

## **"Ohne Vertrauen läuft gar nichts"**

**Führungsseminar, 6. September 2007 in Hessigkofen**

### **Besuch am Starttag**

*Referat von Regierungsrätin Esther Gassler, Vorsteherin Volkswirtschaftsdepartement des Kantons Solothurn*

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Führungsseminars  
Sehr geehrte Frau Heuss, sehr geehrter Herr Epprecht  
Sehr geehrte Damen und Herren

Die Anfrage für die Patenschaft für dieses Führungsseminar hat mich sehr gefreut. Willfried Epprecht hatte leichtes Spiel mit mir.

Fragen um die Thematik der Führung interessieren mich seit langer Zeit; es ist eine zentrale Frage. Wir führen und/oder werden geführt während des ganzen Lebens:

- als Kind und Jugendliche
- im Beruf
- in der Partnerschaft
- als Eltern
- als Bürgerinnen
- im Militär
- im Verein

Führung ist ein faszinierendes Phänomen, es geht um Macht und Abhängigkeit. Das löst gute und auch schlechte Gefühle aus. Das gilt es zu

berücksichtigen. Alles was es zu diesem Thema zu sagen gibt, kann ins Gegenteil verkehrt werden. Oder anders gesagt, überall dort wo Licht scheint, gibt es einen Schatten.

Schliesslich ist Führung auch ein soziales Phänomen, die Position oder Funktion des Führenden ist ohne die des Geführten nicht möglich. Wir wissen um die Probleme der Häuptlinge ohne Indianer.

Gute Führung hat viel mit Glaubwürdigkeit zu tun. Diese erhalten wir, indem wir möglichst vieles vorleben, uns unserer eigenen Echtheit immer bewusst sind. Grundlage ist die Fachkompetenz, dabei sind wir auf unsere Mitarbeitenden, unser Team dringend angewiesen. Und grosse Bedeutung messe ich der Bescheidenheit und einer gesunden Selbsteinschätzung zu.

Gute Führung ist auch Prävention. Voraus- und mitdenken, begleiten und schützen, sind fürsorgliche Massnahmen, die unsere Mitarbeitenden von uns erwarten dürfen.

Was macht gute Führung aus? Was ist mir wichtig? Meine Aufzählung ist nicht vollständig.

**Transparenz** gibt eine möglichst objektive Einschätzung der jeweiligen Situation, gibt Verständnis für spezielle Massnahmen.

**Ziele**, die wir idealer Weise gemeinsam definieren oder, wenn das nicht möglich ist, doch zu Beginn unserer Tätigkeit akzeptiert haben.

**Regeln**, die für alle gelten, machen uns ruhig und schützen vor bösen Überraschungen. Aber Achtung: zuviel an Regelwerk kann hemmen. Einfach und klar ist die Devise, gesunder Menschenverstand ist angesagt.

**Loyalität** ist ein Begriff, der mich in der letzten Zeit vermehrt beschäftigt. Die Meinungsäusserungsfreiheit der Staatsbürger gilt viel, ohne diese einschränken zu wollen, braucht auch der Staat von seinen Mitarbeitenden Anerkennung und Respekt. Er verdient sie auch.

**Verlässlichkeit**, ganz speziell auch in schwierigen Zeiten, ist ein hoher Anspruch und damit sind wir bei einem Kernbegriff.

**Vertrauen** ohne das läuft gar nichts, ist vieles blockiert und gehen grosse Energieströme in die falsche Richtung. Alle, die Militärdienst geleistet haben kennen die drei "K", kommandieren, kontrollieren und korrigieren. Diese Methode wird bei der Einübung von bestimmten Fertigkeiten ihre Berechtigung haben (auch in der Schule gibt es Situationen 1x1, Rechtschreibung, Fremdsprachen, usw.). Wir alle wissen, jede Kontrolle kann ausgetrickst werden, jede Verbesserung ohne Einsicht geschrieben ist nutzlos. Vertrauen ist ein wertvolles Geschenk, das uns Flügel verleihen kann – aber es darf nicht blind sein. Führen heisst aber auch:

**Fordern.** Wir alle wollen weiter kommen, uns verbessern, unsere Ziele erreichen. Dazu gehört aber zwingend, die verdiente Anerkennung und Lob auszusprechen.

**Offenheit** ist ein heikler Punkt. Er gehört zwingend zur Transparenz, beinhaltet aber auch grosse Verletzungsgefahr. Sobald wir führen, beurteilen wir. Urteile werden auch von Führungskräften nicht nur mit dem Verstand gefällt. Es gilt immer ganz sorgfältig abzuwägen, wo wie viel Offenheit nötig ist, wo Zurückhaltung und Abwarten mehr bringen. Damit rede ich weder dem Verdrängen von Problemen noch dem Ausweichen von Schwierigkeiten das Wort! Und damit sind wir bei der

**Einsamkeit.** Wenn Sie führen, gehören Sie nicht mehr ganz zum Team. Sie fällen Entscheide und/oder sind für die Durchsetzung zuständig. Sie haben Wissensvorsprung und/oder sind Geheimnisträger. Sie werden manchmal umworben, gemeint sind nicht Sie, sondern Ihre Stellung. Oder Sie werden geschnitten. Zum Feierabendbier sind Sie nicht mehr immer eingeladen. Wenn es nicht gut läuft, werden Sie verantwortlich gemacht. Dann fühlt man sich einsam. Damit müssen Sie leben können. Suchen Sie sich Netzwerke auf Ihrer Stufe.

**Kritikfähig zu sein** und zu bleiben ist wichtig und auch schwierig. Es lohnt sich, auch wenn es beisst, genau und ohne Wehleidigkeit hinzuhören und zu reflektieren. In der Kritik steckt viel Entwicklungspotenzial.

**Kommunizieren** heisst eines der Zauberworte. Gute Kommunikation gehört ebenfalls zur Transparenz. Sie hilft in schwierigen Zeiten enorm, muss aber in guten Zeiten installiert werden.

**Frauen sind anders – Männer auch!** Geschlechterspezifische Stärken und Schwächen auch in der Führung zu kennen, hilft weiter. Frauen sind besser gewöhnt, einen breiten Blick zu haben (sie nehmen Rücksicht auch auf die Kleinen), verlieren dabei eher das Ziel aus den Augen. Männer gehen Ziele direkt und gradlinig an, dabei muss auch einmal mit Verlusten gerechnet werden. Das sind grobe Clichés, enthalten aber sicher ein Korn Wahrheit. Wie überall liegt das gute Mass in der Mitte, ideal ist die Ergänzung. Ich denke, dass die heutigen Führungsseminare auch diesem Umstand Rechnung tragen.

**Freude** ist der grosse Motivator! Freude am Leben heisst auch Freude an der Arbeit, Freude am Alltag und Freude an den Mitarbeitenden. Was wir mit Freuden anpacken, gelingt in der Regel. Zuversicht macht sich in den allermeisten Fällen bezahlt. Den Humor müssen wir pflegen, denn, wo gelacht wird ist Leben.

Und ganz zum Schluss die Quintessenz die ich aus all meinen Erfahrungen ziehe: **Man muss Menschen mögen!**

Ich freue mich auf unsere gemeinsame Zeit und stehe Ihnen auch außerhalb des Seminars gerne zur Verfügung.