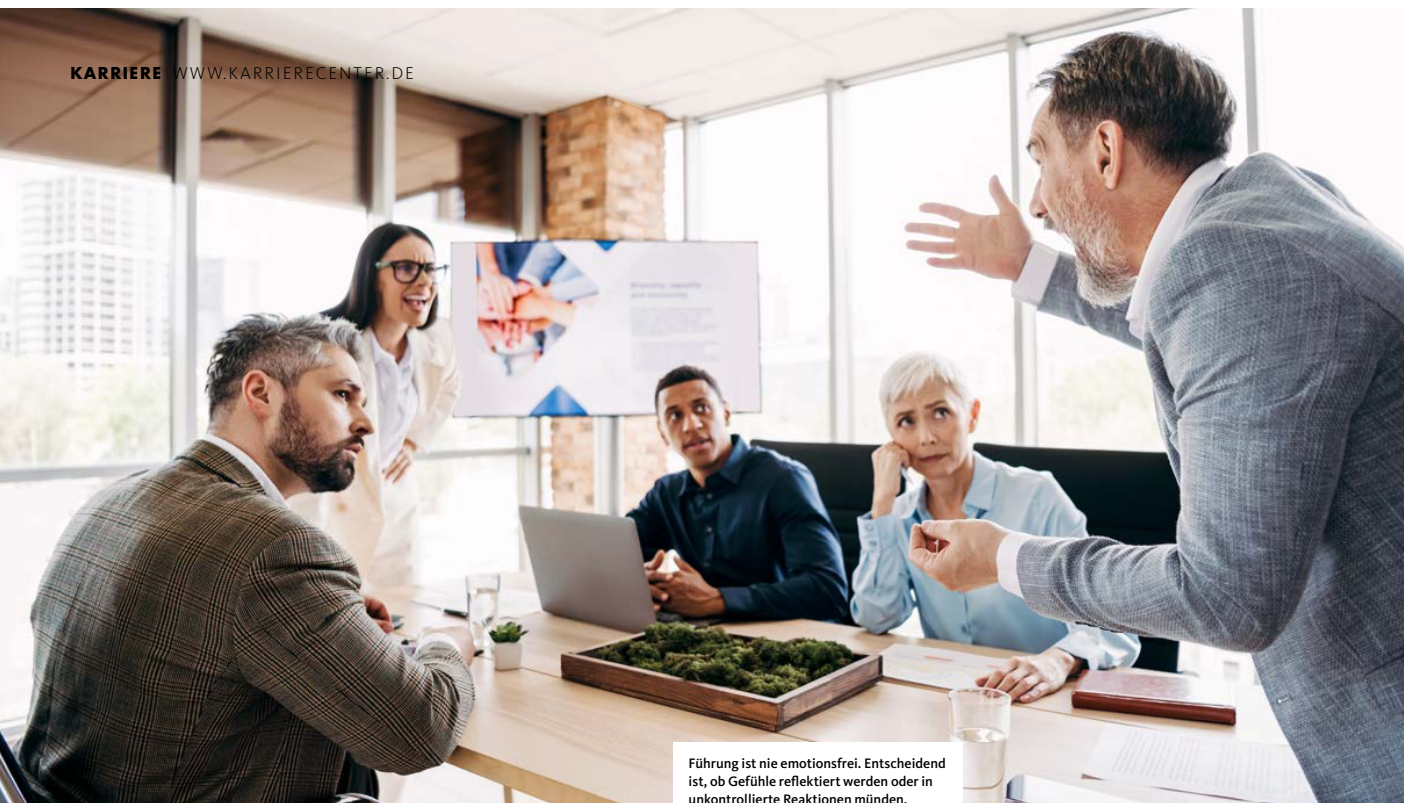




Führung ist nie emotionsfrei. Entscheidend ist, ob Gefühle reflektiert werden oder in unkontrollierte Reaktionen münden.

UMGANG MIT EMOTIONEN

GEFÜHLE ZEIGEN, FÜHRUNG BEHALTEN

Führungskräfte stehen besonders in der angespannten Möbelwirtschaft unter hohem emotionalem Druck. **Emotionen** zeigen ist nicht das Gegenteil von Professionalität. Der unreflektierte Umgang mit ihnen ist es.

Unter Druck kann auch Führungskräften der Ton entgleiten: lauter als beabsichtigt, schärfer als nötig und womöglich vor versammelter Mannschaft. „Jetzt reicht es mir!“ – diesen Satz hat wohl jeder schon einmal gedacht, manche haben ihn vielleicht auch ausge-

sprochen. Wer Mitarbeitende anschaut, wirkt schnell, als verliere er die Kontrolle. Doch ist es wirklich so einfach?

WENN EMOTIONEN FÜHREN

Führung findet nicht im emotionsfreien Raum statt. Wo Menschen miteinander arbeiten, entstehen Freude, Enttäuschung, Ärger, Angst, Begeisterung und Frustration. Gerade in der aktuellen Situation der Möbelwirtschaft ist die emotionale Belastung für viele Führungskräfte hoch.

Umsätze stehen unter Druck, Kosten müssen reduziert werden, Restrukturierungen gehen vielerorts zum Alltag. Entscheidungen müssen getroffen werden, obwohl niemand weiß, ob sie später richtig waren.

Da kann der Geduldsfaden schon einmal reißen. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob eine Führungskraft Emotionen haben darf. Die Frage ist: Wer führt

wen – die Führungskraft ihre Emotionen oder die Emotionen die Führungskraft?

