

Die Rolle der Emotionen bei innovativer Führungsarbeit

VOLKHARD LECHNER

In der Interaktion zwischen Führungskräften und Angestellten spielen Emotionen und Gefühle eine hervorragende Rolle. Nicht nur für das Wohlbefinden aller Beteiligten sondern auch für einen kreativen und reibungsarmen Betrieb haben Emotionen eine maßgebliche Bedeutung. Die Führungskräfte können durch eine achtsame Führung viel zur Motivation der Mitarbeiter beitragen. Der Einfluss von Emotionen auf das Engagement für den Betrieb ist auch von den Neurowissenschaftlern in den letzten Jahren intensiv erforscht und bestätigt worden (vgl. Elger 2010; Spitzer und Bertram 2010; Schwarz and Begley 2003; Weiss 2004).

Durch diese Untersuchungen kann immer deutlicher definiert werden, wann Interventionen der Führungskraft zu Stress, Angst oder anderen, die Motivation einschränkenden Emotionen führt. Die von der Führungskraft beim Mitarbeiter ausgelösten Emotionen entscheiden oft richtungsweisend über Motivation bzw. Demotivation des Mitarbeiters.

Effektive Führungsarbeit ist für wirtschaftliches Überleben von Firmen unabdinglich erforderlich.

Aber was kann als effektive Führungsarbeit verstanden werden? Sehr viel leichter kann die Frage: „Was ist keine effektive Führungsarbeit“? beantwortet werden: Immer dann, wenn in der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter Angst, Verletzung oder Kränkungsgefühle ausgelöst werden, ist der Mitarbeiter nach dem Führungsgespräch in der Regel damit beschäftigt, mit

der Situation klar zu kommen. Mentale Kapazitäten für Problemlösungen sind kaum noch vorhanden. Angst spielt in der Interaktion zwischen Führungskräften und Angestellten eine bedeutsame Rolle. Angst betrifft dabei keineswegs nur die Angestellten, die zu einem Gespräch zu ihrem Chef gebeten werden, sondern auch Führungskräfte selber, die bei einem sehr hohen Leistungsniveau Angst vor verkehrten Entscheidungen entwickeln können.

Stärkere Angst blockiert die kognitive Leistungsfähigkeit

Das Gefühl Angst spielt auch bei den oft notwendigen schnellen Veränderungs- und Anpassungsvorgängen, denen Unternehmen ausgesetzt sind, eine wichtige Rolle. Die Gehirnforschung konnte zeigen, dass ab einem bestimmten Angstpegel das Gehirn deutlich weniger leistungsfähig ist. Hier tritt die Verarbeitung der Angst und die Bewältigung der Situation immer mehr in den Vordergrund. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Angst des Mitarbeiters sachlich gerechtfertigt ist oder nicht.

Der Mitarbeiter befindet sich häufig in einer von der Führungskraft abhängigen Rolle. In vielen Gesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wird Angst mobilisiert. Insbesondere Führungsfehler wie z.B. unachtsames Konfrontieren eines Mitarbeiters führen zu Angst und oft schweren Schäden in der Beziehung zu dem Betroffenen. Immer dann, wenn die Führungskraft über einen Mitarbeiter verärgert ist, entsteht mit an Sicherheit

grenzender Wahrscheinlichkeit eine Stresssituation, die Lernprozesse und Kreativität blockieren. Der Mitarbeiter ist in solchen Situationen mit der Stabilisierung des Selbstwertgefühls und mit der Bewältigung der eigenen Emotionen und nicht mit der Lösung des Problems beschäftigt. Die Folge ist auf der einen Seite eine gestörte Beziehung zur Führungskraft und auf der anderen Seite oft ein negatives Ausagieren der Kränkung durch Infragestellung der Führungskraft. „Innere Kündigung“ ist eine längerfristige Gefahr.

