

**Seminar gehalten 2006 in Peking
vor Führungskräften des Bergbaus.**

Menschenführung in Organisationen

Seminar
von Prof. Dr. Menno Aden

Peking, 24. 10. 05
gehalten vor Führungskräften
aus der chinesischen Steinkohlenbergbau
Veranstalter:
InWent (vormals: Carl – Duisberg – Gesellschaft)

Gliederung

Vorbemerkung:

I. Personalführung und Hierarchie

1. Begriff
2. Führen und beeinflussen
3. Führen
4. Unternehmen/Organisation
5. Hierarchie als rechtliche Struktur
6. Verschränkte Ebenen
7. Eisbergphänomen

II. Was tut eine Führungskraft?

1. Arbeiten und ggfs leiden müssen andere
2. Leistungskatalog der FK
3. Was eine FK nicht – unbedingt – muß:
4. Vorsicht vor falschen Alternativen

III. Bin ich eine Führungskraft?

1. Eigenschaften der FK
2. Menschenkenntnis
3. Vorbild

IV. Umgang mit der Zeit

1. Ordnung
2. Zeiteinteilung
3. Der Umgang mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter

V. Führungsstile: Herrschen - Führen – Loyalität

1. Personalabteilungen
2. Das Unternehmen als Führungskraft
3. Autoritärer und kooperativer Führungsstil
4. Loyalität
5. Fehlerbewältigung
6. Delegieren – aber richtig
7. Zielvereinbarungen

VI. Führung rückwärts: Wie behandle ich meinen Chef ?

1. Umgang mit Schmeichelei
2. Gute Dienste

VII. Macht macht Wissen – Vom richtigen und falschen Umgang mit Herrschaftswissen

VIII. Ziele

1. Zu welchem Ziel wird geführt?
2. Vom Sinn des Ganzen

Vorbemerkung:

Es gibt Tausende von Büchern in deutscher, englischer und anderen Sprachen, welche sich mit Menschenführung befassen. Auf Deutsch sind derzeit lieferbar rd 70 Titel zum Thema Personalführung, 30 Titel über Menschenführung, 248 Werke zum Coaching. Diese Menge zeigt, daß das Thema Menschenführung und verwandte Fragen eine besondere Anziehungskraft hat. Vielleicht aus zwei Gründen,

- Man kommt in einer Organisation nur dann weiter, wenn man auf Menschen (Vorgesetzte und Gleichgestellte und Nachgeordnete) richtig einwirken kann.
- Wenn man soweit gekommen ist, wie es geht, kann man seinen Auftrag nur erfüllen, wenn man mit den anvertrauten Menschen richtig umgeht.

Der Verfasser ist Jurist. Ein Blick in die oa Literatur zeigt, daß die meisten Buchautoren das Thema Führung ohne rechtlichen Bezug sehen. Das ist ebenso falsch, wie wenn man volkswirtschaftliche Fragen, etwa zum Nachfrageverhalten, Oligopol usw ohne Rücksicht auf den rechtlichen Rahmen behandelt, in welchen sich eine Wirtschaft abspielt. Menschenführung ist sicherlich kein Rechtsakt, aber sie findet immer im Rahmen des Rechts, insbesondere des Arbeitsrechts bzw des öffentlichen Dienstrechts, statt. Das soll hier auch deutlich gemacht werden.

Es ist weder möglich, noch hier sinnvoll, diese Fülle der Literatur zu verarbeiten. Es sollen einige Aspekte herausgehoben werden, die sich dem Unterzeichner aus dem eigenen Berufs- und Lebensgang gezeigt haben. Diese sollen Grundlage für ein Gespräch mit den Teilnehmern sein. An verschiedenen Stellen soll daher der Vortrag durch eine Diskussion unterbrochen werden.

Nach einem Berufsleben als Geführter und Führungskraft zeigt sich dem Verfasser: Führung ist keine Technik, sondern eine Art und Weise, im Beruf verantwortlich zu leben.

Die erste bezahlte Stellung des Unterzeichners war die eines Tellerwäschers auf einem deutschen Frachtschiff; die niedrigste Stufe, die es gab. Über verschiedene Stationen wurde der Unterzeichner zum Präsidenten einer Behörde, welche die Verantwortung für rd 6000 Menschen trug, geführt, bevor er nun als Hochschullehrer Führung in ganz anderer Weise erlebt. Die hier erwähnten Fälle stammen alle aus dem eigenen Erfahrungskreis des Verfassers.

Es werden eine Reihe von Einsichten großer Autoritäten, die sich auf das Thema beziehen, in die Überlegungen einbezogen. Hier in China liegt es nahe, besonderes Gewicht auf Konfuzius,¹ wie wir ihn in Europa nennen, zu legen. Dieser ist im Westen immer noch zu wenig bekannt.

¹ Zitiert nach: Kungfutse, Gespräche, Lun Yü, übersetzt von R. Wilhelm, Stuttgart, 1955

I. Personalführung und Hierarchie

Beispiele

1. A schrieb als neuer Mitarbeiter einer Bank einen Fachaufsatz, der juristisch und sachlich völlig korrekt war, der einen neuen Gedanken zur Lösung eines bestimmten Problems enthielt und die Aufmerksamkeit der Fachwelt auf sich zog. Anstelle des an sich erwarteten Lobes erhielt A einen Rüffel von dem Vorstandsmitglied V. Die Ausführungen von A entsprachen nicht der Politik des Hauses, welche dahin ging, das behandelte Problem herunterzuspielen.

War das ein Führungsfehler von V?

2. A war auf einer Fahrt nach Südamerika auf dem Schiff MS Emden als Tellerwäscher beschäftigt. Sein Onkel Carl A. war Kapitän dieses Schiffes. A war praktisch drei Tage bewegungsunfähig seekrank. Carl A besuchte A in seiner Koje.

Welche Probleme können entstehen?

2. A war im Jahre 1995/96 Mitarbeiter im Büro des Hohen Repräsentanten in Sarajevo, einer Einrichtung der Vereinten Nationen zum Wiederaufbau des Staates Bosnien-Herzegowina. Der erste Hohe Repräsentant, der ehemalige schwedische Außenminister Carl Bildt, hatte aus Schweden die Vorstellung mitgebracht, dass jegliche Hierarchie von Übel sei. Es herrschte strenger Duz - Zwang, jeder musste jeden mit dem Vornamen anreden. Praktisch jeder Mitarbeiter war befugt, an den täglichen Sitzungen teilzunehmen, in welchen Informationen zur Sicherheitslage des Staates, Berichte aus dem UN-Sicherheitsrat usw behandelt und auch Entscheidungen vorbereitet wurden.

Vor- und Nachteile einer solchen Organisation?

3. A war bei einer selbständigen Tochtergesellschaft der Deutschen Bank AG als Jurist tätig. Er erhielt Weisungen von der Konzernrechtsabteilung und auch von dem Vorstandsvorsitzenden der Tochtergesellschaft.

Ist ein gespaltenes Unterstellungsverhältnis sinnvoll? Ggfs wann?.

4. In dem Unternehmen U war es üblich, daß sämtliche Abteilungsleiter, auch wenn sie nicht zum Zuständigkeitsbereich des Vorstandsmitgliedes V gehörten, dem V zu seinem Geburtstag ein Geschenk machen. Der persönliche Assistent von V ging dann einige Tage vor dem Geburtstag im Unternehmen herum und sammelte dazu einen geringfügigen Geldbetrag (= 2 Mark) ein. A, ein von Außen kommender neuer Abteilungsleiter, findet diese Übung unmöglich und möchte sich an der Geburtstagsaktion nicht beteiligen.

