das war sein Fehler: Er wiederholte sich zu häufig, ohne die „Notleine“ beizeiten zu ziehen. Entsprechend war die Kommentierung des Dezernenten: „Herr Aust, ihre ständig wiederholten Einwände kennen wir inzwischen. Sie werden auch nicht durch ständiges Wiederholen besser! Machen sie uns endlich einmal einen konstruktiven Vorschlag! ... Wollen sie etwa die Verantwortung dafür übernehmen, wenn das großartige, einmalige und zukunftsweisende Vorhaben an ihrem kleinlichem Votum scheitert!?“ In dieser harten Zeit stand ihm ein Freund zur Seite. Seinen gut gemeinten Rat interpretierte der ins Abseits geschobene Amtsleiter leider falsch. Dieser Rat in Form eines Zitates lautete: „Gott gebe mir den Mut, zu verändern, was zu verändern ist, die Gelassenheit, hinzunehmen was nicht zu verändern ist und die Weisheit zwischen beiden zu unterscheiden.“ Da ihn keiner hören wollte, die Zeit drängte und eine Entscheidung in Eile getroffen werden musste, resignierte der Amtsleiter und fügt sich „weichgekocht“ dem Gruppendruck statt die Angelegenheit auf der Chefebene klären zu lassen. Er zeigte eine aufgedrängte Gelassenheit, wo Widerstand das Gebot der Vernunft und der Überzeugung war! Wenig später trat ein, was er befürchtet hatte. Es kam weit schlimmer als seine Befürchtungen es hätten ausmalen können. Schuldige wurden gesucht, und er wurde an vorderster Stelle genannt. Die Gruppendynamik funktionierte ein weiteres Mal. Von diesem Trauma erholte sich sein Amtsleiter nie wieder. Er war ein gebrochener Mann. Für Herrn Steiner schien es, als sei er zu einem apathischen Kostgänger geworden.

Herr Steiner hat in seinem Berufsleben viele weitere ähnliche, wenngleich weniger dramatische Entwicklungen

beobachten können. Fast immer ging es um Prestigeprojekte, um Illusionen, um die Sorge, es könnte eine Chance verpasst werden, um Eitelkeiten, in denen sich die Chefs als Macher sonnen wollten, um politischen Gestaltungswillen hart an der Grenze des Machbaren sowie der korrekten Abwicklung. Um all das gleichwohl zu „händeln“, wurden Wege gewählt, die an die Grenze des Möglichen und des Erlaubten stießen. Dubiose Geschäftsmacher, die viel versprochen und nichts hielten, hatten in dieser Gemengelage eine große Chance. Substanz ersetzten sie mit großen Gesten, leuchtenden Symbolen, imponierenden Präsentationen und kaum zu überbietender Dreistigkeit. Fast immer gab es genügend nüchterne Mahner, die sich von dieser Rhetorik und Marketingleistung nicht beeindruckt ließen. Doch auch die brachte man zum Schweigen. Mitunter genügte der Appell an die Loyalität. Aus seinen Fundus an Erfahrungen leitet Herr Steiner für die gemeinsame Diskussion die folgenden sieben Verbote ab:

1. Vermeide faule Kompromisse und geh die kritischen Punkte beizeiten an.

Wer das Strittige zunächst aus Harmonie ausklammert, wird schon bald davon eingeholt und nicht selten wird er davon erdrückt. Jeder Vorstand weiß: Notwendige Grausamkeiten sind möglich bald nach Antritt auf der neuen Stelle zu verkünden. Danach kann es für alle Beteiligte nur noch besser werden! Das Streben nach Harmonie, verstellt ebenso wie Illusionen die klare Sicht. Was getan werden muss, schiebe nicht länger auf! Packe es beizeiten und beherzt an, auch wenn es unangenehm ist. Alles hat seine Zeit. Wer den Schnitt zum rechten Zeitpunkt verpasst, dessen Argumente stumpfen ab und wirken schon bald kontraproduktiv.

