

Monatsbrief Oktober 2004 antros consulting, beat brühlhart

Informationen, Gedanken und Ideen für Führungskräfte

„Wollen Sie Vorbild sein?“ – Hoffentlich nicht! (Kritische Gedanken zu einer weit verbreiteten Denkgewohnheit)

Auf die Frage, was denn das wichtigste beim Führen sei, schossen die Seminarteilnehmer vorige Woche wie aus einem Kanonenrohr: „Vorbild sein“. Ja klar, Vorbilder sollen sie sein, die Führungskräfte. Modelle von Tugend und Moral, Arbeitseifer und Pflichterfüllung...Ob das wohl realistisch ist? Lassen Sie uns mal darüber nachdenken.

Man sagt, dass es zwei Bereiche der Vorbildfunktion gibt: der *fachliche* und der *menschliche*. Ich selbst habe oft den Eindruck, dass eigentlich nur eins gemeint ist: mehr arbeiten, der Chef als Ausdrucksform besonderer Leidensbereitschaft.

Wer das *fachliche* Vorbild zu seinem Führungsideal erklärt, hat ein dornenreiches Leben und das Damoklesschwert ständig am Nacken. Wir wissen, dass in vielen Branchen die Halbwertszeit von Wissen gerade mal 4 ½ Jahre beträgt. 80% der Wissenschaftler die jemals gelebt haben, sind heute noch unter uns. Wer in dieser Situation fachlich Vorbild sein will, begibt sich freiwillig und unnötig ins Hamsterrad.

Natürlich *muss* ein Chef wissen, was in seinem Bereich für eine Musik gespielt wird und er muss sich weiterbilden. Aber „Vorbild“ sein? Wozu hat er denn eigentlich Mitarbeiter, wenn er alles selber und besser wissen und können will – und oft auch am liebsten selber tut?

Man kann nicht gleichzeitig dirigieren und im Orchester die erste Geige spielen.

Johann Strauss ist längst tot. Wer es dennoch versucht, dem steht der Burn-out ständig vor der Tür. Das Vorbild Führungskraft als Krone der Erschöpfung!

Und da ist noch ein anderer Aspekt: das nach wie vor hochaktive und hochdynamische Peter-Prinzip, welches den besten Schraubendreher zum Chef macht. Diese Firma hat dann gleich zwei Probleme: sie hat einen guten Schraubendreher weniger und einen unfähigen Chef mehr. Und dieser Chef wird dann „one best way of schraubendrehen“, nämlich seinen eigenen, proklamieren und alle, die etwas verändern und verbessern wollen, vor den Kopf stoßen. Er wird zum sprudelnden Quell täglicher Demotivierung. Dazu kommt: dieses Vorbild will nicht nur Vorbild *sein*, sondern es auch *bleiben*. Was wird er tun? Er wird alles daran setzen, den Mitarbeiter zu distanzieren. Und weil das durch Fachwissen und Können allein nicht möglich ist, wird er die Entwicklung der Mitarbeiter verhindern und als neuen Mitarbeiter nur einstellen, wer ihm fachlich unterlegen ist. Der Start in die Spirale der Dekadenz, der Anfang vom Ende.

Können Sie sich unter „menschliches“ Vorbild etwas konkretes vorstellen? Ist es überhaupt möglich, menschliches Vorbild zu sein? Ich bezweifle das – entgegen der weit verbreiteten Vorbildkultur in den meisten Unternehmen - schon lange.

Zum einen, weil jeder den andern anders wahrnimmt. So ist das Vor-Bild nie etwas, das von allen gleich gesehen wird. Was für den einen beispielhaft ist, wirkt auf den andern störend, was der eine für nachahmenswert hält, ist für den andern absurd.

Und wie oft erlebe ich, dass diejenigen, die Vorbildlichkeit am lautesten fordern, von den Mitarbeitern überhaupt nicht als Vorbild gesehen werden. Schon von daher ist die Forderung nach Vorbildern Unsinn.

Zum andern: Vorbild ist nie etwas aktives, Vorbild ist immer passiv. Sie werden im aller besten Fall von andern zum Vorbild erkoren. Vielleicht können Sie es nicht verhindern, dass Ihre Mitarbeiter in Ihnen etwas Vorbildliches sehen. Das wird aber immer als Fremdzuweisung passieren, nie als Selbstinszenierung. Vor-Bilder zum Hinterherlaufen können den Mitarbeitern eben nicht einfach „vorgesetzt“ werden. Das funktioniert ganz einfach nicht!

Vorbilder sind keine selbst leuchtenden Sonnen, sondern Fackeln, die wir selber anzünden.

