



nach Fredmund Malik

Führungsgrundsatz: BLICK AUFS GANZE

aus: Führen - Leisten - Leben

■ Die Geschichte der drei Maurer.

Ein Mann kommt an einer Baustelle vorbei und sieht drei Maurer fleißig arbeiten. Er fragt den ersten „Was tun Sie da?“ und bekommt die Antwort „Ich verdiene mir mein Geld“. Der zweite Maurer antwortet freudig, „Ich mauere eine Ziegelwand und ich bin der beste Maurer in dieser Stadt.“ Der dritte Maurer denkt kurz nach und meint dann, „Ich helfe mit, eine Schule zu bauen.“ Wer von den drei Maurern ist eine gute Führungspersönlichkeit? Die Antwort liegt auf der Hand. Nur wer das Ganze sieht, also mithilft, an der Schule zu bauen, kann wirksam führen. Nicht die Position ist es, die entscheidet, sondern wie weit **KENNTNISSE**, **FERTIGKEITEN** und **ERFAHRUNGEN** in das Ganze eingebracht werden können. Die Position ist höchstens die Voraussetzung zum Erfolg.

■ Was charakterisiert die drei Maurer?

Der erste Maurertypus ist häufig anzutreffen und zudem einfach zu behandeln. Entsprechende Entlohnung vorausgesetzt, leistet er entsprechende Arbeit (**HACKLER**). Schwieriger ist der zweite Maurer, denn er repräsentiert den **SPEZIALISTEN**, mit einem ganz bestimmten Weltbild. Ihn interessiert sein Fach, aber er lehnt oft alle anderen Fächer ab. Sein Blickwinkel ist eingeschränkt, er ist bisweilen arrogant und gleichgültig gegenüber der Gesamtorganisation, in diesem Beispiel der Institution Schule. Daher muss der Spezialist bestmöglich eingesetzt werden, um effektiv sein zu können. Der dritte Maurer kann mit einem **DIRIGENTEN** verglichen werden, der seinen Musikern, fast alles Spezialisten, ein Musikstück als Ganzes näher bringt.

■ Woher kommt die Motivation?

Wer an das Ganze denkt, an das Bauen der Schule, der braucht keine Motivation von außen, keinen Ansporn von Vorgesetzten. Seine Motivation zur Schule entsteht durch die Vorstellung der Menschen, die später einmal in dieser Schule tätig sein werden (Kinder, Lehrer, Eltern). Für den ganzheitlichen denkenden Menschen ist auch nicht die Frage entscheidend „Wer sind Sie?“ (d.h. Lehrer, Direktor, Administrator, Schüler, Schulwart), sondern „**WAS TUN SIE?**“, „**WORIN BESTEHT IHR BEITRAG?**“.

■ Welche Frage muss man sich selbst immer wieder stellen?

Das heißt, nicht die Position, sondern die Aufgabe, das Ganze, steht im Blickwinkel des dritten Maurers. Auch von einem guten Musiker werden wir nach vollendetem Konzert auf die Frage „Was haben Sie heute gespielt“ nicht die Antwort erwarten, „Weiß ich nicht, ich spiele nur die Geige“. Stell dir daher selbst immer wieder folgende Frage: „**WORIN BESTEHT MEIN BEITRAG ZU DIESEM PROJEKT, ZU DIESEM BETRIEB, ZU DIESER ORGANISATION?**“ Von Zeit zu Zeit ist es auch ratsam, Freunde und Bekannte mit dieser grundsätzlichen Fragestellung zu konfrontieren.

Wenn du ein Schiff bauen willst, wecke in deinen Leuten die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer. Antoine de St. Exupéry