

Führen mit Druck? Führen mit Sog!

Von Klaus Eidenschink

Manager sind darauf angewiesen, dass andere das umsetzen, was sie wollen und entscheiden. Daher kommt der Frage erhebliche Bedeutung zu, an welchen inneren Konzepten Führungskräfte orientiert sind, wenn sie von ihren Mitarbeitern etwas wollen. Der Glaube, dass im Umgang mit Menschen die Ausübung von Druck hilfreich und zielführend ist, scheint unausrottbar: „Wenn ich andere nur genügend bedrohe, dann werden sie schon tun, was ich will.“ Das ist die Logik der Macht – abgeschaut in Elternhaus und Schule – mit der viele Manager im Alltag operieren. Sie machen Angst und wollen es auch. Diese Art der Macht über Menschen hat allerdings (mindestens) zwei gravierende Nachteile.

Der erste ist, dass man durch Druck immer nur Anpassung erzwingt, jedoch nie das bekommt, was Menschen nur geben, wenn sie es freiwillig tun. Verhaltensweisen wie Offenheit, Vertrauen, Loyalität, Ehrlichkeit, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Versöhnungsbereitschaft und Sympathie verweigern sich dem Phänomen Druck. Solange man solches Verhalten nicht benötigt, um gute Arbeitsergebnisse zu erreichen, kann Führen mit Druck durchaus erfolgreich sein. In der gegenwärtigen Arbeitswelt werden die Arbeitsplätze, an denen es reicht, lediglich richtig zu funktionieren, allerdings immer seltener. Wenn man also für die Effizienz und Effektivität auf die freiwillige Leistung der Mitarbeiter angewiesen ist, kommt man mit Druck nicht weiter.

Der zweite Nachteil besteht darin, dass jeder Druck stets Gegendruck erzeugt, der sich in allen möglichen Formen der Verweigerung äußert: Nörgeln, Passivität, Demotivation, Krankheit und Boykott. Oder er findet im Verborgenen seine Heimat, dann äußert er sich etwa in Rachsucht nach dem Motto „Dir zeig' ich es schon noch!“ Was ist die Alternative? Sie ist ebenso einfach wie unbeliebt. Sie besteht im Führen mit Sog. Was das heißt? Es heißt eine Führungsbeziehung aufzubauen, in der Menschen sich gerne anstrengen und ihr Leistungsvermögen abrufen. Eine solche Beziehung zeichnet sich durch eine ganze Reihe von Faktoren aus, von denen hier nur einer der wichtigsten genannt werden soll: Wer mit Sog führt,

hört zu, kann zuhören und will zuhören. Dem kommt deshalb so entscheidende Bedeutung zu, weil Sich-verstanden-fühlen eines der grundlegenden menschlichen Bedürfnisse ist. Wer dieses Bedürfnis bedient, der nimmt Angst, fördert Vertrauen und erzeugt Loyalität.

Wer jedoch nicht zuhört, verliert andersherum jegliche Attraktivität, insbesondere für all jene Mitarbeiter, die eigenständig und selbstbewusst sind. Genau solche wollen die meisten Führungskräfte – eigentlich. Zuhören heißt, mit Unterschieden zwischen Menschen zu rechnen und diesen mit Verstehen zu begegnen. Wer nicht verstehen kann und will, der hat auch wenig Chancen, dass er selbst von den Mitarbeitern verstanden wird. So einfach ist das letztlich. Dafür glauben die meisten Manager keine Zeit zu haben und verkennen die Tatsache, dass es sie ständig Unmengen an Zeit kostet, wenn sie auf die Sogwirkung des Zuhörens verzichten.

Wie schwer es jedoch ist, in der Rolle der Führungskraft die Fähigkeit und den Willen zum Zuhören zu behalten, ist gar nicht zu überschätzen. Das wesentliche Problem in diesem Zusammenhang ist, dass die meisten Menschen glauben, dass sie zuhören, auch wenn sie das faktisch überhaupt nicht tun. Im Grunde gibt es jedoch ein klares Kriterium dafür, wenn Menschen zuhören. Zuhören heißt, es gut zu finden, wenn Widerspruch kommt. Es heißt, interessiert zu bleiben, wenn der andere Meinungen vertritt, die alles komplizierter machen und wenn scheinbare Belanglosigkeiten für wichtig gehalten werden. Erst wenn Vorstände glänzende Augen und stolze Gesichter bekommen, wenn Kollegen und Bereichsleiter widersprechen und Kritik üben, dann

sind sie glaubwürdige Zuhörer und Vertreter einer Spezies, die das Führen mit Sog beherrscht. Macht mit den Menschen statt Macht über Menschen – so lautet das Erfolgsrezept.

Der Autor ist Geschäftsführer der Beratungsfirma Eidenschink & Partner und Leiter von Hephaistos, Coaching-Zentrum München.

