

Reden und Zuhören –

Instrumente und Praktiken wertschätzender und wertschöpfender

Personalführung ,

Prof. Dr. H. E. Meixner

Reden und Zuhören, meine Damen und Herren, sind eine hohe Kunst menschlicher Interaktion. Dabei gehen meist Selbst- und Fremdwahrnehmung diametral auseinander: Was der eine dem anderen absichtsvoll sagen will, weicht nicht selten von dem ab, was der andere tatsächlich wahrnimmt - und dies nicht nur, wenn es um die gegenseitige Einschätzung etwa bei der Beurteilung geht. Mit Worten kann man Brücken bauen, aber ein gefallenes Wort, kann man nicht mehr aufheben, auch und besonders dann, wenn es konträr zu dem eigentlichen Anliegen steht. Die Kunst, das richtige Wort zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle zu finden, ist eine Herausforderung. Gelingt dies, dann ist es wahrscheinlich, dass der Gesprächspartner zuhört und die Botschaft so vernimmt, wie sie gedacht ist. Aber diese Voraussetzungen sind noch viel zu selten anzutreffen. Selbst wenn die behutsame Wahl des Wortes gelingt, ist dies noch kein Garant, dass die Botschaft so ankommt, wie sie gedacht ist. Denn Stimme macht Stimmung und die Artikulation eines Wortes kann das Gegenteil von dem ausdrücken, was das sorgsam bedachte Wort nahelegt. Hinzu kommt, dass man häufig hört, was man zu hören hofft. Dafür sorgt die selektive Wahrnehmung. Die Fehldeutungen steigen mit dem Anteil der Monologe und der daran gebundenen Informationsfülle in einem Gespräch. Statt zu monologisieren, sollten daher das Senden und das Empfangen, das Sprechen und das Zuhören, in einem Gespräch - vergleichbar einem Ballspiel - ständig wechseln. Dass ist gar nicht so leicht. Zwar hat uns die Natur mit zwei Ohren und nur mit einer

Zunge ausgestattet, doch die daraus abzuleitende Forderung findet in der Realität zu wenig Zuspruch. Zwei Drittel der Zeit für das aktive Zuhören, um sich auf ein Drittel der Gesprächsanteile zu beschränken, fällt den meisten - und mitunter vor allem denen, die das Sagen haben - schwer.

Dabei wissen Sie als Führungskräfte am besten, wie wichtig die Kommunikation im Führungsfeld ist. Das erfahren Sie täglich! In einer Studie wurden einmal die Fehlentwicklungen und kritischen Ereignisse in einer Organisation analysiert. Je höher die Hierarchieebene, so ein Ergebnis der Studie, desto häufiger waren die kritischen Ereignisse nicht etwa auf fehlendes Fachwissen oder auf fehlende fachliche Kompetenz zurückzuführen, wohl aber auf eine fehlerhafte oder fehlende Kommunikation. Auch aktuelle, schlagzeilenträchtige Meldungen weisen immer wieder auf den Schwachpunkt einer fehlenden oder wenig professionellen „Kommunikation“ hin. Das war bei dem Geiseldrama von Gladbeck 1988¹ nicht anders als bei dem Großeinsatz von Sicherheitskräften wegen drohender islamistischer Terrorgefahr Ende Februar 2015 in Bremen. Die Fehler, so der Sonderermittler, seien vor allem entstanden, weil Absprachen fehlten und ein Leiter fälschlicherweise und ohne Rücksprache davon ausgegangen war, dass eine andere Einheit übernehmen würde.

All das belegt, meine Damen und Herren, nachhaltig und unmissverständlich: Wenn etwas bei der Führung besonders zählt, dann ist es mit Sicherheit die Kommunikation. Daher lautete auch das Credo eines bekannten und

besonders erfolgreichen Manager der siebziger Jahre des vorigen Jahrhunderts schlicht: „Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation!“² Dies war einer von drei Führungsprinzipien dieses Managers. Als weiteren Führungsgrundsatz setzte dieser erfolgreiche Manager auf das Vertrauen in die Potenziale der Mitarbeiter. Man muss die Mitarbeiter mit dem Ball laufen lassen, aber sie müssen auch informiert sein.³ Kolleginnen und Kollegen wollen Erfolg haben und - das würde man heute als Leitidee der Y- Generation noch hinzufügen - sie wollen an etwas Sinnvollem mitgestalten.⁴ Das schafft die für das eigene Selbstverständnis unverzichtbare Sinnhaftigkeit und Sinngebung. Das Vertrauen in die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat wiederum viel mit gelebter Wertschätzung und einem positiven Menschenbild zu tun, wie es auch McGregor in seiner Y- Theorie schon vor vielen Jahrzehnten besonders betonte.⁵ Kommunikation auf dem Fundament von Wertschätzung und Sinnhaftigkeit sind die zentralen Eckwerte einer zukunftstauglichen und vor allem einer nachhaltigen Führung. Lee Iaccoca, dem Erfolgsmanager von Chrysler, gelang es so, ein defizitäres Unternehmen wieder in die Erfolgsszone zurückzuführen.⁶ Kommunikation verbunden mit Wertschätzung ist offensichtlich somit auch eine Quelle der Wertschöpfung. Beides, Wertschätzung und Wertschöpfung schließen sich offensichtlich nicht aus: Es ist, folgt man Blake und Mouton⁷, die ideale Kombination einer Leistungs- und Mitarbeiterorientierung, wie die beiden Autoren dies in Ihrem Verhaltensgitter besonders anschaulich in ihrem 9.9 Führungsstil herausgearbeitet haben. Aktuell werden viele dieser Zusammenhänge im Rahmen des Gesundheitsmanagements diskutiert. Hier geht es um eine gesunde Führung in einer gesunden Organisation. Gesund ist nicht nur frei von Krankheiten und/ oder Gebrechen zu sein, sondern gesund ist nach der WHO „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens.“⁸

Führung, so weiß man heute, kann krankmachen, wenn es an diesem Wohlfühlfaktor mangelt. Dann kann Führung die, die führen, ebenso wie die, die geführt werden, krankmachen. Aber auch eine falsch angelegte Gruppendynamik kann im kommunikativen Wettbewerb gegenseitig krankmachen, vor allem, wenn Teams, statt sich auf das gemeinsame Ziel hin auszurichten, in eine „Wir“ und in einer „Die“ Gruppe kommunizieren.

Eine gesunde Führung in einer gesunden Organisation setzt auf eine offene Kommunikation. Offen zu kommunizieren setzt auf Trauen, Vertrauen und Vertrautheit.⁹ So etwas bekommt man nicht geschenkt, so etwas muss erarbeitet werden. Auch aus diesem Grunde haben Sie ein Führungsinstrument entwickelt, das viele Defizite aufarbeiten und eine neue Führungskultur unterstützen kann. Es ist das jährliche Mitarbeitergespräch.¹⁰ Nicht jeder ist auf Anhieb von diesem neuen Weg eines vorgegebenen jährlichen Mitarbeitergesprächs begeistert. Er kostet Zeit und Umsicht und vor allen Dingen, es wird angewiesen und wichtige Inhalte des Gesprächs sollen dokumentiert werden. Dies allein ist bereits für viele Grund genug mit dem Hinweis:

„Wir kennen uns doch und reden ohnehin jeden Tag miteinander. Wozu brauchen wir da noch ein angeordnetes Gespräch?!“

diesen neuen Weg infrage zu stellen. Dieses Instrument aber hilft vor allem, Beziehungen zu klären und Vertrauen zu entwickeln. Nicht der Mitarbeiter als Funktionierer und Lastenträger steht hier im Vordergrund, sondern der Mitarbeiter als Partner, der zu einer Kommunikation auf gleicher Augenhöhe ermuntert wird, um das zu sagen, was ihm zur Klärung der Zusammenarbeit und der Beziehungen wichtig ist. Auf dem Weg dorthin gibt es unterschiedliche Auffassungen, die auch vom Zeitgeist geprägt werden. Ein älterer Erster Hauptkommissar, der mit seinem dienstlichen Schicksal bis ins höhere Alter haderte, fand als junger Hauptkommissar vor vielen Jahren

zum falschen Zeitpunkt die richtigen Worte als Teamleiter einer Dienstgruppe. Das Arbeitsklima war in seiner Dienstgruppe hervorragend, man vertraute sich, und man tauschte sich auf allen Ebenen der Teamhierarchie auch persönlich aus. Das fand in einem „Du-Umgang“ zwischen Zugeordneten und Übergeordneten seinen Ausdruck. Vor vielen Jahren war dies für seine Vorgesetzten Grund genug, diesem tüchtigen Kollegen mit Hinweis auf Kumpanei den Besuch des Ratslehrgangs in Münster zu verweigern. Denn es war in den siebziger Jahren in vielen Polizeidienststellen unvorstellbar, dass ein DGL sich von seinen Mitarbeitern duzen lässt. Das wurde damals von vielen als Führungsschwäche und Anbiederei gedeutet, und wer sich darauf als DGL einließ, dem wurde schlichtweg die erforderliche Autorität in der Regelbeurteilung abgesprochen. Doch diese Zeiten sind im Wandel. Unter der Überschrift: „Kann Duzen Leben retten?“ thematisierte das Wunderwelt Magazin diese interessante Frage. Dort lesen wir: „Reden Sie Ihren Chef mit „Du“ an? Wahrscheinlich nicht. In den meisten Betrieben herrscht immer noch eine strenge Rangordnung. Dabei könnte das Duzen dazu beitragen, Fehler zu vermeiden und sogar Menschenleben zu retten. Das behauptet zumindest Fehlerforscher Jan Hagen. In seinem neuen Buch „Fatale Fehler“ schildert er, welche üblen Konsequenzen strenge Hierarchien im Flugzeug Cockpit oder im Operationssaal haben können. Oft trauen sich Untergebene nämlich nicht, den Chef auf Probleme hinzuweisen.“ Je steiler das Statusgefälle ist, „desto schlechter steigen Informationen von unten nach oben“, sagt Hagen. Die Lufthansa hat bereits reagiert und ein neues Fehlermanagement entwickelt, dass eine offenere Kommunikation am Bord fördert. So duzen sich nun alle Besatzungsmitglieder. Denn wer „du“ sagt, fühlt sich dem Chef näher und traut sich eher, ihn gerade in Stresssituationen zu korrigieren.“¹¹

Auch der Spiegel hat sich erst jüngst diesem Thema zugewandt: „Der selbstherrliche Chefarzt- Typ im linken Cockpitsitz, der den jüngeren Kollegen rechts nach Belieben unterbuttert, ist längst als Sicherheitsrisiko erkannt. Fliegende Tyrannen wohl werden von guten Airlines nicht mehr geduldet. Es ist eigentümlich: Gerade in diesem hoch technisierten Beruf, der so stark geprägt wird von der kühlen Interaktion Mensch/ Computer, wird die Sozialkompetenz immer wichtiger. In der Ausbildung hat die Kommunikationsfähigkeit mittlerweile einen mindestens so hohen Stellenwert wie Exzellenz am Steuerhorn.“ und an anderer Stelle heißt es: „Die nicht technischen Fertigkeiten nehmen in den Prüfungen einen immer größeren Raum ein“, sagt ein 53jähriger Boeing 767 Kapitän und Ausbilder bei einer großen Cargo- Fluggesellschaft. Crew Resource Management (CRM)¹² nennt sich dieser Ansatz. Er bezeichnet ein ganzes Bündel von Verhaltensregeln und Strategien, die eine Besatzung befähigen sollen, ihre Fähigkeiten optimal zu nutzen. Einzelkämpfer und autoritäres Gehabe sind geächtet, ebenso Unterwürfigkeit oder anhaltender Kroll.“¹³

Nach dieser „Beurteilung der Lage“ sollten wir jetzt gemeinsam, meine Damen und Herren, den zweiten Schritt tun und uns der Frage zuwenden, wie wir unsere Kommunikationsfähigkeiten und – fertigkeiten ständig verbessern können. Denn gut ist Ihnen sicherlich nicht gut genug und die erstklassische Lösung von heute, ist die zweitbeste von Morgen oder wie Benjamin Britten es so anschaulich formuliert: „Wer mit dem Rudern gegen den Strom aufhört, treibt zurück!“

Entscheidend für eine exzellente Kommunikation, das wurde bereits deutlich, ist die Einstellung, das Eingestellt- Sein. Mit der richtigen Einstellung finden Sie in der Regel auch die richtigen Worte. Wir werden uns daher in den jetzt Folgenden als erstes einmal mit der Frage beschäftigen, wie durch die Einstellung die Weichen in einem Gespräch gestellt werden.

