

Dr. Erwin Carigiet

## **Führung von und in Expertenorganisationen**

zhaw, CAS Sozialversicherungsrecht, 25. Mai 2018

### **Vorbemerkung zur Führung:**

*„Führung bedeutet, starke Entscheidungen unter schwierigen Bedingungen zu treffen und dabei Halt für andere zu geben – ohne Anspruch darauf zu erheben, es immer zu können.“ (Prof. Matthias Varga von Kibéd, Syst-Institut München)*

### **Systemische Vorbemerkungen: Änderung der Landkarten**

Ältere Gesellschaften waren in Schichten und Stände eingeteilt. Die Worte, mit denen diese Systeme bezeichnet wurden, und die Einzelheiten der Systembildung variierten sehr stark, aber immer ging es um gesellschaftliche Kollektive, in die man hineingeboren wurde und in denen man meist ein Leben lang verblieb: Ein Herrscher, eine Kaste, z.B. Priester – oft legitimiert durch göttliche Macht – beanspruchten für sich das Recht und die Macht, die Gesellschaft insgesamt zu steuern und das Zusammenleben zu regeln.

An die Stelle dieser gesellschaftlich akzeptierten „Landkarte“, eines alle Bereiche des Lebens durchdringenden, beherrschenden Wertesystems, ist in den Jahrhunderten seit der Aufklärung eine neue Form der Ordnung gesellschaftlicher Organisation getreten.

Unsere Gesellschaft besteht systemisch betrachtet aus zahlreichen unterschiedlichen Teilsystemen, welche ihre je eigenen Regeln, Massstäbe, Ziele und Werte aufweisen. Diese Teilsysteme werden in der Systemtheorie als Funktionssystem bezeichnet.<sup>1</sup> Ein derartiges Funktionssystem ist das Recht: Es hat Recht von Unrecht zu unterscheiden. Ein anderes ist die Wirtschaft: Sie bearbeitet das Bereitstellen und die Zuteilung von Gütern und Dienstleistungen und gestaltet letzten Endes das Problem der Knappheit der Ressourcen wesentlich mit. Ein weiteres ist die Wissenschaft: Sie versorgt die Gesellschaft mit Erkenntnissen und Wahrheiten. Und als letztes Beispiel das Gesundheitswesen: Es stellt Behandlungsleistungen zur Verfügung, wobei die Definition von Krankheit und Gesundheit nicht nur eine wissenschaftliche, sondern ebenso eine

---

<sup>1</sup> cf. [http://www.hyperkommunikation.ch/hyperbibliothek/systemtheorie/luhmann/ls\\_funktionssystem.htm](http://www.hyperkommunikation.ch/hyperbibliothek/systemtheorie/luhmann/ls_funktionssystem.htm) (aufgerufen am 16.9.17): „Als Funktionssysteme bezeichnet N. Luhmann Einheiten, die sich anhand von bestimmten Leitunterscheidungen ausdifferenzieren: Wissenschaft (wahr/), Recht (recht/), Wirtschaft (haben/).“

normative, also gesellschaftliche bzw. politische Aufgabe ist: Es geht in der Sprache der Soziologie um die Wiedererlangung der gesellschaftlichen Teilhabe.<sup>2</sup>

Jedem Teilsystem wird seine Berechtigung zugestanden, eigene Antworten zu finden. An den Grenzen zwischen zwei Teilsystemen, an denen die diversen Werte- und Regelsysteme aufeinander treffen, wird z.B. abgewogen:

- Wie viel darf Gesundheit für wen kosten?
- Wie viel ist uns die allgemeine Bildung aller sozialer Schichten wert?
- Wie vertragen sich gesetzliche Regelungen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen und Prinzipien?
- Wann widerspricht die Weitergabe von Informationen ethischen Kriterien?
- usw.
- usw.

Anstelle einer Landkarte sind unzählige Landkarten getreten, welche die Welt differenziert abbilden.<sup>3</sup>

### **Aufgaben der Führung: Entscheiden, was im jeweiligen Kontext gilt**

Führung in Organisationen hat die Aufgabe, immer wieder zu entscheiden:

- In welche Richtung entwickelt sich die Organisation?
- Wer hat welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten?
- Welche Werte bestimmen den Umgang miteinander?
- Wer erhält welche Ressourcen?
- Welches Risiko ist ok, welches nicht?
- Bei Zweifelsfragen: Was gilt, was nicht?

