

## 1. Losstarten – aber in verschiedene Richtungen

Wenn Sie an einem See stehen und einen Schwarm Fische beobachten, dann können Sie mit einem kleinen Stück Brot, das Sie ins Wasser werfen, eine ruckartige Bewegung des gesamten Schwarmes verursachen, wenn alle Fische auf Ihr Brotstück loszischen. Wenn Sie hingegen einen großen Stein ins Wasser schleudern, dann stieben alle Fische nach dem Motto »Rette sich, wer kann!« ungeordnet auseinander.

Genau so verhalten sich Schlittenhunde im Rudel, also nicht im Gespann, sondern in loser Gruppierung, wenn man sie mit einem brennenden Stück Holz, das man in ihre Mitte wirft, auseinanderreibt. Um dem gefährlichen Feuer zu entfliehen, starten alle Hunde zwar zur gleichen Zeit – aber jeder in eine andere Richtung. Damit werden aus einem strukturierten Rudel, aus einer in sich geordneten Gruppe, aus einer gerade noch funktionierenden Einheit panisch hetzende Einzelwesen, deren gemeinsame Kraft schlagartig verloren gegangen ist. Auch die Tatsache, dass jeder einzelne Hund in diesem Rudel ein außergewöhnlich prachtvolles und ausgezeichnet trainiertes Exemplar ist, macht den Verlust dieser gemeinsamen Schlagkraft nicht wett.

Ob es sich nun um ein Wolfsrudel, eine Karawane oder ein Orchester handelt, immer geht die spezifische Stärke einer solchen Gruppierung mit dem Verlust der zugrunde liegenden Struktur schlagartig verloren. Ein einzelner Wolf ist außerstande, einen Elch zu erlegen, der einsame Beduine wird es nicht schaffen, die Wüste im Alleingang zu durchqueren, und der solo spielende Flötist, Posaunist oder Geiger ist nicht in der Lage, einen umfassenden, beeindruckenden Klangkörper zu produzieren.

Die Binsenweisheit, dass die Gesamtheit mehr als die Summe ihrer Einzelteile ergibt (Stichwort  $1 + 1 = 3$ ), bezieht sich bei lebendigen wie mechanischen Organisationsformen immer auf diesen Struktur-Effekt, der sich in der Wirksamkeit niederschlägt. Es ist somit eingängig und logisch, warum ein Hundegespann nur bei vollkommen gleicher Ausrichtung zu seiner absoluten Topleistung auflaufen wird. Das Gleiche gilt für Unternehmen oder Orchester, wenn wir das Hundegespann metaphorisch als Stellvertreter für eine Gruppe von Menschen betrachten, die zusammen etwas Großes und Erfolgreiches erreichen wollen.

Vergessen wir dabei nicht: Ein Dirigent ist nicht dazu da, um die Musiker zum Musizieren zu bewegen. Oder ihnen das zu spielende Stück beizubringen. Oder die erforderliche Technik zu erläutern. Oder gar, um dem Primgeiger »ein Vorbild zu sein«. Seine Aufgabe ist es, den Zuhörern eine Botschaft, eine Geschichte zu vermitteln. Diese zu interpretieren und ihr seinen persönlichen Stempel aufzudrücken, und darüber hinaus den mitwirkenden Musikern eine Richtung, einen Takt, ein Koordinations-Signal zu geben, nach dem sie ihren Einsatz richten können. Analog dazu verhält es sich mit dem Fußballtrainer, mit dem Lehrer in der Schule, mit dem Kommandanten beim Militär und vielen anderen ähnlichen Rollen.

Es geht in allen diesen Fällen vorrangig darum, gemeinsam ein großes Ziel anzupeilen, einen herausfordernden Erfolg einzufahren. Etwas anzustreben, dessen Erreichen sich absolut lohnt, das alle Energien mobilisiert und fokussiert. Eine gemeinsame Richtung, die alle Beteiligten inspiriert und elektrisiert. Ob es sich nun um einen Hundeschlitten handelt oder um Projekte aus dem wirtschaftlichen Umfeld. Es geht stets um die Einheit und die Schlagkraft als Team.

