

Was heißt „Personal führen“?

Vortrag bei der Winterschulung der Deutschen Asphalt GmbH

Bereich Ost

Holiday Inn , 07. Januar 2015

1 Meine Rolle

Ich spreche heute zu ihnen zum Thema „*Was heißt Personal führen?*“ Ich spreche zu Ihnen nicht als Psychologe, nicht als ausgebildeter Personaltrainer, auch nicht als Consulter und schon gar nicht als Vorgesetzter – sondern als Theologe und als Pfarrer, der über eine 38-jährige Berufserfahrung verfügt. Als Gemeindepfarrer war ich vom ersten Tag meines Berufslebens an Seelsorger, aber auch Vorgesetzter von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese verrichteten in verschiedenen Bereichen der Gemeinde ihre Tätigkeit: bezahlte Kräfte wie Sekretärin, Kantor und Diakon, Kirchner; dann die Erzieherinnen in der Kita, Pflegekräfte in der Sozialstation und schließlich hier in Leipzig Angestellte in den Subunternehmen der Thomaskirche. Da waren zuletzt 40 Menschen beschäftigt. Das Besondere an meiner Leitungstätigkeit: Ich hatte es nicht nur mit ausgebildeten, qualifizierten Fachkräften zu tun. Eine Kirchgemeinde ist auch auf das Mitmachen vieler ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, vom Kirchenvorstand bis zum Austräger des Gemeindebriefes. Und schließlich ist eine Kirchgemeinde ein Auffangbecken für Gestrandete: Asylbewerber, Obdachlose, Langzeiterwerbslose, die wir versuchen – auch über Arbeit - zu integrieren.

Meine Feuertaufe erhielt ich, als ich als gerade 28-jähriger Pfarrer Vorsitzender der neu gegründeten Evangelischen Sozialstation Mannheim wurde, zu der sich sieben Gemeinden zusammengeschlossen hatten und in der die altgedienten Gemeindegewestern/Diakonissen mit neu angestellten Pflegekräften zusammengeführt werden mussten. Da fühlte ich mich auf der ersten Dienstbesprechung so wie heute Abend hier: Ich hatte wenig Ahnung über Personalführung, verfügte über kaum berufliche Erfahrung und sollte dennoch ein neues Unternehmen aufbauen und leiten, Mitarbeiterinnen zusammenführen und gleichzeitig für wirtschaftliche Effizienz und Kundenzufriedenheit sorgen. Und nun soll ich Ihnen etwas Wesentliches vermitteln zum Thema „*Personal führen*“, ohne dass ich über eine wirkliche Kenntnis Ihrer Arbeit verfüge – außer dass ich mich als Autofahrer als Nutznießer Ihrer Tätigkeit sehe bzw. mich auf die Qualität Ihrer Arbeit verlasse. Aber das erinnert mich daran: **In meiner Rolle als Vorgesetzter habe ich es immer mit Menschen zu tun, die eine Tätigkeit ausüben, zu der ich selbst nicht befähigt bin – die also über Kompetenzen verfügen, die ich nicht mein eigen nennen kann, die aber dennoch durch mich motiviert und angeleitet und vor allem vernetzt werden sollen – und die gleichzeitig wissen, ohne uns kann der gar nichts ausrichten, denn nur mit uns kann er das erreichen, was seine Aufgabe ist: dem Unternehmen zum Wachstum zu verhelfen, ein Produkt herzustellen, dem man vertrauen kann und Kundenzufriedenheit zu erzeugen.**

