

# 12 goldene Führungsregeln

**Die Regeln geben Anregungen für das tägliche Führungsverhalten und können eine Hilfe sein, Fehler zu vermeiden. Sie stehen nicht in einer logischen Ordnung zueinander, sondern sind assoziativ aneinandergereiht.**

**von Konstanze Görres-Ohde**

## Vorbemerkungen

Die nachfolgenden Regeln, die eine Führungskraft beherrschen sollte, um erfolgreich zu sein, habe ich anlässlich einer Amtseinführung eines Landgerichtspräsidenten in einer Rede erwähnt. Im Anschluss an die Rede wurde ich von mehreren Personen gebeten, diese Regeln zu veröffentlichen.

Es geht nicht darum, Fähigkeiten und Eigenschaften von Führungskräften zu beschreiben, wie sie in Beurteilungen zu finden sind. Es soll also nicht um Belastbarkeit, Loyalität, Berechenbarkeit, Entscheidungsfreudigkeit, Kooperationsfähigkeit, Behauptungsvermögen, Arbeitszuverlässigkeit etc. gehen.

### 1. Gehen Sie in Ihr Gericht immer durch den Vordereingang, niemals durch die Hintertür.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wissen, wann sie mit Ihnen rechnen können.

Erscheinen Sie möglichst immer ungefähr zur gleichen Zeit, Toleranzgrenze: eine Stunde. Ein- bis zweimal im Jahr sind Sie bereits morgens um 7.00 Uhr anwesend. Es spricht sich sofort im Gericht herum. Machen Sie nicht den Fehler, um 7.00 Uhr Kontrollbesuche bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu machen, sondern arbeiten Sie still in Ihrem Dienstzimmer. Es gibt genug zu tun.

### 2. Die wirkliche Arbeit beginnt für Sie erst, wenn Ihr Schreibtisch leer ist.

Denn Sie werden nur dann kreativ sein, wenn Sie nicht mehr das tägliche Ge-

schäft verrichten, wenn Sie nicht Einzelgespräche oder Gespräche mit den verschiedensten Gremien führen, nicht diktieren, nicht die unzähligen Telefonate entgegennehmen, nicht schnelle Entscheidungen treffen müssen usw..

Die Regel, dass Ihre Arbeit erst beginnt, wenn Ihr Schreibtisch leer ist, verstehen Sie, wenn Sie in einem Vortrag sitzen, der Sie nicht interessiert und in dem Ihre Gedanken ständig abschweifen. Oder aber dann, wenn Sie gemütlich zu Hause auf dem Sofa sitzen und Ihnen plötzlich einfällt, wie man dies oder jenes im Gericht verbessern oder diesen oder jenen Konflikt lösen könnte. Schreiben Sie Ihre Ideen sofort auf ein Blatt Papier. Das Gedächtnis, da spreche ich aus Erfahrung, wird im Alter nicht besser. Der Satz von Sigmund Freud, man behält alles das im Gedächtnis, was man wirklich behalten will, gilt jedenfalls für mich nur bedingt.

**Die wirkliche Arbeit beginnt erst, wenn der Schreibtisch leer ist**

### 3. Loben Sie diejenigen, mit denen Sie zu tun haben, möglichst viel.

Diese Regel ist schwerer einzuhalten, als man gemeinhin denkt. Die Ausrede, „der muss doch merken, dass ich seine Arbeit schätze“, zählt nicht. Jeder möchte das Lob ausdrücklich hören. Denn erstens ist man sich keineswegs immer sicher, ob die Chefin oder der Chef wirklich zufrieden ist. Zweitens sind lobende Sätze deshalb wichtig, weil man sie anderen gegenüber – das können Kolleginnen, Kollegen, Freundinnen und Freunde oder die Familie sein – zitieren kann.

Allerdings ist es wichtig, darauf zu achten, den Einzelnen nicht im Beisein von vielen anderen zu loben, sondern möglichst nur im 4-Augengespräch. Von die-

ser Regel gibt es begründbare Ausnahmen.

