

## EMOTIONAL INTELLIGENT FÜHREN

### Innere Grundhaltung und Einstellung

Vor einem schwierigen Gespräch sollten Führungskräfte sich ihrer Grundeinstellung gegenüber dem Mitarbeiter bewusst werden. Diese sollte positiv sein, um das Gespräch konstruktiv führen zu können, sagt Herbert Gölzner, Professor für Human Resource Management & Leadership an der Fachhochschule Salzburg. „Man muss den Mitarbeiter unabhängig von seiner Leistung als Menschen wahrnehmen“, so Gölzner, der auf die Devise „Weich zur Person, hart zur Sache“ setzt: Person und Sache seien zwei unterschiedliche Dinge. Wer der Person weich gegenübersteht, kann die Sache, etwa das Verhalten, umso härter angehen, weil das einen Ausgleich schafft.

Eine positive Haltung lässt sich lernen, sagt Gölzner. Als Beispiel zieht er das Bild eines Obdachlosen heran, der zur Führungskraft ins Zimmer kommt: sieht man die fehlenden Zähne oder den einen Zahn, der gut erhalten ist?

**Sichtweise** Auch die Sichtweise auf die kommende Situation spielt eine wich-

tige Rolle. Gölzner rät Führungskräften, immer die gesamte Situation im Auge zu behalten und sich nicht nur auf den Mangel des Mitarbeiters zu konzentrieren. Hier gilt es, das Glas als halbvoll zu sehen, nicht als halbleer. Außerdem ist es wichtig, Meinungsunterschiede zuzulassen, sagt Gölzner. Führungskräfte sollten akzeptieren, dass sie und der Mitarbeiter verschieden sind. Das Ziel ist es, sich in den Mitarbeiter hineinzusetzen, sich auf ihn und seine Emotionen einzulassen, diese zu kommunizieren und zu reflektieren. Zugleich sollte die Führungskraft die eigenen Emotionen benennen. „Dabei darf man aber nicht vergessen, auf Basis der eigenen Werte und Ziele zu handeln“, sagt Gölzner.

**Gesprächstechniken** Führungskraft und Mitarbeiter können sich zwar über Begriffe wie Effizienz und kollegiales Verhalten unterhalten, doch sie müssen nicht unbedingt dasselbe darunter verstehen. Wichtig für ein gemeinsames Ziel ist deshalb, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Das

geschieht mit einem Austausch und Rückfragen: Was verstehen Sie darunter? Welche Aspekte gehören für Sie dazu? Zudem sollte man Vorwürfe vermeiden und stattdessen Wünsche als Ich-Botschaften formulieren, sagt Gölzner: „Herr Schmidt, ich möchte, dass Sie künftig pünktlich zur Arbeit erscheinen“, nicht „Herr Maier, Sie sind unverschämt und unpünktlich“. Kritik äußert man am besten, nachdem man eine positive Eigenschaft genannt hat. „Wer einen Satz positiv beginnt, kann die Kritik klarer äußern. Allerdings sollte das Positive der Wahrheit entsprechen“, sagt Gölzner.

**Mitarbeitertyp erkennen** Gölzner unterscheidet zwischen Mitarbeitern, die man fördern, und solchen, die man fordern muss. Zu fördernde Typen reden gern über private Angelegenheiten. Mit ihnen können Führungskräfte sich auf die Beziehungsebene begeben. Zu fordernde Mitarbeiter sind dagegen leistungsorientiert. Sie verschweigen Privates und lassen sich mit Leistungsanforderungen motivieren. sk