



Foto: © gajatz – Fotolia

Im Wechselbad der Gefühle

Führen heißt vorausgehen | Wenn in einer Organisation Veränderungen anstehen, schlagen die emotionalen Wogen meistens hoch. Dieses Auf und Ab der Gefühle ist für jede Führungskraft eine ganz besondere Herausforderung.

Führen heißt vorausgehen. Jeder, der sich mit dem Thema Führung beschäftigt, stolpert früher oder später über diese einfache und doch weit reichende Erkenntnis. Solange sich das Geschäft in ruhigen Bahnen bewegt, ist es Alltagsroutine, Mitarbeitern den Weg zu weisen. In Veränderungsprozessen wendet sich das Blatt: Was gestern Tagesgeschäft war, wird für viele Führungskräfte plötzlich zur schwierigen Last. Der Umgang mit Emotionen von Mitarbeitern, Kollegen, aber auch mit dem eigenen Gefühlsleben fordert höchste Führungskraftkunst.

„Die Logik der Gefühle ist eine völlig andere, als die Logik von Zahlen oder jene einer anstehenden Aufgabe“, erklärt Janus-Beraterin Christine Müller. Emotionen lassen sich weder direkt steuern

noch sind sie in ihrer Dauer und Intensität berechenbar. Genau diese Eigenschaften fürchten viele Führungskräfte. Was Chefs dabei oft übersehen: Im Wandel hat jedes Gefühl, sei es Angst, Wut, Trauer oder Freude, seine spezielle Funktion und seinen besonderen Wert. Und es folgt seiner eigenen Logik in Bezug auf Wahrnehmung, Zeitrhythmus und Handlungsmuster. „Wer als Führungskraft Emotionen aufmerksam im Auge behält, kann sie durchaus ein Stück weit steuern, indem er ihre produktive Seite verstärkt und ihr Potenzial nutzt“, beschreibt Trainerin Müller ihre Erfahrungen.

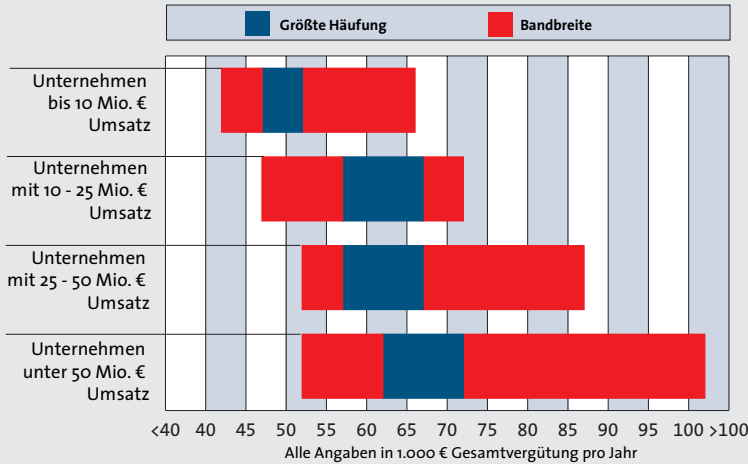
Statt also angesichts von Abwehr, Kritik, Ironie oder Zynismus entnervt abzuwinken, sollten Vorgesetzte genau hinhören – auch und gerade, wenn der Kon-

takt mit den Mitarbeitern zäh ist. Das ist schwierig und die Gefahr ist groß, einen ganz ungenuten Kreislauf aus fehlender Information, wilder Spekulation und weiterer Unsicherheit, Skepsis, Angst und Widerstand in Gang zu setzen. „Wir sind alle nicht so gut darin, Emotionen einfach anzuhören und erst einmal so stehen zu lassen – gerade Führungskräfte sind in solchen Situationen oft peinlich berührt“, weiß Christine Müller. Dabei lohnt es sich, hier durchzuhalten: Oft gebe man damit den Mitarbeitern die Gelegenheit „sich alleine aus dem Sumpf ziehen“, so die Beraterin.

„Emotionen und Gefühle sind Triebfeder und Hindernis“

Es ist die Zerrissenheit, die Führungskräfte in Veränderungen häufig spüren

Gehaltsspiegel: "Gebietsverkaufsleiter in der Verpackungsindustrie"



Anteil des variablen Anteils an der Gesamtvergütung

Keinen variablen Anteil an der Gesamtvergütung haben	5% der Gebietsverkaufsleiter
Bis zu 10 % variablen Anteil an der Gesamtvergütung haben	10% der Gebietsverkaufsleiter
11 - 15 % variablen Anteil an der Gesamtvergütung haben	30% der Gebietsverkaufsleiter
16 - 20 % variablen Anteil an der Gesamtvergütung haben	35% der Gebietsverkaufsleiter
Über 20 % variablen Anteil an der Gesamtvergütung haben	20% der Gebietsverkaufsleiter

Anforderungen an Gebietsverkaufsleiter (Schlüsselqualifikationen)

