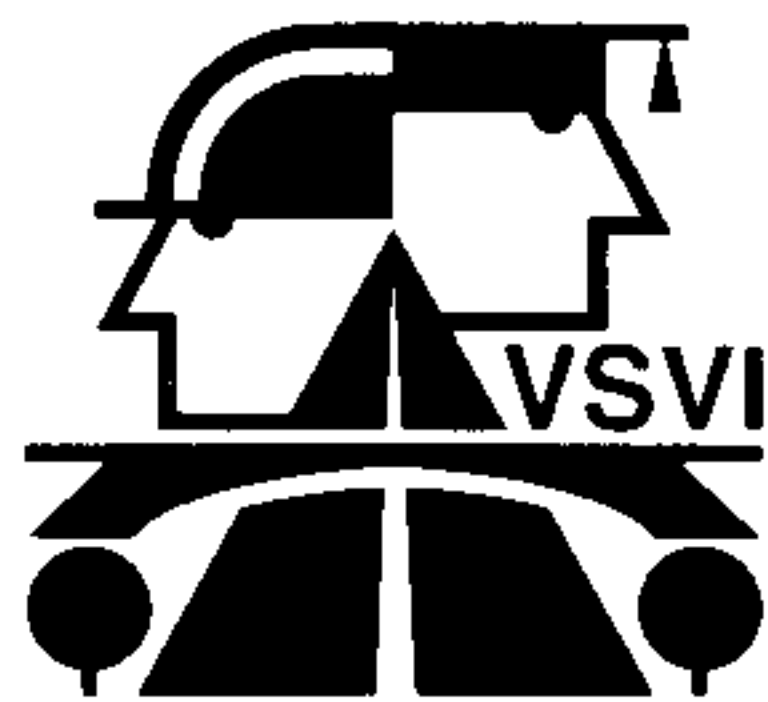


---

**Auf neuen Wegen zum persönlichen Erfolg:**  
**MITARBEITERFÜHRUNG UND MOTIVATION IM UMBRUCH**

Prof. Dr. H. Eberhard Meixner



**VEREINIGUNG DER STRASSENBAU- UND VERKEHRSINGENIEURE  
RHEINLAND-PFALZ UND SAARLAND E. V.**



Prof. Dr. **H. Eberhard Meixner**, Bonn

H. E. Meixner ist seit 1979 an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung als Professor für Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Personalmanagement, Organisation und Verhaltenstraining in der Lehre tätig. Zuvor war er über acht Jahre in mehreren zentralen Funktionsbereichen im Bundesministerium des Innern und der Verteidigung mit Fragen der Personalführung, Personalentwicklung und Personalwirtschaft befaßt.

In zahlreichen Veröffentlichungen zu personalpolitischen Fragen und Vorträgen sowie im Management-Training hat er sich mit konzeptionellen und praktischen Fragen des Personalwesens auseinandergesetzt.

---

---

## Auf neuen Wegen zum persönlichen Erfolg: Mitarbeiterführung und Motivation im Umbruch

---

Meine Damen und Herren,

als ich heute morgen gut eingestimmt zur Klausuraufsicht an unserer Fachhochschule aufbrach, da wußte ich noch nicht, daß dieser Morgen etwas bringen würde, nämlich eine Erprobung dessen, was ich Ihnen heute hier vortragen werde.

Denn gutgelaunt fuhr ich heute morgen los und schon bald saß ich im Stau, was ja heute nichts besonderes ist und deswegen auch sicherlich nicht erwähnenswert gewesen wäre. Nur, in so einem Stau kommt die Zeit der Besinnung; und als ich dann in mich kehrte, stellte ich fest, daß ich ohne Binder und ohne Jacke auf dem Weg zu Ihnen war. Zurückfahren, das Fehlende zu holen, paßte nicht mehr. Ich mußte also sehen, wie ich damit fertig wurde. Und nun können Sie sich natürlich vorstellen, in der Theorie ist das sehr einfach zu behandeln. Da heißt es in der Theorie: Die Gelassenheit des Herzens wahren, auf einen positiven Ausgang hoffen und in Ruhe der Dinge harren.

In der Praxis sah das heute morgen bei mir etwas anders aus. Ich gebe zu, da war in diesen Minuten es mir nicht nach diesen Einstellungen, nach dieser Theorie. Die Praxis war ein aufputschender Dialog – Sie können sich das vorstellen. So ein innerer Dialog: „Wie konnte das bloß passieren, was mache ich, so ein ...“! Und Sie können sich vorstellen, wie das weitergeht.

Ich will es verkürzen an dieser Stelle. Es gelang mir, in wenigen Minuten das Fehlende zu organisieren, zu kaufen, und damit wäre eigentlich diese nette Geschichte, die nicht erfunden ist, sondern sich tatsächlich ereignet hat, schon zu einem Ende gekommen. Aber: Ich saß eine Stunde in der Klausuraufsicht, eine von vier Stunden, da ging die Türe auf und herein kam die Leitung der Fachhochschule und sagte: „Klausur abbrechen“. Was war passiert? Die Klausur war bekannt gewesen. Und so hatte ich also weitere drei Stunden gewonnen. Das ist nun, wie gesagt, keine nette Geschichte, sondern das ist live. Und das ist aber auch genau das Thema, zu dem ich heute Ihnen etwas vortragen will. Und wir haben hierzu eine Stunde Zeit. Länger werde ich nicht machen. Ich hab's genau ausgezirkelt. Ich will mal schnell schauen, fünf vor sechs sind wir zu Ende. Für die, die abtauchen in eine Oase der Ruhe: Sie wissen, daß das in einer Stunde dann wieder in Dynamik und Bewegung übergeht.

Meine Damen und Herren, jetzt komme ich zu dem, was ich vorbereitet habe. Wer zu Hause oder wer im Beruf führt oder geführt wird, weiß, daß es auf die vielen Kleinigkeiten im täglichen Miteinander ankommt. Kleinigkeiten sind es, die das Arbeitsklima bestimmen; Kleinigkeiten sind es aber auch, die die häusliche Atmosphäre prägen. Sie alle haben eine Vorstellung über die Dynamik, die sich auf Sicht entwickelt, wenn der eine Ehepartner bei offenem Fenster und der andere bei geschlossenem Fenster schlafen will oder etwa, wenn der eine die Zahnpastatube oben ausdrückt und der andere glaubt, ständig von unten nachschieben zu müssen. Oder, um ein drittes

Beispiel zu nennen, eine Kleinigkeit – aber eine bedeutsame – wenn die Lerche, also der Morgenmensch, und die Eule, also der Nachtmensch, beim morgendlichen Frühstück in Interaktion treten. Das Kommunikationsmuster der beiden, der Eule wie der Lerche, weist dann ein einseitiges Gegeneinander von verbalen und nonverbalen Zeichen des Angriffs und der Abwehr auf. Die nonverbalen Zeichen signalisieren auf der einen Seite des Frühstückstisches „Stör mich nicht, laß mich in Ruhe“ und werden auf der anderen Seite mit der verbalen Aufforderung „Schau doch mal etwas freundlicher in den Tag, es ist ja nicht auszuhalten mit Dir“ kommentiert und beantwortet. Diese paradoxe verbale Botschaft nach dem Motto und Muster „Ich will, daß Du es freiwillig tust“, garantiert einen prägenden und disharmonischen Start in den Tag.

Vergleichbare energiegeladene Spiele, die mitunter auch viele unkontrollierte Emotionen unmittelbar freierwerden lassen, setzen sich nahtlos am Arbeitsplatz fort. So etwa, wenn zwei in einem Büro zusammensitzen, von denen der eine bei 18 Grad anfängt zu schwitzen und der andere bei 28 Grad gerade aufhört zu frieren. Oder wenn der wortkarge und emsige Aufgabenbewältiger Chef ein Gespräch von dem Vielredner und Bedeutsamen, dem es nicht gelingt, auf den Punkt zu kommen, trotz seiner Hektik und Aufgabenlast aufgedrängt bekommt. Gelingt es, meine Damen und Herren, diese und ähnliche Kleinigkeiten in den Griff zu bekommen, dann ist für das Unternehmen, ist für die Verwaltung, aber auch für den häuslichen Frieden häufig weit mehr gewonnen als umfassende fachtheoretische Nachqualifizierung.

Geht man einmal den Ursachen, den Störungen, Versäumnissen, Pannen und Störfällen in einem Unternehmen nach – das ist wiederholt geschehen – dann liegen die Hintergründe dieser Mißgeschicke in weit mehr als 80 von 100 Fällen nicht etwa im fehlenden Fachwissen, sondern sie sind auf menschliche und zwischenmenschliche Störquellen oder Defizite zurückzuführen. Die innere Kündigung bis hin zu dem Phänomen des blauen Montags sind nur einige Aspekte, die in diesem Zusammenhang aufgezählt werden können. Viel Energie, Kreativität und Innovationen verlieren sich in unseren Organisationen im Gerangel um Zuständigkeiten und Abgrenzungen. Der Kampf um Reviergrenzen wird häufig mit so großer Hartnäckigkeit ausgetragen, daß selbst das Wohl des Ganzen zu einer untergeordneten Größe werden kann. Lee Iacocca hat vieles von diesen Irrationalitäten in seinem Buch „Eine amerikanische Karriere“ beschrieben. Wo Neid, Konkurrenzrängelei, Mißgunst, Schikane, Dominanz um der Dominanz willen vorherrschen, da versandet menschliche Kreativität, Reife, Selbstverantwortung und Innovation.

Diese disharmonische Dynamik, die selbst vor den Vorstandsetagen keinen Halt macht, kommt in der so treffend formulierten Managerformel zum Ausdruck. Da heißt es: „Ein Drittel der Arbeitszeit ist zu reservieren, um am Stuhlbein des Konkurrenten zu sägen. Ein weiteres Drittel bleibt der Abwehr vorbehalten, um die Minen unter dem eigenen Stuhl zu ent-

schärfen, und was für die Sache noch verbleibt sind 33 % an Arbeitszeit, aber durchaus weit weniger an Energie". Wie aber, meine Damen und Herren, können wir ändern, was jeder von uns tagtäglich erlebt und was die meisten von uns eigentlich so nicht wollen? Wie finden wir einen Weg zu einem harmonischen, kreativen und gestaltenden Miteinander, wonach sich letztlich jeder von uns sehnt, der noch unverbogen in sein Inneres hineinschaut? Wie bei vielen Herausforderungen, die sich uns im Leben stellen, sind die Lösungen, hat man das Problem erst einmal begriffen und definiert, leicht zu finden. Doch der Weg zur Lösung ist meist steinig, unbequem und erscheint auch zu alledem noch sehr lästig. Es ist das Ringen eines neuen Verhaltensmusters mit den fest verankerten Gewohnheiten. Wer schon häufiger angetreten ist, beispielsweise den Kampf gegen die eigenen Pfunde mit einem Diätplan aufzunehmen, erahnt, welche Kräfte hier ins Spiel kommen. Ausdauer und Beharrlichkeit und eine Absage an das Trägheitsprinzip, verbunden mit der mentalen Einstimmung, sind das Erfolgsrezept.