Wie Sie schon dem Titel entnehmen können, werden wir quer durch dieses Buch der Metapher des Hundeschlittens treu

bleiben. Dazu sollten wir uns als Erstes näher ansehen, wie so ein Hundeschlitten in seiner Dynamik funktioniert und was genau die Rolle des Schlittenführers, des Mushers, ist. Denn jeder Mensch, der ein Team, wie groß es auch sein mag, zu führen hat, braucht meines Erachtens für den ultimativen Erfolg immer diese so wichtigen Musher-Eigenschaften. Ich wage das aus meiner eigenen Erfahrung heraus zu behaupten, denn ich habe viel zu lange Zeit als Führungskraft über absolut keine Musher-Qualitäten verfügt. Und ob dieses Mankos wäre meine Apotheke fast eingegangen.

### **Was tut ein Musher?**

Was machen Musher? Nun, sie sind keine Kutscher, keine Fia-ker, wie sie in Wien heißen – Musher sitzen nicht »auf« oder »in« ihrer Kutsche, mit der Peitsche in der Hand, um mit mehr oder weniger duldsamen Pferden möglichst gut durch den Verkehr zu trotten. Musher sind auch keine Autofahrer, die in ihrem Fahrzeug sitzen und die Strecke je nach persönlichem Temperament und Verkehrslage zurücklegen.

Musher sind vielmehr knallharte Sportler, vergleichbar mit Rennradfahrern, mit Mountainbikern, Abfahrtsläufern, Motocross-Piloten oder Rallyefahrern. Die selber athletisch und trainiert sein müssen, wenn sie die herausfordernden und ruppigen Passagen ihrer Strecken bewältigen wollen. Das erfordert Körperbeherrschung, geistige wie mentale Fitness, Reaktions-schnelligkeit, technisches Verständnis und absolute Beherrschung des Gerätes. Dazu kommt langjährige Erfahrung und Streckenkenntnis als wesentlicher Vorteil, um kleine Details, die oftmals entscheidende Auswirkungen haben, schon im Voraus berechnen zu können: Kenntnisse über die Lage der Kanaldeckel können für den Rennradfahrer buchstäblich lebensrettend sein, genauso wie das Erkennen der Glitschigkeit einer Wurzel für den Mountainbiker oder das intuitive Verstehen des Streckenver-

laufs bei einem Sprung für den Abfahrtsläufer von eminenter Bedeutung sind. All diesen Athleten gemeinsam ist, dass es jeweils um hohes Tempo geht, um anspruchsvolle und risikoreiche Strecken, um technische Herausforderung und schlussendlich um Können und Mut.

Dazu kommt beim Musher – im Unterschied zu den oben genannten Sportlern – das Handling eines lebendigen Systems, weshalb er vielleicht am ehesten mit einem Reiter vergleichbar ist, der in seiner sportlichen Leistungsfähigkeit auch von der Fitness, dem Können und dem Geschick seines Pferdes abhängig ist. Und im Unterschied zum Sportgerät hat auch dieses System so etwas wie Tageslaunen, Formkurven und Emotionen, was die Position des Reiters automatisch deutlich schwächt – sofern er nicht mit brachialer Gewalt und harter Zucht regiert.

Erschwerend kommt beim Musher noch hinzu, dass sein lebendiges System aus mehreren, noch dazu sehr vitalen und teils sehr unterschiedlichen Teilnehmern mit all ihren Eigenheiten und Macken besteht: Kein Husky gleicht dem anderen, kein Hund verfügt immer über die gleiche Form, und zwischen Hunden gibt es genauso viele Streitereien und Hackordnungen wie zwischen Kindern oder Arbeitskollegen.

### **Wer passt zu wem?**

Bei so vielen Variablen ist daher das System »Hundeschlitten« nie als konstante Organisation verwendbar, vergleichbar einem Organigramm, das erst wieder mit der nächsten Pensionierung geändert werden muss. Vielmehr obliegt es dem Gespür des Mushers, jene Hundepaare zusammenzuspannen, die gerne miteinander bzw. nebeneinander laufen. Und für diese die richtige Position, die passende Aufgabe zu finden. Wer sich mit Huskys näher beschäftigt, stellt dabei bald fest, wie unterschiedlich diese in ihren Vorlieben sind. Manche Hunde laufen

liebend gerne hinten, um alles im Blick zu haben, andere fühlen sich dort unwohl, weil sie sich vor der Kraft des Schlittens fürchten, der ihnen bei einem Unfall unweigerlich in die Hinterläufe rauscht. Andere wiederum gieren nach Position eins, sie wollen unbedingt der Leithund sein, um dort Entscheidungen fällen und den Ton angeben zu können. Der direkte Vergleich mit Unternehmen und ihren für unterschiedliche Bereiche geeigneten Mitarbeitern drängt sich abermals auf. Auch im Unternehmensumfeld müssen Führungskräfte aller Ebenen genau erkennen, wer an welcher Stelle geeignet oder völlig unmöglich besetzt ist. Wer das nicht erkennt, erzeugt unweigerlich Chaos. Am Schlitten wie im Unternehmensgefüge.

