

FÜHRUNGSKRÄFTE:

Die eigenen Emotionen zeigen und managen

Führungskräfte sollen nicht nur rational entscheiden, sondern auch menschlich sein. Dazu gehören auch Emotionen in verschiedenster Ausprägung. Aber Führungskräfte müssen lernen, ihren Gefühlshaushalt zu steuern. Sonst brennen sie irgendwann aus und ihr Verhalten wird für ihre Mitarbeiter unberechenbar. Eine Voraussetzung dafür ist die Balance in vier Lebensbereichen.

Trotz hoher Technisierung werden Verwaltungen und Organisationen immer noch maßgeblich durch Menschen geprägt. Deshalb spielen auch im Berufsalltag Emotionen eine wichtige Rol-

licht: „Ich handle und entscheide stets rein rational.“ Das ist aber nicht der Fall. Auch ihr (Entscheidungs-)Verhalten wird von Gefühlen und somit auch von Launen (mit)beeinflusst. Und das ist nicht schlimm – solange Führungskräfte sich dessen bewusst sind. Denn dann können sie ihr Verhalten steuern.



Angela Kissel
ist Geschäftsführerin des Unternehmens Balance fürs Leben und Beraterin für Gesundheitsmanagement

le. Sie beeinflussen das Arbeitsklima, die Arbeitsmotivation und die Effektivität der Zusammenarbeit. Das belegen zahlreiche Studien.

Doch wovon hängt die Stimmung ab? Selbstverständlich wird sie von äußeren Rahmenbedingungen beeinflusst – z. B. davon, ob Organisationen Sparzwängen unterliegen oder ob sie über eine gute Ausstattung der Arbeitsplätze verfügen. Doch weit entscheidender ist das Verhalten der Führungskräfte. Denn sie prägen durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten den Arbeitsalltag der Mitarbeiter.

Aber wovon hängt dann das Verhalten der Führungskräfte ab? Auch von ihrem emotionalen Befinden. Das ist vielen Führungskräften nicht ausreichend bewusst. Denn sie haben das Selbstbild verinner-

Gerecht und berechenbar bleiben

Studien belegen: Mitarbeiter engagieren sich umso stärker für ihre Arbeit, je stärker sie sich mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten (und Kollegen) identifizieren. Stimmt die Beziehung zu ihnen, dann fühlen sie sich im Arbeitsumfeld wohl. Also engagieren sie sich dafür.

Eine Voraussetzung hierfür ist, dass sie ihren Chef oder Vorgesetzten nicht nur als „funktionierende Maschine“, sondern auch als Mensch erleben. Deshalb dürfen Führungskräfte im tagtäglichen Umgang mit ihren Mitarbeitern durchaus Emotionen zeigen – sowohl positive als auch negative. Sogar launisch dürfen sie in einem gewissen Umfang sein.

Wichtig ist jedoch, dass eine Führungskraft stets weiß, was die betreffenden Reaktionen bei ihr auslöst. Sie sollte z. B. wissen: Jetzt reagiere ich gereizt, weil ich im Stress bin. Oder: Jetzt weiche ich aus, weil ich einen Konflikt scheue. Oder: Jetzt reagiere ich wütend, weil ich mich über etwas geärgert habe. Denn sonst verhält sie sich ihren Mitarbeitern gegenüber schnell ungerecht.

Führungskräften sollte also bewusst sein, dass auch ihr Verhalten Gefühlsschwankungen unterliegt. Das heißt: Während sie manchmal auf gewisse Verhal-

tensweisen von Mitarbeitern eher gelassen reagieren, bringen diese sie in anderen Situationen in Rage – z. B. weil sie gerade gestresst sind oder schlecht geschlafen haben.

Für einen ausgeglichenen Gefühlshaushalt sorgen

In einem gewissen Umfang sind solche Gefühlsschwankungen für ihre Mitarbeiter akzeptabel – insbesondere, wenn sie die Ursache dafür kennen. Schließlich wollen sie ihren Chef oder Vorgesetzten auch als Mensch erfahren. Zum Problem werden die Gefühlsschwankungen für Mitarbeiter erst, wenn das Verhalten ihres Chefs unberechenbar für sie wird. Denn dann erfahren sie es schnell als ungerecht. Eine häufige Reaktion: Mitarbeiter gehen emotional auf Distanz zu ihren Führungskräften – auch weil sie nicht mehr wissen, wie sie sich verhalten sollen, um beispielsweise Wutattacken oder beißender Kritik zu entgehen. Deshalb müssen Führungskräfte ihren Gefühlshaushalt steuern können.

Hierbei hilft ihnen das Lebensbalance-Modell von Nossrath Peseschkian. Ihm zufolge lassen sich in unserem Leben vier Bereiche unterscheiden. Neben dem „Beruflichen Leben“ gibt es die Bereiche „Sinn/Kultur/Stille“, „Körper/Gesundheit“ und „Soziales Leben“.

Zwischen diesen vier Lebensbereichen besteht eine Wechselbeziehung. Deshalb verliert, wer z. B. den Bereich „Berufliches Leben“ langfristig überbetont, auf Dauer neben seiner Lebensfreude auch seine Leistungskraft. Die Folgen können Krankheit, Einsamkeit oder eine Sinnkrise sein, und das bedeutet:

- Wer krank ist, kann weder sein Leben in vollen Zügen genießen noch ist er voller Leistungskraft.
- Wer einsam ist, ist weder „quietschvergnügt“ noch kann er seine volle Energie auf seinen Job verwenden.
- Wer in einer Sinnkrise steckt, ist weder lebensfroh noch sehr leistungsfähig. Denn hinter allem Tun steht die Frage: Was soll das Ganze?