Unter dieser Voraussetzung kann ich mir vorstellen, dass Sie durchaus von meinen Gedanken profitieren können, obwohl ich von den technischen Abläufen, wie Asphalt hergestellt werden und auf die Straße kommen kann, nichts verstehe – genauso, wie ich als 28-jähriger nicht wusste, wie eine Insulinspritze gesetzt werden muss, wieviel Zeit für eine sog. Groß Pflege aufgewandt werden muss oder wie ein Mensch würdig behandelt wird, der gerade gestorben ist. Denn sehr schnell wurde mir damals klar: Niemand erwartet von mir, dass ich das kann,

was ein mir anvertrauter Mitarbeiter kann. Aber dass ich seine Arbeit wertschätze, ihn als eigenständige Persönlichkeit achte, seine Kompetenz anerkenne, seine Anregungen und Kritik erwarte, das sollte jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin von Anfang an spüren. Und dass ich mir bewusst bin, in welchem Beziehungsgeflecht ich arbeite: Unternehmen / Führungskräfte / Mitarbeiterinnen / Kunden. Dabei darf ich die Erwartung nicht unterschätzen, nun meinerseits die mir eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten einzubringen – nicht die, die ich formal als Vorgesetzter habe, sondern die, die ich von meiner Profession, also als Theologe, mitbringe.

2 Zwei schwierige Worte: Personal führen

Damit möchte ich nun beginnen – und sie bitten, sich auf Ihnen nicht so geläufige Inhalte einzulassen. Ich komme noch einmal auf das Thema „*Was heißt: Personal führen?*“ zurück. Mit zwei Worten habe ich meine Schwierigkeiten.

2.1 Personal

Da ist zum einen der Begriff „Personal“. Der Ausdruck ist mir zu sächlich: **das** Personal, eine anonyme Masse. Dabei setzt die Rede vom Personal voraus, dass es sich um mindestens zwei Menschen handelt. Wenn ich aber nur von „dem Personal“ spreche, dann droht der konkrete Mensch, aus dem sich das Personal zusammensetzt, zu verschwinden – ganz deutlich beim Begriff „Personalabbau“ zu spüren. Das hört sich so an, als wenn ich eine Mauer abbaue. Beim einzelnen Menschen handelt es sich aber immer um einen sehr konkreten Menschen, der seine Geschichte, seine Eigen- und Besonderheiten, seine Prägungen und Überzeugungen mitbringt, der also eine Persönlichkeit ist. Dieser eine Mensch stößt in einer Gruppe, die wir Personal nennen, auf mindestens einen weiteren: Zwei Menschen, die in irgendeiner Weise miteinander verbunden sind – meist beruflich, aber auch politisch, weltanschaulich, religiös – und die nun miteinander auskommen sollen.

2.2 Führen

Das zweite Wort im Titel meines Vortrages, das ich nicht ganz unvoreingenommen in den Mund nehmen kann, ist der Begriff „*führen*“ – insbesondere dann, wenn ich das Substantiv dazu bilde: der Führer. Das mag daran liegen, dass ich als Angehöriger der ersten Nachkriegsgeneration beim Wort führen/Führer sofort an Adolf Hitler, die politische Verführung und die Verbrechen des Nationalsozialismus denke. Dennoch weiß ich auch, dass heute „*Führen und leiten*“ ein Megathema in vielen Unternehmen, Organisationen und Institutionen ist. „*Führung neu denken*“ lautet eine jährliche Tagung der Handelshochschule Leipzig – und das nun schon seit einigen Jahren.

Führen ist aber auch ein geistlicher, ein biblischer Begriff. Mose hatte die Aufgabe, das Volk Israel aus der Knechtschaft in Ägypten herauszuführen. Oft sah er sich mit dieser Aufgabe überfordert, auch allein gelassen – ein Zustand, den nicht nur religiöse Führungspersönlichkeiten kennen. Kein Wunder, dass es in einem Morgenlied heißt:

*Führe mich, o Herr, und leite
meinen Gang nach deinem Ort.
Sei und bleibe du auch heute
mein Beschützer und mein Hort.
Nirgends als von dir allein
kann ich recht bewahrt sein.*