Dazu kommt: Nicht jeder Hund ist zu jedem Zeitpunkt in der erforderlichen Form, um seine ursprünglich zgedachte Aufgabe erfüllen zu können. Dies muss ein Musher erkennen und in der Zusammensetzung seines Gespannes darauf reagieren, sonst kommt schlagartig die Harmonie des gesamten Gefüges abhanden und die geballte Schlagkraft wie die Erfolgsquote sinken.

Und schließlich erfüllt ein exzellenter Musher noch viele weitere Funktionen, für die gut und gern ein ganzer Stab an Hausangestellten eingesetzt werden könnte: Hausmeister (wenn es um Reparaturen am Gerät geht), Koch (für die Fütterung), Gouvernante, Quartiermeister, Reinigung usw. Man sieht, ein Musher ist in aller Regel ziemlich leidenschaftlich mit seiner Aufgabe verbunden, muss eine Menge an Idealismus, Liebe und geradezu Fanatismus aufbringen, um all diese Anforderungen immer wieder erfüllen zu wollen.

Und ganz wichtig: Auch wenn der Musher gelegentlich selbst anschieben muss – im steilen Gelände bergauf zum Beispiel –, sein Platz ist meist auf den Kufen des Schlittens, seine Tätigkeit fast ausschließlich das Steuern und Bremsen, und seine Funktion liegt darin, den gesamten Schlitten in gutem Zustand ans große Ziel zu bringen. Wie ein Musher zu führen, heißt also vor allem,

seinem Team zu vertrauen und nur dann, wenn es haarig wird, einzugreifen. Leider hatte ich damals, als ich zu führen begann, keine Ahnung, wie das funktioniert.

## **Der Musher zeigt den Weg**

Vor allem ist ein Musher derjenige, der dem Gespann den Weg vorgibt. Das ist eine seiner wichtigsten Aufgaben. Wenn der Musher selber nicht so recht weiß, wo der Schlitten denn hinfahren soll, wann er wo ankommen will und welchen Weg er dafür einschlagen kann, dann hat das Projekt von Anfang an keine Ausrichtung und kann bestenfalls nach Situation, nach Gelegenheit oder nach Laune gesteuert werden. Dies ist eine rein reaktive Form der Wegführung und überlässt es mehr oder weniger dem Zufall, welche Ergebnisse dabei erzielt werden. Was beim Schlitten nicht funktioniert, wird auch beim Unternehmen ins Nichts führen. Nachdem ich die Apotheke neu übernommen hatte und als Führungskraft agieren musste, habe ich aus Euphorie, alles auf einmal umsetzen zu wollen, nicht nur einen Weg, sondern viele verschiedene vorgegeben, was meine Mitarbeiter in totale Verwirrung stürzte und sie wild in alle Richtungen loslaufen ließ. Unser Schlitten kam logischerweise bald gewaltig ins Schlingern.

»Wir wollen den Umsatz im nächsten Jahr steigern!« – Na, wenn da mal nicht Euphorie aufkommt! Oder haben Sie schon mal erlebt, dass auf so eine Ansage ein begeistertes »Jaaa! Endlich! Das wird spannend!« kommt? Wohl eher ein ermattetes Abwinken »Ja freilich, was sollen wir denn noch alles tun?«

Würden Sie so in den Urlaub fahren? »Na, dann fahren wir mal los. Ich schlage vor, Richtung Süden, dann sehen wir schon!« Nicht, dass das als Vorgangsweise nicht möglich wäre, aber es setzt Bedingungen voraus, die Sie in der Regel nicht haben: keine Begrenzungen in den Zeit- und Geldressourcen, in der Sicher-

heit, in Ihrer Neugier, Ihrer Gesundheit und Ihrem Equipment. Der Normalfall ist vielmehr, dass Sie Ihre zwei Urlaubswochen exakt planen, ein Quartier im Voraus buchen und die An- und Rückreise inklusive Zwischenstopps genau durchtachten.

