

Mit den Wölfen heulen oder selbst das Alpha-Tier werden

In den vergangenen Jahren hat sich eine erstaunliche Veränderung vollzogen: **Die Zeit, die eine Führungskraft für die eigentliche Führungsaufgabe zur Verfügung hat, liegt häufig unter zehn Prozent der Arbeitszeit.** Parallel dazu sind die Anforderungen enorm gewachsen.

Von Thomas Ebrahim

Die moderne Management-Literatur wirft permanent neue Führungstechniken auf den Markt. Selbst wenn sich ein großer Teil der Ideen als alter Wein in neuen Schläuchen offenbart, sind Führungskräfte gezwungen, sich mit diesen Trends auseinanderzusetzen. Es wird viel gefordert, aber wenig getan, um Führungskräfte zu entwickeln. Viele Führungskräfte stehen bei ihrer persönlichen Entwicklung alleine da. Sie haben keinen Coach oder Trainer, der ihnen das nötige Wissen vermittelt und sie unterstützt. Es scheint, als ob Menschenführung so einfach ist, dass es keinerlei fundamentale Ausbildung dazu geben muss.

Das Ergebnis kennen wir: Neun von zehn Führungskräften sind mit ihrem Job überfordert und werden von ihren Mitarbeitern bestenfalls geduldet. Sie sind gute Arbeiter, aber weit davon entfernt, gute Führungskräfte zu sein. Sie werden in Ruhe gelassen, solange sie mit den Wölfen heulen, und widmen sich lieber den Sachaufgaben als den Menschen. Sie werden mit Amtsautorität und einem schönen Titel ausgestattet, und niemand zeigt ihnen, wie sie ihre Persönlichkeit entwickeln können.

Die Besessenheit, ein Ziel zu erreichen

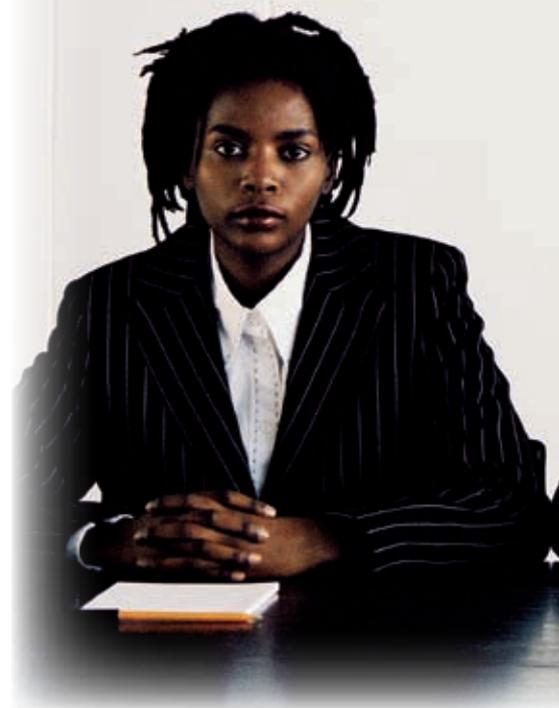
Kaum eine Führungskraft ist auf ihre Aufgabe vorbereitet worden. Die meisten haben keine Kenntnis davon, wie man ein Kritikgespräch führt, wie man Mitar-

beiter beurteilt, ein ordentliches Einstellungsgespräch führt oder einem Mitarbeiter kündigt.

Was eine gute Führungskraft antreibt, ist die Besessenheit, ein Ziel zu erreichen. Gute Führungskräfte kümmern sich nicht um Erfolgsrezepte und Führungstrends. Sie bleiben unbeeinflusst von selbsternannten Management-Gurus, die kometenhaft auftauchen und genau so schnell wieder verglühen. Sie plappern nicht infantil die neuesten Modeworte trendiger Management-Literatur nach. Sie bilden sich eine eigene Meinung, sind streitbare Geister und glauben nicht an Heilslehren pseudo-psychologischer Manipulationstheorien. Sie sind keine Kopien eines Idealbilds, sondern Originale.

Gute Führungskräfte sind Vorbilder und überzeugen durch ihre Taten. Denn der Mensch wird an seinen Taten gemessen und nicht an seinen Worten. Sie sind von ihrer Aufgabe überzeugt, also in hohem Maße authentisch. Sie sind Visionäre und schaffen es, die Menschen von ihren Visionen zu überzeugen. Sie geben Hoffnung und setzen ihre gesamte Energie ein, um ihre Ziele zu erreichen. Sie verlangen nichts, was sie nicht selbst bereit sind zu tun.

