



Szene im Büro: Harmoniesucht schadet der Unternehmung.

Mühsame Mimosen

Mitarbeiterführung Sie wollen allen gefallen und vernachlässigen dabei ihre Arbeit. Wie Chefs Harmoniesüchtige erkennen.

IRIS MUHL

Leicht genervt entlässt der Personalberater die Bewerberin aus seinem Büro. Als die Tür zufällt, schreibt er mit flinker Hand auf die Akte: «Schwachtes Profil» und legt sie in das Fach «Absagen». Er weiss, dass sein Auftraggeber, ein Unternehmen in der Lebensmittelbranche, mit der Kandidatin in der Kaderposition nur Scherereien bekommen würde. Denn die Frau zeigte wenig Rückgrat, vertrat kaum eine eigene Meinung und erschien sehr harmoniebedürftig.

«Weichmacher», «Mimosen» und «Sensibelchen» nennen Sachbuchautoren jene Menschen, die sich stets nach Harmonie sehnen. Fachleute monieren, dass sie alle gleichgeschaltet sind und eine konstruktive Problemlösung mit ihnen daher nicht möglich ist. Sie streben nach viel Nähe, Anerkennung und persönlichem Vertrauen, was zu einem regelrechten Suchtverhalten führen kann. Dabei haben Harmoniebedürftige eine hohe emotionale Intelligenz und halten durchaus auch mal ein Team zusammen.

Der deutsche Führungsexperte und Kadercoach Boris Grundl sieht die Sucht nach Harmonie jedoch in kritischem Licht. «Wenn die Harmonie mich führt, anstatt ich meine Harmonie, dann kann sie in der Arbeit sehr gefährlich werden», erklärt er. Wird jemand Sklave seines Harmoniestrebens, dann verliert er die Fähigkeit, sich im entscheidenden Moment durchzusetzen.

«Stellen Sie Bewerber mit Ecken und Kanten ein», rät Managementberater Torsten Schumacher. Was die Firmen brauchten, seien individuelle Urteilskraft und wachen Verstand. Leute, die sich um der Sache willen reiben, denen es um den Erfolg der Firma geht, so der Fachmann. Zu viele Harmonietypen im Team würden schaden.

Wie Flaggen im Wind

Forderungen nach Kompromissbereitschaft und Teamfähigkeit in Stellenangeboten gehen aber genau in die Richtung, in der sich sogenannte Sensibelchen angesprochen fühlen. Sie reagieren auf solche Schlagworte und bewerben sich als «flexible Teamplayer». Personalberaterin Corinne Gisler von Corgis in Bellikon AG ist auf der Suche nach Mitarbeitern für grosse Schweizer Unternehmen. Sie ist oft mit solchen Typen konfrontiert. Es sei jedoch nicht einfach, harmoniesüchtige Menschen aufgrund der Bewerbungsunterlagen bereits bei der Personalsuche zu entlarven, denn es fehlten klare Anhaltspunkte. Versteckt sich hinter Charaktereigenschaften wie «Teamfähigkeit» und «Kompromissbereitschaft» ein ausgeprägter Harmoniemensch oder aber jemand, der seine Meinung aktiv einbringt?

Die Personalberaterin verlässt sich deshalb im persönlichen Gespräch auf ihren Instinkt und die Erfahrung, wenn sie krankhafte Harmonietypen ausschliessen will. «In erster Linie wollen diese einfach nur arbeiten, sie haben Angst vor Kritik und leisten niemals Widerstand», umschreibt die Fachfrau. Natürlich könnten solche Menschen ihre Harmoniesucht in Assessments manchmal sehr gut verbergen. Deshalb könne man nie ausschliessen, im Team auf einen Harmonietypen zu stossen. Zwei eindeutige Eigenschaften, die schnell ins Auge fallen, kann Gisler über die Harmoniesucht aber nennen:

«Solche Bewerber sind stets wie Flaggen im Wind, versuchen gewünschte Antworten zu geben und sprechen gerne offen über ihr Privatleben.»

Dass Harmonietypen nicht selten die Faust im Sack machen, ist aber die Kehrseite der Medaille. Personalfachfrau Gisler: «Vor Klartext haben sie Angst, reden dann aber leider hintenherum.» Erstaunlicherweise schaffen es Harmonietypen aber immer wieder ins Kader einer kleinen Unternehmung – oft als Stellvertreter des Chefs. «Diese Mitarbeiter sind äusserst anpassungsfähig, oft auch opportunistisch veranlagt», sagt Gisler. Mit dieser Arbeitshaltung würden auch mal die Schuhe des Chefs mit dem Ellbogen poliert oder sinnlose Komplimente gemacht. Grundl kennt auch harmoniebedürftige Chefs, die als Diven durch die Firma stolzieren. «Wenn dem Chef sein Beliebtheitsgrad wichtiger ist als seine Verantwortung für die Firma, dann wirds fürs Unternehmen brenzlig.»