In diesem Liedvers geschieht das, was wichtig ist: der Perspektivwechsel vom Führer zum Geführten. Wer führen will, muss eine Ahnung, nein: ein Wissen davon haben, dass auch er auf Führung angewiesen ist. Mein Beruf ist der des „Pastors“, auf Deutsch: des Hirten, der eine Herde leitet. Doch schon wieder regt sich bei mir Unbehagen. Denn das Bild vom Hirten ist missverständlich – und der Schritt vom Hirten, der eine Herde beschützt und bewacht und sich vor allem um das verlorene Schaf kümmert, zum „Rattenfänger von Hameln“ ist nur ein kleiner. Auch haben die Kirchen im Laufe ihrer Geschichte Führungsstrukturen aufgebaut, die mehr als bedenklich sind. Also muss ich mir als Pastor immer bewusst sein, dass die Herde, die ich zu führen habe, mir auf Zeit anvertraut ist, und ich als Pastor jeden Tag auf die eine Bitte angewiesen bin:

Führe mich, o Herr, und leite ...

Eine letzte Anmerkung zum Begriff „führen“. Im Januar 1933, wenige Tage bevor Hitler Reichskanzler wurde, hielt Dietrich Bonhoeffer, Theologe, Pfarrer und Widerstandskämpfer (er wurde am 08. April 1945 von den Nazis ermordet), einen Vortrag zum Thema „*Der Führer und der einzelne in der jungen Generation*“. Dieser Vortrag war eine vorausschauende Abrechnung mit dem Führerprinzip des Nationalsozialismus. Die Rundfunkübertragung wurde damals gestoppt, als Bonhoeffer ausführte:

*... lässt (der Führer) sich von dem Geführten dazu hinreißen, dessen Idol darstellen zu wollen – und der Geführte wird das immer von ihm erhoffen – dann gleitet das Bild des Führers über in das des Verführers, dann handelt er verbrecherisch am Geführten wie an sich selbst. Der echte Führer muss jederzeit enttäuschen können ... Der Führer muss den Geführten hineinführen in die Verantwortlichkeit gegenüber den Ordnungen des Lebens **Er muss sich dem Reize, der Abgott, d.h. die letzte Autorität des Geführten zu werden, radikal versagen. ... Vor Gott ist der einzelne verantwortlich.** ... Und dieser einzelne nun weiß sich selbst hineingestellt unter andere einzelne, er weiß sich gebunden an sie, er weiß sich in Gemeinschaft. ... Es ist die furchtbare Gefahr der Gegenwart, dass wir über dem Schreien nach Autorität, des Führers oder des Amtes, vergessen, dass der Mensch einzelner ist vor der letzten Autorität.*

Ich weiß, dass ich Ihnen mit diesen Zitaten etwas zumute. Doch ich halte es für ganz wichtig, dass wir uns immer klar sind: Eine Gemeinschaft, eben auch das Personal, setzt sich zusammen aus einzelnen Menschen, die für ihr Tun und Handeln vor Gott allein verantwortlich sind – sich also im Entscheidenden nicht herausreden können: ich habe doch nur meine Pflicht getan, den Befehl ausgeführt, die Anweisung von Oben befolgt. Wenn eine Führungspersönlichkeit eine Aufgabe hat, dann die: den einzelnen nicht aus seiner Verantwortung zu entlassen, sondern ihn gerade durch Verantwortlichmachen für sein Tun, also durch Qualifizierung, zu würdigen. Das bedeutet aber auch, dass ich ihn am gemeinsamen Handeln beteilige. Um es ganz überspitzt zu sagen: Der Nazispruch „*Du bist nichts, Dein Volk ist alles*“ darf niemals auf unternehmerisches Handeln übertragen werden. Umgekehrt wird ein Schuh daraus: **Wenn der Einzelne nichts gilt, wird das Ganze entwertet.**

3 Was ist der Mensch

Wenn ich also zu Ihnen über „Personal führen“ spreche, dann reden wir als Menschen über Menschen, die in einem grundsätzlich gleich sind: **Jeder Mensch ist ein Geschöpf des einen Gottes, der uns ins Leben gerufen hat und vor dem wir unser Tun und Lassen zu verantworten haben.** Wir sind also – unabhängig von unserer gesellschaftlichen Stellung - Menschen, die sich ständig im Wechselspiel von führen und geführt werden befinden. Es geht also bei der Aufgabe, Personal zu führen, nicht um die Anwendung von psychologischen Tricks

zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs, sondern zunächst und vor allem darum, dass ich mir über mein Menschenbild im Klaren bin – und daraus weitere Bilder entwickele.