Definition für effektives Führungsverhalten

Mit den Führungskräften meiner Seminare haben wir eine sehr allgemeine aber praktikable Definition von effektivem Führungsverhalten herausgearbeitet:

Immer dann, wenn nach einem Führungsgespräch die beteiligten Gesprächsteilnehmer der Lösung ein Stück näher gekommen sind und sich dabei „gut fühlen“, kann das Gespräch als erfolgreich bewertet werden.

Der amerikanische Hirnforscher Joseph LeDoux (1998) hat einmal gesagt: „Positive Emotionen sind mächtige Motivatoren künftigen Handelns. Sie bestimmen ebenso den Kurs des Handelns von einem Moment zum nächsten, wie sie die Segel für längerfristige Ziele setzen“.

Dabei sind wir bei den Führungstrainings nach Detailanalysen von Videoaufzeichnungen auf eine wichtige Problematik gestoßen: Führungskräfte entwickeln (wie alle anderen Menschen) Mitarbeitern/innen gegenüber Emotionen, manchmal sogar Wut und Aversionen. Diese eigenen Emotionen sind Führungskräften oft allenfalls teilweise bewusst. Sie haben oft keinen Platz im Selbstbild der Führungskraft. Dies wird in den Trainings immer wieder deutlich. Gleichwohl nehmen Emotionen Einfluss auf den Umgang mit den Mitarbeitern. Emotionen steuern insbesondere das nonverbale Verhalten.

Die Emotionen der Führungskräfte werden in der Regel hinter Sachargumenten versteckt, gleichwohl von den Mitarbeitern sehr genau wahrgenommen. Mitarbeiter sind häufig wie Seismographen, die jede emotionale Schwingung der Führungskraft wahrnehmen. Häufig werden die Emotionen von den Mitarbeitern sehr viel deutlicher wahrgenommen als die Sachargumente. Durch Emotionen wie z.B. Ärger oder unachtsames Verhalten der Führungskräfte wird die Beziehung zum Mitarbeiter unter Umständen zum Teil für Jahre nachhaltig gestört. Mich hat es immer wieder betroffen gemacht, wie sehr Mitarbeiter auf Führungsfehler fokussieren können und wie lange solche Kränkungen bestehen bleiben. Daraus ergibt sich eine Forderung:

Führungskräfte müssen lernen, ihre eigenen Emotionen frühzeitig wahrzunehmen und konstruktiv damit umzugehen.

Emotionen tauchen üblicherweise in Bruchteilen von Sekunden auf und sind häufig mit einem starken Handlungsimpuls verbunden. Dieses ist bei dem Stress, dem viele Führungskräfte ausgesetzt sind, nur zu verständlich. Wir reagieren entsprechend un-

serer biologischen Prägung ganz häufig eher emotional und erst nachher rational.

Aus meiner Sicht müssen Führungskräfte zunächst lernen, sich mit den Emotionen, die sie bei ihren Mitarbeitern auslösen, vertraut zu machen. Sie sollten sich bewusst sein, welche Gefühle sie bei Mitarbeitern auslösen.

In den von mir geleiteten Trainings gelang das sehr gut, wenn Führungskräfte in die Rolle eines Mitarbeiters schlüpften und deren Perspektive emotional erlebten. Es geht um die Entwicklung von Empathie, also der Fähigkeit, sich in die Welt des Mitarbeiters hineinzuversetzen. Im Umgang mit den eigenen Emotionen geht es um die Entwicklung von Achtsamkeit. Achtsamkeit entsteht dann, wenn das Bewusstsein in den Prozessen der Gegenwart ruht. Es geht um das Wahrnehmen dessen, was ist.

