



*Innere Grundhaltung:* Unternehmer und Politiker Blocher mit Gattin Silvia.

und nicht so sehr gegenüber Personen. Wo geführt und Verantwortung getragen wird, ist das entscheidend.

### **Viel mehr Durchsetzungskraft**

Wer die Lebenswirklichkeit erkennt, dass für den Erfolg das Einschwören auf den Auftrag bestimmend ist, wird auf die Auftrags Erfüllung sein ganzes Augenmerk richten. Im Vordergrund steht: Wie sage ich es meinem Kinde?

Darum habe ich mir selbst folgendes Schema angeeignet und meinen Untergebenen in Wirtschaft, Politik, Armee, Familie – kurz: überall, wo ich mit Mitarbeitenden die Zielerreichung gewährleisten musste – weitergegeben: Am Anfang jeder Auftragserteilung (beziehungsweise Befehlsausgabe) hat der Auftraggeber (oft Chef genannt) seinen Untergebenen (meist ungenau Mitarbeiter genannt) als Erstes bekanntzugeben, was sein eigener Auftrag ist und worum es geht.

Ich habe mir als Vorgesetzter in zahlreichen Führungsfunktionen den Grundsatz, zuerst den Untergebenen zu orientieren, das heisst ihm meinen eigenen Auftrag bekanntzugeben, als festen Bestandteil angeeignet und dadurch viel mehr Durchsetzungskraft erworben. Und dann habe ich dies auch von

allen untergebenen Führern verlangt. Doch leider zeigt der Alltag, dass die meisten Vorgesetzten meinen, der direkte Auftrag (beziehungsweise Befehl) an die Mitarbeiter sei das Wesentliche («Hole das!» «Erledige das!» «Mach das, bis dann!»). Dabei ist die Orientierung über den eigenen Auftrag und die eigene Absicht viel entscheidender. Namentlich gute Mitarbeiter können bei fehlendem direktem

### *Jeder Vorgesetzte ist Auftragsempfänger und Auftraggeber.*

Auftrag auch gute Erfolge erzielen, wenn sie nur schon den genauen Auftrag ihres Chefs kennen.

Ist dieser nicht bekannt, nützt in einer anspruchsvollen Lage der eigene Auftrag beziehungsweise Befehl wenig. Trotzdem fehlt in überwiegender Zahl der Auftragserteilung gerade die Orientierung der Untergebenen über den eigenen Auftrag und die eigene Absicht. Dies hat viel mit Egoismus, Prestige und Konkurrenzdenken zu tun.

Wenn man die Abläufe nicht kontrolliert, weiss man nicht, ob etwas ordnungsgemäss ab-

läuft und ob das Ziel erreicht werden kann. Oft heisst es, Vertrauen sei besser als Kontrolle. Und vielerorts glaubt der Kontrollierte, man kontrolliere ihn, um herauszufinden, ob er Fehler mache und ob er fähig genug sei.

### **Verseuchtes Klima**

Kontrolle wird so zu einem moralischen Akt. Das ist verheerend. Der Kontrollierte beschönigt dann die Sache, stellt sich besser dar und handelt nach dem Grundsatz: Lass Dich nicht erwischen! Das ist die Folge eines falschen Führungsklimas.

Dieses ist vielerorts moralisch verseucht, so dass nicht der Auftrag, nicht die Sache, sondern der Mensch im Mittelpunkt steht. Ein solches Klima muss zugunsten einer erfolgreichen Führung geändert werden – von oben! Die Leute müssen merken: Man kontrolliert, ob der Ablauf erfolgreich ist und ob der Mitarbeiter den Auftrag richtig verstanden hat beziehungsweise ob ich – als Vorgesetzter – den Auftrag verständlich formuliert habe.

Nur die Sache – die Gewährleistung des Erfolges, das Ziel – interessiert. Das muss zur gemeinsamen Führungsphilosophie von Chef und Mitarbeitern werden. Das gibt erfolgreiche Unternehmen.