

**SÜDWESTRUNDFUNK**  
**SWR2 Leben - Manuskriptdienst**

**Führung ohne Kurs**

Von den Schwierigkeiten, ein guter Chef zu sein

Autorin: Stephanie von Oppen  
Redaktion: Petra Mallwitz

Sendung: Mittwoch, 21.01.09 um 10.05 Uhr in SWR2

---

**Bitte beachten Sie:**

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Mitschnitte auf CD von allen Sendungen der Redaktion SWR2 Leben (Montag bis Freitag 10.05 bis 10.30 Uhr) sind beim SWR Mitschnittdienst in Baden-Baden erhältlich.

Bestellungen über Telefon: 07221-929-6030

---

Entdecken Sie den SWR2 RadioClub!

Lernen Sie das Radioprogramm SWR2 und den SWR2 RadioClub näher kennen! Fordern Sie unverbindlich und kostenlos das aktuelle SWR2-Programmheft und das Magazin des SWR2 RadioClubs an. Das Angebot gilt nur solange der Vorrat reicht.

SWR2 RadioClub-Mitglieder profitieren u.a. von deutlichen Rabatten bei zahlreichen Kulturpartnern und allen SWR2-Veranstaltungen sowie beim Kauf von Musik- und Wort-CDs. Selbstverständlich erhalten Sie auch umfassende Programm- und Hintergrundinformationen zu SWR2. Per Mail: [radioclub@swr2.de](mailto:radioclub@swr2.de), per Telefon: 01803/929222 (9 ct/Minute), per Post: SWR2 RadioClub, 76522 Baden-Baden (Stichwort Gratisvorstellung) oder über das Internet: [www.swr2.de/radioclub](http://www.swr2.de/radioclub).

---

**SWR2 Leben können Sie auch als Live-Stream hören im  
SWR2 Webradio unter [www.SWR2.de](http://www.SWR2.de)**

---

## MANUSKRIFT

### **Axel von Goldbeck:**

Ganz allgemein würde ich unterscheiden zwischen einem Führungsstil, der von oben herab ist, einfach durch in Anspruchnahme von Autorität, die durch Führungsanspruch entsteht. Auf der anderen Seite gibt es einen Team orientierten oder kooperativen Führungsstil wie ich in selber auch bevorzuge. Problematisch wird es, wenn die beiden Ebenen vermischt werden, wenn ein Team orientierter Manager plötzlich en Manager raus hängen lässt oder wenn jemand, der sehr stark von oben herab die Dinge bestimmen will, dann plötzlich vertraulich, kameradschaftlich wird. Das irritiert zumeist und die Leute, die das tun müssen, wissen nicht mehr in welcher Rolle sie sich befinden. Sind sie jetzt der Kollege oder sind sie der Untergebene?

### **Autorin:**

Eine Reithalle, die mit Musik beschallt wird. Vier hoch gewachsene Friesenpferde und ein Shetlandpony. Mehrere Männer und Frauen beobachten die Tiere durch eine große Scheibe. Wer ist hier Leithengst oder Leitstute? Das gilt es heraus zu finden. Das Interessante daran ist, welche Eigenschaften die Teilnehmer den Pferden zuschreiben.

Auftakt eines Führungskräfte-Seminars mit Pferden. Noch wird nicht verraten, welches von den Tieren in der Hierarchie ganz oben steht. Zunächst sollen die Seminarteilnehmer sie in der Halle kennenlernen.

### **Verena Neuse:**

Ich möchte , dass jeder von euch zu jedem Pferd Kontakt aufnimmt, ihr seid ja höflich, das ist eine Veranstaltung, da sind fünf Unbekannte und ihr sagt allen guten Tag.

### **Autorin:**

Trainerin Verena Neuse hat bis vor wenigen Jahren in einem großen Unternehmen als Personalberaterin gearbeitet und unter anderem Führungskräfte geschult. Immer wieder sind ihr Chefs begegnet, die fachlich sehr gut waren, denen aber offensichtlich etwas anderes fehlte.

### **Verena Neuse:**

Also ich habe damals noch gar nicht bemerkt, dass es ein nonverbaler Faktor ist. Ich habe immer gesagt, fachlich kann ich den akzeptieren, menschlich leider überhaupt nicht und habe mich dann auf dem Weg gemacht herauszufinden, was verstehe ich eigentlich unter dem menschlichen Respekt und habe herausgefunden, das sind halt sehr viele nonverbale und nicht kognitiv erfassbare Geschichten.