Wer dennoch versucht, *aktiv* Vorbild zu sein, wird es gerade deshalb nie. Warum? Weil dieses aktive Vorbild nicht handelt um des Handelns willen, sondern um Vorbild zu sein. Seine Motivation ist nicht auf das notwendige Handeln gerichtet, sondern auf den Schein, der dieses Handeln erzeugen soll. Die Führungskraft als unbeholfener Laienschauspieler in einer lächerlichen Rolle. Mitarbeiter haben ein feines Gespür dafür und sind sehr sensibel für die Glaubwürdigkeit ihrer Chefs! Aussagen wie: „War kürzlich beim Chef zu Hause eingeladen. Der ist ja ganz anders...“ müssen mehr als zu denken geben.

Vorbilder bedingen Nachbilder

Was wird denn da mit dem Schrei nach Vor-Bildern eigentlich gefordert? Was, wenn alle einem Vor-Bild hinten nach rennen? Es liegt auf der Hand: Der Mitarbeiter wird zur Kopie, das Nachbild seines Vorbildes. Lebende Imitate! Zombies! Mitarbeiter, die nicht selber lernen, die sich nicht mit sich selber auseinandersetzen, sondern sich vom Chef beeindruckt lassen. Die nicht kreative Ideen produzieren, sondern nachahmen, die nicht denken, sondern kopieren. Solche Mitarbeiter gehen auf ausgetretenen Pfaden und dort rutscht man leicht aus. Eine Unternehmenskultur, die auf Vorbildern beruht, schafft über Abhängigkeiten (vom Vorbild) hinaus den Mitarbeitertypus, den es eigentlich nicht haben will und gerade für den Erfolg nicht brauchen kann. Statt selbständig Denkende und eigenverantwortlich Handelnde hat es lauter Abzüge des Originals. Und das soll in den Erfolg führen?

Einige Tipps

- **Spielen Sie nur noch eine einzige Rolle: Ihre eigene.**
- **Handeln Sie nach Ihrer Überzeugung und nicht danach, was andere darüber denken könnten.**
- **Seien Sie konsequent – zuerst mit sich selbst.**
- **Fordern Sie nicht Dinge von andern, die Sie selbst nicht tun.**
- **Fördern Sie die individuellen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter.**

Wie sagte doch Emerson: „**Es kommt in der Erziehung eines Menschen eine Zeit, in der er zur Überzeugung gelangt, dass Neid Unwissenheit, dass Nachahmung Selbstmord ist, dass er in Freud und Leid sich als sein Schicksal akzeptieren muss; dass, obgleich das Universum voll von guten Dingen ist, kein einziges nahrhaftes Korn zu ihm kommen kann, außer durch seine Arbeit, die er dem Fleckchen Erde widmet, das ihm zur Bearbeitung gegeben ist. Die Kraft, die in ihm wohnt, ist dann neuer Art, und niemand als er allein weiß, was er zu tun vermag; und auch er weiß es so lange nicht, bis er es selber ausprobiert hat**“

Aktuelle Seminare		
a) öffentliche	Leadership II	25./26. November 2004
	Leadership	29./30. November 2004
<p>NEU ab Januar 2005: Der befreite Verkäufer – erfolgreich verkaufen jenseits hemmender Techniken. Erfolgreiche Verkäufer sind erfolgreich, weil sie sich nicht an die standardisierten Verkaufstechniken halten und sich jenseits der „Verkaufsregeln“ bewegen. Es gibt im Leben eines Verkäufers nur eine einzige Methode, die funktioniert: seine eigene.</p>		
b) Inhouse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehr Effizienz und Effektivität ▪ Mitarbeiterpower – erfolgreiche, motivierte MitarbeiterInnen ▪ NEU ab Januar 2005 „Leiter werden, Leiter bleiben“ Entwicklung und Anwendung der Führungsfähigkeiten für mittlere und untere Kader. 	
Vorträge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ KMU-Tagung, Simmental: „Erfolg beginnt im Kopf – Misserfolg auch“ 28. 10. 2004 St. Stefan ▪ Schweiz. Inneneinrichter-Kongress „So profilieren Sie sich auf dem Markt“ 18. 11. 2004 Winterthur 	

LEITER WERDEN, LEITER BLEIBEN

Es sind die mittleren und unteren Kader, welche die Pläne und Strategien „von oben“ umsetzen müssen, sei es in der Produktion, im Marketing oder im Backoffice. Nebst fachlicher Kompetenz benötigen sie ein hohes Maß an Führungsfähigkeit. Nur so können sie ihrer Aufgabe gerecht werden und zusammen mit ihren Teams positive Resultate und Ziele erreichen.

Leiter werden, Leiter bleiben ist ein nachhaltiges Entwicklungsprogramm, welches nicht nur Wissen vermittelt sondern dessen Anwendung und Umsetzung in der Unternehmung gewährleistet. Verlangen Sie jetzt weitere Informationen bei info@antros.ch

Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche Zeit - und bis zum nächsten Mal.

Beat Brühlhart
antros consulting
ch - 3186 düdingen

+4126 493 41 52 / +4179 445 88 37 info@antros.ch www.antros.ch <<http://www.antros.ch/>>