

**H.-E. Meixner**  
**Die Führungskraft als**  
**Erfolgsmanager**

**Auf die Bedürfnisse eingehen!**

**Menschen wollen Recht  
haben, geliebt werden, wichtig  
sein und akzeptiert werden**

## Die Führungskraft als Erfolgsmanager: Wie gewinne ich Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern?

Prof. Dr. H.-E. Meixner, Bonn

Viel Energie, Kreativität und Innovationen verlieren sich in den Organisationen von Wirtschaft und Verwaltung im Gerangel um Zuständigkeiten und Abgrenzungen. Der Kampf um Reviergrenzen wird häufig mit so großer Hartnäckigkeit ausgetragen, daß selbst das Wohl des Ganzen zu einer untergeordneten Größe wird. Lee Iacocca hat vieles von diesen Irrationalitäten in seinem Buch »Eine amerikanische Karriere« beschrieben. Wo Neid, Konkurrenzrangelei, Mißgunst, Schikane, Dominanz um der Dominanz willen vorherrschen, da versandet menschliche Kreativität, Reife, Selbstverantwortung und Innovation.

Diese disharmonische Dynamik, die selbst vor den Vorstandsetagen keinen Halt macht, kommt in der so treffend formulierten »Managerformel« anschaulich zum Ausdruck. Da heißt es: Ein Drittel der Arbeitszeit ist zu reservieren, um am Stuhlbein des Konkurrenten zu sägen. Ein weiteres Drittel bleibt der Abwehr vorbehalten, um die Mienen unter dem eigenen Stuhl zu entschärfen. Was für die Sache noch verbleibt, sind ein Drittel der Arbeitszeit, aber weit weniger an Energie.

Wie aber können wir ändern, was viele von uns tagtäglich erleben und was die meisten eigentlich so nicht wollen? Wie finden wir den Weg zu einem harmonischen, kreativen und gestaltendem Miteinander?

### Brücken bauen, statt Barrieren errichten

Brücken baut man, indem man auf andere Menschen zugeht. Das setzt voraus, daß wir uns in ihre Rollenbezüge, Interessen und Bedürfnisse hineinversetzen können. Es gilt sie dort abzuholen, wo sie derzeit stehen, und nicht dort, wo wir sie gerne hinstellen möchten.

Was das Herz begehrt, so heißt es in einem geflügelten Wort, rechtfertigt der Verstand, und an anderer Stelle heißt es: »Wovon das Herz voll ist, sprudelt der Mund über«. Die Botschaften dieser tradierten Erfahrungen sind in ihrer Klarheit schnell auszumachen:

1. Wo Emotionen vorherrschen, hat es der Verstand schwer, sich durchzusetzen. Ein Beispiel hierzu: Einer verliebten Frau (das gleiche gilt selbstverständlich auch für Männer), die in einen »Typ« verliebt ist und sich von diesem »Typen« ausnehmen läßt, werden Sie nur schwer mit warnenden Argumenten beikommen. Eine vergleichbare Dynamik entwickelt sich, wenn sich der Chef in seiner »Lieblingsidee« verfängt. Auch in diesen Fällen laufen alle sachlichen Argumente ins Leere.

2. Sie finden statt dessen den Zugang zu einem Menschen schnell, wenn Sie seine emotionale Ader treffen, wenn Sie herausfinden, an welcher Stelle das Herz pocht: Der Kranke findet seine besten Gesprächspartner im Krankenhaus, und wer sich mit dem Hobby seines Gesprächspartners identifizieren kann, findet einen engagierten Freund.

Es sind die Bedürfnisse (u. a. auch Emotionen), die uns leitbar, angreifbar, aber auch verletzbar machen. Wer es darauf abseht, kann diesen offenen Punkt nutzen, um uns zu manipulieren. Das kann dazu beitragen, daß wir zu Dingen geführt oder verführt werden, die wir eigentlich aus uns heraus so und zu diesem Zeitpunkt nicht tun würden.

So wird beispielsweise ein Verkäufer bei einem Menschen, der voller Zukunftsängste ist, durch Bekräftigung dieses Motives mit Erfolg auf den Abschluß einer Lebensversicherung hin zusteuern. Ist der Kunde eine Spielernatur, dann liegt das Erfolgsrezept wohl eher in Spekulationspapieren.

Nehmen wir ein anderes Beispiel: Wenn Sie etwa ein Kalb aus dem Stall auf die sonnige Weide führen wollen, und sich dieses Tier in den Kopf gesetzt hat, dort zu bleiben, wo es steht, dann hilft meist weder Zerren, noch Drücken, noch ein vereintes Zerren und Drücken.

Dieser harten Manipulation im Kuhstall, der bei geringen Erfolgsaussichten ein hoher Energieaufwand gegenübersteht, kann die elegante weiche Manipulation entgegengestellt werden: Sie konzentrieren sich auf das Bedürfnis des Kalbes. Es gilt herauszufinden, wo bei dieser Kreatur das »Herzensblut« pocht. Mit einer Portion an Sensibilität und offenen Augen werden Sie herausfinden, daß dieses Kalb ständig mit seiner Zunge zugange ist. Haben Sie die Beweggründe dieser suchenden Unruhe ausgemacht, dann ist es nur noch ein kleiner Weg, um das zentrale Bedürfnis dieses Nachwuchses auszumachen: Das Kalb hat offensichtlich nur eines im Sinn: Das Tier ist ganz auf das Schleckern mit der Zunge konzentriert.