Emotionen werden im Berufsleben gerne als Störfaktor betrachtet. Ein professioneller Umgang mit ihnen bedeutet jedoch nicht, Gefühle zu unterdrücken. Emotionen sind zunächst einmal Informationen.

Das Problem beginnt dort, wo aus dem Gefühl eine unkontrollierte Reaktion wird. Ein Mitarbeiter macht wiederholt denselben Fehler. Eine wichtige Frist wird nicht eingehalten. Der erste Impuls lautet: „Wie oft soll ich das eigentlich noch erklären?“ Genau an dieser Stelle entscheidet sich Führung.

ZWISCHEN REIZ UND REAKTION

Durch den Psychologen Daniel Goleman wurde der Begriff „Amygdalas-Hijack“ bekannt. Gemeint ist eine Situation, in der eine emotionale Reaktion so stark wird, dass unser rationales Denken vorübergehend in den Hintergrund tritt. Das Gehirn reagiert, bevor wir bewusst darüber nachdenken.

Eine kurze Pause kann manchmal mehr bewirken als die perfekte Führungsformel. Tief durchatmen. Sich zurücklehnen. Oder schlicht sagen: „Ich merke, dass mich das gerade ärgert. Lassen Sie uns später weiterreden.“



Personalberater
Andreas Erbenich

Das ist kein Zeichen von Schwäche. Wer ein Gespräch bewusst unterbricht, bevor es eskaliert, übernimmt Verantwortung für die eigene Reaktion.

EMOTIONALER VERSTÄRKER

Eine Führungskraft sollte eines nicht unterschätzen: Ihre Stimmung bleibt selten ihre eigene. Ein schlecht gelaunter Chef schafft nicht nur seine persönliche Atmosphäre. Mitarbeiter registrieren Körpersprache, Tonfall und Gesichtsausdruck. Unsicherheit und Gereiztheit können sich auf ein gesamtes Team übertragen.

Genauso funktioniert es in die andere Richtung: Ruhe kann beruhigen. Zuversicht kann Zuversicht erzeugen. Anerkennung kann Motivation verstärken. Führungskräfte sind damit emotionale Verstärker.

Das bedeutet nicht, ständig gute Laune verbreiten zu müssen. Eine Führungskraft darf sagen, dass sie eine Situation schwierig findet. Sie darf enttäuscht oder besorgt sein. Entscheidend ist, wie sie damit umgeht. „Ich bin gerade ziemlich verärgert über das Ergebnis“ ist etwas anderes als „Du bist ja offensichtlich überhaupt nicht in der Lage, diese Aufgabe ordentlich zu erledigen.“ Das erste beschreibt ein Gefühl. Das zweite greift einen Menschen an.

Vielleicht liegt darin die eigentliche Herausforderung: Gute Führung beginnt bei der Führungskraft selbst.

Wer seine persönlichen Trigger kennt, kann früher gegensteuern. Welche Situationen bringen mich regelmäßig auf die Palme? Sind es vergessene Aufgaben, Ausreden, Widerspruch oder mangelnde Verbindlichkeit?

Dann hilft eine einfache Frage: Was will ich in diesem Gespräch eigentlich erreichen – Dampf ablassen, Recht behalten, den Mitarbeiter einschüchtern oder eine Lösung finden?

FÜHRUNG IST KEIN BOXKAMPF

Diese Frage verändert den Blickwinkel. Führung ist kein Boxkampf, bei dem einer gewinnen und der andere verlieren muss.

BUCH-TIPP

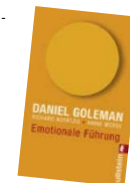
EMOTIONALE FÜHRUNG

VON DANIEL GOLEMAN,
RICHARD BOYATZIS,
ANNIE MCKEE

Führungspersönlichkeiten mit höherer Emotionaler Intelligenz sind erfolgreicher. Denn sie fördern Teamgeist und Visionen, schaffen ein Klima, in dem Ideen wachsen, verstehen ihre

Mitarbeiter, können sie für eine Sache begeistern und strahlen bei aller Verantwortung große Offenheit und Freude aus. Nur solche Meister des Beziehungsmanagements werden mit ihren Teams langfristig gute Ergebnisse erwirtschaften. Das Buch ist ein Grundlagenwerk dazu, wie Führungskräfte ihre eigenen emotionalen Ressourcen und Beziehungen im Team wirksam einsetzen können. Der Fokus liegt auf emotionaler Intelligenz, Teamklima, Motivation und Beziehungsmanagement.

Ullstein Taschenbuch, Berlin
368 Seiten, 13,99 Euro
ISBN: 978-3-548-36466-7



Vielleicht müssen wir deshalb unsere Vorstellung von Professionalität korrigieren. Professionell zu sein bedeutet nicht, keine Emotionen zu zeigen. Professionalität bedeutet, mit ihnen umgehen zu können.

Ein begeisterter Chef darf Begeisterung zeigen. Ein enttäuschter Chef darf Enttäuschung benennen. Ein besorgter Chef darf seine Sorge kommunizieren. Aber er sollte seine Emotion nicht zum Problem seiner Mitarbeiter machen.

Gerade in schwierigen Zeiten brauchen Unternehmen keine Führungskräfte, die möglichst wenig fühlen. Sie brauchen Führungskräfte, die auch unter Druck handlungsfähig bleiben. Denn zwischen einem Impuls und einer Reaktion liegt manchmal nur ein Atemzug.

Aber genau dieser Atemzug kann den Unterschied machen – zwischen einem Wutausbruch und einem guten Führungsgespräch.

ANDREAS ERBENICH

<https://andreaserbenich.de/>