



Wer permanent in innerer Alarmstimmung ist, ist eine Zumutung für seine Umwelt, gleichzeitig aber auch für sich selbst der ärgste Feind. Bild: Bernd Leitner/Fotolia

Anleitung für bessere Leistungen

Führungsgeschick motiviert

Führung | Wer als Führungskraft schnell unwirsch wird, stößt andere vor den Kopf und steuert sich selbst in Konfrontationen und Konflikte. Anmerkungen zu einem markanten Problem unserer Zeit.

„Der Umgang miteinander macht zunehmend zu schaffen und sorgt für Stress, der wiederum für weiteren Ärger sorgt“, sagt Prof. Dr. Alfred Kirchmayr. In dieser Spirale des Unmuts sieht der Wiener Psychotherapeut einen Ursprung für ein Problem unserer Zeit: dünnhäutig sein, rasch aggressiv werden und schnell aneinandergeraten.

Ob als Vorgesetzter oder Mitarbeiter, ob Kunden und Geschäftspartnern gegenüber – viel zu oft sei der Umgang miteinander eine Reaktion aus dem aufschießenden Empfinden des Augenblicks heraus. „Es wird sich entrüstet und hineininterpretiert und aus diesem emotionalen Gemisch heraus wird dann unüberlegt reagiert. Das Ergebnis davon ist Stress“, gibt er zu bedenken. Ein Gemüts- und zwischenmenschlicher Zustand mit meist sehr misslichen Auswirkungen.

„Mit den betrieblichen Hintergründungen vertraute Unternehmensberater

kennen eine dieser Auswirkungen nur zu gut“, sagt der Zusammenarbeitsexperte und Geschäftsführer der Münchner Coverdale Unternehmensberatung Thomas Weegen: „Schlechtmachen, üble Nachrede, unkollegiales, sperriges oder firmenschädigendes Mitarbeiterverhalten, innere Kündigung, Mobbing, Intrigen und alle möglichen Quertreibereien lassen sich in den meisten Fällen zumindest mit auf wenig reflektiertes Verhalten zurückführen.“ Bei Führungs- wie kollegialen Problemen spiele der Gedanke des Heimzahlens stets mit eine Rolle, schildert er seine Erfahrungen.

Über die Akzeptanz der Führenden wird Leistungswille der Mitarbeiter gesteuert

„Wenn Führung auch wegweisend und fordernd sein muss, dann muss sie im Sinne dieser Zielsetzung gleichzeitig auch sensibel und sozialkompetent sein, sonst behindert sie sich selber und löst erfolgsabträgliche Turbulenzen aus“, sagt Prof. Erich Kirchner vom Institut für Angewandte Psychologie der Universität Wien, und verweist auf das Pareto-Prinzip: mit 20 % des Aufwands werden 80 % des Ergebnisses erzielt. Soll diese Relation für die Führung aufgehen, dann müsse ein Gutteil dieser 20 % Verhaltensgeschick sein. Forschungsergebnisse hätten gezeigt: Über die Akzeptanz der Führenden wird der Leistungswille der Mitarbeiter gesteuert. Das lasse nur einen Schluss zu: Die wirkungsvollste Motivation ist das Führungsgeschick.

Impulsiv im Affekt heraufbeschworene zwischenmenschliche Misslichkeiten „lösen eine nur schwer wieder abklingende innere Aufgeregtheit und Alarmbereitschaft aus. Die treibt um und beeinflusst. Wer innerlich umgetrieben ist, der ist abgelenkt und unkonzentriert, der ist fahrig“, erklärt Kirchmayr die Zusammenhänge. Das macht es seiner Meinung nach nicht nur schwer, in einen ausgeglichenen geistig-seelischen Zustand zurückzufinden und beeinträchtigt auch das Leistungsvermögen enorm. „Wer sich diese Zusammenhänge nicht wirklich

einmal für sich selbst und für die Auswirkungen auf andere konsequent bewusst macht, macht sich und andere zu Opfern einer Dauererregung, die in eine brisante psychom mentale Energielosigkeit hineinführt.“

Menschen in permanenter innerer Alarmstimmung, führt Kirchmayr den Gedanken fort, „sind eine Zumutung für ihre Umwelt, gleichzeitig aber auch für sich selbst ihr ärgster Feind. Die volleren Energiebatterien, die robustere Leistungsfähigkeit, die größere Tatkraft und vorbehaltlose Bereitschaft, sich mit den Anforderungen des Tages beherzt auseinanderzusetzen, haben immer die, die nicht permanent innerlich aufgewühlt sind, die sich nicht im Affekt ein ums andere Mal in alles Mögliche hineinmanövrieren und verstricken und darin ihre Kräfte verschleifen.“ Auch mal mit einem leisen Lächeln fünf grade sein lassen, etwas unkommentiert stehen lassen, etwas im Moment auf sich beruhen lassen, eine Entwicklung mal abzuwarten, das sei ein Energiespender der Extraklasse.

Zudem schaffe das Handlungsspielraum. Und den brauche es gerade auch in der Menschenführung, um Situationen zu steuern. Nicht der schnelle Schritt nach vorne, ungestüm mitten in irgendetwas hin, nein, der behutsame, nachsichtige Schritt vom als problematisch Empfundene zurück ist für Kirchmayr der wahre Helfer bei jeder Problemlösung. Erfahrene Vorgesetzte nutzen



Bei Führungs- wie kollegialen Problemen spielt der Gedanke des Heimzahlens stets mit eine Rolle.“

Thomas Weegen, Geschäftsführer Coverdale

diese Möglichkeit ebenso wie versierte Mitarbeiter bei der Führung ihrer Vorgesetzten. „Wer schnell unwirsch wird, stößt andere vor den Kopf. Und schon lässt sich die Situation nur noch schwer, wenn überhaupt noch steuern, geschweige denn gestalten.“

Aus Konfrontationen würden Konflikte. Mit denen müssten sich dann die Auslöser herumschlagen und ihre Kräfte dabei verzetteln. Konfrontationen und Konflikte heraufzubeschwören, sei nicht nur für Führungskräfte eine der wirkungsvollsten Verhaltensweisen, sich selbst schachmatt zu setzen, sich selbst um wirkungsvolle, positiv nachwirkende, empfehlende Auftritte zu bringen. „Dagegen ist innerer Abstand zu dem Äußeren die perfekte Möglichkeit, Erfolge vorzuspüren und Misserfolge vorzubeugen. Und wenn man so will, sich und anderen das Leben leichter und angenehmer zu machen.“

Die Berufserfahrung lehre, sagt Therapeut Kirchmayr: „Der innere Abstand zu dem Äußeren ist die vielleicht mächtigste, dem persönlichen Zugriff offenstehende Gestaltungskraft im Leben“. Überall wo sich der Mensch mit Menschen ins Benehmen setzen und in Kooperation etwas bewirken müsse, stehe der Mensch vor einer Gestaltungsaufgabe. Sich das bewusst zu machen und aus diesem Bewusstsein heraus zu handeln, „das mag nicht immer ganz einfach sein und manchmal vielleicht auch dem gefühlsmäßig eigentlich Angebrachten zuwiderlaufen, erweist sich in den meisten Fällen im Nachhinein betrachtet aber als Segen.“

Hartmut Volk

Freier Journalist in Bad Harzburg