

## Stromberg und die Folgen

# Raus aus der Stromberg-Falle: Die Führungskraft und der Kleinkrieg am Arbeitsplatz

von Doris Stempfle

*Stromberg – der egoistische und selbstgerechte Macho, der seine Mitarbeiter gerne bis aufs Blut mobbt und sie als Mittel zum Zweck sieht, der nach unten tritt und nach oben buckelt. Das Büro-Ekel, dem die Mitarbeiter nacheifern und so für den Kleinkrieg im Büro sorgen. Wie viel „Stromberg“ steckt in der Realität in den Führungskräften?*



Fragen Sie einmal in Ihrem Bekannten- und Kollegenkreis herum, wer die TV-Serie „Stromberg“ kennt und mag – und warum Ihr Bekannter sie mag. Nach meiner Erfahrung gibt es zwei Hauptgründe:

- Viele Menschen erkennen ihren persönlichen Stromberg, ihren Chef in der Person wieder, die von dem Schauspieler Christoph Maria Herbst so herrlich verkörpert wird. „Ja, genau so geht es bei uns zu. Vielleicht nicht ganz so schlimm, aber die Strukturen sind dieselben!“
- Die Begeisterung entsteht durch Nicht-Identifikation. „Ja, genau so sind sie, meine Kollegen, die Führungskräfte. Ich selbst führe meine Mitarbeiter allerdings personen- und situationsangemessen, ich bin kein Stromberg.“ Und dann erzählt Ihr Gesprächspartner Ihnen von dem Mitarbeiter Müller, mit dem er sich so gut

versteht, und von seinen hehren Führungsgrundsätzen.

### **Mögen Sie Ihren „schlechtesten“ Mitarbeiter?**

In dieser Frage steckt eine Menge Zündstoff. Wie definieren Sie „schlechtesten“ Mitarbeiter? Über die Sachebene, also die Leistung, die der Mitarbeiter erbringt oder nicht erbringt? Oder beruht Ihr Urteil eher auf der Bewertung der Beziehung, die Sie zu ihm haben? Widerspricht er Ihnen andauernd? Gibt er Widerworte? Wobei dies zumeist eine Frage der Interpretation ist: Bei einem anderen Mitarbeiter, mit dem sie sich gut verstehen, definieren Sie dessen „Widerworte“ als produktive Hinweise zur Verbesserung der Arbeitsleitung. Eine weitere Alternative: Vielleicht verhält es sich einfach so, dass Sie Ihren „schlechtesten“ Mitarbeiter „nicht riechen“, nicht leiden können. Ihr „schlechtesten“ Mitarbeiter – wahrscheinlich ist er kein Leistungsträger. In der Regel

weiß die Führungskraft relativ wenig über ihn, über seinen privaten Hintergrund. Oft meidet sie – völlig unbewusst – den Kontakt zu diesem Menschen, sie geht auf Distanz. Bei den Mitarbeitern, mit denen sie sich gut versteht, ist das anders. Man hält ein Schwätzchen zwischen Tür und Angel, erfährt dies und jenes voneinander – es ist ein Geben und Nehmen. Denn häufig werden gerade in diesen informellen Gesprächen auch berufliche Informationen ausgetauscht. Wie ist es um Ihre Mitarbeiterorientierung wirklich bestellt? Die Antwort darauf lässt sich nicht aus Ihrem Umgang mit Ihren „guten“ Mitarbeitern und denjenigen, mit denen Sie es „gut können“, ableiten. Die Verfassung einer sozialen Gemeinschaft können wir daran ablesen, wie sie ihre schwächsten Mitglieder behandelt, die Verfassung einer Demokratie daran, wie sie mit Andersdenkenden umgeht und ob sie zur Toleranz fähig ist.

*Herausforderung 1:* Wie gut ist Ihre Beziehung zu dem Mitarbeiter, den Sie, die Führungskraft, am wenigsten mögen? Beziehen Sie bei der Beantwortung dieser Frage die Inhaltsebene und die Beziehungsebene ein. Durch die ehrliche Reflexion dieser Frage werden Sie mehr über Ihren Führungsstil herausfinden als durch jede andere Technik, wie etwa das 360-Grad-Feedback.