Ja, meine Damen und Herren, es kommt auf Ihre tägliche mentale Einstimmung zu Ihren Partnern, zu Ihren Mitmenschen und zu Ihrer Situation an. Es kommt auf Ihre Werthaltungen und Einstellungen zu den Dingen an. Es kommt auf Ihren inneren Dialog an, den Sie mit sich über den Tag verteilt führen und es kommt auf Ihre Denkgewohnheiten an. Beiner/Brenzler, die Väter des neuro-linguistischen Programmierens, einer neuen Richtung in der Führungslehre, weisen uns einen Weg zu einem kreativeren und befriedigenderen Miteinander. Am Anfang dieses Weges steht die Aufforderung zur Kooperation anstelle von Konfrontation. Wir sollten nicht versuchen, so die beiden Wissenschaftler, jemandem etwas von seinem Kuchenstück abzuschneiden, sondern wir sollten mit-helfen, einen größeren Kuchen zu backen. Wir sollten alle unsere Fähigkeiten und Kräfte dafür einsetzen, eine Welt zu schaffen, in der jeder gewinnt. Denn in der Welt gibt es immer Möglichkeiten, aus einem Mangel ein Mehr zu machen und statt um das Wenige zu kämpfen und es aufzuteilen, neue Wege zu finden.

Meine Damen und Herren, wenn wir über diese Aufforderung nachdenken und Gefallen an dieser Botschaft finden, dann stellt sich die Frage, wie wir selbst und wie wir die uns zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle zu Gewinnern machen können. Ist dieses Anliegen, so könnten in Ihnen Zweifel aufkommen, in einer durch Leistungsnormen und Leistungsvergleiche genormten Gesellschaft überhaupt ein realistisches Ziel? Muß es bei der heute gültigen gesellschaftspolitischen Leistungsprogrammierung nicht zwangsläufig immer Gewinner und Verlierer geben? Dominiert nicht etwa die Normalverteilung mit der Gauß'schen Glockenverteilung bei der Vergabe der Schulnoten bis hin zur Mitarbeiterbeurteilung? Werden hier nicht ständig zwangsläufig Gewinner und Verlierer produziert? Kann diese Aufforderung von Beiner/Brenzler daher mehr als nur eine schöne, sanfte Illusion sein? Gibt es überhaupt, und so stellt sich eine weitere Frage, einen praktikablen Weg zu diesem Paradies? Es stellt sich, um es auf den Punkt zu bringen, die Frage, wie wir das Ei, nachdem wir es so schön und schillernd in leuchtenden Farben vor uns liegen sehen, wie wir dieses Ei nunmehr selber legen.

Nehmen wir als Beispiel Herrn Müller. Herr Müller ist von seinem Vorgesetzten bereits seit vielen Jahren als faul, träge und wenig tauglich abgeschrieben. So etikettiert, sitzt Herr Müller an seinem Schreibtisch und hat offensichtlich nur noch ein Ziel, wenn er am Morgen die Tür zu seinem Büro öffnet: Wie komme ich möglichst bald mit geringem Aufwand wieder nach Hause? Mit dieser Einstimmung sehnt er den Feierabend herbei. Seine Vorgesetzten, und davon hat Herr Müller schon viele an seinem Arbeitsplatz im Laufe der Jahre überstanden, haben es aufgegeben, auf Engagement und Initiative bei ihm hinzuwirken. Sie lassen nunmehr die Dinge schleifen und haben sich mehr oder weniger mit dem hoffnungslosen Fall abgefunden. Wie konnte es passieren, daß Herr Müller zu dem wurde, was er heute darstellt?

Geht man einmal der Sache nach, so nahm das Dilemma vor vielen Jahren bei einem seiner ersten Chefs seinen unglücklichen Anfang. Dieser Chef war dynamisch, ehrgeizig, mißtrauisch, dominant, eitel und parteiisch. Schon bald hatte Herr Müller unter der Knute dieses Chefs nichts mehr zu lachen. Zwischen beiden stimmte die Chemie nicht. So geriet Herr Müller immer mehr ins Abseits. Beide Charaktere paßten nur schwer zueinander; der hektische und dominante Aufgabenbewältiger fand keinen Zugang zu dem etwas bedächtigen Umstandskrämer und Bedenkenträger Müller. Im Ringkampf blieb Herr Müller schon bald auf der Strecke. Er hatte in diesem Status- und Machtgefüge die schlechteren Karten. Und was er machte, konnte in den kritisch, einseitig ausgerichteten Augen seines Chefs, der auch seine Einseitigkeiten hatte, keine Anerkennung finden. Die Nachfolger im Amt waren zwar gemäßiger und auch nachsichtiger, aber hier erwies sich schon bald die Bauernweisheit, daß der Bauer das fleißigste Pferd am häufigsten aus dem Stall holt. Herr Müller, angeschlagen wie er war, zählte nicht mehr dazu.

---

#### **Ständig unterfordert, bedurfte es nicht viel, um ihn zu überfordern**

---

Und so wurde Herr Müller weiter Schritt für Schritt ausgetrocknet und demontiert. Die spannenden Aufgaben durften andere machen. Ihm blieb die lähmende Routine. Kein Wunder, daß ihm mit der Zeit die Lust an der Arbeit zu einer unerträglichen Last wurde. Da keiner seiner Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen allzuviel von ihm erwartete, bestätigte sich schon bald die für ihn selbst erfüllende Prophezeiung. Ständig unterfordert, bedurfte es nicht viel, um ihn zu überfordern. All das fand dann auch noch eine Dokumentation in der Beurteilung. In diesem Instrument, das vielfach zu einer eindimensionalen Wochenmarktmentalität im Beurteilungswesen herabgewirtschaftet wurde, wurde er mit dem Makel des selten schlechten Prädikats „Handelsklasse E" beziffert. So wurde er für alle sichtbar auf ewige Zeit und für alle anderen Abteilungen gleichermaßen herabgewürdigt.

Nehmen wir diesen traurigen Fall, meine Damen und Herren, zum Anlaß, einmal darüber nachzudenken, ob es möglich ist, aus diesem Verlierer, dem Herrn Müller, einen Gewinner zu machen. Versetzen Sie sich, meine Damen und Herren, einmal in die Situation, daß Sie am Montagmorgen diese Abteilung übernehmen und Ihnen Herr Müller zugeordnet ist. Wenn Sie diese Aufgabe antreten, dann stellen sich Ihnen drei wichtige

Fragen. Der erste Fragenkreis: Welche Herausforderungen in Ihrer neuen Funktion stellen sich Ihnen am Montagmorgen, in den nächsten Wochen und Monaten? Wo sehen Sie Ihre Aufgaben als Führungskraft. Wo werden Sie Ihre Prioritäten setzen? Der zweite Fragenkreis: Welche Führungseigenschaften, Techniken und Fertigkeiten brauchen Sie, um diese wichtige und schwierige Aufgabe zu meistern? Hat sich im Führungsfeld in den letzten Jahren und Jahrzehnten etwas geändert? Was aber ist anders geworden? Welche neuen und zusätzlichen Kompetenzen brauchen Sie heute, um auf die Zukunft gestaltend einwirken zu können? Der dritte Fragenkreis: Wie können Sie als Führungskraft aus dem Verlierer Müller einen Gewinner Müller machen? Wie können Sie Herrn Müller motivieren, ohne ihn zu manipulieren. Welche Bedürfnisse, so stellt sich hier die Frage – die ganz allgemeine Frage –, bestimmen menschliches Verhalten?

---

**Es ist erstaunlich, wie schnell ein informierter und motivierter Mensch laufen kann**

---

Meine Damen und Herren, wenden wir uns der ersten Frage zu. Welche Herausforderungen stellen sich Ihnen am Montagmorgen und in den nächsten Wochen und Monaten? Zunächst einmal, das haben Sie eben schon einmal gehört, kommt es auf Ihre Einstimmung an. Mit der mentalen Einstimmung werden bereits am ersten Tag die Weichen für die nächsten Wochen und Monate gestellt. Wer freudig und mit froher Erwartung an die Arbeit herangeht, wirkt mit seinem Optimismus ansteckend und wird vieles bewirken können. Wenn Sie beispielsweise am Montagmorgen die Tür zu Ihrem Dienstgebäude mißmutig öffnen und in Gedanken sich über diesen Mistladen erregen, dann werden Sie sich kaum wundern können, wenn Sie bereits nach wenigen Metern über das erste Hindernis stolpern und sich ein Bein verstauchen. Nicht anders wird es Ihnen ergehen, wenn Sie Herrn Müller als vermeidbares Handikap und Zumutung empfinden. Wenn Sie Herrn Müller bereits im Vorfeld als faulen Apfel einstufen und als Belastung für das Arbeitsteam sehen, dann werden Sie die verdorbene Ernte dieser Gedanken schon bald wie die Vorgänger vor Ihnen einfahren. Übernehmen Sie statt dessen für das Fehlverhalten von Herrn Müller die Verantwortung. Ja, Sie haben das richtig gehört! Sie sollen die Verantwortung übernehmen! Fordern Sie nicht ein, was er anders machen sollte, sondern fragen Sie sich, was Sie machen können, damit er nunmehr anders handeln wird. Gehen Sie mit einem Vorschub an Vertrauen und einer optimistischen Einstellung auf Herrn Müller zu. Bleiben Sie auch bei Rückschlägen Optimist und vertrauen Sie darauf, daß Sie gemeinsam mit Herrn Müller eine interessante Lösung finden werden. Ist diese Einstellung, die ich Ihnen hier gerade aufgezeigt habe, mehr als nur aufgesetzt, dann sind die Weichen auf Erfolgskurs gestellt. Lee Iacocca hat dies einmal so formuliert: „Die meisten Führungskräfte zögern, ihre Leute mit dem Ball laufen zu lassen. Aber es ist erstaunlich, wie schnell ein informierter und motivierter Mensch laufen kann“. Die Einstimmung ist eingebettet in Ihre Einstellung, in Ihre Normen. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, sich und die anderen Mitglieder des Teams zum Erfolg hin zu managen. Auch Herr Müller wünscht sich, wie alle anderen Menschen, die belebenden Erfolgserlebnisse. Sie geben uns Energie, und sie lassen uns über uns selbst hinauswachsen.

Doch was, meine Damen und Herren, macht den persönlichen Erfolg eines Menschen im Beruf, in Familie, in der Freizeit aus? Erfolg ist immer eine Frage eines selbst gesetzten Solls, dem das erreichte Ist gegenübergestellt wird. Je größer die Herausforderung, je höher Sie also das Soll legen, desto wohl-schmeckender ist in der Regel das Erfolgserlebnis bei Erreichen des Ziels. Wer allerdings das Soll so hoch legt, daß es für ihn nicht mehr erreichbar ist, der gleicht einem Masochisten, der sich gegen das Bein tritt und froh ist, wenn der Schmerz nachläßt. Es ist eine hohe Kunst der Führung, die Mißerfolgsmeile, und dazu gehört inzwischen Herr Müller ganz offensichtlich, behutsam und mit Augenmaß aus ihrer selbst gesetzten Isolierung herauszulösen und ihn zu einem Erfolgssucher umzuprogrammieren. Hier brauchen Sie Geduld und langen Atem. Einem Ozeanriesen gleich, bei dem Sie etwa 20 Meilen brauchen, um ihn aus der Richtung zu steuern, müssen Sie auch hier Energie und viel Zeit investieren. Doch wie das Sorgenkind in der Familie sich einer besonderen Aufmerksamkeit und Fürsorge, mitunter auf Kosten der anderen Geschwister, sicher ist, so bedarf auch Herr Müller großer und zeitaufwendiger Zuwendungen. Dabei darf nicht die objektive Norm dessen was er erreicht Anlaß Ihrer Fürsorge und Betreuung sein, sondern die persönlichen Eigenheiten und Rahmenbedingungen. Hier sind Sie besonders gefordert.