Reden und Zuhören

Wir werden dabei auch die Frage klären, wie man auf seine eigene Einstellung und die des Teams einwirken kann. Es geht hier um ein mentales Training, das jeder erfolgreiche Leistungssportler und jeder Trainer beherrscht. Ein gutes Gespräch ist aber auch, das wurde deutlich, ein Kunstwerk. Es baut auf Inspiration und Transpiration. Wichtige Gespräche sind daher nicht in einem Hau-Ruck Verfahren, spontan und schon gar nicht mit „Bauchgefühl“ zu erledigen. Ein gutes Gespräch setzt auf eine gute Vorbereitung und überlässt möglichst wenig dem Zufall. Das Motto heißt schlicht und einfach nach Napoleon: „Der Zufall will geplant sein!“ Hier geht es neben der Empathie und Intuition vor allem um eine umsichtige und „fleißige“ Vorbereitung, einer Planung des Gesprächsablaufs und eine Nachbereitung. Gemeinsam sollten wir uns in einem weiteren Schritt einmal der Frage nähern, was denn Wertschätzung im täglichen Miteinander ausmacht, was Sie, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich wünschen und wodurch das Arbeitsklima geprägt wird. Es geht schlicht um die Frage, wie ein so bombastisches Wort „Wertschätzung“ in die Kleinteiligkeit des beruflichen Alltags zum Erlebnis werden kann. Nach dem Essen sollten wir uns dann mit den konkreten Fragen einer effektiven und effizienten Anwendung Ihrer Führungsinstrumente wie den Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit, dem Mitarbeitergespräch, der Beurteilung, dem regelmäßigen Meeting und vor allem mit einigen Aspekten der Personalentwicklung -etwa den Auswirkungen der demografischen Entwicklung - befassen. Zunächst allerdings noch ein Wort zur formellen und anlassbezogenen Kommunikation im Führungsfeld.

1. Kommunikation im Führungsfeld der Polizei
2. Auf die Einstellung kommt es an!
3. Wie bereite ich ein Gespräch vor und worauf sollte ich bei der Gesprächsdurchführung achten?

4. Was macht Wertschätzung aus? Was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten und was Sie tun können, um das Arbeitsklima zu verbessern
5. Die Führungsinstrumente effektiv und effizient nutzen

1. Kommunikation im Führungsfeld der Polizei

Wenn von Kommunikation im Führungsfeld die Rede ist, dann zeigen sich mehrere Zugänge zu diesem Thema. Man kann das Thema ganz allgemein aus der Sicht des Informationsbedarfs oder aus der Sicht der Kommunikationsanlässe angehen. Hinter der Kommunikation kann stehen ein

- Informationsbedarf
- Informationsbedürfnis
- Mitteilungsbedarf
- Mitteilungsbedürfnis


Bei dem Informationsbedarf stellt sich immer wieder die Frage, was müssen die Mitarbeiter unbedingt wissen, um ihre Arbeit ausführen zu können. Dabei gibt es sicherlich ein breites Spektrum mit den beiden Polen eines zu viel an Information (Informationsüberflutung) und auf der anderen Seite eines zu wenig an Information (Informationsmangel). Was aber ist das rechte Maß? Häufig ist es wichtig, auf Hintergrundinformationen zu setzen, die wichtig sind, um eigene Entscheidung treffen zu können.

Informationen, das weiß jeder, der in Führungsverantwortung steht, sind aber auch ein Machtmittel. Dafür steht die Manager Formel. Sie besagt folgendes: Ein Drittel der Arbeitszeit wird in einem ehrgeizigen und einem konkurrenz- betonten Management eingesetzt, um am Stuhlbein des anderen zu sägen, ein weiteres Drittel der Arbeitszeit ist erforderlich, um die Attacken des Konkurrenten abzuwehren. Mit dem übrigen, dem letzten Drittel an Arbeitszeit widmet man sich dann dem, was eigentlich zu tun wäre. In der öffentlichen Verwaltung kommt diesem Spiel aufgrund seiner

faktischen Besitzstandswahrung und seines Lebensprinzips eine nicht ganz so gewichtige Rolle zu. Es ist daher auch seltener anzutreffen. Mit einer Portion Zynismus unterstellt diese Formel, dass der Stellvertreter (etwa der Beigeordnete einer Stadtverwaltung) gerne das Sagen übernehmen würde und sich ständig im Konkurrenzmodus mit seiner übergeordneten Leitung (z.B. dem Bürgermeister) befindet. Um sein Karriereziel zu erreichen, muss aber erst einmal die übergeordnete Stelle zur Nachbesetzung anstehen. Wer ungeduldig ist, setzt nicht auf die biologischen Faktoren der Hoffnung, sondern greift aktiv auf diese Managerformel zurück. Um das Sägen des untergeordneten Konkurrenten abzuwehren, hat sich in diesem spannungsgeladenen Umfeld ein einfaches Mittel bewährt. Es ist der gezielte Einsatz von Information und das absichtsvolle Vorenthalten einer Information. Dann wird beispielsweise der ehrgeizige Konkurrent und Stellvertreter im Unklaren gelassen und stattdessen wird sein ihm untergeordneter Konkurrent mit Informationen unter Umgehung des Dienstweges von seinem Big Boss versorgt. Das schafft dem übergeordneten Chef Ruhe vor seinem unmittelbaren Konkurrenten, denn für die Attacken nach oben verbleibt ihm kaum Energie, da er sich mit ungeteilter Energie nach unten hin zur Wehr setzen muss. Auch dann, wenn es zu Mobbing-Attacken kommt finden wir das unfaire und vernichtende Spiel mit gezinkten Informationen.¹⁴

Wenden wir uns einem weiteren Aspekt des gefühlten Informationsbedarfs zu: Es geht um die Bring-, aber auch um die „Holschuld“. In Mitarbeiterbefragungen ist häufig aus Sicht der Mitarbeiter die Klage zu vernehmen, es werde zu wenig informiert.¹⁵ Mitunter drückt sich das dann in einer auf die Hierarchie ausgerichteten „Wir“ und „Die“ Gruppe aus. Dann heißt es: „Die da oben machen doch, was sie wollen, wir erfahren sowieso wichtige Informationen erst dann, wenn alles schon gelaufen ist.“ Dagegen hört man häufiger von da oben: „Die da unten interessiert doch gar nicht, was Sache ist und statt sich zu informieren klagen und lamentieren sie nur ständig!“

Sprachblockaden in der Hierarchie überwinden



<p>„Die da unten“ sagen die da oben</p> <p>Die da oben machen doch sowieso, was sie wollen. Uns sagt doch keiner ehrlich, was Sache ist.</p> <p>Was die da oben aushecken, erfahren wir doch erst, wenn wir vor vollendeten Tatsachen stehen.</p> <p>Die da oben wissen doch überhaupt nicht, was hier unten tatsächlich läuft, was Sache ist!</p>	<p>„Die da oben“ sagen die da unten</p> <p>Die da unten haben den Ernst der Situation immer noch nicht erfasst!</p> <p>Die da unten kommen aus ihren Träumen nicht heraus. Die interessiert doch gar nicht, wie ernst die Lage ist!</p> <p>Die da unten braten in ihrem eigenen Saft ohne Blick auf die Erfordernisse der Zeit.</p>
---	--

Brandenburg 2016 Prof. Dr. H.-E. Meisner

Aber Fakt ist auch: Es kommt nicht selten vor, dass Mitarbeiter aus der Presse erfahren, was im eigenen Haus geplant ist. So ging es beispielsweise den Mitarbeitern einer Kommune, die über die regionale Tageszeitung morgens beim Frühstück erfuhren, dass ihre Verwaltungsleitung sich in einem Brandbrief über die mangelnde Arbeitsmoral beschwert. Dieser Brandbrief kam dann einige Tage verspätet und mit deutlich moderateren Worten auf den Schreibtisch bei den Betroffenen an. In einem anderen Fall erfuhren die Beschäftigten, dass die Zusammenlegung der dezentral im Ortsgebiet verteilten Bürgerämter an einem Ort vorgesehen und eingeplant ist. Sicherlich -

Kommunikation als Machtmittel
Die Managerformel



1/3 der verfügbaren Zeit reservieren für das Sägen am Stuhl des Konkurrenten!



ein weiteres 1/3 der verfügbaren Zeit reservieren für das Entschürfen der Minen unter dem eigenen Stuhl!

verbleibt 1/3 der verfügbaren Zeit für die unabdingbaren Arbeiten!

Brandenburg 2016 Prof. Dr. H.-E. Meisner

nicht aus Brandenburg, hier ist ja sicherlich alles besser- haben sie wohl auch aus anderen Ländern von ähnlichen Dingen gehört. Dass es zu solchen kommunikativen Fehlentwicklungen kommt, hat sicherlich viele Gründe: Ein Grund könnte sein, dass vieles über die Vetogruppen zerredet wird. Gerade im kommunalen Bereich, aber auch auf Länderebene, gibt es viele Vetogruppen, die auch sinnvolle Neuerungen durch Kampagnen verhindern. Das stellt mitunter die Entscheider vor eine wichtige Frage: „Sollen und wollen wir informieren und damit riskieren, dass unser Vorhaben beizeiten verhindert wird oder sollten wir das Vorhaben ohne Kommunikation nach rechts oder links durchziehen?“ Die Neophobie, die Angst vor dem Neuen, ist in der Regel groß. Auch sind die meisten Menschen nicht neu-, sondern eher altgierig. Denn, meine Damen und Herren, wer sucht sich beispielsweise beim täglichen Gang in die Kantine zur immer gleichen Mittagszeit einen anderen als den gewohnten Platz, wer setzt schon auf eine neue Perspektive? Auch werden Sie bei Dienstbesprechungen immer die gleichen Leute auf den gleichen Stühlen wieder vorfinden. Aber es gibt durchaus auch Fragen, die sich stellen, wenn sie um die Information der Bürger geht. Wird ein Stein von einer Autobahnbrücke geworfen und die Pressestelle berichtet darüber, dann muss mit Nachahmungstätern gerechnet werden. Mitunter stehen die Verantwortlichen vor einer schwierigen Entscheidung, ob, wann und wie sie informieren sollten. Erst jüngst setzte die veröffentlichte Fahndung nach einem entflohenen Mörder erst Tage später ein. Unter der Überschrift: „Jetzt wird doch nach entflohenen Mörder gesucht“ war Folgendes zu lesen „Die Polizei verbreitete ein aktuelles Foto des Mannes, der 1995 in Ludwigshafen eine Frau erstochen hatte. Bisher hatte die Staatsanwaltschaft darauf verzichtet, öffentlich nach ihm zu fahnden. Der 47 Jahre alte Insasse der JVA Diez war am 7. Juni während eines Begleitausgangs im hessischen Limburg entkommen. Das kam erst mehrere Tage später nach einem Zeitungsbericht ans

Licht. Die Staatsanwaltschaft hatte die Sache nach eigenen Angaben nicht an die große Glocke gehängt, um möglichst effektiv und schnell nach dem Mann suchen zu können. Das löste eine Diskussion über das richtige Vorgehen in einem solchen Fall aus.“¹⁶

Lassen sie mich, meine Damen und Herren, noch ein kurzes Wort zu der Holschuld sagen. Sie haben ja auch als neues Führungsinstrument die Leitlinien der Zusammenarbeit und Führung. In einer Verwaltung wurde eine Projektgruppe eingerichtet, die sich genau mit diesem Thema zu beschäftigen hatte und eine solche Leitlinie vorbereitete. Die Projektgruppe war sich einig: „Das kann nur funktionieren, wenn alle aktiv an dieser Leitlinie mitarbeiten.“ Denn gerade bei diesem Instrument kommt es darauf an, dass der Weg auch das Ziel ist. Der Weg hin zu den Leitsätzen ist entscheidend für die Identifikation mit dieser Leitlinie. Daher beschloss die Projektgruppe möglichst viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in diesem Prozess der Gestaltung einzubeziehen. Die Projektgruppe forderte daher alle zur aktiven Mitarbeit auf. Das begann mit einem Schreiben an jeden Mitarbeiter, doch die Resonanz ging gegen null. Für die Projektgruppe war schon bald klar: „Wir haben noch nicht das ideale Medium gefunden, um alle anzusprechen!“ Eine weitere Idee, um miteinander ins Gespräch zu kommen, fand sich. In Absprache mit dem IT-Bereich machte sich die Projektgruppe über Intranet bekannt: Wer am Morgen seinen Computer zum Start in den Arbeitstag startete, der wurde von der Projektgruppe mit der Aufforderung begrüßt: „Macht mit, wir sind die Projektgruppe zur Entwicklung eurer Leitsätze zur Führung und Zusammenarbeit und wir brauchen eure Hilfe!“ Auch hier war die Resonanz mäßig und tendierte gegen null. Etwas genervt dachten sich die Projektmitglieder etwas Weiteres aus. Es gab eine gut besuchte Kantine und vor diese Kantine versuchten die Mitarbeiter über Stellwände mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Allerdings

Reden und Zuhören

war auch hier die Reaktion mäßig. Nach vielen vergeblichen Versuchen machte sich die Projektmitglieder resigniert nach dem Motto „Augen zu und durch“ an die Arbeit und legten nach einem halben Jahr intensiver Arbeit und langwierigen Diskussionen um das richtige Wort ihre Leitlinien vor. Wie das in vielen Verwaltungen üblich ist, wurde ein externer Redner mit der Proklamation der Leitlinie beauftragt. In einem großen Saal machte sich der Referent an die Arbeit und erläuterte vor vollem Plenum, was mit dieser Leitlinie bezweckt und wie sie angewendet werden sollte. Als Redner sieht man sehr schnell die Fragezeichen in den Gesichtern, aber auch die kritische Distanz – denn man kann nicht nicht kommunizieren. Auf die Frage ins Plenum gerichtet, was denn so kritisch gesehen wird, fällt als erstes meist der Vorwurf: „Warum erfahren wir denn erst heute, was sich da einige Leute ausgedacht haben!!!“ Ein weiterer Vorwurf folgt meist: „Das sind doch Selbstverständlichkeiten, die muss man doch nicht noch extra formulieren!“ Auf die Nachfrage, ob sich denn auch alle daran orientieren, erfährt man: „Das müssten ja dann alles Heilige sein!“

Sie sehen, meine Damen und Herren, es gibt auch eine Holschuld. Bei diesem Vorhaben hat es offensichtlich nicht geklappt. Zwar hat die Projektgruppe viele ihrer Möglichkeiten – wenn auch vergeblich – genutzt. Tatsächlich aber wurden die Weichen hin zu den Mitdenkern und Mitgestaltern an anderer Stelle falsch gestellt. Ich will, weil es sich ja hierbei um ein aktuelles und ein besonders brisantes Instrument handelt, am Nachmittag einmal darauf eingehen. Denn hier hat vor allem die Führung eine Chance vertan. Denn es bedarf nicht viel, um die Weichen besser zu stellen, damit die Akzeptanz dieses wichtige Führungsinstrument bereits mit der Einführung gewährleistet ist.

