



## Führen statt wurschteln !



Wurschteln – ein Wort mitten aus dem Leben. Es wird häufiger gefühlt als sprachlich verwandt. Es ist der Zustand, innerhalb dessen jede/r weiß oder erahnt – dass es anders(besser) ginge – als er/sie es tut. Wurschteln ist fast immer gleich bedeutend mit Mittelmaß.

Fühlen wir uns beim „wurschteln“ ertappt ist es unangenehm, da wir an uns selbst den Anspruch haben, dass wir präsent sind und das Beste geben. Wenn wir eine Situation zurecht wurschteln wünschen wir uns, dass es niemand bemerkt und dass es (dieses eine Mal) vielleicht auch so schon reicht. Schließlich machen es die anderen ja auch so – warum sollen wir uns (immer) über Gebühr anstrengen ? Stimmt ! Wozu ?

Vielleicht weil es unsere innersten Werte und Handlungsleitlinien sind, die wir eigentlich schätzen. Wir wissen nicht immer, wie wir sie umsetzen können – doch wollen tun wir es schon. So stolpern wir „wurschtelnd“ über uns selbst und über unser besseres Wissen. Hilfe erhalten wir beim „austricksen unserer eigenen Werte“ durch den inneren Schweinehund und manchmal durch unseren Trotz. Als Kinder spielten wir „klaust Du meine Bauklötze – klaue ich Deine“. Als Führungskraft und Unternehmerin, die zugegebener Maßen viel leisten muß – belohnen wir uns mit den kleinen Freiheiten es auch mal „fünfe Grade sein lassen zu können“, mal etwas auszusitzen und vor allem einfach zu handeln ohne alles vor- und mitzudenken. Wozu bin ich denn sonst meine eigene Chef/in? Die Umstände und Situationen bestimmen meinen Alltag schon genug (uns werden Bauklötze geklaut) – da wollen wir auch mal bestimmen, wann was dran ist (wir klauen Bauklötze). Diese Logik läuft nicht bewusst ab, denn wir verhalten uns einfach sehr häufig unbewusst. So ist es uns auch möglich im besten Wissen selbst zu glauben und zu behaupten, dass „wir ja nichts dafür können“.

Es fällt uns eher schwer, bewusst zu handeln und Verantwortung für unsere Handlungen zu übernehmen. Hier meine ich nicht unsere großen Entscheidungen, wenn wir z.B. ein Unternehmen gründen und die Darlehen auch verantworten – das gelingt eher leicht. Es sind die kleinen Herausforderungen z.B. einen Zielkonflikt zwischen uns und einem Mitarbeiter im Dialog aufzulösen. Solch ein Vorfall ist gefühlt relativ unwichtig und damit können wir aushaltend umgehen. So beginnt es mit der Wurschtelei! Dummerweise schneiden wir uns im Ergebnis damit selber ins Fleisch – denn „ausbaden“ tun wir es, wenn er/sie bei nächster Gelegenheit uneinsichtig oder ausfallend wird.

Es kann uns dann geschehen, dass Berater/innen und Freunde uns erzählen, dass wir die Mitarbeiter/innen haben, die wir verdienen. Lassen wir den ersten Widerstand zur Aussage verrauchen und erlauben uns genau und bewusst hinzugucken, kann es uns passieren, dass wir zustimmen müssen.



### **Erkenntnis:**

Unser „Feind“ ist die Versuchung, zu wurschteln. Wurschteln ist zutiefst menschlich. Es ist wie mit dem inneren Schweinehund – dem zu widerstehen große Chancen in sich birgt. Chance sowohl für uns als Person als auch für unsere Wirksamkeit als Führungskraft. Wenn wir aus dem Mittelmaß heraustreten und uns mehr führen, tun wir gleichzeitig viel für die Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen. Packen wir es an und wenn wir uns der Herausforderung schon stellen – dann am besten nachhaltig !

Albert Einstein zitiert heißt es:

