

Die angenehme Atmosphäre von menschlicher Nähe und Harmonie ist ein Zustand, den jeder Mensch bewusst oder unbewusst anstrebt. Doch Vorsicht! Wenn Harmoniestreben zur Harmoniesucht mutiert, wird es gefährlich.

In manchen Unternehmen ist alles darauf ausgelegt, dass Menschen möglichst lange verweilen und sich wohl fühlen. Es ist wie zu Hause oder zumindest wie in einem Wellness-Hotel. Am Empfang wird man freudestrahlend begrüßt. Diese Mitarbeiterinnen im Erdgeschoss scheinen ihr eigenes Reich zu haben. Was der Besucher in ihrem Umfeld sieht, trägt ausnahmslos ihre persönliche Note. Fast könnte man meinen, in ihre Wohnküche geraten zu sein. Yuka Palmen, Kaffeemaschine, Milchaufschäumer, Kühlschrank und eine Familienfotogalerie. Deshalb bekommt jeder Mitarbeiter und Besucher auch gleich einen Kaffee angeboten. Überhaupt wird sehr viel Kaffee getrunken in diesen Unternehmen. Natürlich trinkt keiner seinen Kaffee alleine am Schreibtisch während der Arbeit. Nein, das Kaffeetrinken ist ein wichtiges Gemeinschaftserlebnis, zu dem man einmal pro Stunde zusammenkommt. Es sei denn, man sitzt in einer Besprechung. Dort steht der Kaffee schon auf dem Tisch. Dazu gibt's Kekse. Entsprechend lange dauern die Meetings, und entsprechend oft laden diese netten Menschen dazu ein. Weil es so gemütlich ist, möchte keiner so schnell wieder zurück an seinen Schreibtisch. Da wäre er ja ganz allein. So sitzt man zusammen. Und: Es sitzen *alle* zusammen! Jeder muss ins Boot, niemand darf ausgeschlossen werden. Und niemand darf sich selbst davon ausnehmen. Das ist ein Grundgesetz in den *netten* Unternehmen. Deshalb werden auch bei E-Mails immer möglichst viele auf Cc gesetzt. Natürlich darf jeder mitreden. Nur unangenehme Dinge sollte keiner zur Sprache bringen. Das muss nun wirklich nicht sein. Vor allem nicht vor all den anderen! Aber zum Glück weiß man ja, was der andere hören will. Man kennt sich lange genug. Deshalb wird gelobt, was das Zeug hält. Bis alle freudentrunken den Konferenzraum verlassen. Es geht darum, dass sich alle wohlfühlen nicht darum, dass notwendige Dinge voran gebracht werden.

Harmoniesucht verhindert wahre Menschenentwicklung

Hin und wieder höre ich von Führungskräften Sätze wie: „Ich hätte gerne, dass meine Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen.“ Der „Unternehmer im Unternehmen“ lautet der Standardsatz. Die Wahrheit ist: Wenn sie wirklich solche Mitarbeiter haben wollten, dann hätten sie sie längst. Das ist keineswegs ein Vorwurf, sondern nur eine Feststellung, die auf viel Erfahrung beruht. Mit Signalen auf der unterbewussten Ebene machen Chefs ihren Mitarbeitern deutlich, was sie eigentlich erwarten. Nicht was sie sagen wirkt, sondern was sie wirklich wollen. Demgegenüber ist das gesprochene Wort nahezu bedeutungslos. Es gibt sogar Sätze, die einem zuverlässig signalisieren, dass eine Führungskraft eigentlich genau das Gegenteil seiner Lippenbekenntnisse herbeiwünscht. Es scheint fast so, dass, je häufiger die Sätze benutzt werden, umso sicherer werden sie nicht gelebt. Wenn Sie den Charakter einer Führungskraft kennenlernen wollen, dann hören Sie nicht auf seine Worte, sondern sehen Sie sich die Menschen an, mit denen er sich umgibt. Sind sie schwach und abhängig und versuchen sie, es ihm recht zu machen? Dann ist ihr Harmoniebedürfnis auch das ihres Chefs. Oder sind sie selbstbewusst und kommunizieren mit ihrem Vorgesetzten auf Augenhöhe? Dann ist ihre Konfliktfähigkeit auch die ihres Chefs. Die gute Nachricht ist: Wer es in die eine Richtung geführt hat, kann es jederzeit in eine andere Richtung führen. Das einzige, was es dazu braucht, ist der Mut zur Selbsterkenntnis.

