

## **1 Du kannst nicht *nicht* wirken**

**Wie Sie sich bewusst machen, was Sie im Team und bei Geschäftspartnern auslösen**

**Brigitte Herrmann**

‚Menschenfeind‘: Seit heute Morgen prangt die rote Tasse mit diesem provokanten Aufdruck als einzig farbiges Element auf dem weißen Schreibtisch des Abteilungsleiters. Der Chef, Frank Selling, findet sie lustig. Eine gute Freundin hat sie ihm als kleine Aufmerksamkeit in die Firma geschickt; als Reaktion auf ein Gespräch vor ein paar Tagen, in dem Selling ihr von den ständigen Querelen mit einigen seiner Mitarbeiter erzählt hatte – endlich einmal hatte der Abteilungsleiter sich aussprechen und seinem Herzen Luft machen können!

Vor einem Jahr hat Herr Selling die von ihm ersehnte Abteilungsleitung übernommen. Mit seinen 36 Jahren ist er ein sehr sachlicher, ordnungsliebender und zielstrebigere Mensch. Er hat es geschafft, in seiner neuen Verantwortung Zeichen zu setzen und mit innovativen Ideen frischen Wind in die Projekte und die Abteilung zu bringen. Bereits zwei größere Projekte wurden unter seiner Leitung erfolgreich abgeschlossen. Sein Einstieg in die Führungsriege des Unternehmens war allerdings alles andere als einfach. Das 20-köpfige, meist aus langjährigen Mitarbeitern bestehende Team ist nicht so einfach zu führen, wie er sich das vorgestellt hatte. Vor allem mit Herrn Wangner, dem dienstältesten Mitarbeiter der Abteilung, gibt es auch heute noch immer wieder Ärger. Weil dieser im Team sehr gut vernetzt ist, konnte er sich unter dem alten Chef immer wieder Extratouren leisten. Wenn er sich z. B. mal wieder nicht an die Kernarbeitszeiten gehalten hatte, kaschierten seine Kollegen sein Fehlverhalten. Diese Unregelmäßigkeiten hat Frank Selling umgehend abgestellt – und sich damit nicht nur Freunde gemacht.

Als Herr Wangner seinem abwesenden Chef das monatliche Reporting auf den Schreibtisch legen will, fällt sein Blick auf die Tasse auf dem Tisch. Ohne lange zu überlegen greift er zu seinem Smartphone, fotografiert sie und versendet das Bild als Mailanhang an die Geschäftsleitung. In der Mail formuliert er kurz und knapp: „Menschen, die sich zu solchen Botschaften bekennen, sind keine geeigneten Führungskräfte.“

Das Foto rast wie ein Lauffeuer durch die Abteilung und das gesamte Unternehmen. Es dauert keine zehn Minuten und die unglückselige Tasse ist das Gespräch des Tages. Herr Selling weiß davon zunächst nichts. Er nimmt zwar die angespannte Stimmung wahr, macht sich jedoch keine weiteren Gedanken darüber.

Einen Tag später bittet die Geschäftsleitung ihn zu einem Gespräch. Ihr Vertrauen in den so vielversprechenden Abteilungsleiter ist beschädigt. Auch einige Monate danach spürt Frank Selling, dass er in Geschäftsleitung und im Team keine Fürsprecher mehr hat. Sechs Monate später verlässt Frank Selling schweren Herzens das Unternehmen und nimmt in einer anderen Stadt eine neue Stelle an.

Kleinste Gesten oder Botschaften und aus der Situation heraus erklärbare Handlungen können gewaltigen Schaden anrichten – auch wenn sie ganz anders gemeint und objektiv betrachtet im Grunde unverfänglich sind. Unüberlegtes Auftreten und Verhalten schadet daher nicht nur dem eigenen Image sondern auch dem des Unternehmens.

Das Bewusstsein für die eigene Wirkung zu schaffen und einen Überblick über die Möglichkeiten zu geben, sie einzusteuern – das ist das Ziel dieses Artikels.

Die eigene Wirkung zu kennen ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor im Berufsleben. Nicht nur unsere messbare Leistung entscheidet über unseren Erfolg oder Nichterfolg, sondern auch unser Image und unsere Reputation. Das gilt für junge Menschen, die am Anfang ihrer beruflichen Entwicklung stehen, genauso wie für gestandene Führungskräfte und Topmanager.

Wenn wir bewusst kommunizieren, achten wir in der Regel auf diese Wirkung. In unzähligen Seminaren und Coachings wird Führungskräften das Wissen vermittelt, wie sie ihre tatsächliche Wirkung mit ihren Absichten möglichst in Deckung bringen. Was die meisten Menschen allerdings nicht auf dem Schirm haben, ist, dass sie auch dann wirken, wenn sie meinen, nicht zu kommunizieren. Beispiele für typische Situationen, in denen Führungskräfte viel über sich verraten, ohne es zu merken:

...