### **Autorin:**

So ist die Reiterin darauf gekommen, ihr Hobby mit ihren beruflichen Erfahrungen zu verbinden und hat die Pferdeakademie gegründet. Mit einem Pferd lässt sich nur nonverbal kommunizieren. Dafür spürt es sofort, ob sein Gegenüber unsicher oder souverän, aufgesetzt oder authentisch ist, sagt Verena Neuse. Auch bei der zwischenmenschlichen Kommunikation mache das, was über die Körpersprache, also über die Mimik und Gestik ausgedrückt werde 90 Prozent der Botschaft aus.

**Verena Neuse:**

Wenn es eine natürlich Herde wäre, dann wäre Michel der Leithengst, die Jada , die gelbe, wäre die Leitstute.....

**Autorin:**

Natürlich handelt es sich hier nicht um eine Herde wie in der freien Wildbahn. Aber sobald die Pferde nicht in getrennten Boxen stehen und zusammen kommen, bildet sich eine Hierarchie. Verena Neuse warnt davor Führungsqualitäten von Pferden, eins zu eins auf den Menschen zu übertragen. Aber das Bild vom Leithengst, der die Herde führt und der Leitstute, die eher die sozialen Aufgaben übernimmt lässt sich vielleicht doch auf die Anforderungen an einen Chef übertragen: Idealerweise sollte er beide Qualitäten in sich vereinen: Klare Führung einerseits und fürsorglicher, wertschätzender Umgang mit den Mitarbeitern andererseits. Führungskräfte mit Pferden ist ein Angebot auf einem wachsenden Markt - da gibt es Dirigieren und Chorsingen für Chefs, Boxen für Manager, Praktika in sozialen Einrichtungen für Führungspersönlichkeiten. Hinzu kommen Seminare und Coachingangebote von Psychologen, Personalberatern und Kommunikationstrainern. Auch der Kommunikationsberater und Psychologe Johannes Ruppel trainiert Führungskräfte und hat schon mehrere Ratgeber zu diesem Thema mit verfasst.

**Johannes Ruppel:**

Genau genommen hat eine Führungskraft ganz viele Fronten, an denen sie kämpfen muss. Das sind die eigenen Vorgesetzten, das sind die Mitarbeiter, aber das sind auch noch andere Rollenpartner. Das sind Kollegen, da sind andere Abteilungen, wo es Schnittstellen gibt. Das heißt ne Führungskraft muss sehen wie sie mit diesen vielen verschiedenen Anforderungen so umgeht, dass sie eine eigene klare Linie findet und sich dann zum Beispiel auch mal mit dem Vorgesetzten auseinandersetzt. Und da auch mal nein sagt an einer bestimmten Stelle, ohne sich stur zu stellen. Das heißt sie muss ganz kommunikativ fähig sein, um solche Konflikte, die in der Rolle schon drin stecken austragen zu können. Das nennt man in der Fachsprache einen Intrarollenkonflikt, das heißt in der Rolle steckt schon der Konflikt.

**Autorin:**

Eine eigene innere Haltung zu finden und nicht ein Fähnchen im Winde der unterschiedlichen Interessen zu sein, vor dieser Herausforderung steht ein Vorgesetzter wie Axel von Goldbeck, Geschäftsführer eines großen Verbandes, der wiederum selbst einem Vorstand gegenüber Rechenschaft ablegen muss.

**Axel von Goldbeck:**

Meine Rolle ist, meine Mitarbeiter gegenüber dem Chef zu vertreten und den Chef gegenüber meinen Mitarbeitern und manchmal auch meine Mitarbeiter vielleicht zu schützen, wenn deren Arbeit angezweifelt wird, denn letztlich bin ich dafür verantwortlich, dass das was beim Chef landet gut ist.

**Autorin:**

Dabei leiten ihn unter anderen die Erfahrungen aus der Zeit als er selber noch nicht in eine Leitungsfunktion aufgestiegen war. Damals hat er seinen Chef sehr genau beobachtet, besonders wenn dieser Kritik von seinem nächst höheren Vorgesetzten einstecken musste. Axel von Goldbeck hat sich dann gefragt:

**Axel von Goldbeck:**

Gibt er die negative response, den er bekommt, an mich weiter oder steht er zu mir und verteidigt mich. Also leitet er die Verantwortung einfach durch und sagt Herr von Goldbeck hat es zerschossen oder sagt er ich stehe dazu ich war verantwortlich als Vorgesetzter und deswegen stecke ich die Kritik eben auch selber ein. Das habe ich auch erlebt, nicht sehr oft leider.

