

nicht! Zitat: „Gemeinschaftsleistungen kommen nicht dadurch zu Stande, dass man die einzelnen Menschen durch Gebote, Strukturen oder Regeln im Zaume hält, sondern durch eine weitgehende Entfaltung der individuellen Kräfte.“ Dem entsprechen Werners zentrale Denkfiguren: Verbeuge Dich vor der Individualität, der Unverstehbarkeit des Einzelnen. Sei beständig aufmerksam. Vertraue der Entwicklungsbereitschaft und -fähigkeit des Menschen. Diese Perspektive verdankt sich einer geistigen Wurzel, die ich mit ihm teile: Rudolf Steiners „Philosophie der Freiheit“.

Bei Steiner findet sich auch die Grundfrage aller Führungslehren, die zu beantworten viele Detailfragen quasiautomatisch erledigt: Wie schaue ich den anderen an? Ist er ein Erwachsener - oder ein Kind? Ist er mündig – oder eine Therapiefall? Ist er auf der Welt, um

hinter meinen Zielen her zu rennen – oder hat er Ziele, die mit meinen abzugleichen sind? Ist er ein zu veränderndes Artefakt, oder ist er anzuerkennen, so wie er ist? Ist er ein Mängelwesen – oder ist er unmittelbar zur Schöpfung genauso in Ordnung wie ich? Bei Steiner findet sich auch die fundamentale Erkenntnis (die sich heute als „Konstruktivismus“ modisch aufschäumt): Erkenntnis ist nicht wirklichkeits-abbildend, sondern wirklichkeits-erzeugend. Und so lässt sich Werners Wirken auch als pragmatische Wendung der 11. Feuerbach-These Marxens interpretieren: Die Manager haben die Welt nur verändert; es kommt darauf an, sie verschieden zu interpretieren.

Das hat Konsequenzen für die Mitarbeiterführung. Denn Führung, die sich auf individuelle Einzelne, auf Erwachsene bezieht,

schaltet den anderen nicht gleich, benutzt ihn nicht als Mittel zum Zweck. Diese Sichtweise erlaubt nur eine Denk- und Sprachgeste: den Dialog. Dialog, der Neugier, wirkliches „interesse“ (lat. dazwischen sein) voraussetzt und damit die Welt erweitert, ja überhaupt erst entstehen lässt. Nicht das instrumentalisierte jährliche Mitarbeitergespräch, nicht die Leistungsbeurteilung, nicht die Zielvereinbarung, nein, das Gespräch in Permanenz. Das Gespräch als Begegnung von Erwachsenen. Offen, fair und radikal subjektiv. Klarer, direkter Austausch, Begegnung von Leistungs-Partnern.

Zielvereinbarungen – das war Werner schon früh klar – sind misstrauensgeboren. Und das erzeugt wiederum Misstrauen und Kontrollumgehung. Diesen Zusammenhang verdeutlicht er gerne an der Geschichte von

dem Schiffsjungen, der beauftragt wird, jeden Morgen dem Kapitän eine Tasse Kaffee auf die Brücke zu bringen. Am ersten Tag fragt der Koch den Jungen: „Na, hat’s geklappt?“ „Nein, ich wurde gescholten, weil der Kaffee übergeschwappt war. Ist ja auch kein Wunder bei Windstärke 8.“ „Dann mach‘ doch die Tasse nur halb voll“ rät der Koch. Gesagt, getan. „Na, wie war’s diesmal?“ fragt der Koch am nächsten Morgen. „Wieder Ärger“, antwortete der Junge, „weil die Tasse nur halb voll war.“ „Dann fällt mir auch nichts mehr ein“ versetzt der Koch ratlos. Am nächsten Morgen aber erzählt ein vergnügter Schiffsjunge dem Koch: „Heute alles super, ich habe die Tasse voll gemacht, einen großen Schluck abgetrunken, bin zur Brücke gegangen, hab’s wieder reingespuckt – und der Kapitän war glücklich!“ Der ganze Widersinn der Ziele in einer Nusschale.

Menschen sind für Werner keine Zielerfüllungsgehilfen – deshalb gibt es keine Incentives, keine Boni und keine Anreizsysteme. Denn einer dialogischen Führung geht es nicht darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf fremdgesetzte Logik und Jetztweltabschaffung einzuschwören. Einer dialogischen Führung geht es auch nicht darum, die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter zu ändern. Führungskräfte haben dann weder einen Erziehungsnoch einen Therapievertrag. Es geht um Beziehung, nicht Behandlung. Die Führungskraft muss frei sein, ihre quasitherapeutische Attitüde über Bord zu werfen und das Anderssein des Anderen anzuerkennen. Das wird ihr nicht gelingen, wenn sie meint, „Patientinnen“ und „Patienten“ vor sich zu haben. Wenn Führung, dann Führung zur Selbstführung. Wenn Entwicklung, dann Selbstentwicklung (und Vertrauen in die Kräfte