Folglich sollten Führungskräfte für die rechte Balance zwischen den vier Lebensbereichen sorgen – auch um emotionalen Kurzschlüssen vorzubeugen.

Für den erforderlichen Ausgleich sorgen

In unserer modernen Arbeitswelt können insbesondere die Leistungsträger in den Unternehmen diese Balance nicht Tag für Tag, Woche für Woche und Monat für Monat bewahren. Denn im Arbeitsleben gibt es immer wieder Phasen, die sehr stressig sind – z. B. weil

- eine wichtige Arbeit abgeschlossen werden muss
- das Arbeitsvolumen gerade sehr hoch, die Personaldecke aber recht dünn ist
- die Verwaltung gerade in einem Umstrukturierungsprozess steckt

Gerade in solchen Phasen, in denen Führungskräfte auf die Unterstützung ihrer Mitarbeiter besonders angewiesen sind, neigen sie dazu, unberechenbar zu werden – weil sie selbst am Limit agieren. Die Folge: Ihre Mitarbeiter verweigern ihnen die Unterstützung.

Deshalb sollten Führungskräfte speziell in Stress-Situationen hochsensibel ihr Verhalten beobachten und darauf achten, dass sie aus Mitarbeitersicht nicht unmotiviert überreagieren. Das können sie nur, wenn sie selbst innerlich eine gewisse Ruhe bewahren und in der Lage sind, ihren Gefühlshaushalt zu steuern – z. B. weil sie wissen, was ihnen in Stress-Situationen gut und weniger gut tut.

Manager der eigenen Gefühle werden

Zu Hilfe kommt ihnen dabei erneut das Lebensbalance-Modell von Nossrath Peseschkian. Denn wenn die vier Lebensbereiche in einer Wechselbeziehung zueinander stehen, dann können Führungskräfte, die unter einer hohen beruflichen Belastung stehen, sie zumindest für einige Zeit durch ein entsprechendes Ausgleichsverhalten in den anderen Bereichen kompensieren. So sollte eine Führungskraft, die beruflich unter Strom steht, darauf achten, dass ihr nicht auch noch private Probleme Energie rauben. Sonst schlägt das Gefordertsein schnell in ein Überfordertsein um. Ebenso sollte eine Führungskraft, wenn sich beruflich immer mehr Stress und Adrenalin aufbauen, dafür sorgen, dass in ihrem privaten Bereich die nötige Entspannung erfolgt – z. B., in dem sie regelmäßig joggt oder irgendetwas anderes tut, das dem Stressabbau dient.

Führungskräfte sollten sozusagen ihre eigenen Gefühlsmanager werden. Das ist wichtig, um ein Ausbrennen zu vermeiden. Das ist auch nötig, damit sie auch in Stresszeiten für ihre Mitarbeiter emotional relativ ausgeglichene und folglich berechenbare Führungskräfte sind, denen diese gerne folgen.

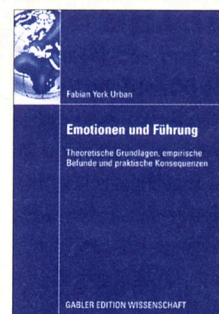
Weitere Infos unter www.balance-fuers-leben.de.

BUCHTIPPS:

Thema Führung

Emotionen und Führung, Theoretische Grundlagen, empirische Befunde und praktische Konsequenzen, Fabian York Urban, 2008, 317 Seiten, 64,99 Euro

Der Autor zeigt anhand differenzierter Studien, dass die Konsequenzen aus den empirischen und experimentellen Befunden zu Emotionen für die Entwicklung von Führungskräften fundamental sein können. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse definiert er die Relevanz von Emotionen als Steuerungsparameter in Arbeits- und Führungsprozessen. Außerdem zeigt er, dass der kompetente Umgang mit Emotionen für Führungskräfte eine erfolgskritische Fähigkeit darstellt.



Führen – In der Einfachheit liegt die Stärke, Jürg Isenschmid, Springer Gabler, Wiesbaden 2013, 345 Seiten 39,99 Euro

Führung besteht nicht ausschließlich aus elektronischen Signalen. Menschliche Werte, persönliches Verhalten, Fingerspitzengefühl und Anstand werden auch in Zukunft das entscheidende Fundament für ein solides und erfolgreiches Miteinander sein. Der Autor zeigt, dass nicht außerordentliches Fachwissen oder übertriebene Coolness der Schlüssel zum Erfolg ist. Mit Hilfe von sieben Verhaltensparametern und anhand von Praxisbeispielen stellt er dar, wie im Führungsalltag mit einfachen „Instrumenten“ umgegangen werden kann.



Führen im öffentlichen Bereich und in Non-Profit-Organisationen, Handeln zwischen Politik und Verwaltung – Instrumente und Arbeitsfelder, Paul Braune, Christiane Alberternst, Springer Gabler, Wiesbaden 2013, 345 Seiten, 29,99 Euro

Das praxisorientierte Arbeitsbuch bietet Führungskräften aktuelle und bewährte Informationen zu Grundlagen, Herausforderungen und Instrumenten für Führungshandeln in öffentlichen Verwaltungen und anderen Non-Profit-Organisationen. Beispiele, Checklisten, Fragenraster u. v. m. bieten orientierende Impulse für die tägliche Praxis.

