

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

7 Verbote einer erfolgreichen Führung!

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

Bei ihrem letzten Treffen hat der Mentee Fürstenberg über die Voraussetzungen einer erfolgreichen Führung diskutiert.¹ Während Herr Fürstenberg in den gemeinsamen Diskussionen mehr auf die positiven Aspekte abstellte, legt sein Mentor vor allem Wert auf die Feststellungen, welche Fehler man als Führungskraft vermeiden sollte. Diese Sichtweise irritierte Herrn Fürstenberg zunächst. Er sah in diesem Ansatz der Verbote so etwas wie das halbleere Glas. Doch je mehr er sich mit dieser Sicht auseinandersetzte und sie akzeptierte, desto mehr Hinweise erschlossen sich ihm. Diese beiden Sichtweisen, die Gebote und die Verbote, ergänzen sich und sie beleuchten das Führungsfeld aus zwei unterschiedlichen Perspektiven. Letztlich aber sind diese unterschiedlichen Standpunkte die beiden Seiten einer Medaille.

Führung: Kunst oder Technik? Zwischen Einstellung und Fertigkeiten

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

Sie bestimmen das Führungsfeld. Auch eine Studie der Metallarbeitgeber weist auf diese Zusammenhänge hin: Für Konflikte und Fehlentwicklungen in den Geschäftsprozessen sind weniger fehlende fachliche Kompetenzen und mangelnde fachliche Fertigkeiten entscheidend, sondern die Einstellung einer Führungskraft und deren soziale Fertigkeiten. Die Führungskraft ist vor allem als Dienstleister und Sozialingenieur gefordert. Kann man aber so etwas lernen? In dem Führungsnachwuchs- Programm seiner Verwaltung sind mehrere Kompetenzbereiche ausgewiesen. Da geht es um Fertigkeiten und Kenntnisse. Da ist dann die Rede von den persönlichen, den methodischen, den instrumentellen und den sozialen Kompetenzen, hinter denen Fertigkeiten und Kenntnisse stehen. Dazu gehören der Umgang mit den Führungsinstrumenten, der »Mitarbeiterbeurteilung«, dem »Mitarbeitergespräch«, der »Vorgesetztenbeurteilung«. Dahinter stehen wichtige Fertigkeiten einer Führungskraft. Diese Fertigkeiten und Kenntnisse sind wichtig, sie sind auch erlernbar. Das entscheidende Kriterium der Führung aber ist für Herrn Fürstenberg der Faktor »Einstellung«: Die Einstellung zu seiner Aufgabe, zu seinen Mitarbeitern, zu seiner Verantwortung. So eine Einstellung ist keine statische Größe. Das »Eingestellt sein« ist eine dynamische Größe, sie entwickelt sich. Sie wächst, formt und entfaltet sich durch die Erfahrungen und der persönlich geprägten Sicht, die Dinge anzugehen. An seiner Einstellung kann man arbeiten, in jedem Fall aber sollte man sie ständig hinterfragen. Es beginnt schon mit so einfachen Fragen nach dem eigenen Menschenbild: Dieses Bild wird geprägt durch die Umwelt. Wer ständig von Intrigen umgeben ist, wird wohl eher die Intrige als ein unvermeidliches Übel akzeptieren. Wer es indes mit offenen und ehrlichen Naturen zu tun hat, wird eine andere Einstellung entwickeln. Entscheidend ist wohl die ständige Reflexion. Wer in der Verwaltung vom Sachbearbeiter in die Führungsfunktion aufsteigt, muss sich von einer Vorstellung trennen: Er sollte nicht versuchen, der bessere Sachbearbeiter zu werden. Seine Aufgaben sind andere. Muss beispielsweise die Schulleitung von einem Pädagogen wahrgenommen werden? Wäre es nicht besser, wenn beispielsweise ein Betriebswirt die Geschicke eines Gymnasiums führen würde. Denn mit jeder Karrieresprosse verliert das Fachwissen an Bedeutung. Führungs- und Managementkompetenzen werden wichtiger und das Fachwissen verliert an Bedeutung.