Warum fällt es uns im Geschäftsleben oftmals so schwer, lohnende Ziele zu entdecken? Warum hat ein Musher auf seinem Hundeschlitten damit keine Probleme, ebenso wie ein Läufer oder Radrennfahrer seine Trainingsstrecke meist im Kopf hat, wenn er seine Runden beginnt?

Dafür gibt es zahlreiche Gründe:

- Zum einen sind wir alle, die wir in bezahlter Erwerbsarbeit stehen, mit täglichen Aufgaben, Herausforderungen, Schwierigkeiten und Unvorhergesehenem beschäftigt – da geht im Trubel schon mal der Blick für das Wesentliche verloren.
- Außerdem gehört ein großes Ziel meist nicht zu den dringlichen Dingen. Es gibt immer etwas, das lauter schreit, aktueller ist, dringender erledigt werden muss, Priorität hat, nicht verschoben werden kann, verpflichtet, brennt, droht. Daher wird das »große Projekt« gerne weiter hinausgeschoben, trotz aller Beteuerungen, wie wichtig es doch sei. Egal, ob es sich um die Einführung eines Qualitätsmanagements für die Firma handelt, um das Aufräumen des Schreibtisches oder einfach ums Abnehmen – immer kommt etwas dazwischen und muss vorher noch zur Seite geräumt werden.
- Viele Führungskräfte der mittleren Ebene unterschätzen ihre Gestaltungsmacht. »Ich kann da nicht allzu viel ausrichten, ich kriege meine Vorgaben ja von oben!«, lautet eine der häufigsten Ausreden, die mir in meiner Beratertätigkeit begegnen. Jetzt frage ich Sie: Wer, wenn nicht die Führungskräfte, soll denn die Macht haben, etwas zu gestalten? Sie sollen ja nicht gleich den gesamten Planeten retten, es wäre ja schon eine ganze Menge, wenn Sie Ihren persönlichen Zielen in Ihrer Abteilung zur Durchsetzung verhelfen könnten! Alles, hinter dem Sie persönlich stehen können, was sich auch

mit Ihrem persönlichen Wertekodex vereinbaren lässt, das sind Ziele, hinter denen Sie Ihre Mitarbeiter versammeln können, damit Sie ein gemeinsames Werk entstehen lassen und nicht nur jeder »sein Ding macht«!

- Und schließlich ist es gar nicht so einfach, ein hohes Ziel zu finden. Es erfordert Denken, Zweifeln, Verwerfen, Neu-Errichten und Probieren, um dann möglicherweise zu einem simpel klingenden Ziel zu gelangen. Das erscheint vielen zu mühsam und zu wenig lohnend. Und mühsam ist es, ohne Zweifel. Lohnend aber auch! Denn wer einmal das Strahlen, die Erleichterung und die Energie erlebt hat, die aufkommt, wenn nach höchster Kraftanstrengung ein Ziel näher rückt, der weiß, welche Faszination ein erreichtes Ziel ausdrückt.

### **Die Stimme des Mushers**

*Wenn Sie Ihre Mitstreiter kennen und in der Lage sind, ein harmonisches und funktionierendes Gespann einzurichten, dann sind Sie schon einmal gut aufgestellt für die kommenden Aufgaben. Dann sind ca. 20 % Ihrer Aufgabe erledigt. Dann benötigen Sie noch ein Ziel, an dem Sie mit Ihrem Gespann ankommen wollen. Das repräsentiert weitere 20 %. Dann müssen Sie die Strecke bis zu Ihrem Ziel längenmäßig planen und einteilen, je nach Gefälle oder den diversen Widrigkeiten, Verpflegungsmöglichkeiten vorsehen und vor allem alle eventuellen Risiken evaluieren. Wieder 20 %. Sie müssen Ihre geplante Mannschaft gemäß ihrer körperlichen und seelischen Verfassung einteilen – 20 % – und schließlich Ihr Gerät mit allem notwendigen Equipment beladen. Ergibt mit diesen letzten 20 % die erforderlichen 100 % einer logischen und antizipativen Zielplanung. Dann erst kann es losgehen.*



»Hinter welchem Ziel hat Klaus Schirmer denn seine Leute in der Apotheke versammelt?«, werden Sie sich jetzt vielleicht – zu Recht – fragen. Und was hat das mit anderen Unternehmen zu tun? Sehr viel, wie ich finde. Denn die Gesetzmäßigkeiten eines Schlittengespanns lassen sich direkt in den Unternehmens- und Führungsalltag katapultieren. Ein echter Musher wird nicht lange nachdenken müssen, um Ihnen von der Teilnahme am Iditarod – das längste Hundeschlittenrennen der Welt – als finales Ziel vorzuschwärmen, so wie ein Leistungssportler vom Olympiasieg träumt, ein Musiker vom Auftritt in der Mailänder Scala oder ein Dirigent vom Neujahrskonzert.

