

Hüte dich vor den Frustrierten

Manager sehen in der Betriebsführung gern ein rationales Geschäft. Die Macht der Gefühle – vor allem die der Frustrierten – zu vergessen, bekommt dem Erfolg allerdings gar nicht.

Hartmut Volk

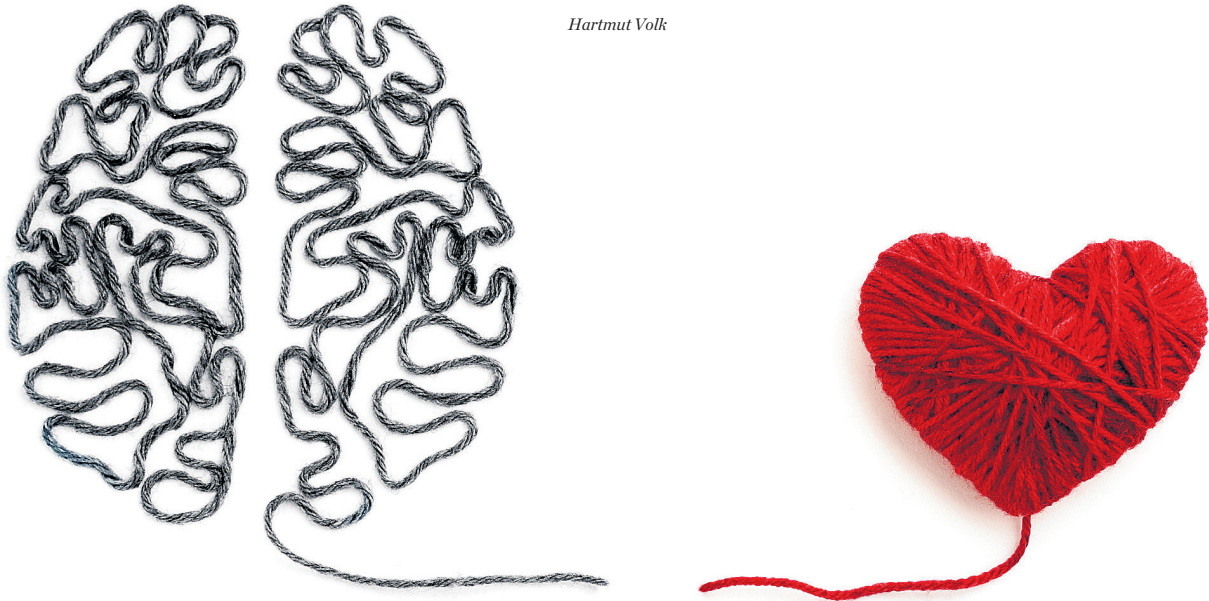


Foto: Getty Images

Taktlosigkeiten oder die Arroganz der Macht, die andere düpiert und deren Ansichten nicht zur Kenntnis nimmt, werden heute erheblich sensibler registriert und beantwortet als früher, sagt der Münchner Zusammenarbeitsexperte Thomas Weegen. „Spüren wir den Wurzeln von Problemen in Führung wie Kollegialität nach, stoßen wir regelmäßig auf kleinere und größere Frustrationserlebnisse, die dabei die Finger im Spiel haben. Gedanken des Heimzählens oder in besonders krass empfundenen Fällen auch der Rache haben hier ihren Ursprung und Auslöser.“

Der Blick in die betrieblichen Hinter- und Untergrundströmungen zeige eindeutig: „Offene Rechnungen werden mit absichtlicher Unwilligkeit, subtilen Quertreibungen, gezieltem Schlechtmachen, Mobbing und Intrigen beglichen. Der diesbezügliche Erfindungsreichtum ist beachtlich.“

Allerdings sei auch die Frage angebracht: Wird damit nun auf definitiv düpiertes Verhalten reagiert oder auf als solches empfundenen? Teilweise nur schwer voneinander zu trennen mische sich oft beides. „Wie dem im Einzelfall auch sei, mehr Verhaltensbewusstsein im Umgang miteinander wäre im Interesse aller.“

Erich Kirchler, Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie der Universität Wien, weiß um den Knackpunkt der Sache: Kommt die Sprache auf die Macht von Emotionen und Vertrauen in der Unternehmensführung, dann steht schnell die abweisend-herablassende Bemerkung „Hier menschelt es wohl mal wieder!“ als zählbarer Ausdruck eines überholten Denkens im Raum. Er hält dagegen: „Als zielorientierte soziale Interaktion zur Aufgabenlösung muss Führung ohne Frage sachlich wegweisend, konkret und fordernd sein.“

Es geht um das Was und Wie

Nur sei damit noch nicht die Effizienz der Führung sichergestellt. „Diese Effizienz verlangt nach weiteren Zutaten: Verhaltensbewusstsein und das Wissen um die Macht von Emotionen und Vertrauen. Erst im Schulterschluss von Sachaspekt (Was) und Beziehungsaspekt (Wie) erreicht Führung die Leistungseffizienz, die der Wettbewerb und der technologische Fortschritt zur betrieblichen Existenzsicherung fordern.“

Kirchler winkt ab. „Nein, das macht Führung nicht noch komplizierter. Im Gegenteil. Das Was und das Wie gleichzeitig im Auge zu haben macht Führen unkom-

plizierter, erschweren dadurch doch weniger Frustrationen die Zusammenarbeit.“ Er erinnert an die uralte Erkenntnis „Wie du mir so ich dir“. Psychologisch ausgedrückt besage das Verhalten steuert Verhalten. Je ausgeprägter die Verhaltensqualität und die Vertrauenswürdigkeit der Führung seien, desto widerstandsfreier, kräfteschonender und dadurch effizienter gestalte sich die Zusammenarbeit. Kirchler verweist auf entsprechende Forschungsergebnisse: Die Qualität der Zusammenarbeit wird über das Verhalten und die Vertrauenswürdigkeit der Führung gesteuert. Die Effizienz der Teamleistung ergibt sich weitaus mehr aus dem Vermeiden von Demotivation als aus bewusster Motivation.

