

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (14):

»Wie sage ich es meinem Chef?« Das Arbeitsklima nimmt unter einem dynamischen und eitlen Machtmenschen Schaden!

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

Im Dezernat von Herrn Gingold verschlechtert sich das Arbeitsklima ständig. Auf einen sehr ruhigen und »väterlichen« Dezernenten ist ein ehrgeiziger und machtorientierter Dynamiker gefolgt. Sein erklärtes Ziel ist es, frischen Wind in »diesen Laden« zu bringen. Kaum ein Tag vergeht, an dem er nicht eine neue, arbeitsintensive Idee in die Diskussion bringt. Von seinen »Untergebenen« erwartet er, so sein ständiges Credo, mehr Engagement, Initiativen, neue Ideen, Impulse und Aktionen. Das, was täglich getan werden muss, erfreut sich bei ihm keiner besonderen Wertschätzung. Viele groß angekündigte Vorhaben erweisen sich allerdings schon bald als wenig praktikabel. Wer indes im Vorfeld widerspricht oder Bedenken äußert, wird gnadenlos in den Führungsbesprechungen persönlich angegriffen und meist lächerlich gemacht. Hin und wieder wagt es der eine oder andere Mitarbeiter sich diesem Risiko mit einem Verbesserungsvorschlag zu stellen. Doch dem eitlen Blick des Chefs können nur ganz wenige Vorschläge standhalten. Manche dieser zuvor abgelehnten Vorschläge tauchen dann wenige Wochen später unter der Firmierung des Chefs wieder auf.

Das abschreckende, machtorientierte »Vorbild«

Besonders ausgeprägt ist die Begabung des Chefs mit flinkem Blick die Schwachstellen und Fehler in den Vorlagen aufzudecken. Mit spitzer Zunge und schneidenden Bemerkungen zelebriert er diese Fehler vor der versammelten Mannschaft. Wer sich in Besprechungen eine Blöße gibt, der hat schon verloren. Dabei kann er recht persönlich werden: »In Ihrer Situation würde ich mir ...! ... Das ist doch geradezu lächerlich wie Sie ...! ... Kommen Sie zur Sache, wir haben keine Zeit für Ihre Selbstdarstellung!« Keiner im Team wagt es, diesem »Big Boss« schlechte Botschaften zu übermitteln. Denn der Überbringer der schlechten Botschaft wird dafür auch in Haftung genommen. Auf diese Weise lässt der Chef mehr und mehr der Realität hinter sich. Kritische, aber wichtige Informationen erreichen

ihn kaum noch. Statt sich zu fragen, warum er nicht richtig informiert wird und kaum mehr Eigeninitiative bei dem Team erkennbar ist, sieht der Dezernent alle Schuld bei den unfähigen Betonköpfen. Dieses krasse Gefälle findet sich auch an anderen Stellen wieder. Wer beispielsweise in einer Besprechung nicht rechtzeitig erscheint, hat ein großes Problem. Das sieht beim »Big Boss« anders aus. Er erlaubt sich, auch mit Verspätung in den Besprechungen zu erscheinen. Die Umgangsformen seinen Mitarbeitern gegenüber sind »rüpelhaft«. Ungeniert blättert er in Vorlagen, wenn ein Mitarbeiter vorträgt, wendet sich mitten in der Präsentation eines Mitarbeiters an einen dritten, und er lässt erkennen, wie ihm das Gesagte langweilt. Seine schnelle Auffassungsgabe und sein rhetorisches Geschick nutzt er geschickt, um seine Macht zu demonstrieren. So gilt beispielsweise auch ein striktes Handy-Verbot in Dienstbesprechungen. Allerdings lässt sich eine Ausnahme ausmachen: das Handy des Chefs. Mit Hinweis, er müsse jederzeit erreichbar sein, nutzt er dieses Instrument ungeniert auch in den gemeinsamen Meetings. Die Gespräche sind für die unfreiwilligen Zuhörer eine Offenbarung. Der Ton variiert entsprechend der Kommunikationsrichtung in der Hierarchie: Nach oben freundlich und überaus verbindlich, nach Rechts oder Links mal väterlich überheblich, mal dominant einschüchternd, mal kumpelhaft. Nach unten sind die Grenzen klar abgesteckt: Anweisungen statt überzeugen. Viele ihm unterstellte Führungskräfte und Mitarbeiter haben resigniert. Die meisten beschränken sich auf das, was getan werden muss. Eigene Entscheidungen werden nicht mehr getroffen. Die innere Kündigung greift immer mehr um sich. In den letzten Jahren hat sich dieser Chef mit einer Reihe von Mitarbeitern umgeben, die ihm Zunicken und viel zu häufig »Ja« sagen. Sie haben herausgefunden, was der Chef gerne hören will. Widerspruch, auch da, wo es erforderlich wäre, kann man von ihnen nicht erwarten. Wer dagegen den Mut findet, zu widersprechen, der wird vorgeführt und in seine Teile sezirt. Das schreckt die meisten ab. Wer einen Schritt weitergeht und dem »Gutsherrn« versucht Paroli zu bieten, wird ausgegrenzt, isoliert und mit vielen kleinen psychologischen Tricks »fertiggemacht«. Wer vorsichtiger ist, und zu bedenken gibt, dass man doch noch einmal das Ganze überdenken sollte, erfährt schon bald: »Wenn Ihnen das nicht passt, dann suchen Sie sich doch eine andere Tätigkeit. Es gibt genug besonders Tüchtige, die nur darauf warten, Ihre Arbeit zu übernehmen. Die Politik bestimme ich!« Dieser Chef ist