Die Antwort auf dieses dominante Bedürfnis finden Sie, wenn Sie einen Eimer mit Milch füllen. Mit diesem Bedürfnispender in der Hand bestimmen Sie den Weg und lenken das Kalb elegant und ohne größere Anstrengungen in jede von Ihnen gewollte Richtung: Der Eimer weist dem Kalb den Weg.

Was bei dem Kalb noch einigermaßen übersichtlich ausgemacht werden kann, ist bei dem Menschen durch-

aus komplexer angelegt. Die Vielfalt der Motive und das weite Spektrum menschlichen Verhaltens machen es schwer, die Dinge so einfach, wie dies bei dem Kalb möglich war, auf den Punkt zu bringen. Und doch ist es nicht unmöglich. Der Schlüssel zum Erfolg findet sich, wenn Sie auf sechs Bedürfnisse bei Ihren Mitmenschen achten. Wer diese Grundbedürfnisse achtet, der kann Berge versetzen und Freunde gewinnen.

#### Menschen

- wollen akzeptiert und anerkannt sein,
- wollen gebraucht werden und wichtig sein,
- wollen Recht haben,
- wollen sympathisch sein und geliebt werden,
- sehnen sich nach Sicherheit, Nähe und Geborgenheit,
- wollen Abwechslung haben.

#### Menschen wollen akzeptiert und anerkannt werden

Menschen wollen akzeptiert werden! Jeder Mensch möchte gerne mit all seinen Haken und Ösen, mit seinen kleinen und größeren Schwächen – kurzum in seiner Einmaligkeit und Originalität so genommen werden, wie er ist, und dies ohne abwägendes Wenn und Aber. Akzeptieren heißt, nicht zu beurteilen. Beurteilen führt zum Verurteilen! Wenn in einer Mädchenklasse alles über Pferde spricht und eine Schülerin nur ihr Kaninchen im Auge hat, wird sie es schwer haben, in dieser Gemeinschaft zu bestehen.

In einer Fernsehsendung, in der es um den Umgang mit Behinderten ging, wurde der Vater einer zwölfjährigen Tochter, die seit Geburt an einem offenen Rücken litt, gefragt, ob er – noch einmal vor die Entscheidung gestellt – den gleichen Weg gehen würde oder einen Schwangerschaftsabbruch ins Auge fassen würde? Spontan kam eine klare Botschaft: Auf keinen Fall würde er diesen Weg mit seiner Frau noch einmal gehen.

Noch waren seine Worte nicht verklungen, da setzte im Publikum großer, aggressiver Protest ein: Wie kann ein Vater so herzlos sein. Der Vater blieb ruhig: »Wieso maßen Sie sich«, so antwortete der Vater auf den aggressiven Protest, »ein so schnelles Urteil an? Wissen Sie, was es heißt, wenn Ihnen ihr Kind in der Nacht, am Morgen, am Nachmittag unter höllischen Schmerzen die Frage stellt: Warum muß ich leben?« Betretenes Schweigen. In diesem Moment wurde vielen klar, daß sie mit ihrem Vor-Urteil einen Schritt zu schnell waren.

Nehmen wir ein anderes Beispiel: Da trennt sich ein Paar, weil ein Dritter in das Leben eines der Partner getreten ist. Bei solchen Trennungen gibt es häufig einen Verlierer. Nur wenigen Paaren gelingt es, die Situation, so wie sie ist, zu akzeptieren und loslassen zu können. Statt dessen führt das Auseinandergehen häufig zu endlosen Diskussionen nach dem Grundmuster: »Erkläre mir bitte, was der andere besser kann als ich?! Ich möchte das verstehen können!« Indes: Wo Gefühle dominieren, gilt es häufig, die Dinge so hinzunehmen, wie sie sind. Das kann gelingen, wenn Sie sich in die Rolle des anderen, in seine Wert- und Erlebnisstruktur

hineinversetzen. Geht beispielsweise der Primus, der bislang jede Klausur mit Bravour gelöst hat, vor einem Klausurtermin auf eine Kommilitonen mit dem Hinweis zu: »Ich habe große Angst vor der Klausur, die wir morgen schreiben!«, dann bleibt vielen vor Staunen der Mund offen. Andere empfinden eine Portion Ärger, Aggression: »Der will mich wohl auf den Arm nehmen!« Doch diese Bemerkung kann alles andere als eine Provokation sein. Auch wenn es zunächst schwer fällt zu begreifen: Auf dem Hintergrund, seinen eigenen Normen gerecht zu werden, kann selbst ein Primus Ängste entwickeln. Daher hat auch er ein Recht, daß seine Ängste ernstgenommen werden.

Von einem international gefeierten Star ist bekannt, daß er sich aus dem Show-Geschäft zurückzog, weil er – wie in einem Interview zu erfahren war – zu schüchtern ist.

Akzeptanz heißt, die Beweggründe eines Menschen zu verstehen. Bei der Akzeptanz geht es um die Person, und erst im zweiten Schritt um das zu beobachtende Verhalten. Emerson hat diesen Zielkonflikt einmal so formuliert: »Was wir am nötigsten brauchen, ist ein Mensch, der uns zwingt, das zu tun, was wir können.«

Akzeptanz setzt voraus, daß Sie sich selbst akzeptieren. Akzeptanz setzt aber auch voraus, daß Sie sich in den anderen Menschen hineinversetzen und erkennen, daß er so und nicht anders ist.