Wie soll A sich verhalten?

1. Begriff

Führung ist Einflußnahme auf das Handeln anderer. Führung ist daher ein Eingriff in die Handlungs- und Willensfreiheit einer Person, im schlimmsten Falle Manipulation.

Diskutieren wir: Unterschied zwischen erlaubter Beeinflussung und unzulässiger Manipulation.

Im allgemeinsten Sinne bedeutet Führung, daß eine Person (=Führungskraft) das Verhalten einer anderen Person oder einer Gruppe (Geführte; im Betrieb Mitarbeiter; Untergebene) beeinflußt, um ein Ziel zu erreichen, welches diese Beeinflussung rechtfertigt.

Das enthält den Gedanken, daß die Geführten etwas tun, was sie ohne Führung nicht täten.

Stimmt das ? Diskutieren Sie diesen Gedanken.

2. Führen und beeinflussen:

Die Sprache - nicht nur die deutsche - kennt verschiedene Begriffe, um die Einflußnahme auf das Handeln einer Person zu beschreiben. Diese Begriffe beschreiben verschiedene Vorgehensweisen.

Zu prüfen, was diese Begriffe, ggfs zusätzliche, bedeuten.

Für welche Situation im Betrieb oder sonst sind die damit bezeichneten Handlungen angebracht sind.

Begriff	Definition	Wann sinnvoll? Beispiel - ? -
befehlen		Militär
veranlassen		Geschäftspartner
zwingen		Gefängnis
fordern		Eltern - Kinder
bitten	Konfuzius, XII 23, zur Freundschaft: Man soll sich gewissenhaft ermahnen und geschickt zum Guten führen. Wenn es nicht geht, so halte man inne.	
Helfen		Starke – Schwache
Vorbild sein	Konfuzius zur Staatsführung, XIII, 1: Man soll dem Volk vorangehen und es ermutigen. – Nicht müde werden.	Lehrer

3. Führen

Diskussion: Es soll eine Definition von *richtiger Menschenführung* versucht werden.

4. Unternehmen/Organisation

Der Begriff Personalführung wird in diesem Seminar in dem Sinne gebraucht, dass

- eine in die Hierarchie einer Organisation (Unternehmen, Öffentliche Verwaltung usw)
- eingegliederte Person
- als Vorgesetzter
- eine oder mehrere Untergebene
- zu einem Verhalten veranlasst
- welches den Zielen dieser Organisation dient.

5. Hierarchie als rechtliche Struktur

Satz: Hierarchie ist die Struktur, in welcher Menschen im Rahmen des Ziele der Organisation Weisungen erteilen und entgegennehmen.

Hierarchie ist eine Beziehung zwischen Menschen in einer Organisation. Diese ist dadurch definiert, dass eine vorgesetzte Ebene, bzw die dort stehende Führungskraft (=FK), der nachgeordneten Ebene, bzw dem dort stehenden Mitarbeiter (=MA), Weisungen erteilen kann, denen gehorcht werden muss. Weisungsbefugnis und die ihr entsprechende Gehorsampflicht, damit auch ihre jeweiligen Grenzen, folgen aus

- Gesetz: insbesondere öffentliche Dienstverhältnisse wie Beamten Gesetze, Soldaten usw. und/oder
- Vertrag: Arbeitsvertrag einschließlich Tarifverträge und dem der Vertragsfreiheit entzogenen Arbeitsrecht.

Das Reden über Menschenführung ist im Rechtsstaat daher letztlich ein Reden

- über die richtige Auslegung dieser gesetzlichen und ggfs vertraglichen Grenzen
plus
- die umstände gerechte Handhabung dieser Rechte

Die in Deutschland und anderen westlichen Staaten z.Z. üblich gewordene beschönigende Redeweise, eine Art *Softspeak*, verdunkelt oft. Weisungen müssen erfüllt werden, wenn der MA Nachteile, schlimmsten Falles: Verlust seiner Position, vermeiden will. Die Weisungsbefugnis folgt Gesetz und Vertrag (vgl. Arbeitsrecht, Dienstrecht). Die Bereitschaft des MA, sich führen zu lassen, ist daher – nicht nur, aber auch – ein Verhalten, um solche rechtlichen Nachteile zu vermeiden.

- Der Begriff Befehl wird überhaupt nur noch im Rahmen militärischer Unterstellungsverhältnisse gebraucht.² Außerhalb davon wird in Deutschland heute kaum

² Die deutsche Bundeswehr verwendet diesen Begriff zwar weiterhin und spricht auch noch von einer Gehorsampflicht des Soldaten. Aber im Grunde haben sich die Begriffsinhalte verschoben. Es werden

eine FK einer Weisung an MA dadurch Nachdruck geben wollen, daß sie diese als „Befehl“ bezeichnet. In vielen Fällen ist eine Weisung aber als Befehl gemeint: Die FK erwartet, daß der MA die Weisung ohne Widerspruch ausführt.

- Man spricht heute auch nicht mehr von Weisungsbefugnis des Arbeitgebers, sondern von einer Direktionsbefugnis.³
- die *Gehorsamspflicht* des abhängig Beschäftigten ist zur *Arbeitspflicht* geworden.
- Im Betrieb/Verwaltung spricht man nicht von Untergebenen, sondern von *Mitarbeitern*.

Theoretisches Reden über Menschenführung und praktische Handhabung im lebenden Arbeits-/Dienstverhältnis sind selten deckungsgleich, zumeist wohl aus dem Grunde, dass Autoren und Unternehmen den Mut nicht haben, Klartext zu reden:

- Vorgesetzte sind Vorgesetzte – Punkt!
- Untergebene sind Untergebene, sie haben zu tun, was ihnen der Vorgesetzte sagt – Punkt!

Das Reden über Menschenführung in hierarchischen, also rechtlich bestimmten, Strukturen hat nur auf der Grundlage dieses Verständnisses einen Sinn.⁴ Nur auf dieser Grundlage können Vorgesetzte der FK und auch deren Untergebenen Forderungen an diese stellen, nämlich:

- ein Vorgesetzter/Führungskraft muss das auch sein
- Klare Weisungen, Befehle, müssen verantwortet werden und zwar von dem, der sie gibt. Sie müssen von der FK auch dann verantwortet werden, wenn die FK den Mut nicht hatte, eine klare Weisung zu geben, Gehorsam für ihre Weisungen einzufordern.

Nicht jede FK ist im Vorstand ihrer Organisation. Es wird, wenn der Verfasser es richtig sieht, in der einschlägigen Literatur nur sehr selten bedacht, dass die typische Führungskraft in einer Mittellage steht: über ihr liegt die nächst höhere Führungsebene, unter ihr die nächst niedrigere. Führung bedeutet in diesen Fällen stets auch: die FK ist in ihren Entscheidungen gar nicht frei, sondern handelt im Rahmen einer eigenen Gehorsamspflicht. Selbst wenn die FK in der ersten Hierarchieebene steht, so unterliegt sie Zwängen, die sich aus den Zielen der Organisation ergeben.

Beispiel 1: V hat an sich richtig gehandelt; auch er stand unter dem Zwang der Hausdisziplin. Eine andere Frage ist, ob V es etwas freundlicher hätte sagen können.