Meine Damen und Herren, das Mitteilungsbedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist recht unterschiedlich, und sie werden vor allen Dingen in den jährlichen Mitarbeiter-

Gespräch recht bald diese Unterschiede ausmachen können. Interessant ist, dass es hier auch zu unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bewertungen kommen kann. Nehmen wir als Beispiel den Arbeitertyp „Preuße“. Gut strukturiert und organisiert berichtet er in kurzen, knappen Sätzen und ist bereits nach wenigen Augenblicken mit seinen 3 bis 4 Punkten auf den Kern seiner Botschaften gelangt. Nach etwa 5 Minuten verlässt er wieder das Büro und geht an seine Arbeit. Das ist bei dem Arbeitertyp „Horizontschleicher“ anders. Er hat ein großes Mitteilungsbedürfnis und bevor er auf seine Punkte 1- 4 kommt, erfahren Sie viel von dem, was sie eigentlich an diesem Morgen gar nicht erfahren wollen. Nach etwa zehn oder fünfzehn Minuten hat das Gespräch dann sein Ende gefunden. Was der eine in 5 Minuten leistet, nimmt bei dem anderen 15 Minuten in Anspruch. Wer als Führungskraft offen mit diesen individuellen Unterschieden umgeht, versteht viel von der situativen Führung. Denn wenn die Arbeitsqualität des Horizontschleichers ansonsten stimmt, macht die Führungskraft sicherlich keinen Fehler, wenn sie diese Langatmigkeit mit Empathie erduldet. Allerdings sollte ansonsten der Rahmen stimmen. Aber es gibt einen weiteren Aspekt, der dabei leicht übersehen werden kann: Er sind die gruppendynamischen Implikationen bzw. die Kollateralschäden. Denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten sehr genau darauf, was Sympathie und Zuwendung bedeutet. Mitunter wird diese Zuwendung und Sympathie gemessen an der Zeit, die eine Führungskraft einem Mitarbeiter verfügbar macht. Und da sieht die Bilanz für den Preußen bescheiden aus. Bei einem sensiblen Gemüt könnte das zu dem Rückschluss führen: „Bei mir hat die Teamleitung immer nur 5 Minuten Zeit und bei anderen da kommt sie ins Plaudern!“ Das kann mitunter als sehr ungerecht empfunden werden und negative Spuren im Beziehungsgeflecht hinterlassen.

Wenden wir uns von dem allgemeinen hin zu dem konkreteren Bereich, nämlich den formellen und anlassbezogenen Gesprächen zu. Formelle Gespräche sind dadurch gekennzeichnet, dass hier ein bestimmter Ablauf vorgesehen ist und empfohlen wird.

<i>Gesprächssituationen</i>	
<i>Formelle Gespräche</i>	<i>Situations- und anlassbezogene Gespräche</i>
<i>Mitarbeiter/ Jahresgespräch</i>	<i>Informationsfluss in Hierarchien/ Info-Gespräch</i>
<i>Beurteilungsgespräch</i>	<i>Beratungsgespräch</i>
<i>Zielvereinbarungsgespräch/ LOB</i>	<i>Kritikgespräch</i>
<i>Entwicklungsgespräch TVöD</i>	<i>„Motivationsgespräch“</i>
<i>Führungsfeedback</i>	<i>Unterweisungsgespräch</i>
<i>Gruppenfeedback</i>	
<i>Statusgespräch</i>	
<i>Rückkehrgespräch</i>	
<i>Einführungsgespräch/ Re-integrationsgespräch</i>	

Das Mitarbeiter- bzw. Jahresgespräch ist hierfür ein besonders prägnantes Beispiel. Es besteht in der Regel aus einem Instrument (etwa Formulare zur Vorbereitung und Dokumentation), es beinhaltet bestimmte Regeln (zum Beispiel einmal im Jahr), und der Gesprächsablauf ist weitgehend vorgezeichnet. Dieses Gespräch ist auf Partnerschaft hin ausgerichtet, und es setzt daher auch gegenüber einem Beurteilungsgespräch eine andere mentale Vorbereitung voraus. Während das Mitarbeiter-Gespräch auf gleicher Ebene unter Partnern stattfinden soll, ist das Beurteilungsgespräch eingebunden in die Hierarchie und verläuft ebenso wie das Zielvereinbarungsgespräch top down. Damit wird eine andere Qualität der Gesprächsführung vorgegeben. Einige Verwaltungen haben das Führungsfeedback als festen Bestandteil einer 360° Beurteilung eingeführt. Bei einem Führungsfeedback zeigen die Mitarbeiter auf, wie der Führungsstil ihrer Leitung gesehen und empfunden wird. Es ist wichtig diesen Unterschied deutlich zu machen: Es geht nicht um eine Beurteilung oder Bewertung der Führung bzw. übergeordneter Instanzen, sondern es geht darum, dass Mitarbeiter sich äußern, wie die-

ses Führungsverhalten auf sie wirkt. Diese Unterscheidung ist sehr wichtig. In der Beurteilung sagt der Beurteiler, wie er die Leistung einschätzt und dieses Urteil hat Bestand und ist nur in sehr engen Grenzen zu kommunizieren. Im Führungsfeedback äußert der Mitarbeiter, wie der Führungsstil auf ihn wirkt. Es geht hierbei also nicht um eine Bewertung von Verhaltensweisen, sondern um ein Feedback, wie dieses Verhalten auf das eigene Befinden wirkt. Auf diesen Informationen kann eine situative Führung aufbauen. Situativ besagt an dieser Stelle, dass die Führung auf die Eigenheiten des Mitarbeiters punktgenau eingehen kann. Genauso, wie es nicht den einen richtigen Führungsstil geben kann, sondern die Führung der Situation entsprechend angepasst werden muss, so unterscheiden sich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Art und Weise, wie sie auf Führung reagieren.

Als Führungskraft haben Sie Mitarbeiter kennengelernt, die auch ohne Aufforderung die Arbeit sehen, zupacken und erledigen, was zu erledigen ist. Andere warten darauf, dass ihnen gesagt wird, was sie zu tun haben. Wenn sie keine Anweisung erhalten, dann finden diese Mitarbeiter im Internet oder an anderer Stelle genügend Möglichkeiten, sich fern ihres Auftrages zu beschäftigen. Es ist einleuchtend, dass Mitarbeiter der ersten Kategorie anders auf kleinteilige Anweisungen reagieren, als Mitarbeiter der zweiten Kategorie. Das Führungsfeedback hilft der Führung hier individuell zu differenzieren und ist somit ein wichtiger Baustein einer situativen Führung. Das Gruppenfeedback bietet eine Plattform für das Team, die Aspekte der vertikalen und horizontalen Zusammenarbeit zu diskutieren.

Ein Thema, das immer wieder eine besondere Rolle spielt, ist die Einführung neuer Mitarbeiter. Zu unterscheiden ist dabei zwischen der formellen und der informellen Einführung. Die Einführung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist bei der Polizei mit klar definierten Strukturen und Abläufen sicherlich

nicht so vordringlich, wie es sich in vielen Verwaltungen auf Kommunal-, Länder- und Bundesebene darstellt. Daher hat man sich gerade in den Verwaltungsbereichen im Rahmen der Personalentwicklung mit der Einführung neuer Mitarbeiter vielfach sehr viel Mühe gegeben und besondere Programme hierfür entwickelt. Vergleichbar ist dies auch mit dem Einführungs- bzw. Reintegrationsgespräch, das anfällt, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter nach einer längeren Beurlaubungszeit wieder zurück in den Beruf finden. Dagegen finden sich informelle Einstiegsriten in vielen Bereichen der Polizei. Unter dem Motto: „Lehrjahre sind keine Meisterjahre“ und unter dem Motto: „Harte Jungs spielen eben andere Spiele“, wird den Neuzugängen erst einmal klargemacht, wer das Sagen im Team hat. Hier können sich diese informellen Riten sehr schnell in eine gefährliche Richtung entwickeln. So hat beispielsweise die Staatsanwaltschaft Köln gegen zehn SEK-Beamte ermittelt: „Zwei SEK-Anwärter mussten `auf dem Boden vor einem sitzenden Kommandomitglied kniend ein aus einer Tsatsiki-Knoblauch-Chili-Mischung hergestelltes Eis essen, welches ekelerregend schmeckte und das sich zwischen den Oberschenkeln eines der Kommandomitglieder befand´.“¹⁷

Neben diesen formellen Gesprächen gibt es anlassbezogene Gespräche, die vom Informationsgespräch bis hin zum Motivationsgespräch reichen. All diese Gespräche haben ihre eigene Dynamik und verlangen nach einem besonderen und spezifischen Aufbau.

Nicht immer werden dabei die Basisstandards erfüllt. Sie haben vielleicht schon erlebt, dass ein Mitarbeiter in ihr Zimmer kommt, redet und redet und wenn er ihr Büro nach diesem hohen verbalen Einsatz verlassen hat, dann hinterlässt er einen etwas verwirrten Gesprächspartner: Mitunter weiß man nicht so genau, was denn der Kern seiner Botschaft gewesen sein sollte. Dieser etwas verwirrende Aspekt kann vermieden werden, wenn man

sich an ein paar Grundregeln, auf die wir noch eingehen werden (vgl. Ziffer 3), hält. Die lassen sich gut den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln.¹⁸

2. Auf die Einstellung kommt es an!

Eine Führungskraft wandelt immer auf einem schmalen Grat. Auf der einen Seite müssen Aufgaben professionell erledigt werden, auf der anderen Seite stehen Mitarbeiter mit ihren Interessen, Bedürfnissen und Anliegen. Das kann leicht zu Zielkonflikten führen. Bekannt ist, dass Führungskräfte diese Zielkonflikte auf unterschiedliche Art und Weise lösen. Die einen suchen die Kooperation mit dem Einzelnen oder mit dem Team. Sie sind auf eine WIN-WIN-Situation bedacht. In diesem Falle ist dann die Rede von einem kooperativen Führungsstil. Andere betonen die Aufgabe und lassen die persönlichen Befindlichkeiten außen vor. Sie sind für eine harte Kante und sagen ohne große Diskussionen, was sie erwarten und was sich daraus abzuleiten hat. Dann gibt es noch eine dritte Gruppe. Diese Führungskräfte tauchen ab, wenn Probleme auftauchen. Das lässt sich an einem schlichten Beispiel kurz skizzieren. Stellen sich vor, Sie gehen morgens um 10:00 Uhr über den Flur eines Bürotrakts und haben dabei einen Führungs- Grundsatz verinnerlicht: „Management by walking around.“ Dieser Führungsgrundsatz besagt, sich vor Ort mit all seinen Facetten umzuschauen und klug zu machen. Nicht der Mitarbeiter wird gerufen oder zum Kommen einbestellt, sondern die Führungskraft bewegt sich hin zum Ort des Geschehens. Für Polizisten ist dies keine Besonderheit. Denn die Ortsbesichtigung etwa der Gerichte folgt der gleichen Philosophie. Wer diesem Grundsatz folgt, ist nicht nur besser informiert, sondern er sendet auch gleichzeitig eine Botschaft: Die Führungskraft geht auf den Mitarbeiter zu, verändert ihren Standpunkt, sieht sich vor Ort um, signalisiert Nähe und Interesse. So geschieht es auch an diesem Morgen um 10:00 Uhr: Sie klopfen an die Tür,

Reden und Zuhören

öffnen auch ohne ein „Herein“, und es tut sich ihnen kund ein Bild des Friedens. Sie sehen den Mitarbeiter mit den Beinen auf der Schreibtischplatte, den Rücken in die Lehne gedrückt, den Kopf zur Seite geneigt, die Augen geschlossen und all dies mit einem ruhigen Atem und entspannten Gesichtszügen. Die ‚Beurteilung der Lage‘ ist klar und eindeutig: er ruht. Die Führungskraft als Verhaltensveränderung steht nun vor der Frage, wie sie auf diese Herausforderung eingehen und wie es weitergehen soll. Für den autoritären Teamleiter löst diese Oase der Ruhe einen besonders hohen Erregungszustand aus. Bewegung ist ihm sehr wichtig, auch wenn sich dabei wenig bewegt. Mit einem wohl gesetzten Tritt an das Stuhlbein entwickelt sich für ihn die erwartete Dynamik. Die laissez faire Führung bzw. der U-Boot Fahrer fühlt sich dagegen konfrontiert mit etwas, was sie gar nicht sehen möchte. Irritiert schließt sie schnell die Türe wieder von außen zu, sichert sich auf dem Flur nach rechts und links ab und baut darauf, dass sie auch keiner gesehen hat, verschwindet wieder unverrichteter Dinge in seinem Büro und wartet ab, wie sich die Dinge entwickeln. Die kooperative Teamleitung geht diese Herausforderung anders an: Sie macht die Türe von außen auf und von innen zu, sieht das Ungeübte als interessante Anregung, es auch einmal selbst zu erproben, legt sich daneben und schläft mit. Hinter diesen drei verschiedenen Verhaltensweisen stehen Einstellungen:

- (A) Befehlt und Gehorsam schafft Ordnung und Leistung
- (B) Fröhliche Kühe geben mehr Milch. Stimmt das Arbeitsklima, stimmt auch die Leistung!
- (C) Nur nicht auffallen und anecken, das schafft Ruhe und Behaglichkeit

Auf diese Einstellungen kann man in gewissen Grenzen einwirken. Einstellungen haben etwas zu tun mit Erfahrungen, Einstellungen sind aber auch das Ergebnis eines inneren Dialogs. Diese Zusammenhänge waren bereits

den Menschen vor mehreren 1000 Jahren bekannt:

Achte auf Deine Gedanken, denn es
werden Worte,
achte auf Deine Worte, denn es werden Ta-
ten,
achte auf Deine Taten, denn es werden Ge-
wohnheiten,
achte auf Deine Gewohnheiten, denn es wird
Dein Charakter,
achte auf Deinen Charakter,
denn es wird Dein Schicksal...