**„Die reine Formulierung eines Problems ist weit wichtiger als seine Lösung!“**



## Was führt zum Wurschteln ?

- Wir glauben, dass wir keine Zeit haben, genau hinzugucken.
- Wir haben keine Erfahrung/Kennntnis, dass bestimmte Verhaltensweisen von Menschen oder Zahlenaussagen ein Symptom für dahinter liegende Probleme und damit Chancen sind. (*Probleme sind verkleidete Möglichkeiten*)
- Wir haben wenig Erfahrung, dass Prioritäten unterschiedlich gesetzt werden können. (Beispiel: Der Wirt kann im besten Wissen jeden Tag viele Biere zapfen und keine Zeit für Qualitäts- und Preisvergleiche investieren – und dabei pleite gehen. Er würde nie sagen, dass er gewurschtelt hat – denn er hat viel gearbeitet)
- Uns hat keine/r wirklich vorgemacht wie mit inneren Werten, Erfolge zu erzielen sind (Beispiel: Wir leisten im Bereich der Produkte und Angebote alles bis zur Verausgabung im wachsenden Vollsortiment. Wenn wir unseren Kunden die „Qual der Wahl“ abnehmen würden, weil wir den Wert „weniger ist mehr“ leben würden wir ein klares Profil zeigen. Eine Konsequenz wäre, dass wir die Marktreaktion unmittelbar zu unserem Profil erfahren und „ernten“ können)
- Es ist leichter mit und nachzumachen, als das Eigene zu finden und zu gestalten.
- Wir haben Glaubenssätze, die uns leiten und dazu verführen, nicht präsent zu sein. (Beispiele: Viel arbeiten hilft viel, Schnelligkeit zählt, Gefühle zeigen, schwächt etc.)
- Wir glauben daran, dass es normal ist, zu laufen – statt innezuhalten, hinzuspüren und dann zu gehen.
- Wir haben das Bild, dass wir immer wissen müssen und Antworten zu geben haben. Wir haben wenig Vorbilder, wie mit Fragen geführt werden kann.

Die Chance als Unternehmer/in und Führungskraft mehr zu führen, statt zu wurschteln ist nicht nur vorhanden sondern auch zutiefst sinnhaft. Es geht nicht um die Bekämpfung eines Defizits sondern um eine in jedem Menschen vorhandene und stattfindende Entwicklungsarbeit. Es ist quasi eine persönliche **Wachstumsoffensive**. Wie schön, wenn wir als Menschen mehr Wachstum durch uns und aus uns heraus schaffen können. Es ist ein Werden und Entwickeln und eine klare Alternative zum „Wachstumsbeschleunigungsgesetz“! Es setzt das menschliche Wohl vor das quantitative Unternehmensergebnis. Materielles Wachstum macht die Seele nicht satt.

Einen wahren Künstler der Führungsarbeit, den Polarforscher Shackleton zitierend: „*Es gibt viele schöne Dinge auf dieser Welt, aber meiner Meinung nach gibt es wohl nichts Schöneres als Kameradschaft – zu wissen, dass man etwas Großes für einen anderen Menschen tun kann.*“ Diese Gelegenheiten zum „Leisten für andere Menschen“ haben Führungskräfte quasi nebenbei und alltäglich.



Gute Voraussetzungen für **Führen statt wurschteln** sind:

1) Eine Antwort auf folgende Frage zu haben: **Welche existenzielle Markt-Berechtigung hat das Unternehmen ?** (Warum sollte es gerade meine Firma geben ?) In der Antwort wird ein Kern zu finden sein. Ein Kern, der eine Dynamikrobuste (nicht resistente) Strategie möglich macht. So ist die Organisation nicht nur dynamisch, sondern auch Werte orientiert. Diese Werte wirken ! Sie wirken nach innen und außen - als Erkennungsmerkmal einer „wertvollen“ Daseinsberechtigung. In Zeiten der Auswechselbarkeit von Geschäftskonzepten und Produkten sind die für Kunden „**erlebbaren**“ und „**wertvollen**“ **Handlungsleitlinien** die einzige Chance, sich zu dem individuellen Unternehmen beziehen und sich damit verbinden zu können. Sie, die Kunden, sind als Mensch gefordert und gemeint – und sie treten heraus aus der Beliebigkeit – lediglich Portemonnaie-Inhaber/in zu sein. Automatisch reduziert sich die Austauschbarkeit und Beliebigkeit der Unternehmen-Kundenbeziehung zur beidseitigen Wertschöpfung durch Wertschätzung.

2) Schaffung einer zu Unternehmer/in und Strategie **passenden Struktur von Prozessen und Personal = Organisationsstruktur**. Erst damit werden Prozesse und Qualitäten geschaffen, die die „wertvolle“ Daseinsberechtigung innen (Mitarbeiter/innen) und außen (Marktumfeld) erleb- und erfahrbar machen.

3) Alltägliche Führungsarbeit von Unternehmer/in im Alltag = **Führungshandwerk** (Strukturen schaffen und anpassen, Zielvereinbarungen, Feedback etc.) im Mithandeln, -wirken und darum kümmern, dass die Mitarbeiterressourcen nachhaltig wirksam sein können. Im Rahmen der eigenen Produktivität als Führungskraft ist jede/r gut beraten, die „Moral“ der Mannschaft im Auge zu haben und sich darum zu kümmern, dass alle mit Freude sehr produktiv sein können. Es gilt Entscheidungen zu treffen, Entschiedenes zu untersuchen und immer wieder forschend anzupassen, was dem Unternehmensanliegen mehr und wirksamer dienen kann.