3.1 Wir sitzen alle in einem Boot

Darum sage ich als Erstes: **Wir Menschen sitzen alle in einem Boot.** Global gesehen: Wir sind alle Bürgerinnen und Bürger auf dem Raumschiff Erde. Es gibt keine zweite. Jeder Einzelne ist berufen, seinen Beitrag zum Bewahren und Bebauen dieser Erde zu leisten. Jeder Einzelne steht in dieser Verantwortung. Dieser Verantwortung werden wir in sehr unterschiedlichen Bezügen gerecht: familiär, beruflich, in unserer Freizeit. Auf Sie als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der „Deutschen Asphalt GmbH“ bezogen heißt dies: Sie sitzen als einzelne Mitarbeiter im Boot der großen STRABAG. Jeder hat eine Aufgabe und muss dieser gerecht werden. Aber jeder weiß auch: Ich kann diese nur erfüllen, wenn der andere auch mitmacht. Der andere ist also genauso wichtig und unentbehrlich wie ich selbst. Ich allein kann das Boot nicht durchs Meer führen. Damit das Boot Kurs behält, müssen Ziele entwickelt, Aufgaben verteilt und Verantwortlichkeiten geregelt sein. Dazu bedarf es Absprachen/Kommunikation, aber auch einen Grundkonsenses über die Richtung/das Ziel. Auf dem Boot muss eine Atmosphäre herrschen, in der Vertrauen und Verlässlichkeit wachsen können. Das kann nur gelingen, wenn wir uns in unserer Persönlichkeit, in unseren Fähigkeiten gegenseitig anerkennen, uns fördern und fordern.

Es kommt nicht von ungefähr, dass von Anfang an in der Bibel das Bild vom Schiff eine große Rolle spielt. Denken Sie an die Arche Noah. Sie und das versöhnte Miteinander von Tier und Mensch sorgten für das Überleben nach einer globalen Katastrophe. Auch für die christliche Gemeinde wurde sehr früh das Bild vom Schiff gewählt. Das lag auch daran, dass die ersten Jünger Jesu Fischer waren – also Menschen, die die raue See kannten und die dann stark waren, wenn sie gemeinsam handelten, aber nichts mehr zu Wege brachten, wenn jeder seine eigene Haut zu retten versuchte oder einzelne sich als etwas Besseres fühlten als die anderen. Es ist immer gefährlich, wenn im Boot Gruppen entstehen, die unterschiedliche Interessen verfolgen. Wer kann in solchen Fällen Führung übernehmen, damit in einem kommunikativen Prozess ein Konsens entsteht? Im Neuen Testament wird erzählt, wie das Boot, in dem die Jünger mit Jesus auf den See Genezareth gefahren sind, in einen Sturm gerät – und die Führungskraft, Jesus, schläft (vgl. Markus 4). Als die Jünger ihn wecken, machen sie Jesus Vorwürfe: Siehst Du nicht, in welcher Gefahr wir uns befinden? Hast Du keine Angst, dass wir kentern? Jesus gebietet dem Sturm Einhalt – und fragt die Jünger: Warum habt ihr kein Vertrauen? Ich lasse das Schiff schon nicht untergehen. Sicher hat Jesus hier die Geführten zunächst enttäuscht, andererseits hat er aber auch an das Wichtigste appelliert: das Vertrauen, eine Krise eigenständig durchstehen zu können, indem man sich an die Kraft erinnert, die Führungskräfte vermitteln sollten.

