

Emotion und Führung

Druck in Zug verwandeln

Vorgesetzte könn(t)en die Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unkomplizierter und effizienter gestalten – wenn sie bedenken, dass auch am Arbeitsplatz Gefühle eine Rolle spielen.

Hartmut Volk

«Die Entwicklung des Umgangsverhaltens gibt Anlass zur Sorge. Zwischenmenschliche Reibereien aus dem aufschießenden Empfinden des Augenblicks heraus sind an der Tagesordnung. Es wird impulsiv, schon bei Kleinigkeiten schnell auch aggressiv und nachtragend reagiert, vermeintlich unangebrachte Mimik oder Gestik als Beleidigung angesehen, es wird angenommen, vermutet, hineininterpretiert, mit Schuldzuweisungen hantiert, man maßt sich die Meinungshoheit an», beschreibt der Wiener Psychotherapeut Professor DDr. Alfred Kirchmayr das zunehmend zu Beobachtende.

Symptome und ihre Ursachen

Auch mit den betrieblichen Hinter- und Untergrundströmungen vertraute Unternehmensberater registrieren, was Kirchmayr Sorge bereitet. Der Zusammenarbeitsexperte und Geschäftsführer der Münchner Coverdale Unternehmensberatung Thomas Weegen nennt in den Unternehmen spürbare Auswirkungen und Folgen davon: «Schlechtmachen, üble Nachrede, unkollegiales, sperriges oder firmenschädigendes Mitarbeiterverhalten, innere Kündigung, Mobbing, Intrigen und alle möglichen Quertreibereien lassen sich immer irgendwie mit auf Auswirkungen von Verhaltensempfindungen zurückführen.»

Hartmut Volk Diplom-Betriebswirt und freier Journalist in Bad Harzburg, Deutschland. Seine Spezialgebiete sind Unternehmensführung, Selbstmanagement sowie Bewahrung und Pflege der psychophysischen Leistungsfähigkeit.

Durchgängige Erfahrung sei, bei Führungsproblemen im Team spielten Gedanken der Rache und des Heimzahlens als Antwort auf verletzend empfundene Verhaltensweisen stets eine Rolle.

«Keine Empfindlichkeitsreaktionen auslösen»

«Wenn Führung als zielorientierte soziale Interaktion ihrem Zweck folgend auch unbedingt wegweisend und fordernd sein muss, so sollte sie jedoch ebenso unbedingt gleichzeitig auch darauf bedacht sein, keine Empfindlichkeitsreaktionen auszulösen. Fehlt es an einem gewissen Fingerspitzengefühl und gesellen sich dazu auch noch Taktlosigkeiten, lösen Führende dadurch Abwehrreaktionen aus, die auf unterschiedliche Weise ungemein negativ zu Buche schlagen können», sagt Professor Erich Kirchler, Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie der Universität Wien. Er verweist auf das Pareto-Prinzip. Demzufolge werden mit 20 Prozent des Aufwands 80 Prozent des Ergebnisses erzielt. Vergleichbares gelte auch für die Führung. Sollte in der Zusammenarbeit diese Relation aufgehen, dann braucht es Verhaltensgeschick. «Alle einschlägigen Forschungsergebnisse zeigen, die Kooperationswilligkeit einer Belegschaft wird über die Akzeptanz der Vorgesetzten gesteuert. Und das heißt, die wirkungsvollste Motivation ist Fingerspitzengefühl bei der Führung, die zuverlässigste Demotivation dessen Fehlen.»

Fehlendes Fingerspitzengefühl

Weegen findet diesbezüglich klare Worte: «Wenn Führungskräfte beim bei an sich schon



Wer im Inneren aufgewühlt ist, ist mit den Gedanken und seinen Gefühlen beschäftigt.

heiklen, weil Verunsicherung auslösenden Management des Transformationsgeschehens etwas grundfalsch machen können, dann, nur ihre Zielvorgaben im Auge zu haben und darüber die Menschen, mit denen sie diese Ziele kooperativ erreichen müssen, aus den Augen zu verlieren.» Am auffälligsten zeige sich diese Fehlsichtigkeit am Verhaltensauftritt. Dabei spiele der Umgangston eine ganz ungute Rolle. Bewirke doch gerade dessen Zungenschlag in einem Maß Lust oder Unlust, das enorm unterschätzt werde. «In der jetzigen technologischen Umbruchsituation sind die Nerven

«Die wirkungsvollste Motivation ist Fingerspitzengefühl bei der Führung.»