---

**Führen heißt, Vertrauen in die Potentiale der anderen zu setzen**

---

Für viele bedarf es gerade an dieser Stelle eines Umdenkens. Denn die Versuchung ist groß, daß Sie sich als Teamchef in einer durch vorgegebene Normen geprägten Leistungsgesellschaft mehr Gewinn versprechen beim Training des Athleten, den Sie im Weitsprung von 6,00 m auf 6,10 hochtrainieren, als beispielsweise dem Pykniker, der es gerade so eben auf 3,70 m schafft und max. auf 4,00 m kommen könnte. Beide, Pykniker und Athlet, sollten ihren Stärken und Schwächen entsprechend gleichermaßen gefördert und gefordert werden. Wenn in Ihrer Abteilung allerdings nur das Weitspringen gefordert wird, dann muß zwangsläufig der Pykniker zu einem Verlierer werden. Es kommt daher darauf an, daß Sie die Stärken eines jeden Mitarbeiters, einer jeden Mitarbeiterin herausfinden und entsprechend zum Einsatz bringen. Halten wir daher zu diesem ersten Fragenkomplex einmal fest: Meine Damen und Herren, führen heißt, die Herausforderungen mit einer positiven mentalen Einstimmung anzugehen. Führen heißt, Vertrauen in die Potentiale der anderen zu setzen. Führen heißt, sich und andere zielorientiert zum Erfolg hin zu managen. Führen heißt, Verantwortung zu übernehmen. Führen heißt, Stärken und Schwächen des Teams und der Teammitglieder aufeinander abzustimmen.

Wenden wir uns nun, meine Damen und Herren, einer zweiten Frage zu. Was hat sich im Führungsfeld geändert? Einiges habe ich Ihnen schon aufgezeigt, die Einstellung muß eine andere werden. Wir erleben heute, es ist ja eben in der Vorrede schon einmal angesprochen worden, einen Wandel und zwar von den harten Managementfaktoren der Konfrontation und des Abstandnehmens zu den mehr weichen Managementfaktoren, aber auch einen Wandel von der knallharten Manipulation, etwa durch physischen oder psychischen Druck, hin zur weichen Manipulation, etwa dem seichten Verschaukeln. Vie-

les wird heute durch die Blume gesagt. Und wer nicht genau und aufmerksam zuhört, wundert sich, daß er ständig immer wieder vor die gleiche Wand läuft und sich Beule um Beule mit verwirrtem Sinn einhandelt. Da werden bereits in der Grundschule ohne Noten die Weichen gestellt. Selbst für eine katastrophale Orthographie finden sich nette, aber nicht allzu ernst gemeinte Worte wie etwa „Fritzchen versteht es bei einem Wort, das aus acht Buchstaben besteht, drei Buchstaben fehlerfrei zu setzen“. Dieses seichte Verschaukeln setzt sich nahtlos bei der Mitarbeiterbeurteilung fort. Da heißt es „Herr Müller bemühte sich ständig, beste Leistungen zu erzielen“, was soviel heißen soll, daß sich seine tatsächlichen Leistungen lediglich in einem vergeblichen Bemühen erschöpfen oder es heißt an anderer Stelle „Besonders hervorzuheben ist sein ausgelassener Humor und seine ansteckende Fröhlichkeit“, will heißen, er steht ständig unter Alkohol und hält auch noch andere von der Arbeit ab.

Statt bei dem Vorschlag eines Mitarbeiters Farbe zu bekennen, ihm klar und unmißverständlich die Gründe zu nennen, die zur Ablehnung seines Vorschlages geführt haben, wird, garniert mit netten und verbauenden Worten, statt dessen eine Kommission in der verschwiegenen Absicht eingesetzt, den Vorschlag möglichst gründlich und gnadenlos zerreden zu lassen, um ihn alsbald dann in einem Aktengrab verschwinden zu lassen. Hinter diesen nicht immer geraden Wegen in der Führungspraxis stehen neue Herausforderungen. Und weil sich noch nicht alle Führungskräfte diesen Herausforderungen kompetent stellen wollen oder auch stellen können, kommt es zu diesen Winkelzügen. Diese Fehlentwicklungen dürfen nicht über die neuen und andersartigen Herausforderungen, die sich heute stellen, hinwegtäuschen. Das Führungsfeld hat sich grundlegend geändert. Woran liegt das? Das liegt daran, daß wir heute komplexe Informations- und Kommunikationstechniken haben, das liegt daran, daß immer höherqualifizierte Dienstleistungen erbracht werden müssen, und es liegt nicht zuletzt daran, daß wir insgesamt vom Mitarbeiterpotential her wesentlich mehr hochqualifiziertes Personal haben. Der Anteil der Arbeiter nimmt ständig, um ein Beispiel zu nennen, in Wirtschaft und Verwaltung ab. Gefordert ist heute ein vertieftes Spezialwissen, das allerdings durch die Halbwertszeiten des Wissens sich sehr, sehr schnell überholen kann. Damit kommt dem lebenslangen Lernen sowie der Lern- und Innovationsbereitschaft ein besonders hoher Stellenwert zu.

Prüfen Sie einmal selbst, wie stark Sie sich diesen Herausforderungen stellen. Prüfen Sie einmal, wieviel private und dienstliche Zeit Sie in Ihre Zukunft durch allgemeine Bildungs- und Fortbildungsaktivitäten investieren. Ist es ein Tag im Jahr? Ist es eine Fachzeitschrift im Monat? Ist es die Lektüre eines Fachbuches in zwei Jahren oder investieren Sie deutlich mehr in Ihre Zukunft? Lebenslanges Lernen. Wie wird diese Innovations- und Lernbereitschaft, meine Damen und Herren, wohl bei Herrn Müller ausfallen? Ist er bereit, aus sich heraus etwas für sich und seinen Arbeitsbereich zu tun? Haben seine Vorgesetzten ihm Anregungen, Beispiele und Möglichkeiten gegeben, auf diesem Feld aktiv zu sein? Haben sich seine Vorgesetzten Gedanken gemacht, seine Innovationspotentiale systematisch aufzubauen und seine Lernfähigkeit zu fordern? Haben Sie ihn zum Besuch von Fortbildungsver-

staltungen ermuntert oder haben sie vielleicht jeden Hinweis auf dienstliche Fortbildung vor ihm fest verschlossen gehalten?

---

### **An die Stelle der Fremdkontrolle muß mehr und mehr Eigenverantwortung treten**

---

Neben dem hier aufgezeigten Fachwissen, meine Damen und Herren, sind heute aber auch Schlüsselqualifikationen gefordert, Schlüsselqualifikationen wie beispielsweise die Fähigkeit zu selbständigem, fächerübergreifendem Denken, Planen und Handeln sowie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten bis hin zur Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Übermäßige Fremdkontrolle, wie sie vor allem von mißtrauischen und kleinlich angelegten Vorgesetzten zur Absicherung ihrer Inkompetenz ausgeübt werden konnte, stellt sich mit dem Grad fortschreitender Spezialisierung als immer problematischer heraus. An die Stelle der Fremdkontrolle muß mehr und mehr Eigenverantwortung treten. Doch die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter braucht Leitsterne, braucht Vorbilder, an denen sich die Mitglieder orientieren können.

---

### **Motivieren heißt, einen Menschen dazu veranlassen, etwas zu tun, was er selbst tun will**

---

Wir müssen, meine Damen und Herren, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weit mehr als dies heute üblicherweise geschieht, dahin bringen, daß sie selbst Verantwortung für sich und für die Sache übernehmen. General Eisenhower hat dies einmal so formuliert: „Motivieren heißt“, so der General, „einen Menschen dazu veranlassen, etwas zu tun, was er selbst tun will“. Das ist allerdings nicht nur eine Frage der Ermunterung, es ist auch eine Frage der organisatorischen Regelungen und Strukturen. Worauf beispielsweise McGregor in seiner X- und Y-Theorie hingewiesen hat.

In den organisatorischen Regelungen der Verwaltungen und Unternehmen ist heute noch vieles eher auf Unreife als auf Reife hin ausgelegt. Wer heute beispielsweise als verantwortungsvoller Familienvater die Türe zu seiner Wohnung schließt und als treusorgender und verantwortungsvoller Mensch Frau und Kinder in der Wohnung zurückläßt, um sich zu seiner Arbeit zu begeben, der fällt kaum, daß er seine Bürotüre hinter sich geschlossen hat, auf das geforderte und erwartete Reifenniveau eines Siebenjährigen zurück. In diesem Büro ist alles bis hin zum kleinsten Detail reglementiert und eingebunden. Initiative, so die paradoxe Weichenstellung, ist zwar gewünscht, aber nicht vorgesehen.

Ich erinnere in diesem Zusammenhang an die Arbeitszeitregelungen unter der Überschrift „Gleitende Arbeitszeit“. Im öffentlichen Dienst wissen Sie, wovon ich spreche: Von einem sehr engen Rahmen. An die erdrückende Hierarchisierung, an den Verschleiß der Initiativen im Instanzenweg bis hin zu den eng ausgelegten Entscheidungs- und Mitzeichnungsbefugnissen. Diese institutionelle Erziehung zur Unreife, die in einer zwangsläufigen Unmündigkeit und Passivität enden kann, ist erkannt. Neue Wege zeichnen sich heute ab, die unter den Überschriften stehen, und zwar den Überschriften des Lean Production, des Lean Management, des Lean Communication bis hin zum Management by Walking Around. Dahinter steht das Ziel einer besseren und ergiebigeren Kommunikation. Kommunikation, meine Damen und Herren, ist Motivation.

les wird heute durch die Blume gesagt. Und wer nicht genau und aufmerksam zuhört, wundert sich, daß er ständig immer wieder vor die gleiche Wand läuft und sich Beule um Beule mit verwirrtem Sinn einhandelt. Da werden bereits in der Grundschule ohne Noten die Weichen gestellt. Selbst für eine katastrophale Orthographie finden sich nette, aber nicht allzu ernst gemeinte Worte wie etwa „Fritzchen versteht es bei einem Wort, das aus acht Buchstaben besteht, drei Buchstaben fehlerfrei zu setzen“. Dieses seichte Verschaukeln setzt sich nahtlos bei der Mitarbeiterbeurteilung fort. Da heißt es „Herr Müller bemühte sich ständig, beste Leistungen zu erzielen“, was soviel heißen soll, daß sich seine tatsächlichen Leistungen lediglich in einem vergeblichen Bemühen erschöpfen oder es heißt an anderer Stelle „Besonders hervorzuheben ist sein ausgelassener Humor und seine ansteckende Fröhlichkeit“, will heißen, er steht ständig unter Alkohol und hält auch noch andere von der Arbeit ab.

Statt bei dem Vorschlag eines Mitarbeiters Farbe zu bekennen, ihm klar und unmißverständlich die Gründe zu nennen, die zur Ablehnung seines Vorschlages geführt haben, wird, garniert mit netten und verbauenden Worten, statt dessen eine Kommission in der verschwiegenen Absicht eingesetzt, den Vorschlag möglichst gründlich und gnadenlos zerreden zu lassen, um ihn alsbald dann in einem Aktengrab verschwinden zu lassen. Hinter diesen nicht immer geraden Wegen in der Führungspraxis stehen neue Herausforderungen. Und weil sich noch nicht alle Führungskräfte diesen Herausforderungen kompetent stellen wollen oder auch stellen können, kommt es zu diesen Winkelzügen. Diese Fehlentwicklungen dürfen nicht über die neuen und andersartigen Herausforderungen, die sich heute stellen, hinwegtäuschen. Das Führungsfeld hat sich grundlegend geändert. Woran liegt das? Das liegt daran, daß wir heute komplexe Informations- und Kommunikationstechniken haben, das liegt daran, daß immer höherqualifizierte Dienstleistungen erbracht werden müssen, und es liegt nicht zuletzt daran, daß wir insgesamt vom Mitarbeiterpotential her wesentlich mehr hochqualifiziertes Personal haben. Der Anteil der Arbeiter nimmt ständig, um ein Beispiel zu nennen, in Wirtschaft und Verwaltung ab. Gefordert ist heute ein vertieftes Spezialwissen, das allerdings durch die Halbwertszeiten des Wissens sich sehr, sehr schnell überholen kann. Damit kommt dem lebenslangen Lernen sowie der Lern- und Innovationsbereitschaft ein besonders hoher Stellenwert zu.