2. Lasse dich nicht durch Gruppendruck, durch persönliche

Unterstellungen, durch Versprechungen oder durch latente und/oder manifeste Drohungen von deinen Überzeugungen ablenken.

Finde deinen Weg und bleib in der Sache standhaft und im Miteinander verbindlich. Lass dich nicht durch den Gruppendruck von deiner Überzeugung abbringen. Achte auf die Dynamik in der Gruppe. Lass dich nicht auf später vertrösten. Vermeide umsichtig die Sachgasse der hektischen Entscheidungen. Bleibe in der Sache verbindlich im Standpunkt hart und konsequent.

3. Sei nicht eitel und eingebildet!

Es geht nicht um die eigene Person, sondern es geht um das gemeinsame Ziel. Suche nicht den eigenen Vorteil, sondern fühle dich einzig und allein dem Ziel und der Sache verpflichtet.

4. Lass dich weder von den notorischen Nein-Sager noch von den Schleimern oder den „Vereinfachern“ in eine Sackgasse steuern.

Unterscheide zwischen den berechtigten Einwänden, den vorgeschobenen Einwänden und den tatsächlich zu lösenden Herausforderungen. Suche nicht das Haar in der Suppe, sondern suche einen realistischen Weg für ein realistisches Ziel. **„Es gibt Leute, die nur aus dem Grunde in jeder Suppe ein Haar finden, weil sie, ie. Höre aktiv zu, was sie zu sagen haben. Wer gegen den Gruppenkonsens angeht, wird häufig ausgegrenzt, mitunter werden seine Hinweise ins Lächerliche gezogen.**

7. Vermeide die Siegerpose und die Fiktion des Alleskönner.

Sei kein besserer Sachbearbeiter, klebe nicht am Detail. Eine Führungskraft muss nicht alles besser wissen. Der Trainer eines Sportlers ist nicht der bessere Sportler. Spiele nicht das Spiel des ewigen Siegers, der keine Konkurrenz ertragen kann. **„Suchen**

wenn sie davor sitzen, so lange den Kopf schütteln, bis eins hineinfällt.“(Friedrich Hebbel) Lass dich aber auch nicht von einem wenig realistischem Wunschdenken anstecken. Bleibe bei alledem ein kreativer Realist. Dann sind Probleme eine Herausforderungen, für die es eine Lösung gibt.

5. Vermeide einen unrealistischen Perfektionismus.

Mit einem geringen Aufwand lassen sich überproportional hohe Effekte erzielen. Je mehr man sich der Zielgenauigkeit nähert, desto größer wird der Aufwand. Finde die Symbiose zwischen Perfektionismus und erforderlicher Qualität. Nicht jeder Qualitätsstandard wird in der vorgegebenen Höhe von den Kunden gewünscht. Der Kosten – Nutzen – Faktor sollte den Standard bestimmen. In einer Stadtverwaltung wurde ein Germanist zum Oberbürgermeister gewählt. Viele hatten den Eindruck, dass nunmehr in der Verwaltung die Orthografie wichtiger als die Inhalte war.

6. Beteilige dich nicht an einer Intrigenkultur und lass dich nicht in diesem Sumpf verstricken.

Querdenker werden häufig in einem Topf mit dem destruktiven „Verhinderer“ geworfen. Rede mit den Querdenkern und rede nicht über s

„Sie sich Mitarbeiter, die das Potential haben, Sie zu übernehmen. Erstklassige Führungskräfte scharfen erstklassige Mitarbeiter um sich, zweitklassige nur drittklassige.“

Ausblick

In der Diskussion werden zwischen Mentor und Mentee die beiden unter-

⁴ Bernd Pischetsrieder, ehem.

Vorstandsvorsitzende VW, Capital, 22/ 2003, S. 37.

schiedlichen Sichtweisen deutlich. Herr Fürstenberg hat vor allem seine Teammitglieder im Auge, Herr Steiner hat im Instanzenzug die Perspektive nach oben im Blickfeld gehabt. Hier wird die

Sandwichstellung einer Führungskraft deutlich. Führung läuft nur so gut, wie man in der Hierarchie nach oben und nach unten abgesichert ist.