Situationen diskutiert, in denen der einzelne Soldat *befehlsmäßig übersteuert und von ihm ein gewissenwidriges Verhalten abverlangt* werde. Hier werde von ihm nicht *blinder Gehorsam, sondern lagegerechte Umsetzung der erteilte Aufträge und Befehle* erwartet. Q: Zentrum Innere Führung, DokNr. RB 9680, April 2003. Man merkt diesen Texten an, dass man sich im Grunde nicht traut, Einfaches einfach zu sagen: Der Soldat hat zu gehorchen, der Befehlsgeber zu verantworten. Es ist daher vermutlich bedenklich, wenn der Generalinspekteur der Bundeswehr von einer *erfolgreichen Unternehmensphilosophie* spricht, wenn er Führungsgrundsätze der Bundeswehr meint (Gen. Schneiderhahn, 2.9.05).

³ Semantisch sind beide Begriffe an sich identisch. Der deutsche Sprachgebrauch neigt aber dazu, in Fremdwörter auszuweichen, wenn der Ursprungssinn als zu streng empfunden wird; vgl. Neologismen wie *denaturieren*, um das identische *entarten* zu vermeiden usw.

⁴ Andere Strukturen, in denen Menschenführung im weiteren Sinne stattfindet (z.B. Familie und Kindererziehung; Mitarbeit in der Kirchengemeinde; besondere Gewaltverhältnisse des öffentlichen Rechts wie Schule oder Gefängnis usw) bleiben hier außer Betracht.

Rechtlich bleibt immerhin das Problem, ob und ggfs wie weit einem Mitarbeiter das ihm von der Verfassung gewährte Recht auf freie Meinungsäußerung, Art. 5 GG, beschnitten werden kann. Aus der arbeitsrechtlichen Treuepflicht folgt, daß MA keine Betriebsgeheimnisse veröffentlichen darf, wohl auch keine Betriebsinterna, welche dem Unternehmen schaden können. Es wird aber wohl unzulässig sein, wissenschaftliche Äußerungen von MA zu unterdrücken.

Beispiel 2: Hierarchische Verhältnisse unterscheiden sich, da rechtlich bestimmt, wesentlich von rein menschlichen Verhältnissen. Wo beide Verhältnisse auf einander treffen, entstehen Normenwidersprüche, die letztlich nicht lösbar sind: Was auf der dienstlichen Ebene richtig ist, kann sehr oft auf der menschlich falsch sein – und umgekehrt. Ein normaler Kapitän hätte sich um die Seekrankheit des A überhaupt nicht gekümmert. Carl A. fürchtete jedoch eine Beeinträchtigung der dienstlichen Beziehungen und gab den Befehl, der die menschliche Beziehung beeinträchtigen konnte, daß A, ob krank oder nicht, auf jeden Fall am nächsten Tag arbeiten müsse.

Es ist in kleinen Unternehmungen, auch Familienunternehmungen, ein bekanntes Problem, dass enge persönliche Beziehungen der Arbeitnehmer untereinander und zur FK das Arbeitsklima stark beeinflussen – sehr oft zum Schlechten.

Diskussion: Zu enge private Beziehungen können die Führung einer Gruppe erschweren und auch unmöglich machen.

Beispiel 3: Die Fähigkeit zur Selbstorganisation einer Menschengruppe nimmt mit der Zahl der Gruppenmitglieder sozusagen exponentiell ab. Zwei Personen sind noch verhältnismäßig gut in der Lage, gemeinschaftliche Ziele zu definieren und sie gemeinschaftlich zu verfolgen. Schon in Gruppen ab drei Personen wird es schwierig. Es entsteht von selbst eine Führungskraft. Der Verzicht auf Hierarchie ist häufig entweder

- Angst der FK, die volle Verantwortung zu übernehmen oder
- Unwahrhaftig: die oberste FK läßt die anderen reden und tut am Ende, was sie will.

Der Gedanke der flachen Hierarchie mochte unter den Umstände, welche Carl Bildt in Schweden verlassen hatte, einen Sinn haben: er kann funktionieren, wenn zwischen Führungsebene und Geführten weitgehende Einigkeit über die Ziele besteht. Im damaligen Sarajewo bestand aber – im Grunde bis jetzt – keinerlei Vorstellung darüber, wie es eigentlich weitergehen sollte. Hier waren sie völlig verfehlt. Diese Anfangsfehler haben dem Lande schwer, bis heute, geschadet.

Rollenspiel:

Fünf willkürlich gewählte Teilnehmer erhalten die Aufgabe, das bis hierher Gesagte im Sinne einer kurzen Mitteilung für die Unternehmensleitung zusammenzufassen. Der besondere Auftrag lautet: Kurz!⁵
Wie gehen diese 5 vor?

Beispiel 4: Gespaltene Unterstellungsverhältnisse müssen nicht in jedem Fall schädlich sein. Wichtig ist jedoch eine klare Abgrenzung, etwa in der Weise: hinsichtlich der Rechtsberatung wird A ausschließlich von der Zentrale geführt, hinsichtlich Arbeitsorganisation, z. B.

⁵ Hinweis für den Leiter: Sowerschenno nje washen sto oni napischut, a kto is etix patjej jawljajetsa rukowoditeljem i posle skolko wremeni.

Dienstreisen, ausschließlich von dem Leiter der Filiale. In der Praxis ergab es häufig Schwierigkeiten, weil A z. B. aus Frankfurt auf eine Dienstreise beordert wurde, welche in Luxemburg für nicht erforderlich gehalten wurde und umgekehrt.

6. Verschränkte Ebenen

Innerhalb eines Unternehmens/Organisation sind drei Ebenen von Beziehungen mit typischen Schwerpunkten zu unterscheiden.

- rechtlich
- Unternehmenskultur
- menschlich

Diese drei Ebenen gehen häufig ineinander über. Die jeweils auf einer Ebene richtigen Entscheidungen sind möglicherweise unter dem Gesichtspunkt einer anderen Ebene falsch.

Beispiel 5:

- Rechtlich ist A natürlich nicht verpflichtet.
- Unter dem Gesichtspunkt der Unternehmenskultur, wäre zu fordern, dass A diese Unsitte anprangert.
- unter menschlichem Gesichtspunkt, im Hinblick auf das seit Jahren eingespielte Verhalten seiner neuen Kollegen kann man A jedoch nur den Rat geben, den Mund zu halten und auch zu spenden.

Diskussion: Oder wie sehen Sie das ?

7. Eisbergphänomen

Auf allen drei Ebenen werden über die nach außen sichtbaren Motive unsichtbare Überlegungen und Motive geltend. In der Fachliteratur spricht man von einem Eisbergphänomen: nur ein Zehntel der Masse eines Eisbergs ist sichtbar, was einen Eisberg wirklich ausmacht und wodurch er gefährlich wird (vgl. Untergang der Titanic) ist – oft sogar für den Handelnden selbst - unsichtbar.

Im Rahmen der unter der „Wasseroberfläche“ liegenden Motive spielen familiäre, kulturelle, religiöse, gesellschaftliche und sonstige Dinge eine Rolle, welche dem Außenstehenden oft nicht nachvollziehbar sind.

Diskussion: Bilden Sie Beispiele für die Behauptung.

II. Was tut eine Führungskraft?

Beispiel:

1. *Bei der Schlacht an der Beresina 1812 hatten Zigtausende Soldaten den Tod gefunden, weitere Zigtausende lagen verstümmelt und blutig in Eis und Schnee und starben qualvoll vor sich hin. Der Stab von Kaiser Napoleon gab einen ziemlich ungeschminkten Bericht über das was passiert war. Der Bericht endete mit den Worten: Die Gesundheit seiner Majestät des Kaisers war niemals besser.*

Was sollte gesagt werden? Hätten Sie das auch so formuliert?