Der Wiener Psychotherapeut Alfred Kirchmayr: „Wer sich unangemessen behandelt fühlt, ist frustriert. Das geschieht heute viel schneller als früher und wird viel ungebremster als früher rausgelassen. Menschen in diesem Gefühlszustand werden nicht vom Verstand gesteuert, sondern von ihren Affekten. Sie sind also sauer und denken an Götzen von Berliungen. Frustrierte sind abgelenkt, unkonzentriert, unzugänglich und unwillig. Sie sind

schlicht und einfach widerborstig und bockig. Und finden Mittel und Wege, das auch zu zeigen oder andere fühlen zu lassen. Das ist ein Gemütszustand, der strahlt natürlich aus. Frustrierte sind ansteckend, sie können ihre ganze Umgebung beeinträchtigen und runterziehen.“

Gefahren im Untergrund

Zusammenarbeitsexperte Weegen weiß darum. „So kann ein Team oder eine ganze Abteilung schnell zur lahmen Ente oder, wie es in der Börsensprache heißt, zum Underperformer werden. Plötzlich hat der Betrieb Schwachstellen, von deren Existenz er zunächst einmal gar nichts weiß.“ Doch früher oder später werde es unübersehbar, dass in der Zusammenarbeit der Wurm drin ist und der Betrieb ein Leistungsleck hat. Trieben diese Effizienzlöcher an strategisch bedeutsamen Stellen ihr Unwesen, bekomme die gesamte Unternehmensstabilität und Entwicklung Schlagseite.

Allen voran ist es dem Forschergeist des amerikanischen Neurowissenschaftlers António R. Damásio Professor für Neurologie und Psychologie und Direktor am Brain and Creativity Institute an der University of Southern Cali-

fornia, zu verdanken, dass die Macht der Gefühle aus ihrem Schattendasein ins Licht gerückt wurde. Damásio legte offen: Rationalität und Emotionalität gehen Hand in Hand; ein Handeln ohne Gefühle ist Wunschdenken; Emotionen beeinflussen das Handeln ganz enorm. In seinem berühmten Buch *Descartes' Irrtum* widerlegt er dessen Behauptung *cogito ergo sum* – ich denke, also bin ich – und zeigt, ein großer Geist hat aus seiner Zeit heraus zu kurz gedacht. Wenn auch noch eher zögerlich, fügt sich dennoch sogar die dem Sachdenken verpflichtete Betriebswirtschaftslehre den neuen Einsichten. Glücklicherweise allerdings ohne den Fehler der Konvertiten zu machen und nun ins gegenteilige Extrem zu verfallen und alles betont durch die Brille der Emotionen zu sehen.

Soll Führung die Wirkung entfalten, die sie entfalten kann, dann gelingt das also durch die Ausgewogenheit von Sach- und Gefühlsorientierung. Im Zusammenspiel von Sachorientierung und vertrauensfördernder Orientierung hin auf emotionale Bedürfnisse entfesselt ein Unternehmen heute am wirkungsvollsten die Kräfte, die es braucht, um im Hexenkessel der Neuerungen nicht verkokt zu werden.

STRATEGY MEETS FUTURE

Holen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens in die Gegenwart.

Erfahren Sie mehr:

hernstein.at/strategy-meets-future

WKO

hernstein
Wir verstehen Leadership

Ziele erreichen: Es ist nicht nur die Disziplin

Wenn die Ziele mit den eigenen Werten vereinbar sind, werden sie eher erreicht

Das neue Jahr hat begonnen, und langsam zeigt sich, ob Neujahrsvorsätze tatsächlich eingehalten werden. Dass dabei die Selbstbe-

herrschung ein entscheidender Faktor ist, ist längst kein Geheimnis mehr.

Menschen mit hoher Selbst-

kontrolle können spontanen Versuchungen besser widerstehen und fokussieren auf Langzeitziele. Aber noch etwas machen sie anders, zeigte sich in einer Untersuchung der Wirtschaftsuniversität Wien und der Universität Tilburg. Das Forscherteam konnte gleich zwei Erfolgsfaktoren identifizieren. Zum einen zeigte sich, dass die Untersuchungspersonen mit hoher Selbstkontrolle eher ihre Ziele erreichten, weil sie sie setzen, dass diese ihrem „wahren Selbst“ entsprachen.

Bei ihren Vorsätzen stand weniger im Vordergrund, was andere davon halten könnten, sondern dass das Ziel mit ihren Werten vereinbar ist. Sie wählen Ziele, die zu ihnen passen. (lib)

ISO 29990 certified

Englisch für Ihren Erfolg

- Alle Lehrer Native Speaker
- Lernzielgarantie, gratis Wiederholung
- Alle Lernniveaus, Anfänger bis Proficiency
- Täglich starten, online und zeitflexibel lernen

www.cambridge.at

Terminvereinbarung zur kostenlosen Einstufung: **01/5956111**

THE CAMBRIDGE INSTITUTE

English for Life