

PERSONALMANAGEMENT

Fühlend führen

Daniel Pinnow, Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg, über die Bedeutung emotionaler Intelligenz im Management.



Personalexperte Pinnow rät, im Job auch Gefühle zuzulassen

Der 11. September wird vielen Führungskräften lange in Erinnerung bleiben. Ganz abgesehen von persönlichem Schock und Trauer – Anzeigenkampagnen wurden gestoppt, Events abgesagt, Flüge verschoben. Aber die Chefs und Vorgesetzten sahen sich mehr als nur dem Termindruck ausgesetzt: Lähmung, Entsetzen, Ratlosigkeit. Viele Führungskräfte sahen in diesen Momenten die Augen der Mitarbeiter auf sich gerichtet: „Was tun?“ – „Wie weitermachen?“ Auf derlei Fragen war schwer eine Antwort zu finden.

Noch schwerer aber ist es für Führungskräfte in solchen Momenten, die eigene Unsicherheit einzugestehen und selbst Gefühle zu zeigen. Genau wie Staaten ihre Sicherheitskonzepte auf einmal in neuem Licht sehen, sollten auch Führungskräfte ihr Verhalten kritisch überdenken: Der Wert einer Unternehmenskultur zeigt sich vor allem in Ausnahmefällen. Wenn Mitarbeiter es gewohnt sind, ihre Gefühle beim Pfortner abzugeben, lassen sie sich zwar anleiten, aber nicht führen. Internes Beziehungsmanagement zählt deshalb zu den Königsdisziplinen modernen Personalmanagements.

Auf die Frage, was daran hindert, mehr für die zwischenmenschlichen Beziehungen im Unternehmen zu tun, antworteten die meisten Führungskräfte in einer Umfrage mit der lapidaren Standardantwort: „keine Zeit“. Keine Zeit zu haben und alle Projekte unter Zeitdruck durchzuführen, gilt anscheinend immer noch als Ausdruck von Elan und Schaffenskraft. Wer sich aber keine Zeit für Beziehungsmanagement nimmt, spürt vor allem in Fragen der Krise die Folgen der Versäumnisse.

Gute Personalführung verläuft stets auf einem Kontinuum von Nähe und Distanz zu den Mitarbeitern. Hand aufs Herz: Welche Führungskraft weiß, wie viele ihrer Mitarbeiter Angst um den Job haben? Welche Kultur lässt das Aussprechen dieser Ängste zu? Und was passiert, wenn in einer Situation plötzlich der emotionale Ausnahmezustand beschworen wird, während in den Tagen zuvor Gefühle bagatellisiert wurden?

Oft sind Sachzwänge nicht mehr als Ausreden. Nur selten sind es die Fakten, die zu Konflikten führen. Moderne Führungskräfte machen es sich zur Aufgabe, eine Welt zu gestalten, der andere gern angehören wollen. Es geht nicht darum, Harmonie zu erkaufen, sondern die Gefühlsspannen wahrzunehmen und zu akzeptieren. Die Testfragen lauten etwa: „Ist mein Team auch dann arbeitsfähig, wenn Krisenmeldungen alle Internetleitungen blockieren und das Tagesgeschehen für einen Moment stillsteht? Weiß ich als Führungskraft dann, was von mir erwartet wird und wie ich reagieren muss? Kann ich es mir leisten, selbst Gefühle zu zeigen, ohne zu verunsichern?“ Gerade in Krisenzeiten müssen Führungskräfte Fragen wie diese überzeugend beantworten können.