3.2 Ein Leib, viele Glieder

Ich komme zu einem zweiten Bild, das wir in der Bibel finden und das für Teambuilding, also für das Teilen von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, ganz entscheidend ist: Es ist das Bild von der Kirche als Leib Christi. Dieser besteht aber nicht aus einem Teil, sondern aus vielen Gliedern – so wie der Körper des Menschen eben nicht nur Hand oder nur Fuß oder nur Auge ist. Vielmehr besteht er aus vielen Gliedern, die alle unverzichtbar und aufeinander angewiesen sind. Eine qualitative Gewichtung ist nur schwer möglich. Entscheidend ist: Wenn ein Glied leidet, leiden die anderen mit. Wenn ein Glied sich freut, dann geht es den anderen auch gut.

*Der Körper des Menschen ist einer und besteht doch aus vielen Teilen. Aber all die vielen Teile gehören zusammen und bilden einen unteilbaren Organismus. So ist es auch mit Christus: mit der Gemeinde, die sein Leib ist. Denn wir alle, Juden wie Griechen, Menschen im Sklavenstand wie Freie, sind in der Taufe durch denselben Geist in den einen Leib, in Christus, eingegliedert und auch alle mit demselben Geist erfüllt worden. Ein Körper besteht nicht aus einem einzigen Teil, sondern aus vielen Teilen. Wenn der Fuß erklärt: »Ich gehöre nicht zum Leib, weil ich nicht die Hand bin« – hört er damit auf, ein Teil des Körpers zu sein? Oder wenn das Ohr erklärt: »Ich gehöre nicht zum Leib, weil ich nicht das Auge bin« – hört es damit auf, ein Teil des Körpers zu sein? Wie könnte ein Mensch hören, wenn er nur aus Augen bestünde? Wie könnte er riechen, wenn er nur aus Ohren bestünde? Nun aber hat Gott im Körper viele Teile geschaffen und hat jedem Teil seinen Platz zugewiesen, so wie er es gewollt hat. Wenn alles nur ein einzelner Teil wäre, wo bliebe da der Leib? Aber nun gibt es viele Teile, und alle gehören zu dem einen Leib. Das Auge kann nicht zur Hand sagen: »Ich brauche dich nicht!« Und der Kopf kann nicht zu den Füßen sagen: »Ich brauche euch nicht!« Gerade die Teile des Körpers, die schwächer scheinen, sind besonders wichtig. Die Teile, die als unansehnlich gelten, kleiden wir mit besonderer Sorgfalt und die unanständigen mit besonderem Anstand. Die edleren Teile haben das nicht nötig. **Gott hat unseren Körper zu einem Ganzen zusammengefügt und hat dafür gesorgt, dass die geringeren Teile besonders geehrt werden. Denn er wollte, dass es keine Uneinigkeit im Körper gibt, sondern jeder Teil sich um den anderen kümmert.** Wenn irgendein Teil des Körpers leidet, leiden alle anderen mit. Und wenn irgendein Teil geehrt wird, freuen sich alle anderen mit. Ihr alle seid zusammen der Leib von Christus, und als Einzelne seid ihr Teile an diesem Leib.*

1. Korinther 12

Wenn wir dieses Bild übertragen auf ein Team, dann muss am Anfang immer stehen: Keiner kann für sich allein die Aufgabe, das Problem lösen. Keiner kann den Erfolg für sich allein verbuchen, aber auch die Niederlage ist eine gemeinsame Herausforderung. Aus meiner Erfahrung müssen sich das vor allem die Führungskräfte bewusst machen, weil sie – auch aufgrund ihrer herausgehobenen Stellung im Team oder im Unternehmen – dazu neigen, die eigenen Fähigkeiten zu überschätzen und den Beitrag der anderen zu unterschätzen.