### 4. Halten Sie es aus, selbst nicht von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelobt zu werden.

Das ist bisweilen schmerzhaft, insbesondere dann, wenn Sie sich in dieser oder jener Situation wirklich bewundernswert finden. Wird der Druck zu groß, stellen Sie die einfache Frage an die Anwesenden: „Wie war ich?“

Das allerdings kann sehr gefährlich sein, denn nun ist Ihr Gespür gefragt: will der Lobende Sie nur für die nächste Beurteilung positiv stimmen oder meint er es ernst?

Auch Präsidentinnen und Präsidenten erliegen bisweilen der Selbstüberschätzung und das macht korrumpierbar. Meine Empfehlung: stellen Sie die Frage: „Wie war ich?“ möglichst selten oder gar nicht.

### 5. Freuen Sie sich über jede Kritik an Ihrer Arbeit, von wem auch immer sie kommt,

ob sie berechtigt ist oder nicht und zu welchem Zeitpunkt sie kommt. Nur so können Sie etwas erfahren, und haben die Chance, etwas zu verändern. Nur so bleiben Sie und Ihr Gericht lebendig. Bestehen Sie nicht darauf, dass die Kritik in gesetzten Worten erfolgt. Hören Sie erst einmal zu. Dabei wird Ihre unerlässliche, aber ganz selbstverständliche – und deshalb nicht extra erwähnenswerte – Eigenschaft, gut zuhören zu können, auf den Prüfstand gestellt.

Über Kritik, die Sie ganz besonders schmerzt, müssen Sie nachdenken und überlegen, ob der Kritiker nicht doch in Teilen seiner Kritik Recht hat.

Wenn Sie nicht mehr kritisiert werden, könnte es daran liegen, dass Sie auf die



Zeichnung: Franziska Rommel

Kritik Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Vergangenheit mit Unverständnis reagiert haben. Es wird still um Sie herum. Dann findet die Kritik ihrer Person nur noch in den Kaffeerunden und beim Mittagessen ohne Ihre Anwesenheit statt. Nur noch, sage ich, weil das Gerichtsleben ohne Kantinengerede langweilig ist und dieses auch dann bestehen bleibt, wenn Sie Ihre Kritiker mit offenen Armen empfangen.

Kritik auszuhalten, ist ein lebenslanges Thema, für jede und jeden. Gerade Menschen in Führungspersonen geht diese Eigenschaft häufig verloren.

#### **6. Lernen Sie, Kritik an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu üben, wenn es erforderlich ist.**

Die Kritik an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedarf besonderer Sensibilität und ist schwieriger als alles andere, was Sie in Ihrer Führungsrolle zu bewältigen haben.

Wenn Sie eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter kritisieren müssen, so reden Sie nur über Ihre eigene Kritik und berufen sich möglichst nicht auf fremde Au-

toritäten. Sagen Sie konkret, welches Verhalten Ihnen nicht gefällt. Also sagen Sie nicht: Herr Meier, Sie sind ziemlich unerträglich, das sagen jedenfalls Herr X; und Frau Y findet das auch. Sagen Sie, was Sie aus eigener Erfahrung wissen. Manchmal muss man sich auf fremde Darstellungen berufen, zumal dann, wenn man Dinge nicht aus eigener Erfahrung wissen kann. Dann ist es ratsam, die Person, von der Sie die kritischen Worte gehört haben, mit an den Tisch zu setzen. Wenn Sie die kritischen Worte eines anderen in dessen Abwesenheit zitieren, können Sie sich nicht sicher sein, ob der so Zitierte später noch zu seinem Wort steht.

Die Erfahrung zeigt, dass dieses oft nicht der Fall ist. Der Zitierte wird beteuern, dass er niemals eine solche Kritik über den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin geäußert hat. Dann sind Sie der Dumme. Sie wissen: Der Bote der schlechten Nachricht wird erschlagen, nicht derjenige, der die Nachricht in die Welt gesetzt hat.

