

# Mut zur Emotion

## Von der Kunst zwischen den Zeilen zu lesen

von Maren Lehky



**Es gibt eine starke Korrelation zwischen ausgeprägten Talenten im logisch-analytischen Bereich und der Annahme, dass es im Business „doch nur um die Sache geht“.**

Herr Niemann, Finanzchef in einem großen mittelständischen Unternehmen, versteht die Welt nicht mehr. Man hätte gute sachliche Diskussionen, er hätte doch alles erklärt und dennoch stünden seine Mitarbeiter – vor allem die Frauen – immer wieder in seinem Büro und hätten Nachfragen und würden so rumdrücken. Und dann hätten sie gar nichts Richtiges, was sie von ihm wollten; er verstünde das irgendwie nicht.



Die Führungsrolle verändert sich mit jeder Stufe auf der nach oben ausgerichteten Karriereleiter. Man kann sagen: je weiter unten in der Hierarchie, um so wichtiger ist die Fach- und Sachkompetenz. Hier geht es ja in der direkten Mitarbeiterführung auch darum, inhaltliche Fragen zu beantworten, und meistens ist man Spezialist in vielen Fragen und fungiert auch als „Nachschlagewerk“ für seine Mitarbeiter. Und je weiter Sie nach oben schauen, um so mehr tritt die reine Sacharbeit in der Führungsrolle in den Hintergrund und andere Aspekte kommen hinzu: **das Managen von Talenten, Orientierung und Sinnvermittlung zu geben, Übersetzung strategischer Ausrich-**

**tungen sowie Gesamtzielsetzung für das Team, den Bereich zu vermitteln.**

### Menschen haben Emotionen

Wo Menschen aufeinander treffen, sind unabhängig von der Hierarchie immer auch Emotionen und Beziehungsthemen im Spiel, denn diese Themen werden ja nicht morgens beim Pförtner abgegeben. Das wäre auch bedauerlich, denn **Wissenschaftler haben inzwischen erwiesen und forschen daran weiter, dass Entscheidungen, die auf Basis von Intuition getroffen werden, schneller sind und extrem selten falsch liegen.** Die Kunst ist nur, bei all dem konzentrierten Nachdenken und Abwägen von Pros und Cons noch die kleine zarte Stimme der Intuition zu hören. Das berühmte Bauchgefühl ernst zu nehmen, dem man so langsam wissenschaftlich auf die Spur kommt.

**Es geht also auch um Emotionen:** um Eifersucht, Angst, Unsicherheit, Misstrauen oder Vertrauen, um Neid, Missgunst, Freude, Begeisterung, innere Motivation, Ehrgeiz, Frust, Wut, Enttäuschung. Sie brauchen nur in sich selbst hinein zu hören, was da alles als innere Tonspur parallel zum Tagesgeschäft abläuft. Und diese Gefühle sind es, die reine Sachdiskussionen manchmal entgleisen oder Konflikte

entstehen lassen. Es ist also realistisch, wenn Führungskräfte manchmal ausrufen, das sei ja „wie im Kindergarten!“, denn dort wie hier sind es die gleichen menschlichen Dinge, die eine gewichtige Rolle spielen und sich nicht abstellen lassen. Nun sind wir als Erwachsene glücklicherweise in der Lage, unsere Emotionen zu verbalisieren, Ansprüche anzumelden, Frust auszudrücken, Gefühle unter Kontrolle zu halten und darüber mit anderen zu reflektieren. Und das unterscheidet uns vom Kindergarten und macht das Managen erheblich leichter.

**Wie kann man also als sachorientierter Mensch mit Talenten im logisch-analytischen Bereich Menschen führen und diese Themen erfolgreich einbeziehen?** Und wie finden Sie heraus, was man genau von Ihnen will? Wenn man die konkreten Tipps für diese Frage zusammenfassen sollte, geht es neben den anderen Führungs-To-Dos vor allem um **zwei Handlungsfelder:**

1. Präsenz und Fokussierung sowie
2. Fragen und Zuhören

### Präsenz zeigen

Dazu im einzelnen: **Präsenz** zu zeigen, ist heute bei all der Terminlast, dem Zeitdruck, der Komplexität der eigenen Aufgabe immer schwieriger geworden, denn leider haben die wenigsten Führungskräfte „**wirklich Zeit zum Führen**“ – geschweige denn, dass Zeit für Führung im Terminkalender fest eingebucht würde. Um so wirkungsvoller für die Führungsrolle ist heute Präsenz, gerade in eher instabilen Zeiten. Präsenz zeigen Sie durch **reine Anwesenheit und gleichzeitige innere Verfügbarkeit.** Also immer dann, wenn Sie im Firmengebäude von A nach B unterwegs sind, am Kopierer, Kaffeeautomaten oder in der Kantinenschlange stehen. Seien Sie anwesend, zugewandt, offen für den Kontakt.