Wenn die Einstellung stimmt, dann ist vieles möglich. Das gilt im Großen wie im Kleinen. Im mentalen Training stimmen sich vor allem Leistungssportler und Teams auf das ein, was auf sie zukommt und wie sie die Herausforderungen meistern wollen. Im Kleinen gilt das natürlich genauso. Eine erfolgreiche Gesprächsstrategie ist vor allen Dingen zunächst einmal eine Frage der Einstellung. Wer verärgert oder enttäuscht in ein Gespräch hineingeht, wird wohl kaum auf die positive Kraft des Wortes bauen können, das Berge versetzt. Wer mit der Einstellung einer inhaltlichen Erregung oder gar Verärgerung in ein Gespräch hineingeht, wird bald erkennen, dass dies keine guten Voraussetzungen sind, um die Wahrscheinlichkeit einer Verhaltenskorrektur zu erhöhen. Daher beginnt ein gutes Gespräch mit einer positiven Einstimmung auf das, was folgt.

Einstellungen prägen aber auch das Klima in einem Arbeitsteam. Sie alle kennen den Pessimisten, und sie wissen, wie dagegen ein Optimist an die Dinge herangeht. Dahinter stehen Einstellungen. Solche Einstellungen können sich tief hinein in die Psyche eingebrannt haben. Mitunter fühlen sich Menschen diesen Einstellungen hilflos ausgeliefert. Das können die eigenen Einstellungen sein, es kann aber auch sein, dass ein Pessimist das Klima im Team durch ständiges Klagen und Nörgeln nach unten drückt. Dann kann es für die

Teamleitung wichtig sein, beizeiten einzugreifen und die Weichen neu zu stellen. Das ist nicht einfach. Hier ist im Team jeder gefordert, die richtigen Antworten auf diese Attacken zu finden. Es gehört zu den interessanten Phänomenen, dass Negatives so viel ansteckender ist als Positives. Sie können es an einer Schüssel mit Äpfeln sehr schnell beobachten. Legen Sie auf zehn leuchtenden Äpfeln einen faulen, und in wenigen Tagen haben Sie elf angefaulte Äpfel. Leider ist dieser Vorgang irreversibel. Auch das können Sie beobachten. Nehmen Sie zehn faule Äpfel und legen Sie dort einen leuchtenden Apfel obendrauf. Allerdings werden Sie wohl kaum am Ende mit elf leuchtenden Äpfeln rechnen können. Aber Menschen sind etwas komplexer als Äpfel, und Sie haben daher eine Chance, selbst bei so komplexen Zusammenhängen etwas Positiv zu erreichen. Die Chance lässt sich in einer Leitidee darstellen: „Faule Äpfel liegen lassen“ oder „tote Fische treiben lassen“. Was wir hier angesprochen wird, ist die Kunst des Überhörens und des Ignorierens der negativen Botschaften und eine Bekräftigung der positiven. Man greift einfach die Inhalte des Gesprächspartners heraus, die eine positive Botschaft vermitteln. Eine weitaus höhere Kunst dieser Strategie baut auf die Kunst des Umdeutens. Es ist die Technik des Refraiments: „Durch Umdeutung wird einer Situation oder einem Geschehen eine andere Bedeutung oder ein anderer Sinn zugewiesen, und zwar dadurch, dass man versucht, die Situation in einem anderen Kontext (oder „Rahmen“) zu sehen.“ Ein Beispiel hierfür ist die Umdeutung „eines als negativ wahrgenommenen Verhaltens („Meine Mutter mischt sich ständig in mein Leben ein.“) in ein positives („Ihre Mutter möchte Sie also beschützen“) oder eine Sensibilisierung dahingehend, dass ein „gutgemeintes“ Verhalten beim Adressaten negative Effekte auslöst. ... Eine Umdeutung aus dem Alltag lautet beispielsweise: „Scherben bringen Glück!“ Bei diesem Beispiel wird das gebro-

chene Geschirr (Verlust) zu einer positiven Erfüllungsbedingung für einen weit höheren Wert genützt (hier: *Glück*).“¹⁹



Wie schütze ich mich vor einem Miesmacher?

1. *Überhören Sie das Negative und Destruktive. Lassen Sie diese Hinweise an sich vorbeitreiben.*
2. *Lassen Sie sich nicht durch negative Hinweise, Gehässigkeiten in eine negatives Fahrwasser drängen.*
3. *Greifen Sie die positiven Äußerungen und Hinweise Ihres Gesprächspartners auf!*
4. *Bekräftigen Sie die positiven Äußerungen!*
5. *Deuten Sie das Negative ins Positive.*

Brandenburg
2016

Prof. Dr. H.-E. Meisner

Einstellungen können sich aber auch gruppendynamisch entwickeln. Nehmen wir ein schlichtes Problem mit einer überproportional belastenden Wirkung: In einer Leitstelle war die Hydraulik des Einsatzstuhles defekt. Die Wachhabenden mussten sich Schicht für Schicht mit einer mittleren Standardeinstellung des Stuhls abfinden. So wurde der Stuhl für das Team zu einem täglichen „Aufreger“. Dieser „Aufreger“ wurde von der etwas hilflosen Leitung mit dem Hinweis verschärft: „Es sind keine Mittel für eine Neuanschaffung vorhanden.“ Eine Reparatur aber galt als unvertretbar, Geld für einen neuen Stuhl aber wurde nicht etatisiert. Mit diesem Ärgernis mussten die Betroffenen daher viele Monate leben. Der Arbeitstag begann mit Ärger und wurde zu einem Ärgernis. In seiner Hilf- und Fassungslosigkeit bagatellierte der Dienstgruppenleiter: „Nun stellen Sie sich doch nicht so an! Sie sind doch keine kleinen Kinder mehr!“ Diese Bemerkung wirkt in einem gruppendynamischen aufgeheizten Feld alles andere als beruhigend. Hier wird Öl in den emotionalen Brand gegossen.

Als Führungskraft stößt man mitunter auch an seine Grenzen. In einer Inspektion gab es einen tüchtigen und umsichtigen Stellvertreter. Der Inspektionsleiter setzte alles daran,

dass sein Stellvertreter sich weiter entwickeln konnte. Er förderte und ermunterte ihn auf seinen Karriereweg. In einem Bewerbungsverfahren, bei dem der Stellvertreter eigentlich als erfolgreich gesetzt war, geschah, womit keiner gerechnet hatte: Eine andere machte das Rennen. Für den Stellvertreter, aber auch für den Inspektionsleiter war dies keine gerechte Auswahl. Für den Stellvertreter war nach diesem Auswahlverfahren die Welt nicht mehr in Ordnung. Er konnte sich mit dieser Situation kaum abfinden. Innerlich nagte es an ihm und der Frust breitete sich in vielen Arbeitsbereichen aus. Der Inspektionsleiter konnte zwar die Enttäuschung gut verstehen, aber der lange Nachhall und das ständige Klagen machten ihn auf Dauer ärgerlich. Wie aber kann eine Führungskraft einen enttäuschten Mitarbeiter wieder auffangen? Hierzu gibt es zwei Worte, die zu verinnerlichen sind: „Radikale Akzeptanz“. Diese „Radikale Akzeptanz“ bedeutet in diesem Fall konkret: Was ich nicht ändern kann, muss ich hinnehmen. „Radikale Akzeptanz“ bedeutet in diesem Fall aber auch: Wir machen aus der Situation das Beste: Entweder nehmen wir es mit Gelassenheit hin oder wir sorgen dafür, dass dieses Ärgernis behoben wird. Die radikale Akzeptanz ist ohne ein „Radikales Wollen“ nicht vorstellbar. Denn „Radikale Akzeptanz“ heißt nicht, einfach etwas Störendes aus Bequemlichkeit oder Angst hinzunehmen. „Radikale Akzeptanz“ heißt vor allem, auch Entscheidungen zu treffen. Die Leitidee muss dann heißen:

Kämpfe um das, was dich weiter-
bringt.
Akzeptiere das, was du nicht ändern
kannst.
Trenne dich von dem, was dich run-
terzieht.²⁰

Wie heißt es dort: Trenne dich! Sich trennen können, heißt vor allem: Loslassen zu können bevor man sich gegenseitig verhakt. Die Kunst, zum richtigen Zeitpunkt ein Gespräch zu beenden, ist eine hohe Kunst, die neben der Einstellung auch viel Übung. Einige haben sicherlich den Film „Die lustige Welt der Tiere“ gesehen und haben die Szene vor Augen, wie ein Affe die Faust nicht löst, die im Loch eines Termitenhügels steckt.¹ Statt die Faust zu öffnen und das Objekt der Begierde, nämlich das absichtsvoll eingesetzte Samenkorn loszulassen, xx Auch in dem Film Club der toten Dichter belegt eine faszinierende Szene... Humor ... Die dahinterstehende Technik sowie die dazu erforderlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten werden heute unter dem Begriff Resilienz thematisiert.²¹

Einstellungen lassen sich aber auch bei aktuellen Situationen feststellen. An solchen Herausforderungen wird häufig deutlich, dass Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung häufig Ritter ohne Schwert sind.

3. Wie bereite ich ein Gespräch vor und worauf sollte ich bei der Gesprächsdurchführung achten?

Als Führungskraft kennen Sie besonders heikle und kritische Gesprächssituationen. Mitunter geht es um Fragen von Fehlverhalten, persönlichen Krisen, um Abhängigkeit von Suchtmitteln, der inneren Kündigung, des Mobbing und/ oder anderer Situationen, die mit viel Umsicht angegangen werden müssen. Nehmen wir folgende weniger dramatische, aber gleichwohl brenzlige Situation an:

Sie haben im Verwaltungsbereich des Präsidiums einen Mitarbeiter, der als Experte und Einzelkämpfer besonders herausragend und weitgehend selbstständig seine Arbeit erledigt. Er ist gut organisiert und

¹ „Die lustige Welt der Tiere“ ist ein Tierfilm des Regisseurs Jamie Uys aus dem Jahr 1974.

Reden und Zuhören

leistet qualitativ und quantitativ hervorragende Arbeit. Er ist bereit, auch in anderen Bereichen auszuhelfen, wenn Not am Mann ist. Es ist der typische Lastesel, und es ist ein Mitarbeiter, den man mit Recht einen 130 % Typen nennen kann. Er leistet deutlich mehr in der Zeiteinheit als andere. Ein kleiner Schatten zeigt sich gleichwohl bei diesem außergewöhnlichen Mitarbeiter. Es ist Ihnen aufgefallen, dass sich er sich häufiger krankmeldet. Meist ist dies bei sogenannten Brückentagen, aber auch an Montagen zu beobachten. Im Laufe des vergangenen Jahres haben sie festgestellt, dass auf diese Weise elf Fehltage bei diesem Mitarbeiter aufgetreten sind. Der Kollege ist seit mehreren Jahren in dieser Position tätig, hat mit 48 Jahren sein Spitzenamt im gehobenen Dienst erreicht und wird wohl auch die kommenden Jahre als Experte in dieser Funktion tätig sein.

In der Praxis, nicht in der Theorie, stellt sich für eine Führungskraft die Frage: „Suche ich das Gespräch mit dem Mitarbeiter oder lasse ich es so laufen?“ Das Risiko, dieses Verhalten im Gespräch zu thematisieren, ist nicht zu unterschätzen. Denn findet man nicht die richtigen Worte, dann kann sich dieses Gespräch schnell hin zu einer Eskalationsspirale entwickeln und die Motivation des Fleißigen wird Schaden nehmen. Viele Führungskräfte wägen daher sorgfältig ab, ob es sich bei diesem Gespräch um ein vordringliches oder aufschiebbares Anliegen handelt.