ehrgeizig, verkauft sich gut beim Rat und ist auch sachlich im Leitungskreis sehr geschätzt. Viele glauben, dass er seinen Laden im Griff hat. Die hohe Fluktuation in seinem Bereich schadet ihm nicht: »Der verlangt eben von seinen Leuten das Äußerste. Kein Wunder, dass nicht alle dieses Tempo durchhalten!« Wahres, Halbwahres und Vorgespieltes mischt sich in diesem Image. Die Verpackung stimmt. Mit dieser Rückdeckung kann dieser Chef gut leben und sich Vieles leisten.

Zwischen den Stühlen: Eine Frage der Loyalität

Für Herr Gingold stellt sich die Frage, wie er mit dieser Situation umgehen soll. Sein »Big Boss« ist weit genug von ihm entfernt, sodass seine Mitarbeiter nur indirekt die Folgen der Revierrängeleien spüren. Doch der Dezernent meidet seinen Fachbereichsleiter immer stärker und lässt die Mitarbeiter und Sachgebietsleiter direkt bei ihm antreten. Dort erhält dann auch Herr Gingold seine Anweisungen direkt von seinem Dezernenten unter Umgehung des Fachbereichsleiters. In solchen Fällen informiert Herr Gingold seinen Fachbereichsleiter sofort. Bislang sind diese ärgerlichen Situationen für Herrn Gingold – anders als bei den anderen Sachgebietsleitern seines Fachbereichs – überschaubar. Trotz dieser bislang wenigen Anlässe spürt Herr Gingold, dass er sich mehr und mehr zwischen den Fronten bewegt. Bei seinem Fachbereichsleiter, Herrn Samt, spürt er, wie er unter dem Dezernenten leidet. Als Fachmann hat sein unmittelbarer Chef wiederholt eine andere fachliche Richtung gefordert, auf die Bestimmungen hingewiesen und die faktischen Grenzen des vom Big Boss geforderten Weges aufgezeigt. All diesen Warnungen zum Trotz wurde dieser Weg dann dennoch eingeschlagen. Kam es dann zu der absehbar negativen Entwicklung, musste zu allem Verdross auch noch sein Fachbereichsleiter für die Fehlentwicklung gerade stehen. Als sein Chef, Herr Samt, daraufhin mehr und mehr dazu überging, Ergebnisvermerke zu fertigen und die anstehenden Entscheidungen nach oben hin schriftlich abzusichern, wurde er zum erklärten Opfer dieses Machtmenschen. In dieser »Gemengelage« war dann die Rede von Illoyalität, Heckenschützenmentalität, Feigheit und Unfähigkeit, eigene Entscheidungen zu treffen und von einem Mangel an Rückgrat. Mehr und mehr ist erkennbar, dass der Dezernent Herrn Samt ausgrenzt, indem er die Stufen der Hierarchie umgeht und die Sachbearbeiter und Sachgebietsleiter direkt zu sich beordert. Mit spitzen Bemerkungen macht er bei Rücksprachen und in Besprechungen Herr Samt lächerlich. Zielgenau hat der Dezernent die Schwächen von Herrn Samt bloßgelegt und dessen »wunden Punkt« erkannt; Herr Samt reagiert zunehmend empfindlicher und zeigt seine offenen Seiten.