**Johannes Ruppel:**

Es ist so, dass niemand richtig als Führungskraft geboren wird, jeder muss in so eine Aufgabe erst mal rein wachsen. Jeder wird feststellen, dass er sehr unterschiedlich Baustellen hat. Einer muss lernen, mal härter durchzugreifen. Der andere muss lernen, mehr auf seine Mitarbeiter einzugehen. Als nächste Aufgabe im Führungskräfte-seminar mit Pferden sollen die Teilnehmer versuchen die Pferde zu führen. Das gelingt mal mehr mal weniger gut. Einer versucht das Pferd am Halfter hinter sich her zu zerrren und ist damit wenig erfolgreich. Bei einer weiteren Übung sollen die Teilnehmer die Tiere nicht festhalten und sie trotzdem dazu bringen, ihnen zu folgen. Das geht nur mit eindeutiger Körpersprache. Unsicherheiten spüren die Tiere sofort. Und sie spüren auch, ob sie sich der Führung von jemandem überhaupt anvertrauen wollen. Das Pferd folgt nur demjenigen, der es schafft, eine Beziehung zu dem Tier aufzubauen.

**Autorin:**

Die Führungsqualitäten, die hier mit den Pferden geübt werden, sind in vielen Unternehmen nur ein Wunschtraum der Mitarbeiter. Wir haben uns in verschiedenen Betrieben umgehört und immer wieder von Chefs gehört, die die Mitarbeiter kaum zu Gesicht bekommen, die kaum kommunizieren und eigene Unsicherheiten hinter übertrieben autoritärem Auftreten zu verbergen suchen. Ein Abteilungsleiter berichtet zum Beispiel von einem neuen Vorstand. Über dessen "nassforschtes" Auftreten habe er sich schon wiederholt geärgert wie auch im folgenden Fall:

**Abteilungsleiter:**

Und es kam dann ziemlich unvermittelt eine mail, es ist leider sehr viel mail-Kontakt und weniger das direkte Gespräch, in dem es hieß ich möge in Zukunft verhindern, dass die Mitarbeiter durch Ableistung von Überstunden sich einen Zusatzurlaub herauschinden. Und das hat mich dann doch etwa befremdet und ich musste ihn dann drauf hinweisen, dass es eine Dienstvereinbarung gibt, die sehr strikt und streng eingehalten wird. Das sind so Dinge die sich gehäuft haben, wenn ich mich beschäftigen würde als Leitungsperson, dann würde ich mich zunächst mal kündigen machen, gibt's da Vereinbarungen, gibt es Schwankungen in der Beanspruchung, im Zeitumfang für die Arbeit und würde da nicht so los preschen.

**Autorin:**

Dieses Erlebnis hat der Abteilungsleiter nicht an seine Mitarbeiter weiter gegeben, um diese nicht zusätzlich zu verunsichern oder zu verärgern. Der Vorstand ist von außen in den Betrieb gekommen und für die Abteilung erst seit kurzem zuständig. Bisher hatte er sich seinen neuen Mitarbeitern weder ausführlicher vorgestellt, noch den Versuch gemacht, diese näher kennen zu lernen. Schlechter Stil, sagt Johannes Ruppel. Einem Chef, der neu ins Team kommt, rät er:

**Johannes Ruppel:**

Wenn ich mal davon ausgehe, jemand kommt neu in das Team, man weiß noch nicht wie ist die Chemie, wie ist der neue Führungsstil, da muss man sich erst mal annähern und was ich immer sehr empfehle, eine kleine Antrittsrede zu halten, das sollte gar nichts hochoffizielles sein, sondern dass man das Team zusammenruft und mal einfach sich zeigt, dass man vor allen Dingen als Mensch und Typ auch greifbar wird, dass man auch sagt, wie die Zusammenarbeit laufen kann und dass man Ängsten vorbeugen kann. Und wenn es Veränderungen gibt, dass man das den Mitarbeitern rechtzeitig sagt.

**Autorin:**

Gerade in der ersten Zeit sollten Mitarbeitergespräche regelmäßig stattfinden, um zu überprüfen, ob die Zusammenarbeit zur Zufriedenheit aller funktioniert. Eine andere Situation wiederum entsteht, und das sehr häufig, wenn ein Kollege aus den eigenen Reihen Vorgesetzter wird.