Prüfen Sie einmal selbst, wie stark Sie sich diesen Herausforderungen stellen. Prüfen Sie einmal, wieviel private und dienstliche Zeit Sie in Ihre Zukunft durch allgemeine Bildungs- und Fortbildungsaktivitäten investieren. Ist es ein Tag im Jahr? Ist es eine Fachzeitschrift im Monat? Ist es die Lektüre eines Fachbuches in zwei Jahren oder investieren Sie deutlich mehr in Ihre Zukunft? Lebenslanges Lernen. Wie wird diese Innovations- und Lernbereitschaft, meine Damen und Herren, wohl bei Herrn Müller ausfallen? Ist er bereit, aus sich heraus etwas für sich und seinen Arbeitsbereich zu tun? Haben seine Vorgesetzten ihm Anregungen, Beispiele und Möglichkeiten gegeben, auf diesem Feld aktiv zu sein? Haben sich seine Vorgesetzten Gedanken gemacht, seine Innovationspotentiale systematisch aufzubauen und seine Lernfähigkeit zu fordern? Haben Sie ihn zum Besuch von Fortbildungsver-

staltungen ermuntert oder haben sie vielleicht jeden Hinweis auf dienstliche Fortbildung vor ihm fest verschlossen gehalten?

---

### **An die Stelle der Fremdkontrolle muß mehr und mehr Eigenverantwortung treten**

---

Neben dem hier aufgezeigten Fachwissen, meine Damen und Herren, sind heute aber auch Schlüsselqualifikationen gefordert, Schlüsselqualifikationen wie beispielsweise die Fähigkeit zu selbständigem, fächerübergreifendem Denken, Planen und Handeln sowie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten bis hin zur Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Übermäßige Fremdkontrolle, wie sie vor allem von mißtrauischen und kleinlich angelegten Vorgesetzten zur Absicherung ihrer Inkompetenz ausgeübt werden konnte, stellt sich mit dem Grad fortschreitender Spezialisierung als immer problematischer heraus. An die Stelle der Fremdkontrolle muß mehr und mehr Eigenverantwortung treten. Doch die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter braucht Leitsterne, braucht Vorbilder, an denen sich die Mitglieder orientieren können.

---

### **Motivieren heißt, einen Menschen dazu veranlassen, etwas zu tun, was er selbst tun will**

---

Wir müssen, meine Damen und Herren, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weit mehr als dies heute üblicherweise geschieht, dahin bringen, daß sie selbst Verantwortung für sich und für die Sache übernehmen. General Eisenhower hat dies einmal so formuliert: „Motivieren heißt“, so der General, „einen Menschen dazu veranlassen, etwas zu tun, was er selbst tun will“. Das ist allerdings nicht nur eine Frage der Ermunterung, es ist auch eine Frage der organisatorischen Regelungen und Strukturen. Worauf beispielsweise McGregor in seiner X- und Y-Theorie hingewiesen hat.

In den organisatorischen Regelungen der Verwaltungen und Unternehmen ist heute noch vieles eher auf Unreife als auf Reife hin ausgelegt. Wer heute beispielsweise als verantwortungsvoller Familienvater die Türe zu seiner Wohnung schließt und als treusorgender und verantwortungsvoller Mensch Frau und Kinder in der Wohnung zurückläßt, um sich zu seiner Arbeit zu begeben, der fällt kaum, daß er seine Bürotüre hinter sich geschlossen hat, auf das geforderte und erwartete Reifenniveau eines Siebenjährigen zurück. In diesem Büro ist alles bis hin zum kleinsten Detail reglementiert und eingebunden. Initiative, so die paradoxe Weichenstellung, ist zwar gewünscht, aber nicht vorgesehen.

Ich erinnere in diesem Zusammenhang an die Arbeitszeitregelungen unter der Überschrift „Gleitende Arbeitszeit“. Im öffentlichen Dienst wissen Sie, wovon ich spreche: Von einem sehr engen Rahmen. An die erdrückende Hierarchisierung, an den Verschleiß der Initiativen im Instanzenweg bis hin zu den eng ausgelegten Entscheidungs- und Mitzeichnungsbefugnissen. Diese institutionelle Erziehung zur Unreife, die in einer zwangsläufigen Unmündigkeit und Passivität enden kann, ist erkannt. Neue Wege zeichnen sich heute ab, die unter den Überschriften stehen, und zwar den Überschriften des Lean Production, des Lean Management, des Lean Communication bis hin zum Management by Walking Around. Dahinter steht das Ziel einer besseren und ergiebigeren Kommunikation. Kommunikation, meine Damen und Herren, ist Motivation.

Fragen. Der erste Fragenkreis: Welche Herausforderungen in Ihrer neuen Funktion stellen sich Ihnen am Montagmorgen, in den nächsten Wochen und Monaten? Wo sehen Sie Ihre Aufgaben als Führungskraft. Wo werden Sie Ihre Prioritäten setzen? Der zweite Fragenkreis: Welche Führungseigenschaften, Techniken und Fertigkeiten brauchen Sie, um diese wichtige und schwierige Aufgabe zu meistern? Hat sich im Führungsfeld in den letzten Jahren und Jahrzehnten etwas geändert? Was aber ist anders geworden? Welche neuen und zusätzlichen Kompetenzen brauchen Sie heute, um auf die Zukunft gestaltend einwirken zu können? Der dritte Fragenkreis: Wie können Sie als Führungskraft aus dem Verlierer Müller einen Gewinner Müller machen? Wie können Sie Herrn Müller motivieren, ohne ihn zu manipulieren. Welche Bedürfnisse, so stellt sich hier die Frage – die ganz allgemeine Frage –, bestimmen menschliches Verhalten?

---

### **Es ist erstaunlich, wie schnell ein informierter und motivierter Mensch laufen kann**

---

Meine Damen und Herren, wenden wir uns der ersten Frage zu. Welche Herausforderungen stellen sich Ihnen am Montagmorgen und in den nächsten Wochen und Monaten? Zunächst einmal, das haben Sie eben schon einmal gehört, kommt es auf Ihre Einstimmung an. Mit der mentalen Einstimmung werden bereits am ersten Tag die Weichen für die nächsten Wochen und Monate gestellt. Wer freudig und mit froher Erwartung an die Arbeit herangeht, wirkt mit seinem Optimismus ansteckend und wird vieles bewirken können. Wenn Sie beispielsweise am Montagmorgen die Tür zu Ihrem Dienstgebäude mißmutig öffnen und in Gedanken sich über diesen Mistladen erregen, dann werden Sie sich kaum wundern können, wenn Sie bereits nach wenigen Metern über das erste Hindernis stolpern und sich ein Bein verstauchen. Nicht anders wird es Ihnen ergehen, wenn Sie Herrn Müller als vermeidbares Handikap und Zumutung empfinden. Wenn Sie Herrn Müller bereits im Vorfeld als faulen Apfel einstufen und als Belastung für das Arbeitsteam sehen, dann werden Sie die verdorbene Ernte dieser Gedanken schon bald wie die Vorgänger vor Ihnen einfahren. Übernehmen Sie statt dessen für das Fehlverhalten von Herrn Müller die Verantwortung. Ja, Sie haben das richtig gehört! Sie sollen die Verantwortung übernehmen! Fordern Sie nicht ein, was er anders machen sollte, sondern fragen Sie sich, was Sie machen können, damit er nunmehr anders handeln wird. Gehen Sie mit einem Vorschub an Vertrauen und einer optimistischen Einstellung auf Herrn Müller zu. Bleiben Sie auch bei Rückschlägen Optimist und vertrauen Sie darauf, daß Sie gemeinsam mit Herrn Müller eine interessante Lösung finden werden. Ist diese Einstellung, die ich Ihnen hier gerade aufgezeigt habe, mehr als nur aufgesetzt, dann sind die Weichen auf Erfolgskurs gestellt. Lee Iacocca hat dies einmal so formuliert: „Die meisten Führungskräfte zögern, ihre Leute mit dem Ball laufen zu lassen. Aber es ist erstaunlich, wie schnell ein informierter und motivierter Mensch laufen kann“. Die Einstimmung ist eingebettet in Ihre Einstellung, in Ihre Normen. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, sich und die anderen Mitglieder des Teams zum Erfolg hin zu managen. Auch Herr Müller wünscht sich, wie alle anderen Menschen, die belebenden Erfolgserlebnisse. Sie geben uns Energie, und sie lassen uns über uns selbst hinauswachsen.

Doch was, meine Damen und Herren, macht den persönlichen Erfolg eines Menschen im Beruf, in Familie, in der Freizeit aus? Erfolg ist immer eine Frage eines selbst gesetzten Solls, dem das erreichte Ist gegenübergestellt wird. Je größer die Herausforderung, je höher Sie also das Soll legen, desto wohl-schmeckender ist in der Regel das Erfolgserlebnis bei Erreichen des Ziels. Wer allerdings das Soll so hoch legt, daß es für ihn nicht mehr erreichbar ist, der gleicht einem Masochisten, der sich gegen das Bein tritt und froh ist, wenn der Schmerz nachläßt. Es ist eine hohe Kunst der Führung, die Mißerfolgsmeile, und dazu gehört inzwischen Herr Müller ganz offensichtlich, behutsam und mit Augenmaß aus ihrer selbst gesetzten Isolierung herauszulösen und ihn zu einem Erfolgssucher umzuprogrammieren. Hier brauchen Sie Geduld und langen Atem. Einem Ozeanriesen gleich, bei dem Sie etwa 20 Meilen brauchen, um ihn aus der Richtung zu steuern, müssen Sie auch hier Energie und viel Zeit investieren. Doch wie das Sorgenkind in der Familie sich einer besonderen Aufmerksamkeit und Fürsorge, mitunter auf Kosten der anderen Geschwister, sicher ist, so bedarf auch Herr Müller großer und zeitaufwendiger Zuwendungen. Dabei darf nicht die objektive Norm dessen was er erreicht Anlaß Ihrer Fürsorge und Betreuung sein, sondern die persönlichen Eigenheiten und Rahmenbedingungen. Hier sind Sie besonders gefordert.

---

### **Führen heißt, Vertrauen in die Potentiale der anderen zu setzen**

---

Für viele bedarf es gerade an dieser Stelle eines Umdenkens. Denn die Versuchung ist groß, daß Sie sich als Teamchef in einer durch vorgegebene Normen geprägten Leistungsgesellschaft mehr Gewinn versprechen beim Training des Athleten, den Sie im Weitsprung von 6,00 m auf 6,10 hochtrainieren, als beispielsweise dem Pykniker, der es gerade so eben auf 3,70 m schafft und max. auf 4,00 m kommen könnte. Beide, Pykniker und Athlet, sollten ihren Stärken und Schwächen entsprechend gleichermaßen gefördert und gefordert werden. Wenn in Ihrer Abteilung allerdings nur das Weitspringen gefordert wird, dann muß zwangsläufig der Pykniker zu einem Verlierer werden. Es kommt daher darauf an, daß Sie die Stärken eines jeden Mitarbeiters, einer jeden Mitarbeiterin herausfinden und entsprechend zum Einsatz bringen. Halten wir daher zu diesem ersten Fragenkomplex einmal fest: Meine Damen und Herren, führen heißt, die Herausforderungen mit einer positiven mentalen Einstimmung anzugehen. Führen heißt, Vertrauen in die Potentiale der anderen zu setzen. Führen heißt, sich und andere zielorientiert zum Erfolg hin zu managen. Führen heißt, Verantwortung zu übernehmen. Führen heißt, Stärken und Schwächen des Teams und der Teammitglieder aufeinander abzustimmen.