Diese Fragen stellen sich bei jeder Art von Organisation, unabhängig, davon ob sie profitorientiert oder dem Gemeinwohl verpflichtet ist.

Eine Entscheidung besteht nicht nur aus ihrer Mitteilung, sondern „naturgemäss“ auch

---

<sup>2</sup> vgl. <http://de.luhmann.wikia.com/wiki/Funktionssysteme> (aufgerufen am 16.9.17).

<sup>3</sup> cf. Erwin Carigiet, Die Landkarte ist nicht die Landschaft. Parallele Realitäten – kommunikative und kulturelle Herausforderungen der integrierten Versorgung, in: Care Management Muttentz 2011, Nr. 6, S. 32 f. - Erläuterung des Bildes am Beispiel der Gesundheitsversorgung:

„Leistungserbringer, Spitäler, Haus- und Fachärztinnen, Finanzierer, Patientinnen, Management sowie Politiker – sie alle orientieren sich an ihrer eigenen Landkarte, auf der sich der eigene Standpunkt, Position, Kultur und Interesse widerspiegeln. Das heisst, «die Landkarte ist nicht die Landschaft».

Isoliert betrachtet ist zwar jede Landkarte richtig, aber nicht jede ist geeignet, denselben Zweck zu erfüllen, dasselbe Ziel zu erreichen: Natürlich ist eine Stadtkarte mit grosser Kernzonensicht bestens für Touristen beim Berner Münster geeignet. Für den Adresse-suchenden Pizzakurier im Aussenquartier ist sie allerdings nicht hilfreich. Auch das Gesundheitswesen verfügt über zahlreiche parallele Realitätssichten, die in unterschiedlichen Abstraktionsgraden einzelne Aspekte beleuchten.

Als Organisation braucht es aber die «Landkarte» als Ausgangspunkt und Realität, auf die man sich beziehen kann, gerade weil sich in den letzten Jahrzehnten viele Realitäten in der Gesundheitsversorgung verändert haben und viele innere Landkarten der Betroffenen nicht Schritt halten konnten.“

im Sicherstellen der Umsetzung, d.h. Führung muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung auch entsprechend, wie verlangt, wie vereinbart, handeln. Dies ist – wie alle Führungskräfte erfahren – nicht immer einfach und – je nach Organisationsform – unterschiedlich anforderungsreich. Die Führungsgrundsätze, wie sie in Profitorganisationen angewandt werden, können nicht ohne weiteres oder ohne Anpassung, wie dies in Praxis und Theorie oft getan wird, auf Expertenorganisationen angewandt werden.

### **Worin unterscheidet sich die Führung von und in Expertenorganisationen von der Führung von und in Profitorganisationen?**

Führungskräfte in Unternehmen können bei Entscheidungen meist das Gewinnkriterium als Stop-and-go-Regel nehmen und so ihre Entscheidung relativ widerspruchsfrei kommunizieren. Es ist ein anerkanntes Kriterium, das als Begründung akzeptiert wird, und Menschen sind mit dieser Akzeptanz leichter bereit, ihr Verhalten mit hierauf basierender Entscheidung zu koordinieren oder abzustimmen.

Hier liegt ein ganz wichtiger Unterschied zu einem Spital, einer Hochschule, einer Universität: Das Gewinnkriterium ist hier nicht relevant. Oder meist oder zumindest nicht in gleichem Ausmass. Mit anderen Worten: Es wird als Begründung von den Expertinnen und Experten – aber auch von der Gesellschaft – nicht (oder nicht ohne weiteres) akzeptiert. Damit fällt es als Stop-and-go-Regel aus.