Die Frage der Akzeptanz ist nicht nur eine Frage der Selbstsicherheit und der Harmonie im Umgang mit der eigenen Person. Akzeptanz ist auch eine Frage der beruflichen Prägung. So werden etwa Polizisten, die im täglichen Umgang mit Gewalt, Alkoholismus, Drogen und vielen anderen unerfreulichen Dingen zu tun haben, ein Menschenbild entwickeln, das nicht die besten Seiten des Menschen hervorhebt.

Fragt man ältere Menschen in einem Altersheim, was sie bedrückt, dann geht die Antwort häufig an die Adresse der Pflegepersonen: »Die lehnen mich innerlich ab!« »Sie respektieren mich nicht als Mensch.« »Sie verachten mich!« »Sie behandeln mich wie ein kleines Kind...« Befragt man die betroffenen Pflegepersonen, so stoßen diese Äußerungen auf Befremden, mitunter auf Entrüstung. In ihrem Selbstbild sieht sich das Pflegepersonal durchaus positiver: »Ich bin eine gute, mitfühlende Pflegekraft!« Dagegen steht das Fremdbild: »Die hat nie Zeit, ist herablassend und arrogant!« Vor allem in sozialen Berufen schleifen sich mit der Zeit verbale und non-verbale Signale ein, die den Mitmenschen eher Ablehnung als Akzeptanz signalisieren. Gerade ältere und geschwächte Menschen nehmen in ihrer besonderen Verletzbarkeit besonders sensibel die Verhaltensweisen ihrer Umwelt wahr. Es kommt daher auch nicht von ungefähr, daß Hunde und andere Tiere im Altersheim geradezu psychohygienische Wunder bewirken: Der Hund nimmt sein Herrchen oder Frauchen so wie sie oder er ist. Hier dürfen Sie – wenn es Ihnen danach sein sollte – selbst im Unterhemd zur Teestunde erscheinen und werden freudig begrüßt. Das fällt Ehefrauen schon deutlich schwerer. Akzeptanz klingt in Formulierungen an wie

- »Ich verstehe, wie Sie zu dieser Einstellung gekommen sind!«
- »Ich verstehe Ihren Standpunkt!«
- »Ich begreife, wie Sie die Dinge im Augenblick sehen ...«,
- »Ich interessieren mich für Ihre Sicht ...«,
- »Wie sind Sie zu dieser Auffassung gekommen ...?«,
- »Ich fühle mit Ihnen ...«.

Mangel an Akzeptanz signalisieren wir dem anderen im non-verbalen Bereich, wenn wir wie festgenagelt auf unserem Schreibtischstuhl den in den Raum hereintretenden Besuch von oben bis unten mustern, oder aber nach einem ungnädigen: »Herein!« ohne aufzublicken in den Unterlagen weiter herumblättern und den »Störenfried«, während wir weiter in den Unterlagen vertieft sind, auffordern: »Reden Sie ruhig, ich höre Ihnen zu!« Weitere Zeichen fehlender Akzeptanz können sein:

- der Blick auf die Uhr,
- eine sich abwendende Gestik,
- eine gelangweilte Mimik,
- das »konzentrierte« Überhören,
- aus dem Fenster heraus schauen,
- das sich plötzliche Erinnern: »Einen Augenblick bitte, da fällt mir gerade etwas Dringendes ein ...«,
- sich ständig ablenken lassen etwa durch das Telefon oder andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Mangel an Akzeptanz wird auch deutlich, wenn Sie Ihren Gesprächspartner mit der Schneidigkeit scharfer Worte umzubiegen versuchen. Solche Kampfstile finden sich, wenn Sie

- warnen, mahnen, drohen,
- Lösungen liefern, die nicht abgefragt werden,
- Appelle an die Verantwortung,
- Vorwürfe machen, kritisieren,
- Monologe halten,
- über die Argumente Ihrer Gesprächspartner hinweggehen.

Akzeptanz im Berufsleben bedeutet dagegen, kalkulierte Fehler machen zu dürfen. Wie oft haben Sie erdulden müssen, daß Vorgesetzte mit fleißigem farbigem Stift Ihre Schreiben verschlimmbessert haben? Wie oft neigen im Instanzenzug andere dazu, sich in die Details der Abläufe einzumischen? Das sind Zeichen mangelnder Akzeptanz: Es wird deutlich herausgestellt, wer das Sagen hat und die Normen setzt.

Grenzen der Akzeptanz finden sich häufig auch dort, wo Menschen durch andere Menschen beurteilt werden müssen. Die Psychologie hat hierzu den Begriff der Projektion schnell zur Hand: Nehmen wir als Beispiel die Mitarbeiterbeurteilung. Hierzu heißt es: Eine Mitarbeiterbeurteilung sagt häufig mehr über den Beurteiler als über den Beurteilten aus. Wer beispielsweise als Chef immer gegen die Uhr ankämpfen muß, dem wird bei einer Beurteilung vor allem die Unpünktlichkeit seines Mitarbeiters auffallen.

Akzeptanz im Führungsfeld heißt, die Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu identifizieren, um mit diesem Wissen das Beste für den eigenen, den Erfolg des Unternehmens und den Erfolg

der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erzielen. Gelingt diese Symbiose, dann gibt es viele Gewinner und dieser Effekt dynamisiert den eigenen Erfolg.