Nun kenne ich den üblichen Einwand: Das riecht nach Gleichmacherei. Einer muss das Sagen haben, damit der Laden läuft. Auch da habe ich meine Erfahrungen gemacht. In der schon erwähnten Sozialstation war eine Diakonisse beschäftigt, die sich allen Teamabsprachen widersetzte. Die Konflikte häuften sich. Ich hatte Vorbehalte einzugreifen. Eines Tages zeigte mir eine Schwester den Kofferraum des ihr gerade von der Diakonisse übergebenen Dienstwagens. Dieser sah katastrophal aus und widersprach allen hygienischen Vorschriften. Ich sah mich gezwungen, eine Abmahnung herauszuschicken – per Einschreiben. Und nun geschah das Überraschende: Die Diakonisse kam zu mir, entschuldigte sich und war regelrecht erleichtert. Endlich hatte ihr jemand gesagt, was geht und was nicht geht. Jedoch: Solche Interventionen dürfen nicht zum Prinzip erhoben werden. Denn wir sind alle aufeinander angewiesen. Der, der dies vor allem begreifen muss, ist die sog. Führungskraft. **Er kann nur Erfolg haben mit den anderen, nicht ohne sie.** Auch seine Letztentscheidung wird nur dann einen Sinn ergeben, wenn die anderen diese mittragen.

4 Was macht Führung aus

Wer Probleme lösungsorientiert begegnen bzw. seine Rolle als Führungskraft wahrnehmen will, der muss über drei Fähigkeiten verfügen:

1. Er muss sich selbst immer auch in der Rolle des Geführten sehen.
2. Er muss motivieren können.
3. Er muss die Fähigkeiten und Tätigkeiten koordinieren – auch mit den Vorgaben der Unternehmensleitung und den Kundenbedürfnissen.

Motivieren kann ich aber nur, wenn ich eine klare Vorstellung vom Ziel meines Projektes, meiner Aufgabe, meines Unternehmens, meiner Arbeitsgruppe habe. **Das Wichtigste ist also: Kann ich Ziele bestimmen und daraus die Aufgabenstellung ableiten? Kann ich sagen, warum die Aufgabe, die das Team erfüllen soll, notwendig ist, also dem Unternehmensziel und der Kundenzufriedenheit dient?** Kann ich das überzeugend und glaubwürdig vermitteln –also auch unter Berücksichtigung wirtschaftsethischer Maßstäbe wie Nachhaltigkeit und Verträglichkeit?

Wenn ich dies getan und vermittelt habe, dann gilt es zu koordinieren:

1. Warum wird die Arbeit gemacht?
2. Wo muss die Arbeit geschehen?
3. Wann soll die Arbeit erfolgen?
4. Wer soll die Arbeit ausführen?
5. Wie soll die Arbeit bewältigt werden?

Alle gestellten Fragen sind nur lösbar mit dem Team, nicht gegen und schon gar nicht ohne Beteiligung des Teams. Wer diese Aufgabe erfüllen will, der sollte sich zwischen zwei Polen bewegen und diese miteinander verbinden können:

- Zum einen besteht die Notwendigkeit von klaren Strukturen, Regeln, Pläne, Absprachen. Sie vermittelt **Stabilität**.
- Zum andern ist **Dynamik** gefragt, die sich vor allem in Innovations- und Improvisationsfähigkeit zeigt.

