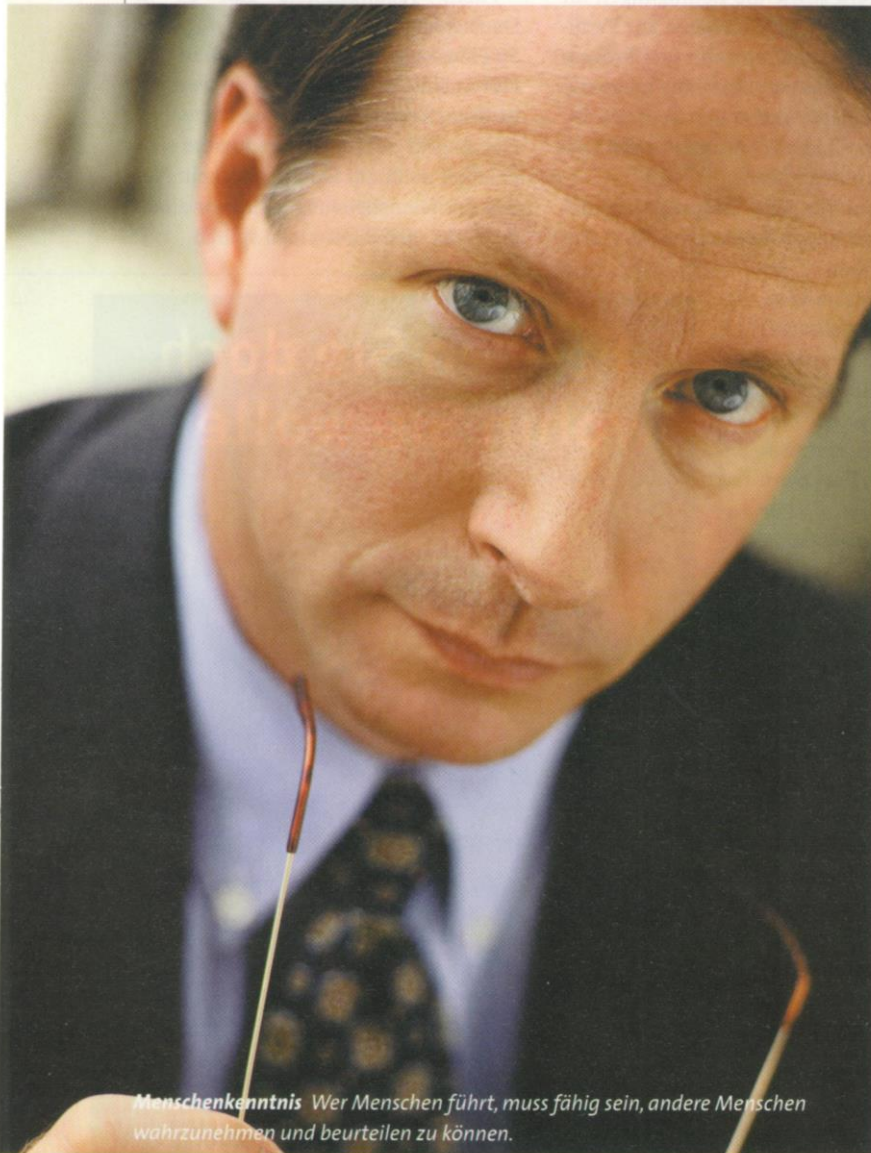


MENSCHENKENNTNIS IM FÜHRUNGSPROZESS

Zuhören statt Schubladendenken

Die Wahrnehmung und Beurteilung von anderen Menschen – Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Kunden – gehört zu den grundlegendsten Führungsaufgaben. Dazu gehört Mut zur menschlichen Kompetenz.



Menschenkenntnis Wer Menschen führt, muss fähig sein, andere Menschen wahrzunehmen und beurteilen zu können.

VON DR. DIETER HOHL*

Frustriert sitzt mir der Geschäftsführer eines mittelständischen Versicherungsunternehmens gegenüber: »Hätte ich vorausgesehen, dass der neue Abteilungsleiter sich als derart unkollegial erweist – ich hätte ihn nicht eingestellt!« Verunsichert fragt er sich nun, warum er den »wahren« Charakter des Abteilungsleiters nicht zutreffender eingeschätzt hat. »Verfüge ich tatsächlich über so wenig Menschenkenntnis?«

Vielleicht sollte sich der Geschäftsführer ein Beispiel an der Politik nehmen, denn machtbewusste Politiker lei-

»MENSCHENKENNTNIS« IST OFT NUR DIE SUMME VON VORURTEILEN UND KLISCHEES.

den in der Regel nicht unter solchen menschlichen Regungen. Im Gegenteil: »Mangel an Menschenkenntnis«, sagte einmal der ehemalige hessische Ministerpräsident Holger Börner, »ist eine der wichtigsten Führungsvoraussetzungen in der Politik.« Möglichst wenig über den anderen zu wissen, so scheint es, führt bei Politikern erst zur Handlungsfähigkeit.

Bei den meisten Entscheidungsträgern in der Wirtschaft sieht es indes anders aus. Wer hier Menschen führen will und

*DR. DIETER HOHL ist Trainer und Berater von Führungskräften und Managern und als Trainer und Inhaber von »Impuls! Beratung, Training, Kompetenz«, Fernwald, spezialisiert auf FührungskräfteTrainings; www.impuls-training.de.

tagtäglich Entscheidungen treffen muss, muss fähig sein, andere Menschen – Mitarbeiter, Geschäftspartner, Kunden – wahrnehmen und beurteilen zu können. Und dazu braucht die Führungskraft vor allem eine unverzichtbare Fähigkeit: Menschenkenntnis.

