

# Management und Menschlichkeit

## Die Kunst der wertschätzenden Menschenführung



### Business-Bereich

**Management**

**Personal**

**Führung**

**Erfolg & Karriere**

**Kommunikation**

**Marketing & Vertrieb**

**Finanzen**

**IT & Office**

### Sofort-Nutzen

**Sie erfahren:**

- warum sich Management und Menschlichkeit ideal ergänzen.
- was eine beziehungsorientierte Führung ausmacht.
- welche psychologischen Gesetzmäßigkeiten Sie beachten müssen, wenn Sie Menschen zu Höchstleistungen anspornen wollen.
- wie Sie in schwierigen Situationen mit Gefühl und Verstand Ihr Ziel erreichen.

**Sie können:**

- vertrauensvolle Beziehungen aufbauen.
- intelligenter mit eigenen und fremden Emotionen umgehen.
- Menschen besser motivieren.
- zielführend und gleichzeitig wertschätzend kommunizieren.
- Ihren eigenen Führungsstil optimieren.

## Autorin

---

### Dr. Petra Wüst

Petra Wüst leitet das Beratungsunternehmen Wüst Consulting in Basel und ist international als Beraterin, Trainerin und Referentin tätig. Ihre Themenschwerpunkte sind Kommunikation, Leadership und Selbstmarketing.

Die Ökonomin und Psychologin ist Autorin mehrerer namhafter Bücher über Self Branding und Selbst-PR und unterrichtet an verschiedenen Schweizer Hochschulen.



### Wüst Consulting

Malzgasse 15  
CH-4052 Basel  
Tel.: +41 61 271 8284  
Mail: [info@wuest-consulting.ch](mailto:info@wuest-consulting.ch)  
Web: [www.wuest-consulting.ch](http://www.wuest-consulting.ch)

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Management und Menschlichkeit – Die Kunst der wertschätzenden Menschenführung

Satz: Tonio Schelker  
Korrektorat: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
[info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

4. Auflage 2017

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN: 978-3-297-00557-6

© WEKA Business Media AG, Zürich  
Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

---

# Inhalt

---

## **Management und Menschlichkeit – Die Kunst der wertschätzenden Menschenführung**

<b>Einleitung .....</b>	4
Die Gesetze des Eisbergs .....	4
Gute Führungskräfte sind Beziehungsmanager .....	6
<b>1. Werte – unser ethischer Kompass .....</b>	8
Die eigenen Werte gestalten.....	8
Gutes Management ist wertvoll.....	9
<b>2. Emotionen – die mächtigen Verbündeten .....</b>	10
Emotionen beeinflussen die Arbeitsleistung .....	10
Nur wer Gefühle auslöst, wird beachtet.....	11
<b>3. Empathie – die Kunst andere zu verstehen.....</b>	12
Warum ich fühle, was du fühlst.....	12
Das Geheimnis einer sympathischen Ausstrahlung.....	12
<b>4. Vertrauen – die bessere Kontrolle .....</b>	14
Wie Vertrauen entsteht.....	14
Legen Sie ein Vertrauenskonto an.....	15
<b>5. Selbstwahrnehmung – sich selber kennen .....</b>	17
Überlegt statt impulsiv .....	17
Selbst- versus Fremdwahrnehmung .....	17
<b>6. Motivation – das Verlangen, etwas zu tun .....</b>	19
Zwei Quellen der Motivation.....	19
Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiv .....	19
Motivstruktur von Führungskräften.....	21
Die Kraft der Erwartungen.....	22
<b>7. Kommunikation – weit mehr als nur sprechen .....</b>	24
Kongruente Kommunikation macht glaubwürdig .....	24
Loben – aber richtig! .....	25
Achtung Kommunikationskollision.....	26
<b>Entwickeln Sie Ihren Führungsstil .....</b>	28
<b>Fazit.....</b>	29
<b>Literatur .....</b>	30

