

Armbrüster, Thomas (2009): Führen ohne Idealbild: Der Verzicht auf einen definierten Führungsstil verhilft zu mehr Gelassenheit, in: Ansichten und Einsichten, Corporate Stories 2, Redoux Corporate Culture Consultants, Berlin.

Führen ohne Idealbild

Der Verzicht auf einen definierten Führungsstil verhilft zu mehr Gelassenheit.

von Prof. Dr. Thomas Armbrüster

Der Begriff „Führungsstil“ steht nach wie vor an zentraler Stelle von Trainings, Seminaren und Weiterbildungsveranstaltungen. Das hat gute Gründe: Die Beziehung zum unmittelbaren Vorgesetzten ist der zentrale Faktor der Mitarbeiterzufriedenheit. Andere Faktoren wie Beziehungen zu Kollegen, Arbeitsinhalte oder Arbeitszeiten haben durchweg geringeren Einfluss. Darüber hinaus prägt Mitarbeiterführung die Unternehmenskultur. Zwar „entstehen“ Unternehmenskulturen auch durch den beruflichen Hintergrund der Mitarbeiter und die Art ihrer Zusammenarbeit, aber noch stärker werden Unternehmenskulturen vom Führungsstil der Vorgesetzten geprägt.

Mit „Führungsstil“ verbindet sich oft ein Idealbild: An zentraler Stelle steht ein anzustrebender Zustand von Führungsverhalten und Mitarbeiterkommunikation. Man hat eine Art optimalen Vorgesetzten vor Augen, dessen Verhalten und Kommunikationsstil man versucht zu erreichen, zu kopieren oder an andere zu vermitteln. Und wenn wir dies einmal umdrehen? Wenn wir uns für einen Augenblick oder länger verabschieden vom Idealbild eines Führungsstils oder Vorgesetztenverhaltens? Bleibt dann noch etwas, was man lernen kann? Geht damit nicht sämtliche Orientierung verloren im ohnehin unübersichtlichen Dickicht der Frage, wie man sich als Vorgesetzter verhalten und kommunizieren soll? Was heißt das, Führen ohne Idealbild? Führen ohne Idealbild heißt, auf einen zwangsweise zu erreichenden Zustand zu verzichten und sich stattdessen an etwas anderem zu orientieren: an Fehlervermeidung. Fehlervermeidung im Kontext von Führung bedeutet, sich diejenigen Verhaltenstendenzen, die zu unangenehmen Situationen mit nachhaltig schlechter Wirkung führen, immer wieder zu vergegenwärtigen und um sie herum zu navigieren. Ein Führungsstil entsteht dann möglicherweise auf authentischere Weise: durch die Person des Führenden, die nicht mehr ein anderes Idealbild zu kopieren versucht, sondern schlicht ein paar Grundregeln beachtet und ansonsten sie selbst ist. Was aber sind diese klassischen Verhaltenstendenzen, die man vermeiden sollte?

Fangen wir an mit Verhaltenstendenz Nr. 1: Nichtführen. Nichtführen bedeutet, Geschäftsprozesse und menschliche Beziehungen am Arbeitsplatz weder zu beobachten noch korrigierend einzugreifen. Sei es aus Mutlosigkeit, Unsicherheit oder Gleichgültigkeit: zu oft erlebt man, dass ein Vorgesetzter sich um Geschäftsprozesse und menschliche Beziehungen nicht kümmert, auf Führung verzichtet.

Verhaltenstendenz Nr. 2: Selbstüberhöhung. Selbstüberhöhung bedeutet, Führung nicht nur als das Steuern von Geschäftsprozessen und positives Gestalten von menschlichen Beziehungen zu betrachten, sondern als etwas Grandioseres zu verstehen. Als etwas, das nur Auserwählten wie einem selbst und wenigen anderen zugedacht ist. Oftmals wurzelt Selbstüberhöhung in einem Übermaß an Narzissmus, verstanden als dünnhäutige Eitelkeit. Der Narzisst muss alles bekämpfen, was es wagt, einen Kritikpunkt oder Verbesserungsvorschlag einzubringen.

Verhaltenstendenz Nr. 3: Autokratie. Autokratie bedeutet, alles und jedes selbst steuern zu wollen, ohne anderen Entscheidungskompetenz zuzugestehen. Der Autokrat duldet kein selbständiges Handeln unter sich, sondern nur Lakaien in seinem Umfeld. Verbesserungsvorschläge werden akzeptiert, wenn sie unterwürfig eingebracht werden; Kritik wird ähnlich abgestraft wie beim Narzissten.

Verhaltenstendenz Nr. 4: Mitarbeitermeidung. Mitarbeitermeidung bedeutet, Namen nicht zu kennen, Mitarbeiter nicht zu grüßen, ihre Anliegen nur dann zur Kenntnis zu nehmen, wenn sie explizit und offiziell an einen herangetragen werden. Erneut kann Unsicherheit in der Vorgesetztenrolle statt Gleichgültigkeit zugrunde liegen: Man traut sich nicht recht, auf Mitarbeiter zuzugehen, aktiv mit ihnen zu kommunizieren.

Verhaltenstendenz Nr. 5: Tadeln im Beisein anderer. Wenn Kollegen des Mitarbeiters oder Kunden anwesend sind: Kritik hat dort nicht seinen Platz. Getadelt wird ausschließlich unter vier Augen. Und auch dann bezieht sich die Kritik nie auf Eigenschaften, sondern nur auf das Verhalten des Mitarbeiters, also auf korrigierbare Aspekte.

Stellen wir uns vor, einem Vorgesetzten gelingt es, diese fünf Verhaltenstendenz dauerhaft zu vermeiden. Ist damit nicht bereits extrem viel erreicht? Braucht es dann noch einen Idealzustand?

„Führen ohne Idealbild“ hat einen philosophischen Hintergrund. Es ist Karl Poppers „offene Gesellschaft“. Die offene Gesellschaft ist eine Gesellschaft ohne Utopie, ohne Idealzustand. Eine Gesellschaft, in der lediglich Grundregeln verankert sind: Dass politische Führer ohne Blutvergießen und ohne großes Aufhebens aus dem Amt gewählt und durch andere ersetzt werden können; dass das Gewaltmonopol beim Staat liegt und auch dort kontrolliert ist; dass politische Institutionen sich gegenseitig kontrollieren; dass jeder Erwachsene gleichen

Einfluss auf die Regierungsbildung hat; dass Chancengleichheit besteht.

Statt Utopien zu verfolgen, verfolgt Politik in der offenen Gesellschaft eine Sozialtechnologie der kleinen Schritte: Es gilt, erkanntes Leid wie Armut, Arbeitslosigkeit, Chancenungleichheit abzustellen, anstatt einen Idealzustand herzustellen. Führen ohne Idealbild wurzelt in dieser Idee: Jeder Vorgesetzte nach seiner Art, wenn Grundregeln beachtet werden. Führen -und damit auch Unternehmenskultur-erhält damit mehr Entspantheit, mehr Gelassenheit als bei den Versuchen, einen Idealzustand zu erreichen.