

Führungskraft als Vorbild – ein Mythos?

Autor: Hans Habegger

Begriffsklärung

Ein „Vorbild“ ist eine Person, ein Modell, mit dem man sich identifizieren kann, oder eine Person mit beträchtlichem Ansehen beim Beobachtenden, welches zum Nachahmen einlädt. (*Wiktionary*).

Bedeutung in der Praxis

Die Erwartung an Führungskräfte, sie sollten ein Vorbild sein, bedeutet also, sie sollten ein Modell sein, das von den Mitarbeitern nachgeahmt wird und mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren können. Identifikation bedeutet in diesem Zusammenhang, mit dem Modell identisch (also gleich zu sein) zu sein.

An dieser Stelle könnten Sie jetzt sagen: „Das geht doch gar nicht“, oder „So ist das ja gar nicht gemeint.“

Das stimmt. Und wir würden im weiteren Gespräch eine Differenzierung vornehmen.

Jedoch findet diese Differenzierung außerhalb von Institutionen, die sich mit Lerntheorien beschäftigen, eher selten statt.

So plagen wir also Führungskräfte mit einem undifferenzierten Begriff, dem so schwerlich in seiner Gesamtheit gerecht werden können.

Mehr noch, es führt unbemerkt zu einem Selbstverständnis von Führungskräften, das eher kontraproduktiv ist und einer der vielen Stressfaktoren darstellt.

Was bedeutet also „Vorbild sein“ im Führungsalltag?

Nehmen wir ein Beispiel aus dem Sport, das Sie kennen. Viele Tennisspieler haben Boris Becker in seiner aktiven Zeit als Vorbild gehabt. Das bedeutet, dass sie bestrebt waren, ihn in seiner Art Tennis zu spielen nachzuahmen, um erfolgreich Tennis zu spielen. Das heißt, Boris Becker war Vorbild für die Art und Weise des Tennisspielens und den damit verbundenen Erfolg – und nur dafür. Identifikation bezog sich also nicht auf die Person als Ganzes, sondern auf die Tätigkeit der Person.

Und hier kommen wir auf die Spur des Irrtums, der durch fehlende Differenzierung des Begriffes Vorbild im Zusammenhang mit Führung entsteht.

Die Rolle der Führungskraft

Die Rolle der Führungskraft, und damit deren Tätigkeit, ist „Führen“. Also kann die Führungskraft nur für die Tätigkeit „Führen“, bzw. für die Rolle „Führungskraft“ als Modell, als Vorbild dienen.

Das wiederum aber sollen die Mitarbeiter nicht „nachmachen“, denn das ist nicht ihre Aufgabe, nicht ihre Rolle. Unbeschadet davon ist, dass die Mitarbeiter dieses Führungsverhalten als Vorbild für eine spätere Führungsrolle abspeichern.

Je nach Tätigkeitsbereich kann es erforderlich sein, einem Mitarbeiter zu zeigen, wie etwas zu erledigen ist, dies gleich zum „Vorbild“ hochzustilisieren halte ich für überzogen.

Beispiel Führungskraft im Vertrieb

Nehmen wir eine Führungskraft im Vertrieb.

Soll es die Aufgabe der Führungskraft sein, dem Vertriebsmitarbeiter zu zeigen, wie er verkauft, damit der Mitarbeiter das nachmacht?

Die Interaktion zwischen Gesprächspartnern in einem Vertriebsprozess ist hoch individuell und abhängig von der Persönlichkeitsstruktur der Beteiligten. Die Aufgabe für die Führungskraft ist aus meiner Sicht, den Mitarbeiter in seiner Entwicklung zu einer eigenständigen Vertriebs-Persönlichkeit zu unterstützen.

Durch Nachmachen geschieht dies nur bedingt.

Appell an die Führungskräfte

Werte Führungskräfte:

Ihre Aufgabe ist es, in geeigneter Form darüber zu reflektieren, wofür Sie Vorbild/Modell sein wollen.

Dies kann sich nicht auf Sie als Person in ihrer Gesamtheit beziehen.

Davon dürfen Sie sich entlasten.