Führungskräfte, die sich in ihrer Rolle als Coach sehen, haben auf diesem Feld die besten Karten. Die Führungskraft in ihrem Rollenverständnis als Coach akzeptiert und anerkennt die Stärken und weiß um die Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf diesem Hintergrund ebnet der Coach den Weg hin zum Erfolgserlebnis.

Das Rollenverständnis von Führungskräften, sich als Coach zu sehen, ist in unseren Organisationen alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Das Gefühl in seiner Einmaligkeit und Originalität in dieser Welt seinen unverwechselbaren Platz zu haben, wird in den Organisationen von Wirtschaft und Verwaltung sträflich vernachlässigt. Hier vermittelt man gerne den Eindruck, daß jeder jederzeit austauschbar ist. Es wird dem Mitarbeiter von der Stange, der fiktiven Normarbeitskraft ohne Haken und Ösen das Wort geredet. Diese durchgestylten Funktionierer sind gut und leicht zu ersetzen.

Heute werden noch zu häufig die Arbeitsplätze auf einen fiktiven Arbeitnehmer hin zugeschnitten. Dagegen sind auch andere Wege denkbar: Aufgrund der Stärken und Schwächen wird ein Arbeitsplatz individuell auf das persönliche Profil eines Mitarbeiters hin zugeschnitten. Zugegeben: Hier werden zwei Extreme gezeichnet: Aber bekanntlich liegt in der Mitte der Effekt.

Auf diesem Weg zum Coach geht es um eine Antwort auf Fragen wie

- Was kann mein Mitarbeiter besser als jeder andere?
- Wo liegen die spezifischen Stärken dieses Mitarbeiters?
- Kann dieser Mitarbeiter seine Stärken an seinem Arbeitsplatz entfalten?
- Gibt es in dem Sachgebiet, in der Abteilung in der Organisation einen Arbeitsplatz, wo diese Stärken besser genutzt werden können?
- Welche weiteren Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um diese Stärken noch stärker zur Entfaltung zu bringen?
- Woran hat es gelegen, daß diese Stärken bislang noch nicht voll zur Geltung gekommen sind?
- Wann schlagen die Stärken in Schwächen um?

Stärken, das sollte in dem letzten »Prüfschritt« deutlich werden, können auch in Schwächen umschlagen: Wer beispielsweise als Kassierer die Zahlen immer perfekter beherrscht, kann sich in seiner Perfektion verhaseln. Dann übersieht er leicht vor lauter Details die großen Zusammenhänge und kann so leicht zu einer Zumutung für andere werden.

#### Menschen wollen wichtig sein

Menschen wollen wichtig sein und das Gefühl haben, daß es ohne sie nicht geht. Wieviele Menschen haben sich aus diesem Erleben heraus für andere Menschen aufgeopfert? Nicht immer waren die dahinter stehenden

Beweggründe altruistisch. Nicht selten stand dahinter ein Bedürfnis, wichtig zu sein.

»Es ist für viele Menschen eine wichtige und motivierende Erfahrung, wenn sie sehen und erkennen können, daß sie gesucht, gebraucht, begehrt werden und daß es ohne sie nicht geht. Viele Arbeitslose resignieren, weil sie das Gefühl haben, nicht gebraucht zu werden. Auf diesem Hintergrund ist auch die Jugendarbeitslosigkeit zu sehen.

Droht beispielsweise ein Mitarbeiter mit der Kündigung, dann ist dies nicht selten der schmerzhafteste Ruf: »Chef, sag mir, daß ich wichtig bin! Sag mir, daß du auf mich nicht verzichten kannst, daß ich unverzichtbar bin, daß ich gebraucht werde!«

Führungskräfte sollten daher ihre Aufmerksamkeit konsequent auf die unverwechselbaren Stärken ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lenken, um Sie dahin führen zu können, wo sie wichtig und unentbehrlich werden.

Geben Sie jedem Teammitglied das Gefühl, daß es etwas für Sie und die Organisation bedeutet. Merken Sie sich nicht nur die Namen der Großen, sondern zeigen Sie Respekt vor den Leistungen der Kleinen. Lassen Sie sich nicht von Statussymbolen und Rollen blenden, gehen Sie auf die anderen als Menschen zu. Lassen Sie erkennen, daß jeder ein wichtiger, unverzichtbarer Baustein des Unternehmens ist. Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Raum, um sich entwickeln und darstellen zu können: Sie müssen nicht jede Dienstreise selbst bestreiten. Lassen Sie beispielsweise den Nachwuchs beizeiten auf Meetings, Arbeitsbesprechungen, Symposien, Kolloquien etc. vortragen.

