

Dr. Carsten Schäper

Werden Sie persönlich!

Probleme in Unternehmen lassen sich nur dann nachhaltig lösen, wenn Chefs und Mitarbeiter in den Diskussionen auch ihre Gefühle äußern. Kommen Emotionen ins Spiel, findet Lernen statt.

Ein typischer Workshop, irgendwo in Deutschland: Weil alle wissen, dass die anstehenden Themen heikel sind, soll ein Moderator für Sachlichkeit sorgen. Dies ist ein klassischer Auftrag vom Typ „Wasch‘ mir den Pelz, aber mach‘ mich nicht nass“. Denn wenn Themen sachlich abgearbeitet werden, werden sie eben meist nicht gelöst, sondern eben nur abgearbeitet. Flipchart-Bahnen von

hörigkeit, Bewunderung oder Zuversicht zu erkennen und zu fördern, setzt dies ungeahnte Kräfte frei. Gelingt es, vermeintlich „negative“ Gefühle wie Ärger, Trauer oder Angst in angemessener Weise auszudrücken, wachsen Kooperationsbereitschaft und die Chance auf Veränderung. Das kommt der gesamten Organisation zugute. Entscheidungen werden getroffen und Lernen findet

Chinesin, die seine Liebe erwidert und ihn mit in ihr Heimatdorf in Mittelchina nehmen möchte. Sie werden sich wundern, wie schnell sich der Herr in der fremden Sprache verständigen wird! Weil Emotionen ins Spiel sind.

Auf Führungshandeln übertragen, bedeutet das: Bringen Sie Ihre Emotionen ins Spiel und werden Sie persönlich. Und zwar, indem Sie die anderen direkt, in Ich-Form und angereichert mit Ihren Gefühlen ansprechen. „Mich interessiert, wie du darüber denkst und wie du dich mit unserer Diskussion gerade fühlst.“ „Ich fühle mich nicht verstanden und das verunsichert mich.“ „Ich ärgere mich darüber, dass Sie sich zu dieser Frage nicht äußern.“ „Ich habe Angst, dass wir wichtige Entwicklungen verschlafen.“ „Ich weiß nicht weiter.“ „Ich habe keine Lösung.“

Das ist oft schwierig, weil die wenigsten Menschen die Fähigkeit entwickelt haben, ihre Gefühle dem Kontext angemessen zu äußern. Ebenso schwer fällt es ihnen, Gefühlsäußerungen anderer, besonders wenn sie vehement und wie ein Angriff vorgetragen werden, konstruktiv entgegenzunehmen, etwa indem sie sie lediglich hören, nicht aber abwehren, ignorieren oder abwerten. Und weil es so schwierig ist und so selten beherrscht wird, lautet der allgemeine Reflex: Nicht persönlich werden!

Für Führungskräfte ist es jedoch die zentrale Kompetenz (genannt „Emotionale Intelligenz“), mit den eigenen und fremden Gefühlen nicht nur angemessen umzugehen, sondern sie sogar konstruktiv für nachhaltige Problemlösungen zu nutzen. ●



„Das Erkennen und Äußern von Gefühlen setzt ungeahnte Kräfte frei.“

Dr. Carsten Schäper

ist geschäftsführender Gesellschafter der Janus GmbH & Co. KG in Aying, die Firmen in Organisations- und Teamentwicklung berät. Info: www.janusteam.de

hier bis zum Pluto zeugen von vergeblichen und ehrenwerten Workshop-Versuchen, Probleme sachlich zu lösen. Gleichzeitig klingeln erfahrenen Workshop-Leitern die Ohren von den Eingang-Statements ihrer Teilnehmer, die endlich eine „Nachhaltigkeit“ der erarbeiteten Lösungen erleben. Die jedoch gibt es nur, wenn mindestens ein Beteiligter es persönlich nimmt. Am besten aber nehmen es alle persönlich. Gelingt es Führungskräften und Mitarbeitern, Emotionen wie Freude, Zuge-

statt, wenn Menschen bewegt sind, wenn Emotionen ins Spiel kommen. Man kann sich mit solchen Behauptungen neuerdings auf die Gehirnforschung berufen. Prof. Gerald Hüther, eine Koryphäe auf diesem Gebiet, stellt ein wunderbares Gedankenexperiment an, als Antwort auf die Frage, ob denn auch ein 80-Jähriger sich noch verändern, etwas lernen könne: Man stelle sich vor, dieser 80-Jährige, zum Beispiel aus Deutschland, verliebt sich unsterblich in eine wunderschöne, 75-jährige