Viel ist geschrieben worden über das Thema Menschenführung. Je nach Wirtschaftslage veränderte sich das Bild des idealen Führers. Es scheint, als gäbe es kein Patentrezept – was daran liegen könnte, dass der Mensch als Individuum kein konsistentes Wesen ist. Er verhält sich, je nach Kontext und Tagesform, bis-



weilen sehr unterschiedlich. Das gilt für alle Menschen, auch für Führungskräfte.

Betrachten wir die biologischen Aspekte der Führung bei Säugetieren, finden wir einen sehr einfachen Hinweis auf die Grundlage der Führungsfähigkeit: Testosteron. Das Alpha-Tier hat die höchste Konzentration dieses Hormons in sich und benimmt sich auch so.

Blutprobe statt Einstellungsgespräch

Es führt die Herde oder das Rudel durch Aggressivität, Angst und Unterdrückung. Auf der anderen Seite vertraut die Herde bzw. das Rudel dem Alpha-Tier, da es durch Stärke führt und somit die Gruppe beschützt. Ein Prinzip der Natur, das funktioniert.

Vor kurzem besuchte ich ein Seminar, in dem der Trainer eben diese Theorie als Grundlage seiner Führungsmethodik erklärte. Nicht nur, dass alle Frauen damit aus Führungspositionen ausscheiden, die Einstellung von Führungskräften muss nicht mehr durch langwierige Auswahlverfahren erschwert werden. Man nimmt einfach eine Blutprobe, und derjenige mit dem höchsten Testosteronspiegel bekommt den Job. So viel zu neuen Trends in der Führung.

Was aber macht einen Menschen zur Führungskraft? Die Antwort auf diese Frage ist denkbar einfach. Es sind die Mitarbeiter, die der Führungskraft folgen, ihr

vertrauen und die eine Leitfigur akzeptieren. Das ist die Basis. Ein einfaches, logisches und pragmatisches Gesetz. Ohne freiwillige Gefolgsleute ist jede Führungskraft arbeitslos. Führungskräfte sollten nie vergessen, dass sie ihre Position nur erreicht haben, weil es Menschen gibt, die sich von ihnen führen lassen wollen. Alles andere wäre paradox und menschenverachtend.

Interessant an dieser Stelle ist ein Zitat des Sozialphilosophen Max Horkheimer (1895-1973), der schrieb: „Die Menschen bezahlen die Vermehrung ihrer Macht mit der Entfremdung von dem, worüber sie Macht ausüben.“

Fazit

Führungskräfte haben Macht oder wenigstens Amtsautorität, die in den meisten Unternehmen mit Macht gleichzusetzen ist. Doch diese Form der Macht ist kurzweilig, da sie sich nur ausüben lässt, wenn die zu Führenden damit einverstanden sind. Macht bekommt die Führungskraft von den Mitarbeitern und nicht von der Personalleitung oder dem Vorgesetzten. Bei vielen Führungskräften habe ich den Eindruck gewonnen, sie verlassen sich lieber auf ihren Testosteronspiegel, statt ihre Persönlichkeit als Führungskraft zu entwickeln.

Handeln Sie... pro-aktiv! ■



Thomas Ebrahim



Seit über 14 Jahren arbeitet Thomas Ebrahim, Jahrgang 1967, als Berater, Coach und Trainer für unterschiedliche Persönlichkeiten in Führung und Vertrieb. Begonnen hat der gebürtige Stuttgarter seine Karriere im Vertrieb von Investitionsgütern. Im Anschluss daran war er vier Jahre bei einem renommierten internationalen Trainings- und Beratungsinstitut als Senior Consultant mit den Schwerpunkten auf Marketing und Vertrieb tätig.

chen, Berlin) und Österreich (Wien) aktuell 25 festangestellte Berater, Trainer und Coaches.

Thomas Ebrahim tritt darüber hinaus in regelmäßigen Abständen als Gastdozent an der Steinbeis Universität Berlin zu den Themen „Rhetorik und Kommunikation“, beim Siegfried Vögele Institut zum Thema „Aktivitätenorientierte Vertriebssteuerung“ sowie bei der Deutschen Verkaufsleiter Schule (DVS) zum Thema „TopSelling Professional – Neue Verhandlungsstrategien“ auf.

Kontakt

RAYCON INTERNATIONAL GmbH, Bajuwarenring 1
D-82041 Oberhaching bei München
Telefon +49 (0)89 - 62 78 97-0, Telefax +49 (0)89 - 62 78 97-22
eMail info@raycon-international.de
Webadresse www.raycon-international.com

Die von ihm und Werner Katzengruber 1998 gegründete RAYCON INTERNATIONAL GmbH berät nationale und internationale Unternehmen im Bereich Human Resources Management. Das Unternehmen beschäftigt an den Standorten Deutschland (Mün-