Es gibt viele weitere Ansätze, um auf dieses bedeutende menschliche Bedürfnis einzugehen:

- Konzentrieren Sie sich auf die Dinge, die Lob verdienen!
- Legen Sie Wert auf die Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wichtigen Fragen!
- Betonnen Sie die Bedeutung des Mitarbeiters für die Erreichung des Arbeitszieles heraus!
- Sagen Sie ihm, wie wichtig er für die Bewältigung der Aufgabe ist!
- Ermuntern Sie zu einer konstruktiven Kritik.
- Vermeiden Sie überflüssige Statusallüren wie im Vorzimmer Wartenlassen, ins Wort fallen und unterbrechen, nicht ausreden lassen, Termine anordnen statt vereinbaren, Termine ohne triftigen Grund verschieben, Hinweise übergehen, herablassende Bemerkungen:
  - »Von Ihnen kann man ja nichts anderes erwarten!« (neutraler: einem Nicht-Akademiker ...)
- nehmen Sie sich Zeit für die anderen,
- kokettieren Sie nicht mit Ihrer Überlastung,
- stöhnen Sie nicht über die unfähigen Mitarbeiter,
- behaupten Sie nicht, alles selber machen zu müssen,
- bedenken Sie, daß nicht alle »Zugvögel« tatsächlich ziehen wollen,

- sprechen Sie Ihren Gesprächspartner mit dem Namen an,
- hören Sie zu und nehmen Sie die Argumente Ihres Gesprächspartners ernst,
- kehren Sie nicht Ihre Vorgesetztenfunktion heraus, z. B. wenn der Gesprächspartner für Sie unbequem wird,
- bedenken Sie, daß das, was der eine dem anderen sagt, auch der andere dem einen sanktionsfrei sagen können muß,
- vermeiden Sie die einseitige Kommunikation,
- achten Sie auf eine ausgewogene Interaktion,
- geben Sie Ihrem Gesprächspartner Raum, sich darzustellen,
- gehen Sie auf die Vorschläge bzw. Argumente des anderen ein,
- vermeiden Sie einseitige Monologe.

Neben den verbalen Zeichen und Botschaften sagen wir sehr viel auch über den non-verbalen Bereich:

- Halten Sie den Augenkontakt, werden Sie dabei allerdings nicht aufdringlich (Situationsbezug).
- Vermeiden Sie Pokerface-Allüren.
- Vermeiden Sie die ernste »Bedeutsamen«-Mimik.
- Setzen Sie ihre Mimik und Gestik partnerorientiert ein.

#### Menschen wollen Recht haben

Ein ganzer Berufsstand lebt von dem Anspruch, Recht haben zu wollen, recht gut. Nicht selten geht es etwa bei Nachbarschaftsstreitigkeiten nach der Devise zu: »Ich werde mein Recht durchboxen, koste es, was es wolle!« Häufig wird übersehen, daß die Antwort, auf wessen Seite das Recht steht, voller relativer Bezugspunkte ausfällt. Recht-haben ist fast immer eine Frage des Standpunktes.

Wer sich etwa auf einen Kreis von links nach rechts bewegt, der trifft mit der gleichen Zielsicherheit den gegenüberliegenden Punkt, wie etwa der Kontrahent, der sich von rechts nach links bewegt. Es läßt sich vortrefflich darüber streiten, welcher Weg der bessere ist. Hier wie auch in vergleichbaren Fällen kommt es auf den Standpunkt an.

Wer beispielsweise seit vielen Jahren gewohnt ist, seinen Wagen unter einer bestimmten Laterne zu parken, der wird recht ungehalten reagieren, wenn der neu zugezogene Nachbar diesen Platz für sich in Anspruch nimmt. Hier entwickelt sich meist sehr schnell eine dynamische Variante des Recht-haben-wollens.

Weitaus lebensbedrohender fällt der Rechtsstandpunkt aus, wenn einem »ordentlichen« Autofahrer ein Raser im Überholvorgang auf der ihm angestammten Spur entgegenkommt. Statt den Fuß vom Gas zu nehmen, was unstrittig die Überlebenschancen erhöht, geht es mit dominantem Geheue bei voll durchgedrücktem Gas dem »Rechtsbrecher« entgegen. Und wenn beide sich dann im Himmel wiedertreffen, läßt es sich wohl trefflich weiterstreiten, wer denn wohl im Recht gewesen ist.

Das Gefühl und Motiv, Recht haben zu wollen, ist tief in uns verankert. Ein kluger Gesprächspartner wird alles daran setzen, daß das Gegenüber das Gesicht nicht verliert. Sie meidet daher Formulierungen wie

- Jetzt sind Sie aber unlogisch!
- Sie wissen wohl nicht mehr, was Sie vorhin gesagt haben!
- Das soll mal einer begreifen!
- Sie wollen mich wohl für dumm verkaufen!
- Sie drehen mir absichtlich das Wort im Mund herum!
- Davon haben Sie ja gar keine Ahnung.
- Sie sind noch viel zu jung, um das begreifen zu können!
- Sie können das nicht beurteilen!
- Das können Sie heute keinem mehr erzählen.
- Das ist schon längst überholt.
- Sie behaupten alle fünf Minuten etwas anderes.
- Bleiben Sie doch einmal logisch.

Ihr Gesprächspartner fühlt sich verstanden und »rechts« behandelt bei Formulierungen wie

- Das habe ich nicht verstanden. Erklären Sie bitte, wie Sie zu dieser Meinung kommen!
- Sie können das noch ergänzen ...
- Es fällt mir schwer, das zu glauben. Man kann das auch anders verstehen.
- Halten Sie diese Auffassung für konsensfähig?
- Wo sind wir uns einig und wo sehen Sie weiteren Klärungsbedarf?
- Kann man Ihren Standpunkt so zusammenfassen ...

