

Wenn es hoch hergeht

Auch das zeichnet eine gute Führungskraft aus: wenn sie mit den Emotionen der Mitarbeiter professionell umgehen kann, und wenn diese, wie es noch oft genug passiert, nicht mit Floskeln abgespeist werden, wie: „Jetzt regen Sie sich nicht auf“ oder: „Lassen Sie die Kirche im Dorf“. Wichtig ist, vorschnelle Urteile zu vermeiden nach dem Motto „Der schon wieder“, sondern die Ursachen herauszufinden und nach pragmatischen Lösungen zu suchen.



Besonnen bleiben, wenn Mitarbeiter emotional reagieren

Gefühle spielen im täglichen Miteinander am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle. Deshalb brauchen Führungskräfte feine Antennen - gerade auch für versteckt gezeigte Emotionen.

Von Joachim Simon,
Führungstrainer und -coach
in Braunschweig

Montagsmorgen. Der Führungskreis eines mittelständischen Betriebs tagt. Diskutiert wird, wie die Firma auf die aktuelle Wirtschaftsflaute reagieren soll. Ein Vorschlag lautet, den Verkäufern niedrigere Abschlussprämien zu zahlen. Da ergreift Vertriebsleiter Huber das Wort: „Das geht nicht. Sie können doch nicht jetzt, wo alle ohnehin weniger Abschlüsse erzielen, nicht auch noch die Prämien kürzen. Das ...“ Noch bevor der Vertriebsleiter seine Argumente auf den Tisch legen kann, fällt ihm der Firmeninhaber ins Wort und sagt: „Herr Huber, nun kriegen Sie sich mal wieder ein. Wir müssen alle den Gürtel enger schnallen - auch Ihre Mitarbeiter.“ Damit ist das Thema für ihn abgehakt.

Gefühle werden nicht ernst genommen

Wenn Mitarbeiter in Unternehmen Gefühle zeigen und sich für eine Sache auch emotional engagieren, wird dies von ihren Gesprächspartnern häufig als Schwäche interpretiert. Schlimmer noch, sie werden mundtot gemacht mit Aussagen wie: „Nun lassen Sie uns mal sachlich bleiben“ oder: „Malen Sie nicht gleich den Teufel an die Wand.“

Reagieren Mitarbeiter emotional, nutzen manche Vorgesetzte die Situation, um sich mit dem dahinterliegenden Anliegen nicht ernsthaft zu befassen. Und zeigt eine Person häufig Gefühle, wird sie schnell in eine Schublade gesteckt: „Die Müller reagiert schnell hysterisch“ oder „Der Huber macht aus jeder Mücke einen Elefanten.“

Die meisten Mitarbeiter wissen um diese Folgen und sind deshalb bemüht, am Arbeitsplatz wenig emotionale Betroffenheit zu zeigen. Lieber verbergen sie ihre Empfindungen hinter scheinbar rationalen Argumenten. In der Folge wird in manchen Unternehmen endlos über Nichtigkeiten diskutiert.



Ein Beispiel: Ein Dienstleistungsunternehmen startet ein Change-Projekt mit dem Ziel, kundenorientierter zu werden. Alles läuft gut, bis der Vorstand entscheidet: Künftig müssen alle Mitarbeiter mit persönlichem Kundenkontakt eine besondere Firmenkleidung tragen. Daraufhin bricht eine mehr oder minder offene Revolte im Unternehmen aus. Die Mitarbeiter betrachteten die Vorschrift als Eingriff in ihre Privatsphäre. Außerdem wird ihnen nun klar, wie ernst es die Vorgesetzten mit den angekündigten Veränderungen meinen. Das gesamte Projekt droht an einer banalen Kleidungsfrage zu scheitern - vor allem, weil der Vorstand nicht erkennt, welche emotionale Bedeutung diese für die Mitarbeiter hat, und dass sich hinter den Protesten auch grundsätzliche Bedenken gegen das Change-Projekt verbergen.