Der Spiegel des eigenen Verhaltens: Rollenspiele vor der Videokamera

Die Auseinandersetzung mit der „Handschrift“ des eigenen Kommunikationsverhaltens ist notwendig. Gegenseitiges Vertrauen in der Trainingsgruppe ist dazu unbedingt erforderlich. Die Videoaufzeichnungen von Rollenspielen z.B. eines Kritikgespräches öffnen einen Blick in die Komplexität solcher Interaktionen. Die Körpersprache mit ihren versteckten Botschaften wird deutlich. Durch die Wiederholung bestimmter Kommunikationssequenzen werden die hinter Sachargumenten versteckten Emotionen bewusst. Unsere Emotionen entstehen spontan und können nicht einfach abgeschaltet werden. Hier ist längerfristige, mühsame Arbeit am eigenen Kommunikationsverhalten, ja an der eigenen Persönlichkeit erforderlich.

Hat sich eine Gruppe dieses Vertrauen untereinander erarbeitet, war für mich immer wieder faszinierend zu sehen, wie Führungskräfte sich sowohl betroffen dann aber auch motiviert mit ihrem Führungsverhalten reflektierend auseinandergesetzt haben.

Immer wieder tauchte von Führungskräften die Frage auf, wie sie denn mit ihren Emotionen gegenüber einem Mitarbeiter/ einer Mitarbeiterin in der konkreten Situation umgehen sollen.

Die Rolle der Deutung des Verhaltens eines Mitarbeiters

Ein Beispiel: In einer bekannten Hamburger Rechtsanwaltskanzlei hat sich eine Mitarbeiterin sechs Wochen lang krankgemeldet, ohne ihre Vorgesetzten genauer über ihre Erkrankung zu informieren. Die unmittelbare Vorgesetzte und deren Chef waren verärgert bzw. enttäuscht über das Verhalten dieser Mitarbeiterin. Das Verhalten wurde in negativer Weise gedeutet: „die ist psychosomatisch krank“.

Bewertungen/Deutungen von Verhaltensweisen haben einen unmittelbaren Einfluss auf unsere Gefühle.

Als ich vorschlug, zu erwägen, dass diese Frau möglicherweise an Brustkrebs erkrankt wäre, änderte sich die emotionale Reaktion der beiden Führungskräfte schlagartig. Mit der veränderten Deu-

tung eines Verhaltens können wir unsere Gefühle einem anderen Menschen gegenüber unmittelbar beeinflussen.

Weitere Selbsthilfetechniken, um eigene Gefühle zu neutralisieren

Mit der Technik "EFT" („emotional freedom therapy“), einer Mischung von positiven Kognitionen und Stimulierung von Akupunkturpunkten, lassen sich Emotionen sehr schnell neutralisieren.

Eine Führungskraft, die einen vermeintlich unverschämten Anruf von einem Mitarbeiter bekommen hatte, konnte sich gerade noch zurückhalten, einen heftigen Angriff zu starten. Die Anwendung der EFT Technik führte innerhalb von 10 Minuten zu einer Reduktion der heftigen Aggressionen. Dadurch war es möglich, die Situation zu klären. Im Nachhinein zeigte sich, dass die Aggression der Führungskraft nicht gerechtfertigt war. Ist es Führungskräften auf diese Weise gelungen, eine zunehmend positivere Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, so öffnen sich Wege zu hochgradig effektivem Führungsverhalten.

Auf der Basis einer vertrauensvollen Beziehung zum Mitarbeiter öffnen sich spannende, innovative Strategien der Führung

Mich haben zwei Denkansätze besonders fasziniert: Der eine Ansatz ist von dem mittlerweile weltweit bekannten Führungstrainer David Rock (2006), der andere von Mark Goulston (2010).

David Rock hat eine spezielle Form des Führungsverhaltens entwickelt. Es geht ihm darum, dem Mitarbeiter – auf der Basis einer positiven, von Vertrauen und Wertschätzung getragenen Mitarbeiterbeziehung – bei der Entdeckung von Lösungen zu begleiten. Lösungen werden dabei nicht vorgegeben.