Wenden wir uns nun, meine Damen und Herren, einer zweiten Frage zu. Was hat sich im Führungsfeld geändert? Einiges habe ich Ihnen schon aufgezeigt, die Einstellung muß eine andere werden. Wir erleben heute, es ist ja eben in der Vorrede schon einmal angesprochen worden, einen Wandel und zwar von den harten Managementfaktoren der Konfrontation und des Abstandnehmens zu den mehr weichen Managementfaktoren, aber auch einen Wandel von der knallharten Manipulation, etwa durch physischen oder psychischen Druck, hin zur weichen Manipulation, etwa dem seichten Verschaukeln. Vie-



Die einzige Möglichkeit, so Lee Iacocca, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.

Mit der Entwicklung im Führungsfeld, die ich Ihnen jetzt kurz skizziert habe, einher geht auch ein Wandel, in dessen Folge die Regieanweisungen an die Führungskräfte neu geschrieben werden. So verliert beispielsweise der institutionelle Vordenker, Alleskönner und der Gutsherr, der seine Knechte rufen und zu sich kommen läßt, gegenüber der Führungskraft als Moderator und Impulsgeber an Gewicht. Damit einher geht eine Veränderung der Kommunikationsmuster. Der dominanten Gesprächseröffnung „Ich habe Sie rufen lassen ...“ oder „Ich habe Sie kommen lassen ...“ steht ein „Ich freue mich, daß wir hier zusammengefunden haben“ oder „Wir haben für heute diesen Termin vereinbart“ gegenüber. Heute sind es daher vor allem kommunikative Fertigkeiten und Fähigkeiten aber auch die dahinter stehende soziale Kompetenz, die im Arbeitsfeld gefordert werden. Fertigkeiten der sozialen Kompetenz – das ist kein Schlagwort, sondern das ist gelebtes Leben – ist sich selbst erkennen. Stellen Sie sich heute abend vor den Spiegel und erkennen Sie sich selbst, Selbstvertrauen gewinnen, Kritik annehmen und verarbeiten, Kompromißfähigkeit.

Als Fähigkeiten der sozialen Kompetenz sind zu nennen die Achtung vor dem anderen, die Verständnisbereitschaft, die Vorurteilsfreiheit, die Aufrichtigkeit, also ein authentisches Verhalten anstelle eines Pokerface-Verhaltens. Was Sie hier, meine Damen und Herren, in der theoretischen Darstellung und Aufzählung leicht überhören könnten, stellt sich in der Praxis als eine große Herausforderung dar, die alles andere als selbstverständlich und die alles andere als leicht zu bewältigen ist.

Wenden wir uns beispielsweise, um das Problem auch deutlich zu sehen, einmal Herrn Müller wieder zu. Welchen Bestand haben in diesem konkreten Fall die aufgezählten Fertigkeiten und Fähigkeiten? Meine Damen und Herren, Achtung ist im allgemeinen selbstverständlich. Aber Achtung vor einem Herrn Müller? Prüfen Sie selbst, ist es Ihnen möglich, vor diesem Mitarbeiter Achtung zu haben? Oder nehmen Sie Verständnisbereitschaft. Können Sie ein solches Verhalten, wie es Herr Müller zeigt, mit Verständnis versehen? Vorurteilsfrei? Was heißt das, wo doch die Dinge so klar auf dem Tisch liegen? Meine Damen und Herren, Achtung im täglichen Miteinander zu entwickeln ist offensichtlich komplizierter als es auf Anhieb den Anschein hat. Das ist aber nicht nur gegenüber einem Herrn Müller so.

Prüfen Sie selbst. Erleben Sie nicht täglich im kleinen solche Mißachtungen? Wo ist beispielsweise die Achtung vor dem Gegenüber, wenn der Vorgesetzte dem Läuten des Telefons höhere Priorität einräumt als seinem Gesprächspartner? Wo ist die Achtung vor dem anderen, wenn Sie im Gespräch in Gedanken abschweifen und die Appelle des anderen einfach überhören? Wo ist die Achtung vor dem anderen, wenn Sie mit der Aufforderung „Reden Sie ruhig weiter, ich höre Ihnen zu“ parallel dazu in den Unterlagen weiterblättern? Haben Sie es nicht schon einmal erlebt, Sie gratulieren mit freudigem Handschlag dem Gratulanten und während Sie ihn beglückwünschen, schweifen dessen Augen bereits auf einen noch viel wichtigeren Gast. Und während Sie, je nach Temperament des Um-

worbenen, einen toten Fisch oder einen Schraubstock in Ihren Händen halten, empfinden Sie schmerzlich die Mißachtung Ihrer Person. Sie empfinden, wie er durch seinen weggewandten Augenkontakt Sie zu einer Unperson werden läßt.

---

### **Soziale Kompetenz muß gelebt und erlebt werden**

---

Was, meine Damen und Herren, sind die Botschaften, die sich uns aus diesem zweiten Fragenkreis ableiten lassen? Fassen wir die Kerngedanken einmal kurz zusammen. Erstens: Zeigen Sie Flagge und erliegen Sie nicht den Versuchungen eines bequemen und seichten Verschaukelns. Zweitens: Pflegen Sie Ihre eigenen Lern- und Innovationspotentiale und fördern Sie diese bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Drittens: Überzeugen Sie durch Wort und Tat statt Ihre Macht durch Anweisungen zu demonstrieren. Bleiben Sie, viertens, in allem Sie selbst, bleiben Sie in Ihrem Verhalten authentisch. Soziale Kompetenz, und das ist die fünfte Botschaft, ist mehr als ein Schlagwort. Soziale Kompetenz muß, Sie haben es eben miterfahren bei der Achtung vor dem anderen – Handschlag, Augenkontakt u. ä. –, soziale Kompetenz muß gelebt und erlebt werden. Sechstens: Schaffen Sie die Voraussetzungen, daß sich Ihr Team mit den gestellten Aufgaben identifizieren kann und siebentens: Fordern und fördern Sie die Selbstverantwortung, arbeiten Sie auf einen hohen Reifegrad Ihres Teams hin.

Wenden wir uns nun, meine Damen und Herren, abschließend der dritten Frage zu. Gibt es Wege für Sie als Führungskraft, um aus dem Verlierer Müller einen Gewinner Müller zu machen? Wie können Sie Herrn Müller motivieren, ohne ihn zu manipulieren? Welche Bedürfnisse – so werden Sie sich fragen – bestimmen menschliches Leistungsverhalten? Da heißt es: „Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand, und wovon das Herz voll ist, sprudelt der Mund über“. Sie finden den Zugang zu einem Menschen sehr schnell, wenn Sie seine emotionale Ader treffen, wenn Sie herausfinden, an welcher Stelle sein Herz pocht. Diese Bedürfnisse machen uns leicht angreifbar, aber auch verletzbar. Dieser wunde Punkt kann dazu führen, daß wir zu Dingen geführt oder verführt werden, die wir eigentlich aus uns heraus so und zu diesem Zeitpunkt nicht tun würden. So wird beispielsweise ein Verkäufer bei einem Menschen, der voller Zukunftsängste ist, durch Bekräftigung dieses Motivs mit Erfolg auf den Abschluß einer Lebensversicherung hinarbeiten. Ist der Kunde eher eine Spielernatur, dann liegt das Erfolgsrezept wohl eher in Spekulationspapieren.

Wenn Sie etwa ein Kalb aus einem Stall auf die sonnige Weide führen wollen, und sich dieses Tier in den Kopf gesetzt hat, doch zu bleiben, wo es steht, dann hilft weder ein Zerren noch ein Drücken noch ein vereintes Zerren und Drücken. Dieser harten Manipulation im Kuhstall, der bei geringen Erfolgsaussichten ein hoher Energiewaufwand gegenübersteht, kann die elegante, weiche Manipulation gegenübergestellt werden. Sie konzentrieren sich auf das Bedürfnis des Kalbes. Sie werden aufgrund dieser Adressatenanalyse sehr schnell herausfinden, daß dieses Kalb nur eines im Sinn hat, nämlich möglichst viel Milch zu schlecken. Die Antwort auf dieses dominante Bedürfnis finden Sie, wenn Sie einen Eimer mit Milch füllen und mit diesem Bedürfnisspender lenken Sie das Kalb elegant und ohne größere Anstrengungen in jede von Ihnen gewollte Richtung.

Was bei dem Kalb, meine Damen und Herren, noch einigermaßen übersichtlich ausgemacht werden kann, ist bei dem Menschen durchaus komplexer angelegt. Die Vielfalt der Motive und das weite Spektrum menschlichen Verhaltens machen es schwer, die Dinge, so einfach wie es bei dem Kalb geschehen konnte, auf den Punkt zu bringen. Und doch ist dies nicht unmöglich. Der Schlüssel zum Erfolg findet sich, wenn Sie auf sechs Bedürfnisse bei Ihren Mitmenschen achten. Wer auf diese Bedürfnisse baut, der kann Berge versetzen und Freunde gewinnen. Nun werden Sie gespannt sein, welche sechs Bedürfnisse denn das sind. Menschen wollen, und das gilt gleichermaßen für Herrn Müller, akzeptiert sein. Menschen wollen wichtig sein. Menschen wollen Recht haben. Menschen wollen geliebt sein und Menschen sehnen sich nach Sicherheit und Geborgenheit und sie wollen Abwechslung haben.

---

### **Was wir am nötigsten brauchen ist ein Mensch, der uns zwingt, das zu tun, was wir können**

---

Kommen wir zu dem ersten der sechs Bedürfnisse. Menschen wollen akzeptiert werden. Jeder Mensch möchte gerne mit all seinen Haken und Ösen, mit seinen kleinen und größeren Schwächen, kurzum in seiner Einmaligkeit und Originalität so genommen werden, wie er ist und dies ohne abwägendes Wenn und Aber. Das gilt auch für Herrn Müller. Nun werden Sie Zweifel haben, ob das Gebot der Akzeptanz auch im Falle Müller überhaupt Sinn machen kann. Heißt dieses Akzeptieren etwa, Herrn Müller, so wie wir ihn kennengelernt haben und so gewohnt, wie er es immer tut, in seiner Brummecke sitzen zu lassen? Sollen wir etwa akzeptieren, daß er sich weiterhin von dem Arbeitsteam ausgrenzt, daß er wenig Engagement und Initiative zeigt und daß er schlechte Leistungen erbringt? Heißt das akzeptieren? Sicherlich kann diese Interpretation der Akzeptanz so nicht gemeint sein. Bei der Akzeptanz geht es um die Person und nicht um Verhaltensweisen. Emerson hat dies einmal so formuliert: „Was wir am nötigsten brauchen ist ein Mensch, der uns zwingt, das zu tun, was wir können“. Akzeptanz, meine Damen und Herren, setzt voraus, daß Sie sich selbst akzeptieren. Akzeptanz setzt voraus, daß Sie sich in den anderen Menschen hineinversetzen und erkennen, daß er so und nicht anders ist. Das Dilemma setzt beispielsweise bei Herrn Müller an, als sein erster Chef ihn nicht akzeptierten wollte in der Art und Weise, wie er war. Er akzeptierte nur sein Ebenbild. Erinnern Sie sich, wie oft haben Sie schon selber angesetzt, Ihren Partner nach Ihren Vorstellungen zu formen? „Kannst Du nicht mal Deine Haare kämmen“ oder „Kannst Du nicht einmal mir zuliebe ...“, „Es wäre mir lieber, wenn Du ...“, „Was sollen die Nachbarn denken ...“.

