

Die Kunst, sich führen zu lassen

Von Klaus Eidenschink

Es gibt Häuptlinge und es gibt Indianer, und häufig gibt es mehr Häuptlinge als Indianer. Diese Klage hört man oft in Unternehmen. Es scheint attraktiver zu sein, zu führen als geführt zu werden. Aber zum Gelingen des Ganzen müssen beide Rollen kompetent wahrgenommen werden: Führen und Sich-Führen-Lassen. Die Managementliteratur ist voll von Konzepten und Rezepten für gute Führungskräfte.

903 Bücher werden zum Beispiel bei Amazon zum Stichwort „Führung“ aufgelistet! Wo jedoch findet man Bücher, die helfen, sich einzuordnen und sich zu fügen? Personalentwicklungsprogramme sind voller Führungskräftebildungen. Wo finden sich parallel dazu Seminare zum Thema „Wie überwinde ich meine inneren Widerstände gegen das, was von oben kommt?“ Wer sich mit dieser Frage beschäftigt, läuft Gefahr, sich zu disqualifizieren.

Ist doch das Thema Sich-führen-lassen gerade in Deutschland mit Klischeevorstellungen von Parieren und Kadavergehorsam gekoppelt. Wer jedoch bestrebt ist, bloß nicht nach Mustern von Befehl und Gehorsam zu führen, der ist allerdings anfällig dafür, einen Fehler der gegenteiligen Art zu begehen: Einer schafft an und die anderen diskutieren, ob sie geneigt sind, etwas tun zu wollen. Im gegenwärtigen Verständnis von Führung hat man die Verantwortung für eine gelingende Aufgabenbewältigung in Teams und Organisationen einseitig auf die „Häuptlinge“ abgewälzt. Sie sollen führen, Teamarbeit ermöglichen, den Einzelnen fördern und entwickeln, dabei schnell, effizient und effektiv sein. Sie sollen die Bedürfnisse der Mitarbeiter ernst nehmen und selbstverständlich die Unternehmensziele konsequent und kompromisslos umsetzen.

Dabei geht die Frage verloren, welche Verantwortung, welche Fähigkeiten, welche Ausbildung und welches Selbstverständnis es auf Seiten der „Indianer“ braucht, damit der „Häuptling“ eine Chance hat. Wenn man derzeit als Berater tätig ist, fällt nämlich nicht nur der Mangel an Führung auf, sondern auch die Unfähigkeit und der Unwillen, sich führen zu lassen. Es fehlt nicht nur an Führungs- sondern ebenso an Mitarbeiterverantwortung: Jede Änderung der Aufgabe, der Arbeitsplatzgestaltung, jeder Wechsel der Zielset-

zung, der Sinn der (Unternehmens-/Abteilungs-)Ziele insgesamt und deren Begründung im Besonderen, bedürfen zunehmend allesamt ausführlicher Erläuterungen und Motivationstechniken. Andernfalls breiten sich Trotz, Rebellion, Sabotage, Demotivation, Depression und Loyalitätsverlust aus. Alles nach dem Motto: „Die da oben spinnen halt!“ Die Vorgesetzten müssen immer idealer werden, wollen sie noch Akzeptanz finden.

Dabei ist eine brisante Doppelbotschaft in den Belegschaften zu vernehmen: Allerorten wird der Mangel an Entscheidungen beklagt. Wenn aber „oben“ Entscheidungen getroffen werden, dann sind es selbstredend immer die falschen. Die Komplexität der Welt hat in einem Ausmaß zugenommen, dass an jeglicher Entscheidung naturgemäß leicht Kritik geübt werden kann. Es ist eine Illusion zu meinen, man könne im globalen Wettbewerb die 100-Prozent-Lösung finden. Aber genau das erwarten derzeit die „Indianer“ in den Unternehmen von ihren „Häuptlingen“. Das führt zu einem Abstimmungs- und Absicherungszwang nach dem Motto: Ist auch schon jeder gefragt worden? Nur Wenige sind bereit, sich mit Entscheidungen zu identifizieren, denen sie nicht vollständig zustimmen können.

Teamarbeit wird als Rahmen verstanden, um eigene Ideen einzubringen, nicht jedoch, um zu lernen oder nachzugeben. Die Balance zwischen Einwirken und Auf-sich-einwirken-lassen stimmt nicht. Viele Menschen in den Unternehmen müssen (wieder) lernen, wie man zustimmt, ohne Stimmvieh zu sein, wie man sich anpasst, ohne sich aufzugeben, wie man sich einfügt, ohne sich klein zu fühlen. Diese Kunst des Sich-Führen-lassens zu propagieren, ist gelinde gesagt unpopulär. Der Zeitgeist versteht Selbstbe-

stimmung und Selbstwert einseitig als Freiheitsmöglichkeit und Einzigartigkeit. In dieser Einseitigkeit gerät dieser Unwillen zum Geführtwerden aber zum manifesten Standortnachteil.

Der Autor ist Geschäftsführer der Beratungsfirma Eidenschink & Partner und Leiter von Hephaistos, Coaching-Zentrum in München

