

## Was soll's ... ? Oder: Wozu denn das auch noch?

Noch ein Buch, das schnelle Hilfe verspricht, noch ein Buch, das rezepthaft die Tricks verrät, die Ihnen dazu verhelfen, erfolgreich Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu führen? Ich kann Ihnen da nur zustimmen, jedenfalls zum Teil. Denn Sie haben recht – und doch auch nicht, zumindest nicht ganz. Ich möchte Ihnen das kurz erzählen:

Sie haben recht, wenn Sie auf Tricks und Tipps hoffen, denn ohne sie geht es nicht. Wenn Sie *führen* oder *leiten*, können Sie gar nicht anders, als etwas zu tun. Und das hat mit Tricks und Tipps zu tun. Andererseits – und das ist mir sehr wichtig schon an dieser Stelle zu betonen – Tricks und Tipps sind kein Allheilmittel – einfach weil Menschen eben nicht so reagieren wie Maschinen. Wenn Sie also Tricks und Tipps anwenden, dürften Sie irgendwann am Ende Ihres Lateins sein – einfach weil Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch einmal so

reagieren, wie Sie es nicht erwarten – zumal nicht nach Ihren Tricks.

Sie haben also auch unrecht – denn das, was Sie tun, sollte *Ihnen entsprechen*. Also Ausdruck Ihrer Haltung oder Überzeugung sein. Sonst verkommt es ausschließlich zu einem Trick und Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden Sie dann auch sehr bald so einschätzen, als „Trickser“, als jemand, der es nicht so meint, wie er es sagt.

Deshalb meine Bitte – alles, was Sie tun, alles, was Sie hieraus ableiten, sollten Sie zu etwas machen, was zu Ihnen passt. Das ist, so sehe ich es, eines der Geheimnisse eines *erfolgreichen* Führens und Leitens.

Ist es Ihnen aufgefallen? Ich schreibe führen und leiten mit *kleinen* Anfangsbuchstaben, weil es sich um ein *großes* Tun handelt. Führen wie leiten sind in meinen Augen Tätigkeiten, keine Dinge – und es könnte daher hilfreich sein, dies auch durch ein *Kleinschreiben* – also durch ein Betonen des Tuns, des Handelns – hervorzuheben.

Aber weiter im Text:

Im Laufe meiner beruflichen Tätigkeit erhielt ich des öfteren Einladungen, Workshops und Kurse zum Thema *Führen und Leiten*<sup>1</sup> zu halten – immer mit sehr ähnlichen Untertiteln, die solche Begriffe umfassen wie „erfolgreich“, „wirksam“, „effizient“ oder „gekonnt“. Hinzu kam dann meist noch das

*Was soll's ... ? Oder: Wozu denn das auch noch?*

kleine Wörtchen „*systemisch*“, weil ich, so bilde ich es mir jedenfalls ein, dafür als Fachmann galt.

Für mich hat sich im Laufe der Jahre eine sehr konkrete Idee herausgebildet, was „erfolgreich führen und leiten“ bedeuten *kann* und wie ich es erreichen könnte. Ich denke, es könnte gleich zu Anfang hilfreich sein, einmal ein wenig über das Wort „Erfolg“ oder „erfolgreich“ nachzudenken, denn dieses Wort bildet in meinen Augen immer „irgendwie“ den Anstoß.

Erfolg scheint ein mehr oder weniger akzeptiertes Ziel all unserer Bemühungen, mehr oder weniger ausgesprochen und ausdrücklich. Dabei zeigt Erfolg sich, wie wir alle wissen, sehr unterschiedlich. GOETHE beispielsweise formulierte (Faust, 1. Teil) sehr aktuell: „Nach Golde drängt, am Golde hängt doch alles. Ach wir Armen.“

Und ich kenne den Satz, der mich immer dann, wenn ich nicht ganz so erfolgreich bin, noch tiefer herunterzieht: „Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg.“ Zu ärgerlich, dass er mir ausgerechnet dann versagt bleibt, wenn ich ihn dringend bräuchte ...

Und dabei scheint es auch noch ein unumstößliches Gesetz zu sein, dass der Erfolg immer jemand

---

<sup>1</sup> Sie erkennen sicher sofort den Unterschied, den ich hier betone, wenn ich Großbuchstaben benutze – ich möchte einfach betonen, dass es sich hier um eine Formulierung der Einladenden handelt ...

anderen trifft. Ich kann mich anstrengen, wie ich will – es wird gut, manchmal sogar ganz gut, aber nie wird es der große Erfolg.

Kürzlich las ich in der ZEIT über den Philosophen Tom MORRIS, der Vorträge vor großen Wirtschaftsunternehmen hält, in denen er seine „sieben Bedingungen für anhaltenden, erfüllenden Erfolg“ benennt, die sich leider für mich im deutschen nicht ganz so elegant formulieren lassen:

conception	Konzeption
confidence	Zutrauen
concentration	Konzentration
consistency	Konsistenz
commitment	Engagement
character	Charakter
capacity to enjoy	Vermögen, sich zu freuen

Alle beginnen im englischen mit dem großen (oder kleinen, je nachdem) C, und es sind genau sieben – wie die sieben fetten und die sieben mageren Jahre oder wie die sieben Todsünden.

Ganz einfach – wenn man schon Erfolg hat ...

In diesem kleinen Buch geht es mir darum, Ihnen Möglichkeiten aufzuzeigen, die ich im Laufe meiner Berufsjahre kennengelernt habe, die sich als wirksam und langfristig als erfolgreich erwiesen haben. Ausgangspunkt sind Überlegungen – Konzeptionen – aus der Systemtheorie, so dass ich nicht umhin kommen werde, Sie mit ein wenig Theorie

*Was soll's ... ? Oder: Wozu denn das auch noch?*

zu füttern. Denn nichts ist praktischer als eine gute Theorie, wie EINSTEIN einst formuliert haben soll. Und wenn Sie erst einmal gut gefüttert sind, können Sie in Ruhe verdauen, sich ein wenig Zeit lassen und schauen, was Sie schon alles machen, was erfolgreich zu werden verspricht.

Um noch einmal auf meinen Anfang zurückzukommen. Bitte verwechseln Sie das Essen nicht mit der Speisekarte, die Tipps nicht mit dem wirklichen Leben. Es sind Anhaltspunkte, Ideen, Anregungen. Um beim Kochen zu bleiben: Rezepte sind das eine, das Kochen ist das andere. Und, last but not least, das Essen ist ein Drittes ...

Genug der Vorrede.