Kommen wir, meine Damen und Herren, nachdem wir so ein paar Punkte über die Akzeptanz gehört haben, kommen wir zu einem weiteren Grundbedürfnis, kommen wir zu dem Grundbedürfnis nach Wichtigkeit. Menschen wollen, auch der Herr Müller, wichtig sein. Sie wollen das Gefühl haben, daß es ohne sie nicht geht. Wieviele Menschen haben sich aus diesem Bedürfnis heraus für andere Menschen aufgeopfert? Das Motiv dieser Aufopferung liegt nicht in einer Selbstlosigkeit, sondern dahinter stand eben eine psychische Energie. Viele Vorgesetzte, meine Damen und Herren, beweisen Ihre Bedeutung tagtäglich mit einem flinken farbigen Stift, der in jeder Vorlage

seine Spuren hinterläßt. Vielfach ist dieses Verschlimmbessern nicht aus der Sache heraus geboren, sondern ein Ritual, eine Dominanzgeste mit einer eindeutigen Botschaft „ich habe das Sagen, ich bin wichtig“, Es ist für viele Menschen eine wichtige und motivierende Erfahrung, wenn sie sehen und erkennen können, daß sie gesucht und gebraucht werden. Glauben Sie, meine Damen und Herren, daß sich Herr Müller in seiner gewählten Isolation unentbehrlich fühlen kann? Glauben Sie, daß Herr Müller das Gefühl hat, wichtig zu sein, seinen unverwechselbaren Platz in dieser Verwaltung gefunden zu haben?

---

### **Das persönliche Kolorit darf nicht länger als störend bekämpft und zwischen der betrieblichen Sozialisierungsautomatik glattgebügelt werden**

---

Wir sollten, meine Damen und Herren, unsere Aufmerksamkeit viel mehr und konsequenter auf die unverwechselbaren Stärken unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lenken, um sie dahin zu führen, wo sie wichtig und unentbehrlich werden können. Leider vermitteln die Organisationen von Wirtschaft und Verwaltung viel zu oft den Eindruck, daß jeder jederzeit auswechselbar ist. Noch viel zu häufig wird dem Mitarbeiter von der Stange, der fiktiven Normalarbeitskraft das Wort geredet. Personare, das persönliche Kolorit darf nicht länger als störend bekämpft und zwischen Hammer und Amboß der betrieblichen Sozialisierungsautomatik glattgebügelt werden. Das Ergebnis sind farblose Funktionierer, Opportunisten. Was wir heute brauchen, sind dagegen Persönlichkeiten. Aber denken wir dabei auch an die täglichen Kleinigkeiten. Kommt beispielsweise der Mitarbeiter zum Chef und sagt: „Chef, ich kündige“, dann liegt in diesem Satz häufig eine Botschaft, die nicht selten verfehlt interpretiert wird. Es geht nicht um den Zugvogel, den man ziehen lassen soll, sondern diese Kündigung ist Mittel zum Zweck. Es ist der Ruf nach Anerkennung. „Chef, sag mir, daß ich wichtig, daß ich unersetzbar bin“. Wieviele Frauen und Männer drohen den Partner zu verlassen, um das erlösende Wort zu hören „Bleibe bitte, ich brauche Dich, ich komme ohne Dich nicht aus“. Geben Sie daher jedem Teammitglied das Gefühl, daß es etwas für Sie und die Organisation bedeutet. Merken Sie sich nicht nur die Namen der Großen, sondern zeigen Sie auch Respekt vor den Leistungen der Kleinen, wie etwa des Portiers. Lassen Sie sich nicht von Statussymbolen und Rollen blenden, gehen Sie auf die anderen Menschen zu. Lassen Sie erkennen, daß Sie wichtige und unverzichtbare Bausteine im Räderwerk des Unternehmens sind. Betonen Sie die gemeinsame Sache, stellen Sie, und so fasse ich diesen Punkt zusammen, die Bedeutung des Mitarbeiters für das Erreichen des Arbeitszieles heraus, sagen Sie ihm, wie wichtig er für Sie ist. Vermeiden Sie überflüssige Statusallüren wie warten lassen, unterbrechen, Termine verschieben und v. a. m.

---

### **Recht haben ist fast immer eine Frage des Standpunktes**

---

Kommen wir zu einem weiteren Grundbedürfnis, dem Bedürfnis nach Recht haben wollen. Das Bedürfnis, Recht haben zu wollen, ist ein Bedürfnis, von dem ein ganzer Berufsstand lebt und auch nicht schlecht lebt. Nicht selten etwa geht es bei Nachbarschaftsstreitigkeiten nach der Devise zu: „Ich werde mein Recht durchboxen, koste es was es wolle“. Häufig wird

Was bei dem Kalb, meine Damen und Herren, noch einigermaßen übersichtlich ausgemacht werden kann, ist bei dem Menschen durchaus komplexer angelegt. Die Vielfalt der Motive und das weite Spektrum menschlichen Verhaltens machen es schwer, die Dinge, so einfach wie es bei dem Kalb geschehen konnte, auf den Punkt zu bringen. Und doch ist dies nicht unmöglich. Der Schlüssel zum Erfolg findet sich, wenn Sie auf sechs Bedürfnisse bei Ihren Mitmenschen achten. Wer auf diese Bedürfnisse baut, der kann Berge versetzen und Freunde gewinnen. Nun werden Sie gespannt sein, welche sechs Bedürfnisse denn das sind. Menschen wollen, und das gilt gleichermaßen für Herrn Müller, akzeptiert sein. Menschen wollen wichtig sein. Menschen wollen Recht haben. Menschen wollen geliebt sein und Menschen sehnen sich nach Sicherheit und Geborgenheit und sie wollen Abwechslung haben.

---

### **Was wir am nötigsten brauchen ist ein Mensch, der uns zwingt, das zu tun, was wir können**

---

Kommen wir zu dem ersten der sechs Bedürfnisse. Menschen wollen akzeptiert werden. Jeder Mensch möchte gerne mit all seinen Haken und Ösen, mit seinen kleinen und größeren Schwächen, kurzum in seiner Einmaligkeit und Originalität so genommen werden, wie er ist und dies ohne abwägendes Wenn und Aber. Das gilt auch für Herrn Müller. Nun werden Sie Zweifel haben, ob das Gebot der Akzeptanz auch im Falle Müller überhaupt Sinn machen kann. Heißt dieses Akzeptieren etwa, Herrn Müller, so wie wir ihn kennengelernt haben und so gewohnt, wie er es immer tut, in seiner Brummecke sitzen zu lassen? Sollen wir etwa akzeptieren, daß er sich weiterhin von dem Arbeitsteam ausgrenzt, daß er wenig Engagement und Initiative zeigt und daß er schlechte Leistungen erbringt? Heißt das akzeptieren? Sicherlich kann diese Interpretation der Akzeptanz so nicht gemeint sein. Bei der Akzeptanz geht es um die Person und nicht um Verhaltensweisen. Emerson hat dies einmal so formuliert: „Was wir am nötigsten brauchen ist ein Mensch, der uns zwingt, das zu tun, was wir können“. Akzeptanz, meine Damen und Herren, setzt voraus, daß Sie sich selbst akzeptieren. Akzeptanz setzt voraus, daß Sie sich in den anderen Menschen hineinversetzen und erkennen, daß er so und nicht anders ist. Das Dilemma setzt beispielsweise bei Herrn Müller an, als sein erster Chef ihn nicht akzeptierten wollte in der Art und Weise, wie er war. Er akzeptierte nur sein Ebenbild. Erinnern Sie sich, wie oft haben Sie schon selber angesetzt, Ihren Partner nach Ihren Vorstellungen zu formen? „Kannst Du nicht mal Deine Haare kämmen“ oder „Kannst Du nicht einmal mir zuliebe ...“, „Es wäre mir lieber, wenn Du ...“, „Was sollen die Nachbarn denken ...“.

Kommen wir, meine Damen und Herren, nachdem wir so ein paar Punkte über die Akzeptanz gehört haben, kommen wir zu einem weiteren Grundbedürfnis, kommen wir zu dem Grundbedürfnis nach Wichtigkeit. Menschen wollen, auch der Herr Müller, wichtig sein. Sie wollen das Gefühl haben, daß es ohne sie nicht geht. Wieviele Menschen haben sich aus diesem Bedürfnis heraus für andere Menschen aufgeopfert? Das Motiv dieser Aufopferung liegt nicht in einer Selbstlosigkeit, sondern dahinter stand eben eine psychische Energie. Viele Vorgesetzte, meine Damen und Herren, beweisen Ihre Bedeutung tagtäglich mit einem flinken farbigen Stift, der in jeder Vorlage

seine Spuren hinterläßt. Vielfach ist dieses Verschlimmbessern nicht aus der Sache heraus geboren, sondern ein Ritual, eine Dominanzgeste mit einer eindeutigen Botschaft „ich habe das Sagen, ich bin wichtig“, Es ist für viele Menschen eine wichtige und motivierende Erfahrung, wenn sie sehen und erkennen können, daß sie gesucht und gebraucht werden. Glauben Sie, meine Damen und Herren, daß sich Herr Müller in seiner gewählten Isolation unentbehrlich fühlen kann? Glauben Sie, daß Herr Müller das Gefühl hat, wichtig zu sein, seinen unverwechselbaren Platz in dieser Verwaltung gefunden zu haben?

---

### **Das persönliche Kolorit darf nicht länger als störend bekämpft und zwischen der betrieblichen Sozialisierungsautomatik glattgebügelt werden**

---

Wir sollten, meine Damen und Herren, unsere Aufmerksamkeit viel mehr und konsequenter auf die unverwechselbaren Stärken unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lenken, um sie dahin zu führen, wo sie wichtig und unentbehrlich werden können. Leider vermitteln die Organisationen von Wirtschaft und Verwaltung viel zu oft den Eindruck, daß jeder jederzeit auswechselbar ist. Noch viel zu häufig wird dem Mitarbeiter von der Stange, der fiktiven Normalarbeitskraft das Wort geredet. Personare, das persönliche Kolorit darf nicht länger als störend bekämpft und zwischen Hammer und Amboß der betrieblichen Sozialisierungsautomatik glattgebügelt werden. Das Ergebnis sind farblose Funktionierer, Opportunisten. Was wir heute brauchen, sind dagegen Persönlichkeiten. Aber denken wir dabei auch an die täglichen Kleinigkeiten. Kommt beispielsweise der Mitarbeiter zum Chef und sagt: „Chef, ich kündige“, dann liegt in diesem Satz häufig eine Botschaft, die nicht selten verfehlt interpretiert wird. Es geht nicht um den Zugvogel, den man ziehen lassen soll, sondern diese Kündigung ist Mittel zum Zweck. Es ist der Ruf nach Anerkennung. „Chef, sag mir, daß ich wichtig, daß ich unersetzbar bin“. Wieviele Frauen und Männer drohen den Partner zu verlassen, um das erlösende Wort zu hören „Bleibe bitte, ich brauche Dich, ich komme ohne Dich nicht aus“. Geben Sie daher jedem Teammitglied das Gefühl, daß es etwas für Sie und die Organisation bedeutet. Merken Sie sich nicht nur die Namen der Großen, sondern zeigen Sie auch Respekt vor den Leistungen der Kleinen, wie etwa des Portiers. Lassen Sie sich nicht von Statussymbolen und Rollen blenden, gehen Sie auf die anderen Menschen zu. Lassen Sie erkennen, daß Sie wichtige und unverzichtbare Bausteine im Räderwerk des Unternehmens sind. Betonen Sie die gemeinsame Sache, stellen Sie, und so fasse ich diesen Punkt zusammen, die Bedeutung des Mitarbeiters für das Erreichen des Arbeitszieles heraus, sagen Sie ihm, wie wichtig er für Sie ist. Vermeiden Sie überflüssige Statusallüren wie warten lassen, unterbrechen, Termine verschieben und v. a. m.

