

Arbeit & Bildung

Digitalisierung

Energiewende

Finanzen

Frank Uffmann

Beitragsserie: Vertrauen in Führung

Teil V: Toxic Leader – Die dunkle Seite der Führung

10. Juni 2021

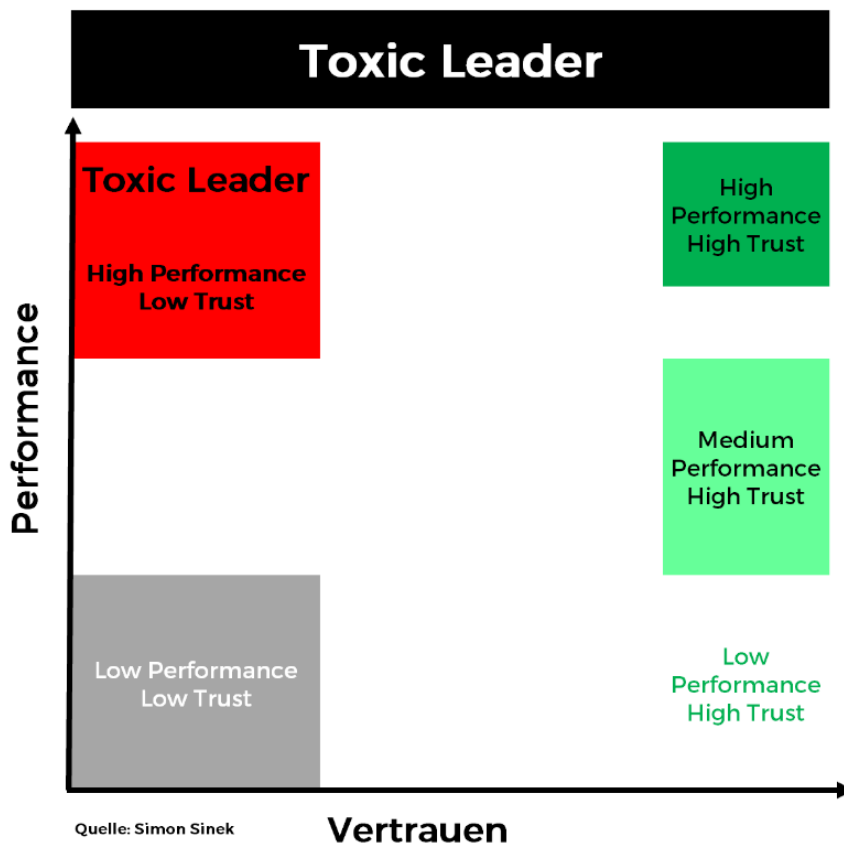
Beitragsserie: Vertrauen in Führung

Teil V: Toxic Leader – Die dunkle Seite der Führung

Im Zusammenspiel der Faktoren Vertrauen und Performance ergibt sich eine Konstellation, die sich äußerst negativ auf die Unternehmenskultur auswirkt: „Toxic Leadership“. Führungsexperte Frank Uffmann beleuchtet die dunkle Seite der Führung und wie dadurch ein giftiger Kreislauf für das Unternehmensklima entsteht.

Unser Gehirn ist schon toll! Es organisiert sich selbst und manchmal (oder auch öfter) könnte man denken, das macht ja vieles alleine und braucht mich gar nicht, vor allem nach dem Studium des Buches „Schnelles Denken, langsames Denken“ von Daniel Kahnemann. Und das ist gut so, denn die Digitalisierung und permanente Veränderung fördert den Aufbau neuer Nervenzellen und neuronaler Netzwerke, sodass die erlebten Veränderungen schnell zu Routinen werden und wir damit gelassen umgehen können. Der Umgang durch das schnelle Lernverhalten mit unserem Smartphone ist ein gutes Beispiel dafür. Unser Gehirn hat sich nutzungsabhängig selbst umgeformt – man nennt das Neuroplastizität – und schon ist das Handy nicht mehr aus unserem Leben wegzudenken. Wie schön wäre es, wenn sich dieses Beispiel auf alle Veränderungen auch in den beruflichen Kontext übertragen lassen würde. Das hat natürlich etwas mit der Einstellung und Haltung des Mitarbeiters zu tun, aber natürlich auch mit der Führungskraft. Betrachten wir die Arbeit einer Führungskraft in den zwei Dimensionen Performance – letztendlich wird jede Führungskraft an Ergebnissen gemessen – und Vertrauen als grundlegende Bausteine einer beziehungsorientierten Führung, einmal näher.

