

Gute Führung macht alles leichter

Es gibt ein paar einfache Grundsätze, die überall funktionieren, in Unternehmen ebenso wie in der Familie.

Christoph Blocher

Wer erschrickt nicht, wenn es um hochtrabende Einladungen für «Führungsseminare», «Managerschulungen» und Ähnliches geht. «Führung ist etwas für Spitzenmanager von Grossbetrieben, nichts für uns gewöhnlich Sterbliche», hört man oft. Das ist falsch, denn Führung ist wichtig für alle. Sie ist entscheidend für die erfolgreiche Bewältigung des Alltags.

Meine Mutter war eine einfache, kleine, bodenständige Frau, die – weil ihre Mutter krank war – als jüngste Tochter nach der obligatorischen Schulpflicht den kleingewerblich-bäuerlichen Haushalt zu betreuen hatte und deshalb weder einen Beruf erlernen noch eine schulische Weiterbildung geniessen konnte. Nach dem Tod ihrer kranken Mutter heiratete sie mit 22 Jahren den elf Jahre älteren Dorfpfarrer. Sie gebar elf Kinder, die sie im eigenen Haushalt mehr auf- als erzog.

Hier konnte ich erstmals lernen, was Führung heisst, indem ich meine Mutter oft beobachtete – der Vater widmete sich fast vollständig seinem aufreibenden Beruf –, wie sie die Probleme eines grossen Haushaltes erkannte, diese analysierte, Lösungsvarianten erarbeitete, plante und entschied. Es waren Haushaltsprobleme: Was tragen die Kinder in den nächsten Tagen? Was gibt's diese Woche zu essen? Wie teilt man das bescheidene Haushalts- und Zeitbudget ein? Wer erledigt die täglichen Aufgaben: Schuhe putzen? Wäsche? Kochen? Geschirr abwaschen? Betten machen? Schulbesuche bei den Kindern? Et cetera, et cetera.

Meine Mutter bewerkstelligte dies. Erst viel später merkte ich, dass sie eben über Führungsqualitäten verfügte. Problemanalysen, das Entwerfen von Lösungsvarianten, das Planen und Entscheiden beherrschte sie.

Wie ein Foxterrier

General Eisenhower, der die Alliierten in fast auswegloser Situation gegen die anfänglich sehr erfolgreichen Achsenmächte zum Siege

führte, antwortete auf die Frage «Was ist Führung?» kurz und bündig: «Führen heisst planen und entscheiden.» Das gilt, ob in der Armee, der Wirtschaft, der Politik (hier besonders häufig vernachlässigt), ob im Vereinsleben, in der Schule, in der Familie, kurz: überall, wo geführt werden muss.

Doch gutes Planen und Entscheiden ist nur ein Teil erfolgreicher Führung. Darum antwortete Churchill, der ebenfalls in ausweg-



Planen und Entscheiden:
mit Mutter Ida Blocher, 1992.

loser Situation politisch führte, auf die gleiche Frage: «Führen heisst, seine Untergebenen auf das gemeinsame Ziel einzuschwören, um mit diesen das Ziel zu erreichen.» Für Churchill wurde der gute Führer zum Foxterrier, der seine Leute zum Erfolg antreibt.

Und wieder erinnere ich mich an meine Kinderstube. Die Mutter bezog ihre Kinder – auch die Kleinsten – in ihre Beschlussfassung ein. Vertraute ihnen ihre Entscheide an, schwor die Kinder darauf ein, so dass wir Kinder spürten: Ohne uns kann die Mutter ihren Auftrag nicht bewältigen. Aber auch sie wusste aus Erfahrung, dass «Aufträge erteilen» (im Militär spricht man von Befehlsgebung) allein nichts nützt.

Die Kontrolle, ob es auch recht herauskommt, ist unabdingbare Voraussetzung, damit man noch richtigstellen – also korrigieren – kann.

Meine Mutter trug in ihrer Schürzentasche stets ein kleines Notizblöcklein und einen Bleistift und vermerkte die Kontrollen.

Sträflich vernachlässigt

Ich selber kam – wie wohl die meisten Schweizer Männer – erstmals im Militär in eine aktive Führungstätigkeit. In der Unteroffiziersschule werden einem die drei K – Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren – eingebläut, auf dass man sie nie vergesse.

Doch ein Blick in den Alltag von Wirtschaft und vor allem Politik zeigt, dass das Kontrollieren und das Korrigieren sträflich vernachlässigt werden. Wie oft werden doch Milliardenausgaben beschlossen und diese Gelder dann in den Sand gesetzt. Kommt es aus, sind der Ausreden viele. Nur zur Einsicht, dass nicht kontrolliert und nicht korrigiert wurde, kommt es praktisch nie. Nach einer gründlichen Untersuchung des Swissair-Untergangs bin ich zum Schluss gekommen, dass, wenn die drei K befolgt worden wären, der Untergang der Swissair nicht erfolgt wäre.

Was sagt die Wissenschaft? Eine amerikanische Studie kam zum Schluss, dass 80 Prozent der nicht erfüllten Aufträge deshalb nicht erfüllt wurden, weil die Mitarbeiter den Auftrag nicht oder falsch verstanden hatten und dies niemand bemerkte, weil die nachträgliche Kontrolle und als Folge auch die Korrektur ausblieben.

Gute Führung ergibt sich nicht durch eine richtige Führungstechnik, sondern aus einer inneren Grundhaltung. Wenn diese stimmt, stimmt auch die daraus entstandene Führungstechnik. Diese innere Grundhaltung muss zuerst anerkennen, dass ein Vorgesetzter immer auch Untergebener ist. Jeder Vorgesetzte ist Auftragsempfänger und Auftraggeber.

Wenn ich verschiedene sehr erfolgreiche und führungsstarke Persönlichkeiten, die ich in meinem Leben erlebt habe, analysiere, ist dies die entscheidende Führungsvoraussetzung. Sie führt zu einer Demut – gegenüber der Sache