---

### **Recht haben ist fast immer eine Frage des Standpunktes**

---

Kommen wir zu einem weiteren Grundbedürfnis, dem Bedürfnis nach Recht haben wollen. Das Bedürfnis, Recht haben zu wollen, ist ein Bedürfnis, von dem ein ganzer Berufsstand lebt und auch nicht schlecht lebt. Nicht selten etwa geht es bei Nachbarschaftsstreitigkeiten nach der Devise zu: „Ich werde mein Recht durchboxen, koste es was es wolle“. Häufig wird

Die einzige Möglichkeit, so Lee Iacocca, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation.

Mit der Entwicklung im Führungsfeld, die ich Ihnen jetzt kurz skizziert habe, einher geht auch ein Wandel, in dessen Folge die Regieanweisungen an die Führungskräfte neu geschrieben werden. So verliert beispielsweise der institutionelle Vordenker, Alleskönner und der Gutsherr, der seine Knechte rufen und zu sich kommen läßt, gegenüber der Führungskraft als Moderator und Impulsgeber an Gewicht. Damit einher geht eine Veränderung der Kommunikationsmuster. Der dominanten Gesprächseröffnung „Ich habe Sie rufen lassen ...“ oder „Ich habe Sie kommen lassen ...“ steht ein „Ich freue mich, daß wir hier zusammengefunden haben“ oder „Wir haben für heute diesen Termin vereinbart“ gegenüber. Heute sind es daher vor allem kommunikative Fertigkeiten und Fähigkeiten aber auch die dahinter stehende soziale Kompetenz, die im Arbeitsfeld gefordert werden. Fertigkeiten der sozialen Kompetenz – das ist kein Schlagwort, sondern das ist gelebtes Leben – ist sich selbst erkennen. Stellen Sie sich heute abend vor den Spiegel und erkennen Sie sich selbst, Selbstvertrauen gewinnen, Kritik annehmen und verarbeiten, Kompromißfähigkeit.

Als Fähigkeiten der sozialen Kompetenz sind zu nennen die Achtung vor dem anderen, die Verständnisbereitschaft, die Vorurteilsfreiheit, die Aufrichtigkeit, also ein authentisches Verhalten anstelle eines Pokerface-Verhaltens. Was Sie hier, meine Damen und Herren, in der theoretischen Darstellung und Aufzählung leicht überhören könnten, stellt sich in der Praxis als eine große Herausforderung dar, die alles andere als selbstverständlich und die alles andere als leicht zu bewältigen ist.

Wenden wir uns beispielsweise, um das Problem auch deutlich zu sehen, einmal Herrn Müller wieder zu. Welchen Bestand haben in diesem konkreten Fall die aufgezählten Fertigkeiten und Fähigkeiten? Meine Damen und Herren, Achtung ist im allgemeinen selbstverständlich. Aber Achtung vor einem Herrn Müller? Prüfen Sie selbst, ist es Ihnen möglich, vor diesem Mitarbeiter Achtung zu haben? Oder nehmen Sie Verständnisbereitschaft. Können Sie ein solches Verhalten, wie es Herr Müller zeigt, mit Verständnis versehen? Vorurteilsfrei? Was heißt das, wo doch die Dinge so klar auf dem Tisch liegen? Meine Damen und Herren, Achtung im täglichen Miteinander zu entwickeln ist offensichtlich komplizierter als es auf Anhieb den Anschein hat. Das ist aber nicht nur gegenüber einem Herrn Müller so.

Prüfen Sie selbst. Erleben Sie nicht täglich im kleinen solche Mißachtungen? Wo ist beispielsweise die Achtung vor dem Gegenüber, wenn der Vorgesetzte dem Läuten des Telefons höhere Priorität einräumt als seinem Gesprächspartner? Wo ist die Achtung vor dem anderen, wenn Sie im Gespräch in Gedanken abschweifen und die Appelle des anderen einfach überhören? Wo ist die Achtung vor dem anderen, wenn Sie mit der Aufforderung „Reden Sie ruhig weiter, ich höre Ihnen zu“ parallel dazu in den Unterlagen weiterblättern? Haben Sie es nicht schon einmal erlebt, Sie gratulieren mit freudigem Handschlag dem Gratulanten und während Sie ihn beglückwünschen, schweifen dessen Augen bereits auf einen noch viel wichtigeren Gast. Und während Sie, je nach Temperament des Um-

worbenen, einen toten Fisch oder einen Schraubstock in Ihren Händen halten, empfinden Sie schmerzlich die Mißachtung Ihrer Person. Sie empfinden, wie er durch seinen weggewandten Augenkontakt Sie zu einer Unperson werden läßt.

---

### **Soziale Kompetenz muß gelebt und erlebt werden**

---

Was, meine Damen und Herren, sind die Botschaften, die sich uns aus diesem zweiten Fragenkreis ableiten lassen? Fassen wir die Kerngedanken einmal kurz zusammen. Erstens: Zeigen Sie Flagge und erliegen Sie nicht den Versuchungen eines bequemen und seichten Verschaukelns. Zweitens: Pflegen Sie Ihre eigenen Lern- und Innovationspotentiale und fördern Sie diese bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Drittens: Überzeugen Sie durch Wort und Tat statt Ihre Macht durch Anweisungen zu demonstrieren. Bleiben Sie, viertens, in allem Sie selbst, bleiben Sie in Ihrem Verhalten authentisch. Soziale Kompetenz, und das ist die fünfte Botschaft, ist mehr als ein Schlagwort. Soziale Kompetenz muß, Sie haben es eben miterfahren bei der Achtung vor dem anderen – Handschlag, Augenkontakt u. ä. –, soziale Kompetenz muß gelebt und erlebt werden. Sechstens: Schaffen Sie die Voraussetzungen, daß sich Ihr Team mit den gestellten Aufgaben identifizieren kann und siebtens: Fordern und fördern Sie die Selbstverantwortung, arbeiten Sie auf einen hohen Reifegrad Ihres Teams hin.

Wenden wir uns nun, meine Damen und Herren, abschließend der dritten Frage zu. Gibt es Wege für Sie als Führungskraft, um aus dem Verlierer Müller einen Gewinner Müller zu machen? Wie können Sie Herrn Müller motivieren, ohne ihn zu manipulieren? Welche Bedürfnisse – so werden Sie sich fragen – bestimmen menschliches Leistungsverhalten? Da heißt es: „Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand, und wovon das Herz voll ist, sprudelt der Mund über“. Sie finden den Zugang zu einem Menschen sehr schnell, wenn Sie seine emotionale Ader treffen, wenn Sie herausfinden, an welcher Stelle sein Herz pocht. Diese Bedürfnisse machen uns leicht angreifbar, aber auch verletzbar. Dieser wunde Punkt kann dazu führen, daß wir zu Dingen geführt oder verführt werden, die wir eigentlich aus uns heraus so und zu diesem Zeitpunkt nicht tun würden. So wird beispielsweise ein Verkäufer bei einem Menschen, der voller Zukunftsängste ist, durch Bekräftigung dieses Motivs mit Erfolg auf den Abschluß einer Lebensversicherung hinarbeiten. Ist der Kunde eher eine Spielernatur, dann liegt das Erfolgsrezept wohl eher in Spekulationspapieren.

Wenn Sie etwa ein Kalb aus einem Stall auf die sonnige Weide führen wollen, und sich dieses Tier in den Kopf gesetzt hat, doch zu bleiben, wo es steht, dann hilft weder ein Zerren noch ein Drücken noch ein vereintes Zerren und Drücken. Dieser harten Manipulation im Kuhstall, der bei geringen Erfolgsaussichten ein hoher Energiewaufwand gegenübersteht, kann die elegante, weiche Manipulation gegenübergestellt werden. Sie konzentrieren sich auf das Bedürfnis des Kalbes. Sie werden aufgrund dieser Adressatenanalyse sehr schnell herausfinden, daß dieses Kalb nur eines im Sinn hat, nämlich möglichst viel Milch zu schlecken. Die Antwort auf dieses dominante Bedürfnis finden Sie, wenn Sie einen Eimer mit Milch füllen und mit diesem Bedürfnisspender lenken Sie das Kalb elegant und ohne größere Anstrengungen in jede von Ihnen gewollte Richtung.

indes übersehen, daß die Antwort, auf wessen Seite das Recht steht, voller relativer Bezüge ist. Recht haben ist fast immer eine Frage des Standpunktes. Wer sich auf einem Kreis von links nach rechts bewegt, der trifft mit der gleichen Zielsicherheit den gegenüberliegenden Punkt wie etwa der Kontrahent, der sich von rechts nach links bewegt. Es läßt sich vortrefflich darüber streiten, welcher Weg der bessere ist. Hier, wie auch in vergleichbaren Fällen, kommt es auf den Standpunkt an. Wer beispielsweise seit vielen Jahren gewohnt ist, seinen Wagen unter einer bestimmten Laterne zu parken, der wird recht ungehalten reagieren, wenn der neu zugezogene Nachbar diesen Platz für sich in Anspruch nimmt. Hier entwickelt sich schon meist sehr schnell eine dynamische Variante des Recht haben wollens.

Weitaus lebensbedrohender fällt der Rechtsstandpunkt aus, wenn einem ordentlichen Autofahrer ein Raser im Überholvorgang auf der ihm angestammten Spur entgegenkommt. Statt den Fuß vom Gas zu nehmen, was unstrittig die Überlebenschancen erhöht, geht es mit dominantem Geheupe bei voll durchgedrücktem Gas dem „Rechtsbrecher“ entgegen. Und wenn beide dann im Himmel sich wiedertreffen, dann läßt sich wohl kräftig darüber weiterstreiten, wer im Recht gewesen ist. Meine Damen und Herren, wer hat im Fall Müller Recht? Wer etwa trägt Mitverantwortung für das, was aus Herrn Müller geworden ist? Das Gefühl und Motiv, Recht haben zu wollen, ist tief in uns verankert. Ein kluger Gesprächspartner wird daher alles daran setzen, daß sein Gegenüber sein Gesicht nicht verliert. Er meidet daher Formulierungen wie etwa „Jetzt sind Sie aber unlogisch“, „Sie wissen wohl nicht mehr, was Sie vorhin gesagt haben“, „Das soll mal einer begreifen“, „Sie wollen mich wohl für dumm verkaufen“, „Sie drehen mir absichtlich das Wort im Mund herum“, „Davon haben Sie ja überhaupt keine Ahnung“, „Das ist schon längst überholt“, „Sie behaupten alle fünf Minuten etwas anderes“, „Bleiben Sie doch einmal logisch“.

Kommen wir zu einem weiteren Motiv, zu einem weiteren Schlüssel zum anderen Menschen. Menschen brauchen die Zuwendung, Menschen wollen geliebt werden. Sie brauchen die verbalen und die nonverbalen Streicheleinheiten. Wer einen Menschen liebt, sieht über Merkwürdigkeiten, vielleicht auch über Schwächen hinweg, verzeiht und ist geduldig. Geliebt werden ist mehr als beliebt sein. Wer am Ersten beispielsweise mit vollem Portemonaie in die nächste Kneipe geht und eine Runde nach der anderen wirft, der ist zwar beliebt, aber kaum tritt die Ebbe im Portemonaie ein, dann verlassen einen die Geliebten. Diese Beliebtheit ist offensichtlich von kurzer Dauer, und wir wollen sicherlich etwas anderes anstreben.

