

Mehr Herz, weniger Hirn

Wie Menschen am besten wachsen und gedeihen –
ein Essay von Ralf G. Nemecek.

Viel zu viele Führungskräfte trainieren nur die Vernunft, die Gefühle verkümmern. Eine Sackgasse, sagt changeX-Autor Ralf G. Nemecek. Denn wir können die beste Software im Kopf haben, wenn aber unser Betriebssystem nicht funktioniert, sind die Ergebnisse schlecht. Das Herz ist das menschliche Betriebssystem. Viele Manager heute versuchen, Mitarbeiter zu managen. Doch Mitarbeiter kann man nicht managen, Mitarbeiter wollen geführt werden! Denn merke: Ein Chef kann noch so gescheit sein, noch so viel Know-how haben, wenn er nicht weiß, wie er mit Menschen umgeht, nützt ihm sein ganzes Fachwissen nichts.

Der Erfolg in der Mitarbeiterführung hängt nicht von der fachlichen, sondern von der zwischenmenschlichen Fähigkeit ab. Leadership ist die Aufgabe, andere Menschen wachsen zu lassen, fachlich wie menschlich. Management erteilt Befehle und versucht, die Mitarbeiter zu motivieren. Doch Mitarbeiter lassen sich weder gerne Befehle erteilen noch lassen sie sich von außen anhaltend motivieren. Mitarbeiter kann man nicht managen, Mitarbeiter wollen geführt werden.

Leadership füllt die Mitarbeiter mit Liebe, Freude und Energie. Mitarbeiter wünschen sich starke Leader, von denen sie lernen wollen und für die sie gerne arbeiten. Führungskräfte, die dies inhaliert haben, können damit aufhören, sich das Leben schwer zu machen und unnötig Energie zu verschwenden. Sie können damit aufhören, die Mitarbeiter zu drängen, anzutreiben und zu manipulieren. Sie können damit aufhören, sich Sanktionen oder kostspielige Anreize auszudenken und stattdessen damit anfangen, ihre Mitarbeiter mit Freude zu führen.

Führungskräfte müssen lernen, wie Menschen ticken, was Menschen suchen, was sie inspiriert und was sie frustriert. Führungskräfte müssen Menschenkenner werden. Um hervorragende Ergebnisse zu erzielen, brauchen sie praktisches Wissen über die menschliche Natur. An jeder Ecke kann man Management lernen und studieren, doch wir haben einen Mangel an echten Leadern, die die Fähigkeit besitzen, andere Menschen wahrhaft erfolgreich zu machen.

Leader, die es verstehen, ein Klima zu schaffen, in dem Menschen sich entfalten können. Leader, die von Herz zu Herz kommunizieren statt von Hirn zu Hirn. Wenn Führungskräfte von Hirn zu Hirn kommunizieren, ist das eine staubtrockene Angelegenheit. Es staubt so stark, dass sie die Menschen, mit denen sie sprechen, nicht mehr sehen. Wenn Mitarbeiter gehen, kündigen sie fast nie der Firma, sondern meistens der direkten Führungskraft.

Menschen sind oftmals unsicher. Zu viele Chefs entmutigen ihre Mitarbeiter. Entmutigung führt zu weniger Lebensfreude. Wenn Menschen mutlos sind, können sie nicht die Dinge tun, zu denen sie imstande wären. Menschen werden immer das tun, wozu sie ermutigt werden. Leader sprechen, denken und handeln ihre Mitarbeiter groß. Sie vermitteln ihren Mitarbeitern

Führen heißt ermutigen!

Sicherheit und schenken Zuversicht. Wer segensreiche Früchte ernten möchte, sollte seine Mitarbeiter zum Blühen bringen, sollte ihnen die Ermutigung geben für den nächsten Entwicklungsschritt.

Menschen wollen wichtig sein. Zu viele Chefs geben ihren Mitarbeitern das Gefühl, unwichtig und ersetzbar zu sein. Menschen brauchen Anerkennung. Die Leistung der Mitarbeiter muss wahrgenommen und anerkannt werden. Ein Leader sagt seinen Mitarbeitern, was genau sie gut machen, was ihnen gelungen ist, und teilt seine Freude darüber mit. Anerkennung schafft die Basis, auf der Menschen loyal, engagiert und freudvoll arbeiten können. Wenn eine Führungskraft davon ausgeht, dass eine hundertprozentige Arbeitserfüllung normal ist und nicht anerkannt werden muss, dann ist sie in Schwierigkeiten.

