

Juliane Feldner & Rainer König

Was Ronald Kirchner dem Nachwuchs sonst noch rät



Ronald Kirchner (Name geändert) ist jetzt 52 und schon seit ca. 25 Jahren Führungskraft. Seinen Erfahrungsschatz stellt er immer wieder gerne Nachwuchskräften zur Verfügung. Das macht er sehr verständlich, bildhaft und mitreißend. Im Folgenden haben wir deshalb weitere seiner Antworten als Dialog zwischen ihm und dem Nachwuchs zusammengestellt.

Frage: „Was tun Sie, wenn es Konflikte zwischen Mitarbeitenden gibt?“

K: „Rechtzeitig eingreifen!“

Frage: „Könnten Sie das etwas näher erläutern?“

K: „Na klar. Zunächst führe ich Einzelgespräche und hole mir ggf. Rat von unserer Beratungsstelle, dann mache ich mir einen Plan – den ich ggf. mit Kollegen reflektiere – und dann setze ich den Plan um und führe z.B. selbst ein moderiertes Konfliktgespräch oder hole mir dazu einen Moderator!“

Frage: „Wie gehen Sie mit der Sandwichproblematik um?“

K: „Also, wenn ich wirklich mal Entscheidungen von oben weiterleiten muss, die ich selbst nicht gut finde, dann spreche ich das zunächst einmal bei meiner eigenen Führungsebene an. Die sollen mir den Sinn vermitteln. Verstehe ich den, sind meine Bedenken weg. Wenn nicht und ich die Sache trotzdem meinen Leuten vermitteln muss, dann geht das nur über Ehrlichkeit. „Ihr wisst, das ist nicht meine Entscheidung, aber sie muss umgesetzt werden. Punkt!“ Das ist nicht toll, aber besser als um den heißen Brei herumzureden oder den Leuten etwas vorzugaukeln.“

Frage: „Wie viel geben Sie Ihrem Team vor?“

K: „Zuviel vorgeben, wenn der Laden läuft, macht keinen Sinn. Ich bin für die lange Leine, sie hängt aber Arbeitsfeld ab. Meine Devise: so viel lange Leine wie möglich, soviel Kontrolle wie nötig! Ich habe da noch eine Devise: Sei so intelligent, die Besten zu versammeln und sei so gut, ihnen nicht ins Handwerk zu fuschen!“

Frage: „Brauchen Sie Fachwissen, um gut führen zu können?“

K: „Ja, aber ich bin nicht der erste Fachmann. Ich sollte aber verstehen, was mein Team macht, sonst ist das ja mit dem Führen durch Zielvereinbarungen ein Witz. Ich würde mich selbst sehr unsicher fühlen, wenn ich gar keine Ahnung hätte. Aber nochmals: ich brauche das Übersichtswissen, in den fachlichen Details sind meine Leute viel fitter. Da will ich von ihnen lernen. Ich muss nicht alles wissen, ich muss nur wissen, wen ich im Team fragen kann.“

Frage: „Was halten Sie von dem Spruch, „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“?“

K. „Nix, stammt ja auch von Lenin. Und die Nachwehen von dem, was der angerichtet hat, erleben wir ja gerade in der Ukraine. Mein Wahlspruch lautet vielmehr: „Vertrauen zu erhalten ist gut, selbst zu vertrauen aber noch besser!“ Auch gut finde ich den alten Werbespruch der Deutschen Bank aus den 90ern: „Vertrauen ist der Anfang von allem!“