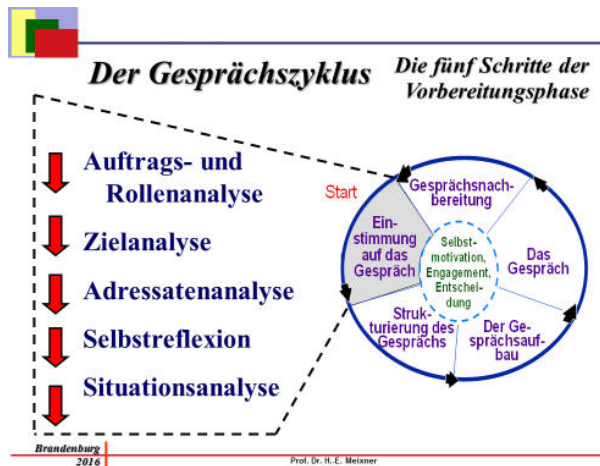
Hinterfragt man seine Rolle als Führungskraft und prüft, welchen Auftrag sich aus diesem Kontext ableitet, dann stellt sich die Frage: „Soll ich das Gespräch unmittelbar suchen oder abwarten?“ nicht. Denn Aufgabe einer Führungskraft ist es, auf die qualitativen quantitativen Standards sowie Verhaltensstandards einzuwirken und auf ein gesundes Klima in einer gesunden Organisation zu achten. Auch wenn die qualitativen und quantitativen Standards stimmen, bleibt die Frage unbeantwortet, ob der Mitarbeiter überfordert ist und/ oder ob er gegen Regeln des Teams verstößt. Als erstes

steht daher die Diagnose, erst dann kann die Therapie folgen. Bei Montagsausfällen kommt zudem noch hinzu, dass sich sehr schnell die Vorurteile vor einer Klärung einstellen. Die Kunst bei diesem Gespräch ist es, nicht als Richter oder Vordenker aufzutreten, sondern als Coach tätig zu werden.

Bei allen Begegnungen, wie auch bei diesem Mitarbeiter, kommt es auf die ersten Augenblicke des Zusammentreffens an. Diese Augenblicke werden geprägt durch die non verbale Kommunikation, die ersten zehn Worte und den Einsatz der „Türöffner“. Die richtige Weichenstellung an dieser Stelle garantiert den Gesprächserfolg. Das gilt aber auch in Umkehrung: Misslingt der Einstieg durch nonverbale Zeichen oder verbale Äußerungen wie etwa: „Ich habe Sie kommen lassen, da ich mit Ihnen heute ein ernstes Gespräch führen muss!“ dann wird der Ablauf des Gesprächs eher durch Verweigerung und Verkrampfungen geprägt sein. Besonders kontraproduktiv wirkt es sich meist aus, wenn man in dieses Gespräch mit Monologen startet und hierbei auf eine Schleimspur setzt: „Ich bin sehr zufrieden mit ihrer Arbeit, ich schätze ihren Einsatz, ihre Kollegialität, ... aber ...!“

Heikle und sensible Gespräche erfordern ein durchdachtes Konzept. Meist sollte man in die Vorbereitung für solche Gespräche deutlich mehr Zeit investieren als für das Gespräch selbst. Die folgenden 18 Punkte können bei der Vorbereitung und Durchführung eines solchen Gesprächs weiterhelfen.

Eine exzellente Gesprächsführung setzt Gespür und eine Reihe von Fertigkeiten voraus. Viele dieser Fertigkeiten lassen sich bei Ausdauer und ständiger Übung trainieren. Dieses Training sollte Schritt für Schritt erfolgen. Wer indes alles auf einmal erzwingen will, kann sich auf diesem Feld leicht überheben. Es ist daher sinnvoll, sich zunächst auf ein paar Übungsfelder zu konzentrieren. Die folgenden Punkte können dabei eine erste Orientierung sein.



1. Planen Sie für wichtige Gespräche genügend Zeit für eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung ein. (3:2:1).
2. Prüfen Sie Ihre formelle Rolle in dem Gespräch. Welchen Auftrag sollen oder wollen Sie wahrnehmen?
3. Schreiben Sie auf, welche Ziele Sie in diesem Gespräch erreichen wollen. Seien Sie realistisch und wägen Sie ab, was machbar ist! (Zielanalyse)
4. Versetzen Sie sich in die Rolle Ihrer Gesprächspartner. (Adressatenanalyse)
5. Stellen Sie sich auf Ihren wunden Punkt ein! (Selbstreflexion)
6. Wählen Sie mit Bedacht den Ort des Gesprächs aus und vereinbaren Sie einen geeigneten Zeitpunkt (Situationsanalyse)
7. Auf die Einstimmung kommt es an! Gehen Sie positiv an das Gespräch heran.
8. Der Einstieg muss stimmen! Auf eine offene und einladende Gestik und Mimik kommt es bei der Begrüßung an. Stimmen Sie Handschlag und Augenkontakt aufeinander ab.
9. Achten Sie auf die ersten zehn Worte! "Positive Worte" sind wirkungsvoller als negative! Vermeiden Sie Einstiegsmonologe!
10. Organisieren Sie gemeinsam mit den Gesprächspartnern den Gesprächsablauf nach Wichtigkeit, Zeitbedarf und Reihenfolge. (Hinführungsphase)

11. Fassen Sie die erzielten Teilergebnisse zusammen, und gehen Sie erst dann zu dem nächsten Punkt über.
12. Visualisieren Sie durch Wortbilder oder durch Visualisierungstechniken. Sprechen Sie die rechte Gehirnhälfte an!
13. Aktivieren Sie Ihren Gesprächsteilnehmer durch rhetorische Fragen, durch Rückfragen, Diskussionen bzw. teilnehmerzentrierte Methoden.
14. Vermeiden Sie eine zu hohe Informationsdichte. Achten Sie auf eine rhythmische Abfolge von Spannungs- und Entspannungsphasen im Gesprächsablauf.
15. Appelle an das Gefühl sind wirkungsvoll. Aber: Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand. Unterscheiden Sie zwischen der rationalen und emotionalen Ebene!
16. Halten Sie fest, wer was wann zu tun hat!
17. Beenden Sie das Gespräch mit einer Perspektive, einer Aufforderung zum Handeln.
18. Nehmen Sie sich die Zeit, das Gespräch noch einmal auf sich wirken zu lassen! Ziehen Sie aus dem Soll (Zielphase) und dem Ist (das Erreichte/Kontrollphase) Rückschlüsse für künftige Gespräche!

Daraus folgt:

- (1) Überlassen Sie nichts dem Zufall! Viele „Überraschungen“, mit denen Sie in einem Gespräch konfrontiert werden, können bei einer umsichtigen Vorbereitung gedanklich vorweggenommen werden. Die Überraschung wird so zu einer kalkulierbaren Größe.
- (2) Je wichtiger das Gespräch für Sie bzw. die Sache ist, desto größer sollte die Sorgfalt und Umsicht sein, mit der Sie das Gespräch vor- und nachbereiten.
- (3) Erweitern Sie systematisch Ihre Handlungskompetenz, indem Sie neue Wege durch kalkulierbare Risiken erproben. Dies setzt eine Fehlerkultur voraus, bei der Fehler die Aufforderung zum Lernen sind.

Reden und Zuhören

- (4) Bleiben Sie trotz Ihrer Vorbereitungen offen für Flexibilität und Spontaneität!

4. Was macht Wertschätzung aus? Was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten und was Sie tun können, um das Arbeitsklima zu verbessern

Es sind sechs Eckpfeiler eines wertschätzenden Umgangs, auf die Sie, meine Damen und Herren, im täglichen Umgang miteinander achten sollten. Wer hier seinen Mitmenschen Raum gibt und auf sie eingeht, der kann Berge versetzen und Freunde gewinnen und oben-drein auf eine Steigerung der Wertschöpfung setzen.

Der Schlüssel zum Erfolg findet sich, wenn Sie auf die folgenden Bedürfnisse bei Ihren Mitmenschen achten:

Menschen wollen

- so akzeptiert werden, wie sie sind,
- wichtig sein, gebraucht werden und etwas Sinnvolles zum Ganzen beitragen,
- Recht haben, und das meist mit der unangenehmen Variante, dass sie im Nachhinein schon alles so klar gewusst und natürlich eindeutig geäußert haben,
- geliebt, angenommen und als Teil der Gruppe geschätzt werden,
- Sicherheit und Geborgenheit haben,
- Abwechslung haben.

A. 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, ohne abwägendes Wenn und Aber. Muss beispielsweise ein Schreibtisch aufgeräumt sein? Es gibt Führungskräfte, die preußisch exakt alles wohl geordnet auf ihrer

Schreibtischplatte bearbeiten, und es gibt zugeordnete Mitarbeiter, die kommen mit ihrem organisierten Chaos bestens zurecht. Auch sie finden, was



notwendig ist und sind meist nicht weniger erfolgreich in ihrer Arbeit, als beispielsweise der Ordnungsfanatiker. Treffen beide Charaktere aufeinander, dann ist es meist schwer, dass der eine den anderen akzeptiert. Es lassen sich sicherlich viele Gründe nennen, warum Ordnung das halbe Leben ist. Doch verselbstständigt sich der Ordnungssinn, dann kann leicht Sprachlosigkeit zwischen diesen beiden Menschen die Folge sein. Dann finden sich auch hinreichende Argumente, warum es so nicht weitergehen kann. Auch hier gilt: „Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand.“ Es gibt Menschen, die haben die beredte Formel verinnerlicht, konzentrieren sich auf das Wesentliche, und vernachlässigen das Beiwerk. Treffen die auf einen peniblen, auf eine auf das Detail versessene Führung, dann sind in vielen Fällen die Probleme vorprogrammiert. Akzeptanz beginnt an dieser Stelle, aber es ist schwer auszumachen, wo die objektive Grenze hinnehmbarer Toleranz verläuft.

Was auf den ersten Blick eine Selbstverständlichkeit zu sein scheint, ist eine hohe Kunst, die nur wenige beherrschen. Den Mitmenschen und Partner in seinen Bezügen, Wertvorstellungen und Lebenseinstellungen so zu nehmen, wie er sich gibt oder geben möchte, fällt

selbst Eltern, Kindern, Partnern bis hin zur Teamleitung recht schwer. Erinnern Sie sich! Wie oft schon haben Sie angesetzt, Ihren Partner nach Ihren Vorstellungen zu formen:

- "Kannst Du nicht mal Deine Haare kämmen..."
- "Kannst Du nicht einmal mir zuliebe ..."
- "Es wäre mir lieber, wenn Du ...!"
- "Kannst Du nicht einmal darauf achten, dass ..."
- "Was sollen die Nachbarn denken...?"
- "Wie können Sie so etwas behaupten?"
- "So denkt und/oder oder fühlt kein reifer Mensch!"

Die Wurzeln der Akzeptanz setzt bei der eigenen Person an: Wer sich selbst so, wie er ist, akzeptiert, der wird auch andere so nehmen, wie sie sind. Wer etwa gegen eine persönliche Unart ankämpft oder mit Erfolg angekämpft hat, dem fehlt es häufig an akzeptierender Toleranz. Ein Vorgesetzter beispielsweise, der sich mit großer Selbstdisziplin auf Pünktlichkeit gegen seine Natur getrimmt hat, verzeiht es einem Mitarbeiter kaum, wenn er zur Unpünktlichkeit neigt. Aus dieser Sicht heißt es denn auch: „Eine Mitarbeiterbeurteilung sagt häufig mehr über den Beurteiler aus als über den Beurteilten.“

Viele Konflikte, und noch mehr Stress, lassen sich im Führungsfeld auf mangelnde oder fehlende Akzeptanz zurückführen.

Vor einigen Jahren, als es noch einen Aufstieg von dem mittleren in den gehobenen Dienst bei der Polizei Nordrhein-Westfalen gab, erklärte eine erfolgreiche Anwärtlerin des gehobenen Dienstes, die im zweiten Jahr mit den besten Noten ihres Semesters brillierte, dass sie wieder zurück in den mittleren Dienst wolle. Als Grund nannte sie: „Sie habe erkannt, dass der gehobene Dienst sie letztendlich von ihren eigentlichen Berufszielen, nämlich dem unmittelbaren Kontakt mit dem Bür-

ger, wegführe.“ Hier stellt sich für jede Führungskraft die Frage: Soll man dieser Argumentation gelten lassen und akzeptieren, oder ist es geboten, die genannten Beweggründe zu hinterfragen? An welcher Stelle beginnt das insistieren und wann verlassen wir in einem solchen Fall die Schwelle der gebotenen Akzeptanz? Eines wird an diesem Beispiel in jedem Falle deutlich: Akzeptanz findet sicherlich auch seine Grenzen.

Wir erleben es heute im schulischen Bereich, dass in vielen Grundschulen die Führungspositionen nicht mehr nachbesetzt werden können. Es fehlt an Interessenten, die sich für eine Führungsrolle bereit erklären. Dabei gibt es viele, die diese Rolle mit Bravour wahrnehmen könnten. Kann man als Organisation diese Verweigerung akzeptieren?

Sie haben vielleicht, meine Damen und Herren, den faszinierenden Film „Club der toten Dichter“ gesehen und eine Szene in Erinnerung. In dieser Szene geht es um Todt, einem sehr sensiblen und schüchternen Schüler. In einer dieser Szenen dieses Filmes, formuliert der Captain die Aufgabe für die nächste Stunde: Es soll ein selbst verfasstes Gedicht vorgetragen werden. Der Lehrer weiß genau, dass sich Todt dieser Aufgabe nicht stellen will. Doch in der nächsten Stunde zwingt ihn der Pädagoge geradezu psychisch und physisch, sich dieser Aufgabe zu stellen. Hier ist von Akzeptanz sicherlich keine Rede mehr. Mit pädagogischem Gespür hat der Captain dagegen erkannt, dass eine harte Schale bei Todt zu sprengen ist. Mit seinem Einsatz gelingt es dem Pädagogen, aus einer Niederlage ein Erfolgserlebnis zu formen. Mit diesem Schlüsselerlebnis, konnte Todt ein neues Leben beginnen. Emerson, ein amerikanischer Philosoph hat dies auf den Punkt gebracht:

„Was wir am nötigsten brauchen, ist ein Mensch, der uns zwingt, das zu tun, was wir können!“²²

Hier zeichnen sich klare Grenzen zur Akzeptanz ab.