5 Zum Schluss

5.1 Ein Beispiel

Ich komme zum Schluss. Im Mai des vergangenen Jahres war ich für einige Tage im Krankenhaus. Was ich dort erlebt habe, widerfährt vielen Kranken. Ein Krankenhaus ist ein großes Unternehmen. Als Patient bin ich Kunde, umgeben von einem Team angefangen vom Chefarzt bis hin zur Pauschalkraft des Caterers oder der Reinigungsfirma. Als Kunde vertraue ich darauf, dass die an der OP Beteiligten alles richtig machen. Was sie im Einzelnen tun, entzieht sich meiner Wahrnehmung. Ich liege in Vollnarkose auf dem OP-Tisch. Das ist so, wie wenn ich am Steuer meines PKW sitze und blind darauf vertraue, dass alles richtig konstruiert und montiert ist, ohne dass ich irgendetwas vom Motor des Autos verstehe. Kurz vor der Betäubung nehme ich wahr, dass im Vorraum des OP-Saals klare Hierarchien herrschen: *Ist Frau Oberschwester schon da? ... Gleich kommt der Chefarzt ... Herr Oberarzt, benötigen Sie den Kittel usw..* Kurz vor der Narkose tritt er dann auf: der Herr Chefarzt. Er weiß natürlich, dass er nichts ohne die anderen kann, aber er vermittelt mir das Gefühl: Alles kommt nur auf ihn an. Im Krankenzimmer spüre ich aber, dass es die albanische Nachtschwester ist, die mir wirklich hilft und mich nicht als Objekt, sondern als Mensch, als Kunde behandelt. Doch bei der Visite erlebe ich dann wieder die Hierarchie: ein Schwarm betritt das Zimmer, alle Augen auf den Chefarzt gerichtet. Ich bin jetzt nicht mehr Kunde, sondern ein armes Würstchen – ziemlich entmündigt. Keiner sagt ungefragt etwas, schon gar nicht die Stationsschwester, die mich am besten kennt. Der Chefarzt weiß alles. Er ordnet an. Am Entlassungstag findet dann das Abschlussgespräch mit dem Herrn Oberarzt statt. Er steht am Ende meines Bettes. Er sagt: Sie sollten sich bald noch einmal operieren lassen. Ich widerspreche. Ohne Not werde ich in

keine weitere Operation einwilligen. Mit drohendem Unterton und ernstem Gesicht sagt er: Dann werden wir uns bald wiedersehen. Ich antworte: Das kann durchaus sein, vielleicht schon morgen. Aber jetzt will ich keine erneute OP. Ziemlich unwirsch verlässt der Oberarzt das Zimmer.

Was ist geschehen? Ich wurde Zeuge eines Teams, in dem einer das Sagen hat – und alle anderen spiegeln mir das wieder. Eine Kommunikation auf Augenhöhe findet nicht statt. Und ebenso erweist sich die Verantwortung des Einzelnen als unterentwickelt. Denn wenn ich dann die Stationsschwester darum bitte, mir doch wegen einer Hautreaktion eine Salbe zu geben, antwortet sie: das darf ich nicht. Und als ich einer anderen Schwester sage, dass sie doch einmal bei der Dienstberatung die durchaus fragwürdige Ernährung ansprechen sollte, da reagiert sie schroff: Wir haben unsere Anweisungen. Ich kann nichts ändern. Jeder bleibt also in seiner Rolle. Genau das ist aber die Kunst der Personalführung: die Unterschiedlichkeit der Kompetenzen und Fähigkeiten immer wieder durch Rollenwechsel aufzubrechen und so Eigenverantwortung zu stärken. Der wichtigste Rollenwechsel, den jeder von uns täglich vollziehen muss, ist der vom Führer zum Geführten – ich kann auch sagen: Entscheidend ist, in jedem Mitarbeiter einen Beteiligten zu sehen.

5.2 Zusammenfassung

So komme ich am Schluss zu dem, was ganz kurz gefasst Ergebnis aller Überlegungen zu „Personal führen“ ist:

Führe so, wie du geführt werden willst

Das ist nichts anderes als was der kategorische Imperativ des Philosophen Immanuel Kant besagt:

Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.

Und dieser greift das auf, was Jesus in der Bergpredigt als Goldene Regel weitergegeben hat:

Behandelt die Menschen so, wie ihr selbst von ihnen behandelt werden wollt – das ist es, was das Gesetz und die Propheten fordern.

Matthäus 7,12