2. *Etwa praxisnäher: Chef C und seine MA A und B fliegen nach Houston Texts zu schwierigen Vertragsverhandlungen. Man kommt gegen 18h Ortszeit (= 2 morgens MEZ) an. C sagt zu A und B: „Erarbeiten Sie schon mal einen ersten Entwurf mit den Amerikanern, damit wir ihn morgen früh besprechen können; ich gehe ins Bett, ich bin hundemüde.“ Müde waren A und B auch. Hat C richtig gehandelt?*
3. *A, Präsident eine Behörde in der ehemaligen DDR, merkt, daß MA, der wie A aus Westdeutschland stammt, Reisekosten abrechnet, obwohl er auf der Rückfahrt von einem Kollegen umsonst mitgenommen worden ist. Die Reisekostenregelung verbietet das nicht ausdrücklich. Der Betrag ist gering, DM 25. A weiß, daß alle Westdeutschen von den Ostdeutschen in der Behörde sehr genau beobachtet werden.
Was soll A tun?*
4. *AL findet den geschraubten Stil in den englischsprachigen Vorlagen von MA unmöglich. MA ist aber sehr stolz auf seine Sprachbeherrschung. Weiter meint AL: MA sollte Deodorant benutzen, bevor er an Sitzungen teilnimmt; sich besser anziehen; etwas für seine Allgemeinbildung tun usw.*

Was soll AL tun?

Satz: Führungskraft ist eine Person, welche die ihr von ihr selbst oder von der vorgesetzten Stelle vorgegebenen Unternehmensziele durch Maßnahmen gegenüber den ihr nachgeordneten Personen umsetzt.

1. Arbeiten und ggfs leiden müssen andere

Lehrbücher definieren als die Aufgaben einer Führungskraft etwa die folgenden

- Verantwortung übernehmen für die Arbeitsergebnisse einer betrieblichen Einheit (Abteilung)
- Auswahl von geeigneten Mitarbeitern
- Koordinierung der Handlungen der Mitarbeiter einer Abteilung
- persönliche Fürsorge für das berufliche Fortkommen von Mitarbeitern

Dieses Bild entspricht etwa dem des Leitenden Angestellten im deutschen Arbeitsrecht.

Die Arbeit der Führungskraft besteht darin, andere arbeiten zu lassen. *Arbeiten lassen* bedeutet zweierlei

- zur Arbeit, ggfs in einer bestimmten Weise zu *veranlassen*
- andere arbeiten zu *lassen*, sie also nicht durch „Führungsmaßnahmen“ dabei zu stören.

Das bedeutet aber auch: den Mut zu haben, anderen die „Drecksarbeit“ zuzuweisen, wenn sie nun einmal getan werden muß, um sich selbst für übergeordnete Aufgaben bereit zu halten.

Beispiel 1: Es war nicht die Aufgabe von Napoleon, vor dem Feind zu sterben; es wäre geradezu eine Verletzung seiner Pflicht zu führen gewesen, wenn er sich dieser Gefahr ausgesetzt hätte. Das zu tun, war die Aufgabe der Soldaten. N mußte den Mut aufbringen zu sagen: *Jetzt kommt es darauf an, daß i c h handlungsfähig bin.*

Beispiel 2: C hat Recht, denn morgen muß er bereit sein.

2. Leistungskatalog der FK

Folgende Aufgaben einer FK werden genannt:

1. Den MA Ziele vorgeben und Möglichkeiten zu ihrer Erreichung beschreiben
2. FK muß dem MA die Informationen geben, die für ihn zur Einschätzung der Wichtigkeit erforderlich sind, z.B.: MA läßt sich mit eine Sache etwas Zeit, bis FK ihn damit überfällt, der Vorstand wolle die Ausarbeitung morgen haben.
3. MA bei der Zielerreichung begleiten, z.B. Herstellung förderlicher Kontakte oder durch fachkundigen Rat.
4. Arbeitsergebnisse der MA abnehmen, ggfs korrigieren und zurückverweisen, und nach Oben bzw an die zuständige Stelle weiterleiten
5. MA beurteilen
6. Konflikte der zugeordneten MA unter einander und gegenüber anderen Abteilungen schlichten, bzw vorhersehen und verhindern.
7. Die Organisationseinheit/ Abteilung und ihre MA nach außen, besonders gegenüber anderen Stellen des Hauses, vertreten.
8. die jetzige und künftige Arbeit der Abteilung planen
9. aus dem Kompetenzbereich der Abteilung der Unternehmensleitung Anregungen geben.

Diese Zusammenstellung zeigt, daß Hauptaufgabe der FK die Bewältigung des Zusammenspiels, der Komplexität, innerhalb einer betrieblichen Organisationseinheit gehört. In einem Bild: Der MA hat auf die Gleise zu achten, die FK auf Gleise und Weichen.

Die FK hat aber nicht nur mit großen Dingen zu tun. Im betrieblichen Alltag bewährt sich eine FK eher in den Kleinigkeiten.

Beispiel 3: Die FK muß den Mut haben, dem MA dieses nicht ausdrückliche verbotene Verhalten zu verbieten. Das muß begründet werden, bzw Einsichtsbereitschaft von MA muß geweckt werden.

Beispiel 4: Fast unlösbar sind Problemstellungen, die aus dem Privatbereich stammen bzw welche das Selbstgefühl des MA betreffen. Oft empfiehlt sich hier eine indirekte Methode: Die FK veranlaßt eine Vertrauensperson, dem MA das Nötige zu sagen – aber es darf nicht der Eindruck entstehen, daß FK keinen Mut hat.

Auch Trivialitäten wie, daß z.B. die Toilettentür nicht offensteht, daß ein Schlüssel gefunden werden kann oder daß zu einem Familienereignis eines Mitarbeiters die passende Aufmerksamkeit verschickt wird, gehören zum Aufgabenkreis einer FK - sie darf sich aber darin nicht verlieren.

3. Was eine FK nicht – unbedingt – muß:

a. Fachwissen haben und Experte sein

Die FK ist FK nicht wegen ihres Fachwissens. Die FK muß das Fachwissen anderer einsetzen. Ein Experte ist als solcher nur dann für das Unternehmen optimal, wenn er als Experte in seinem Fach verwendet wird. Experte ist man nur auf einem oder wenigen Gebieten. Eine FK aber soll Expertenwissen auf verschiedenen Gebieten erkennen und organisieren, nicht selber haben.

Wenn eine FK zugleich Experte auf einem Gebiet ist, z.B. Chef der Rechtsabteilung ist Experte für Insolvenzrecht, dann ist sie gleichsam in einer Doppelfunktion tätig.

b. so menschlich sein

Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt! Ein schöner Grundsatz, vielleicht, für die Kundengewinnung und -pflege. Aber im Betrieb? Jemand hat einmal gesagt: *Der Mensch ist nicht Mittelpunkt – der Mensch ist Mittel. (Punkt!)*

Ein Unternehmen ist keine Menschen – Pflegeanstalt. Es ist eine auf Leistungserbringung (in der Wirtschaft wird diese als Gewinn gemessen) ausgerichtete Zusammenfassung von Kapital und menschlicher Leistung.

Die FK hat daher nicht für ein angenehmes Arbeitsklima und Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu sorgen, sondern dafür, daß die von ihm geführten Mitarbeiter möglichst viel und gut leisten. Aber um das zu erreichen, ist es **in der Regel** – das heißt: nicht immer und nicht unter allen Umständen - sinnvoll, für beides zu sorgen.

c. beliebt sein

Jeder ist gerne beliebt, am liebsten bei allen, oder doch möglichst vielen. Das geht nun nicht. FK, also meist der Chef, hat andere Aufgabe als der MA. Menschliche Nähe zwischen FK und MA kann im Einzelfall zwar helfen, heikle Fragen und Mißverständnisse zu lösen, aber immer besteht die Gefahr, daß im rein Menschlichen wurzelnde Ansprüche eines MA mit dienstlichen Gegebenheiten kollidieren.