Nach Jahren dieses Kampfes resigniert Herr Gingolds Fachbereichsleiter mehr und mehr. Seiner Bitte

um Versetzung ist die Personalabteilung bislang nicht gefolgt. Immerhin gilt Herr Samt als Experte und ist zudem auch schwer zu ersetzen. Inzwischen ist man auch in der Personalabteilung auf Grund der vielen Versetzungsanträge und einiger bekannt gewordener Details etwas nachdenklicher geworden. Auf der anderen Seite stimmen die Ergebnisse des Dezernates. Die Politik schätzt diesen »durchsetzungsfähigen« Dezernenten, der Einiges zu bewegen scheint. Seine Außenwirkung ist beachtlich und vor allem im Kollegenkreis außerhalb der eigenen Verwaltung findet er Anerkennung. Auch im Kreis der unterstellten Mitarbeiter sind die Meinungen nicht einhellig. Es gibt durchaus Mitarbeiter, die mit seiner Art klarkommen, manche davon haben von diesem Mann profitiert. Offensichtlich gibt es ein starkes Gefälle zwischen fachlicher und sozialer Kompetenz bei dem Dezernenten.

Für Herrn Gingold stellen sich einige Fragen:

- Was könnte und sollte sein Fachbereichsleiter in dieser Situation tun?
- Wie soll er, Herr Gingold, mit dieser Situation umgehen?
- Muss er sich für den einen oder den anderen Vorgesetzten entscheiden?
- Gibt es für ihn in diesem Dezernat einen Handlungsbedarf?
- Was sind die Bedingungsfaktoren (hier muss er sich anpassen) und was sind in dieser Situation die Gestaltungsfaktoren (hier kann er handeln und gestalten)?
- Was zählt letztlich in der Verwaltung: Die sachliche Kompetenz oder die soziale Kompetenz?
- Kann man das Verhalten des Dezernenten überhaupt beeinflussen oder gar verändern?
- Wann und in welchen Bereichen müsste die Leitung des Hauses eingreifen?
- Was könnte und müsste das Personalamt in diesem Fall tun?
- Handelt es sich bezogen auf seinen Fachbereichsleiter um Mobbing?
- Können bzw. müssten die Beschäftigten des »Dezernats« etwas unternehmen?

Hat der Fachbereichsleiter eine Chance?

Die beiden Temperamente von Dezernent und von dem Fachbereichsleiter passen nur schwer zusammen. Herr Gingold bringt die Analyse auf zwei Begriffe: extrovertiert und introvertiert. Der extrovertierte, eitle, machtorientierte, aktiv vorpreschende und risikofreudige Darstellungskünstler »Dezernent« und der introvertierte, bescheidene, ängstlich abwägende, sozialorientierte und fachkompetent auftretende Fachbereichsleiter. Es wäre eine ideale Mischung, wenn Dezernent und Fachbereichsleiter ihre Stärken als Teamspieler auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten könnten. Hierzu fehlen offensichtlich Grundeigenschaften

wie Toleranz, Fairness und Akzeptanz des anderen. Stattdessen werden Machtspiele zelebriert. Hier stoßen der Managertyp A und Managertyp B aufeinander. Das mentale Leitbild des Dezernenten entspricht dem Profil des Managertyps A, der, das sei nebenbei bemerkt, ein hohes Herzinfarkttrisiko, (sechsmal so hoch wie bei Typ B), trägt:

- leicht erregbar, wenn es nicht läuft, wie er es erwartet,
- schon bei Kleinigkeiten reizbar,
- ständige Kampfbereitschaft,
- ehrgeizig, karriereorientiert,
- dominantes Auftreten als »Gutsherr«,
- alles kreist um seine Person,
- Eitelkeit bestimmt sein Handeln,
- aggressiv gegen sich selbst und seine Umwelt,
- sucht ständig und in allen Situationen den Leistungsvergleich,
- will immer der Beste sein,
- andere Meinungen werden als Angriff gedeutet,
- Angst, durch Nachgeben sein Gesicht zu verlieren,
- er handelt nach der Devise: Ich bin der Beste, daher ist auch meine Abteilung die Beste,
- Mitarbeiter müssen merken, wer Herr im Haus ist,
- Kleinhalten durch Zeitdruck.
- keine eigenen Fehler eingestehen,
- die Fehler der anderen herausstellen,
- extremes Konkurrenzdenken.