Reden und Zuhören

Akzeptanz im täglichen Führungsfeld baut auf weniger spektakulären Herausforderungen. Akzeptanz muss täglich neu entdeckt werden, und es klingt in Formulierungen an wie

- "Ich verstehe, wie Sie zu dieser Einstellung gekommen sind!"
- "Ich verstehe Ihre Unruhe!"
- "Ich begreife, wie Sie die Dinge im Augenblick sehen..."
- "Ich interessiere mich für Ihre Sicht..."
- "Wie sind Sie zu dieser Auffassung gekommen...?"
- "Ich fühle mit Ihnen..."

Mangel an Akzeptanz signalisieren wir dem anderen im non- verbalen Bereich, wenn wir wie festgenagelt auf unserem Schreibtischstuhl den in den Raum herein tretenden Besuch von oben bis unten mustern, oder aber nach einem gequälten: „Herein!“ - ohne den Blickkontakt aufzunehmen - in den Unterlagen weiter herumbliättern. Eine Überhöhung dieses Rituals ist möglich: Der "Störenfried" wird aufgefordert, während man weiter in den Unterlagen vertieft ist, auf den Punkt seines Anliegens zu kommen: "Reden Sie ruhig, ich höre Ihnen zu!"

Weitere Zeichen fehlender Akzeptanz können sein:

- der Blick auf die Uhr,
- eine sich abwendende Gestik,
- eine gelangweilte Mimik,
- das "konzentrierte" Überhören,
- aus dem Fenster herausschauen,
- sich plötzliche Erinnern: "Entschuldigen Sie bitte, da fällt mir gerade etwas Dringendes ein..."
- sich ständig ablenken lassen etwa durch das Telefon oder andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Mangel an Akzeptanz wird auch deutlich, wenn Sie Ihren Gesprächspartner mit der Schneidigkeit scharfer Worte umzubiegen versuchen. Solche Kampfstile finden sich, wenn Sie

- warnen, mahnen, drohen,
- Lösungen liefern, die nicht abgefragt werden,

- Appelle an die Verantwortung,
- Vorwürfe machen, kritisieren,
- Monologe halten,
- über die Argumente Ihrer Gesprächspartner hinweggehen.

B. Menschen wollen wichtig sein und gebraucht werden!

Menschen wollen wichtig sein und das Gefühl haben, dass auch sie einen wichtigen Beitrag zur Lösung der Herausforderung beisteuern. Dabei überziehen manche und ihr Ego ist größer als es ihre Taten ausweisen. Statt die Sache und das gemeinsame Ziel stellen sie ihre Person ins Rampenlicht und reagieren auf jeden Zweifel an ihrer Genialität mit unnachgiebiger Härte. Ein kritisches Feedback gilt bereits als Majestätsbeleidigung. Um ihre Größe, mitunter auch ihren Größenwahn, nicht in Zweifel ziehen zu müssen, umgeben sie sich mit noch größeren Nullen, und manch ein gut aufgestelltes Unternehmen scheiterte an dieser Eitelkeit. Reinhard Mohn, der aus dem mittelständischen Unternehmen Bertelsmann eines der größten Medienkonzerne der Welt formte, prangerte in seinem Buch diese Attitüden im Leben der Manager an und zeigte, wie destruktiv sich die Eitelkeiten auf die Geschicke von Unternehmen auswirken.²³ Dagegen stehen Erfolgsmanager, die sich nicht ihrem Ego, sondern der gemeinsamen Sache verpflichtet fühlen. John F. Kennedy stellt in diesem Sinne fest: „Ein gescheiter Mann muss so gescheit sein, Leute einzustellen, die viel gescheiter sind als er“, und Bernd Pischetsrieder geht noch einen Schritt weiter und fordert: „Suchen Sie sich Mitarbeiter, die das Potential haben, Sie zu überholen. Erstklassige Führungskräfte scharen erstklassige Mitarbeiter um sich, zweitklassige nur drittclassige.“

Je größer die Selbstzweifel an der eigenen Kompetenz ausfallen, desto größer ist die Versuchung, die Bedeutung durch äußere Insignien zu kompensieren: Zwei Sekretärinnen sind

eindrucksvoller als nur eine und der persönliche Referent ist nicht immer eine Frage der Funktionalität.

Viele Vorgesetzte beweisen ihre Bedeutung täglich 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!“

Menschen sind sehr fantasiereich, wenn es darum geht, ihrer Umwelt zu dokumentieren, dass sie wichtig sind. Statussymbole dokumentieren in vielen Fällen diese Wichtigkeit. Wichtigkeit beweist sich aber auch im täglichen Miteinander. Wichtig ist in den Augen vieler, wer ständig gefordert ist, keine Zeit hat, wer drei Telefonapparate auf dem Schreibtisch bedient, wer in bedeutsamer Hektik Bewegung um sich verbreitet. Dabei scheint das zu Bewegende zwar wichtig, in vielen Fällen aber nicht das Ausschlaggebende zu sein.

Menschen wollen nun einmal wichtig sein. Das Gefühl in seiner Einmaligkeit und Originalität in dieser Welt seinen unverwechselbaren Platz zu haben, wird in den Organisationen von Wirtschaft und Verwaltung sträflich vernachlässigt. Hier vermittelt man gerne den Eindruck, dass jeder jederzeit austauschbar ist. Hier wird dem Mitarbeiter von der Stange, der fiktiven Normarbeitskraft ohne Haken und Ösen das Wort geredet. Diese durchgestylten Funktionierer sind gut und leicht zu ersetzen. Kommt der Mitarbeiter zum Chef mit dem Hinweis: "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 sollte, sondern diese Kündigung ist Mittel zum Zweck: Es ist der Ruf nach mehr Anerkennung: "Chef sag mir, dass ich wichtig, unersetzbar bin!"

Die hohe Kunst der Verwaltungsleitung sollte es sein, bis hinab in die untersten Funktions-

bereiche den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass es gerade auf sie ankommt. In einer Kreisverwaltung kam es im Ausländeramt aufgrund der Arbeitsüberlastung zu zahlreichen Krankheitsausfällen und einer unerträglichen Arbeitsintensivierung. Daraufhin nahm sich der Kreisdirektor und Chef der Personal- und Organisationsabteilung zwei Tage Zeit, um vor Ort mit den Mitarbeitern in einem Workshop über Lösungsmöglichkeiten gemeinsam zu beraten. Das löste einen ungeheuren Motivationsschub aus. Aber es gibt auch andere Beispiele. So hört man häufig in Sonntagsreden, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital des Unternehmens sind, doch diese Worte wirken hohl, wenn diesem Bekenntnis keine Taten folgen. In einem Bauhof gab es kein Geld für eine notwendige Reparatur der Eingangstore und jeden Morgen standen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor den gleichen ärgerlichen Herausforderungen. Gleichzeitig wurde der Verwaltungstrakt des Bauhofes mit hohem Aufwand saniert. In einem Verwaltungsgebäude klagten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Südseite des Gebäudes über die unerträgliche Hitze in den Büros während der Sommermonate. Die Leitung bagatellierte das Problem, ließ aber gleichzeitig exklusiv im Leitungsbereich eine Klimaanlage installieren. Menschen wollen nicht nur wichtig sein sie wollen sich auch mit ihrer Arbeit identifizieren. Dieses corporate identity ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Geben Sie daher jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin das Gefühl, dass er bzw. sie etwas für Sie und die Organisation bedeutet. Merken Sie sich nicht nur die Namen der Großen, sondern zeigen Sie Respekt vor den Leistungen der Kleinen. Lassen Sie sich nicht von Statussymbolen und Rollen blenden, gehen Sie auf die Mitarbeiter zu und sehen sie den Menschen und nicht die Statussymbole. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter authentisch erkennen, dass sie wichtige, unverzichtbare Bausteine des Unternehmens sind.

Reden und Zuhören

Wollen Sie den anderen signalisieren, dass sie für Sie und das Unternehmen bzw. die Verwaltung wichtig sind, dann

- betonen Sie die gemeinsame Sache,
- stellen Sie die Bedeutung des anderen für die Erreichung des Arbeitszieles heraus,
- bitten Sie den anderen, seine Meinung zu dem Problem zu sagen,
- nehmen Sie sich Zeit für die anderen,
- vermeiden Sie überflüssige Statusallüren (den anderen Warten lassen, unterbrechen, Termine verschieben, Sitzenbleiben etc.),
- kokettieren Sie nicht mit Ihrer Überlastung,
- stöhnen Sie nicht über die unfähigen Mitarbeiter,
- behaupten Sie nicht, alles selber machen zu müssen,
- bedenken Sie, dass nicht alle "Zugvögel" tatsächlich ziehen wollen,
- sprechen Sie Ihren Gesprächspartner mit dem Namen an,
- hören Sie zu und nehmen Sie die Argumente Ihres Gesprächspartners ernst,
- vermeiden Sie überflüssige Statusallüren ("loyales Schulter-klopfen", eine plump vertrauliche Ansprache),
- kehren Sie nicht Ihre Vorgesetztenfunktion heraus, z.B. wenn der Gesprächspartner für Sie unbequem wird,
- bedenken Sie, dass das, was der eine dem anderen sagt, auch der andere dem einen sanktionsfrei sagen können muss,
- vermeiden Sie die einseitige Kommunikation,
- achten Sie auf eine ausgewogene Interaktion,
- geben Sie Ihrem Gesprächspartner Raum, sich darzustellen,
- gehen Sie auf die Vorschläge bzw. Argumente des anderen ein,
- vermeiden Sie Einseitigkeiten.

Neben den verbalen Zeichen und Botschaften sagen wir sehr viel auch über den non- verbalen Bereich:

- Halten Sie den Augenkontakt, werden Sie dabei allerdings nicht aufdringlich (Situationsbezug),
- Vermeiden Sie Pokerface-Allüren,
- Vermeiden Sie die ernste "Bedeutsamen"- Mimik,
- Geben Sie sich locker und entspannt,
- Setzen Sie ihre Mimik und Gestik partnerzentriert ein.

Zurzeit wächst eine Generation heran, die ihre Wichtigkeit und Bedeutsamkeit an der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeiten misst. Es ist die Y-Generation, die viele Führungskräfte vor neue Herausforderung stellen wird. Denn diese Generation tickt anders. Führung und Motivation müssen bei diesen Mitarbeitern auf ein verändertes Fundament gestellt werden. Insgesamt kann sich das bereichernd auf die Verwaltungskultur auswirken. Einige charakteristische Merkmale der Generation Y (heute 25 bis 35 Jahre) sind:

- gut ausgebildet, oft mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss
- International vernetzt
- technologieaffine Lebensweise (Internet und mobile Kommunikation)
- Virtuell vernetzt, wenig Respekt vor tiefen Hierarchien
- statt Status und Prestige stehen Freude an der Arbeit sowie Sinnhaftigkeit
- setzt auf Freiräume im Hier und Jetzt
- Selbstverwirklichung wird zum Programm nicht erst nach der Zurruecksetzung
- mehr Zeit für Familie und Freizeit
- Balance zwischen Beruf und Freizeit

C. Menschen wollen Recht haben!

Reden und Zuhören

Ein ganzer Berufsstand lebt von dem Anspruch, Recht haben zu wollen, nicht nur gut, sondern ist auch, wie hart auch immer die Auffassungen aufeinanderprallen, in allen Fällen der sichere Gewinner. Daraus entwickelt sich nicht selten eine Spaltpilzmentalität.

Vor allem bei Nachbarschaftsstreitigkeiten geht es häufig nach der Devise: "Ich werde mein Recht durchboxen, koste es, was es wolle!" Häufig wird übersehen, dass die Antwort, auf wessen Seite das Recht steht, voller relativer Bezugspunkte. Recht- haben ist fast immer eine Frage des Standpunktes. Wer sich etwa auf einem Kreis von links nach rechts bewegt, der trifft mit der gleichen Zielsicherheit den gegenüberliegenden radialen Punkt, wie etwa der Kontrahent, der sich von rechts nach links bewegt. Es lässt sich vortrefflich darüber streiten, welcher Weg der bessere ist.

Es kann nicht darum gehen, Recht zu fertigen, sondern den Standpunkt des anderen zu erkennen. Verständnis führt zum Verstehen und zu Vertrauen und Vertrautsein.

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 zugezogene Nachbar diesen Platz für sich in Anspruch nimmt. Hier entwickelt sich 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 unstreitig die Überlebenschancen erhöht, geht es mit dominantem Hupen bei voll durchgedrücktem Gas dem "Rechtsbrecher" entgegen und endet nicht selten in einem „Höhenflug“.

Das Gefühl und Motiv, Recht haben zu wollen, ist tief in uns verankert.

Ein weiser Galizier sagt:

'Wenn jemand ehrlich zu 55% Recht hat, dann ist das sehr gut, und es hat keinen Zweck zu streiten.