Ein besonders Problem ist das Duzen. Am besten, man unterläßt es im Betrieb – ohne Unterschied - ganz.

Satz: Menschliche Distanz schafft Raum für Sachlichkeit.

d. unentwegt und führen

Ein Vorstandsmitglied der Deutschen Bank sagte vor Jahrzehnten: *Eine Bank ist dann gut geführt, wenn man gar nicht merkt, daß es einen Vorstand gibt.*

Diskutieren wir diesen Satz. Gibt es Beispiele?

Ein deutscher Manager in Peking sagte in diesen Tagen zum Verfasser über chinesische Mitarbeiter: *Die muss man nicht erst motivieren!*

Ein schwerer Fehler einer FK ist es, seine Mitarbeiter für dumm oder faul oder nicht motiviert zu halten.

Führen/motivieren/ zur Leistung anspornen ist immer auch ein Eingriff der FK in die Individualität des MA. Dieser Eingriff ist grundsätzlich berechtigt – aber er enthält oft deutlich oder versteckt einen Vorwurf der FK an den MA: er alleine könne oder wolle nicht so richtig. Es gibt (fast) keinen Menschen, der nichts leisten will; kaum jemand weigert sich, Höchstleistung zu erbringen – wenn er den Sinn der Anstrengung erkennt. Motivierung und Führung ist daher oft gar nicht nötig.

4. Vorsicht vor falschen Alternativen

Eine FK ist FK nicht wegen

a. ihres Fach- oder Expertenwissens

Aber: um Fachwissen der MA zu erkennen und richtig einzusetzen, muss die FK wissen, worauf es ankommt. Autorität und Selbstbewußt der FK steht am sichersten auf einem verdienten Ruf, sein Fach zu verstehen.

b. weil sie menschlich

Aber: Wer einem Menschen, der andere Menschen nicht anerkennen und achten kann, darf man die Führung von Menschen nicht anvertrauen.

c. weil sie beliebt ist,

Die FK darf, manchmal muß, Respekt einflößen, aber ein Mensch vor dem man Angst hat, ist als FK ungeeignet. *Liebe die Menschen*, sagt Konfuzius, und 500 Jahre später Jesus im Neuen Testament.

c. sie unentwegt führt,

Aber eine FK, welche mit ihrem Führungsstil nur ihre Faulheit verbirgt, kann bald nicht mehr führen, weil sie nicht ernst genommen wird.

VI. Bin ich eine Führungskraft?

1. Eigenschaften der FK

Erfolgreiche FK werden meist mit Eigenschaften wie folgt beschrieben.

Aufgabe:

Beurteilen Sie sich selbst (1= sehr gut; 6= sehr schlecht). Schreiben Sie ohne langes Überlegen.

Eigenschaft	Note	Begründung
Ausgeglichenheit		
Humor		
geistige Beweglichkeit		

Bildung		
Taktisches Geschick,		
Ehrlichkeit,		
Willensstärke		
gute Umgangsformen		
Zuverlässigkeit		

Nachdem Sie sich Noten gegeben haben, decken Sie das obige Feld ab.

Nun denken Sie – nur kurz – nach, wen Sie aus Ihrem Bekannten-/Freundskreis besonders gerne mögen und geben diesem eine Note für Eigenschaften, die Sie bei ihm sehen:

Eigenschaft	Note	Begründung
Ausgeglichenheit		
Humor		
geistige Beweglichkeit		
Bildung		
Taktisches Geschick,		
Ehrlichkeit,		
Willensstärke		
gute Umgangsformen		
Zuverlässigkeit		

Die Ergebnisse werden im Einzelnen nicht diskutiert werden! Sie können also ganz ehrlich sein.

Vielleicht fällt Ihnen aber auf, dass Sie in Ihrem Selbsturteil besser abschneiden als Ihr Freund. Das Urteil kann natürlich richtig sein, aber bedenken Sie, was Konfuzius, I 8, sagt: *Habe keinen Freund, der dir nicht gleich ist.*

Besteht wirklich so ein großer Unterschied zwischen Ihnen und Ihrem Freund?

2. Menschenkenntnis

Solche Aufzählungen lesen fast wie der aus dem Neuen Testament bekannte Satz: *Die Frucht des Geistes ist Liebe, Freude, Friede, Geduld, Freundlichkeit usw.*⁶ All diese Aufzählungen sind im Grunde nur ein Ausdruck dafür, dass die Besonderheit der wirklichen FK nicht in Worte gefaßt werden kann. Die perfekte FK gibt es gar nicht. Konfuzius sagt: *Ich habe noch keinen Menschen von wirklichem Charakterstärke gesehen!* Fast unmöglich ist es, diese Eigenschaften bei sich oder anderen wirklich zu bestimmen. Dazu gehört Menschenkenntnis. Eigene Erkenntnis des Verfassers: Betrüger haben gute Menschenkenntnis, und wenn man selbst der Betrogene ist, hat man viel über sich selbst gelernt.

3. Vorbild

⁶ Neues Testament: Galaterbrief 5, 22

Die FK muß seine Mitarbeiter gelegentlich zu Dingen veranlassen, die sie nicht gutheißen. Damit sie es trotzdem tun, müssen diese die Überzeugung haben, dass die FK es besser weiß. Viele Eigenschaften (Begeisterungsfähigkeit, Phantasie, Fleiß usw) wirken hier zusammen. Alle lassen sich dahin zusammenfassen: Die FK muß als Mensch überzeugen.

Diskutieren Sie: Wie überzeugt man als Mensch? Wodurch zeichnet sich eine Persönlichkeit aus? Wie sieht eine ideale FK aus?

VII. Umgang mit der Zeit

Beispiel

1. Dr. Th. Abteilungsleiter in einem Großunternehmen arbeitet täglich von 8.30 bis meist 21h. Sein Mitarbeiter und Vertreter A weiß oft schon um 16h nicht mehr so recht, was er tun soll. Dr. Th. bleibt für 6 Wochen krankheitshalber dem Dienst fern. Jetzt muß A die Arbeit machen. A weiß wiederum oft schon um 16h nicht mehr so recht, was er tun soll. Als Dr. Th. wieder im Dienst erscheint, arbeitet er wieder täglich bis 21 h.

Etwas stimmt hier nicht - oder?

2. Der russische Dichter Dostojewski war wegen revolutionärer Umtriebe zum Tode durch Erschießen verurteilt worden. Er stand bereits mit verbundenen Augen vor dem Erschießungskommando. Die Verlesung des Urteils und die weiteren Vorbereitungen würden, so schätze er, noch etwa 3 Minuten dauern. Er teilte sich diese Minuten ein.⁷

1. Ordnung

Goethe: *Gebraucht die Zeit, sie fließt so schnell von hinnen; doch Ordnung lehrt euch Zeit gewinnen.*

Zeit ist wie ein Koffer – der wird nicht dadurch größer, daß man immer mehr Sachen hineinpreßt. Durch geschicktes Packen kann man aber mehr auf die Reise mitnehmen. Man sollte aber immer prüfen, ob man die Sachen, die man mitnehmen möchte, wirklich brauchen wird. Wer es richtig macht, kann noch einige Extras, z. B. Geschenke, mitnehmen.

Die FK packt nicht alles in den eigenen Koffer, er wird – soviel wie möglich – seine eigenen Sachen auf die Koffer der Mitarbeiter verteilen. Wenn sie nichts zu tragen bekommen – wozu sind sie da? Um den Chef zu bewundern, daß er so schwere Koffer tragen kann?