#### Autor



#### ■ Maren Lehky

absolvierte nach ihrem Studium der Soziologie, Volkswirtschaft und Psychologie eine Managementkarriere, die sie als Geschäftsleitungsmitglied eines internationalen Industrieunternehmens beendete. 2002 gründete sie eine Unternehmensberatung in Hamburg und ist seither als Top Executive Coach, Autorin, Dozentin und Vortragsrednerin tätig. Mit ihrem Team konzentriert sie sich auf die Themen Führung, Personalmanagement und Kommunikation. [www.lehky-consulting.de](http://www.lehky-consulting.de)



Es macht einen großen Unterschied, ob Sie zum Meeting gehen und dabei den Blick zwei Meter vor sich auf den Boden heften, in innerlicher Vorbereitung auf das gleich Kommende gefangen. Oder ob Sie diesen Weg mit offenem Blick gehen, dabei links und rechts grüßen, **5 Minuten mehr Zeit einplanen für das kleine „Wie läuft's?“ am Wegesrand**, eine Nachfrage zum Wochenende stellen können, bereit sind, sich kurz anhalten und ansprechen zu lassen. Und dass Sie, wenn Sie bei offener Tür in Ihrem Büro sitzen, wirklich ansprechbar sind und man auch tatsächlich willkommen ist. Es ist hilfreich für Mitarbeiter, wenn sie klar zwischen geschlossener Tür („Bitte nicht stören, Chef denkt“) und offener Tür („Chef freut sich über unseren Besuch“) unterscheiden können und Sie diese Eindeutigkeit nicht verkrampter Körpersprache und einem passenden Gesichtsausdruck und unwirschem „Ja, was ist denn (auf der Tonspur: jetzt schon wieder)?“ überlassen müssen.

Präsenz lebt also auch von Eindeutigkeit in der Haltung – die wiederum beginnt mit einer eigenen klaren Position, was will ich jetzt – und von Fokussierung. Das heißt, wenn dann jemand Kontakt zu Ihnen aufnimmt: **Blickkontakt, nichts anderes nebenbei erledigen**, keine Mails checken, nicht die Post sortieren, nicht die Tasche packen. So bekommen auch kürzere Gespräche eine wesentlich größere Wirkung, und darin ist gleichzeitig eine große Portion Wertschätzung verborgen.

## Fragen und Zuhören

Beim Fragen und Zuhören geht es vor allem um zwei Dinge: Offene Fragen, die sogenannten W-Fragen, zu nutzen und dabei möglichst nicht mehr als 5-7 Worte pro Frage zu verwenden, denn nur dann ist die Frage wirklich offen. **„Was beschäftigt Sie? Was kann ich für Sie tun? Wie kommen Sie in der Sache XY voran?“** Mit diesen Fragen und Ihrem anschließenden Schweigen und Anschauen und Zuhören bekommen Sie viele emotionale Themen angezeigt und eine Ahnung davon, was zu tun ist. „Ich brauch mal Ihren Rat, ich bin da unsicher, wie ich mich verhalten soll.“

Oder „Gut dass Sie fragen, ich hänge in dem Projekt fest, ich laufe bei der Nachbarabteilung immer gegen die Wand, da kommt nix, die reagieren nicht, liefern die Zahlen nicht rechtzeitig. So kann ich den Termin auch nicht halten.“ Wenn Sie beim letzten Beispiel noch den Ton dazu hören, dann wissen Sie schnell, da ist jemand sauer und hilflos und **braucht Ihre hierarchische Unterstützung**. Leider verwenden die meisten sachorientierten Personen lieber geschlossene Fragen, die man nur mit ja und nein beantworten kann, wie: „Kommen Sie voran? Sind Sie im Plan? Haben Sie die Zahlen fertig?“ Das ist leider keine Einladung zum offenen Dialog.

**Beim Zuhören heißt es: Geduld haben, inneren Zeitdruck kontrollieren, damit man**

**nicht schon mit den Fingern trommelt, während jemand sich gerade öffnen möchte.** Es heißt auch hier: das Gegenüber anschauen, schweigen, alles andere aus der Hand legen, ihm das Gefühl geben: Ich bin ganz bei Ihnen, und zum Gesagten mit leicht schrägem Kopf nicken. Das nennt man aktives Zuhören, und es ist eine sehr wirksame Methodik für vertrauensvolle Gespräche.

## Mut haben

Alles sehr einfach, werden Sie sagen. Und ich stimme Ihnen zu. Das einzige, was es braucht, so zu verfahren ist **Mut, sich dem vermeintlich unsicheren Terrain zu stellen** und sich miteinander zum richtigen Weg vorzutasten. Jeder authentische und ernst gemeinte Versuch Ihrerseits, sich den Themen jenseits der Fakten zu widmen, wird mit Offenheit und einem vertrauensvollen Klima beantwortet werden. Und die investierte Zeit wird an anderer Stelle eingespart, weil viele Konflikte gar nicht erst entstehen und ein solches Klima auch zu mehr Produktivität führt. ■

*Anmerkung der Redaktion:*

*Ihr Buch „Was Ihre Mitarbeiter wirklich von Ihnen erwarten“ finden Sie in Alfred Biels Literaturforum, in dem sich Frau Lehky auch zum Interview gestellt hat.*