Bei Kritik gegenüber Richterinnen und Richtern müssen Sie besonders vorsichtig sein und Ihre Worte abwägen. Da schwebt im Gespräch immer die Unabhängigkeit mit. Richterinnen und Richter sind intelligente und meist sensible Menschen zugleich. Sie haben ein starkes Über-Ich. Sie bemühen sich, ihre Arbeit hervorragend zu machen. Es kränkt sie, wenn man es wagt, was auch immer an ihrer Arbeit oder ihrer Person in Frage zu stellen.

Sie können bei einem Kritikgespräch natürlich auch über ihr Gefühl reden. Sie sagen z.B. einem Richter: „Ich habe das Gefühl, Herr Meier, Sie haben gestern mit Ihrem Geschäftsstellenmitarbeiter in einer Weise geredet, die dieser als sehr ungerecht empfunden hat.“

Auch wenn Sie unverstanden bleiben, sollten Sie dann und wann über Ihr Gefühl reden.

#### **7. Machen Sie sich täglich einmal klar, dass Menschen sehr verschieden sind, also nicht immer so, wie Sie die Menschen gern hätten.**

Eine Regel, die einzuhalten einfacher klingt, als sie ist.

Menschen, die andere Ideale haben und andere Schwerpunkte in ihrem Leben setzen als wir selbst, sind uns bisweilen fremd. Nehmen Sie Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter ernst, die bisweilen mit aberwitzigen Anliegen an Sie herantreten oder die Dinge tun, die Ihnen nicht im Traume einfallen würden.

Bevor Sie dies alles für verrückt halten, hören Sie geduldig zu. Auch hier ist – wie immer – Ihre Fähigkeit des guten Zuhörens gefragt.

Durch das Zuhören können Sie viel über unterschiedliche Charaktere und Verhaltensweisen erfahren und in Zukunft Fremdes besser verstehen und akzeptieren.

Das fällt Ihnen noch leichter, wenn Sie sich in Ihrer Freizeit mit Musik, Kunst und Literatur beschäftigen. In diesen Bereichen gibt es vieles, was wir nicht verstehen und das uns dennoch berührt und offen macht für Unbekanntes.

#### **8. Scheuen Sie sich nicht, Ihre Fehler vor den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzugestehen.**

Nichts stärkt die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr, als die Unkenntnis des Chefs.

Interessanterweise schmälert das Ihre Autorität nicht. Denn man kann nicht alles wissen und ist nicht unfehlbar.

#### **9. Überlassen Sie ohne Groll anderen die Lorbeeren für eine Idee, die Sie selbst haben.**

Es wird immer wieder vorkommen, dass Sie eine blendende Idee haben, die Sie in Ihrem Gericht irgendwann beiläufig erwähnen. Sie können sicher sein, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin diese Idee später als seine eigene propagiert.

Ich weiß auch hier aus Erfahrung, wie viel Selbstdisziplin es erfordert, nun nicht laut herauszuschreien: „Diese Idee ist von mir!“ Lassen Sie es. Der so Angesprochene bleibt ohnehin der Meinung, er sei der Erfinder. Sie machen sich lächerlich, wenn Sie ihn korrigieren. Hauptsache, der Idee folgen Taten. Am besten, Sie beteiligen den Mitarbeiter an einer Arbeitsgruppe, die sich der neuen Idee widmet.

**10. Bleiben Sie immer menschlich.**

Diese Regel ist besonders erklärungsbedürftig, denn wer wird von sich behaupten wollen, er sei nicht menschlich? Menschlich zu sein, heißt für mich, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so zu behandeln, wie ich selbst gern behandelt werden möchte: freundlich, fair, gleichberechtigt und offen.

Menschlich zu sein heißt, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in schwierigen persönlichen Situationen auch einmal eine Ausnahmeregelung zu gestatten.

Menschlich zu sein heißt, festzustellen, dass auch ein hohes Amt uns vor nichts schützt.