### **Sind Sie ein Menschenfeind oder ein Menschenfreund?**

Auf den Führungsetagen, vor allem der großen Konzerne und Unternehmen, pflegen die Leitenden den mitarbeiterorientierten und partnerschaftlichen Führungsstil – zumindest in Hochglanzbroschüren, Sonntagsreden und auf geduldigem Papier, auf dem die Unternehmensgrundsätze und Führungsrichtlinien festgehalten sind. Allerdings: In der Realität wird eine andere Sprache gesprochen, nämlich die des Personalabbaus, des „Basta“-Führungsstils, der egoistischen Vorteilsnahme um jeden Preis – eben die Stromberg-Sprache. In Deutschlands Führungskräften steckt eine Menge „Stromberg“. Und Stromberg ist ein fanatischer Anhänger der „X-Theorie. Der amerikanische Wissenschaftler Douglas McGregor entwickelte am Massachusetts Institute of Technology ein System, durch das die Arbeitsbereitschaft von Mitarbeitern ein-

geordnet werden kann. Seine Ergebnisse sind in die Literatur als „Theorie X und Theorie Y“ eingegangen:

- Der Theorie X liegt ein negatives Menschenbild zugrunde: Menschen sind wenig motiviert, eigenständig und eigenverantwortlich zu arbeiten; demnach versuchen sie, Arbeit zu vermeiden, müssen mit Repressalien zur Arbeit gezwungen werden, scheuen Verantwortung und sind unfähig, Gedanken und Eigeninitiativen zu entwickeln. Der entsprechende Führungsstil ist dann primär diktatorisch und autoritär ausgeprägt.
- Theorie Y hingegen beschreibt ein positives und aufgeklärtes Menschenbild: Arbeit kann Befriedigung auslösen, Menschen sind willens, Verantwortung zu übernehmen, im Allgemeinen kreativ und bereit, ihre Fähigkeiten zum Wohle des Unternehmens einzusetzen. Die Prämissen der Theorie Y führen zum partnerschaftlichen oder demokratisch-kooperativen Führungsstil.

Natürlich: Beide „Menschenbilder“ und Pole möglicher Führungsstile treten in der unternehmerischen Wirklichkeit in unzähligen Varianten, Schattierungen und Mischformen auf. DEN richtigen

und allein selig machenden Führungsstil gibt es nicht. Die Realität der Führungspraxis ist bunt wie ein Kaleidoskop – weil in einem Unternehmen nun einmal Menschen in einem sozialen Kontext miteinander kommunizieren und in vielfältigen Abhängigkeits- und sonstigen Beziehungen stehen.

*Herausforderung 2:* Wie ist es um Ihr Menschenbild bestellt? Wie viele Y-, wie viele X-Elemente stecken in Ihrem Führungsstil? Hier gilt wiederum: Nur bedingungslose Ehrlichkeit bringt Sie wirklich weiter.

### **Manipulieren Sie Ihre Mitarbeiter?**

Mitarbeiter manipulieren – Sie sollten dies tun. Jedoch anders als Sie jetzt vielleicht denken. Als Führungskraft üben Sie – ob Sie wollen oder nicht – eine Vorbildfunktion aus, im guten wie im schlechten Sinne. Durch nichts wirken Sie mehr als durch Ihr eigenes Verhalten. Die Mehrzahl unserer Verhaltensweisen lernen wir unbewusst aufgrund von Rückkopplungsschleifen. So lernt das Kind, sich zu verhalten, so lernt der Mitarbeiter, sich zu verhalten. Das heißt: Sie können Ihre Mitarbeiter konditionieren. Die Optionen: Wollen Sie, das sie „Stromberg“ nacheifern – oder doch lieber andere Verhaltensweisen an den Tag legen? Übrigens, falls Sie und Ihre Mitarbeiter Kundenkontakt

haben: Sie als Führungskraft leisten einen enormen Beitrag dazu, wie Ihre Mitarbeiter mit dem Kunden umgehen. Wenn Sie beispielsweise versuchen, Vertrauen zu einem Verkäufer aufzubauen, indem sie ihn eigen- und selbstständig arbeiten lassen, überträgt er dieses Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit auf seine Kundenkontakte. Sie leben im mitarbeiterorientierten Dialog die kundenfreundliche Ansprache vor – zur Nachahmung empfohlen. Andererseits: Wenn Sie ihn strombergförmig behandeln, könnte es zu erheblichem Kundenschwund kommen.

*Herausforderung 3:* Übernehmen Sie bewusst Verantwortung für Ihr Führungsverhalten. Verdeutlichen Sie sich Ihre Vorbildfunktion.

### **Beherrschen Sie die Regeln des Machtkampfs?**

Es soll nicht der Eindruck erweckt werden, als sei die Führungskraft allein für die Stromberg-Schlachten am Arbeitsplatz verantwortlich. Sicherlich fängt der Fisch am Kopf an zu stinken, aber erkennen Sie Ihre Situation am Arbeitsplatz in der folgenden Beschreibung wieder?

In der Abteilung, im Büro, am Arbeitsplatz herrscht Kleinkrieg. Unbewusst ringen alle Beteiligten – Mitarbeiter und Leitende – um ihr jeweiliges Profil, ihre Position, ihre Einflussosphäre, ihre Machtposition. Der andere wird taxiert, er kommt in eine Schublade. Wie politische Parteien, die

einen Koalitionsvertrag aushandeln, dealen Mitarbeiter und Führungskräfte um ihre Pfründe, eine Machtstruktur etabliert sich, die Machtfrage wird immer neu gestellt und ausgehandelt.