**Johannes Ruppel:**

Was ich da immer sehr wichtig finde, dass ich den Leuten sage, sie sind zwar in einer neuen beruflichen Rolle, aber sie sind keine neuen Menschen. Sie müssen sich dann zum Beispiel nicht auf einmal setzen lassen, obwohl sie sich vorher geduzt haben und so einen künstlichen Abstand herzustellen, sondern eher klar zu machen, dass die Kommunikation von Mensch zu Mensch stattfindet. Aber genauso gilt es auch deutlich zu machen, wir begegnen und jetzt in einer neuen Rolle und da kann es auch mal sein, dass man klare Dinge durchsetzen muss, die für den nicht immer angenehm sind.

**Autorin:**

Dass dies tatsächlich nicht ganz einfach ist, zeigt das Beispiel von einer Sparkassenangestellten, die Filialleiterin geworden war

**Johannes Ruppel:**

Was ihr passiert ist, dass die Leute ihr immer mehr auf der Nase herumgetanzt sind und ihr Sachen abgefordert haben, die dem Vorgänger nie abgefordert wurden und das ist letztendlich gut gegangen, dass sie die Kurve gekriegt hat. Zwischendurch schlug das Pendel fast um. Sie war dann überstreng und überhart mit ihren Mitarbeitern, weil sie dachte, jetzt muss ich mal deutlich machen, wer hier die Führungskraft ist und erst nach zwei Jahren war klar, dass sie die Führungskraft ist, die aber immer noch gut mit ihren Mitarbeitern umgehen konnte.

**Autorin:**

Schwierig wird es auch, wenn ein anderer aus dem Team findet, er oder sie hätte ein Anrecht auf den Posten gehabt. Der Leitungsberater Harald Pühl empfiehlt ein offenes Gespräch, oder - wenn die Verstimmungen gravierender sind - eine Art Rollenspiel unter fachlicher Anleitung.

**Harald Pühl:**

Für mich ist der produktivste Weg das, was wir Perspektivwechsel nennen. Setzen Sie sich mal auf einen anderen Stuhl, das ist jetzt der Mitarbeiter, den ungerechtfertigt seiner Meinung nach überholt haben. Wie würde es ihnen an seiner Stelle gehen? Und dann merkt man, dann versteht man sein Verhalten noch mal ganz anders und sieht die aggressiven Reaktionen nicht mehr so gegen sich selbst gerichtet und kann zu dem Kollegen eine Mauer einreißen und Kontakt aufnehmen.

**Autorin:**

In Kontakt sein, das ist eine der Zauberformeln - und Wertschätzung. Von mangelnder Wertschätzung berichtet eine Angestellte in einem Unternehmen für Politikberatung. Ihr Chef, so sagt sie, versucht seine Autorität zu untermauern, indem er ständig etwas an ihr auszusetzen hat. Zum Beispiel warf er ihr vor, dass sie zu spät zu einem wichtigen Treffen gekommen sei und damit das Unternehmen schlecht repräsentiert habe. Aus ihrer Sicht hatte dies aber einen ganz anderen Hintergrund.

**Mitarbeiterin:**

Nämlich den, dass ich in dem Augenblick einen Anruf hatte und ich nicht vom Arbeitsplatz weg konnte und erst sehr kurzfristig zu dem Termin hingekommen bin und es nie ne Chance gab, darüber auch zu sprechen - und da sofort die Wahrnehmung war, dass ich respektlos wäre gegenüber Externen.

**Autorin:**

Der Vorwurf verletzte die Mitarbeiterin doppelt, weil sie sich nicht nur zu unrecht kritisiert, sondern sich auch mit ihrem großen Arbeitseinsatz nicht gesehen fühlte. Hinzu kam, dass ihr Chef jeden ihrer Versuche, grundsätzlich über die Problematik zu reden, abwürgte.

**Mitarbeiterin:**

Für mich war die Frage, wie kann ich das praktisch lösen, wie können wir das zukünftig vermeiden, was ist seine Erwartung an mich. Und das wollte ich gerne klären. Aber jede Art von Frage von mir wurde so wahrgenommen, also ob ich mich verteidigen will und Ausflüchte suche. Dadurch sind wir nie weiter gekommen im Gespräch.