Killerphrasen lösen kein Problem

Generell sollten Führungskräfte auf emotionale Äußerungen nicht mit Killerphrasen wie „Regen Sie sich nicht so auf“ oder „Lassen Sie die Kirche im Dorf“ reagieren. Solche Aussagen verletzen den Mitarbeiter. Sie zerstören das, was sich Führungskräfte von ihren Mitarbeitern wünschen: Identifikation mit ihrer Aufgabe und dem Unternehmen sowie die Bereitschaft, sich hierfür zu engagieren.

Sinnvoller ist es in einer solchen Situation, dem Mitarbeiter zunächst zu signalisieren, dass man seine Emotionalität bemerkt hat - zum Beispiel mit einer Aussage wie „Ich sehe, dass Sie das Thema sehr interessiert.“ Oder: „Es freut mich, dass Sie sich so stark dafür engagieren, dass ...“

Oft ist es dann so, dass emotional belastete Personen auf ihre Art und Weise protestieren, wenn sie anders nicht gehört werden. Dann kann es passieren, dass sie sich nicht an Beschlüsse halten und Aufgaben bewusst vergessen oder fehlinterpretieren. Der schlechte Umgang mit Emotionen von Mitarbeitern führt zu Leistungseinbußen, viele Unternehmen erreichen deshalb ihre Ziele nicht oder beklagen misslungene Projekte. Zu leicht wird vergessen, dass jeder Betrieb aus einer Vielzahl von Menschen besteht, die eigene Wünsche und Werte, Interessen und Erfahrungen haben - und folglich auch Emotionen.

Führungskräfte müssen deshalb über emotionale Intelligenz verfügen. Sie müssen

- Emotionen erkennen,
- richtig bewerten, und
- so auf sie reagieren, dass sich die betroffenen Personen ernst genommen fühlen.

Das setzt Antennen für die Gefühle anderer Menschen voraus, außerdem bedarf es eines feinen Gespürs für Situationen und Konstellationen, eben um Fehleinschätzungen zu vermeiden.

Quelle der Emotionen ermitteln

Emotionen werden im Unternehmenskontext meist nicht offen artikuliert. Wenn also ein Mitarbeiter sagt: „Das geht nicht“, dann kann das zweierlei bedeuten:

- „Das funktioniert aus fachlichen Gründen nicht“, oder
- „Ich möchte das aus persönlichen Gründen nicht.“

Was zutrifft, müssen Führungskräfte erst ermitteln. Das ist nicht immer einfach. Deshalb sollten Führungskräfte solchen Mitarbeitern, die offen ihre Emotionen zeigen, dankbar sein. Damit wird es leichter für sie, tragfähige Lösungen zu finden.

Emotionen haben verschiedene Ursachen. Sie können daraus resultieren, dass sich eine Person stark mit ihrer Aufgabe identifiziert und deshalb für bestimmte Lösungen kämpft. Zuweilen ist jedoch auch das Gegenteil der Fall: Ein Mitarbeiter identifiziert sich kaum mit seinem Job und denkt bei jeder Aufgabe: „Nun muss ich diesen Mist auch noch machen.“ Dann ist eine andere Reaktion gefragt.

Verschaffen Sie sich anschließend, um vor-schnelle Schlüsse zu vermeiden, als Führungskraft ein Bild davon, warum der Mitarbeiter so reagiert. Zeigt sich dann, dass sich der Mitarbeiter zu wenig mit seinem Job identifiziert, sollten Sie ihm klar machen, dass seine Grundeinstellung zur Arbeit nicht stimmt und dies mittelfristig für ihn unliebsame Konsequenzen haben könnte. Zeigt sich hingegen, dass der Mitarbeiter faktisch plausible Argumente hat oder aber sich (zu Recht) überfordert fühlt, dann erarbeiten Sie mit ihm eine tragfähige Lösung. (hk)