Selten mit klaren Forderungen, häufiger mit List und Tücke, versucht jeder, die Machtbalance ein wenig zu kippen, natürlich zu Gunsten des eigenen Interesses. Zu diesem Zweck werden Vernichtungsstrategien gefahren, Mitarbeiter und Führungskräfte befehlen sich mit einer unglaublichen Verbissenheit, obwohl sie eigentlich ein und dasselbe Ziel verfolgen sollten.

Der Überlegene in dem Spiel dominiert den anderen und lässt ihn permanent seine Verachtung spüren. Der Schwächere wiederum buhlt um Anerkennung – koste es, was es wolle, und wenn es sein muss, durch ständiges Einreichen von gelben Scheinen, also Krankmeldungen. Ständig leidet er unter der Angst, ganz aus dem Spiel geworfen zu werden.

Zumeist finden die Auseinandersetzungen im Stillen statt, auf dem Feld der Emotionen. Warten lassen, das Zu-spät-Kommen im Meeting, nicht eingehaltene Versprechen, ein verächtliches Hochziehen der Augenbraue, ein mokantes Grinsen oder der schlichte Satz „Das kennen wir ja schon“ lassen den Schwächeren leicht die Fassung verlieren. Negative Emotionen und das Gefühl von unendlicher

Hilflosigkeit überschwemmen das Opfer und machen es wehrlos.

Das scheint Ihnen zu übertrieben? Mag sein. Fest steht, dass auch die Mitarbeiter an den Schlachten in Büro und Fabrikhalle aktiv beteiligt sind.

*Herausforderung 4:* Sie müssen wissen, welche Dynamiken zwischen den Menschen in Ihrer Abteilung ablaufen, Ihre Person eingeschlossen. Einerseits um die Machtspiele kontrollieren und zu Ihren Gunsten beeinflussen zu können. Aber auch, um fair und kontrolliert mit dem Einfluss umzugehen, den Sie auf andere Menschen ausüben. Wer die Regeln der Machtspiele und -kämpfe nicht begreift, verharrt in der Rolle des Objekts und ist das Opfer.

### **Die Herausforderungen annehmen**

Was Führungskräfte akzeptieren sollten, ist, dass sie oft die Ursache für das Verhalten der Mitarbeiter sind. Dabei ist das Verhältnis zu dem einzelnen Mitarbeiter ausschlaggebend. Wer die genannten Herausforderungen annimmt und seine Einstellung zu den Mitarbeitern überdenkt sowie seinen Führungsstil einmal unvoreingenommen hinterfragt, hat Aussichten, zu einem Betriebsklima zu gelangen, in dem gute Arbeitsergebnisse möglich sind. Die Alternative heißt Stromberg.

**Die Herausforderungen im Überblick**

- Reflektieren Sie Ihr Verhältnis zu Ihrem „schlechtesten“ Mitarbeiter. Stellen Sie fest, was Sie über ihn wissen und warum es Ihr „schlechtester“ Mitarbeiter ist. Versuchen Sie, das Verhältnis zu normalisieren.
- Prüfen Sie, ob Sie ein Anhänger der X- oder der Y-Theorie sind, überprüfen Sie Ihr Menschen- und damit Mitarbeiterbild.
- Verdeutlichen Sie sich Ihre Vorbildfunktion und fragen Sie sich, ob Sie ihr gerecht werden.
- Analysieren Sie die Machtstrukturen und Hierarchien in Ihrem Führungsbereich und verändern Sie sie in Richtung eines gedeihlichen Miteinanders.
- Vergessen Sie „Stromberg“!

**Die Autorin:**

Doris Stempfle ist Betriebswirtin VWA und seit 1992 als Trainerin tätig. Seitdem hat sie sich als Unternehmens-Coach und Expertin für kreative Problemlösungen in Führung und Verkauf einen Namen gemacht. Sie ist Mitglied im Q-Pool 100, die offizielle Qualitätsge-meinschaft Internationaler Trainer und –berater e.V. und der GSA, der German Speakers Association

1997 erhielt Doris Stempfle mit ihrer Firma „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“, die sie gemeinsam mit Lothar Stempfle und Ricarda Zartmann leitet, den BDVT-Trainingspreis in Gold für offene Seminare. 2004 bekam das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber für Finanzdienstleister, der vom Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) verliehen wird. Im März 2007 hat das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT in Silber erhalten.

Kontakt: Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training, Herdweg 13, 74235 Er-lenbach, Tel.: 07132/34150-11, dstempfle@stempfle-training.de, www.stempfle-training.de