Viele dieser Eigenschaften kann Herr Gingold beim Dezernenten ausmachen. Aus seiner Sicht hat sein Fachbereichsleiter kaum eine Chance, wenn es ihm nicht gelingt, sich mit ihm zu verständigen. Zurzeit aber sieht es eher so aus, dass Sprachlosigkeit zwischen den beiden herrscht. Wo aber die Kommunikation ins Stocken gerät, wächst das Konfliktpotenzial. Der erste Schritt müsste daher sein, dass beide wieder ins Gespräch kommen. Allerdings gehen sich beide aus dem Weg und beide reden übereinander, aber nicht miteinander. Hier könnte das Führungsinstrument »Jahresgespräch« einiges richten. Davon aber hält sein Dezernent überhaupt nichts. Die Zeit will er produktiver einsetzen, für Schwätzen und Palavern – so die Bewertung des Dezernenten zum Jahresgespräch – habe er keine Zeit.

Mit der Sprachlosigkeit aber verschärfen sich die Probleme. Die Regularien für das Jahresgespräch sehen in solchen Fällen einen Coach vor. Im unteren Bereich der Hierarchie sind hierzu in einem Training »Kümmerer«, qualifiziert worden, die als Mittler zwischen der unmittelbaren Führung und den Mitarbeitern hinzugezogen werden können. Für die höheren Ebenen in der Hierarchie sind Experten von außen vorgesehen. Sie coachen die Beteiligten und bringen die Kommunikation der Sprachlosen wieder in die »Gänge«. Herr Gingold kann sich die Reaktion des Dezernenten schon vorstellen: »Ich brauche das nicht! Ich habe kein Pro-

blem und wer mit mir ein Problem hat, findet bei mir eine offene Tür! Wir können das auch ohne Dritte klären. So verstehe ich meine Aufgabe als Führung!« Auch das Personalamt wird es schwer haben, von dem Dezernenten mehr Einsicht und Problemsensibilität einzufordern, obgleich das Beziehungsproblem offensichtlich ist. Der Konflikt wird wie auf einem Verschiebebahnhof auf andere Gleise gelenkt: »Nicht ich habe ein Problem, sondern der andere!« Es wird daher viel Fingerspitzengefühl vom Personalamt gefordert sein, dem Dynamiker klar zu machen, dass, wenn einer ein Problem mit den anderen hat, dann haben nicht nur die beiden in einer Hierarchie ein Problem, sondern das gesamte Team. Dazu braucht es dann keiner weiteren Beweise oder gar Rechtfertigungen. Bevor das Personalamt allerdings tätig wird, muss schon einiges geschehen. In jedem Fall bedeutet ein Einschreiten Mut, aber auch Ärger, und es erfordert vor allem den vollen Einsatz. Würde indes Herr Samt offiziell darüber klagen, dass er ausgegrenzt oder gar gemobbt wird, dann wäre ein unaufschiebbarer Handlungsbedarf gegeben. Aber wer wird im Leitungskreis schon zu einer solchen Formulierung greifen? Herr Gingold vermutet, dass die meisten Verwaltungen für diese Zusammenhänge kaum einen Sensor entwickelt haben. Das Denken in Beamtenrecht und tarifrechtlichen Bestimmungen lenken, so vermutet Herr Gingold, von den eigentlichen zu lösenden Problemen der Personalarbeit ab. Dann wird beispielsweise mit viel Engagement darüber gestritten, ob ein Kollege seine Beurteilung direkt über das Verwaltungsgericht oder über den Instanzenweg der Verwaltung angehen darf, statt darüber nachzudenken, warum er diesen Weg gewählt hat.

Wieder ins Gespräch kommen!

Wie sollte es der Fachbereichsleiter anpacken?