Die FK organisiert ihre eigene Zeit und die Zeit ihrer Mitarbeiter. Die FK hilft und überwacht in diesem Sinne, daß die Mitarbeiter ihre Koffer richtig packen. Wenn die FK es richtig macht, bleibt diesen noch genug Raum für einige Extras, also Zeit für zusätzliche Leistungen, an welche die FK nicht gedacht hat. Die gute FK schafft ihren Mitarbeitern Freiräume für Leistungen, an welche die FK selbst nicht gedacht hat.

Konfuzius sagt: *Wer sich selbst nicht regieren kann, was geht den das Regieren von anderen an?*

⁷ Der Begnadigungserlaß des Kaisers für D. kam in buchstäblich letzter Minute an.

2. Zeiteinteilung

Satz: Wenn es zeitlich drängt, muß man sich Zeit nehmen.

Wer in den letzten 5 Minuten der Klausur durch hektisches Tun die richtige Lösung noch erzwingen will, wird es nicht schaffen. Zurücklehnen! Aus dem Fenster sehen! Durchatmen – an die Arbeit.

Dostojewski teilte seine anscheinend letzten 3 Minuten wie folgt ein⁸:

- Rückblick
- Situationsanalyse
- Ausblick (D. war Christ und glaubte an ein Leben nach dem Tode).

3. Der Umgang mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter

Robert Bosch (dt. Unternehmer) sinngemäß: *Ich kann mir keinen billigen Mitarbeiter leisten.*

Die besten Mitarbeiter sind wertlos ohne qualifizierte FK .Verfasser schlägt folgende Formel vor:

$$WFK = QFK (QM1 + QM2 + QM3 + n...)$$

Dabei sind:

WFK= Wert der Führungskraft für das Unternehmen/Organisation;

QFK= Qualität der Führungskraft

QM= Qualität des Mitarbeiters M1 usw.

Tendiert die Qualität der FK als FK gegen Null so bleiben die Qualitäten der dieser FK zugeordneten Mitarbeiter auch dann wertlos für das Unternehmen, wenn deren Qualitäten je für sich positiv sind oder gar gegen ∞ (unendlich) tendieren. Der Wert der Klammer tendiert dann immer gegen 0.

Satz: Eine FK gewinnt ihren Wert nur durch ihre Mitarbeiter

Ohne qualifizierte Mitarbeiter kann aber auch die beste FK nichts ausrichten. Ist QM niedrig oder tendiert gegen Null, ist die FK als solche ohne Wert für das Unternehmen; die mangelnde Qualifikation eines einzelnen Mitarbeiters kann die FK durch eigene Qualifikation oder durch Erhöhung der Qualifikation der anderen Mitarbeiter ausgleichen.

Diskutieren Sie diese Formel

V. Führungsstile: Herrschen - Führen – Loyalität

Beispiel

⁸ Diese Lage ist beschrieben in seinem Roman *Der Idiot*.

1. A tritt seinen Dienst als neu gewählter Präsident an und möchte sich über den aktuellen Personalbestand, dessen Sozial- und Gehaltsstruktur kundig machen. Zunächst möchte er wissen, wie viel Mitarbeiter in der nun von ihm zu leitenden Behörde tätig sind. Es ist niemand, der Auskunft geben kann. Der Büroleiter des früheren Präsidenten gibt A den Rat, diese Zahl doch einfach an der Stechuhr abzulesen. Da sei schließlich jeder registriert.

Was sollte A als erstes in Angriff nehmen?

2. Der in London wohnende Scheich S trug der R – AG in Essen ein äußerst interessantes Geschäft an: R sollte S fiktiv Erdgas an einem bestimmten Ort verkaufen und dasselbe Erdgas an anderer Stelle wieder ankaufen, jeweils zu fest vereinbarten Preisen. Das Ganze war eine reine Papiertransaktion ohne jedes Risiko und ohne Verwaltungsaufwand für R. Es lag auch keine betrügerische Absicht des S vor: Hintergrund war, dass S das (angebliche) Zinsverbot des Korans durch (vom Koran angeblich erlaubte) Deckungsgeschäfte umgehen wollte. Mitarbeiter A der R war Feuer und Flamme und sehr enttäuscht, als der Vorstand gegen das Geschäft entschied. Hatte der Vorstand recht?

3. A hat eine Idee zur Neufassung einer sehr wichtigen Vertragsklausel, wodurch, wie sich später erweist, dem Unternehmen viele Millionen erspart werden. Und worden wären, wenn man sie früher so gefasst hätte. Sein Chef, FK, der für die bisherigen Verträge verantwortlich war, verbietet A diese Idee, die er für unsinnig erklärt, gegenüber dem Vorstand oder anderen Stellen des Hauses zu äußern. A weiß, daß er Recht hat. Was soll er tun?

4. A bekommt von FK den Auftrag, einen Vertrag, welcher für das Unternehmen lästig geworden ist, darauf zu überprüfen, ob dieser vernichtet werden kann. A findet einen Weg, indem er nachweist, daß der Vertrag tatsächlich von Anfang an unwirksam war. FK weigert sich, diese Lösung dem Vorstand vorzutragen, weil er sie für völlig falsch hält. FK beauftragt nun den bekannten Rechtsanwalt R aus Düsseldorf mit dieser Frage. Das Honorar des R beträgt 25.000 Euro. R kommt zu derselben Lösung wie A. Als R diese Lösung dem Vorstand in Gegenwart von FK und A vorträgt, sagt das zuständige Vorstandsmitglied zu A. Auf diese Lösung hätten Sie eigentlich doch auch kommen können. Was soll A antworten?

1. Personalabteilungen

Lange bevor dieses in der öffentlichen Verwaltung oder in Wirtschaftsunternehmen erkennbar wird, gab es im Bereich des Militärs, so bei dem preußisch – deutschen und sehr ausgeprägt im Militär der KuK – Monarchie, förmliche Personalarbeit und Personalabteilungen. Diese verwalteten insbesondere die sogenannten Führungslisten (*Conduitenliste*) mit Personalbeurteilungen der Offiziere als Grundlage für Beförderungen.⁹ In der Wirtschaft ist die planmäßige Personalarbeit verhältnismäßig jung.

Aus einem internen Papier eines deutschen Großunternehmens:

⁹ Die Neuorganisation des preußischen Heeres durch (den nicht adligen) Scharnhorst, v. Boyen ua führte zu einer völligen Ausschaltung von militärischen Beförderungen aufgrund adliger Herkunft; nur die Zugehörigkeit zur Königsfamilie führte zu militärischen Rängen, denen idR keine wirkliche Kommandogewalt innewohnte.

Es geht im betrieblichen Personalwesen um die systematische Beschreibung und Steuerung des Handelns von Menschen. Aufgabe ist es, den für die betriebliche Leistungserstellung erforderlichen Personalbedarf in quantitativer, qualitativer räumlicher und zeitlicher Sicht langfristig sicherzustellen und die mit dem betrieblichen Einsatz von arbeitenden Menschen zusammenhängenden Fragen rechtlichen, sozialen und verwaltungstechnischen Probleme zu lösen. Personalpolitik muß um eine möglichst hohe Nutzung der Arbeitskraft , um eine Steigerung der Arbeitsleistung bemüht sein. Personalarbeit hat die Aufgabe, die Arbeitskraft zu veranlassen, den Leistungserwartungen des Unternehmens zu entsprechen.