Die Führungskraft erwartet die Lösung vom Mitarbeiter, bietet dem Mitarbeiter für die Lösungsfindung jede nur denkbare Unterstützung an und fördert jeden Prozess, der zur Lösung führen kann.

Dieser Denkansatz wird getragen von dem Gedanken, dass alles, auf das wir fokussieren, wächst und größer wird. Wenn wir dem Lösungsverhalten unsere gesamte Aufmerksamkeit und Wertschätzung entgegenbringen, so wird es wachsen. Je mehr eine Führungskraft in der Lage ist, einem Mitarbeiter ein wertschätzendes Interesse an seinem Lösungsverhalten entgegenzubringen, umso eher wird dieser Mitarbeiter Lösungen finden.

Mehrere Teilnehmer aus meinem Führungstraining entwickelten diese Technik mit erstaunlichem Erfolg. Sie stellten sich vor den Mitarbeiter, ließen eine wertschätzende Atmosphäre entstehen und baten den Mitarbeiter dann darum, ein bestimmtes Problem für den Betrieb erfolgreich zu lösen. Sie boten alle nur erdenkliche Unterstützung auf dem Weg zur Lösung an, machten gleichzeitig deutlich, dass sie davon ausgehen würden, dass dieser Mitarbeiter eine Lösung entdecken werde. Jedes Mal, wenn es einem Mitarbeiter gelungen war, eine solche Aufgabe zu lösen, waren diese von sich selbst begeistert. Sie schulten in den darauf folgenden Monaten ihre Fähigkeit, das Potenzial der einzelnen Mitarbeiter

richtig einzuschätzen und wurden auf diesem Wege sehr viel erfolgreicher. *Dieses Vorgehen funktioniert allerdings nur dann, wenn die emotionale Beziehung zum Mitarbeiter stimmt. Ansonsten könnten sich dieser leicht ausgenutzt fühlen.*

Olivero, G., Bane, K.D., Kopelman, R.E. (1997) konnten den Effekt auf die Produktivität solchen Führungsverhaltens nachweisen: Die Produktivität eines Mitarbeiters ließ sich um 28%, unter günstigen Umständen sogar um 88% steigern.

Der andere Ansatz, den ich oben erwähnt habe, stammt von Mark Goulston.

Die Führungsstrategien dieses Amerikaners haben durchaus etwas Geniales.

Wiederum spielen Emotionen in der Interaktion eine entscheidende Rolle. Es geht nach Mark Goulston darum, dem Gegenüber das Gefühl zu geben, ihn emotional zu verstehen. Wenn ein aufgebrachter Kunde sich lauthals über den Service beschwert, so befindet er sich in einem emotionalen Zustand, in dem er rationalen Argumenten nicht zugänglich ist. Man kann sich mit Sicherheit jedes rationale Argument ersparen. Es wird den anderen nicht erreichen. Die Bemerkung: "Ich habe den Eindruck, dass Sie über unseren Service ausgesprochen sauer sind.", schafft einen ersten Kontakt, zu dem der Kunde „Ja“ sagen kann. Die Bitte, Details über die Verärgerung zu erzählen, führt zu einem langsamen Umschalten vom einem emotionalen in einen rationalen Zustand. Je mehr die Führungskraft in der Lage ist, freundlich und zentriert zuzuhören, umso eher entsteht ein Zustand, indem eine Lösung möglich wird. Einfach ist das ja nicht, wir selber reagieren sehr häufig auf einen Angriff spontan und instinktiv mit einer emotionalen Gegenreaktion.