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

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

Der Mentor Steiner ist ein Pragmatiker ohne große Illusionen. Er hat seine Führungstechniken durch sein »Versuch- Irrtum- Verhalten« erprobt, und er hat über und aus seinen Führungsfehlern gelernt. Das hat ihn weitergebracht. Fehler gehören, dazu bekennt er sich, zum Leben eines Managers, jedoch darf sich der gleiche Fehler nicht noch einmal wiederholen. Fehler, auch das gehört zu seinen Credo, sind schmerzhaft, aber sie prägen eine Führungskraft und weisen sie in ihren Schranken. Das schafft Bodenhaftung- vor allem, wenn man zu seinem Fehler steht und diesen nicht auf andere abschiebt. Für ihn gilt daher: »Man darf zwar hinfallen, aber muss auch wieder aufstehen!« Auf diese Weise hat Herr Steiner gelernt, sich den Herausforderungen immer wieder von Neuem zu stellen. Wer bei den ersten Schwierigkeiten resigniert, der hat bereits verloren. Geprägt von seiner humanistisch ausgerichteten Gymnasialzeit hat er sich als Führungskraft an den vier Kardinaltugenden des Aristoteles orientiert. Sie haben ihm in vielen kritischen Führungssituationen seinen Weg gewiesen:

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

Zunächst mag es seltsam klingen, Tapferkeit von einer Führungskraft zu verlangen: Es ist die Tapferkeit, mit dem Schwert des Wortes fair und offen zu »kämpfen«, unpopuläre und wenig abgesicherte Entscheidungen zu treffen, sich der Häme der nachkartenden Besserwisser zu stellen, die im Nachhinein es ja schon immer gewusst haben wollen, wenn die Sache einmal schief gelaufen ist. Tapferkeit zeigt sich aber auch im Instanzenzug. Es gab in der Karriere von Herrn Steiner viele kritische Situationen, die ihm Tapferkeit, Besonnenheit und Klugheit abverlangten. Dabei hat ihn ein Erlebnis besonders geprägt: Damals war er als Sachgebietsleiter tätig. Ein neuer Bürgermeister hatte etwas ganz großes im Sinn. Viele Mitarbeiter der Verwaltung ließen sich von dieser Begeisterung ihres Bürgermeisters anstecken. Die Presse tat ihr übriges. Das Vorhaben, an den sich andere Gemeinden nicht so recht herantrauten, wurde mehr und mehr zu einem Prestige- projekt für den zupackenden Bürgermeister. Was andere in ihrer Begeisterung übersahen, mahnte sein früherer Amtsleiter mit einer Portion Nüchternheit an. Diese Nachdenklichkeit passte in keiner Weise in die allgemeine Euphorie. Schon bald wurde der Amtsleiter als Spielverderber, Bedenkenträger, notorischer Nein- Sager und Nörgler in die Ecke gestellt. Mit verbalen Geschick zog der Dezernent die Sachargumente des Amtsleiters ins Lächerliche. Dieses unfaire Spiel begann mit trivialen, aber durchweg nachvollziehbaren Platituden: »Ich will von Ihnen nicht wissen, was gegen

das Vorhaben spricht, ich will von ihnen wissen, wie wir das Problem lösen können! . . . Sie werden dafür bezahlt, auch schwierige Probleme zu lösen! . . . Kommen sie mir doch nicht immer mit diesen abgedroschenen Argumenten . . .« Eine Weile konnte der Amtsleiter die gnadenlose Häme ertragen. Doch je mehr er allerdings in die Ecke gedrängt wurde, desto empfindlicher reagierte er. Es fehlt ihm die Besonnenheit strategisch zu schweigen, und es fehlte ihm die Leichtigkeit, sich elastisch zu bewegen, ohne seinen Standpunkt zu verlassen – etwa so wie der Baum seine Äste dem Wind folgen lässt, aber als Stamm unverrückbar dem Sturm trotzt. Letztlich konnte der Amtsleiter nur immer wieder wiederholen, was er bereits gesagt hatte. Das war sein Fehler: Er wiederholte sich zu häufig, ohne die »Notleine« beizeiten zu ziehen. Entsprechend war die Kommentierung des Dezernenten: »Herr Aust, ihre ständig wiederholten Einwände kennen wir inzwischen. Sie werden auch nicht durch ständiges Wiederholen besser! Machen sie uns endlich einmal einen konstruktiven Vorschlag! . . . Wollen sie etwa die Verantwortung dafür übernehmen, wenn das großartige, einmalige und zukunftsweisende Vorhaben an ihrem kleinlichem Votum scheitert!?!« In dieser harten Zeit stand ihm ein Freund zur Seite. Seinen gut gemeinten Rat interpretierte der ins Abseits geschobene Amtsleiter leider falsch. Dieser Rat in Form eines Zitates lautete: »Gott gebe mir den Mut, zu verändern, was zu verändern ist, die Gelassenheit, hinzunehmen was nicht zu verändern ist und die Weisheit zwischen beiden zu unterscheiden.« Da ihn keiner hören wollte, die Zeit drängte und eine Entscheidung in Eile getroffen werden musste, resignierte der Amtsleiter und fügt sich »weichekocht« dem Gruppendruck statt die Angelegenheit auf der Chefebene klären zu lassen. Er zeigte eine aufgedrängte Gelassenheit, wo Widerstand das Gebot der Vernunft und der Überzeugung war! Wenig später trat ein, was er befürchtet hatte. Es kam weit schlimmer als seine Befürchtungen es hätten ausmalen können. Schuldige wurden gesucht, und er wurde an vorderster Stelle genannt. Die Gruppendynamik funktionierte ein weiteres Mal. Von diesem Trauma erholte sich sein Amtsleiter nie wieder. Er war ein gebrochener Mann. Für Herrn Steiner schien es, als sei er zu einem apathischen Kostgänger geworden.