Dies sei am Beispiel des Spitals erläutert: Eine Stop-and-go-Regel in einem Spital muss aus der Fachlichkeit kommen - aus dem Zweck, medizinisch notwendige Leistungen zu erbringen. Aus medizinischer Sicht „Unsinniges“ wird nicht gemacht, auch wenn es Geld bringt - medizinisch Notwendiges wird gemacht, auch wenn es z.B. durch die DRG- oder Tarmed-Erlöse nicht abgedeckt ist. Und was medizinisch notwendig ist, also die Standards der Leistungserbringung, entscheiden die Fachleute:

Ich habe es immer so formuliert: *„Am Bett soll der Rechenschieber keine Rolle spielen.“*

*Insofern dient die Organisation der Profession und nicht umgekehrt*, weswegen manche (z. B. Mintzberg<sup>4</sup>) von „Professional Organizations“ (oder eben Expertenorganisationen) sprechen. Die Expertinnen und Experten erwarten, dass die Organisation die entsprechenden finanziellen, personellen und räumlichen Ressourcen bereitstellt, damit die Leistungen entsprechend ihren fachlichen Standards erbracht werden können.

Insofern „führen die Expertinnen und Experten die Führung“ bzw. „wirken auf sie ein“. Führung steht nicht über den fachlich-operativen Prozessen und kann Entscheidungen der Fachleute kaum oder nur „schwer“ überstimmen.

---

<sup>4</sup> Henry Mintzberg, Mintzberg über Management. Führung und Organisation. Mythos und Realität, Wiesbaden 1991.

Daher gibt es Menschen mit der Hauptaufgabe Führung in Expertenorganisationen sehr viel seltener. Führung ist oft an die Fachexpertise angekoppelt. Und aus der Fachaufgabe ziehen auch die leitenden Personen ihre Reputation; sie ist meist Motiv ihres Handelns. Und da diese gerade im medizinischen Bereich immer wieder erhalten und aktualisiert werden muss, kann die notwendige Kapazität für Führung(szeit) oft nur schwer durchgesetzt werden.

Wandelt sich Nokia von einem Landmaschinenhersteller zu einem Handyhersteller oder ein Stahlunternehmen zu einem Mobilfunk-Netzbetreiber, wird dies mitgetragen, wenn das neue Produkt profitabler ist als das bisherige. Schliesslich geht es in Unternehmen letztlich um die Produktion von Gewinn. Das Unternehmen ändert seinen Existenzgrund nicht, wenn es das Produkt wechselt.

*Mit den Worten der Systemtheorie: Die gesellschaftliche Funktion von Unternehmen liegt darin, für die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen eine intelligentere Form als den Tauschhandel bereitzustellen. Unternehmen ermöglichen es Menschen, ihre Arbeitskraft gegen die Produkte zu tauschen, die ihnen gleich "wertig" erscheinen.*

Eine Veränderung wie seinerzeit bei Nokia oder eine Wachstumsstrategie, die auf neue Produktbereiche ausserhalb des eigenen Kernbereichs zielt, kommt für ein Spital oder eine Hochschule nicht in Betracht. Existenzgrund sind im Spital Behandlungsleistungen wie Therapien, Operationen usw., in der Universität Lehrveranstaltungen, Forschungsergebnisse, etc. Existenzgrund ist nicht die Produktion von Gewinn, sondern von Leistungen, die zur Behandlung und Heilung kranker Menschen beitragen bzw. zu Erkenntnisgewinn und zur Innovation in mannigfaltigen Bereichen von Lehre und Forschung führen.

*Dies ist nicht objektiv so gegeben, sondern gesellschaftlich entschieden. Schliesslich könnte eine Gesellschaft Behandlungsleistungen den gleichen Charakter geben wie z.B. Coiffeur Leistungen, d. h. sie wie Unternehmensleistungen der Marktsteuerung überlassen. Ähnlich wie auch Rentenleistungen vollständig dem Markt für Lebensversicherungen überlassen werden könnten.*

Somit ist ein Spital eher ein Organ des Gesundheitswesens - ähnlich wie ein Gericht ein Organ des Rechtswesens oder eine Hochschule ein Organ des Wissenschaftsbetriebs.

Damit bedeutet Management in einem Spital wesentlich medizinisch-fachliche und pflegerisch-fachliche Steuerung, die als Rahmen die gesellschaftlich bewilligten Ressourcen zu beachten hat und zu wirtschaftlichem - i. S. von zielgenauem, ressourcenschonendem, Kosten-Nutzen-Aspekte abwägendem - Handeln verpflichtet ist.

