

Mit emotionaler Kompetenz führen und Vertrauen aufbauen

Über Führung ist schon viel gesagt und geschrieben worden. Die Liste der Führungsratgeber ist lang. Und immer wieder tritt jemand auf, der sagt, Führung sei ganz einfach, wenn man nur seine spezielle Technik erlerne oder innere Haltung übernehme. – Wir sagen: Führung ist Arbeit! Oft genug schwere Arbeit, denn Führung ist nicht nur ein rationaler Prozess beispielsweise von Zielvereinbarung und -erreicherung: Wer kompetent führen will, muss Emotionen managen.

Gute Führung ist kein Zufall

Starten wir mit einem Beispiel: Eine Führungskraft ärgert sich darüber, dass ihr Mitarbeiter ein wichtiges Konzept zur Präsentation vor dem Vorstand zu spät fertiggestellt und inhaltlich an der Zielstellung vorbeigearbeitet hat. Der Mitarbeiter aber ist hochmotiviert, hat sich bei der Erarbeitung des Konzeptes sehr engagiert, ist von seiner Fachkompetenz hochgradig überzeugt und erwartet so vor allem Lob und Anerkennung.

In einer solchen Situation stellt sich die Frage, **wie** die Führungskraft mit ihren Emotionen dem Mitarbeiter gegenüber umgeht. Sie ist auf dessen Kompetenz angewiesen und hat nur noch wenig Zeit, das Konzept auf die Zielstellung auszurichten. Trotzdem muss Kritik geübt werden, und zwar ohne die Motivation des Mitarbeiters zu schmälern oder eine Rückdelegation zu provozieren. Eine solche Situation stellt nicht nur klassische führungsbezogene oder fachliche, sondern auch emotionale und soziale Anforderungen an die Führungskraft. Sie muss mit den eigenen Emotionen und den Emotionen des Mitarbeiters umgehen, muss gerecht sein und darf gleichzeitig die Beziehung zum Mitarbeiter und das Vertrauen zwischen beiden nicht gefährden. Sie muss sich selbst, auch wenn sie sich ärgert, im Griff haben und wissen, wie sie in der Kommunikation Kritik ihren Mitarbeitern gegenüber äußert und ob und wie sie den Ärger zum Ausdruck bringt.

Das Führungskonzept „Leader-Member-Exchange“

Wie eine Führungskraft die emotionalen und zwischenmenschlichen Anforderungen einer solchen Situation bewältigt und eine vertrauensvolle, gerechte Beziehung herstellt, zeigt das Führungskonzept „Leader-Member-Exchange“

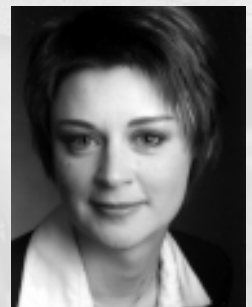
(LMX). Nach diesem Konzept [1] handelt eine Führungskraft mit jedem einzelnen ihrer Mitarbeiter eine spezifische (dyadische) Arbeitsbeziehung aus, die jeweils durch ein individuelles Maß an Austauschqualität gekennzeichnet ist. In einer Arbeitsgruppe gibt es also so viele Führungsstile wie Führungskraft-Mitarbeiter-Dyaden. **Der Austausch basiert auf ökonomischen (vertraglichen) und sozialen Grundlagen** (Vertrauen und implizite gegenseitige Pflichten). Führungskraft und Mitarbeiter müssen dabei etwas anbieten, was der jeweils andere für wertvoll erachtet. **Zudem müssen beide diesen Austausch als gerecht und fair empfinden.** Ausgetauscht werden materielle und immaterielle Ressourcen wie beispielsweise Informationen, verantwortungsvolle Aufgaben, Freiräume bei der Aufgabebearbeitung, Unterstützung, Gratifikation oder auch verfügbare Zeit, Engagement, Verantwortungsübernahme.

Die Beziehung lässt sich somit anhand von **vier Dimensionen** beschreiben:

- die **Zuneigung**, die Mitarbeiter und Führungskraft zueinander entwickeln,
- die **Loyalität**, die der Mitarbeiter durch die Führungskraft erfährt,
- das eingebrachte **Engagement** für die Beziehung, das beide für die Erreichung gemeinsamer Ziele investieren, sowie

Vertrauen

Dipl.-Psych. Tina Paul,
Arbeits- und Organisations-
psychologie, Universität
Leipzig
tpaul@uni-leipzig.de



Dr. Kathleen Otto, Arbeits-
und Organisations-
psychologie, Universität
Leipzig
kathleen.otto@uni-leipzig.de