Als Aufgaben einer modernen Personalabteilung werden daher insbesondere genannt:

- Personalbeschaffung, -verwaltung
- Lohnfindungs- und Anreizsysteme
- Stellenbeschreibungen usw.
- Ausstattung von Unternehmensbereichen mit dafür geeigneten Mitarbeitern
- Personalentwicklung
- Beurteilungssystem
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Aus- und Fortbildungswesen

Ein Teil der einer FK zugewiesenen Aufgaben wird daher heute auch durch die Personalabteilungen abgedeckt. Diese überwachen/ moderieren idR auch das Führungsverhalten von FK, z.B. durch entsprechende Fortbildungsseminare. Es liegt im Fall 1 auf der Hand, daß A vor allem eine Personalabteilung einrichten mußte. Es war erstaunlich, wie schwer die Gremien davon zu überzeugen waren, dass eine solche Abteilung in Wahrheit nicht Kosten verursache sondern spare.

Diskussion: Macht die Personalabteilung Führung durch die FK, ggfs teilweise, überflüssig?

2. Das Unternehmen als Führungskraft

Als FK wird allgemein, so auch hier, ein Einzelmensch in einer Führungsrolle angesprochen. Aber auch das Unternehmen als solches übt neben seinen sonstigen Funktionen als Erbringer der erzeugten Wirtschaftsleistung Führungsaufgaben, die welche nicht oder nur schwer einer bestimmten Führung im Vorstand oder sonst zugeschrieben werden können.

Damit ist der Begriff Unternehmenskultur angesprochen.¹⁰ Es ist zwar eine Binsenweisheit, aber oft wird sie dennoch nicht beherzigt: Die Stärke eines Unternehmens liegt in dem Geist, der darin herrscht. Der Geist, der in Unternehmen wie Krupp, Robert Bosch, Siemens, Deutsche Bank ua herrschte, war legendär. Dieser Geist ersetzte in vielen Fällen mangelhafte Führungsqualitäten der individuellen FK.

¹⁰ Verf. kann nicht erkennen, daß das heute oft gebrauchte Wort *corporate governance* die Sache besser trifft. Umgekehrt ist es bereits ein teil der Unternehmenskultur oder ihre Fehlens, wenn altbekannte Zusammenhänge mit amerikanischen Ausdrücken in frische Farbe gebracht werden sollen, anstatt dass der hergebrachte Ausdruck sachgerecht fortentwickelt wird.

Diskutieren Sie: Vor- und Nachteile einer sehr ausgeprägten Unternehmenskultur

Der Unternehmensgeist muß gepflegt und umstände gerecht fortentwickelt werden. Das Unternehmen selbst muß vom Vorstand und den FK in einer Doppelfunktion wahrgenommen werden

- Als Leitbild für eigene Entscheidungen, z. B. Fall 2: *Solche Geschäfte machen wir nicht, egal was sie erbringen.* Vorstand hatte Recht: Der nächste Schritt wären vielleicht ähnliche, allmählich immer merkwürdiger werdende Geschäfte gewesen.
- Als Gegenstand der Fürsorge, indem das Ansehen der Firma gestärkt wird, z.B. *Ich bin Mitarbeiter der Deutschen Bank, ich und meine Kollegen gehen auf Geschäftsreisen nach Ostasien nicht in Bordelle.*

3. Autoritärer und kooperativer Führungsstil

Selbstverständlich wird der kooperative Stil allgemein empfohlen. Es gibt keine FK, welche sich offen zum autoritären Stil bekennt. Je emphatischer eine FK ihren eigenen Stil als „kooperativ“ hinstellt, desto größere Zweifel sind angezeigt.

Keine moderne FK gibt zu, den autoritären Führungsstil zu bevorzugen. Wer aber keine Autorität hat, sollte gar nicht erst führen. Wichtig ist, wie dieser Stil gehandhabt wird. In der Regel wird er wohl mit dem verwechselt, was man diktatorischen Stil nennen sollte: FK sagt, wo es lang geht, duldet keinen Widerspruch; und fragt auch niemanden.

FK berät sich mit den MA und läßt sie an Entscheidungen teilhaben. Es werden verschiedene Formen diskutiert mit z. T anspruchsvollen Bezeichnungen, die aber im Ergebnis nur ausdrücken, daß Kooperation voraussetzt, daß der Mitarbeiter weiß, worum es geht.

Diskussion: Wo werden die in der Literatur besprochenen Führungsstile wirklich eingesetzt?

4. Loyalität

Illoyale Mitarbeiter kann man nicht brauchen. Wem aber gilt die Loyalität – dem Chef oder dem Unternehmen?

Beispiel 1: A hat die Pflicht, weiteren Schaden vom Unternehmen abzuwenden. Aber A kann auch nicht verpflichtet sein, sich dadurch zu schaden, dass er sich den Zorn von FK erwirbt.

A umgeht das Gebot von FK, indem er einer außerhalb des Unternehmens stehenden Person sagt, sie solle dem FK bzw dessen Vorgesetzten auf das Problem hinweisen. Das Gesicht von FK gegenüber A war gewahrt.

Beispiel 2: Hier ging es nicht um die Vermeidung eines künftigen Schadens, sondern nur um den guten Ruf des A. Wenn er die Wahrheit sagt, schadet er FK, und indirekt sich selbst, weil FK ihm das nicht verzeihen wird. A sagt am besten nichts.

Auch FK sollen loyal sein. Es wäre loyal gegenüber A gewesen, jetzt die Wahrheit zu sagen.

5. Fehlerbewältigung

Niemals lügen! Fehler lieber zugeben als anderen zuschieben.

Diskutieren Sie diesen Satz mit Blick auf die Praxis.

Eine FK, die die Unwahrheit sagt, ist damit auf Dauer unbrauchbar. Eine FK, welche Unwahrheit ihrer Mitarbeiter nach Abmahnung ein zweites Mal duldet, hat seine Qualifikation als FK verloren.

6. Delegieren – aber richtig

Wer delegiert, überläßt einem anderen die Ausführung einer Aufgabe. Delegieren bedeutet für die FK

- Entlastung von den Einzelheiten der Aufgabe
- Machtverlust, da nun der Mitarbeiter die Aufgabe wahrnimmt und bei Gelingen Lob usw erhält.

Delegieren bedeutet für den Mitarbeiter

- Anerkennung und Stärkung seiner Eigenverantwortung
- Motivation: was man selber machen darf, tut man in der Regel mit größerem Eifer
- Vorsicht Falle: Der Mitarbeiter kann ins offene Messer geschickt werden, wenn ihm eine Aufgabe zugewiesen wird, die er mit seinen Mitteln nicht lösen kann.

Manche FK sind – bewußt oder nicht - geradezu hinterhältig: Der Mitarbeiter wird nicht/nicht vollständig informiert; seine Leistung hat daher – von der FK gleichsam heimlich eingebaute – Mängel, zu deren Richtigstellung die FK am Ende die Sache wieder an sich zieht und gegenüber seinen eigenen Vorgesetzten als der unentbehrliche Leistungsträger erscheint.

7. Zielvereinbarungen

Die FK hat ihren Mitarbeitern Aufgaben zu stellen, welche dem Unternehmensziel dienen. Die Zielvereinbarung (*management by objectives*) gilt als modernen Element der Personalführung: Das Ziel wird nicht einseitig von oben gesetzt, sondern gemeinschaftlich von FK und Mitarbeiter „ausgehandelt.“ Gemeint sind keine im rechtlichen Sinne verbindlichen Verträge. Es werden auch keine Ziele “vereinbart“- diese werden vom Unternehmen/FK vorgegeben . Es werden nur die Formen festgelegt, wie das Ziel erreicht werden soll. Verfasser meint, daß es sich hier nur um ein neues, amerikanisches Wort, für ein altes, insbesondere im preußisch - deutschen Heer seit jeher praktiziertes Führungsinstrument handelt.

