

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Führungspraxis: 7 Gebote einer erfolgreichen Führung!

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

Bei ihrem letzten Treffen haben Mentor Steiner und der Mentee Fürstenberg über die Voraussetzungen einer erfolgreichen Führung diskutiert.¹ Am Ende dieser Diskussion stand die Frage: »Was zeichnet eine erfolgreiche Führungskraft aus?« Gibt es hierzu allgemeine und/oder persönliche Erfahrungen, die sich in einem – vielleicht auch mehreren – Kernsätzen verdichten lassen?

Die Erfahrungen von Herrn Fürstenberg mit seinen drei Jahren als Teamleitung sind überschaubar. Das sieht bei seinem Mentor Steiner anders aus. Er steht bereits seit nahezu 30 Jahren in der Führungsverantwortung. Während der Mentor von Herrn Fürstenberg seinen Führungsstil über den steinigen und verwundbaren Weg des »Versuch und Irrtum« erproben und entwickeln musste, hatte es Herr Fürstenberg deutlich einfacher: Er konnte sich in vielen Führungsseminaren und Workshops auf diese Aufgabe vorbereiten. Viele weitere Angebote der Personalentwicklung, die seine Verwaltung anbietet, nutzt Herr Fürstenberg. Was für Herrn Fürstenberg zu einer Selbstverständlichkeit wurde, ist für seinen Mentor ein eher schwieriger Zugang. Von Seminaren erwartet Mentor Steiner keine großen Erkenntnisse. Er hat seinen Weg als Führungskraft ohne Unterstützung von außen gefunden und vertraut daher mehr seinem Fundus an Erfahrungen als den Empfehlungen einer Seminarleitung. Herr Fürstenberg hat die Seminare anders erlebt. Besonders wertvoll waren für ihn die vielfältigen Impulse zur Selbstreflexion. So empfand er auch die Seminarleitungen nicht als theoretische Besserwisser, sondern als Moderatoren, die die vielfältigen Erfahrungen der Seminarteilnehmer auf den Punkt brachten. Trotz der grundsätzlichen Vorbehalte zu Führungsseminaren ist sein Mentor über den Erfahrungsaustausch zwischen einem Mentor und einem Mentee angetan. In dieser Diskussion lässt Herr Steiner allerdings auch erkennen, dass der Weg zu einer geachteten und anerkannten Führungskraft nur über viele harte, mitunter schmerz-

volle Kanten führte. Dazu passt der Hinweis eines großen Denkers und Gestalters. »Der Mensch hat drei Wege«, so Konfuzius, »klug zu handeln:

- Erstens durch Nachdenken, das ist der edelste.
- Zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste.
- Drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste.«

Herr Fürstenberg sieht sich dank des Seminarangebots, den Führungs-Workshops und dem Mentoring-Konzept auf den ersten Weg. Er nutzt das Angebot zu einem geordneten und systematischen Nachdenken. Da hatte es sein Mentor offensichtlich schwerer. Er musste den für ihn – aber wohl auch für die ihm Untergeordneten – bitteren dritten Weg gehen. So ändern sich die Zeiten.

Vielleicht hinterlassen diese unterschiedlichen Wege aber auch ihre Spuren, die zu unterschiedlichen Sichtweisen führen. Während Herr Fürstenberg in den gemeinsamen Diskussionen mehr auf die positiven Aspekte abstellte, legt sein Mentor vor allem Wert auf die Feststellungen, welche Fehler man als Führungskraft vermeiden sollte.

Allgemeine Gebote und die persönliche Umsetzung im Team

Herr Fürstenberg weiß, dass es keine Patentrezepte in dem so komplexen sozialen Gefüge »Führungsfeld« geben kann. Gebote und Leitsätze sind daher wie Maßanzüge. Sie müssen den eigenen Vorlieben und Einstellungen, der Aufgabenstruktur, der Dynamik im Team, den situativen Faktoren im Führungsfeld und vielen weiteren Faktoren angepasst werden. Vor allem geht es um Authentizität. Denn wer beispielsweise autoritär veranlagt ist und autoritär über viele Jahre sozialisiert wurde, wird wohl kaum überzeugend kooperative Führungselemente umsetzen. Wer sich als Führung nur auf die dienstlichen Belange konzentriert und die Mitarbeiter vornehmlich als leicht austauschbare »Funktionierer« ohne jegliches private Chlorit im Führungsprozess sieht, der wird wohl kaum in einem Beratungs- oder Coach-Gespräch mit der Feststellung: »Ich mache mir Sorgen um sie, . . .« einen positiven und glaubhaften Eindruck hinterlassen. »Wenn die richtige Methode«, so eine chinesische Weisheit, »von den falschen Menschen angewandt wird, wirkt die richtige Methode auf falsche Weise.« Doch gibt es die richtige Methode bei der Führung? Spontan fällt Herrn Fürstenberg hierzu ein vor vielen Jahrhunderten formuliertes Führungsgebot ein. Es stammt von einem großen und erfolgreichen Manager des Mittelalters.