Herr Gingold versetzt sich in die Rolle des Fachbereichsleiters und stellt sich die Frage, wie er in einem solchen Fall vorgehen würde. Hierzu orientiert er sich an der Schrittabfolge des Gesprächszyklus. Er beginnt mit den fünf Schritten der Vorbereitungsphase und setzt seine Überlegungen mit den Eckwerten einer Gesprächskonzeption fort.

Auftraganalyse

Wenn die Kommunikation zwischen zwei Teammitgliedern gestört ist, oder gar abbricht, dann beginnen in einem Team die Probleme. Es müssten daher alle Beteiligten mit höchster Priorität eine Klärung dieser Sprachlosigkeit herbeiführen. Denn wenn einer mit dem anderen nicht sprechen will oder kann, ist das nicht nur das Problem eines einzelnen oder ein bilaterales Problem zwischen zwei Personen, sondern diese Kommunikationsbarriere hat Auswirkungen auf das gesamte Team. Aus dieser Erkenntnis leitet sich ein nicht aufschiebbarer Handlungsbedarf für jede Führungs-

kraft ab. Im Übrigen kann daher auch keiner im Team behaupten, er habe kein Problem. Dies gilt für die Leitung, und insbesondere für den Dezernenten, der unmittelbar an diesem Konflikt beteiligt ist. Herr Gingold vermutet, dass der Dezernent das anders sieht. Wenn etwa das Personalamt oder ein anderer ihn auf das Verhältnis zu Herrn Samt anspricht, dann wird er wohl antworten: »Ich habe kein Problem. Das Problem ist Herr Samt! Mit Verlierern und deren unkalkulierbaren Reaktionen muss man eben leben!« Der Dezernent übersieht in seiner Schneidigkeit, dass dieser Hinweis für eine billige Entschuldigung steht: »Ich brauche nichts zu unternehmen, andere sind am Zug, in diesem Fall Herr Samt.« Wer so den Konflikt beschreibt, disqualifiziert sich als Führungskraft. Dieser Hinweis wäre die treffende und schonungslos offene Antwort auf eine solche Äußerung!

Denn beide Konfliktparteien sind gleichermaßen die Sachwalter einer gemeinsamen Sache: Beide arbeiten in unterschiedlichen Rollen auf dasselbe Ziel hin. Daher müssen beide Konfliktparteien fernab von Eitelkeiten aus der Schmollecke herauskommen und gleichermaßen an einer schnellen Lösung interessiert sein. Jede Konfliktpartei müsste für sich klären, was sie zur Lösung beitragen kann. Hier geht es nicht um das Recht – Fertigen und Eitelkeiten haben hier keinen Raum. Die Konfliktparteien müssen mit Blick auf die gemeinsamen Ziele alles in Bewegung setzen, um diese Hindernisse möglichst schnell zu überwinden.

Zielanalyse

Aus der Auftragsanalyse ergibt sich das Leitziel für die anstehenden Gespräche: »Kommunizieren und Verständigen auf die gemeinsamen Ziele der Abteilung unter Beachtung eines fairen und rollenkonformen Verhaltens!« Dieses Ziel lässt sich nach Lage der Dinge nur in Teiletappen und somit in Teilzielen erreichen. Es ist unwahrscheinlich, dass dieses Ziel in nur einem gemeinsamen Gespräch erreicht werden kann. Das erste Teilziel fällt daher bei Herr Gingold recht bescheiden aus: »Ich will die Schleife des Ignorierens durchbrechen und mit meinem Dezernenten ins Gespräch kommen. Ich zeige Präsenz.« Aus diesem ersten Etappenziel leiten sich dann die weiteren Teilziele ab. Bei alledem gilt es, die gemeinsame Sache zu betonen. Herr Gingold weiß: Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg. Daher wäre es für ihn in einer solchen Situation wichtig, sich zunächst mit kleinen, aber dafür realistischen Zielen zu begnügen. Auch Rom wurde nicht an einem Tag gebaut.