# **1. Werte – unser ethischer Kompass**

---

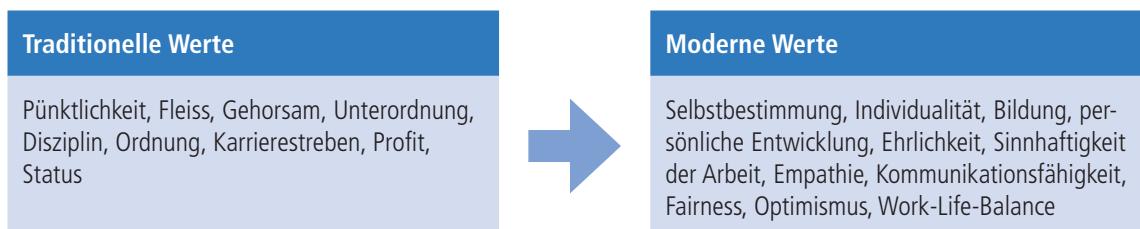
Werte beschreiben das, was wir als besonders wichtig und wünschenswert erachten. Dazu gehören:

- **individuelle Werte**, die den Einzelnen von allen anderen unterscheiden,
- **gesellschaftliche Werte**, welche die Mitglieder einer Gesellschaft oder Gemeinschaft miteinander teilen,
- **Unternehmenswerte**, die durch das Verhalten aller Beteiligten und insbesondere der Führungskräfte in einem Unternehmen entstehen.

## **Die eigenen Werte gestalten**

Die Verlockung, in Zeiten von Krisen und Verunsicherung auf die scheinbar sicheren Werte von früher zurückzugreifen, ist gross. Der deutsche Zukunftsforscher Matthias Horx plädiert jedoch dafür, dass wir innovativ sein sollen, wenn wir uns und unsere Leistungen weiterentwickeln wollen. Immaterielle Werte wie Familie, Engagement und Sinnhaftigkeit tragen ebenso zum Erfolg bei wie Ehrlichkeit, Toleranz und Transparenz.

Neben dieser «Modernisierung» der gesellschaftlichen Werte hat in den letzten Jahren in der Arbeitswelt ein Wertewandel stattgefunden, der sich in den kommenden Jahren verstärken wird. Es sind diese neuen Werte, an denen sich die erfolgreiche Führungskraft ausrichten muss:



***Werte, an die die Menschen wirklich glauben,  
motivieren sie mehr als alles andere.***

Führungskräfte, die sich ihrer eigenen Werte bewusst sind, können eine Vision formulieren, die authentisch ist und für ihre Mitarbeiter überzeugend klingt. Dieses starke Gefühl einer gemeinsamen Vision gibt Führungskräften die Freiheit, ihre Mitarbeiter mit Bestimmtheit zu lenken.

### **Praxistipp**



Werden Sie sich Ihrer eigenen Werte bewusst: Welche Werte sind mir besonders wichtig? Auf welche Werte möchte ich meine Führung bauen? Wofür möchte ich im Unternehmen und gegen aussen stehen?

# 2. Emotionen – die mächtigen Verbündeten

Emotionen steuern unser Verhalten: Wir versuchen, negative Emotionen zu vermeiden, während uns positive Emotionen magisch anziehen:

- **Positive Emotionen** sind unter anderem Freude, Verliebtheit, Lust, Sympathie, Stolz, Neugierde, Zuversicht, Mut.
- **Negative Emotionen** sind unter anderem Angst, Traurigkeit, Enttäuschung, Ärger, Verachtung, Scham, Schuld, Ekel, Neid, Wut.

## Emotionen beeinflussen die Arbeitsleistung

Emotionen sind nicht auf Gefühle beschränkt, sondern umfassen auch physiologische Erregung, eine mentale Bewertung der Situation sowie Reaktionen im Verhalten und im körperlichen Ausdruck.

### Beispiel



Paul arbeitet in einem Pharmaunternehmen. Er findet die Arbeit interessant und herausfordernd, fühlt sich wohl in seinem Team, seine Kunden schätzen ihn und auch mit dem Gehalt ist er zufrieden. Dennoch geht es Paul nicht gut: «Ich habe einen neuen Chef, ein ehemaliger Kollege von mir. Er ist jünger als ich und weniger erfahren. Und mit dem soll ich nun Mitarbeitergespräche führen. Dabei kann ich ihn als Vorgesetzten nicht akzeptieren.» Als er das sagt, wird Paul ganz rot im Gesicht und ballt die Hände zu Fäusten. «Das Ganze nervt mich so sehr, dass ich nachts wach liege und an nichts anderes denken kann. Ich glaube, ich muss kündigen.»