Vereinfacht, aber wohl nicht sehr: In Deutschland hieß es.

Hauptmann zum Leutnant. Nehmen Sie die Höhe Nr. 32. Berichten Sie, wenn da sind, oder wenn es Schwierigkeiten gibt.

In Frankreich:

Hauptmann zum Leutnant: Gehen Sie mit 150 Ihrer Leute rechts, mit 27 links den Hügel Nr. 32 hoch, sichern Sie nach hinten mit Pionieren, nehmen Sie drei 8, 5 cm Geschütze und lassen Sie um 11.30h vorrücken.

Wer dem Fragenden den Weg erklärt, braucht ihn nicht selbst mitzugehen. Rückfragen bei verschiedenen Unternehmen legen den Eindruck nahe, daß über dieses Führungsinstrument mehr geschrieben wird als seiner praktischen Bedeutung zukäme.

Diskutieren Sie diese Aussage.

VI. Führung rückwärts: Wie behandle ich meinen Chef ?

Konfuzius: *Glatte Worte und einschmeichelnde Mienen sind selten vereint mit Sittlichkeit, XVII 17.*

1. Umgang mit Schmeichelei

In der einschlägigen Literatur wird selten das Thema der, wie sie hier genannt wird, Rückwärtsführung behandelt, die Frage nämlich ob und wie sich FK von ihren Mitarbeitern führen lassen. Jede FK muß bedenken, daß ihm nicht immer die Wahrheit gesagt wird. Schmeichelei ist überall und seit jeher ein „rückwärtiges Führungsinstrument“.

FK sind Menschen und hören daher lieber Lob als Tadel – egal von wem diese jeweils kommen. FK und andere Menschen behaupten regelmäßig das Gegenteil, z.B. *Dessen Meinung über mich interessiert mich gar nicht!* Oder: *Ich höre Kritik genauso gerne wie Zustimmung!* Das entspricht niemals der Wahrheit. Alle Menschen sind eitel! Manche mehr, andere weniger. FK in der obersten Ebene sind oft einfacher zu behandeln, weil sie sich ungefährdet fühlen.

FK werden von ihren Vorgesetzten beurteilt. Ein sehr wichtiges, vielleicht das wichtigste, Bewertungsmerkmal ist: *Wie kommt die FK mit ihren Mitarbeitern aus?*

FK in Mittellagen, die also noch weiter befördert werden können/wollen, sind daher ihren Untergebenen oft insofern ausgeliefert, als ein gutes/ schlechtes Klima in der von der FK geführten Abteilung für deren weiteren Aufstieg entscheidend sein kann.

2. Gute Dienste

Konfuzius sagt: *Der Edle ist leicht zu bedienen und schwer zufrieden zu stellen; der Unedle ist leicht zufriedenzustellen, aber schwer zu bedienen.*

Der MA muß nur das Angemessene tun, er muß sich nicht verrenken, wenn sein Vorgesetzter eine Führungspersönlichkeit ist.

Modernes Leben führt auf Dienstreisen nicht selten in „Rotlichtviertel“. Der unedle Vorgesetzte wird solche Gelegenheitsmacherei durch den MA vielleicht schätzen. MA begibt sich dann aber auf ein schwieriges Feld. Das gilt auch im übertragenen Sinne: Zuträgerei mag von einer FK kurzfristig gerne gesehen werden, langfristig aber wird der Zuträger nicht belohnt.

VII. Macht macht Wissen – Vom richtigen und falschen Umgang mit Herrschaftswissen

Der Vorgesetzte ist der Unternehmensleitung und ihrem Wissen definitionsgemäß um mindestens eine Stufe näher als seine Untergebenen. Er weiß naturgemäß mehr. Nicht alles Wissen kann/darf er weitergeben. Aber nicht alles, was eine FK erfährt, ist vertraulich.

Viele FK „führen“ dadurch, daß sie ihr Sonderwissen (Herrschaftswissen) entweder ganz für sich behalten oder in kleinen Dosen an die Mitarbeiter verteilen. Diese FK muß sich nicht wundern, wenn auch ihr vorenthalten wird, was sich in ihrer Abteilung abspielt. Der MA merkt sehr schnell, dass die FK nicht mehr weiß und kann als er selbst, sondern nur einen „Monopolbesitz“ verwaltet.

Allgemein gilt: Wer Vertrauen schenkt, wird selten enttäuscht.

Wer Vertrauensbereitschaft seines Mitarbeiters enttäuscht, verliert dessen Achtung.

VIII. Das Ziel

De Maistre, franz. Staatsmann des 19. Jhdts: *Zu einem geordneten Staatswesen braucht man drei Menschen: den Soldaten, den Priester und den Henker.*

Konfuzius: *Wenn tüchtige Menschen hundert Jahre ein Land leiten würden, so könnte man mit den Verbrechen fertig werden ohne Todesstrafe.*

1. Zu welchem Ziel wird geführt?

Diskutieren Sie

Welches (Staats-) ziel liegt der Aussage von de Maistre zugrunde?

Welches (Staats-) ziel liegt der Aussage von Konfuzius zugrunde?

Welches Ziel hat

- die Volkswagen AG?
- Airbus Industrie
- die Allianz Versicherungs AG
- die Goethesellschaft
- VR China
- die Bundesrepublik Deutschland
- der reichste Mann der Welt, Bill Gates?
- Sie selbst, wenn Sie diesem Vortrag beiwohnen?
- usw

Versuchen Sie Ziele in Gruppen einzuteilen, etwa wie folgt

Ziele	Wirtschaftliche	Politische	Ideelle
Volkswagen AG	Mehr Gewinn Steigerung der	Weltweit als beispielhaftes Industrieunternehmen	Zufriedenheit und wirtschaftliche Sicherheit

	zu niedrigen Umsatzrendite Steigerung der Marktanteile	anerkannt zu werden. Volkswagen sind die besten Autos der Welt. Deutsche Technik ist die beste	der Mitarbeiter Allgemeiner Wohlstand als Ziel der Menschheit
VR China	Hebung des Lebensniveaus der Chinesen	Einfluß auf wichtige Entscheidungen in der Welt	Hebung der menschlichen Kultur durch Wiederbelebung der Grundsätze des Konfuzius

2. Vom Sinn des Ganzen

Der Mensch ist von seiner Stammesgeschichte her auf Anstrengung angelegt, auf Laufen und Kämpfen, Gefahr und Abenteuer (F.v. Cube). Arbeit ist jede auf ein Ziel gerichtete Anstrengung. Das kann die bezahlte Arbeit in einer Organisation sein, die unternehmerische Tätigkeit des Unternehmers, auch die gestalterische des Künstlers, die wissenschaftliche des Professors usw. Ohne Arbeit hat das Leben keinen Sinn (Küng). Folglich hat das Leben ohne Ziele keinen Sinn. Je höher Ziel und Anstrengung, desto sinnvoller das Leben.¹¹

Solange ein Unternehmen sich neue Ziele vorstecken kann, ist es im wirtschaftlichen, aber auch im metaphysischen Verständnis, sinnvoll. Eine FK, die daran mitwirkt, diese Ziele zu beschreiben und umzusetzen, führt ein sinnvolles Leben. Ein MA, der sich einer solchen Führung anvertraut und den gewiesenen Weg verantwortungsvoll mitgeht, führt ein sinnvolles Leben.

¹¹ Iacocca: *The quality of a person`s life is in direct proportion to his commitment to excellence.*