

Wenn es im Betrieb „menschelt“, brauchen Führungskräfte sensible Antennen

Der richtige Umgang mit Emotionen

Emotionen zeigen -das ist im Beruf vielfach verpönt. Wer dies trotzdem tut, wird schnell als „Weichei“ abgestempelt. Dabei spielen Gefühle beim menschlichen Miteinander in Unternehmen eine große Rolle. Deshalb brauchen Führungskräfte sensible Antennen für offen und versteckt artikulierte Emotionen.

Montagsmorgen. Kundenbetreuerin Müller sitzt im Büro ihres Chefs. Sie erläutert ihm, warum sie gewisse Aufgaben nicht zusätzlich übernehmen kann. Und weil sie sich tatsächlich überfordert fühlt, spricht sie auch lauter und hastiger als gewohnt. Das registriert ihr Chef und sagt, nachdem Frau Müller geendet hat: „Nun, regen Sie sich mal nicht so auf. Dazu besteht kein Anlass. Das bisschen Mehrarbeit schaffen Sie schon.“ Damit ist das Thema für ihn erledigt.“

Ähnliche Situationen erlebt man laut Markus Hornung, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens EQ Dynamics International, in Unternehmen oft. Immer wieder

registriert man in ihnen: „Wenn Mitarbeiter Gefühle zeigen und sich für eine Sache auch emotional engagieren, wird dies von ihren Gesprächspartnern als Schwäche interpretiert.“ Doch nicht nur dies! Die Mitarbeiter werden zudem oft mundtot gemacht mit Aussagen wie „Nun lassen Sie uns mal sachlich bleiben“ oder „Malen Sie nicht gleich den Teufel an die Wand“.

Und zeigt eine Person regelmäßig Gefühle? Dann wird sie laut Hornung schnell in eine Schublade gesteckt, aus der es nur schwer ein Entrinnen gibt. „Ach die Müller, die reagiert wie viele Frauen schnell hysterisch.“ Oder: „Der Mayer, der macht aus jeder Mücke einen Elefant.“

Gefühle werden oft versteckt

Das wissen die Mitarbeiter. Deshalb sind sie in der Regel bemüht, am Arbeitsplatz wenig emotionale Betroffenheit zu zeigen. Stattdessen verbergen sie ihre Empfindungen hinter scheinbar rationalen Argumenten, wie Erfolgscoach Kurt-Georg Scheible, Göppingen, betont. Und erreichen die betreffenden Personen hiermit ihre Ziele nicht? „Dann versuchen sie diese meist über Umwege zu erreichen - zum Beispiel, indem sie Aufgaben bewusst vergessen und Beschlüsse bewusst falsch interpretieren.“ Dies ist eine Ursache, warum in Unternehmen so viele Projekte scheitern. Denn letztlich besteht jedes Unternehmen aus einer Vielzahl von Menschen, die alle eigene Werte und Interessen sowie Erfahrungen und Meinungen haben. Deshalb sind, wenn Menschen miteinander kooperieren, stets auch Emotionen mit im Spiel.

Entsprechend wichtig ist es, laut Markus Hornung, dass Führungskräfte „über die nötige emotionale Intelligenz verfügen, um Emotionen zu erkennen, diese richtig zu bewerten und auf sie so zu reagieren, dass ihre Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen.“ Oder anders formuliert: Führungskräfte brauchen „sensible Antennen für die Gefühle anderer Personen und ein feines Gespür für Menschen, Situationen und Konstellationen“.

Gespür für Situationen

Ein feines Gespür für Situationen und Konstellationen ist wichtig, um Fehleinschätzungen und -entscheidungen zu vermeiden. Hornung erläutert dies an einem Beispiel. Vor drei Jahren startete ein IT-Dienstleister ein Changeprojekt, das darauf abzielte, kundenorientierter zu agieren. Alles lief aus Sicht der Unternehmensführung gut, bis der Vorstand entschied: Künftig müssen alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt Firmenkleidung tragen. Daraufhin brach eine mehr oder minder offene Revolte im Unternehmen aus. Aus zwei Gründen: Zum einen machte die Bekleidungsanweisung vielen Mitarbeitern erstmals klar „Unsere Chefs meinen es mit der

Veränderung ernst“, und zum anderen erlebten sie die Vorschrift als Eingriff in ihre Privatsphäre.

Eine Zeit lang bestand die Gefahr, dass das gesamte Projekt an der Kleiderfrage scheitert - vor allem, weil der Vorstand nicht erkannte, welche emotionale Bedeutung diese für die Mitarbeiter hatte und dass sich hinter dem Ablehnen einer einheitlichen Kleidung grundsätzliche Bedenken gegen das Veränderungsvorhaben verbargen.

Feine Antennen für die Emotionen ihrer Mitarbeiter benötigen Führungskräfte laut Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, auch, weil Emotionen im Unternehmenskontext selten offen artikuliert werden. Deshalb kann zum Beispiel die Aussage eines Mitarbeiters „Das geht nicht“ stets zweierlei bedeuten: „Das funktioniert aus fachlichen Gründen nicht“ und „Ich möchte dies aus persönlichen Gründen nicht“. Was zutrifft, müssen Führungskräfte vielfach erst ermitteln.

Deshalb sollten Führungskräfte Mitarbeitern eigentlich dankbar sein, wenn diese ihre Emotionen zeigen oder ihnen so signalisieren: Achtung, hier sind Gefühle im

Spiel. Und: Vorsicht, hier müssen bei der Problemlösung Dinge beachtet werden, die ich nicht auf der Rechnung hatte. Denn dies erleichtert es ihnen, „tragfähige Lösungen zu erarbeiten“, betont Bald.

Emotionen anerkennen

Führungskräfte sollten die Tatsache, dass eine Person emotionale Betroffenheit zeigt, würdigen. Zum Beispiel mit folgenden Worten: „Ich sehe, dass Sie das Thema sehr interessiert.“ Oder: „Es freut mich, dass Sie sich so stark dafür engagieren,...“ Keinesfalls sollten sie, fordert Hornung, auf Gefühlsäußerungen mit emotionalen Killerphrasen reagieren wie „Regen Sie sich nicht so auf, Jetzt halten Sie den Ball mal flach“, „Andere haben damit kein Problem“, „Typisch Frau“, „Es gibt Schlimmere“ oder „Das Leben geht weiter“. Denn solche Aussagen verursachen beim Gegenüber schnell emotionale Verletzungen, die nur schwer verheilen. Sie zerstören letztlich das, was sich Führungskräfte von ihren Mitarbeitern wünschen: eine hohe Identifikation mit ihrer Aufgabe sowie dem Unternehmen und die Bereitschaft, sich hierfür zu engagieren. Denn diese Tugenden setzen ein emotionales Engagement voraus.

Bernhard Kuntz