**Autorin:**

Eigentlich sollten Vorgesetzte in der Lage sein gut zuzuhören, sagt Johannes Ruppel. Viele Chefs scheuen jedoch Gespräche mit den Mitarbeitern aus eigener Unsicherheit. Bei ihnen entsteht beim längeren Zuhören schnell das Gefühl, von dem Gegenüber fremdbestimmt zu werden und damit die eigene Souveränität zu verlieren. Das passiert in der Regel dann, sagt Johannes Ruppel, wenn die Führungskraft wenig Klarheit über die eigenen inneren Stimmen hat.

**Johannes Ruppel:**

Wenn man es aushält, dass man sowohl in seinem Inneren, wie sprechen auch vom inneren Team, als auch im Äußeren unterschiedliches erlebt und Unterschiedlichkeiten zulässt. Im äußeren Team zum Beispiel den Mitarbeiter, der irgendwie ne andere Meinung in das Team einbringt, als auch im eigenen Erleben, wo man merkt ich bin nicht immer sicher, in dem was ich tue, sondern ich habe da auch einen großen Zweifel in mir. Und dass man lernt damit umzugehen heißt ne höhere Souveränität zu erreichen als die Souveränität der ersten Ordnung.

Das heißt, dass man immer nur so tut "ich bin Herr" in jeder Situation, Herr jeder Lage, ich kann alles, ich lasse mich durch nichts verunsichern. Die höhere Souveränität ist, dass man sich das zugesteht, also für sich selber also auch für sein Team, dass da Unterschiedlichkeiten, auch mal Schwierigkeiten sind.

**Autorin:**

Im Allgemeinen hat jeder Mensch innere Stimmen, die sich in den Vordergrund drängen und innere Stimmen, denen er wenig Gehör schenkt, weil sie ihm unsympathisch erscheinen. Doch gerade diese überhörten inneren Stimmen sind es oft, die zu einem stereotypen unfreien Verhalten führen können. Gibt man ihnen dagegen bewusst Raum, kann eine neue Souveränität entstehen. Johannes Ruppel versucht an einem Beispiel deutlich zu machen, wie sich so ein inneres Team anhören könnte. In seinem Beispiel ringt ein Vorgesetzter mit sich, ob und wie er einer Angestellten mitteilen kann, dass sie in seinen Augen übertrieben gründlich und damit zu langsam arbeitet.

Stimm- Kollage:

**Kollegin:**

Ich kann ihr das jetzt, nach fünf Jahren nicht mehr sagen, das hätte ich viel früher machen müssen.

**Kollege:**

Aber wann, wenn nicht jetzt. Sie hält den ganzen Betrieb auf.

**Kollegin:**

Aber sie ist doch auch wirklich gründlich. Da geht kein Brief mit Fehler raus.

**Kollege:**

Womöglich wird sie durch deine Kritik noch vorsichtiger und damit noch langsamer.

**Kollegin:**

Es ist doch ein wirklich nettes Arbeitsverhältnis, willst Du das wirklich durch Deine Kritik gefährden.

**Kollege:**

Von wegen nettes Arbeitsverhältnis. Du machst die ganze Arbeit die sie machen sollte und du wirst immer unzufriedener.

**Johannes Ruppel:**

Und aus allem, was da vorgeht, schaffe ich es im Idealfall, eine innere Teamkonferenz so zu haben, dass ich dann in dem Gespräch möglichst klar auftreten kann, indem ich der Mitarbeiterin vielleicht auch von diesen verschiedenen Anteilen etwas mitteile, vielleicht nicht in Reinkultur, aber wo ich dann vielleicht sage, dass meine Ungeduld langsam erst gestiegen ist, dass ich also darum lange nichts gesagt habe als Führungskraft, dass es jetzt aber an der Zeit ist, mal was zu sagen, damit sich was ändern kann. Und vielleicht meldet sich auch noch ein Hoffnungsträger in meinem Team, der ganz optimistisch ist, dass sich da auch was ändert.

**Autorin:**

Eine solche Sensibilität und Offenheit, mit Problemen umzugehen, würde wahrscheinlich in vielen Betrieben für bessere Stimmung sorgen und sich auch auf die Arbeit positiv auswirken. Was hingegen ein herrischer, unsouveräner Chef auslösen kann, hat diese Mitarbeiterin erlebt.