- > Vertriebsneigung
- > Hohe Reisebereitschaft
- > Technisches Verständnis
- > Kenntnisse der Abnehmerbranchen
- > Verhandlungsgeschick, Abschlussicherheit
- > Ausgeprägtes Servicedenken
- > Eigeninitiative
- > Flexibilität
- > Sicheres Auftreten
- > Vertrautheit mit der Region

Quelle: Rabe Pietzcker Kollegen Unternehmensberater GmbH Insight International Management Consultants, Starnberg

und die sie besonders viel Kraft kostet. „Emotionen und Gefühle sind gleichermaßen Triebfeder und Hindernis“, sagt Dr. Wolfgang Hallama, Senior Consultant Management Development bei der Münchner Rückversicherung. Sicher ist: Sie sind da und deshalb muss man sie als Führungskraft zur Kenntnis nehmen und mit ihnen umgehen. Für Personalentwickler Hallama ist das eine klare Managementaufgabe: „Es geht nicht um Menschenfreundlichkeit, sondern um sachliche Zielerreichung“, favorisiert er die nüchterne Sicht der Dinge. Ein Chef müsse seine Mitarbeiter durch das Tal der Tränen begleiten, das gehöre zu seinem Job, ermutigt Hallama Vorgesetzte, gemeinsam die Phasen der Veränderung zu durchlaufen.

Was einfach klingt, ist in der Realität für viele Führungskräfte ein schier unüberwindliches Hindernis: „Viele wollen sich ihre eigenen Gefühle, ihre Frustrati-

on und ihre Angst angesichts einer Veränderung nicht eingestehen“, weiß Hallama. Verschärft wird dies durch die Zwitterfunktion des Managements: Wer nicht ganz oben sitzt, ist im Wandel immer Täter und Opfer zugleich. Deshalb ist es so wichtig, sich die eigenen Gefühle bewusst zu machen, zu wissen wo man selbst steht und was von einem erwartet wird bevor man seiner Führungsaufgabe gerecht werden kann. Auch wenn dies unter Machern, Lenkern und Vorschreitenden eher unpopulär ist.

Vorgesetzte dürfen ihre Mitarbeiter nicht unterschätzen: „Überstrahlungseffekte sind meist spürbar – Mitarbeiter wissen in der Regel, wo ihr Chef steht“, fordert Hallama, das Gegenüber ernst zu nehmen. Gleichzeitig gibt er zu bedenken, dass keine Führungskraft erwarten kann, dass ein Mitarbeiter Verständnis für seine innere Not hat: „Das nährende Element von oben nach unten ist auch in Un-

Für Sie entscheidend

Immer diese Emotionen: Warum man sich im Wandel mit den Gefühlen der Beteiligten beschäftigen sollte. Reflektionen von Janus-Trainerin Christine Müller.

Die Auseinandersetzung mit Emotionen in Veränderungsprozessen ist wichtig, weil

- sie im Wandel am meisten Energie kosten,
- es die Verantwortlichen entlastet,
- sie so berechenbarer werden,
- es die eigene Kompetenz im Umgang – persönlich und in Organisationen – erweitert,
- eine Veränderung sonst oft verbrannte Erde hinterlässt,
- sonst die Gefahr besteht, in einer Veränderungsphase stecken zu bleiben,
- der Führungsstil, die Kontaktintensität und die Kommunikations- und Konfliktkultur im Wandel anders sind,
- es den inneren Angleichungs- und Auseinandersetzungsprozess gestaltet,
- es das Feld nicht allein der Phantasie der Mitarbeiter überlässt,
- Führungskräfte es oft absurd erscheint, wieder und wieder das gleiche zu sprechen und sie erkennen müssen, das dies Menschen Sicherheit gibt.

ternehmen gültig und im Prinzip mit der Erwartung von Kindern an die Stützung durch ihre Väter vergleichbar“. Auch das macht Führende bisweilen einsam.

Dass Emotionen also nicht nur in Veränderungsprozessen existieren und sie auch in der Wirtschaftswelt ihre Berechtigung haben, ist klar. Was sich an die Erkenntnis anschließt, ist die Frage wie sich Führungskräfte auf solche Situationen vorbereiten können. Der gelungene Umgang mit Emotionen gleicht einem Dreisprung: Man muss Gefühle ernst nehmen und nicht als Kinkerlitzchen abtun, lernen, damit umzugehen und dann ihre Energie nutzen, um den Veränderungsprozess voran zu treiben. Um hier zu reüssieren, braucht es ein Paket an Disziplinen, die eine Führungskraft beherrschen muss: Gut zuhören, Empathie entwickeln und mit der Zielgruppe adäquat kommunizieren. Ermöglicht werden diese interpersonellen Fähigkeiten durch eine intensive Arbeit auf der intrapersonellen Ebene: Die Wahrnehmung der eigenen Gefühle ist Basis der Achtsamkeit für die Emotionen anderer. Nur wer sich selbst spürt, kann seine Antennen auch auf seine Umwelt richten. ■