Bezogen auf eine Apotheke drängen sich auf den ersten Blick von außen betrachtet wenig derart begeisternde Ziele auf. Und doch gibt es sie. Man muss nur die Geduld aufbringen, zu diesen wirklich lohnenden, ganz großen Zielen vorzudringen. Sie präsentieren sich mit Sicherheit nicht gleich zu Beginn der Übernahme einer Aufgabe. Das gilt meines Erachtens für alle Branchen und Unternehmen. Wer zu früh zu hohe und vor allem zu viele Ziele festsetzt, bringt seine Mitarbeiter, also seine leistungsbereiten Huskys, in Verwirrung und Bedrängnis. Und dann geschieht das, was ich bereits beschrieben habe. Wie aufgeschreckt vom Feuer, das in ihrer Mitte auftritt, stürmen die Hunde wild drauflos. Jeder so schnell, wie er nur kann. Das Gespann hat keine geordnete Zugkraft mehr, der Schlitten kippt und geht im schlimmsten Fall sogar zu Bruch. In Unternehmen und geschäftlichen Konstrukten führt dieses durch mangelnde Führung kreierte Chaos ebenso zu Panik im Tun oder zu Stillstand. Ich kenne das, denn ich habe genau so eine Situation zu Beginn meiner Zeit als Apothekenbesitzer und Führungskraft selber geschaffen.

### **Zu viel, zu schnell, zu chaotisch**

Am Anfang meiner Führungslaufbahn als Apotheker mit eigener Apotheke setzte ich uns rein symbolhafte Ziele im Bereich

der Betriebskultur. Ich führte viele neue Rituale und Regeln ein. Das war zum einen notwendig, um mich von der Vergangenheit und meinem Vorgänger abzugrenzen, um meinen Weg zu veranschaulichen und »das Neue« in der Apotheke erkennbar zu machen. Zum anderen war es ein Messkriterium für meine eigene Führungskraft, ob sich diese neuen Regeln auch durchsetzen lassen würden. Vom Grundsatz her war es richtig und wichtig, so vorzugehen. Aber ich beging den kapitalen Führungsfehler, alle diese Neuerungen nicht entsprechend zu kommunizieren und mein Team nicht mit ins Boot zu holen. Damit habe ich meine Mitarbeiter heillos überfordert und einige auch in tiefe Ängste gejagt. Denn plötzlich war alles anders als vorher – und ein neues Ziel zeichnete sich nicht ab, da ich nicht darüber sprach.

So stellte ich zum Beispiel mein Leitbild vor, nach dem meine Apotheke ticken sollte und auf das sich jeder verlassen und berufen sollte. Dieses Leitbild hat bis heute Bestand, ich war damit gleich von Anfang an auf dem richtigen Weg. Aber ich habe versäumt, die Begeisterung und die Notwendigkeit dieses Leitbildes an alle anderen Teammitglieder zu transferieren. Es hatte vorher noch nie ein solches gegeben. Und erklärte ich das etwa? Nein, ich entwarf in euphorischer Manier ein Leitbild und stülpte es allen Mitarbeitern über. Das Leitbild war in meinem Kopf fest verankert. Ich kann es heute selber nicht mehr glauben, aber ich dachte damals tatsächlich, das würde reichen. Als verantwortungsvoller Musher habe ich zu diesen Zeiten zu Beginn voll und ganz versagt, denn ich habe meinem »Gespann« schlicht und ergreifend zugemutet, loszulaufen, ohne die Richtung zu kennen, die als Ziel ja nur in meinem Kopf saß. Ich war wie der Irre auf dem Kutschbock, der voranpreschte, ohne mich darum zu kümmern, ob alle die Destination kannten. Und um ganz ehrlich zu sein, ich kannte sie selber nicht so genau. Da ich zu viele Einzelziele verfolgte, die alle sofort und gleich, am besten schon gestern, umgesetzt werden wollten.