**Mitarbeiterin:**

Im Team hat es zu unglaublichen Effizienzverlusten geführt. Es hat zum Beispiel dazu geführt, dass ich versucht habe, mich an allen Ecken abzusichern, alles aufzuschreiben, mir jede größere Entscheidung das O.K. einzuholen, um an keinem Punkt angreifbar zu sein, was bestimmt meine Arbeit um ein Drittel verlangsamt hat, meine inhaltliche.

**Autorin:**

Für Verena Neuse gehörte das destruktive Verhalten einer ihrer Chefinnen zu den Schlüsselerlebnissen, die sie auf die Idee gebracht haben, ihre Pferdeakademie zu gründen.

**Verena Neuse:**

Ich hatte ein eigenes Schlüsselerlebnis mit meiner eigenen Chefin, wenn die da war, dann wurde bei uns nicht gearbeitet, weil sie sehr gerne kontrollierte, weil sie sehr gerne den Überblick hatte, weil sie auch kam und sagte, na, Frau Neuse, was machen sie da denn so. Und in dem Moment, wo sie das Büro verließ, sich eine andere Stimmung ausbreitete und die Leute produktiv wurden.

**Autorin:**

Johannes Ruppel kann dies aus seinen Erfahrungen bestätigen. Es sei

**Johannes Ruppel:**

Eine vielfach bewiesene Tatsache, dass eine gute Leistung nicht funktioniert in einem Team, wenn da schlechte Stimmung ist, wenn Leute sich also von ihrem Chef nur gegängelt fühlen, dann wird darunter auch das Ergebnis leiden. Und darum ist es wichtig, sich darum zu kümmern, wie gehen wir miteinander um.

**Harald Pühl:**

Die meisten Arbeitsstörungen entstehen durch mangelnde Anerkennung. Anerkennung und Kränkung, das wirkt mehr als man glauben mag. Auf diese beiden Dinge kann man die Schwierigkeiten oft reduzieren.

**Autorin:**

Einen weiteren Aspekt sollten Führungskräfte berücksichtigen: Dass ein Team aus sehr unterschiedlichen Charakteren besteht, ja bestehen sollte. Wer als Chef mit diesem Potenzial richtig umzugehen weiß, wird davon sehr profitieren, verspricht Personaltrainer Harald Pühl.

**Harald Pühl:**

Erst mal ist es schön, wenn ein Team so gemischt ist. Es gibt nichts schlimmeres als wenn ein Team so harmonisch ist, die schlafen vor sich hin, entwickeln sich nicht. Für Entwicklung braucht man ein Stück Spannung.

Es gibt so ein Konzept, dass sich die unterschiedlichen Rollen sehr gut ergänzen, der Penible und der Kreative, die beiden brauchen sich, die Kunst ist von dem Chef, dass er die Ressourcen nutzen kann und sieht, dass die Gegensätze keine Gegensätze sind.

**Abteilungsleiter:**

Und ich habe sehr darauf geachtet, das hat sich ergeben nach dieser Neustrukturierung, eine ganz breite Vielfalt von Berufsbildern zu haben und das ist eine ganz breite Palette und das wirkt sehr inspirierend untereinander.

**Autorin:**

Mancher Chef wird sich vielleicht schwer tun mit der Erkenntnis, wie viele kommunikative bzw. zwischenmenschliche Fähigkeiten seine Position erfordert. Schließlich soll es doch um die Sache gehen. Wer aber wirklich darüber reflektiert, wird bald merken, dass es ohne die sogenannten "Softskills" nicht geht.

**Abteilungsleiter:**

Ich habe da auch einen Entwicklungsprozess. Vorher war für mich 100 Prozent oder 90 Pro die Fachlichkeit und ich habe im Laufe der Zeit gesehen, wie wichtig eine Kommunikation und eine Offenheit ist.

**Johannes Ruppel:**

Zur Professionalität gehört einfach auch dazu, Fehler einzugestehen, eigene Unzulänglichkeiten zu zeigen, dass das nicht auf Dauer zu kurz kommt, dass die Mitarbeiter nicht einen funktionierenden Roboter da vor Augen haben, weil dann werden sie sich selber auch nie mit ihren Unzulänglichkeiten und Fehlern zeigen, die sie unweigerlich machen im Zusammenarbeiten und das wäre fatal.

**Axel von Goldbeck:**

Unter hohem Druck reagiere ich nicht immer richtig und das weiß ich auch. Das tut mir auch leid und wenn ich es merke, dann entschuldige ich mich auch, aber es ist einfach so, dass man es nicht immer allen recht machen kann. Wenn alle unter Druck stehen, gibt es Reibungen, die kann man nicht einfach weg entschuldigen, ich bin auch nur ein Mensch.

