



- *Frage:* Was Herr Körner tun Sie, wenn Sie mit Entscheidungen von oben nicht einverstanden sind?
- *Antwort:* Zum einen muss ich als Führungskraft einiges ertragen können. Die Psychologen nennen das – glaube ich – Frustrationstoleranz. Zum zweiten habe ich die verdammte Pflicht, meine eigenen Vorgesetzten auf Dinge hinzuweisen, die nicht regelkonform sind. Das dokumentiere ich dann immer.

- *Frage:* Wie schaffen Sie es, gerecht zu führen?
- *Antwort:* Da gibt es keinen goldenen Weg, kein Patentrezept, keinen Trick¹⁷. Es gilt hier wie so oft, situativ zu handeln. Das heißt im und mit dem Team gewisse Normen gemeinsam festlegen und dann bei der Arbeitsverteilung darauf achten, wer tatsächlich noch was übernehmen kann.

- *Frage:* Wie gehen Sie mit hohen Krankenständen um?
- *Antwort:* Auf jeden Fall bin ich die erste Person sein, die das wahrnimmt. Ich habe eine Fürsorgepflicht. Ich setze mich dann mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin zusammen und spreche mit ihm oder ihr darüber. Die Frage, ob es berufliche Gründe für das häufige Fehlen gibt, die ist erlaubt. Erlaubt ist auch, ihn oder sie zum Beispiel telefonisch zu kontaktieren. Ganz wichtig: In solchen Fällen hole ich mir auch mal Unterstützung von unserer psychologischen Beratungsstelle.

- *Frage:* Was tun Sie bei einer hohen Fluktuation?
- *Antwort:* Die Gründe für Abgänge sind sehr vielfältig. Da können Karrieregründe mitspielen – vor allem dann, wenn der vorhandene Arbeitsplatz im Team keine weiteren Aufstiegsmöglichkeiten bietet. Es kann aber auch daran liegen, dass sich jemandem privat ganz andere Perspektiven eröffnen. Auf jeden Fall macht es immer Sinn, Mitarbeitende vor dem Weggang nach den Gründen für ihre Entscheidung zu befragen. Helfen kann hier auch die regelmäßige Führungskräfte-Rückmeldung. Aus der geht dann möglicherweise hervor, dass ich als Führungskraft der Hauptgrund für das häufige Weggehen von Teammitgliedern bin. Dann muss ich selbstverständlich auch mein Führungsverhalten kritisch reflektieren und ggf. ändern.

- *Frage:* Wie gehen Sie mit „Quertreibern“ um?
- *Antwort:* Nun ja, richtige Quertreiber kenne ich eigentlich nicht. Aber Menschen, die anspruchsvoll zu führen sind, schon. Die sollten auf jeden Fall in Gespräche gezogen werden. Solch ein Gespräch gehe ich möglichst nach dem folgenden Schema an: Erstens klar beobachten, welches Verhalten ich ansprechen will. Zweitens dann im Gespräch klar beschreiben, was mir aufgefallen ist. Danach sage ich, was und warum mich daran etwas irritiert und warum mir das so wichtig ist. Ganz wichtig ist mir dann die Frage, warum dieses Verhalten getätigt wurde. Da gibt es viele Motive, die ich verstehe und auf die ich Rücksicht nehmen kann. Abschließend äußern wir Wünsche und treffen darüber Vereinbarungen.

¹ Name leicht verändert

- *Frage:* Wie gehen Sie mit der Sandwichposition um?
- *Antwort:* Das konkrete Sandwich ist immer abhängig von der Hierarchiestufe, ob man also ein Team, einen Bereich oder eine noch größere Einheit leitet. Die Möglichkeiten, die ich hier habe – das heißt die Rechte und Pflichten – beschreiben die allgemeinen Regeln, die bei uns gelten. Tja und dann musst Du es auch lernen, mit den normalen Sandwich-Problemen umzugehen. Das gehört zu Job.
- *Frage:* Wie gehen Sie mit Konflikten um, will sagen: wie gehen Sie hier vor?
- *Antwort:* Ich kläre erst einmal, welche Konflikte leicht, welche schwieriger und welche vielleicht für mich als Führungskraft gar nicht zu lösen sind. Bei denen, die ich lösen kann, wende ich mich nur den wirklich wichtigen Konflikten zu. Ich benutze also bei Konflikten die Eisenhower-Methode aus der Zeitmanagement-Methoden-Kiste. Wichtige Konflikte, die ich nicht zu lösen vermag, die sollten von den dafür vorhandenen Fachleuten (zum Beispiel externen Moderatoren oder Prozessbegleitern) bearbeitet werden. Konflikte aber, die unwichtig sind, schiebe ich auf die lange Bank.
- *Frage:* Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?
- *Antwort:* Insgesamt verstehe ich Führen als Teamaufgabe. Das heißt, auch die Mitglieder meines Teams führen mit, sie entscheiden eigenständig und geben mir Feedback, wenn ich nach Ihrer Ansicht irgendwo noch besser führen kann. Natürlich trage ich die Hauptverantwortung, aber insgesamt müssen alle an dem Team-Projekt Führen mitarbeiten. Es ist im Prinzip unsere gemeinsame Verantwortung.

Herr Körner, wir danken Ihnen für das Gespräch.