

[Home](#) > [Wirtschaft](#) > [Karriere](#)[zurück zu Nachrichten Karriere](#)**Hamburger Abendblatt**

Emotionen im Job

## "Nun regen Sie sich mal nicht so auf"

**Gefühle zeigen – das ist im Beruf vielfach verpönt. Dabei spielen Gefühle beim Miteinander in Unternehmen eine große Rolle. Führungskräfte brauchen sensible Antennen dafür.**

Von Bernhard Kuntz

Montagmorgen. Kundenbetreuerin Müller sitzt im Büro ihres Chefs. Sie erläutert ihm, warum sie gewisse Aufgaben nicht zusätzlich übernehmen kann. Und weil sie sich tatsächlich überfordert fühlt, spricht sie lauter und hastiger als gewohnt. Das registriert ihr Chef und sagt, nachdem Frau Müller ihre Ausführungen beendet hat: „Nun, regen Sie sich mal nicht so auf. Dazu besteht kein Anlass. Das bisschen Mehrarbeit schaffen Sie schon.“ Damit ist das Thema für ihn erledigt.

Ähnliche Situationen erleben Mitarbeiter laut Markus Hornung, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens EQ Dynamics International, oft. „Wenn Mitarbeiter Gefühle zeigen und sich für eine Sache auch emotional engagieren, wird dies von ihren Gesprächspartnern als Schwäche interpretiert.“ Doch nicht nur dies. Die Mitarbeiter werden zudem oft mundtot gemacht mit Aussagen wie „Nun lassen Sie uns mal sachlich bleiben“ oder „Malen Sie nicht gleich den Teufel an die Wand“.

Und zeigt eine Person regelmäßig Gefühle? „Dann wird sie schnell in eine Schublade gesteckt, aus der es nur schwer ein Entrinnen gibt“, erläutert Hornung. „Ach die Müller, die reagiert wie viele Frauen schnell hysterisch.“ Oder: „Der Mayer, der macht aus jeder Mücke einen Elefant.“

### Gefühle werden oft versteckt

Das wissen die Mitarbeiter. Deshalb sind sie in der Regel bemüht, am Arbeitsplatz wenig emotionale Betroffenheit zu zeigen. Stattdessen verbergen sie ihre Empfindungen hinter scheinbar rationalen Argumenten, wie Erfolgs-Coach Kurt-Georg Scheible betont. Und erreichen die betreffenden Personen damit ihre Ziele nicht? „Dann versuchen sie diese meist über Umwege zu erreichen – zum Beispiel, indem sie Aufgaben bewusst vergessen und Beschlüsse bewusst fehl interpretieren.“ Dies ist eine Ursache, warum in Unternehmen so viele Projekte scheitern. Denn letztlich besteht jedes Unternehmen aus einer Vielzahl von Menschen, die alle eigene Werte und Interessen sowie Erfahrungen und Meinungen haben. Deshalb sind, wenn Menschen miteinander kooperieren, stets auch Emotionen mit im Spiel.

Entsprechend wichtig ist es, laut Markus Hornung, dass Führungskräfte „über die nötige emotionale Intelligenz verfügen, um Emotionen zu erkennen, diese richtig zu bewerten und so auf sie zu reagieren, dass ihre Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen“.

### Gespür für Situationen

Ein feines Gespür für Situationen und Konstellationen ist wichtig, um Fehleinschätzungen und -entscheidungen zu vermeiden. Hornung erläutert dies an einem Beispiel. Vor drei Jahren startete ein IT-Dienstleister ein Changeprojekt, das darauf abzielte, kundenorientierter zu agieren. Alles lief aus Sicht der Unternehmensführung gut, bis der Vorstand entschied: Künftig müssen alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt Firmenkleidung tragen. Daraufhin brach eine mehr oder minder offene Revolte im Unternehmen aus. Aus zwei Gründen: Zum einen machte die Bekleidungs Vorschrift vielen Mitarbeitern erstmals klar: „Unsere Chefs meinen es mit der Veränderung ernst.“ Und zum anderen erlebten sie die Vorschrift als Eingriff in ihre Privatsphäre.

Eine Zeit lang bestand die Gefahr, dass das gesamte Projekt an der Kleiderfrage scheitert – vor allem, weil der Vorstand nicht erkannte, welche emotionale Bedeutung diese für die Mitarbeiter hatte und dass sich hinter dem Ablehnen einer einheitlichen Kleidung grundsätzliche Bedenken gegen das Veränderungsvorhaben verbargen.

**Gefühle zeigen – das ist im Beruf vielfach verpönt. Dabei spielen Gefühle beim Miteinander in Unternehmen eine große Rolle. Führungskräfte brauchen sensible Antennen dafür.**

### Aussagen interpretieren

Feine Antennen für die Emotionen ihrer Mitarbeiter benötigen Führungskräfte laut Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, auch, weil Emotionen im Unternehmenskontext selten offen artikuliert

werden. Deshalb kann zum Beispiel die Aussage eines Mitarbeiters „Das geht nicht“ stets zweierlei bedeuten: „Das funktioniert aus fachlichen Gründen nicht“ oder „Ich möchte dies aus persönlichen Gründen nicht“. Was zutrifft, müssen Führungskräfte vielfach erst ermitteln.

Deshalb sollten Führungskräfte Mitarbeitern eigentlich dankbar sein, wenn diese ihre Emotionen zeigen oder ihnen so signalisieren: Achtung, hier sind Gefühle im Spiel. Und: Vorsicht, hier müssen bei der Problemlösung Dinge beachtet werden, die ich nicht auf der Rechnung hatte. Denn dies erleichtert es ihnen, „tragfähige Lösungen zu erarbeiten“, betont Bald.

### **Emotionen anerkennen und würdigen**

Führungskräfte sollten die Tatsache, dass eine Person emotionale Betroffenheit zeigt, würdigen. Zum Beispiel mit folgenden Worten: „Ich sehe, dass Sie das Thema sehr interessiert.“ Oder: „Es freut mich, dass Sie sich so stark dafür engagieren.“ Keinesfalls sollten sie, fordert Hornung, auf Gefühlsäußerungen mit emotionalen Killerphrasen reagieren wie „Regen Sie sich nicht so auf“ oder „Lassen Sie die Kirche im Dorf“. Denn solche Aussagen verursachen beim Gegenüber schnell emotionale Verletzungen, die nur schwer verheilen. Sie zerstören letztlich das, was sich Führungskräfte von ihren Mitarbeitern wünschen: eine hohe Identifikation mit ihrer Aufgabe sowie dem Unternehmen und die Bereitschaft, sich hierfür zu engagieren. Denn diese Tugenden setzen ein emotionales Engagement voraus.

Aktualisiert am 11. Dezember 2008 um 17:31