**11. Protokollfragen dürfen nicht unterschätzt werden.**

Diese Regel habe ich anfangs für völlig unwichtig gehalten. Falsch! Denn wenn Sie einen hohen Politiker, einen Würdenträger, Pressevertreter oder sonst wen Wichtiges vergessen einzuladen oder vergessen, dessen Anwesenheit bei einer wichtigen Feierlichkeit ausdrücklich zu erwähnen – er kommt bisweilen nur, um öffentlich erwähnt zu werden –, können sie Probleme haben, die auszuräumen in der Zukunft viel Zeit in Anspruch nimmt.

**12. Eine Rede, die Sie halten, darf niemals zu lang und sollte möglichst nicht langweilig sein.**

Sie muss neben Informationen und staatstragenden Ausführungen immer auch persönliche Gedanken enthalten. Gerade persönliche Worte können langsam vor sich hindämmernde Zuhörer und Zuhörerinnen (davon gibt es weit aus mehr, als wir Redner/innen uns eingestehen wollen) aufwecken.

Abschließendes Wort: Ich selbst beherrsche die Regeln nur sehr unvollkommen. Aber ich arbeite daran, täglich.

**Die Autorin:**

*Konstanze Görres-Ohde ist Präsidentin des OLG Schleswig*



**Aufgepasst beim Karnevalskostüm**

**von Andrea Kaminski**

Ein Richter in Louisiana muss mit dem Verlust seines Amtes rechnen, weil er bei einer Halloween-Party sein Kostüm nicht sonderlich politisch korrekt gewählt hat: Er erschien in einem Sträflingskostüm und schwarzer Afro-Perücke – aber mit seinem naturweißen Gesicht. Das Kostüm war nicht gerade der große Hit. Sein Schwager, der als der schwarze Junge „Buckwheat“ aus der „Little Rascals“-Fernsehserie erschienen war, hatte eine Idee: er färbte den Richter mit seiner mitgebrachten schwarzen Schminke zur Afro-Perücke passend ein. Das sorgte für Aufregung:

Die Louisiana Judiciary Commission leitete gegen den Richter ein Disziplinarverfahren wegen „Misconduct“ ein und beantragte, ihn für ein Jahr ohne Bezüge zu suspendieren und ihm die Kosten der Untersuchung von \$ 2.100 aufzuerlegen. Judge Ellender habe durch sein Verhalten sein Amt als Richter angegrif-

bar gemacht. Seine Integrität und seine Fähigkeit, in Strafverfahren und anderen Verfahren fair und unparteiisch gegenüber Afro-Amerikanern zu agieren, sei für immer zweifelhaft geworden.

Der zuständige Louisiana Supreme Court verhandelt über das Disziplinarverfahren. Möglich sind Strafen bis zur Entfernung aus dem Amt. Der Richter, der seit vielen Jahren ohne Beanstandungen tätig war und bereits zum vierten Mal wieder in sein Amt gewählt wurde, hat sich bei der schwarzen Bevölkerung seines Gerichtsbezirks entschuldigt und sein Verhalten als „dumm und ignorant“ bedauert.

Bei Redaktionsschluss war das Ergebnis des Disziplinarverfahrens noch nicht bekannt.

Für die „Jecken“ unter den Richtern also Vorsicht: Kostüme bitte mit Sensibi-

lität auswählen! Mein altes Indianerkostüm wird wohl bei meiner Klientel wenig Anstoß erregen, auch wenn ich mich rot einfärbe – welcher Indianer lässt sich schon in Deutschland scheiden. Auch „Prinzessin“ geht wohl – Caroline wird ihren Prinzen sicher nicht in Wuppertal auf Unterhalt verklagen, wenn überhaupt. Sieht aber mit über 50 ziemlich blöd aus. Als tatteriges altes Mütterchen geht nicht – schließlich habe ich mit dementen alten Menschen als Vormundschaftsrichterin zu tun. Und der beim kalten Straßenkarneval so schön warme arabische Burnus hat wohl auch ausgedient, oder? Vielleicht gehe ich am besten als Clown – da erkennt mich wenigstens niemand. Oder gar nicht.

**Die Autorin:**

*Andrea Kaminski ist Richterin am Amtsgericht Wuppertal und Mitglied der Redaktion andreakaminski@web.de*