¹ Meixner, Hanns-Eberhard, »Wofür werde ich als Führungskraft eigentlich bezahlt?« in: DÖD 6/2009, S. 152.

Als »Chef« von vielen 1000 Mitarbeitern, die vornehmlich in der »Agrarindustrie« beschäftigt waren, brachte er seine Führungsphilosophie in einen Kernsatz auf den Punkt. »Keiner soll den eigenen Vorteil suchen, sondern den des anderen.« Das bedeutet nichts geringeres, als den anderen zum Erfolg zu verhelfen. Welche Herausforderung an die Führung, die schnell in Eitelkeit, Selbstdarstellung, Eigennutz, Ellenbogenmentalität und Siegerpose (»Ich gewinne immer! Ich weiß, wie es geht! Keiner kann es besser als Ich!«) abgleiten kann. Die Gefahr des Abgleitens ist groß. Reinhard Mohn, der langjährige Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzende von Bertelsmann, brachte seine Beobachtungen und Erfahrungen über die Eitelkeit auf den Punkt. »Der eitle Manager ist leicht verletzlich. Schon eine nach seiner Meinung unzureichende Beachtung irritiert ihn maßlos . . . Selbst berechnete Kritik kann er nicht akzeptieren und empfindet sie als persönlichen Angriff. . . Seine Untergebenen wissen, dass . . . Widerspruch für sie eine persönliche Gefahr bedeutet. So ist schließlich dieser Manager nur noch von »Ja-Sagern« und Schmeichlern umgeben.«²

Richard Bindler, ein Pionier der Neurolinguistischen Programmierung (NLP), knüpft an diese Tradition und Weisheit des St. Benedikts an: »Wir sollten nicht versuchen, jemand anderem etwas von seinem Kuchenstück abzuschneiden, sondern wir sollten mit-helfen, einen größeren Kuchen zu backen. Wir sollten alle unsere Fähigkeiten und Kräfte dafür einsetzen«, eine Arbeitswelt zu schaffen, in der jeder gewinnt. Es ist die Aufforderung zu einer win-win Situation. Masaaki Imai, der Vater der kontinuierlichen Verbesserung, dem Kaizen, betont ebenfalls dieses zentrale Anliegen der Führung: »Miteinander teilen, sich um den anderen kümmern und gegenseitige Verpflichtungen eingehen – das alles ist beim Kaizen wichtig.« Es ist die Grundlage einer erfolgreichen Führung.

Herrn Fürstenberg kann sich für diese »Grundtugenden« spontan begeistern. Es sind zunächst einmal schöne, wohl gesetzte und erhebende Worte. Doch wie können diese Konzepte im Führungsalltag gelebt und erlebbar gemacht werden? Wie sieht es aus, wenn man aus diesen luftigen Höhen des Schöngeistes in die Niederungen des Alltags herabsteigt. Die Gedanken von Herrn Fürstenberg kreisen um die kleinen und doch so wichtigen Schritte einer Umsetzung dieser Vorgaben in nachvollziehbare Handlungen. Was bedeutet es etwa im Arbeits- und Führungsfeld, den Vorteil des anderen zu suchen? Was bedeutet diese Aufforderung bei seinen 18 Teammitgliedern? Zunächst ist Herr Fürstenberg erstaunt, wie leicht es ihm gefallen ist, diesem Grundsatz im Allgemeinen zu folgen, und