Die heutige Führungslehre hat sich angewöhnt, Managementfragen (allein) als wirtschaftliche Steuerung von Organisation zu verstehen und unterscheidet dabei (zu)

wenig zwischen

- einer gewinnorientierten Steuerung<sup>5</sup> und
- einer Steuerung, die für einen möglichst wirtschaftlichen bzw. ökonomischen<sup>6</sup> Einsatz der zur Verfügung gestellten Ressourcen sorgen muss.

Das, was für Unternehmen sinnvoll ist, bedarf in Organisationen, wie in Behörden, (öffentlichen) Spitälern, Universitäten, Kirchen, Armeen oder Schulen, einer erweiterten Betrachtung: Fachliche Steuerung ist in Kombination mit wirtschaftlichem – oder, wie ich es vorziehe zu formulieren, mit ökonomischem<sup>7</sup> – Handeln zu betrachten.

Dieses Agieren ist nicht mit gewinnorientiertem Handeln gleichzusetzen. In der Etymologie des Wortes „Ökonomie“ wird dies schön ersichtlich. Es stammt aus dem Altgriechischen und bedeuten „Haushalt“, „haushalten“, es ist zusammengesetzt aus altgriechisch οἶκος „Haus“ und νόμος „Gesetz, Brauch, Verfahren“. Fachliche Steuerung bedeutet dabei insbesondere die Koordination über Standardisierung, also Standardisierung von Skills, Wissen und der Leistungserbringung. Dies bildet die Stärke von Expertenorganisationen. Ökonomisches Handeln ist nach diesem Verständnis i.S. eines *effektiven Einsatzes der gesellschaftlich bewilligten Ressourcen* zu verstehen.

Hilfreich wäre es daher in einem solchen Kontext, nicht von Non-Profit-Unternehmen zu sprechen, sondern einen Begriff zu wählen, der solche Organisationen nicht auf das Modell von Unternehmen reduziert. Mit der Bezeichnung ‚Non-Profit‘ wird eine eigene Exzellenz verspielt. Die Aussage „nicht gelb“ sagt nicht nichts über das Spezifische der stattdessen vorhandenen Farbe aus. Ich sehe für derartige Leistungen bzw. Organisationen den Begriff des *Gemeinwohls* als zentral an. Es ist deshalb angemessen, den Begriff der Expertenorganisation nur für auf diese Weise fokussierte Organisationen zu verwenden.<sup>8</sup>

Fragen, die sich daraus folgend im Alltag z.B. stellen: Incentives, Bonuszahlungen etc. stammen aus einer gewinnorientierten Steuerung. Was erlaubt und bewirkt eine Übertragung auf Expertenorganisationen? Wie lässt sich dort welcher Einsatz begründen?

---

<sup>5</sup> Privatspitäler ordne ich den Profitorganisationen zu, da der Profit, der Shareholder-Value das ihr Wesen massgeblich stiftende Element bildet. Sie werden sich zudem – anders als manche öffentliche und dem Gemeinwohl verpflichtete Krankenhäuser, Heime und Spitex-Organisationen - nicht als „Organe“, sondern als „richtige“ Unternehmen der Gesundheitsversorgung verstehen. Dies schliesst selbstverständlich nicht aus, dass Expertinnen und Experten ganz wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg dieser Unternehmen beitragen.

<sup>6</sup> Auf den in diesem Kontext stimmigeren Begriff der Ökonomie ist nachfolgend noch einzugehen.

<sup>7</sup> Die Begriffe „wirtschaftlich“ und „ökonomisch“ sind nur teilweise deckungsgleich. Im Alltag werden sie allerdings oft synonym verwendet. Siehe nachfolgend zur Etymologie.

<sup>8</sup> Zur Definition bzw. Abgrenzung öffentliche bzw. dem Gemeinwohl verpflichtete Spitäler einerseits – private Spitäler andererseits cf. Fussnote 5.

## Wie wirkt sich der Unterschied auf die interne Steuerung aus?

Eine interne Steuerung, die sich an dem Gewinnkriterium orientiert, passt nicht zu einem (öffentlichen) Spital oder einer Hochschule. Das interne Steuerungssystem darf nicht dazu führen, dass Leistungen nicht erbracht werden, weil sie sich z.B. vor dem Hintergrund des vereinbarten Preises (oder Tarifs) oder Globalbudgets nicht lohnen.

Wie bildet sich eine medizinfachliche Steuerung intern ab? Und wie eine Steuerung hin zu möglichst ökonomischem Handeln?