4) Eine eigene und persönliche Vision, **wie** die Führungsaufgabe erfüllt werden soll = **Führungskunst**. (Eigenes Menschenbild und eigene Entwicklung (innere Arbeit), die sich in Dialog-Fähigkeit bemerkbar macht. Fredmund Malik schreibt: „Der Schlüssel zu den Leistungen wirksamer Menschen ist die Art ihres Handelns“. Ich sage dazu: „Sie machen einen Unterschied“.



Diese Voraussetzungen nutzen, heißt „führen statt wurschteln“.

Die alltägliche Umsetzung ist:

1. **Eigene Arbeitsplatzbeschreibung für die Führungsarbeit** schaffen (Hilfsdisziplinierung & Fahrplan für unternehmerische Freigeister und Schweinehunde).
2. **Konkrete Arbeitsstunden** (entsprechend der Arbeitsplatzbeschreibung) konkret und selbstverständlich **in den unmittelbaren Geschäftsbetrieb** ergänzend und flexibel/individuell zu den Mitarbeiter/innen „**einspeisen**“. (Beispiel: Unternehmer plant für Mitarbeiter X konkret eine Stunde am unmittelbaren Arbeitsprozess ein) Einzige Zielsetzung ist mit und von den Mitarbeiter/innen und den Kunden zu erfahren, zu lernen und zu entwickeln.
3. **Transfer- und Handlungsorientierte Kommunikation** mit allen Mitarbeiter/innen im! unmittelbaren Geschäftsbetrieb. (Beispiel: Wer arbeitet wie für wen mit, damit die Pausenplanung funktioniert ? Was haben wir zu tun, damit wir den Stress vor Geschäftsöffnung nachhaltig reduzieren – was kann ich als (Chef/in) dafür konkret tun? Hilft eine neue Arbeitskraft für den Bereich und welchen Mehrwert schaffen wir damit für die Kunden und das Unternehmen ?)
4. Die **Chance der Präsenz und Unmittelbarkeit nutzen** ! (Beispiel: Ich habe gerade beobachtet, wie Sie mit der Reklamation umgegangen sind - das hat mir gefallen – wie haben Sie so schnell eine Einschätzung finden können ?)
5. Das **Vertrauen der „Mannschaft“ erarbeiten, verdienen und sich dessen würdig erweisen**. Wer dieses im „innen“ findet – erhält es von „außen“ geschenkt. Dieses als Messlatte für unternehmerischen Erfolg sehen zu können, schafft den Übergang von Führungshandwerk zu Führungskunst.
6. **Wenn sich alte Ziele als unerreichbar erweisen für neue sorgen** und diese kommunizieren – für sich selbst, das Team und das Unternehmen.
7. Die **Unterschiede suchen, wertschätzen und nutzen** (Jobs, Lohn etc.) Wirksamkeit entsteht nicht im gleich machen, sondern in nachvollziehbaren und transparenten Entscheidungen zur passenden Aktion, zur stimmigen Entlohnung und zur passenden Person am Ort des Bedarfs.

Die Aufgaben und Werkzeuge aus dem Führungshandwerk (Besprechungen etc.) sind eher delegierbar als die unmittelbare und alltägliche Umsetzung von Führungsarbeit im Sinne der Führungskunst (letzt genannten sechs Punkte).

Damit ist auch die eher pädagogische und appellative Mitarbeiterführung ersetzt durch ein **kooperatives miteinander leisten ohne Gleichmacherei**. Eine Konsequenz ist, dass die Mitarbeiter/innen selbst herausgefordert sind, sich im Alltagsmanagement mehr zu führen und Selbstmanagement zu praktizieren. Womit sie in der Logik – selbst lernen, weniger zu wurschteln.



Zum Abschluss noch einmal Sir Ernest Shackleton: (1874 - 1922)  
*„Wenn man ein Führer ist, ein Mensch, zu dem andere aufschauen, dann muss man immer weitergehen.“* Fasziniert von diesem „immer weitergehen“ und auf die heutige Wirklichkeit übertragen, verstehe ich Shackletons Spruch als Aufforderung, persönlich zu wachsen und die vorhandenen Potenziale durch klare Ausrichtung zu aktivieren = **Führen statt wurschteln**. Schließlich sind die Pole, Berge und viele Planeten mehr oder weniger „bezwungen“ – was für uns heute bleibt, ist das Expeditionsziel „wir selbst“.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, liebe Leser/innen dass Sie mit Optimismus und Freude am Mensch-Sein mit allen Fehlbarkeiten, Ihren Mitarbeiter/innen, Ihren Kunden und sich selbst die beste Führungskraft sein können.

Februar 2010-02-06

Buchempfehlung:

Shackletons Führungskunst, Eichborn Verlag, Margot Morrell und Stephanie Capparell