

Entscheider können sich ihre Führungsarbeit erleichtern, wenn sie sich folgende Erkenntnisse und die daraus folgenden Gebote zu Eigen machen und danach handeln.

1. Je höher jemand in der Hierarchie steigt, um so mehr wird über ihn geredet statt mit ihm. Die Konsequenz heißt, abgehoben haben, im Wolkenkuckucksheim leben.
Also rede mit den Leuten, frage und höre zu!
2. Es gibt so viele Wirklichkeiten, wie es Menschen gibt. Gemeinsames Handeln setzt gemeinsame Realitäten („Landkarten“) voraus. Diese entstehen nur durch offenes miteinander Reden.
Nimm Dir genügend Zeit für diese Dialoge!
3. Führungsverantwortung haben heißt auch, Definitionsverantwortung für die Gültigkeit von Realität zu haben. Letztlich muss die Führungskraft entscheiden, von welcher Landkarte der Wirklichkeit auszugehen ist.
Sei Dir dieser Verantwortung bewusst und trage sie mit Augenmaß!
4. Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken. Wenn Du Dich über Deine Mitarbeiter beklagen willst:
Denke an Deine eigenen Anteile an deren Verhalten!
5. Widerstand ist ein Zeichen dafür, daß etwas nicht hinreichend (zum System) paßt.
Schätze Widerstand deshalb als Chance, Entscheidungen zu verbessern!
6. Nur wenn Dein Reden und Handeln kongruent sind, bist Du ein gutes Vorbild. Darum:
Setze nur solche Normen, die Du selbst bereit bist, einzuhalten!
Achte auf Übereinstimmung zwischen Deinem „Reden“ und Deinem „Tun“!
7. Harmonie ist angenehm, aber oft eine Decke, die Unliebsames verhüllen soll.
Zeige kreativen Ungehorsam, Zivilcourage und Konfliktbereitschaft!
Entwickle diese Eigenschaften bei Deinen Mitarbeitern!
8. Hinter jedem „störenden“ Verhalten steckt meist eine positive Absicht.
Finde diese Absicht heraus und reagiere darauf (und nicht auf das Verhalten)!
9. Das Handeln der Menschen in Organisationen ist ganz wesentlich von den dort gültigen (ausgesprochenen und unausgesprochenen) Spielregeln bestimmt.
Erkenne diese Spielregeln und verändere sie, wenn Du alternatives Handeln der Menschen erwartest!
10. Erst passende Prozesse führen zu nützlichen, sinnvollen Ergebnissen.
Lenke Deine Aufmerksamkeit auf die Prozesse, lass die Inhalte bei Deinen Mitarbeitern und sei ihr erster Dienstleister!
11. Was „das Richtige“ in einer bestimmten Situation ist, entscheidet jeder nach seinen Möglichkeiten und seinen Vorstellungen.
Gehe respektvoll mit Dir und anderen um! Erkenne die Konstrukte / Wirklichkeitsauffassungen an als die beste Wahl, die zu diesem Zeitpunkt möglich war!
12. Führung ist lernbar. Verhaltenslernen ist nur durch Feedback möglich.
Hol Dir Feedback über Deine Art zu führen!
13. Ideen zu haben ist eine Leistung, die das Selbstgefühl der Kreativen fördert.
Klau Deinen Mitarbeitern nicht ihre Ideen!