Und wenn jemand zu 60% Recht hat, dann ist das wunderbar; er hat das große Glück, und er sollte Gott danken.

Aber was soll man sagen, wenn einer zu 75% Recht hat? Kluge Leute sagen, das ist verdächtig.

Gut, und was ist, wenn einer zu 100% Recht hat? Wer immer behauptet, er habe hundertprozentig Recht, ist ein Fanatiker, ein Räuber und der allerärmste Schuft.

Ein kluger Gesprächspartner wird daher alles dransetzen, dass sein Gegenüber sein Gesicht nicht verliert. Er meidet daher Formulierungen wie

- 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 gar keine Ahnung.
- Sie sind noch viel zu jung, um das begreifen zu können!
- Sie können das nicht beurteilen!
- Das können Sie heute keinem mehr erzählen.
- Das ist schon längst überholt.
- Sie behaupten alle fünf Minuten etwas Anderes.
- Bleiben Sie doch einmal logisch.

Ihr Gesprächspartner fühlt sich verstanden und "rechtens" behandelt bei Formulierungen wie

- Das habe ich nicht verstanden. Erklären Sie bitte, wie Sie zu dieser Meinung kommen!
- Sie können das noch ergänzen...
- Es fällt mir schwer, das zu glauben. Man kann das auch anders verstehen.

Reden und Zuhören

- Halten Sie diese Auffassung für konsensfähig?
- Wo sind wir uns einig und wo sehen Sie weiteren Klärungsbedarf?
- Kann man Ihren Standpunkt so zusammenfassen...

„Recht-haben-Wollen“ ist eine Frage des Standpunktes. Ein Abgleich der Standpunkte (eigener und der des anderen) ist ein erster Schritt zum Verstehen. Verstehen ist ein wichtiger Schritt zum Verständnis des anderen. Daher:

- Hinterfragen Sie Ihren Standpunkt.
- Lassen Sie sich von neuen Perspektiven faszinieren.
- Versetzen sie sich in den Standpunkt Ihrer Mitarbeiter du Mitarbeiterinnen!
- Missverständnisse lassen sich häufig auf eine falsche Wahrnehmung zurückführen: Wir sehen, was wir sehen wollen und wir hören, was wir hören wollen. Daher: Missverständnisse können geklärt werden, da sie häufig auf Wahrnehmungsverzerrungen zurückzuführen sind.
- Üben Sie das `Aktives Zuhören`: Ist das Gehörte auch das, was gemeint ist?
- Achten Sie auf die Gruppendynamik in ihrem Umfeld: Intrigen begegnen!
- Stimme macht Stimmung und die Körpersprache kann zu nicht gewollten „kognitiven“ Diskrepanzen führen.
- Meinungsverschiedenheiten entstehen häufig aus unterschiedlichen Wertstrukturen. Ob ein Schreibtisch aufgeräumt sein muss, kann durchaus unterschiedlich bewertet werden. Ob rot schöner ist, als grün ist eine Frage des Geschmacks.
- Prüfen Sie, was sie ändern können und was sie Hinnehmen müssen. Gelassenheit ist ein wirkungsvoller Weg.

Sie müssen sich nicht unbedingt aufregen.

- Macht kommt von machen! Bei Ermessen muss entschieden werden! Im Zweifel entscheidet, wer die Verantwortung trägt!

D. Menschen wollen geliebt sein!

Menschen brauchen die Zuwendung, brauchen verbale und non-verbale Streicheleinheiten. Wer einen Menschen liebt, sieht über viele Merkwürdigkeiten, vielleicht auch über Schwächen hinweg, verzeiht und ist geduldig. Geliebt werden ist mehr, als beliebt sein. Wer am ersten eines Monats mit gefülltem Geldbeutel in der Kneipe an der Ecke eine Runde nach der anderen wirft, ist schnell beliebt. Doch diese Beliebtheit ist häufig von kurzer Dauer. Mit der Ebbe im Beutel, verlaufen sich auch die vielen Freunde. Was sich in der Kneipe oft recht drastisch zeigt, spielt sich auch auf strahlendem Parkett meist in subtileren Formen ab. Schwinden Macht und Einfluss, die durch die Kraft des Amtes gegeben waren, dann verlieren sich viele Bewunderer. Mitunter geht es Pensionären nicht anders. Auch Mandatsträger ohne Amt verspüren den rauhen Wind sich verflüchtiger Freunde sehr schnell.

Liebe baut nicht auf Leistung und Gegenleistung. Liebe ist ein Geschenk ohne Wenn und Aber. Sie ist da, und sie entzieht sich der Rationalität und dem Zweckmäßigkeitdenken. Allerdings sind Fehlprogrammierungen in der Erziehung nicht selten, die Liebe in Abhängigkeit von Leistungsverhalten stellen. Da heißt es etwa: "Wenn Du Dir die Schuhe putzt, halten sie länger und wir können Geld sparen. Putz daher bitte die Schuhe. Wenn Du es tust, bist Du ein liebes Kind und dann bekommst Du auch ein Küsschen!" Auf diesem Wege wird das Kind am Kern der Liebe vorbeigelenkt. Es glaubt schon bald, dass durch Leistung Liebe erworben werden kann.

Diese unheilige Allianz von Leistung und Liebe prägt vor allem die Einstellung des "Leistungstyps". Von ihm hebt sich der "Seinstyp" ab. Er hat - anders als der Leistungstyp - schon früh gelernt, dass sich Liebe im leistungsfreien Raum entfaltet: Als Einzelkind erfährt es im freudigen Miteinander seinen Wert an sich. Öffnet sich am Abend die Haustür, 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 der Seinstyp im späteren Berufsleben den Chef vor ungewohnte Herausforderungen. Er lässt sich nicht mit 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 schön für mich mit!"

Verbale Zeichen, die eher auf eine Ablehnung, als auf Sympathie hinweisen, kommen in Formulierungen wie

- Ach! Da sind Sie ja...
- Ach! Das hatte ich ja ganz vergessen...
- Jetzt müssen wir uns ja unterhalten...

zum Ausdruck. Lassen Sie stattdessen Ihre Gesprächspartner erkennen und fühlen, dass Sie sich auf die Begegnung freuen:

- Ich freue mich, Sie zu sehen!
- Schön, dass Sie da sind!

Non- verbale Zeichen von Sympathie sind

- eine zugewandte offene Gestik
- eine freundliche Mimik
- ein Lächeln
- ein ruhender Augenkontakt

Das Miteinander von Menschen ist häufig eine Frage der "Chemie". Das kommt in der Redewendung: "Ich kann ihn nicht riechen" deutlich zum Ausdruck. Sympathie, die uns ein anderer Mensch entgegenbringt, ist ein Geschenk. Geschenke aber kann man nicht einklagen.

Aber wie sieht es aus, wenn wir einen anderen Menschen Antipathie entgegenbringen? Sol-

len wir uns damit abfinden und zur Tagesordnung übergehen? Oder sollten wir dagegen etwas unternehmen? Doch was lässt sich überhaupt Sinnvolles auf diesem sensiblen Gestaltungsfeld unternehmen?

Der erste Schritt ist einfach: Ein zugewandter Blick, dann ein Lächeln, gefolgt von einem freundlichen Händeschlag - und das alles behutsam, gut "verdaulich" für den nunmehr Beglückten und auf der Zeitachse wohl platziert. Erfolg wird sich dann einstellen, wenn Sie sich gleichzeitig mental auf diese Herausforderung einstimmen: Setzen Sie die selektive Wahrnehmung mit positivem Vorzeichen ein: Selbst bei einem unsympathischen Menschen werden Sie interessante und faszinierende Seiten entdecken, wenn Sie sich auf diese Expedition in unbekannte Felder machen.

Sympathie und Antipathie bestimmen unser soziales Geflecht. Sympathie und Antipathie sind aber nicht nur eine Frage der äußeren Attraktivität eines Partners. Es gibt viele weitere Verästelungen. Wer diesen Bonus nicht für sich bei der Leitung verbuchen kann, tut sich mit dieser Ungerechtigkeit schwer. Vor allem Führungskräfte wollen und sollten sich daher frei von Sympathie und Antipathie machen. Wie aber kann man das Ideal „objektiv!“ und „gerecht!“ erreichen? Auf diesem Weg ist besonders ein Führungsgrundsatz zu beachten:

„Kontakt schafft Sympathie! Gehen Sie deshalb regelmäßig und vor allem auf alle ihre Teammitglieder gleichermaßen zu!“

Dieser Führungsgrundsatz steht für eine Erkenntnis: Wir suchen den Kontakt zu Menschen, die wir mögen. Aus diesem Kontakt wächst in der Regel über Verständnis und Verstehen Sympathie. Getragen von dieser Sympathie verstärkt sich der Kontakt und die Interaktion zwischen den Partnern wird intensiver. Wer uns dagegen weniger sympathisch ist, hat geringere Chancen auf Interaktionen: Wir gehen ihn schlichtweg „aus dem Weg!“

Und weil der Kontakt seltener ist, fehlt es an diesen „Sympathiemachern“. Ein Teufelskreis. Daher ist es so wichtig, dass die Teamleitung Kolleginnen und Kollegen anspricht, die ihr ansonsten eher aus dem Weg gehen. Denn der Kontakt schafft den erforderlichen sozialen Kitt zwischen zwei Menschen. Wo er fehlt, da baut sich Sprachlosigkeit auf. Menschen suchen vor allem den Kontakt mit anderen Menschen, mit denen sie viele Gemeinsamkeiten teilen. Dabei gilt: „Kontakt schafft Sympathie.“ Fehlender Kontakt auf der einen Seite und häufige Kontakte mit anderen auf der anderen Seite, führen nicht selten zu einer Wagenburg – Mentalität. Wer sich ausgegrenzt fühlt, schottet sich meist ab, wird als „eigenartige“ abgestempelt und begünstigt und verstärkt so das Urteil der anderen über sich. Nicht selten führt dies zu einer Ausgrenzung entweder als Marginalfigur (deklarerter Sonderling), oder es bildet sich im Kollegium eine Die- Gruppe, die in Widerstand und Abgrenzung zu der Wir- Gruppe steht.

E. Menschen wollen Sicherheiten

Das Bedürfnis nach Sicherheit, Absicherung, Planbarkeit und Verlässlichkeit ist in unserer Gesellschaft tief verankert. Viele Versicherungen leben sehr gut von diesem Bedürfnis. Aus diesem Bedürfnis heraus werden auch Reviere abgegrenzt und Gewohnheiten fixiert. Alles, was von dem Gewohnten abweicht, verursacht dagegen Unsicherheit, verursacht Neophobie.

Das Bedürfnis nach Sicherheit ist bei den Menschen unterschiedlich ausgeprägt. Dies zeigt sich auch im beruflichen Alltag: Die einen wollen genaue Anweisungen, wollen wissen, wo es langgeht, meiden Risiken und fühlen sich wohl, wenn die Regelungsdichte kaum noch eigenes Entscheidungsverhalten verlangt. Andere dagegen wagen das Experiment und wagen neue Wege.

Vielleicht ist, wie einige Untersuchungen es nahelegen, das Bedürfnis nach Sicherheit bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung besonders stark

ausgeprägt. Vielleicht ist dies auch ein Grund, warum in der Verwaltung das Netz der Regelungen und Absicherungen durch Gesetze, Erlasse und Verfügungen so engmaschig ist.

Die sichere Anstellung schafft zwar Geborgenheit, sie lässt aber auch die Initiativen zu einem Mehr an risikoreichen Experimenten erlahmen. Den Reiz des Risikos zu spüren, kann auch zu Krankheit führen, einer Krankheit, wie wir sie beim Spieler (gambler in Abhebung zum player, der das kalkulierbare Risiko in Kauf nimmt) beobachten können.

Dem Bedürfnis nach Sicherheit wird in den Organisationen durch Kündigungsschutz, das Senioritätsprinzip (vgl. Anciennitätsprinzip), die Stellenbeschreibungen, die Stellvertreterregelungen und vielen anderen organisatorischen Regelungen entsprochen.

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,
- die Aufgaben des Teams klar und deutlich beschreiben,
- jedem Teammitglied Ihre Leistungserwartungen klar und deutlich aufzeigen,
- jedem Mitglied des Teams erkennen lassen, wie Sie die Leistungen beurteilen,
- Probleme, die das Arbeitsteam als Ganzes betreffen, im Team ansprechen,
- sachorientiert argumentieren und zweckrational handeln,
- nicht einzelne Teammitglieder nach Laune oder Stimmung gegeneinander aufbringen,
- ihre Aufmerksamkeit und Zeit angemessen auf alle Mitglieder des Teams aufteilen,
- Ihre Meinung klar und deutlich vertreten,
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend informieren,
- Hintergrundwissen weitergeben,

Reden und Zuhören

- für Fehlentwicklungen eine Mitverantwortung übernehmen und dies auch Ihrem Partner gegenüber äußern,
- loyal hinter Ihrem Team und dessen Leistungen stehen,
- unnötigen Zeitdruck vermeiden,
- zu hohe Leistungserwartungen vermeiden,
- ein klares Führungskonzept praktizieren,
- auch kalkulierte Fehler zulassen, an denen der Nachwuchs sich entwickeln und entfalten kann,
- auf unsichere, ängstliche und/oder zurückgezogene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugehen,
- neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihren neuen Wirkungskreis einführen.

