



Ceterum censeo: I. Brief

Gute Führung

Gute Führung gilt als Schlüsselfaktor für den Erfolg einer Organisation. Doch was „gute Führung“ ist, bleibt oft unklar. Viele „Management by...“-Empfehlungen verwirren zusätzlich, da sie sehr unterschiedliche Rezepte für Führungskräfte anbieten. Und die Führungskräfte selbst? Sie scheinen nicht selten (vor allem, wenn sie es auf der Karriereleiter weit nach oben geschafft haben) von ihrer Qualität schon deshalb überzeugt zu sein, weil sie sonst ihre Position nicht erreicht hätten (vielleicht sollten sie das Peter-Prinzip ernster nehmen?).

Ich habe mir – jenseits aller Rezepte und Führungsgrundsätze – einmal angeschaut, was sich auf Grund neurobiologischer und anderer empirischer Befunde über Führungsverhalten und dessen Auswirkungen sagen lässt.¹

Grundlegendes

Zunächst fällt auf, dass sich Instabilität und mangelnde Kontinuität im Führungsverhalten grundsätzlich belastend auf die Mitarbeiter auswirken: Inkonsistentes und unberechenbares Führungsverhalten erzeugt Unsicherheit und Orientierungslosigkeit. Dieser Mangel an Verlässlichkeit/Verbindlichkeit entzieht einer Organisation Potenziale, da die Qualität der eigenen Arbeit nicht nachvollziehbar beurteilt werden kann und die Energie der Mitarbeiter in hohem Maße zur Erkundung des „richtigen“ Verhaltens und zur Absicherung des eigenen (beruflichen) Überlebens verbraucht wird.

Autoritäre Führung?

Autoritäre Führung, stabil und durchsetzungsstark, schafft demgegenüber Verhaltenssicherheit.

¹Da es sich hier um einen „Brief“ handelt, werde ich keine Details mit den entsprechenden Verweisen berichten. Dies soll später in einem Aufsatz nachgeholt werden.

Aber sie erzeugt auch permanente Wachsamkeit und – damit verbunden – Stress: Das Augenmerk gilt nicht primär der Qualität der zu erfüllenden Aufgaben, sondern der Person des Vorgesetzten und dessen zu erwartenden Aktionen/Reaktionen. Spitzenleistungen können auf diese Weise kaum erbracht werden, vor allem, wenn es um die Erledigung anspruchsvoller oder kreativer Aufgaben geht. Denn Stress reduziert die Fähigkeit zu komplexem Denken und Handeln; in hoher Dosierung löst er Fluchtgedanken („Ich will hier raus“) oder Passivität (nur nicht auffallen; sich totstellen) aus.

Nicht zuletzt reduziert autoritäre Führung die Freude auf die eigene Leistung und die Bereitschaft zum individuellen Engagement. Ursprünglich an ihrer Aufgabe interessierte Mitarbeiter reagieren mit Widerstand oder ziehen sich innerlich zurück. Für leistungsstarke Mitarbeiter mit intaktem Selbstbewusstsein wird eine Kündigung zunehmend attraktiv.

Autoritäre Führung wird also teuer erkaufte. Die Kosten werden augenfällig, wenn andauernder Stress seine Spuren in Form von Erschöpfung, Depressionen und Krankheiten bei den Mitarbeitern hinterlässt oder Stellen wg. Kündigung neu besetzt werden müssen.

Autoritative Führung

Gute Führung muss also einerseits Orientierung, Kontinuität und Stabilität vermitteln, andererseits einen möglichst angst- und stressfreien Raum schaffen, in dem die Wachsamkeit und das Interesse der Mitarbeiter den ihnen anvertrauten Aufgaben und nicht den jeweiligen Befindlichkeiten der Führungskräfte gilt.