Solche Zusammenhänge erleben Sie im politischen Bereich, Sie erleben es mitunter auch, wenn Sie als Pensionär in den Ruhestand gehen. Auch da kann dann sich etwas neues herauskristallisieren. Sehr schnell verspürt man in solchen Fällen den Wind, der einem entgegenweht und man sieht die sich verflüchtigen Freunde. Liebe indes baut nicht auf Leistung und Gegenleistung. Liebe ist ein Geschenk ohne Wenn und Aber. Allerdings sind Fehlprogrammierungen nicht selten. Sehen wir uns einmal an, wie in der Erziehung bereits dieser Zu-

sammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung, zwischen Leistung und Liebe aufgebaut ist.

Da kommt ein Kind zur Mutter und sagt: „Gib mir ein paar Groschen“ und die Mutter sagt: „Wenn Du ein liebes Kind bist, bekommst Du sie und dann kannst Du Dir ein Eis kaufen“. Und wie wird man ein liebes Kind? Wenn Du Dir die Schuhe putzt, dann bist Du ein liebes Kind, und wenn Du ein liebes Kind bist, kannst Du auch ein Eis bekommen oder Du bekommst ein Küßchen. Hier erlebt das Kind also schon in frühen Jahren, daß Liebe in Abhängigkeit zur Leistung steht. Es glaubt schon bald, daß durch Leistung Liebe erworben werden kann. Diese unheilige Allianz von Liebe und Leistung prägt sich vor allen Dingen im Leistungstyp ab. Von ihm, von diesem Leistungstyp, hebt sich der Seinstyp ab. Er hat, anders als der Leistungstyp, schon früh gelernt, daß sich Liebe im leistungsfreien Raum entfalten kann. Als Einzelkind erfährt er, meist in freudigem Miteinander, seinen Wert an sich. Öffnet sich beispielsweise am Abend die Haustüre, dann nimmt der Vater das Kind ohne Wenn und Aber in den Arm. Das Kind begreift und fühlt die Botschaft. „Wie schön, daß es Dich gibt, wie schön, daß Du da bist“. Mitunter stellt dieser Seinstyp den Chef im späteren Berufsleben vor ungewohnte Herausforderungen. Er läßt sich nicht mit den billigen Worten ködern und er ist weniger anfällig für den geschürten Leistungswettbewerb. Ihm ist zuzutrauen, daß er im Büro des Chefs mit strahlendem Gesicht erscheint und signalisiert „Schön, daß es mich gibt, nun arbeite mal, Chef, schön für mich mit“.

---

### **Zu Menschen, denen wir aus dem Wege gehen, werden wir kaum eine Sympathieachse aufbauen können.**

---

Im täglichen Miteinander geht es vor allem um einen Aspekt der Liebe, geht es um Sympathie und Antipathie. Sympathie, die uns ein anderer Mensch entgegenbringt, ist ein Geschenk. Geschenke aber kann man nicht einklagen. Aber wie sieht es aus, wenn wir einem anderen Menschen Antipathie entgegenbringen? Was passiert, wenn Sie aus tiefstem Herzen den Verlierer Müller zu allem Unglück in seiner kantigen und schroffen Art auch noch recht unsympathisch finden? Oder läßt sich dagegen etwas unternehmen, ohne die eigene Authentizität zu opfern? Meine Damen und Herren, Sympathie zu einem anderen Menschen kann beeinflußt werden. Eine wichtige Grundregel auf diesem Weg ist, Kontakt schafft Sympathie. Zu Menschen, denen wir aus dem Wege gehen, werden wir kaum eine Sympathieachse aufbauen können. Deswegen steht auch heute in der modernen Managementliteratur „Management by Walking Around“, der Chef geht von Tür zu Tür, von Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Suchen Sie daher bewußt den Kontakt mit Herrn Müller: Ein zugewandter Blick, ein Lächeln, gefolgt von einem freundlichen Handschlag, und das alles behutsam, gut verdaulich für den nunmehr Beglückten und auf der Zeitachse wohlplaziert. Der Erfolg wird sich dann einstellen, wenn Sie sich gleichzeitig mit einer weiteren mentalen Einstimmung hinbegeben. Setzen Sie die selektive Wahrnehmung mit positiven Vorzeichen ein. Selbst bei einem unsympathischen Menschen werden Sie viele interessante und faszinierende Seiten entdecken. Doch Sie müssen sich dieser Person stellen. Es gibt viele interessante Facetten auf diesem Weg zu beobachten, wenn Sie sich dieser Herausforderung stellen.

---

### **Aufmerksamkeit und Zeit angemessen auf alle Mitarbeiter des Teams aufteilen**

---

Kommen wir zu einem weiteren Grundbedürfnis, und dann muß ich so langsam sehen, daß ich zu einem Ende komme, ich habe noch drei Minuten nach meiner Uhr. Kommen wir zu einem anderen Grundbedürfnis, meine Damen und Herren, Menschen suchen Sicherheit. Vielleicht ist dies auch eine Erklärung, warum die Zahl der Beamten von Jahr zu Jahr steigt. Wie können Sie auf das Bedürfnis Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Sicherheit eingehen? Indem Sie beispielsweise Probleme offen und nicht hinter dem Rücken der Betroffenen ansprechen, jedem Teammitglied seine Aufgaben und Ihre Leistungserwartungen klar und deutlich aufzeigen, einzelne Teammitglieder nicht nach Laune oder Stimmung, sei es bewußt oder unbewußt, gegeneinander aufbringen, Ihre Aufmerksamkeit und Zeit angemessen auf alle Mitglieder des Teams aufteilen, Ihre Meinung zu den Dingen klar erkennen lassen und deutlich vertreten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend informieren, unnötigen Zeitdruck vermeiden, zu hohe Leistungserwartungen vermeiden, ein klares Führungskonzept praktizieren.

---

### **Gewohnheit ist wie ein Seil, wir weben jeden Tag einen Faden hinzu und schließlich können wir den Strick nicht mehr zerreißen**

---

Menschen suchen, und das ist das letzte Bedürfnis, auch die Abwechslung. Dem Reiz des Neuen, wir erleben das bei Frauen ab dem 35. Lebensjahr, bei den Männern setzt das beim 42. Lebensjahr mit der Midlife-Krise ein, steht aber auch häufig die Furcht vor dem Unbekannten gegenüber. Flexibilität und Innovationsbereitschaft wachsen auf diesem Hintergrund. Selbst belebende Herausforderungen wandeln sich mit der Zeit zu einer lähmenden Routine und führen auf Dauer zu Monotonie und Langeweile. Es gilt unser Verhaltensspektrum, das sich mit den Jahren immer stärker auf die für uns einmal erfolgreich angewandten Verhaltenstechniken verengt hat, wieder zu erweitern. Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Viele werden bereits an ihrem ersten Tag in ihrem neuen Wirkungskreis von Kolleginnen und Kollegen vereinnahmt. Der erste gemeinsame Gang in die Kantine legt sie meist für Jahre fest. Denn am nächsten Tag geht es zur gleichen Uhrzeit in der gleichen Gruppe zum gleichen Mittagstisch. Bereits nach wenigen Tagen flechten sich die Stricke zu einem immer dichter werdenden Netz, in dem sie sich sehr leicht verheddern können. Heinrich Mann hat diese Dynamik einmal mit folgenden Worten skizziert: „Gewohnheit ist wie ein Seil, wir weben jeden Tag einen Faden hinzu und schließlich können wir den Strick nicht mehr zerreißen.“ Auch Herr Müller hat sich in seinem Netz verheddert. Vielleicht kann ein systematischer Arbeitsplatzwechsel – Jobrotation – weiterhelfen. Es sind nicht nur die fachlichen Vorteile, die für einen systematischen Arbeitsplatzwechsel sprechen, sondern mit dem Wechsel der Aufgabe geht auch ein Wechsel der sozialen Bezüge einher. Das kann helfen, soziale Verkrustungen aufzuweichen.

Meine Damen und Herren, welche praktischen Folgerungen lassen sich denn nun aus diesem dritten Fragenkomplex für heute und für die nächsten Tage und Wochen ziehen? Ich den-

ke, es sind eine Reihe von sehr praktischen Schlußfolgerungen für viele Lebensbereiche. Haben Sie, meine Herren, Ihrer Partnerin heute schon gesagt, wie schön es ist, daß es sie gibt? Und wie sieht es bei Ihnen aus, meine Damen? Wenn Sie heute abend, meine Herren, um auf ein weiteres Grundbedürfnis zu kommen, das gilt natürlich auch gleichermaßen für die Damen, mit einem anderen Partner in einem harmonischen Schwung und Rhythmus den Boden unter den Füßen nicht mehr spüren, dann denken Sie daran, daß die am Tisch Zurückgelassenen Sicherheit wollen, daß es zu keinem abrupten Wechsel kommt. Und sollte Ihre Partnerin, meine Herren, beispielsweise etwas länger in den Spiegel schauen, dann werden Sie nicht gleich ungeduldig oder gar mürrisch, sondern akzeptieren Sie dies und nutzen dieses Verweilen als Geschenk einer unverhofften Muße. Machen Sie sich, meine Damen, auf eine Expedition, wenn Ihnen Ihr Tanzpartner heute abend nicht auf Anhieb zusagt. Auf den zweiten Blick hin werden Sie viele interessante und sympathische Facetten entdecken können. Es ist für Sie, meine Damen und Herren, unverkennbar – die Uhr zeigt es ja auch schon – daß diese Antworten zu unserer dritten Frage bereits zu dem gemütlichen Teil des Abends überleiten.

---

### **Führen heißt, sich und andere mit Augenmaß zum Erfolg führen**

---

Meine Damen und Herren, wir haben uns gemeinsam in dieser Stunde die Frage nach dem persönlichen Erfolg gestellt und wir sind dabei auf die neuen Wege der Mitarbeiterführung und Motivation eingegangen. Nur wer ein Ziel im Auge hat, meine Damen und Herren, wird Wege und Mittel finden, um dorthin zu gelangen. Nicht Konfrontation, sondern Kooperation ist die Devise für den persönlichen Erfolg. Führen aber heißt, sich und andere mit Augenmaß hin zum Erfolg zu führen. Übernehmen Sie Verantwortung. ~~Übernehmen Sie auch die Verantwortung für einen Herrn Müller.~~ Auf dem Weg zum persönlichen Erfolg kommt es vor allem auf die vielen täglichen Kleinigkeiten an. Kleinigkeiten, die sich Ihnen und uns allen jeden Tag von neuem stellen. Finden Sie Ihren persönlichen Erfolg, indem Sie jeden Tag ein Stück mehr auf Ihr Ziel hinsteuern. Lassen Sie es nicht bei den Worten, sondern packen Sie direkt zu und erproben Sie einmal mit Bedacht eine solche Kleinigkeit.

Achten wir heute abend einmal besonders auf unseren Handschlag. Lassen Sie uns aus diesem Ritus eine Geste des Miteinanders machen, erleben Sie die Faszination eines Entdeckers im zwischenmenschlichen Bereich. Es ist nicht viel, was Sie auf diesem Weg beachten müssen. Stimmen Sie Ihren Handschlag mit Ihrer Mimik und Ihrem Augenkontakt ab. Verweilen Sie einen bewußten Moment bei dem Menschen, mit dem Sie durch den Handschlag in körperlichen Kontakt getreten sind.

Meine Damen und Herren, im Team ist es wichtig, daß alles zusammen harmoniert, daß Streitigkeiten in zielorientiertes Verhalten übergehen. Haben Sie Mut zu diesem Miteinander, führen Sie das Schlagwort der sozialen Kompetenz hin zu einem Programm.

Danke.