In Expertenorganisationen braucht es eine Verbindung der fachlichen und ökonomischen Dimension. In einem Spital ist dies die Verbindung

- von medizinfachlicher Steuerung: Welche Leistungen sind medizinisch-pflegerisch bei welchen Diagnosen nötig?
- mit der ökonomischen Steuerung für diese Leistungen: Im Sinne einer *normativen Festlegung des bestmöglichen Kosten-Nutzen-Verhältnisses*.
- Zusätzlich braucht es aber auch einen finanziellen Rahmen für Situationen, die durch diese Verbindung „nicht gerecht“ gelöst werden können: Kein System, keine modellhafte Normierung kann in einem Gesundheits- und Wissenschaftssystem die Welt wirklich abbilden und so z.B. allen Patientinnen und Patienten gerecht werden. *Die Landkarte ist nie mit der Landschaft gleichzusetzen.*<sup>9</sup>

Darüber hinaus braucht es eine Entscheidung

- welche Leistungen zu einem Spital, zu einer Hochschule gehören,
- welche also – auch als „Zulieferung“ – nicht nach aussen vergeben werden können, dies z. B. weil die Risiken einer Nichtlieferung oder von nicht passgenauen Leistungen oder von Leistungen, welche die gesetzten Standards nicht beachten, zu gross sind.

Für Leistungen, die solche Risiken aus medizin-fachlicher Sicht nicht beinhalten, kann allein nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten entschieden werden, ob sie weiter im Spital oder in der Hochschule erbracht werden oder nicht. Für diese Leistungen bietet sich somit auch eine Orientierung an den Marktpreisen an, um die wirtschaftliche Leistungserbringung zu steuern.

---

<sup>9</sup> Eine Landkarte sagt nie alles über das abgebildete Gelände aus, genauso wenig wie Worte je die beschriebenen Dinge sind. Keine Wahrnehmung und Wertung kann die „alleinige Wahrheit“ für sich beanspruchen oder eine „gerechte“ Lösung sicherstellen (cf. Samuel I. Hayakawa, Semantik, Sprache in Denken und Handeln, 4. A. Darmstadt 1971, S. 184 ff. und 330 ff.).

## Meine Erfahrungen: Perspektiven wechseln und Brücken bauen

Eine Organisation lässt sich nicht wie eine Maschine mit der Haltung führen: ‚Wenn ich A mache, dann geschieht B‘. Es gibt selten verlässliche Ursache-Wirkungsbeziehungen. Es sind schließlich Menschen, die wir führen:

*"Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken." (Galileo Galilei (1564 - 1642))*

Wenn ich das Triemlispital in Zürich, welches ich beinahe 10 Jahre geleitet habe, als Organisation betrachte, dann ist es die Gesamtheit aller Menschen, die da arbeiten, welche seine Qualität ausmachen. Selbst wenn eine Patientin zu uns kam, weil sie z. B. von einem bestimmten Chefarzt operiert werden wollte: Auch dieser war sich meistens bewusst (oder sollte es m.E. gewesen sein), dass er (nur) ein Teil des Ganzen war, der die anderen brauchte.

Selbstverständlich ist Operieren das Kerngeschäft von Chirurg(inn)en. Und alle erwarten, dass sie sich hierauf fokussieren. In einer ganzheitlich agierenden Organisation lassen sich Fachärzte und Fachärztinnen immer wieder oder immer öfter auch auf mehr ein - z. B. auf Fragen, welche die Finanzierung der Infrastruktur betreffen. Und der Finanzbereich der Expertenorganisation braucht dies auch, um die fachlichen Aspekte angemessen berücksichtigen zu können.

Je älter ich geworden bin, umso systemischer in diesem Sinne erlebe ich mein Agieren. Systematisch war ich schon immer, strukturiertes Arbeiten liegt mir als Jurist. Aber heute bin ich überzeugt, dass die besten Strukturen und auch die begabtesten Menschen alleine weder den Erfolg noch die Freude bringen. Jeder hat seine Aufgabe, seine Verantwortung und gleichzeitig braucht es noch etwas, damit die Organisation ein Ganzes bildet.

