

Serie: Führung und Kommunikation aus dem Blickwinkel der Arbeits- & Organisationspsychologie

Emotionale Führung oder die Kunst des Umgangs mit Gefühlen

Neueste Ergebnisse von Studien, die in verschiedenen Unternehmensbranchen der USA gemacht wurden, belegen das, was jeder von sich selbst kennt: Menschen arbeiten in einem guten Arbeitsklima mit mehr Freude und vor allem effektiver. Eine positive Stimmung im Team kann die Unternehmensergebnisse um bis zu 30 Prozent steigern. Das Arbeitsklima hat einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation, die Höhe des Krankenstandes, die Arbeitsmoral und das Engagement der Mitarbeiter. Ein Klima zu schaffen, in dem die Mitarbeiter ihr Bestes geben, macht sich also bezahlt und zeigt sich zum Beispiel in konkreten Umsatzzahlen. Wer aber bestimmt letztlich die gute oder schlechte Stimmung? Wie Mitarbeiter das Klima in einem Team oder einer Organisation empfinden hängt zu 50 bis 70 Prozent von einer Person ab: dem Chef. Alle Studien zeigen, dass sich die emotionale Verfassung und die Verhaltensweisen des Vorgesetzten direkt auf das Arbeitsklima und damit auf die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter auswirken. Ob Führungskräfte erfolgreich sind oder nicht, hängt also nicht nur von ihren Strategien, Visionen und kreativen Ideen ab. Die Fähigkeit mit den eigenen und den Gefühlen der Mitarbeiter umzugehen ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, ob alles andere, was eine Führungskraft tut, auch wirklich zu den gewünschten Ergebnissen führt. Um einen guten Umgang mit Gefühlen zu finden, muss man zunächst ihren Charakter verstehen: Gefühle gehören zum Menschsein und sind Ausdruck von Vorgängen im Inneren unserer Seele. Das heißt zunächst einmal, sie sind weder gut noch schlecht sondern: *sie sind einfach vorhanden*. Bei genauerer Betrachtung lassen sich Gefühle in zwei Kategorien einteilen: die ‚einfachen‘ Gefühle und die ‚schwierigen‘. Einfache Gefühle, sind die Gefühle, die wir Menschen gerne haben: Freude, Lust, das Gefühl geliebt zu werden, Sicherheit, Zufriedenheit usw. Zu den ‚schwierigen‘ Gefühlen zählen diejenigen, deren Existenz wir gerne leugnen, da sie sich unangenehm anfühlen und es schwierig ist sie anzuerkennen oder noch schwerer, sie anzusprechen. Angst, Neid, Trotz, Hass, Wut, Einsamkeit und vor allem das Gefühl nicht gesehen und geliebt zu werden, gehören zu dieser Kategorie. Diese Emotionen werden im Arbeitsalltag oft als Störenfriede angesehen, da sie viel Aufmerksamkeit binden und von den eigentlichen Arbeitsaufgaben ablenken. Deutlich sichtbar wird dieses Phänomen in Unternehmen, die sich in größeren Umstrukturierungsprozessen befinden. Die Mitarbeiter sind durch die anstehenden Veränderungen in der Regel mehr mit der Angst und Sorge um die eigene Zukunft beschäftigt, als mit den neuen Aufgaben, die es zu bewältigen gilt.

Wie findet man als Führungskraft nun einen intelligenten Umgang mit Gefühlen? Am Anfang steht immer die *Selbstwahrnehmung*. Als wichtigste Voraussetzung für den respektvollen, wertschätzenden und kompetenten Umgang mit Emotionen anderer Menschen gilt es herauszufinden, wie die

eigene Gefühlslandschaft beschaffen ist. Sich selbst ehrlich und bewusst zu beobachten ist die Grundlage für ein gutes *Selbstmanagement*. Denn nur wer sich selbst führen kann, wird auch andere Menschen führen können. Außerdem ist diese Selbst – (er)kenntnis wiederum eine Bedingung für *Empathie* – der Fähigkeit sich in andere Menschen einzufühlen. Empathie zählt heute zu den wichtigsten Führungsinstrumenten. Denn: wenn Vorgesetzte in der Lage sind, die Gefühle und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu erfassen, haben sie einen emotionalen Leitfaden, an dem sie sich in ihrem Handeln orientieren können. Emotionale Führung bedeutet also ein Arbeitsklima zu erzeugen, in dem menschliche Gefühle auch im Arbeitsleben ihren Platz haben, gewürdigt und akzeptiert werden. Konkrete Maßnahmen, die zu einem guten Klima beitragen sind zum Beispiel monatliche Befindlichkeits Checks in Teambesprechungen. Durch eine einfache Frage an die Mitarbeiter: „ Wie erleben Sie als Mitarbeiter derzeit unsere Zusammenarbeit /Arbeitssituation?“ erhält die Führungskraft wichtige Informationen über die aktuelle Stimmung im Team. Oder mutige Führungskräfte setzen sich in Feedback Gesprächen, die von einem externen Moderator geleitet werden sollten, den kritischen Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter aus. So erhalten sie wiederum wertvolle Informationen darüber, wie sie nach außen wirken. Mit einer solchen Offenheit schaffen Führungskräfte eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern. Das wurde schon vielfach durch Führungskräfte betätigt, die diesen Schritt gewagt haben.

Wenn Sie Fragen oder Anregungen zum Thema emotionale Führung haben schreiben Sie uns. www.ifkom-akademie.de

Barbara Kramer
Diplom Psychologin