So angenehm solche Leute unter Umständen wirken, auf der Suche nach totaler Harmonie werden sie oft lästig. Nicht zuletzt, weil ein solcher Mensch oftmals kein Zuhause oder eine Beziehung hat, in der er sein Bedürfnis so richtig ausleben kann. Berater Grundl ist davon überzeugt, dass ein Mensch mit einem «Nest», einem Ort also, in dem er sich fallen lassen kann, gestärkter in den Arbeitsalltag gehen und auch mal Kritik üben oder Konflikte mit einer gewissen Leichtigkeit austragen kann. «Das Bedürfnis nach Nähe, Gleichschaltung und Vertrauen im Geschäftsbereich lässt dann stark nach und die Person wird belastbarer», beobachtete Grundl innerhalb seiner langjährigen Tätigkeit als Managementberater.

Ein Firmenleben in Harmonie bringt viel mehr Schaden als bisher angenommen. Wichtige Arbeitsprozesse werden unterbrochen. «Sobald jemand anfängt, sein Nest im Büro zu bauen, wird es sehr klebrig, denn dann kommen notwendige Informationen nicht mehr ans Tageslicht», sagt Grundl. Die stetige Angst vor Auseinandersetzungen und dem Verlust von Beliebtheit bestimmt dann das Geschehen. Das Ergebnis ist Kommunikationsunfähigkeit und ein für das Unternehmen gefährlicher Informationsstau.

Doch leistungsunfähig sind Harmoniemenschen nicht, im Gegenteil. Weil sie uneingeschränkt danach streben, ihren Mitarbeitern zu gefallen, bringen sie viel Energie für ihr Ziel auf, verlieren dabei aber schnell einmal den Firmenerfolg aus den Augen.

Dabei ist die Harmonie für ein Unternehmen eigentlich etwas Wünschenswertes, sagt Grundl. Auch Personalberaterin Gisler wünscht sich wieder mehr Menschlichkeit in Unternehmen, da im Wirtschaftsbereich alles nüchterner geworden sei. «Vielfach wird in Vorstellungsgesprächen nur über Zahlen und Fakten gesprochen. Wo bleibt da der Mensch?», will sie wissen.

Seit Jahrzehnten schon halte man Eigenschaften wie Vertrauen, Fairness, Teamfähigkeit, Kompromissbereitschaft und Geduld für goldene Charakterzüge, die in Assessments als herausragend gelten. Aber dieser Forderungskatalog zieht laut Grundl allzu oft sensible Menschen an. Doch was ist tatsächlich gefragt? Belastbarkeit, Konflikt- und Klärungsbereit-

schaft, Ergebnisorientiertheit und ein hohes Vertrauensniveau sind in Tat und Wahrheit die Kerneigenschaften von effizienten Mitarbeitenden, die eine Firma vorantreiben.

Nicht gleich kuscheln

Dabei könnten konfliktfähige Leute auch mal fünf gerade sein lassen und müssten danach nicht gleich kuscheln, sagt Grundl. «Wenn sie dann auch noch

teamfähig sind und sich nach einer Auseinandersetzung nicht tagelang mit Pantoffeln hinter dem Computer verstecken, dann ist das ideal», findet Gisler.

Auseinandersetzungen im Arbeitsteam sind notwendig, auch wenn sie konfliktreich sind. Davon ist auch Arbeitspsychologin Caroline Lanz überzeugt, die sich seit Jahren an der Fachhochschule Luzern mit den Themen Ressourcenmanagement, Kommunikation und Interak-

tion auseinandersetzt. «Geht es um konstruktive Problemlösungen, Ideenreichtum und andere Sichtweisen, braucht es unterschiedliche Meinungen und Ansichten. Diese können wertvoll sein und eine Arbeit oder ein Projekt vorantreiben», hält sie fest. Jemand, der aus Harmoniesucht immer den Konsens suche, verberge die Gelegenheit, eine eigene Denkweise einzubringen, findet Lanz. So gehen zwangsläufig wichtige Ressourcen verloren.

Ein Firmenleben in Harmonie bringt viel mehr Schaden als angenommen.

ANZEIGE

JETZT
Mit zusätzlicher
Eintauschprämie von bis zu
CHF 2'700.-

Die OPEL NUTZFAHRZEUGE

MITARBEITER DES JAHRES.

Starke Nutzfahrzeuge zum starken Preis.

Unsere Nettopreismodelle mit einem Kundenvorteil von bis zu CHF 12'850.- (Opel Movano inkl. Swiss Pack)

Opel Combo	ab netto	CHF 15'300.-	exkl. MwSt.
Opel Vivaro	ab netto	CHF 22'900.-	exkl. MwSt.
Opel Movano	ab netto	CHF 26'000.-	exkl. MwSt.

www.opel.ch

Wir leben Autos.