Emotionen haben einen grossen Einfluss auf unsere Arbeitsleistung. Während positive Emotionen uns körperlich, seelisch und geistig beflügeln, absorbieren und lähmen uns negative Emotionen und Gefühle oder machen uns sogar krank.

### Praxistipp



Scheuen Sie sich nicht davor, über Emotionen zu sprechen. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter gerade in einer wichtigen oder schwierigen Situation nach ihrem Bauchgefühl und ihren Empfindungen. Gehen Sie dabei mit gutem Beispiel voran und sprechen Sie Ihre eigenen Gefühle an – positive wie negative.

## **3. Empathie – die Kunst, andere zu verstehen**

---

Emotionen haben aber noch eine weitere hilfreiche Eigenschaft: sie stecken an. Lächeln Sie morgen in der Früh den ersten fremden Menschen, dem Sie begegnen, spontan an. Was passiert? Er lächelt zurück. Die Psychologie spricht in diesem Zusammenhang von **spontanen Resonanzphänomenen**, also der intuitiven Übertragung körperlicher Gesten von einem Menschen auf einen anderen.

### **Wichtig**



Resonanz überträgt nicht nur den körperlichen Ausdruck unserer Gestik und Mimik auf unser Gegenüber, sondern auch die damit verbundenen Gefühle.

### **Warum ich fühle, was du fühlst**

Verantwortlich für dieses Phänomen sind die sogenannten **Spiegelneuronen**. Diese Nervenzellen des Gehirns werden durch die Gegenwart anderer Menschen aktiviert und rufen sozusagen spiegelbildlich das körperliche Empfinden oder die Gefühle unseres Gegenübers in uns wach.

Diese menschliche Fähigkeit ist von unschätzbarem Wert, denn indem wir die Empfindungen eines Menschen in uns spüren, verstehen wir intuitiv, was ihn bewegt. Dabei geht es nicht darum, den anderen zu bewerten, sondern seine Beweggründe zu verstehen. Was motiviert ihn? Wie nimmt er eine bestimmte Situation wahr? Und warum verhält er sich in dieser Situation so und nicht anders?

### **Hinweis**



Das Spiegeln von Gefühlen ist eine Grundvoraussetzung für Empathie, also für das Hineinversetzen in die Gefühle anderer. Ohne diese Leistung des Gehirns könnten wir die Gefühle anderer und ihr Verhalten nicht verstehen – und damit wären auch soziales Zusammenleben und gegenseitiges Vertrauen unmöglich.

### **Das Geheimnis einer sympathischen Ausstrahlung**

Durch das Spiegeln von Emotionen können Sie eine Kette von Reaktionen anstoßen:

- Wenn Sie offen und wertschätzend auf Ihre Mitarbeiter zugehen, wenn Sie zuhören und Ihre Gesprächspartner respektieren, werden Sie als sympathisch und vertrauenswürdig eingeschätzt.
- Dadurch versetzen Sie Ihr Gegenüber in eine gute Stimmung – und diese positiven Schwingungen färben wiederum auf Sie selbst ab. Es entsteht eine positive emotionale Spirale.
- Wenn sich die Mitarbeiter gut fühlen, arbeiten sie besser: Optimistische Menschen sehen andere Menschen und Ereignisse positiver. Sie lassen sich weniger schnell entmutigen und können

## **4. Vertrauen – die bessere Kontrolle**

---

Vertrauen ist das Schlagwort der heutigen Zeit. Kein Wahlplakat, in dem nicht um das Vertrauen der Wähler geworben wird, kein Wirtschaftskapitän, der nicht an das Vertrauen der Belegschaft appelliert. Die schiere Zahl und Dringlichkeit der Appelle vermittelt einen Eindruck davon, welche Bedeutung dem Vertrauen zukommt – und wie schwierig es zu erreichen ist.