### Menschen wollen sympathisch sein

Menschen brauchen Zuwendung und suchen Nähe. Sie blühen auf, wenn Sie ihnen verbale und non-verbale Streicheleinheiten zukommen lassen. Wer einen Menschen liebt, sieht über viele Merkwürdigkeiten, vielleicht auch Schwächen hinweg, verzeiht und ist geduldig. Geliebt werden ist mehr, als beliebt sein. Wer am ersten eines Monats mit gefülltem Geldbeutel in der Kneipe an der Ecke eine Runde nach der anderen wirft, ist schnell beliebt. Doch diese Beliebtheit ist häufig von kurzer Dauer. Mit der Ebbe im Beutel verlaufen und verlieren sich viele Freunde.

Was sich in der Kneipe oft recht drastisch zeigt, spielt sich auf strahlendem Parkett meist in subtileren Formen ab. Schwinden Macht und Einfluß, wo die Kraft des Amtes gegeben waren, dann verlieren sich viele vermeintlich nette Menschen. Mitunter geht es Pensionären nicht anders.

Auch Mandatsträger ohne Amt, ausgemusterte Vorstände und pensionierte Chefs verspüren den rauhen Wind sich verflüchtigender Freunde sehr schnell. Liebe indes baut nicht auf Leistung und Gegenleistung. Liebe ist ein Geschenk ohne Wenn und Aber. Sie ist da, und sie entzieht sich der Rationalität und dem Zweckmäßigkeitsdenken.

Allerdings sind Fehlprogrammierungen in der Erziehung nicht selten, die Sympathie und Nähe in Abhängigkeit von Leistungsverhalten stellen. Da heißt es etwa:

»Wenn Du Dir die Schuhe putzt, halten sie länger und wir können Geld sparen. Putz daher bitte die Schuhe. Wenn Du es tust, bist Du ein liebes Kind und dann bekommst Du auch ein Küßchen!« Auf diesem Wege wird das Kind am Kern der Liebe vorbeigelenkt. Es glaubt schon bald, daß durch Leistung Liebe erworben werden kann. Diese unheilige Allianz von Leistung und Liebe prägt vor allem die Einstellung des »Leistungstypes«. Von ihm hebt sich der »Seinstyp« ab. Er hat – anders als der Leistungstyp – schon früh gelernt, daß sich Liebe im leistungsfreien Raum entfaltet: Als Einzelkind erfährt es im freudigen Miteinander seinen Wert an sich. Öffnet sich am Abend die Haustür, dann nimmt der Vater das Kind ohne Wenn und Aber in den Arm. Das Kind begreift und fühlt die Botschaft: »Wie schön, daß es dich gibt! Wie schön, daß Du da bist!«

Mitunter stellt der Seinstyp im späteren Berufsleben den Chef vor ungewohnte Herausforderungen. Er läßt sich nicht mit billigen Worten ködern, und er ist weniger anfällig für den geschürten Leistungswettbewerb. Ihm ist zuzutrauen, daß er im Büro des Chefs mit strahlendem Gesicht erscheint und signalisiert: »Schön, daß es mich gibt! Nun arbeite mal, Chef, schön für mich mit!«

Im täglichen Miteinander geht es vor allem um einen Aspekt der Liebe, geht es um Sympathie und Antipathie. Sympathie, die uns ein anderer Mensch entgegenbringt, ist ein Geschenk. Geschenke aber kann man nicht einklagen.

Aber wie sieht es aus, wenn wir einen anderen Menschen Antipathie entgegenbringen? Was passiert, wenn Sie aus tiefstem Herzen einen anderen Menschen unsympathisch finden? Sollen wir uns damit abfinden und zur Tagesordnung übergehen? Oder läßt sich dagegen etwas unternehmen, ohne die eigene Authentizität zu opfern?

Die Sympathie zu einem anderen Menschen kann beeinflussen werden. Eine wichtige Grundregel auf diesem Weg ist: Kontakt schafft Sympathie. Zu Menschen, denen wir aus dem Wege gehen, werden wir kaum eine Sympathieachse aufbauen können.

Suchen Sie daher bewußt den Kontakt auch mit Menschen, die Ihnen nicht auf Anhieb sympathisch sind. Ein zugewandter Blick, dann ein Lächeln, gefolgt von einem freundlichen Händeschlag – und das alles behutsam, gut »verdaulich« für die nunmehr Beglückten und auf der Zeitachse wohlplaziert. Der Erfolg wird sich dann einstellen, wenn Sie sich gleichzeitig mental auf diese Herausforderung einstimmen: Setzen Sie die selektive Wahrnehmung mit positivem Vorzeichen ein: Selbst bei einem unsympathischen Menschen werden Sie viele interessante und faszinierende Seiten entdecken. Doch Sie müssen sich dieser Person stellen. Es gibt viele überraschende Facetten auf diesem Weg zu beobachten. Der erste Schritt in diese Richtung ist der wichtigste. Stellen Sie sich dieser Herausforderung!

Verbale Zeichen, die eher auf eine Ablehnung als auf Sympathie hinweisen, kommen in Formulierungen wie

- Ach! Da sind Sie ja ...
- Ach! Das hatte ich ja ganz vergessen ...
- Jetzt müssen wir uns ja unterhalten ...

zum Ausdruck. Lassen Sie statt dessen Ihre Gesprächspartner erkennen und fühlen, daß Sie sich auf die Begegnung freuen:

- Ich freue mich, Sie zu sehen!

- Wie schön, daß Sie da sind!

Non-verbale Zeichen von Sympathie sind

- eine zugewandte offene Gestik,

- eine freundliche Mimik,

- ein Lächeln,

- ein ruhender Augenkontakt.