wie schwer es ihm nun fällt, dieses Gebot mit Leben zu füllen. Herr Fürstenberg nimmt sich die Zeit und stellt sich dieser »ent-schleunigen« Herausforderung: »Den Vorteil des anderen suchen!« Was bedeutet das konkret in meinem Arbeitsfeld? Zunächst fällt Herrn Fürstenberg wenig Erbauliches hierzu ein. Doch dann lichtet sich der Nebel, und er beginnt zu begreifen: Vor wenigen Wochen bat ihm ein Mitarbeiter sich für seine Bewerbung einzusetzen. Dieser Kollege sieht in einer anderen Tätigkeit und in einem anderen Umfeld ein besseres Sprungbrett für seinen weiteren beruflichen Weg. Das hat Herrn Fürstenberg zunächst an zwei empfindlichen Stellen getroffen. Dieser Mitarbeiter ist eine Stütze in seinem Team. Auf ihn zu verzichten heißt, Unruhe im Team, aufwändige Suche nach einem geeigneten Nachfolger, Überzeugungsarbeit im Instanzenzug, Doppelarbeit, erhöhte Arbeitsbelastungen für das Team, zeitintensive Einarbeitungszeiten. Persönlich fühlt sich Herr Fürstenberg in seinem Selbstverständnis verletzt. »Kann es ein besseres Umfeld als in seinem Team geben?« Hier beginnt die Eitelkeit von Herrn Fürstenberg. Letztlich hat Herr Fürstenberg diese kleinliche »Denke« hinter sich gelassen. Durch seine engagierte Fürsprache und Unterstützung hat der Kollege geschafft, was ohne das aktive Zutun von Herrn Fürstenberg nicht gelungen wäre. Aber das Gebot: »Den Vorteil des anderen Suchen« zeigt sich auch in einem weniger spektakulären Umfeld. Es sind die jährlichen Verteilungskämpfe bei den Urlaubsregelungen. Hier scheint sich jeder der Nächste zu sein. Es ist erstaunlich, was man alles in diesem Umfeld an Ansprüchen, Unterstellungen, Verletzbarkeiten im Kleinen erleben kann. Noch deutlicher zeigen sich diese Entgleisungen beim Ringen um die Verteilung der Prämie. Auch werden beispielsweise Informationen zurückbehalten, die dem Kollegen die Arbeit erleichtern könnten. Mitunter hat Herr Fürstenberg erlebt, wie der Vorgänger wichtiges Insiderwissen dem Nachfolger vorenthielt. Die Folge war absehbar: Der Nachfolger trat von einem Senftopf in den nächsten. Das Ergebnis war gewollt: Der Vorgänger erstrahlt in einem besonderen Licht. So setzt man sich kleine Denkmäler auf Kosten Dritter.

Die sieben Gebote der Führung

Für Herrn Fürstenberg stellt sich die Frage: »Welche Gebote sind mir als Führungskraft wichtig? Was hilft mir, meine Aufgabe besser auszufüllen?« Herausgekommen sind die folgenden sieben Gebote:

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

Diese vermeintlichen Kleinigkeiten sollten ernst genommen werden. Wenn zwei Mitarbeiter in einem

² Mohn, R.: Schaumschläger im Vorstandssessel – Der Faktor Eitelkeit im Leben des Managers, in: Die Zeit, Nr. 1 v. 27. 12. 1985, S. 28.

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

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

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

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

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

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

Definieren Sie gemeinsam realistische, persönlich fordernde und messbare Ergebnisse. Solche Standards finden sich heute in vielen Bereichen. Besonders im Qualitätsmanagement sind diese Standards ein wichtiges Hilfsmittel, um eine Identifikation und Motivation

für einen kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserungsprozess zu ermöglichen.

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

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

6. Achten Sie auf Ihre Verantwortung als Vorbild.

Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie steht, desto mehr Augen richten sich danach aus. Führungskräfte sind daher die Multiplikatoren des Wertesystems. Leben Sie die Werte und lassen sie diese Werte in ihrem Umfeld erleben. Verlangen sie nicht, was nicht auch sie zu geben bereit sind (z. B. Leitlinien der Zusammenarbeit). Wer sich beispielsweise nicht mit dem Mitarbeitergespräch identifiziert, oder über die anstehende Regelbeurteilung klagt, die leistungsorientierte Bezahlung für einen Fehlgriff hält oder die Vorgesetztenbeurteilung ablehnt, kann nicht erwarten, dass diese Instrumente von den Mitarbeitern akzeptiert werden. »Es fällt dem Überzeugten nicht schwer zu überzeugen!« (Schiller) und wer nicht innerlich brennt, wird den Funken nicht übertragen können.

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

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

Ausblick

In der Diskussion werden zwischen Mentor und Mentee die beiden unterschiedlichen Sichtweisen deutlich. Herr Fürstenberg hat vor allem seine Teammitglieder im Auge, Herr Steiner hat im Instanzenzug die Perspektive nach oben im Blickfeld gehabt. Hier wird die Sandwichstellung einer Führungskraft deutlich. Führung läuft nur so gut, wie man in der Hierarchie nach oben und nach unten abgesichert ist.

³ Vgl. hierzu auch die Technik Fall 21 »Der Montagskranke« in: DÖD 2010, S. 190.