Adressatenanalyse

Der Dezernent ist ein Siegertyp. Er kann nicht verlieren, und er muss ständig seine Überlegenheit sich selbst und anderen beweisen. Er will gewinnen. Daher fällt es ihm auch so schwer, Fehler einzugestehen. Läuft etwas

in seinem Bereich schief, dann wird entweder ein Schuldiger ausgemacht oder die Fehlentwicklung wird zu einer Erfolgsmeldung nach oben hin verkündet. Häufig ist das Darstellen eines Erfolgs bzw. eines Misserfolgs eine Frage der richtigen Wortwahl: »Fritzchen versteht es, bei einem Wort aus acht Buchstaben drei fehlerfrei zu schreiben!« Was für andere eine katastrophale Orthografie ist, deutet der Dezernent mit rhetorischem Geschick zu einer Erfolgsmeldung. Er redet die Dinge so lange schön, dass weder seine Person und noch sein Image Schaden nehmen. Daher würde Herr Samt sich jede Chance verbauen, wenn er auch nur ein Fehlverhalten des Dezernenten zwischen den Zeilen erkennen ließe. Bereits ein Zweifel an der Größe und Überlegenheit seines Dezernenten könnte dann das Gespräch auf eine holprige Strecke bringen. Daher haben es vor allem Teammitglieder sehr leicht mit dem Dezernenten, die ihm nicht das sagen, was sie hinter seinem Rücken über ihn verkünden. Man nennt diesen Typ gemeinhin auch Schmeichler. Die Eintrittskarte bei diesem Dezernenten ist demonstrierte Unterwürfigkeit unter Vermeiden eines Widerspruchs. Ein falsches Wort, und schon kann das Stimmungsbarometer bei diesem leicht erregbare Dezernenten umschlagen und in verdeckte und sehr manifeste Aggressionen umschlagen.

Wie aber kann man diesem Machtmenschen überzeugen, dass es um ein gemeinsames Ziel geht und dass man nur gemeinsam gewinnen kann? Als Egomane wird er diese Einschränkung nicht wahrhaben wollen. Doch mit Speck fängt man Mäuse: »Was Sie aus dieser Abteilung gemacht haben . . . Jetzt sind wir »Wer« . . . ! Was wären wir ohne Sie?« Ob das funktioniert? Wäre Herr Gingold in der Lage von Herrn Samt, dann würde er diesen Weg erproben. Man muss ja nicht unbedingt »allzu dick« auftragen und bei alledem sollte man authentisch bleiben: Daher sollte man sich auf das Gute konzentrieren und alles Positive herausheben.

Selbstreflexion

Herr Gingold versetzt sich in die Person seines Fachbereichsleiters Samt. Die psychischen Verletzungen, die Herr Samt von seinem Dezernenten hat hinnehmen müssen, sitzen tief. Vieles hat er in den letzten Monaten in sich hineingefressen. Daher ist die Gefahr groß, dass er in seinem »Verletztsein« schon bald den falschen Ton wählen wird. Gelingt es dem Opfer nicht, die nötige Distanz vom Geschehen zu finden, dann wird ein Gespräch wohl eher das Gegenteil von dem bringen, was sich Herr Samt davon verspricht. Ohne mentales Training im Vorfeld dieses Gespräches wird es daher wohl nicht klappen. Herr Samt müsste sich auf Ruhe und Gelassenheit hin mental einstimmen und programmieren. Wenn es ihm auf diesem Weg gelingt, die Weisheit eines begnadeten Kenners menschlicher Konflikte zu verinnerlichen, wäre dies der erste Schritt zu einem erfolgreichen Gespräch: »Gott gebe mir die

Gelassenheit, hinzunehmen, was nicht zu ändern ist, den Mut zu verändern, was zu verändern ist, und die Weisheit zwischen beidem zu unterscheiden.«

Die mentale Programmierung müsste für Herrn Samt lauten: »Wir finden eine gemeinsame Lösung!« Dagegen steht seine innere Aufrüstung: »Was bildet sich dieser Dezernent eigentlich ein?«