Manche Menschen sind wahre Könner auf dem Gebiet, sich unsympathisch zu machen. Die Kunst, Antipathien zu wecken, zeigt sich, wenn Sie

- Unruhe und Hektik um sich verbreiten,

- dem anderen auf den Pelz rücken: psychische und physische Distanzonen ignorieren,

- Knoblauch einsetzen (z. B. auf Chemie zurückgreifen: »Ich kann Ihn nicht riechen!«),

- laut und schrill sprechen und/oder bewegen,

- das Gegenteil betont lässig und gewollt übersehen,

- Schwächen des anderen vorführen und vor einer Gruppe lächerlich machen,

- demonstrativ zu erkennen geben, daß man dem anderen nicht zuhört,

- zeigen, wie unwichtig der andere ist,

- den anderen häufig unterbrechen und/oder ständig widersprechen,

- Langeweile signalisieren, wenn der andere Begeisterung zeigt.

### Menschen wollen Sicherheit

Das Bedürfnis nach Sicherheit, Absicherung, Planbarkeit und Verlässlichkeit ist in unserer Gesellschaft tief verankert. Viele Versicherungen leben sehr gut von diesem Bedürfnis. Aus diesem Bedürfnis heraus werden auch Reviere abgegrenzt und Gewohnheiten fixiert. Alles, was von dem Gewohnten abweicht, verursacht dagegen Unsicherheit, verursacht Neophobie.

Das Bedürfnis nach Sicherheit ist bei den Menschen unterschiedlich ausgeprägt. Dies zeigt sich auch im beruflichen Alltag: Die einen wollen genaue Anweisungen, wollen wissen, wo es langgeht, meiden Risiken und fühlen sich wohl, wenn die Regelungsdichte kaum noch eigenes Entscheidungsverhalten verlangt. Andere dagegen wagen das Experiment und wagen neue Wege.

Vielleicht ist, wie einige Untersuchungen es nahelegen, das Bedürfnis nach Sicherheit bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung besonders stark ausgeprägt. Vielleicht ist dies auch ein Grund, warum in der Verwaltung das Netz der Regelungen und Absicherungen durch Gesetze, Erlasse und Verfügungen so engmaschig ist.

Die sichere Anstellung schafft zwar Geborgenheit, sie läßt aber auch die Initiativen zu einem Mehr an risikoreichen Experimenten erlahmen. Den Reiz des Risikos zu spüren, kann auch zu Krankheit führen, einer Krankheit, wie wir sie beim Spieler (gambler in Abhebung zum

player, der das kalkulierbare Risiko in Kauf nimmt) beobachten können.

Dem Bedürfnis nach Sicherheit wird in den Organisationen durch Kündigungsschutz, das Senioritätsprinzip (vgl. Anciennitätsprinzip), die Stellenbeschreibungen, die Stellvertreterregelungen und vielen anderen organisatorischen Regelungen entsprochen.

Wie können Sie auf das Bedürfnis Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Sicherheit eingehen? Indem Sie beispielsweise

- Aufgaben klar und eindeutig zuweisen,

- Regeln des Miteinandergehens festlegen,

- Stellvertretung regeln,

- Probleme offen und nicht hinter dem Rücken der Betroffenen ansprechen,

- die Aufgaben des Teams klar und deutlich beschreiben,

- jedem Teammitglied Ihre Leistungserwartungen klar und deutlich aufzeigen,

- jedem Mitglied des Teams erkennen lassen, wie Sie die Leistungen beurteilen,

- Probleme, die das Arbeitsteam als Ganzes betreffen, im Team ansprechen,

- sachorientiert argumentieren und zweckrational handeln,

- nicht einzelne Teammitglieder nach Laune oder Stimmung gegeneinander aufbringen,

- Ihre Aufmerksamkeit und Zeit angemessen auf alle Mitglieder des Teams aufteilen,

- Ihre Meinung klar und deutlich vertreten,

- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend informieren,

- Hintergrundwissen weitergeben,

- für Fehlentwicklungen eine Mitverantwortung übernehmen und dies auch Ihrem Partner gegenüber äußern,

- loyal hinter Ihrem Team und dessen Leistungen stehen,

- unnötigen Zeitdruck vermeiden,

- zu hohe Leistungserwartungen vermeiden,

- ein klares Führungskonzept praktizieren,

- auch kalkulierte Fehler zulassen, an denen der Nachwuchs sich entwickeln und entfalten kann,

- auf unsichere, ängstliche und/oder zurückgezogene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugehen,

- neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihren neuen Wirkungskreis einführen.

Sie können Sicherheit und Geborgenheit Ihren Partnern auch über non-verbale Botschaften vermitteln, indem Sie

- Ihr »Revier« verlassen und auf den anderen in seinem »Revier« aufsuchen,

- die Sitzanordnung so wählen, daß Gleichheit entsteht (z. B. gleiche Sitzhöhe, Blick gegen das Licht vermeiden etc.),

- auf den Besuch zugehen und seinen angestammten Platz verlassen (vgl. Standpunkt verändern).