¹ Frank Uffmann, Diplom-Leader, Autor, Macher und EX-Manager der Finanzindustrie gibt Tipps aus der Praxis für die Praxis zum Selbermachen. Er ist Gründer des [Praxis Institutes für zertifizierte Führung](#).



In der Abbildung sehen wir in der Ecke links unten das graue Feld „Low Performance“ und „Low Trust“. Eine Führungskraft mit schlechten Ergebnissen und wenig Vertrauen bei den Mitarbeitern will natürlich niemand haben. Wie fühlt sich dagegen „High Performance“ und „Low Trust“ an? Nach der Überwindung des ersten kurzen Widerstandes im Geiste geht ihnen durch den Kopf, dass jemand, der richtig gute Ergebnisse liefert auch ihrer eigenen Performance guttun würde und sie sehen schon ihren Chef vor dem geistigen Auge, wie er ihnen mit einem Schulterklopfen zur Auswahl dieser Führungskraft gratuliert. Mit stolzeschwellter Brust nehmen sie das Lob an und murmeln etwas von «freue mich meinen Beitrag leisten zu können». Woche für Woche liefert diese Führungskraft tolle Ergebnisse in allen Controllingsystemen und der Hype um diese Person nimmt Fahrt auf, doch irgendwann fragen sie sich: «wie macht der oder die das nur?» Ist erst einmal das Samenkorn der Neugierde (Zweifel) gepflanzt, zeigt sich unter genauer Betrachtung der Ergebnisse, dass eine ausschließlich performanceorientierte Führung ohne Vertrauen bei den eigenen Mitarbeitern Grundlage der Erfolge ist. Motto: Performance über alles – und dafür kann man auch schon mal fünf gerade sein lassen! Die guten Ergebnisse lösen am Anfang noch Motivation bei den Mitarbeitern aus, aber je mehr Zwang ausgeübt wird, desto größer die empfundene Angst. Das Stresshormon Cortisol wird im Gehirn ausgeschüttet und löst Vernetzungen im Gehirn wieder auf und der Mitarbeiter kann nicht mehr auf seine höheren geistigen Fähigkeiten zugreifen. Der Circulus vitiosus aus Angst-Vermeidung-Belastung-Gescheiterte Bewältigung-Selbstzweifel ist angestoßen.

Ein weiterer Aspekt spiegelt sich in der Missachtung der Führungskultur des Unternehmens wider, die sich, wenn man keinen Riegel vorschiebt, auf weitere Führungskräfte ausdehnt und

den „Toxic Leader“ zum Vorbild für alle macht. Die Frage im Unternehmen nach «Wer ist hier das Arschloch?» hat gute Chancen genau diesen Typus zu entlarven. Diese Führungskraft erzeugt kurzfristig Performance und zerstört langfristig das Unternehmen!

Zurück zur Abbildung: High Performance und High Trust entspricht natürlich dem Idealbild, scheint allerdings vom Aussterben bedroht zu sein und die wenigen Exemplare erfreuen sich großer Beliebtheit. Manchmal kann aber auch die zweite Wahl – Medium Performance und High Trust – die beste Wahl sein und die Frage nach «Wer ist im Unternehmen immer für dich da?» gibt Hinweise auf diese Person. Klar, eine Führungskraft mit wenig Erfolgen, auch wenn sie sehr vertrauenswürdig ist, klingt nicht besonders sexy, aber immer noch besser als ein Toxic Leader.

Fazit

Interessanterweise haben wir unzählige Controllingsysteme in Organisationen zur Messung von Performance entwickelt, seltsamerweise aber nur wenige, um Vertrauen zu messen, was schon eine Vorahnung darauf gibt, welcher Führungskultur wir wie die Lemminge folgen.