Das, was anerkannt wird, wird verstärkt. Was nie anerkannt wird, wird irgendwann schwächer oder verschwindet. Nicht nur die Umsätze sollten anerkannt werden, sondern all die vielen Dinge, die zu einem guten Umsatz führen. Tausende von Euros werden erfolglos für Mitarbeiteranreize ausgegeben. Eine verbale Anerkennung kostet keinen Cent und braucht oft nicht mehr als eine Minute Zeit.

Menschen wollen besser werden. Zu viele Chefs tadeln und kritisieren ihre Mitarbeiter. Doch Kritik braucht kein Mensch. Menschen brauchen Feedback. Neben mangelnder Anerkennung ist mangelndes Feedback einer der häufigsten Kündigungsgründe. Mitarbeiter wollen wissen, in welchen Bereichen sie sich wie verbessern können. Feedback ist keine Kritik. Kritik ist entmutigend, Feedback leitet den nächsten Wachstumsschritt ein.

Dort, wo kritisiert wird, ziehen Mitarbeiter sich zurück und der Welkprozess beginnt. Jeder Mensch hat ein Bild von sich selbst. Feedback ermöglicht dem Mitarbeiter, sein Selbstbild zu überprüfen, sich weiterzuentwickeln und bei anderen besser anzukommen. Viele Führungskräfte tun sich schwer, etwas anzusprechen, das nicht gut gelaufen ist. Dabei vergessen sie eine wichtige Tatsache: Mitarbeiter wollen hören, worin sie sich verbessern können, doch nicht als Kritik, sondern als wertfreies, wohlwollendes, ehrliches, unterstützendes Feedback.

Menschen möchten verstanden werden. Zu viele Chefs gehen nicht auf ihre Mitarbeiter ein. Sie sagen zu ihren Mitarbeitern: „Haben Sie mich verstanden!“, doch in der Mitarbeiterführung geht es vielmehr darum, dass sie selbst verstanden haben, was ihre Mitarbeiter bewegt. Was uns Menschen wahrhaftig näher bringt, ist Empathie, Einfühlung, im Kontakt sein mit dem, was im anderen lebendig ist, in Kontakt mit seinen Gefühlen und Bedürfnissen sein. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern nicht zuhören, können sie davon ausgehen, dass ihre Mitarbeiter ihnen auch nicht richtig zuhören. So einfach ist das. Geht eine Führungskraft nicht auf die Gefühle und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein, wird Führung zu einer komplizierten und anstrengenden Sache, zu einem nervenaufreibenden Film, der sich ständig wiederholt.

Nichts schafft mehr harte Fakten als die konsequente Wahrnehmung weicher Faktoren! Weder Zuckerbrot und Peitsche noch die lockere Kumpeltour sind effektive Führungsstile. Topkräfte werden immer dorthin gehen, wo sie mit Ermutigung, Anerkennung, Feedback und Empathie geführt werden, und halten sich da zurück, wo sie kritisiert und herzlos als Maschinen behandelt werden. Es ist ein schlechter Witz, mit Druck, Härte und Sanktionen zu führen und dann den Mitarbeitern einzubläuen: „Habt gute Laune bei der Arbeit!“ Leader behandeln ihre Mitarbeiter als liebenswürdige Menschen, als wertvolle Weggefährten, als kraftvolle Menschen mit Herz und Verstand.

Wir können nicht erwarten, dass sich unsere Führungsergebnisse verändern, wenn wir immer wieder das Gleiche tun. Erst wenn wir Dinge denken, die

**Führen heißt
Anerkennung geben!**

**Führen heißt
Feedback geben!**

**Führen heißt
empathisch sein!**

**Neues Denken, neues Handeln,
neue Ergebnisse.**

wir bisher nicht gedacht haben, kommt der Punkt, an dem wir Dinge tun, die wir bisher noch nicht getan haben. Und nur wenn wir Dinge tun, die wir bisher nicht getan haben, erhalten wir neue Ergebnisse. Wir können Zahlen und Geschäftsprozesse managen, Menschen aber wollen geführt werden. Unternehmen, die Wohlfühlorte für menschliches Wachstum werden, sind die Unternehmen von morgen, Unternehmen mit nachhaltigen Erfolgen. Wirklich gut gelaunte Mitarbeiter, die Freude an ihrem Job haben, sind der Erfolgsfaktor schlechthin. Also weg mit ineffektiven Führungstechniken, hin zu mehr Leadership mit Herz und Humor!

Ralf G. Nemecek ist Autor des Kultbuches *Abenteuer Business*, Berater und Vortragsredner.

www.fun-economy.de