Situationsanalyse

Wer den entscheidenden ersten Schritt macht, braucht viel Energie. Andererseits hat er hat den Überraschungseffekt auf seiner Seite. Wer die Initiative ergreift, kann sich auf die Situation vorbereiten. Das ist ein Vorteil. Aber dieses Vorgehen hat auch eine psychologisch räumliche Variante – und das kann ein Nachteil sein: Wer auf den anderen zugeht, verlässt in der Regel sein Revier und begibt sich in ein weniger vertrautes Umfeld. Richtig wäre es daher, wenn der Dezernent sein Revier verlässt und auf Herrn Samt zugeht. Bei einem Alpha-Typ wird man das nicht erwarten können. Er lässt mit Bedacht für diese gruppendynamischen Spiele den bereits in seiner Stellung Schwächeren aus der geschwächten Position heraus anknöpfen. Der Gutsherr lässt seine Knechte rufen und antreten! Aber wann sollte Herr Samt das Gespräch mit seinen Dezernenten suchen? Sollte er auf eine der seltenen Rückfragen warten? Sollte er die Initiative ergreifen und um ein Gespräch bitten? Vor allem in der letzten Zeit ließ ihn der Dezernent bei den sehr seltenen Rücksprachen absichtsvoll und betont lange auf eine Rücksprache warten. Nicht selten erfuhr er später, dass einer seiner Sachbearbeiter an ihm vorbei spontan zur Rücksprache zum Chef gerufen wurde.

Es wird für Herrn Samt darauf ankommen, einen ruhigen Zeitpunkt zu wählen. Herr Gingold versteht sich sehr gut mit der Assistentin des Dezernenten. Von ihr erfuhre er sicherlich, wann ein Gespräch beim Dezernenten günstig ist. Sie würde auch dafür sorgen, dass er dann einen schnellen Zugang erhält. Aber bei Herrn Samt ist sich Herr Gingold nicht so sicher. Wahrscheinlich hält Herr Samt solche taktischen Überlegungen für völlig fehl am Platz. Er vertraut auf die Schlüssigkeit seiner Argumente und übersieht, wie wichtig das richtige Wort zum rechten Zeitpunkt in der richtigen Verpackung ist. Auch ist er so gradlinig, dass er die Mitarbeiterin des Dezernenten erst gar nicht in diesen Loyalitätskonflikt bringen würde.

Das Einzige, was Herr Samt in einem solchen Fall beherzigen wird, ist der Grundsatz: Auf keinen Fall,

das Gespräch aus einer Verärgerung heraus suchen (etwa: nach einer »schlaflosen Nacht«).

Die Gesprächskonzeption

Aus dieser Vorlaufphase leitet Herr Gingold für das Gespräch sieben Prämissen ab:

1. Nach vorn schauen, nicht die Vergangenheit aufarbeiten.
2. Deeskalation statt Eskalation anstreben.
3. Die gemeinsame Sache herausstellen.
4. Auch die sozialen Ziele der Gruppe zum Ziel des Chefs machen.
5. Verlierer vermeiden, Gewinner schaffen.
6. Jeder Jeck ist anders! Die Eitelkeiten bedienen und in der Sache auf Kurs bleiben!
7. Selbstmotivation erhalten durch kleine Schritte: SOLL-IST-Vergleich. Große Erfolge beginnen mit ganz kleinen Schritten.

Als Türöffner ist der Einstieg in dieses Gespräch von besonderer Bedeutung. Der Einstieg müsste aus der Sicht von Herrn Gingold folgenden Leitsätzen folgen:

1. Positiv beginnen: Es ist viel bewegt worden, . . .
2. Aktiv Zuhören.
3. Aufkommende negative Emotionen positiv umdeuten!
4. Erklärungen und Rechtfertigungen vermeiden.
5. Wer fragt, kommt weiter!
6. Raum für Interaktionen schaffen!

Ausblick

So würde Herr Gingold anstelle von Herrn Samt vorgehen. Vordringlich stellt sich aber für Herrn Gingold die Frage, wie er sich in dieser Gemengelage bewegen soll: Auf der einen Seite steht der Dezernent, der ihn mit vielen interessanten Aufträgen vorbei an seiner unmittelbaren Führung lockt und vereinnahmt und auf der anderen Seite sein kompetenter und integerer Fachbereichsleiter Samt. Zwar berichtet er seinen übergangenen Fachbereichsleiter über die Treffen und Arbeitsaufträge des Dezernenten, aber ansonsten bewegt er sich außerhalb seiner Steuerung. Mit einer geordneten Führung hat das wenig zu tun. Stattdessen werden die Loyalitätsprobleme für Herr Gingold immer drückender. Wie soll er sich verhalten? Wie kann er auf diese missliche Situation Einfluss nehmen? Herr Gingold will es nicht bei diesen Erwägungen belassen. Er vereinbart einen Termin mit seinem Fachbereichsleiter und bereitet sich auf das Gespräch vor.