*«Vertrauen wirkt leistungssteigernd. Wenn ich im Vertrauen lebe, bedeutet das auch: Ich habe Menschen, die mir etwas zutrauen. Nur dadurch kann ich besser werden.»*

Gertrud Höhler

### **Wie Vertrauen entsteht**

«Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!» soll Lenin gesagt haben. Und genau hier liegt ein grosses Problem: Kontrolle braucht Zeit. Zeit, die uns in einer mobilen und schnellebigen Arbeitswelt immer mehr abhanden kommt. Nicht zuletzt deshalb wird Vertrauen in der Wirtschaft zu einer immer wichtigeren Ressource: Vertrauen steigert die Geschwindigkeit – und Geschwindigkeit steigert den unternehmerischen Erfolg.

Doch wie entsteht Vertrauen?

#### **1. Authentizität**

Eine authentische Person ist sich selbst treu indem sie sich entsprechend ihren persönlichen Werten verhält. Ihr Verhalten ist nicht gespielt, sondern von «innen heraus» und aus Überzeugung gelebt, nach dem Motto: Ich denke was ich sage und handle entsprechend.

#### **2. Berechenbarkeit**

Nur Personen, auf die man sich verlassen kann, können Vertrauen schaffen. Durch ein unkontrolliertes Verhalten lösen Führungsräfte bei ihren Mitarbeitern Apathie und Depression aus – und das ist nicht der Stoff, aus dem Leistung entsteht.

Die Werbung sagt: «Da weiss man, was man hat.» Und genau darum geht es: dass Ihre Mitarbeiter, Vorgesetzten und Kollegen wissen, wie Sie in einer bestimmten Situation reagieren werden und worauf sie sich einlassen, wenn Sie mit Ihnen zusammenarbeiten.

#### **Praxistipp**



Verzichten Sie auf «Zuckerbrot und Peitsche». Wer nie weiss, welche Reaktion wann erfolgt, wartet immer auf das Schlimmste – und engagiert sich vorsichtshalber gar nicht mehr.

## **7. Kommunikation – weit mehr als nur sprechen**

---

*Kommunikation ist eine Grundvoraussetzung für Führung, denn ohne gute Kommunikation ist wirksame Führung unmöglich.*

Kommunikation beschränkt sich nicht auf gesprochene Worte, sondern umfasst auch paraverbale und nonverbale Elemente:

- **Verbale** Kommunikation ist die gesprochene Botschaft.
- **Paraverbale** Kommunikation umfasst vokale Signale, die sprachlich vermittelte Information begleiten, selber jedoch nicht sprachlich sind. Beispiele sind Stimmvolumen, Lautstärke, Klang und Sprechgeschwindigkeit, Lachen, Husteln und das Setzen von Pausen.
- **Nonverbale** Kommunikation ist der körperliche Ausdruck. Dazu gehören unter anderem Blickkontakt, Körperhaltung, Gestik, Mimik und räumliche Distanz zum Gesprächspartner.

Gerade was die Beziehungsebene angeht orientieren wir uns an Mimik, Gestik und Körpersprache unbewusst weit mehr als am Gesprochenen.

### **Kongruente Kommunikation macht glaubwürdig**

Passiert es Ihnen auch ab und zu, dass Sie sich mit jemandem unterhalten und das Gefühl hatten, dass «etwas nicht stimmt»? Beispielsweise wenn die Person sagt: «Die neue Aufgabe gefällt mir gut», und dabei die Arme verschränkt und ein Gesicht macht wie zehn Tage Regenwetter.

Menschen haben ein ausgeprägtes Sensorium dafür, ob ihr Gegenüber kongruent ist. Unstimmigkeiten, und seien sie noch so marginal, werden wahrgenommen, manchmal bewusst, meistens unbewusst. Und obwohl diese Inkongruenz unbeabsichtigt entsteht, das Resultat ist dasselbe: Die Person wirkt unglaublich.

#### **Hinweis**



Kongruent kommunizieren bedeutet, dass alle sprachlichen und körpersprachlichen Botschaften übereinstimmen.

Würden Sie jemandem vertrauen, der unglaublich wirkt? Möchten Sie sich von jemandem führen lassen, der Ihnen ein «ungutes Gefühl» gibt? Wahrscheinlich nicht. Sprache kann lügen – Körpersprache und das tägliche Verhalten nicht. Wollen Sie glaubwürdig sein, müssen Körpersprache und Stimme zum Gesagten passen.