aller ohnehin angespannt. Lieb gewordene Komfortzonen müssen verlassen, vom Gewohnten muss losgelassen, auf meist umstürzend Neues muss sich eingelassen werden, man muss sich damit auseinandersetzen. Diesem enormen Mühen ist es gar nicht dienlich, zusätzlich auch noch verbal vor den Kopf gestoßen zu werden. »



icht bei der Sache, ist abgelenkt, unkonzentriert, mit sei-

Warum das so fatal wirkt, erklärt Kirchmayr: «Durch nachlässige oder ganz und gar unangebrachte Tonalität heraufbeschworene Frustrationen lösen eine nur schwer wieder abklingende innere Aufgeregtheit und Alarmbereitschaft aus. Wer im Inneren aufgewühlt ist, ist mit den Gedanken nicht bei der Sache, ist abgelenkt, unkonzentriert, mit seinen Gefühlen beschäftigt und entsprechend unzugänglich und unwillig.» Innere Erregung, zumal anhaltende, blockiert eben nicht allein die Lust auf beherztes Mitmachen und Mitdenken, sondern auch die Aufgeschlossenheit und Aufnahmebereitschaft für Neues. Rumore es in einem Menschen, dann sei dieser Mensch mit sich selbst beschäftigt und in des Wortes wahrstem Sinne schlicht und einfach zu. «Ob in privaten oder beruflichen Beziehungen, wer sich diese Zusammenhänge nicht wirklich einmal für sich selbst und in den Auswirkungen auf andere konsequent bewusst macht, beschwört unbeirrt laufend neue Disharmonien herauf. Und damit eine Dauererregung, die sich ihr Ventil sucht. Sei es der Wunsch, etwas heimzuzahlen, sei es eine sich stetig mehr verhärtende Abwehr- und Verweigerungshaltung.»

Blockaden und Bremsklötze

Ganz grundsätzlich seien Menschen in Dauererregung hyperempfindlich, auch antriebslos. Widerspenstigkeit, nicht mehr Wollen und eben auch Können blockiere ihre Tatkraft und vorbehaltlose Bereitschaft, sich mit den Anforderungen des Tages und der Zeit auseinanderzusetzen. «Auf das Management der anstehenden digitalen Veränderungen mit ihren tiefgreifenden organisationalen und personalen Auswirkungen wirkt das wie ein Bremsklotz», sagt Weegen. Übe die Gesamtsituation auf alle Beteiligten schon einen enormen Druck aus, so erhöhe sich der noch durch unbedacht ausgelöste Emotionalität. Verstünden es die Vorgesetzten hingegen, über ihr bedachtes Führungsverhalten Druck aus der Situation zu nehmen, dann wirke das für alle entlastend und gleichzeitig aktivierend. «Im Grunde geht es darum, aus Druck Zug zu machen, über die Herstellung von Verbundenheit die Teammitglieder mitzuziehen.»

Der Mensch und seine Gestaltungsaufgabe

Sich der Wirkung des eigenen Verhaltens bewusst zu sein und entsprechend zu handeln,

das, sagt Therapeut Kirchmayr «ist die vielleicht mächtigste, dem persönlichen Zugriff offenstehende Gestaltungskraft im Leben». Ob Beziehung, Familie, Freundschaft, Beruf, überall wo der Mensch auf Menschen treffe, sich mit Menschen ins Benehmen setzen und in Kooperation etwas bewirken müsse, stehe der Mensch vor einer Gestaltungsaufgabe. Sich das immer wieder vor Augen zu führen und dementsprechend zu handeln, «das mag nicht in jeder Situation ganz einfach sein, manchmal vielleicht auch an die Selbstüberwindung und dem gefühlsmäßig als eigentlich angebracht Angesehenen zuwiderlaufen, erweist sich in den meisten Fällen im Nachhinein betrachtet aber als Segen und Schlüssel zum Erfolg. Übrigens auch für die Gesundheit.»

Lesetipps

Antonio R. Damasio: Descartes' Irrtum – Fühlen, denken und das menschliche Gehirn – Die Bedeutung der Gefühle für das Handeln. Ullstein Buchverlage Berlin, E-Book/ Taschenbuch 9. Auflage 2018, 400 Seiten.



Antonio R. Damasio: Ich fühle, also bin ich – Die Entschlüsselung des Bewusstseins. Ullstein Buchverlage Berlin, E-Book 2014, 464 Seiten.



Antonio Damasio: Im Anfang war das Gefühl – Der biologische Ursprung menschlicher Kultur. Siedler Verlag, München 2017, 320 Seiten.



Joseph LeDoux: Das Netz der Gefühle – Wie Emotionen entstehen – Auf welche Weise beeinflussen Gefühle unsere Wahrnehmung, Erinnerung und Gedanken. dtv-Taschenbuchausgabe 384 Seiten – Vergriffen, Bezug über den Antiquariatshandel.