**Harald Pühl:**

Ideal funktionieren heißt nicht, störungsfrei funktionieren, aber es heißt dass sie ne hohe Fehlerfreundlichkeit haben. Dass Störungen nicht unter den Tisch gekehrt werden, sondern als Herausforderung angesehen werden. Es gibt Betriebe, die gehen damit offen um und nehmen das als Herausforderung und als Lernfeld und nicht als Unfall. Die sind in ihrem Output produktiv und auch in ihrer Kreativität. Denn jeder Fehler, der gemacht wird und nicht öffentlich sein darf, der muss ja vertuscht werden. Das kostet Energie. Das, was offen sein darf - damit kann ja auch was geschehen.

**Autorin:**

Die Crux bleibt, dass es immer noch zu viele Chefs gibt, die aus unterschiedlichen Gründen offenbar beratungsresistent sind, die also trotz vieler Schulungen nichts gelernt haben, wie diese Mitarbeiterin findet.

**Mitarbeiterin:**

Extern wurden alle möglichen Beratungsprojekte initiiert, unter anderem auch die Einführung von Mitarbeitergesprächen. Allerdings war meine Wahrnehmung, dass damit nichts gelöst wurde, denn im Gespräch mit mir hat mein Vorgesetzter im wesentlichen versucht, mir Fristen für Projekte zu setzen. Und als ich sagte, dass das so nicht funktionieren kann, denn ich weiß ja nicht, was für andere Prozesse, politischer Art laufen, an denen ich dann dran sein werde. Mein Chef war eher interessiert herauszufinden wie er mich damit disziplinieren könnte, was aus seiner Sicht das Problem war, da er meine Anregungen nie konstruktiv verstanden hat, sondern als Kritik an seinen Führungsstil.

**Autorin:**

Viele in diesem Betrieb sehen die Beratungsangebote als sinnlosen Zeitfresser.

**Mitarbeiterin:**

Nicht weil die Leute von ihrem ganzen Background her nicht aufgeschlossen wären dafür, also der Bereich in dem wir tätig sind ist einer, wo man sehr aufgeschlossen ist für solche Instrumente, das macht es umso absurder, dass keiner mehr glaubt, dass das für unsere Organisation etwas bringen würde.

**Autorin:**

Eine ernüchternde Analyse. Vielleicht auch ein Hinweis darauf, dass eine andere Lösung, nämlich Strukturen zu verändern, nichts bringt solange ein schlechter Chef an der Schaltstelle sitzt. Das unterstreicht auch Axel von Goldbeck. Immerhin, der Abteilungsleiter mit "nassforschem" Chef hat inzwischen einen modus vivendi gefunden. Das heißt er lässt sich nicht mehr so schnell aus der Fassung bringen. Und wenn sein Chef mal wieder seine knappen E-Mails schreibt, fühlt er sich nicht mehr unter Druck gesetzt, sofort zu antworten oder ständige Bereitschaft zu signalisieren.

**Abteilungsleiter:**

Das fand ich dann irgendwann nicht mehr gut: Ich habe mir dann auch angewöhnt, wenn so Dinge kamen, über die ich mich dann doch geärgert habe, hat ich mir mal vorgenommen, so jetzt warte ich mal zwei Stunden ehe ich reagiere. Ich fand das zu blöd, man sitzt 50 Meter auseinander und schreibt sich die E-mails.

**Autorin:**

In seiner eigenen Führungsrolle versucht er sich ganz anders zu verhalten als sein Vorgesetzter: Klarheit und Transparenz sind ihm dabei wichtig.

**Abteilungsleiter:**

Ich habe das Ziel jeden Tag, mit jedem Mitarbeiter zu sprechen, der im Dienst ist. Das führt dazu, dass ich innerhalb der Abteilung ganz wenig selbst telefoniere, sondern selbst hingeh. Und da habe ich den Eindruck, dass sich da sehr viel auffangen lässt. Ich pflege immer zu sagen bei mir ist das nicht wie beim Schlachter, man muss eine Nummer ziehen, um zum Gespräch zu kommen, sondern einfach die Gelegenheit wahrnehmen und dann verbindet sich manchmal privates und berufliches darin, mittlerweile habe ich den Eindruck auch die neuen Mitarbeiter wissen das zu schätzen.