Der Entwicklungsprozess der Mitarbeiter beginnt mit der Veränderung der Führungskraft

Jetzt ist auch der Satz »Der Fisch stinkt vom Kopf her« besser zu verstehen. Wer ihn als Führungskraft begriffen hat und an sich selbst überprüft, sieht im nächsten Moment, wie die Dinge positiv zu verändern sind. Nämlich indem er sich selbst ändert. Dieser Prozess bedeutet bedingungslose Ehrlichkeit sich selbst gegenüber – aber er lohnt sich. Emotional und finanziell. Wenn der Chef sich klarmacht, was bisher seine eigentlichen Motive waren, hat er die Chance zur Veränderung. Und damit zu einer positiven Entwicklung seiner selbst und seiner Mitarbeiter und zu besseren Ergebnissen im gesamten Unternehmen. Natürlich ist es für das Selbstbild einer typischen Führungskraft ein Schlag ins Gesicht, wenn sie sich eingestehen muss: Ich bin ein harmoniesüchtiger Gutmensch! Ich will hier vor allem bewundert werden, vor anderen gut dastehen und der Mittelpunkt des Geschehens sein; Ergebnisse und Wirkung sind für mich nur Mittel zu diesem Zweck. Aber genau diese Einsicht wäre der Anfang einer Besserung. Die Umstände, in denen wir leben oder arbeiten, führen uns immer vor Augen, was wir bis jetzt wirklich wollten. Unsere bisherige Wirkung spricht eine klarere Sprache als unsere Absichtserklärungen. Doch wir können jederzeit anfangen, etwas anderes zu wollen. Menschliche Größe zeigt sich dort, wo das jemand freiwillig tut, wo sich jemand entscheidet, in kleinen Schritten fähiger zur konstruktiven Auseinandersetzung zu werden und jeden Tag ein bisschen weniger Harmonie um jeden Preis anzustreben.

Harmoniesüchtige Chefs ordnen ihrem Wunsch nach Beliebtheit und ihrem Hunger nach Anerkennung alles andere unter. Der Harmoniewall, den sie errichten, umschließt jeden einzelnen Mitarbeiter. Offenheit, Kreativität und konstruktive Auseinandersetzung bleiben so auf der Strecke. Konflikte werden verdrängt und verschleppt. Unter dem Deckel der Harmonie gärt es dabei mindestens so sehr wie bei Loriots Familie Hoppenstedt unter dem Weihnachtsbaum. Und genau wie dort endet die ganze Harmoniesucht bei vielen Familien und Unternehmen oft genug in Chaos und Streit.

Führen bedeutet, die Wirkung jedes Mitarbeiters zu erhöhen

Alle finden sich toll im Unternehmen der harmoniesüchtigen Gutmenschen. Doch wo die Chefs den Versuchungen einer Führungskraft erlegen sind, da gibt ihr Egoismus den Ton an. Da verhindert ihr Narzissmus das, was eigentlich einzige Aufgabe einer Führungskraft ist: durch Menschenentwicklung die Selbständigkeit und Wirkung jedes Einzelnen ständig zu erhöhen, damit sich auch Wirkung und Wertschöpfung des Unternehmens ständig steigern können. Natürlich würden die einzelnen Mitarbeiter dadurch auch unabhängiger werden. Gut für den Unternehmenswert. Schlecht für den Egotrip des Chefs. Eine der Hauptversuchungen für Führungskräfte besteht darin, den natürlichen Wunsch des Menschen nach Harmonie höher zu gewichten als die Notwendigkeit der Entwicklung. Harmoniesucht führt jedoch zu Duckmäusertum und produziert Bewunderungsgartenzwerge. Nur konstruktive Auseinandersetzungen sorgen für Weiterentwicklungen. Harmonie ist das Ziel, ja. Aber die Harmonie, die auf die notwendige Auseinandersetzung folgt. Keine Frage, wir alle streben nach Harmonie. Niemand will Streit. Doch das Kuschelunternehmen ist auf schwankendem Grund gebaut. Hinter jeder verschleppten Insolvenz steckt Harmoniesucht: der Wunsch, der Realität nicht ins Auge zu sehen. Hinter jeder!

Ihr Boris Grundl