Die Antwort auf diese Postulate kann keine autoritätsfreie Zone sein; denn diese wäre nicht geeignet, die erforderliche Orientierungssicherheit zu erzeugen. Ganz im Gegenteil: Eine autoritätsfreie Zone würde zu offenen oder verdeckten Machtkämpfen geradezu einladen. Solche internen Auseinandersetzungen könnten (auch) als Versuch verstanden werden, die Orientierungslosigkeit zugunsten der Vorstellungen der jeweils stärksten Gruppierung zu beenden.

Auf Autorität kann also nicht verzichtet werden, wenn sich eine Organisation nicht dem Machtspiel dazu nicht legitimierter Kräfte ausliefern will.

Durch autoritative Führung lassen sich die Nachteile autoritärer Führung auf der einen sowie einer autoritätsfreien Zone auf der anderen Seite vermeiden. Autoritatives Führen zeichnet sich durch „respektvolle Verantwortlichkeit“ aus. Respektvolle Verantwortlichkeit zeigen solche Führungskräfte, die zuhören können, die Argumente der Mitarbeiter wertschätzen – aber auch Antwort geben. Eine solche Antwort soll Orientierung schaffen. Sie wird den Mitarbeitern nicht immer gefallen. Sie ist aber gut begründet, würdigt andere Sichtweisen und macht ihre Einbettung in den Gesamtzusammenhang organisatorischen Handelns, ihre Sinnhaftigkeit, deutlich.

Wie sich respektvolle Verantwortlichkeit in konkretes Handeln und Verhalten umsetzen lässt – dazu gibt es keine Rezepte. Denn jede Führungskraft ist das Ergebnis ihres individuellen, durch das Zusammenspiel unbewusster, emotionaler und rationaler Faktoren geprägten Entwicklungs- und Reifeprozesses. Respektvolle Verantwortlichkeit wird sich deshalb – je nach Prägung einer Persönlichkeit – sehr unterschiedlich ausdrücken. Vor allem aber lässt sie sich nicht vortäuschen, da auf Dauer und insbesondere in Stress- und Krisensituationen die „wahre Persönlichkeit“ unübersehbar hervortritt.

Ein solchermaßen von respektvoller Verantwortlichkeit getragener Führungsstil findet Akzeptanz

- wenn er sich als verlässlich erweist und in der Persönlichkeit der Führungskräfte verankert ist
 - also nicht als bloße Methode oder gar verfeinerter Beherrschungsmechanismus entlarvt wird
- wenn er berufliche und fachliche Kompetenz erkennen lässt.

Wo Mitarbeiter respektvolle Verantwortlichkeit erleben und von der Professionalität ihrer Führungskräfte überzeugt sind, wird sich eine Kultur entfalten, in der kontinuierlich gute Leistungen möglich sind. In einer solchen Kultur werden die Mitarbeiter nicht nur durch ihre Erfolgserlebnisse motiviert; allein schon die Qualität der sozialen Interaktionen wirkt sich wie eine Belohnung aus: hier macht das Arbeiten Freude (meistens).

Ceterum censeo

Lassen Sie sich nicht durch jene Stimmen verunsichern, die in einer extensiven Partizipation den Weg zum Glück sehen. Und lassen Sie sich nicht von solchen Führungskräften vereinnahmen, denen der autoritäre Führungsstil schon deshalb Genugtuung verschafft, weil sie sich auf diese Weise permanent in ihrer Wichtigkeit bestätigt sehen. Wenn es tatsächlich auf gute Leistungen der Mitarbeiter und den Erfolg Ihrer Organisation ankommt, wird autoritative Führung diesen Postulaten am ehesten gerecht.

Werden Erfolg und messbare Leistung aber dort, wo Sie arbeiten, geringer geschätzt als extensive Partizipation oder die narzisstische Pflege des eigenen Ego, dann sollten Sie entweder mit den Wölfen heulen oder sich ein neues berufliches Umfeld suchen. Denn die Praktizierung eines Führungsstiles, der den in Ihrer Organisation herrschenden Gepflogenheiten widerspricht, werden Sie mit erhöhtem Stress und seinen typischen Symptomen (Erschöpfung, Krankheit, Depression) bezahlen.

Staufen, Februar 2015

Burkhard Krupp