Der Umgang mit eigenen Gefühlen in der aktuellen Situation

Oft ist es in der Führungsarbeit notwendig, zunächst die eigenen Gefühle im Sinne eines Selbstmanagements in den Griff zu bekommen. Dazu ist Training erforderlich. Drei Schritte werden vorgeschlagen:

1. Wahrnehmen der eigenen Emotion.
2. Akzeptieren der eigenen emotionalen Reaktion: "Ich akzeptiere, dass ich im Moment betroffen bin."
3. Die Suche nach Lösungen: Was kann ich tun um mit dieser Situation effektiv umzugehen? Dabei funktioniert unser Gehirn häufig wie eine Suchmaschine: Die Frage, die wir uns selber stellen, gibt der Antwort die Richtung vor: Wenn ich mich frage, was ich verkehrt gemacht habe, werde ich Fehler finden. Wenn ich frage, was an einer Situation gut ist, werde ich auch davon etwas entdecken.

Viele Konflikte, die zwischen Mitarbeitern und Führungskräften entstehen, fußen in der Vorstellung, dass es nur eine Wahrheit gibt.

Die Konstruktion der Realität

Die moderne Gehirnforschung macht uns deutlich, dass jeder seine eigene ganz persönliche Konstruktion der Realität schafft.

Unter dem Eindruck starker Gefühle haben wir sehr häufig den Eindruck, dass unsere Sicht der Realität die richtige ist. Wenn wir in der Lage sind zu realisieren, dass wir nur einen Teilaspekt der Realität (möglicherweise noch deutlich verzerrt) wahrnehmen, so könnte dieses zu einer neuen Dialogbereitschaft führen. Dieses wäre bei den Konflikten, die wir zu bewältigen haben, ausgesprochen wünschenswert. ■

Volkhard Lechner, geb. 1942

Zurzeit tätig als Psychotherapeut, Gutachter für das Sozialgericht Lüneburg und als Coach für Führungstraining. Ausbildung zum Arzt für Allgemeinmedizin, Psychiatrie, Neurologie, Psychotherapie.

Verheiratet, 3 Kinder; Vater im Krieg gefallen; Studium der Medizin 62-69, Doktorarbeit an der Universität Marburg und an der Universität Chicago über ein biochemisches Thema. Dazu ein Jahr lang Aufenthalt an der Universität Chicago, Promotion 1970, Tätigkeit als Chirurg und in der Anästhesie, ein dreiviertel Jahr Reise mit Klein-Lkw nach Nepal, erste Kontakte mit dem Buddhismus, intensive Beschäftigung mit Meditation.

Tätigkeiten als Assistenzarzt in Hamburg, Herdecke, Geestacht, Lüneburg. Hier Funktionsbereichsleiter Suchtabteilung. Seit 1985 Seminarangebote von Führungstrainings für kleine und mittlere Unternehmen und Krankenhäuser. Regelmäßige Seminare für die Universität Lüneburg, Intensive Videoarbeit. Intensive buddhistische Meditationserfahrung (Nöndro) und Zenbuddhismus.

Viefältige Reisen in dem gesamten südostasiatischen Bereich. Ausbildung bei S. Grof in der Holonomen Integration, Ausbildungen Gestalttherapie, intensive Ausbildung mit Videoanalysen und Wahrnehmungstraining, Entspannungstechniken, Psychodrama und Atemtherapie, Ausbildung im EFT und EMDR. 30 Jahre Arbeit für eine Drogeneinrichtung. Medikamentenstudie über Alkoholiker, Gutachtertätigkeit in Strafgerichtsverfahren.



Literatur:

Elger Ch (2010): neuroleadership. Freiburg: Haufe Verlag.

Goulston M (2010): Just listen. New York: Amacon.

LeDoux JE (1996): The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life. New York: Simon & Schuster.

Olivero G, Bane KD, Kopelman RE (1997): In: Public personal Management 26,4561-469.

Rock D (2006): Quit leadership. New York: Harper Collins Publishers.

Schwarz and Begley (2003): The Mind and the brain. New York: Harper Perennial.

Spitzer M, Bertram W (2010): Hirnforschung für Neu(rogier)ige. Stuttgart: Schattauer Verlag.

Weiss A (2004): Beginning Mindfulness: Learning the Way of Awareness. Navato California: Publisher Group West.