



Wer schnell unwirsch wird, stößt andere vor den Kopf – und schon lässt sich die Situation kaum mehr gestalten.

Foto: Getty Images

Führen, ohne Alarmstimmung zu erzeugen

Aufgeregt, im Affekt, entrüstet: Vorgesetzte, die ihre Teams in ständige Alarmbereitschaft versetzen, rauben sich und den Kollegen die Leistungsenergie.

Hartmut Volk

Stress ist ein Reibungsproblem. Und leider nur zu oft eins, das die Gestressten, ohne sich dessen bewusst zu sein, immer wieder selbst mit auslösen“, sagt der Wiener Psychotherapeut Alfred Kirchmayr – und er sieht darin einen Ursprung für ein markantes Problem unserer Zeit: dünnhäutig zu sein, rasch aggressiv zu werden und schnell aneinanderzugeraten.

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

Mit den betrieblichen Hinter- und Untergrundströmungen vertraute Unternehmensberater kennen eine dieser Auswirkungen nur zu gut: Schlechtmachen, üble Nachrede, unkollegiales, sperriges oder firmenschädigendes Mitarbeiterverhalten, Mobbing, Intrigen und alle möglichen Quertrei-

berien ließen sich in den meisten Fällen zumindest mit auf wenig reflektiertes Verhalten zurückführen. Bei Führungs- wie kollegialen Problemen, das sei durchgängige Erfahrung, spiele der Gedanke des Heimzahlens stets mit eine Rolle.

„Wenn Führung als zielorientierte soziale Interaktion auch wegweisend und fordernd sein muss, dann muss sie gleichzeitig auch sensibel und sozialkompetent sein, sonst behindert sie sich selber und löst erfolgsabträgliche Turbulenzen aus“, sagt Erich Kirchner vom Institut für angewandte Psychologie der Universität Wien und verweist auf das Pareto-Prinzip. Diesem zufolge werden mit 20 Prozent des Aufwands 80 Prozent des Ergebnisses erzielt. Sollte diese Relation für die Führung aufgehen, dann müsse ein Gutteil dieser 20 Prozent Verhaltensgeschick sein.

Energielose Dauererregung

Impulsiv im Affekt heraufbeschworene zwischenmenschliche Misshelligkeiten „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 fähig“, lenkt Kirchmayr den Blick auf einen an-

deren Aspekt der Verhaltenmisere. Das mache es nicht nur schwer, in einen ausgeglichenen geistig-seelischen Zustand zurückzufinden, das beeinträchte auch das Leistungsvermögen enorm. „Wer sich diese Zusammenhänge nicht wirklich einmal konsequent bewusst macht, schlittert über die selbst ausgelöste Dauererregung in eine brisante psychomolare Energielosigkeit hinein.“

Raus aus dem roten Bereich

Ganz abgesehen davon, dass Menschen in permanenter innerer Alarmstimmung „eine Zumutung für ihre Umwelt sind, sind sie also auch für sich selbst ihr ärgster Feind. Die volleren Energiebatterien, die robustere Leistungsfähigkeit, die größere Tatkraft und vorbehaltlosere Bereitschaft, sich mit den Anforderungen des Tages beherzt auseinanderzusetzen, haben immer die, 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 gerade sein lassen, etwas unkommentiert stehen lassen, etwas im Moment auf sich beruhen lassen, eine Entwicklung mal abzuwarten, das sei ein Energiespender der Extraklasse.

Und außerdem schaffe das Handlungsspielraum. Und den brauche es, um Situationen zu steuern. Nicht der schnelle Schritt nach vorne, ungestüm mitten in irgendetwas hin, nein, der behut-

same, nachsichtige Schritt vom als problematisch Empfundene zurück sei der wahre Helfer bei jeder Problemlösung. Erfahrene Vorgesetzte nutzen diese Möglichkeit ebenso wie versierte Mitarbeiter bei der Führung ihrer Vorgesetzten. „Wer schnell unwirsch wird, stößt andere vor den Kopf. Und schon ist die Situation zu und lässt sich 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 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 Sie so wollen, sich das Leben leichter und angenehmer zu machen.“

Wie Goethe schon sagte: „Wer die Augen offenhält, dem wird im Leben manches glücken, doch noch besser geht es dem, der versteht, eins zuzudrücken.“

Die Berufserfahrung lehre, sagt Therapeut Kirchmayr, Folgendes: „Der innere Abstand zu dem Äußeren ist die vielleicht mächtigste, dem persönlichen Zugriff offenkundigste Gestaltungskraft im Leben.“

LESETIPPS

Wolfgang Hantel-Quitmann, „Die Othello-Falle – Du sollst nicht alles glauben, was du denkst“. Verlag Klett Cotta, Stuttgart 2017, 224 Seiten, € 20,60

Claudia Eilles-Mathiesen, „Es muss nicht immer Reden sein – So lösen Sie Konflikte am Arbeitsplatz“. Campus Verlag, Frankfurt/Main 2018, 261 Seiten, € 30,80

Daniel Shapiro, „Verhandeln – Die neue Erfolgsmethode aus Harvard“. Campus Verlag, Frankfurt/Main 2018, 352 Seiten, € 25,70

Ehrenamt im neuen Vinzi-Dorf in Meidling

Wien – Die Wiener Vinzi-Werke suchen ab Dezember dringend ehrenamtliche Mitarbeiter für die neue Einrichtung Vinzi-Dorf Wien. Es werden keine fachspezifischen Kenntnisse verlangt, wichtig ist, dass Empathie, Toleranz und viel Zeit zum Zuhören Priorität haben. Benötigt werden Mitarbeiter für Tag-, Nacht-, Wochenend- und Kochdienste.

Das Vinzi-Dorf in Meidling ist die erste Wiener Heimat für Heimatlose. Nach dem Grazer Vorbild werden hier 24 ehemals obdachlose alkoholranke Männer ein Zuhause finden. Durch den speziellen sozialarbeiterischen Ansatz werden die Bewohner so angenommen, wie sie sind, und können in dieser Einrichtung leben, wie sie selbst wollen und können. (red)

www.vinzi.at

hernstein
Wir verstehen Leadership

TRAININGS UND PROGRAMME 2019

STÄRKEN SIE IHRE FÜHRUNGSKRAFT

Holen Sie sich neue Ideen durch andere Perspektiven.

WKO WIEN
Erfahren Sie mehr auf: www.hernstein.at

DIPLOMATISCHE AKADEMIE WIEN VIENNA SCHOOL OF INTERNATIONAL STUDIES

OPEN HOUSE

28 November 2018
16.00–18.30 h
Favoritenstraße 15a, 1040 Wien

www.da-vienna.ac.at

diplomatische akademie wien
Vienna School of International Studies
École des Hautes Études Internationales de Vienne

