

**Entscheider können sich ihre Führungsarbeit erleichtern, wenn sie sich folgende Erkenntnisse und die daraus folgenden Gebote zu Eigen machen und danach handeln.**

1. Je höher jemand in der Hierarchie steigt, um so mehr wird über ihn geredet statt mit ihm. Die Konsequenz heißt, abgehoben haben, im Wolkenkuckucksheim leben.  
**Also rede mit den Leuten, frage und höre zu!**
2. Es gibt so viele Wirklichkeiten, wie es Menschen gibt. Gemeinsames Handeln setzt gemeinsame Realitäten („Landkarten“) voraus. Diese entstehen nur durch offenes miteinander Reden.  
**Nimm Dir genügend Zeit für diese Dialoge!**
3. Führungsverantwortung haben heißt auch, Definitionsverantwortung für die Gültigkeit von Realität zu haben. Letztlich muss die Führungskraft entscheiden, von welcher Landkarte der Wirklichkeit auszugehen ist.  
**Sei Dir dieser Verantwortung bewusst und trage sie mit Augenmaß!**
4. Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken. Wenn Du Dich über Deine Mitarbeiter beklagen willst:  
**Denke an Deine eigenen Anteile an deren Verhalten!**
5. Widerstand ist ein Zeichen dafür, daß etwas nicht hinreichend (zum System) paßt.  
**Schätze Widerstand deshalb als Chance, Entscheidungen zu verbessern!**
6. Nur wenn Dein Reden und Handeln kongruent sind, bist Du ein gutes Vorbild. Darum:  
**Setze nur solche Normen, die Du selbst bereit bist, einzuhalten!**  
**Achte auf Übereinstimmung zwischen Deinem „Reden“ und Deinem „Tun“!**
7. Harmonie ist angenehm, aber oft eine Decke, die Unliebsames verhüllen soll.  
**Zeige kreativen Ungehorsam, Zivilcourage und Konfliktbereitschaft!**  
**Entwickle diese Eigenschaften bei Deinen Mitarbeitern!**
8. Hinter jedem „störenden“ Verhalten steckt meist eine positive Absicht.  
**Finde diese Absicht heraus und reagiere darauf (und nicht auf das Verhalten)!**
9. Das Handeln der Menschen in Organisationen ist ganz wesentlich von den dort gültigen (ausgesprochenen und unausgesprochenen) Spielregeln bestimmt.  
**Erkenne diese Spielregeln und verändere sie, wenn Du alternatives Handeln der Menschen erwartest!**
10. Erst passende Prozesse führen zu nützlichen, sinnvollen Ergebnissen.  
**Lenke Deine Aufmerksamkeit auf die Prozesse, lass die Inhalte bei Deinen Mitarbeitern und sei ihr erster Dienstleister!**
11. Was „das Richtige“ in einer bestimmten Situation ist, entscheidet jeder nach seinen Möglichkeiten und seinen Vorstellungen.  
**Gehe respektvoll mit Dir und anderen um! Erkenne die Konstrukte / Wirklichkeitsauffassungen an als die beste Wahl, die zu diesem Zeitpunkt möglich war!**
12. Führung ist lernbar. Verhaltenslernen ist nur durch Feedback möglich.  
**Hol Dir Feedback über Deine Art zu führen!**
13. Ideen zu haben ist eine Leistung, die das Selbstgefühl der Kreativen fördert.  
**Klau Deinen Mitarbeitern nicht ihre Ideen!**