

DARF EINE FÜHRUNGSKRAFT GEFÜHLE ZEIGEN?

Starnberg, 04. Februar 2011

Diese Frage möchte ich aus zwei Perspektiven beantworten:

Der Perspektive der Führungskraft selbst, die sich fragt: DARF ICH GEFÜHLE ZEIGEN?

Der Perspektive des Mitarbeiters, der sich fragt: DARF MEINE FÜHRUNGSKRAFT GEFÜHLE ZEIGEN?

Eine erste Antwort lautet: Im Prinzip ja, aber es müssen die richtigen sein.

Die cholerische Führungskraft wird ihre Mitarbeiter eher demotivieren, ja verängstigen, wenn sie ihren Gefühlen freien Lauf lässt. Die einfühlsame, inspirierende Führungskraft wird ihre Mitarbeiter auf ihre Seite ziehen und Mitstreiter gewinnen.

Differenzierte Antworten habe ich bei Daniel Goleman, der in seinen Bestsellern "Emotionale Intelligenz" und "Emotional Führen" dem Phänomen der Gefühle nachgegangen ist. In seinen Ausführungen zeigt er auf, dass auch die cholerische Führungskraft mit ihren Methoden Erfolg haben kann. Er knüpft dies aber an wichtige Voraussetzungen:

Es gibt wirtschaftliche Situationen in einem Unternehmen, in denen ein radikales Durchgreifen notwendig ist. Es muss jemanden geben, der "aufräumt".

Wer Mitarbeiter hat, die sehr leistungsorientiert denken und viel Verantwortung tragen, kann er leichter sein schroffes und unsensibles Auftreten zumuten. Diese Mitarbeiter haben selbst ein ausgeprägtes "Ich", das ein cholerischer Chef eher herausfordert, als einschüchtert.

Unabhängig davon, welche Gefühle eine Führungskraft zeigt, sie breiten sich im gesamten Unternehmen aus - wie ein Dominoeffekt pflanzen sich Stimmungen von oben nach unten fort. Das funktioniert dann am besten, wenn die "Stimmungslagen" von Führungskräften und Mitarbeitern zusammen passen. Nur: Viele Vorgesetzte kennen die Gefühle ihrer Mitarbeiter nicht und wissen nicht, wie ihre eigenen Gefühle am besten ankommen. Goleman nennt dies die "CEO-Krankheit".

Das einfache Rezept von Goleman lautet: "Seien Sie guter Laune, aber übertreiben Sie nicht!"

Um dies in die Praxis umzusetzen, schlägt er vor:

Selbstreflexion:

Zunächst können Sie sich selbst hinterfragen:

- Wer sind Sie?
- Wer möchten Sie sein?
- Welche Gefühle bestimmen Ihr Verhalten?
- Wie wirken Sie auf andere?

Selbstmanagement:

Sie können lernen, mit Ihren Gefühlen umzugehen - gerade weil diese immer schwanken werden, das ist normal. Nicht alle erwarten, dass Sie immer optimistisch und bester Laune sind. Sie können auch einmal Ihre negativen Gefühle äußern. Aber lernen Sie aus solchen Stimmungstiefs wieder heraus zu kommen.

Soziales Bewusstsein:

Sie können nicht nur Ihre eigenen Gefühle identifizieren, sondern auch die Ihrer Mitarbeiter - zumindest derjenigen, auf die Sie zählen. Dann können Sie mit Ihren eigenen Gefühlen darauf eingehen.

Beziehungsmanagement:

Wenn Sie klar und unmissverständlich mit anderen kommunizieren, "Gefühlslagen" austauschen, bauen Sie dauerhafte Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern auf. Sie können dann Konflikte leichter lösen und Ihre eigene Begeisterung weitergeben.

Golemans "Tipps" richten sich vor allem an Führungskräfte. Wie soll aber der Mitarbeiter mit seinen Gefühlen und denen der Führungskraft umgehen?

Vielleicht zeigt folgendes Experiment einen Lösungsansatz, den die Psychologen Howard Friedman und Ronald Riggio herausgefunden haben: Wenn sich drei Fremde ein oder zwei Minuten schweigend gegenüber sitzen, geht die Stimmung des emotional Ausdruckstärksten auf die beiden anderen über, ohne dass ein Wort gesprochen wurde.

Bernd Werner

Coaching, Moderation und Seminare im Kontext mit Change Management und Teamführung