

Eine Art Abschiedsbrief zu den Führungsbriefen

Liebe Führungskräfte

Führungsbriefe sind ein Instrument der Reflexion. Da gehört es sich doch, auch über dieses Instrument selbst einmal zu reflektieren. Während achteinviertel Jahren habe ich an jedem Monatsersten getreulich einen Führungsbrief „zur Post getragen“ – und größtenteils keine Ahnung gehabt, wer genau diesen Brief erhielt, ob er/sie ihn auch geöffnet und gelesen hat und, wenn ja, wie aufmerksam und mit welchen Erwartungen. Natürlich bekam ich immer wieder einmal Feedback, und daraus versuchte ich Lehren zu ziehen.

Wenn ich im Nachhinein Bilanz darüber ziehe, so fällt mir zuallererst auf: Die *Themenwahl* für die Führungsbriefe spielte im Einzelnen scheinbar gar nicht so eine Rolle. Nie wurde ich gefragt, wie um Himmels Willen ich denn gerade auf dieses Thema gekommen sei oder warum ich nicht schon längst über jenes Thema geschrieben hätte. Das mag erstaunen, doch bin ich zum Schluss gelangt, dass dies daran liegt, dass Führung ein so breites, ja universelles Feld im zwischenmenschlichen Miteinander darstellt, dass man es aus fast jeder beliebigen Perspektive beleuchten kann und damit Wichtiges, doch niemals alles trifft. Dieses Uferlose war für den Schreiberling angenehm, da es ihn nicht einengte, für die Führungskraft selbst, die in ihrer Reflexion ja ebenso davon betroffen ist, dürfte es manchmal eher ein wenig entmutigend sein. Denn nie hat sie das ganze Feld beackert.

Fast immer, wenn ich positive Feedbacks auf einen Brief erhielt, war die Rede davon, dass sich der Leser, die Leserin im Text wiedererkannt hatte. Ob sie sich damit eher verstanden oder eher „erwischt“ fühlten, ist letztlich unerheblich. Wichtig ist die damit erreichte *Anschlussfähigkeit*. Das kennen wir auch aus jedem Führungsentwicklungsworkshop. Von Fall zu Fall unterschiedlich dürfte jedoch sein, ob damit die Reflexion – im Sinne einer Bestätigung – beendet ist oder ob sie – im Sinne eines Lernprozesses – erst richtig beginnt. Das lag/liegt ganz in Ihrer Verantwortung. In meiner lag es, Sie nicht so sehr zu brüskieren, dass Sie überhaupt keinen Anschluss gefunden und sich kopfschüttelnd abgewendet hätten. Doch gleichzeitig musste ich Sie so weit provozieren können, dass Sie den Brief nicht völlig unberührt zur Seite legen konnten. Er sollte Sie intellektuell ein wenig wurmen – auch wenn schlecht vorhersehbar war, was der Wurm in Ihrem Denken dann konkret bewirken würde.

Ob so etwas – bei den ja auch in Buchform publizierten Führungsbriefen – je stattfindet, hängt natürlich zuallererst von Ihrer *Auseinandersetzung* mit dem Brief ab. Mir ist und war jederzeit ja klar, dass Sie noch ein paar andere Dinge zu tun haben als nur meine Briefe zu lesen. Aber es musste ja auch nicht Ihre erste Tätigkeit am Monatsersten sein. Was mich freilich echt erschüttert hat, ist, wenn jemand mir sagte, die jeweils knapp zwei A4-Seiten seien zu umfangreich. Man muss es sich einmal vor Augen halten: Eine Führungskraft findet es zu aufwändig, innerhalb eines Monats zwei A4-Seiten über ihren Beruf zu studieren. Das erinnert mich doch sehr an Woody Allen, der sagte: „Ich habe einen Schnellesekurs besucht und danach ‚Krieg und Frieden‘ in zwanzig Minuten gelesen. Es handelt von Russland.“

Doch vielleicht liegt es nicht nur an der Atemlosigkeit gewisser Führungskräfte, wenn sie sich nicht so gründlich mit dem Thema eines Führungsbriefs befassen, dass sie tatsächlich etwas davon hätten. Vielleicht ist es mein Fehler, denn die *Sprache* meiner Briefe kann sicherlich mitunter dazu verführen, es sich zu leicht zu machen und den Text lediglich zu überfliegen. Verschiedentlich wurde mir gesagt, man merke erst beim genauen Lesen, dass die Sache vielleicht komplexer sei, als sie sich prima vista zeige. Wie im Führungsalltag eben.