### Menschen suchen Abwechslung

Der Furcht vor dem Unbekannten (Streben nach Sicherheit) steht häufig der Reiz nach Abwechslung gegenüber. Menschen meiden zwar die Monotonie, doch lieben sie andererseits auch die Trampelpfade der Gewohnheiten. In diesem Spannungsverhältnis gegenläufiger Bedürfnisse bewegen sich die Führungskräfte in ihrer Verantwortung für die ihnen unterstellten Beschäftigten. Organisationen sind aber auf die Flexibilität und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Da sich selbst eine belebende Herausforderung mit der Zeit zu einer lähmenden Routine entwickelt, müssen insbesondere die Führungskräfte beizeiten für sich und die anderen die Weichen auf Abwechslung stellen.

Es ist eine interessante Beobachtung: Wer als Berufsanfänger beizeiten an einen häufigeren Wechsel der Arbeitsabläufe herangeführt wird, begrüßt die davon ausgehende Dynamik. Wer sich indes zu lange auf eine Arbeit konzentriert hat, setzt alle Vetogruppen (z. B. Betriebs- bzw. Personalrat) in Bewegung, um diesen Änderungen (z. B. Umsetzungen in ein anderes Aufgabengebiet, Einsatz neuer Techniken) nicht folgen zu müssen.

Es ist daher für jeden Menschen – das gilt gleichermaßen für den beruflichen Bereich wie für den privaten – die Verkrustungen des Verhaltensspektrums, das sich mit den Jahren immer stärker auf einmal erfolgreich angewandten Verhaltenstechniken verengen, wieder zu erweitern.

Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Viele werden bereits an ihrem ersten Tag in ihrem neuen Wirkungskreis von den Kolleginnen und Kollegen vereinnahmt. Der erste gemeinsame Gang in die Kantine legt sie meist für Jahre fest. Denn am nächsten Tag geht es zur gleichen Urzeit in der gleichen Gruppe zum gleichen Mittagstisch.

Bereits nach wenigen Tagen flechten sich die Stricke zu einem immer dichter werdenden Netz, in dem Sie sich sehr leicht verheddern können. Heinrich Mann hat auf diese Dynamik mit folgenden Worten aufmerksam gemacht: »Gewohnheit ist ein Seil. Wir weben jeden Tag einen Faden hinzu, und schließlich können wir den Strick nicht mehr zerreißen.«

Ein systematischer Arbeitsplatzwechsel (vgl. job rotation) kann hier weiterhelfen. Es sind nicht nur die fachlichen Vorteile, die für einen systematischen Arbeitsplatzwechsel sprechen, sondern mit dem Wechsel der Aufgabe geht auch ein Wechsel der sozialen Bezüge einher. Damit können soziale Verkrustungen aufgebrochen werden, und es wird einer lähmenden Routine entgegengewirkt. Hier ist vor allem die Personalpolitik eines Unternehmens bzw. einer Verwaltung gefordert.

Aber auch als Vorgesetzter eines Teams können Sie viele Wege wählen, um dem Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Abwechslung gerecht zu werden. Es beginnt mit der Organisation der Arbeitsplätze: Je ausgeprägter der Taylorismus, der Grad der Spezialisierung ausfällt, desto monotoner wird die Arbeit auf Dauer erlebt: Wer von morgens bis abends eine Schraube nach der anderen setzt und anzieht, wird wohl kaum über Jahre ein belebendes Element in seiner Arbeit sehen. Dagegen kann zum Beispiel etwa ein wöchentlicher Arbeitsplatzwechsel für alle im Team eine willkommene Abwechslung vom Trott sein. Denkbar ist auch, daß weniger anspruchsvolle Arbeitsplätze mit interessanten Tätigkeiten bereichert werden.

Als Führungskraft können Sie viel dazu beitragen, daß die Arbeit abwechslungsreich und interessant wird:

- Erproben Sie neue und andersartige Wege im Arbeitsablauf.
- Setzen Sie sich und Ihren Mitarbeitern Qualitätsnormen.
- Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ihr Verhaltensspektrum durch neue Wege im Arbeitsablauf zu erweitern.
- Nutzen Sie die Dienst- und Arbeitsbesprechungen, um Lernprozesse in Gang zu setzen und in Gang zu halten.
- Wecken Sie Interesse für Fachzeitschriften und lassen Sie dieses Wissen in Arbeitsbesprechungen diskutieren.
- Vermeiden Sie, daß die Stars in Ihrer Abteilung auf Kosten der anderen immer perfekter werden.
- Geben Sie auch dem Nachwuchs eine Chance, sich in die interessanteren Aufgaben einzuarbeiten.
- Gehen Sie davon aus, daß sich alles Verbessern läßt.
- Setzen Sie auf einen systematischen Lernprozeß bei sich selbst und Ihrem Team.
- Werden Sie zu einem Innovationsmanager.
- Prüfen Sie bei allen Tätigkeiten, was Sie anders und effektvoller gestalten können.

### Ausblick

Es ist heute vieles in die Gänge gekommen. Die Änderungsprozesse sind gewaltig. Das stellt die Führung vor besondere Herausforderungen. Ein neues Rollenverständnis der Führungskräfte ist heute besonders gefragt: Es gilt die Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern für die notwendigen Innovationsprozesse zu gewinnen. Dies kann gelingen, wenn sich die Führungskräfte fair und authentisch auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen.

Vgl. hierzu auch: Meixner, H. E., Überzeugen statt Anweisen, HFW Rostock 1992; ders., Diskutieren und Verhandeln ... mit den richtigen Techniken erfolgreich sein, HFW Rostock 1993.