Sie können Sicherheit und Geborgenheit Ihren Partnern auch über non- verbale Botschaften vermitteln indem Sie

- Ihr "Revier" verlassen und auf den anderen in seinem "Revier" aufsuchen
- die Sitzanordnung so wählen, dass Gleichheit entsteht (z.B. gleiche Sitzhöhe, Blick gegen das Licht vermeiden etc.)
- auf den Besuch zugehen und seinen angestammten Platz verlassen (vgl. Standpunkt verändern)

F. Menschen wollen Abwechslung haben
Zwar strebt der Mensch nach Sicherheit, andererseits sucht er die Abwechslungen. Da die meisten Herausforderungen mit der Zeit zu einer lähmenden Routine werden, gilt es die beiden gegenläufigen Kräfte - das Streben nach Sicherheit einerseits und das Streben nach Abwechslung andererseits - auszusteuern. Dem Reiz des Neuen steht häufig die Furcht vor dem Unbekannten (Neophobie) gegenüber. Flexibilität und Innovationsbereitschaft wachsen mit der Abwechslung. Wer dagegen rastet, der rostet leicht. Gut beraten ist daher, wer

das eigene Verhaltensspektrum möglichst breit und flexibel hält. Meist verengt es sich mit den Jahren auf die für uns erfolgreichen Verhaltenstechniken. Dabei verlieren wir aus dem Auge, was sonst noch möglich und denkbar ist.

Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Viele werden bereits an ihrem ersten Tag in ihrem neuen Wirkungskreis von den Kolleginnen und Kollegen vereinnahmt. Der erste gemeinsame Gang in die Kantine stellt die Weichen für viele kommende Jahre. Die von den Kolleginnen und Kollegen entgegengebrachte Fürsorge und Sicherheit wird dankbar erlebt: "Ach, was sind das doch für nette Menschen hier! Wie nett sie sich um einen kümmern!" Meist ist der erste gemeinsame Gang der Start zu einer unendlichen Geschichte. Sie setzt sich nun Tag für Tag und Woche für Woche fort. Mit jedem Gang in die Kantine schwindet schon bald die Möglichkeit, sich an anderen Tischen mit anderen netten Kolleginnen und Kollegen zu treffen. Die Gruppe stabilisiert sich und wer einmal etwas Anderes erproben will, wird durch viele subtile Impulse Dritter sein Vorhaben überdenken. Der „Trennungsschmerz“ der anderen sorgt für stabile Verhältnisse. Dann dauert es auch nicht lange, dass die Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Wechsel verkümmern: „Warum soll ich mich diesem Risiko stellen?“

H. Mann hat diese Zwangsläufigkeiten eindrucksvoll auf den Punkt gebracht:

„Gewohnheit ist ein Seil. Wir weben Tag einen Faden,
und schließlich können wir es nicht mehr zerreißen.“

Lassen Sie daher diese Fähigkeiten nicht verkümmern. Entwickeln Sie die Neugier von jungen Menschen. Vielen ist noch die in den frühen Kindertagen bekannte Warum –Phase in Erinnerung. Diese Phase muss man als Eltern mit Gelassenheit ertragen. Viele Menschen haben ihre natürliche und kreative Neugier mit den Jahren verlernt. Jeder Regisseur

Reden und Zuhören

weiß um diese Risiken. Wer ein altes Stück in gewohnter Ambiente mit den gewohnten Ablaufmustern inszeniert, kann sich des Ablauts sicher sein, wer dagegen in der Inszenierung neue Wege wagt und andere Perspektiven eröffnet, muss mit verbalen oder echten Farb- beuteln und faulen Eiern leben.

Menschen wollen Abwechslung, und sie brauchen die Herausforderung. Halten Sie sich und Ihr Team in Bewegung. Wer rastet, der setzt mentales Fett an! Setzen Sie auf Abwechslung, meiden Sie für sich und für Ihr Team die Eruption des Trotts. Setzen Sie auf das Erproben neuer Wege! Überwinden Sie mit Ihrem Team das Trägheitsprinzip.

Das kann gelingen, wenn Sie sich bei ihrem Programm gegen das Trägheitsprinzip auf die folgenden Aspekte besinnen:

Leitsatz 1: Erproben Sie ständig neue und andersartige Wege im Arbeitsablauf.

- Erläuterung: Gehen Sie beispielsweise einmal einen anderen, als den gewohnten und ausgetretenen Pfad zum Dienst oder zum Einkaufen. Suchen Sie sich einmal einen anderen Stuhl als den gewohnten. Wechseln Sie einmal Ihrem Platz im Besprechungsraum.

Leitsatz 2: Verändern Sie Ihren Standpunkt und entwickeln Sie neue Perspektiven.

- Erläuterung: Suchen Sie neue Perspektiven, aus deren Richtung Sie die Abläufe hinterfragen. Wer aus der Hektik des Tagesgeschäftes zu einer neuen Perspektive gezwungen wird (z.B. mit Herzinfarkt in der Intensivstation) erfährt und durchlebt häufig eine neue Bewertung, was sich als Sinnhaftigkeit für einen selbst stellt. Setzen Sie sich einmal auf den Besucherstuhl und nutzen diese neue Perspektive.

Leitsatz 3: Sehen Sie Veränderungen als Chance und stellen Sie sich diesen Herausforderungen täglich von neuem.

Erläuterung: Die gute Lösung von heute, ist die zweitklassig von morgen und die drittklassig von übermorgen. Nutzen Sie daher die Veränderung als Chance. Stellen Sie sich die Frage: „Was können wir anders machen?“ Riskieren Sie dabei auch, dass etwas anders zu machen, nicht immer auch heißen muss, es besser zu machen.

Leitsatz 4: Nehmen Sie Fehler als Türöffner für neue Wege.

- Erläuterung: Hinter Fehlern stehen Chancen, die sie nutzen sollten. In die Beschwerdeabteilung gehören gute und beste Mitarbeiter. Die Beschwerdeabteilung eignet sich nicht als Elefantenfriedhof. Beschwerden sind die erste Stufe zu Verbesserungen und hinterfragte Beschwerden ersetzen teure Beraterdienste.

Leitsatz 5: Setzen Sie sich und Ihrem Team Qualitätsnormen und werden Sie täglich ein Stück besser.

- Erläuterung: Alles lässt sich verbessern. Schaffen Sie Standards, an denen Sie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ablesen können. Auch wenn sich scheinbar nichts bewegt (z.B. Lernplateau), kann sich ein Qualitätssprung vorbereiten.

Reden und Zuhören

Leitsatz 6: Wecken Sie Interesse für neue Entwicklungen. Bauen Sie auf einen kontinuierlichen und systematischen Lerngewinn.

- Erläuterung: Nutzen Sie Fachzeitschriften, Seminare und Vorträge und lassen Sie dieses Wissen etwa in Arbeitsbesprechungen durch Multiplikatoren vortragen, diskutieren und auf Anwendungsmöglichkeiten in ihrem Bereich hin prüfen. So bauen Sie vor, dass sich die Zahl der vermeintlichen Betonköpfe auf ein erträgliches Maß reduziert.

Leitsatz 7: Wer rastet, der rostet.

- Erläuterung: Wer nach dem Motto lebt „Haben wir schon immer so gemacht“, verliert an Schwung. Menschen brauchen die Herausforderung. Sehen Sie daher Änderungen und Veränderungen als Chance, nicht aber als Zwang.

Leitsatz 8: Überwinden Sie die Scheu vor dem Neuen, die Scheu vor dem Anderssein.

- Erläuterung: Die Angst vor Neuem (Neophobie) verhindert, engt ein und führt dazu, dass viele Chancen nicht erkannt und nicht genutzt werden. Neue Wege gehen, heißt auch, Risiken und Rückschläge zugunsten des Neuen zu wagen.

6. Ausblick

Führung ist Kommunikation und baut auf Reden und Zuhören und ist ohne Wertschätzung des Gesprächspartners wie ein Apfelbaum ohne Blüten. Wertschätzung führt aber auch zu einer Wertschöpfung,

wenn die Einstellung zum Gesprächspartner stimmt und einige wenige Merkpösten Beachtung finden:

Erstens:

Nehmen Sie die vermeintlichen Kleinigkeiten ernst! Sie sind die Würze des Lebens! Aber beachten sie auch: Humor – nicht Ironie - ist die beste Medizin vor allem in einem angespannten Führungsfeld. (Die Menschen stolpern nicht über Berge, sondern über Maulwurfshügel. Konfuzius)

Zweitens:

Achten Sie auf Ihre Einstellung! Gehen Sie positiv an die Herausforderungen heran! Nutzen Sie die Kraft positiver Gedanken. Vermeiden Sie Vor- Urteile. Vor der Therapie steht die – vorurteilsfreie – Diagnose! Versetzen sie sich dabei in den Standpunkt des anderen!

Drittens:

Schaffen Sie Transparenz! Setzen Sie auf die belebende Wirkung von wohldurchdachten und belebenden Leistungsstandards! Eine überzeugende Zielvereinbarung schafft den hierzu erforderlichen Rahmen. Routine kann so zu einem herausfordernden Erfolgserlebnis werden, wenn man es in der richtigen Weise anpackt!

Viertens:

Leben sie Offenheit, Teilnahme und Ehrlichkeit, und machen Sie diese zu einem Erlebnis für sich selbst und für ihre ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern! Sie sind Voraussetzung für ein gesundes Führungsfeld und ein gutes Arbeitsklima.

Fünftens:

Verstricken Sie sich nicht in der Rolle des Vordenkers. Ermuntern und gewinnen Sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Mitdenken und Mitgestalten. Vertrauen Sie auf deren Potenziale. Bleiben sie neugierig und bauen Sie auf Initiative und Kreativität in ihrem Team. Denn die selbstgefundene Lösung ist allemal besser als der vorge-dachte Weg!

Reden und Zuhören

Sechstens:

Schaffen Sie Sinnhaftigkeit im Arbeitsprozess durch Identifikation und beleben Sie das Gefühl der Gemeinschaft. Seien Sie Vorbild! Leben Sie vor, was Sie fordern, und machen Sie aus den Leitbildern ein erlebnisreiches Programm! Sinnhaftigkeit ist das Kernprodukt des öffentlichen Dienstes: der Öffentlichkeit dienen und erst dann kommt das Verdienen.

All das ist nicht schwer zu verstehen, aber es ist eine Herausforderung in der Umsetzung. Halten wir es daher mit Goethe

*„Es ist nicht genug zu wissen,
man muss auch anwenden;
Es ist nicht genug zu wollen,
man muss auch tun.“*

Siebtens:

Bauen Sie Brücken durch Kommunikation! Bleiben Sie im Gespräch und suchen Sie die Gespräche auch und gerade bei denen, von denen sie gemieden werden und die Sie selbst eher meiden.

¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Geiselnahme> von Gladbeck

² Iacocca, Lee. Eine amerikanische Karriere, 1995

³ „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.“ Lee Iacocca

⁴ Y- Generation

⁵ Schreyögg, G., Werder A. v. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart 2004.

⁶ Iacocca, Lee, ebenda.

⁷ Blake, R.R., Mouton, J.S., *Superteamwork*, Düsseldorf, Wien 1988.

⁸ Wikipedia/ Gesundheit

⁹ Meixner, Gesundheit, Personalvertretung

¹⁰ Erlass

¹¹ Wunder der Wissenschaft Wunderwelt Wissen Magazin 2015,7, S.54.

¹² Bei geht es bei CRM um Kooperation, situative Aufmerksamkeit, Führungsverhalten und Entscheidungsfindung sowie die zugehörige Kommunikation. Ein wichtiger Teilbereich des CRM ist die Aufteilung von Aufgaben und die Absprache darüber, wer welche Aufgaben übernimmt. Zum Beispiel übernimmt ein Besatzungsmitglied die Lösung eines technischen Problems, während der andere Pilot das Flugzeug steuert. Vor der Einführung des CRM-Konzeptes stellten Unfalluntersucher immer wieder fest, dass die Piloten zwar einwandfreie technische beziehungsweise fliegerische Fähigkeiten besaßen, aber die Zusammenarbeit zwischen dem Kapitän und dem rangniedrigeren Ersten Offizier oft mangelhaft war. Mit Verweis auf seine höhere Anzahl von Dienstjahren und seine Autorität bügelte der Flugkapitän bei vielen Unfällen Bedenken des Ersten Offiziers ab, und hielt an seinen Entscheidungen fest. Ebenso führte der fehlende Wille, Entscheidungen zu treffen und Aufgaben zuzuweisen, zu einigen Unfällen.

¹³ Abschied vom Helden, Der Spiegel, 15,2015, S. 31.

¹⁴ Leymann, H., *Mobbing*, Hamburg 1993.

¹⁵ Braunschweig

¹⁶ „Jetzt wird doch nach entflohenen Mörder gesucht - Der rheinland-pfälzische Justizminister Herbert Martin und die Öffentlichkeit werden erst Tage nach der Flucht aus der JVA Diez informiert“, *Generalsanzeiger*, 18./19. Juni 2016, Seite 5.

¹⁷ Riesener, T., *Bizarre Rituale, SEK Skandal wird zur Groteske*, RPO vom 30.10.2015.

¹⁸ Vgl. hierzu Das Informationsgespräch

¹⁹ Wikipedia Reframent

²¹ Resilienz

²² Emerson, Ralph, Waldo amerikanischer Schriftsteller und Philosoph * 25.05.1803, † 27.04.1882

²³ Mohn, Reinhard, *Die Eitelkeit im Leben des Managers Taschenbuch* – 2002