## Der Start ist mehr als bloßes Losrennen

Warum war ich damals so drauf? Völlig getrieben vom Wahn, alles blitzartig zu verändern, keinen Stein auf dem anderen zu lassen? Dazu muss man verstehen, wie diese Apotheke unter meinem Vorgänger geführt wurde. Sehr konservativ, nach uralten Mustern und Ritualen, die zu einer gewissen Zeit sicher ihre Berechtigung hatten, aber ganz sicher nicht mehr in die Gegenwart und schon gar nicht in die Zukunft passten. Ich besaß schon länger 1 % der Apotheke und war als Nachfolger designiert. Trotzdem hatte ich kaum Einblick in die wichtigsten administrativen und organisatorischen Abläufe. »Du übernimmst ja sowieso in ein paar Jahren, dann wirst du das alles verstehen«, vertröstete mich mein Geschäftspartner immer wieder. So viele Dinge, die der Modernisierung und der Veränderung bedurften, sprangen mir jeden Tag ins Gesicht. Immer wieder schlug ich Neuerungen vor, um die Apotheke in die Zukunft zu führen. Eine Zukunft, die ja auch die meiner Familie sein würde. Immer wieder biss ich damit als Minderheitsgesellschafter auf Granit. Mein Vorgänger war ein Apotheker der – sehr – alten Schule und würde es immer bleiben. Ich brannte für meine Ideen und konnte sie so lange nicht umsetzen. Bis sich mein Vorgänger entschloss, in den Ruhestand zu gehen, und ich die Apotheke kaufen konnte.

Und dann kam, was kommen musste. Die unterdrückte Aktivität der letzten Jahre brach sich wie eine Fontäne Bahn und sprudelte gewaltvoll über. In einer intensiven Eruption von galoppierendem Aktionismus entstand bei mir das drängende Bedürfnis, sofort nach der Übernahme eine völlig neue Ära zu schaffen und endlich, endlich eine moderne Apotheke zu führen! Ein Umfeld zu kreieren, in dem sich alle wohlfühlten, mit Freude und Begeisterung arbeiten, an einem Strang ziehen und gemeinsam große Ziele erreichen. Wie dieses Ziel aussehen sollte, überlegte ich damals noch nicht. Aus dieser emotionalen Motivation

heraus veränderte ich alles von Grund auf. Das kam zu Beginn bei meinem damaligen Team sehr gut an. Aber als mein Änderungswahn und der Drang, alles immer noch besser organisieren zu wollen, überhandnahmen, kippte die Situation. Meine Mitarbeiter wollten sich auf die neuen Regeln und Vorgaben auch einmal langfristig verlassen können. Das brauchten sie logischerweise für ihre persönliche Stabilität am Arbeitsplatz. Ich aber saß immer noch getrieben auf dem Kutschbock und verbrachte ganze Nächte damit, alleine Regalsysteme umzustellen und Produkte neu anzuordnen. Mein geplagtes Team erschien dann am nächsten Morgen und fand sich nicht mehr zurecht.

Desorientierung und das Gefühl, unfähig und fehl am Platz zu sein, setzte in der Folge bei den Mitarbeitern ein. Heute weiß ich: Ich habe damals allen schlichtweg den Boden unter den Füßen weggezogen. Niemand konnte sich mehr auf die gewohnten Abläufe und Handgriffe konzentrieren, alle verbrauchten enorm viel Energie mit Suchen und sich immer wieder neu Anpassen. Und ich selber war ja auch ein Suchender nach dem neuen Konzept. Wie blind musste ich mich vorantasten, da ich durch die mangelnde Transparenz meines Vorgängers praktisch kaum etwas über die tiefere und komplexe Logistik einer Apotheke wusste.

### **Ohne Kommunikation ist alles nichts**

Auch hier habe ich wieder den kapitalen Fehler begangen, die Vision der idealen Apotheke mit ihren neuen Systemen nur in meinem Kopf zu bewahren. Ich wusste dann schon irgendwann, wo ich hinwollte – also ungefähr – und solange ich diese ideale Anordnung unserer Displays und sonstigen Abläufe nicht erreicht hatte, baute ich nachts weiter um. Einsam und allein. Und fühlte mich am nächsten Tag extrem unverstanden, wenn niemand mir folgen konnte und alle ziellos durcheinander stolperten. Ich lag damit nicht falsch, wir haben heute ein System,

das immer wieder auf neuen Umbrüchen beruht, auch und vor allem zum Wohle der Kunden. Aber wir diskutieren diese Änderungen im Team, jeder erhält die Möglichkeit, seine Meinung über die Praktikabilität zu äußern. Wir entscheiden im Konsens und räumen gemeinsam um. Meine nächtlichen Alleingänge gehören schon lange der Vergangenheit an.