Herr Steiner hat in seinem Berufsleben viele weitere ähnliche, wenngleich weniger dramatische Entwicklungen beobachten können. Fast immer ging es um Prestigeprojekte, um Illusionen, um die Sorge, es könnte eine Chance verpasst werden, um Eitelkeiten, in denen sich die Chefs als Macher sonnen wollten, um politischen Gestaltungswillen hart an der Grenze des Machbaren sowie der korrekten Abwicklung. Um all das gleichwohl zu »händeln«, wurden Wege gewählt, die an die Grenze des Möglichen und des Erlaubten stießen. Dubiose Geschäftemacher, die viel verspra-

chen und nichts hielten, hatten in dieser Gemengelage eine große Chance. Substanz ersetzten sie mit großen Gesten, leuchtenden Symbolen, imponierenden Präsentationen und kaum zu überbietender Dreistigkeit. Fast immer gab es genügend nüchterne Mahner, die sich von dieser Rhetorik und Marketingleistung nicht beeindruckt ließen. Doch auch die brachte man zum Schweigen. Mitunter genügte der Appell an die Loyalität. Aus seinen Fundus an Erfahrungen leitet Herr Steiner für die gemeinsame Diskussion die folgenden sieben Verbote ab:

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

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

2. Lasse dich nicht durch Gruppendruck, durch persönliche Unterstellungen, durch Versprechungen oder durch latente und/oder manifeste Drohungen von deinen Überzeugungen ablenken. Finde deinen Weg und bleib in der Sache standhaft und im Miteinander verbindlich. Lass dich nicht durch den Gruppendruck von deiner Überzeugung abbringen. Achte auf die Dynamik in der Gruppe. Lass dich nicht auf später vertrösten. Vermeide umsichtig die Sackgasse der hektischen Entscheidungen. Bleibe in der Sache verbindlich im Standpunkt hart und konsequent.

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

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

Unterscheide zwischen den berechtigten Einwänden, den vorgeschobenen Einwänden und den tatsächlich zu lösenden Herausforderungen. Suche nicht das Haar in der Suppe, sondern suche einen realistischen Weg für ein realistisches Ziel. *»Es gibt Leute, die nur aus dem Grunde in jeder Suppe ein Haar finden, weil sie, wenn sie davor sitzen, so lange den Kopf schütteln, bis eins hineinfällt.«* (Friedrich Hebbel) Lass dich aber auch nicht von einem wenig realistischem Wunschdenken anstecken. Bleibe bei alldem ein kreativer Realist.

Dann sind Probleme eine Herausforderungen, für die es eine Lösung gibt.

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

6. Beteilige dich nicht an einer Intrigenkultur und lass dich nicht in diesem Sumpf verstricken. Querdenker werden häufig in einem Topf mit dem destruktiven »Verhinderer« geworfen. Rede mit den Querdenkern und rede nicht über sie. Höre aktiv zu, was sie zu sagen haben. Wer gegen den Gruppenkonsens angeht, wird häufig ausgegrenzt, mitunter werden seine Hinweise ins Lächerliche gezogen.

7. Vermeide die Siegerpose und die Fiktion des Alleskönner.

Sei kein besserer Sachbearbeiter, klebe nicht am Detail. Eine Führungskraft muss nicht alles besser wissen. Der Trainer eines Sportlers ist nicht der bessere Sportler. Spiele nicht das Spiel des ewigen Siegers, der keine Konkurrenz ertragen kann. *»Suchen Sie sich Mitarbeiter, die das Potential haben, Sie zu überholen. Erstklassige Führungskräfte scharfen erstklassige Mitarbeiter um sich, zweitklassige nur drittklassige.«*²

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

² Bernd Pischetsrieder, ehem. Vorstandsvorsitzende VW, Capital 2003, S. 37.