Leonhard Cohen sagt in "Anthem": *"You can add up the parts but you won't have the sum."*

Dass wir mehr schaffen können als eine einfache Summe verdanken wir, davon bin ich zutiefst überzeugt, vor allem der Fähigkeit, *Perspektiven zu wechseln*. Und nur so gelingt unsere Arbeit. Daher lege ich so viel Wert auf die Kompetenz, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können.

Menschen in einer Organisation sind ähnlich wie Zellen im Organismus, nicht beliebig strukturierbar oder beeinflussbar. Ihr Zusammenwirken ist in gewissem Sinne unberechenbar. Wenn wir also allein auf die formellen Strukturen fokussieren, ergibt sich eine Summe, die weniger ist als die Addition der Teile.

In jeder Organisation gibt es die formelle Struktur. Darüber hinaus bildet die Art und Weise, wie die Menschen in der Organisations-Struktur agieren, auch eine Struktur, *eine*

*zwischenmenschliche Beziehungsstruktur.* Diese Beziehungsstruktur füllt die Räume mit Leben. Es ist wohl am Ende des Tages diese Art von Struktur, die über Erfolg und Misserfolg entscheidet.

Systemisch Führen bedeutet für mich daher, so zu führen, dass in den Entscheiden *die vielen Perspektiven der Menschen ihren Platz haben, die Menschen sich wiedererkennen, sich akzeptiert fühlen und auch den Entscheid erwidern.* Insbesondere dieses Erwidern ist mir wichtig. Menschen erwidern einen Entscheid – so verstehe ich das Wort – wenn sie ihn in ihre Handlungen einfließen lassen, Fragen stellen oder sich kritisch mit ihm auseinandersetzen.

Meinen Hauptbeitrag zum Funktionieren der Organisation sah ich *in meiner Funktion als Brückenbauer, der darauf schaut, dass sinnvolle Brücken gebaut werden.* Hierzu gehört auch dabei zu helfen, dass Kadermitglieder sich nicht an irgendetwas festbeissen, sondern erkennen, dass man immer Wege zum Weitergehen finden kann, wenn man sich Mühe gibt.

Dabei geht es nicht darum, dass ich die Brücke für meine Mitarbeitenden, für die Expertinnen, für die Experten baue. Denn eigentlich wissen wir ja, dass es nicht funktionieren kann, für andere die Brücken zu bauen. Wie kann ein Jurist für Mediziner(inn)en eine Brücke bauen? Die hält nie. Aber wenn ich in mir Verständnis für die Situation des Gegenübers entwickle und ihm auch zeige, was ich tun würde an seiner Stelle - methodisch oder verhandlungstaktisch, also nicht inhaltlich -, dann entstehen so vielleicht andere Vorgehensweisen.

Es gibt nicht nur eine Möglichkeit, die Brücke zu bauen. Oft wird in einer Problemsituation etwas Relevantes nicht gesehen. Dann wäre das Erste, im Sinne einer Perspektiverweiterung, das Bisher-Nicht-Gesehene ins Bild zu bringen und für neue Brückenideen zu nutzen.

In Konflikten sehe ich es auch als meine Aufgabe an, Kadermitglieder aktiv davor zu bewahren, dass sie aus einem Impuls heraus wegen eines Konflikts etwas kaputt machen. Schliesslich müssen sie es hinterher selbst ausbaden. Auch bei internen Konflikten gehört es zu meinem Führungsstil, dass ich nicht Richter spiele, sondern aus jeder der Konfliktpositionen heraus versuche, Brücken zu bauen, d.h. auch allen Konfliktbeteiligten methodische Hinweise oder Hinweise zur Verhandlungstaktik zu geben - so dass sie ihre Interessen gut vertreten können und gleichzeitig merken, dass ein guter nächster Schritt keine einseitigen Gewinner und Verlierer auf Dauer produzieren darf.

### **Schlussbemerkungen zur Bedeutung des Dialogs in der Führung**

*Menschen sind einfach mal da.* Am besten, man nimmt sie, wie sie sind. Wenn man möchte, kann man ein bisschen jammern, dass sie nicht so sind, wie man möchte. Und nach dem Jammern arbeitet man mit den Talenten, die sie haben. Und bei jedem



Brückenbau zeigen sich Talente. Das ist besser, als auf die Defizite zu fokussieren. Auf die Defizite hinzuweisen, das ist gut gemeint, aber in der Regel hoffnungslos. Etwas altmodisch gesprochen: Wenn Menschen mit Freude arbeiten, mit Überzeugung arbeiten, das wäre für mich ein Hinweis, dass das System funktioniert.