Der Drang, alles zu verändern, war damals nicht mein einziger Fehler. Ich war von der Rolle des Mushers, der souverän hinten am Schlitten mitfährt und den vollen Überblick hat, so weit entfernt wie die Milchstraße in unserem planetarischen System, von der Erde aus gesehen. Ich raste vorwärts, kümmerte mich nicht darum, was hinter mir geschah, und war überzeugt, dass jeder mir vertrauensvoll folgen würde. Dass ich dieses Vertrauen noch nicht verdient hatte, kam mir damals leider nicht in den Sinn. Und umgekehrt vertraute ich meinem Team im Grunde ebenfalls nicht. Sehr oft hätten meine Mitarbeiter mit Sicherheit einen besseren Weg gefunden, die Dinge neu zu gestalten. Ich ließ sie jedoch nicht frei agieren, mischte mich immer besser-wisserisch ein und gab widersprüchliche Anordnungen. Ich schäme mich noch heute, wenn ich daran denke, dass ich wie ein Kugelblitz immer wieder aus meinem Büro geschossen kam, wenn vermeintlich etwas schiefging. Lange Leinen in der Führung sehen definitiv anders aus.

Ich mengte mich permanent ein, verstand oft eine Situation auch falsch. Dadurch kam es zu makabren Szenen wie dieser: Ich blickte mit Argusaugen durch einen Spalt in meiner Bürotür in den Verkaufsbereich. Dort sah ich einen Kunden am Tresen stehen und warten. Getrieben von meinem damaligen Programm des Nicht-Vertrauen-Könnens schoss ich nach draußen, um den Kunden, um den sich skandalöserweise niemand kümmerte, selbst zu bedienen. Dabei war eine Mitarbeiterin nur ins Lager gegangen, um die verlangten Medikamente zu holen. Man hatte sich bereits perfekt um diesen Kunden gekümmert, er wartete bloß auf seine Produkte. Solche und ähnliche Vorfälle

häuften sich, ich wollte alles sehen, alles wissen, alles kontrollieren. Und brüskierte damit mein Team mehr als einmal vor Kunden. Wenn ich daran zurückdenke, muss ich zugeben, dass ich selber auch nicht mein Angestellter hätte sein wollen. Ich war ein führungstechnischer Alptraum. Ein verbissener Kutscher, der die Zügel niemals lockerließ und meinte, als Einziger den Überblick zu haben.

Damit habe ich die Potenzialentwicklung meines sehr fähigen Teams vollkommen unterdrückt. Und so setzte schleichend der Mitarbeiter-Exodus ein, der mich an jenem Tag im August in ein tiefes Tal gleiten ließ. Ich habe es von Anfang an nur gut gemeint, wollte alles perfekt und für alle Beteiligten positiv gestalten und habe dabei fast alles verdorben. Wir waren in völlig verschiedene Richtungen gestartet, ohne Ziel losgelaufen und hatten uns heillos verfangen. Unser Schlitten stand still.

### **Der Musher fragt**

Haben Sie als Vorgesetzter eventuell auch die Tendenz, wie ein Kugelblitz auf der Arbeitsbühne zu erscheinen und sich in laufende Vorgänge einzumengen? Neigen Sie etwa zu Mikromanagement und wollen alles wissen, alles kennen, alles kontrollieren? Falls ja, könnten Sie Ihren Mitarbeitern leicht die Luft zum Atmen nehmen und diese in der Entwicklung ihrer mit Sicherheit vorhandenen Potenziale behindern. Das führt höchstwahrscheinlich zu Verunsicherung und langfristig zum Stillstand Ihres Unternehmens-Schlittens.

Oder lassen Sie die Zügel vielleicht zu locker und schleichende Disziplinlosigkeit hat bereits eingesetzt? Dann besteht die große Gefahr, dass Ihr Schlittengespann, sprich Ihre Mitarbeiter, unkoordiniert dahinfliehen, kein gemeinsames Ziel verfolgen und den Schlitten ebenfalls zum Schlingern und schlussendlich zum Sturz bringen.