Nahe beim Thema Sprache ist der Aspekt der *Tonalität*. Hier sind manche Fallen vergraben. Wenn ich versuche, die Dinge nicht allzuernst zu präsentieren, ein wenig Witz oder Schalk reinzubringen, dann kann das auch missverstanden werden. Nicht selten wird mir ein gewisser Zynismus oder Sarkasmus angelastet. Ich trage das mit Fassung, denn beides verrät bekanntlich den verkappten Romantiker. Ohne eine gewisse romantische Liebe zum Thema Führung könnte man sich nicht so lange damit befassen – auch wenn man dann halt „allergattig“ Dinge zu sehen bekommt.

Eine heikle Sache ist das Verhältnis von *Theorie und Praxis*. Wenn jemand den oben erwähnten Anschluss an das Thema eines Briefes oder an meine Sicht der Dinge nicht findet, dann wird der Führungsbrief rasch einmal als „zu theoretisch“ abqualifiziert. Das, hier muss ich deutlich sein, ist ein grobes Missverständnis. Wer sich rühmt, halt Praktiker zu sein und von Theorie nichts hören zu wollen, bekennt nur, dass er nicht wissen und begreifen will, was und wie er es tut. Augen schließen nach dem Motto „Gäll, du gsesch mi nid“. Was für das Business die Strategie ist, ist für die Reflexion die Theorie: der große Bogen, nach dem man die Dinge bewusst ausrichtet und bemisst. Unbestritten ist allerdings, dass es (nicht wenige) schlechte Theorien gibt – und die sind für die Praxis tatsächlich wenig hilfreich respektive irreführend. Das gilt für Businessstrategien ja genau so.

Das zur Theorie gehörige zweite Hauptinstrument jeder Reflexion ist der *Streit*. Vornehmer ausgedrückt: der Diskurs. Wo immer Führungskräfte über Führungsbriefe respektive die darin behandelten Themen respektive die vertretenen Standpunkte fröhlich streiten, da schärft sich das Denken. Zumindest dann, wenn die Menschen, die sich auf diese Weise auseinandersetzen, bereit sind, sich zuzuhören und zumindest vielleicht zu entdecken, dass der andere auch recht haben könnte. Der Diskurs, das konstruktiv-kritische gemeinsame Streiten also, vermag das eigene Denken am weitesten voranzubringen. Die Führungsbriefe sind hierfür bestenfalls das Brennmaterial, das das Feuer am lodern hält.

Damit dieses Feuer nicht ausgeht, erschienen die Führungsbriefe in einer regelmäßigen *Kadenz*. Mir schien diese „homöopathische“ Dosierung gleichzeitig Bekömmlichkeit und Verträglichkeit zu sichern und dennoch ein Dranbleiben zu gewährleisten. Vorausgesetzt, Sie wollen das, weil Sie Ihre Führungskompetenz für entwickelbar halten. Selbstredend sind Führungsbriefe dabei nur ein, kleines Element. Sie entbinden Sie nicht davon, auch mal ein Seminar zu besuchen oder ein (anderes) Buch zu lesen. Auch dazu vermögen die Briefe vielleicht anzustupsen.

Wir brauchen uns bestimmt nicht über die Frage der Wahrheit zu streiten. Die Führungsbriefe vermitteln nicht „die“ Wahrheit, sondern Standpunkte, Sichtweisen, Argumente. Damit setzt sich aber nur auseinander, wer sich auf eine gewisse *Vertrauenswürdigkeit* des Schreiberlings verlassen kann. Nicht alle Leser kennen den Verfasser, aber sie wissen zumindest, dass ihr Chef oder Chefchef den Verfasser für hinreichend vertrauenswürdig gehalten hat, um ihm das Privileg zu geben, seine Führungskräfte direkt anschreiben zu dürfen. Damit war für mich eine kuriose Erfahrung verknüpft: So wie das persönliche Verhältnis der Leser zum Auftraggeber für die Führungsbriefe war, so waren sie auch diesen Briefen gegenüber eingestellt. War dieses Verhältnis gut, so waren sie eher bereit, sich auf die Briefe einzulassen. Selbst wo sie meine Sicht nicht teilten. Wo dieses Verhältnis schlecht war, wollten sie auch nichts von den Briefen wissen. Unabhängig davon, was drin steht. Dass meine Auftraggeber nie, ich wiederhole: nie, auf die Briefe Einfluss genommen haben und selbstredend längst nicht mit allem einverstanden waren, was ich schrieb, spielte dabei absolut keine Rolle. Wahrscheinlich müsste man Psychologe sein, um dies zu verstehen...

Das Allerwichtigste aber, damit die Führungsbriefe ihren Zweck erreichen, war und ist, dass Sie übers Ganze gesehen immer wieder *Spaß* daran hatten und weiterhin haben. Auch wenn der Führungsbrief Nr. 99 der allerletzte war – es sei Ihnen unbenommen, einfach nochmals bei Nr. 1 anzufangen.

Herzlichst, *Elb x Fre.*