Als Chef gehörte es natürlich auch zu meinen Aufgaben, Grenzen aufzuzeigen. Wenn jemand bei uns arbeiten wollte, dann gab es viele Gestaltungsmöglichkeiten aber auch gewisse Bedingungen, die zu akzeptieren waren. Da brauchte es manchmal eine Ansage, mit der ich jemandem die Freude verdarb.

„Die Freude verderben“ heisst nicht, dass ich diesen Mitarbeiter nicht schätze. Ich verderbe ihm zwar die Freude, sage aber dabei wieso und wozu. Oft gehört dazu auch, dass ich - mehr oder weniger heftig - sage, was ich genau erwarte, und dies auch protokolliere. Dann hoffe ich und erwarte auch, dass es einen Lernprozess gibt. Ich weiss natürlich, dass man sich diesem Lernprozess verweigern kann. In solchen spannungsgeladenen Fällen ist meine Haltung: „Du hast alles Recht so zu arbeiten, wie du möchtest. Wenn du jedoch bei und mit uns arbeiten willst, dann bitte bring dich auf deine Art so ein, dass es auch für diese Gemeinschaft und zu deiner Aufgabe passt.“

Menschen sind einfach mal da – zunächst. Und dann können sie und die Organisation gemeinsam lernen, wie man zusammenfindet. Und das verändert beide! Wenn es dann dennoch nicht passt, dabei können verschiedene Gründe eine Rolle spielen: dass das Team oder der Chef, die Chefin nicht passen. Wenn z. B. ein Kadermitglied seine Reflektionsfähigkeit nicht weiterentwickelt, seine eigene Führungsarbeit nicht laufend reflektiert, dann habe ich persönlich Mühe damit, da ich dies als eine sehr wichtige Kompetenz für ein Kadermitglied betrachte.

Das Gegenüber nicht nur als Mitarbeitende/n, sondern immer und zur gleichen Zeit auch als Mensch anzusehen, stellt meines Erachtens eine weitere zentrale Führungskompetenz dar. Wenn ich mich hiervon habe abbringen lassen, habe ich immer einen Preis dafür bezahlt. In diesem Sinne ist es mehr als eine nette Idee, sondern meines Erachtens eine Grundlage aller Führungsarbeit, die nur auf den ersten Blick aufwändiger ist, am Ende des Tages jedoch eindeutig die bessere.

Ich mochte meine Mitarbeitenden. Und diese Sympathie ist grundsätzlich unabhängig von dem, was jemand leistet. Persönliche Wertschätzung und Leistungsbewertung sind voneinander unabhängige Aspekte, können aber durchaus in einem herausfordernden Spannungsfeld zueinanderstehen. Und in diesem gilt es zu leben, zu führen.

Neben dieser Freude am Gestalten braucht es auch das Bewusstsein, dass es mal eine Zeit nach einem gibt, dass die eigene Führungsperiode endlich ist. In der Zeit der Verantwortung tut man zwar so, als ob man jetzt der alleinig Bestimmende wäre, aber eigentlich muss man wissen, es gibt mal eine Nachfolgerin, einen Nachfolger. Diese Sicht wirkte auf mich geradezu befreiend. Man ist ein Teil, ein Teil des Organismus, des Systems. Wenn man sich als Teil eines Systems versteht, dann wird man auch eher als ein Teil des Systems getragen, z.B. als ein Teil des Triemli. So verstehe ich mich als zu

einer Kader-Generation von vielen Generationen zugehörig. Und solange ich da war, machte ich es gut. Aber ich machte es nicht allein.

Martin Buber (Religionsphilosoph, 1878 – 1965) hat den von mir skizzierten Diskurs wie folgt umschrieben:

„Dialogisches Leben ist nicht eins, in dem man viel mit Menschen zu tun hat, sondern eins, in dem man mit den Menschen, mit denen man zu tun hat, wirklich zu tun hat.“

Zürich, 25. Mai 2018

[info@erwincarigiet.ch](mailto:info@erwincarigiet.ch)