

Führen und fühlen

Emotionen lassen sich im Unternehmen nutzen

Von Daniel F. Pinnow

Immer stärker setzt sich die Erkenntnis durch, daß sich Gefühle auch im Job weder verbergen noch verdrängen lassen. In Zeiten schneller Umbrüche und Entscheidungen steigt der Druck auf jeden einzelnen. Niemand kann es sich mehr leisten, langfristig zu verdrängen, zumal es kein „langfristig“ mehr gibt. Um so mehr wird das Emotionsmanagement im Unternehmen zur Führungsaufgabe.

Früher waren Hierarchien und Entscheidungsgrundlagen klar geordnet: Hatte jemand erst einmal auf dem Chefsessel Platz genommen, kannte er die Organisation und ihr Machtgefüge in- und auswendig. Heute können Unternehmen durch Allianzen und Fusionen von heute auf morgen ihr Gesicht verändern. Alte Seilschaften sind binnen weniger Stunden wertlos. Dann muß sich eine Führungskraft voll und ganz auf ihre persönliche Autorität und ihre Akzeptanz verlassen können. Das geht nur in einer Unternehmenskultur, die Vertrauen, Offenheit und Wertschätzung fördert. Top-Führungskräfte, die öffentlich Gefühle äußern, rühren deshalb bewußt oder unbewußt an der Kultur des gesamten Unternehmens: Sie stärken es oder stellen es in Frage. Dies anzustreben bedeutet, mit Fingerspitzengefühl ohne großes Aufsehen an den richtigen Stellen anzupacken.

Moderne Führungskräfte machen es sich zur Aufgabe, eine Welt zu schaffen, der andere gerne angehören wollen. Die Betonung liegt auf „wollen“. Der entscheidende Unterschied zwischen klassischem und modernem Führungsverständnis besteht darin, daß moderne Führungskräfte nicht nur das angestrebte Ergebnis – Umsatz, Quoten und Profit – betrachten, sondern bereits auf dem Weg dorthin die eige-

nen Gefühle und die Gefühle der Mitarbeiter im Blick halten: Es geht nicht darum, Harmonie zu erkaufen, sondern die tatsächlichen Gefühlsspannungen wahrzunehmen und zu akzeptieren. Neben fachlichem Know-how verfügt jedes Unternehmen und jedes Team über eine eigene „Gruppenweisheit“ und eine individuelle „Grammatik“: Kühne Strategen, genaue Kontrolleure und pragmatische Macher finden sich überall. Aber die Frage ist, ob sie ihre Positionen auch leben und fühlen können. Dies erreicht man nicht durch Vorgaben. Unentbehrlich sind Teamentwicklung, Feedback-Gespräche, Coaching und vor allem offene Kommunikation.

Bereits vor zwölf Jahren hat Peter M. Senge in seinem Management-Klassiker „Die fünfte Disziplin“ gezeigt, daß Führungskräfte und Unternehmen ihre Visionen nur dann verwirklichen können, wenn sie in der Lage sind, emotionale Spannungen auszuhalten. Das aber erfordert Können, Geschick sowie Zeit- und Arbeitsaufwand für „internes Beziehungsmanagement“. Nicht zuletzt daran scheint es in deutschen Unternehmen zu fehlen: Die Akademie für Führungskräfte hat 242 Führungskräfte aus ganz Deutschland dazu befragt. Zwar betonen die meisten Führungskräfte die Bedeutung des internen Beziehungsmanagements für das Erreichen der Unternehmensziele, aber nur ein Drittel ist mit dem Beziehungsmanagement in ihrem Unternehmen zufrieden.

Viele gutgemeinte Ansätze scheitern in der Praxis: am Zeitmangel, an wachsendem Arbeitsdruck und an der Unsicherheit der Führungskräfte. Unsicherheit ist aber ein Gefühl, das sich bei konstruktiver Auseinandersetzung positiv nutzen läßt. Nur wer als „Chef“ seine eigene Position und Rolle analysieren kann, ist in der Lage, Teams zu Höchstleistungen zu führen.