Doch was überhaupt ist Menschenkenntnis? Nun, Menschenkenntnis beruht wie alle Kenntnisse auf möglichst genauen und zutreffenden Informatio-

RÜCKSCHLÜSSE AUF CHARAKTER, EINSTELLUNGEN, WELTBILDER.

nen. Und zwar Informationen darüber, • welche Gefühle, Gedanken, Motive, Einstellungen und Absichten sich hinter den Verhaltensweisen eines Menschen verbergen,

• welche persönlichkeitsstypischen Denk- und Verhaltensmuster Menschen aufweisen,

• wie Menschen auf bestimmte Umstände und Verhaltensweisen anderer Menschen reagieren werden.

Aus der Beobachtung der äußerlichen und deshalb wahrnehmbaren Verhaltensweisen eines Menschen werden Rückschlüsse auf »tiefer liegendes« gezogen: auf den Charakter, auf Einstellungen, auf Weltbilder.

Menschenkenntnis – ein weites Feld, das leider auch Gelegenheit genug bietet, kräftig ins Fettnäpfchen zu treten. Denn oft ist scheinbare Menschenkenntnis nichts anderes die Summe aller Vorurteile und Klischees, die ein Mensch im Laufe seiner Lebenszeit angehäuft hat.

Eine unüberschaubare Flut von Ratgeberbüchern und zahlreiche Analyseinstrumente bieten Führungskräften Hilfen bei der Einschätzung anderer Menschen, auch ihrer Mitarbeiter. Unentwegt befinden wir uns auf der Suche nach einer »Theorie«, Menschen zielsicher und punktgenau einschätzen und beurteilen zu können. Diese Analyseinstrumente sind durchaus nützlich – solange wir uns der Tatsache bewusst bleiben, dass sie nicht die Landschaft »Mensch« selbst abbilden, sondern le-

diglich eine Landkarte, ein abstrahierendes Bild der Wirklichkeit darstellen. Kein Modell ist so schlecht, dass es nicht in irgendeiner Weise nützen könnte – allerdings drohen sich solche Beurteilungen schnell zu Etiketten zu verfestigen, es entstehen »Schubladen«, in die man die Mitarbeiter schnell einsortiert – und in denen sie sich nicht immer zu Recht aufgehoben fühlen. Da das Schubladen-Denken jedoch die Sicherheit suggeriert, eine Situation und den Menschen, den man in ein Raster einordnet, »im Griff« zu haben, erfreuen sich jene Modelle größter Beliebtheit.

Trotzdem plädiere ich für eine einfachere »Art« der Menschenkenntnis, die sich von den Scheuklappen der einschlägigen Modelle befreit: sich unbefangen auf den anderen Menschen, den Mitarbeiter, den Kunden einzulassen, ihm zuzuhören, das Gespräch mit ihm zu suchen und möglichst viel von ihm zu erfahren. Viele Führungskräfte umstellen sich mit Persönlichkeitsmodellen und Theorien zur Einschätzung von Menschen, nehmen aber hinter diesen Modellen den Menschen nicht mehr wahr und verlieren letztendlich das Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit. Die Modelle sind dann oft der einzige Bewertungsmaßstab, den sie bei ihren Beurteilungen einsetzen.

VIELE FÜHRUNGSKRÄFTE NEHMEN HINTER DER THEORIE DEN MENSCHEN NICHT MEHR WAHR.

Finden Sie deshalb den Mut, sich auf Ihre menschliche Kompetenz zu verlassen (siehe Checkliste). Machen Sie sich nicht zum Sklaven einer einzigen Denkrichtung. Jeder, der Führungsverantwortung trägt, sollte situations- und mitarbeiterangemessen führen und jede Art von Führungstechnik immer dann nutzen, wenn die konkrete Situation dies erfordert. Betrachten Sie jene Persönlichkeitsmodelle als sinnvolle Ergänzung zu Ihren persönlichen Gesprächen und individuellen Eindrücken, interpretieren Sie sie als unterstützende Hilfsinstrumente bei der Einschätzung eines Menschen. ←

MUT ZUR MENSCHLICHEN KOMPETENZ

• Überprüfen Sie Ihr Menschenbild: Sehen Sie Ihre Mitarbeiter lediglich als bloße Funktionsträger? Als Gehaltsempfänger, die einen Job erledigen sollen? Oder sehen Sie in jedem Ihrer Mitarbeiter vor allem den Menschen?

• Zeigen Sie Wissbegier, seien Sie neugierig: Nehmen Sie Anteil an den Interessen und Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter. Wissen Sie, wann Ihre Mitarbeiter Geburtstag haben? Welche privaten Probleme sie haben, die vielleicht auch eine Rolle bei ihrem Verhalten am Arbeitsplatz spielen?

• Nutzen Sie jede Gelegenheit zum Gespräch. Sie arbeiten mit Ihren Mitarbeitern in einem Gebäude, vielleicht sogar in einem Büro zusammen, begegnen Ihnen täglich. Suchen Sie den Dialog, lassen Sie sie im Dialog als Menschen zu Wort kommen. Bedienen Sie sich der Gesprächstechniken, die für die einzelnen Gesprächssituationen zur Verfügung stehen. Wann haben Sie zuletzt ein persönliches Gespräch mit Ihren Mitarbeitern geführt?

• Führen Sie Qualifikationsgespräche informell und anlassbezogen. Je häufiger sie geführt werden, desto besser lernen Sie Ihre Mitarbeiter kennen.

• Vertrauen Sie Ihrem »Bauchgefühl«. Jede Interpretation menschlicher Verhaltensweisen birgt das Risiko, auch einmal daneben zu liegen. Doch manchmal sind es gerade die negativen Erfahrungen und Irrtümer, die Ihre Menschenkenntnis erweitern.