

Emotionale Führung

Die Kunst des Umgangs mit Gefühlen



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- was «emotionale Führung» bedeutet.
- wie Sie Gefühle in der Führung nutzen können.
- welche «emotionalen Führungsstile» es gibt.
- welche Bedeutung Vertrauen hat.
- welche Tools es zur Konfliktprophylaxe gibt.
- wie Sie Ihre emotionale Führungskompetenz stärken können.

Sie können:

- die emotionale Lage eines Menschen besser einschätzen und sich so leichter in ihn einfühlen.
- sich besser in emotional schwierigen Situationen zurechtfinden.
- die Motive/Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter einschätzen.
- Menschen wesensgerechter führen.

Autorin

Barbara Kramer, Diplompsychologin; arbeitet seit 1998 als selbstständige Beraterin in Unternehmen mit dem Arbeitsschwerpunkt Konfliktklärung und Konfliktprophylaxe. Weiterbildung in systemischem Coaching am Milton Erickson Institut, Heidelberg, und mit Kommunikationsmodellen am Schulz von Thun Institut, Hamburg.

Sie ist zertifizierte Reiss Profile® Masterin und hat langjährige Erfahrung mit Talentmanagement-Prozessen.

Seit 2002 gehört Barbara Kramer zum Ausbildungsteam von Dr. Christoph Thomann und bildet Berater, Personalentwickler und Führungskräfte in der Methode «Klärungshilfe» aus.

Sie ist Geschäftsführerin des Instituts für Klärungshilfe (IfK) in Köln.

Thematische Schwerpunkte

- Moderation von Klärungsgesprächen in Unternehmen auch bei hoch eskalierten Konflikten
- Konfliktprophylaxe durch Teamentwicklungsmassnahmen
- Persönliche Konfliktkompetenz stärken
- Coaching und Persönlichkeitsentwicklung auf der Basis des Reiss Profils (Analyse der persönlichen Lebensmotivation)

Sprachen

- Deutsch
- Englisch

Impressum

WEKA Business Dossier

Emotionale Führung – Kunst des Umgangs mit Gefühlen

Satz: Peter Jäggi
Korrektorat: Marion Jäggi

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2014

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00589-7

© 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

Emotionale Führung – Kunst des Umgangs mit Gefühlen

1. Einleitung	4
1.1 Was sind Emotionen und wofür sind sie da?	5
1.2 Was beeinflusst unsere Emotionen?.....	6
1.3 Basisemotionen erkennen	6
1.4 Die einfachen und die schwierigen Gefühle.....	7
1.5 Wie entstehen die schwierigen Gefühle?	8
2. Der Umgang mit Gefühlen	10
2.1 Gefühle unterdrücken oder ausagieren.....	10
2.2 Die Grundregel im Umgang mit schwierigen Gefühlen	11
3. Führungsqualität «emotionale Intelligenz»	12
3.1 Emotionale Führungsstile nach Daniel Goleman.....	13
3.2 Wie Sie Ihre «emotionale Intelligenz» fördern können	15
4. Führung und Vertrauen	16
4.1 Ursachen für mangelndes Vertrauen	16
4.2 Vertrauen – eine Frage der Emotion	17
5. Motivorientierte Führung – Die Bedürfnisse des Mitarbeiters befriedigen	18
5.1 Die 16 Lebensmotive	18
5.2 Sich selbst verstehen.....	20
5.3 Mitarbeitermotive erkennen	22
5.4 Selbstverliebtheit vermeiden	23
6. Konflikte erfolgreich bewältigen – die Königsdisziplin der emotionalen Führung..	24
6.1 Konfliktursachen in Unternehmen	25
6.2 Konfliktanalyse	26
7. Weitere Tools zur Unterstützung des emotionalen Führungsstils	27
7.1 Konflikt-Klärungshilfe durch einen allparteilichen Moderator	27
7.2 Das Teamgespräch als Konfliktprophylaxe.....	30
7.3 Kollegiale Coachinggruppen – Stärkung der emotionalen Führungskompetenz	32
8. Literatur- und Quellenhinweise	34

1. Einleitung

«Jedes einzelne Gefühl verwandelt die ganze Welt.»

Jean-Paul Sartre

Was wäre die Welt ohne Gefühle? Ohne Freude, Wut, Trauer, Glück, Neid oder Euphorie? Und was wären Menschen in Unternehmen ohne Emotionen? Vermutlich würde alles stillstehen!

Gefühle beeinflussen menschliches Miteinander, Motivation, die persönliche Zufriedenheit und somit den Erfolg des Einzelnen und von Teams.

Menschen und ihre Gefühle sind also die Seele eines jeden Unternehmens. Wer sie erfolgreich führen will, braucht neben einem klaren Verstand vor allem auch ein «gutes Händchen» im Umgang mit Gefühlen.

Was macht erfolgreiche «emotionale Führung» aus?

Erfolgreiche «emotionale Führung» bedeutet im ersten Schritt, anzuerkennen, dass Gefühle auch im «Business» tatsächlich eine grosse Rolle spielen.

Konsequenz: Menschen sind und fühlen verschieden und deshalb muss jeder Mitarbeiter individuell verstanden und geführt werden, um effektiv und motiviert arbeiten zu können.

Neueste Studien belegen, was eigentlich jeder aus eigener Erfahrung weiss: Menschen arbeiten in einem guten Arbeitsklima mit mehr Freude und somit effektiver und motivierter. Die Mitarbeiterfluktuation, Krankheits- und Fehltage sinken, die Arbeitsmoral und das Engagement der Mitarbeiter steigen. Eine positive Stimmung im Unternehmen kann den Unternehmenserfolg um bis zu 30 Prozent steigern.

Ob Sie als Führungskraft einen Mitarbeiter für eine neue Vision begeistern wollen oder ihn über eine einschneidende Veränderung in Kenntnis setzen müssen – sie haben es mit Emotionen zu tun, denen sie nicht ausweichen können. Erfolgreiche Führungskräfte erkennen die individuellen Gefühle ihrer Mitarbeiter und berücksichtigen diese.

Allerdings braucht das viel Lust am Reflektieren und Üben. Und natürlich Ausdauer – vermutlich ein Leben lang.

«Willst du eine gute Führungskraft sein, dann schau erst in dich selbst hinein.»

Friedemann Schulz von Thun

Sich selbst und seine inneren Reaktionen zu kennen und einen hilfreichen Umgang damit zu finden (emotionales Selbstmanagement), ist somit die Voraussetzung, um andere Menschen zu verstehen und sich in sie einfühlen zu können, denn nur wer sich selbst führen kann, wird auch andere Menschen gut führen können.

Zusätzlich braucht es das Wissen um die Unterschiedlichkeit von Menschen und es ist hilfreich, die Lebensmotive seiner Mitarbeiter zu kennen. Nur so kann emotionale und wesensgerechte Führung gut gelingen.

Selbst-Check

- Welchen Stellenwert räumen Sie Gefühlen im Geschäftsleben ein? Denken Sie «heimlich», dass Gefühle ins Privatleben gehören und am Arbeitsplatz nichts verloren haben?
- Woran erkennen Sie positive und negative Gefühlsregungen bei Ihren Mitarbeitern?
- Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über deren Gefühle?
- Wie steht es um Ihre eigenen Gefühle? Äussern Sie sie vor Ihren Mitarbeitern?

Die Reflexion dieser Fragen kann Ihnen Orientierung geben, wie erfolgreich Sie schon jetzt emotional führen.

1.1 Was sind Emotionen und wofür sind sie da?

«Was Menschen sind und wie sie handeln, wird massgeblich durch Gefühle bestimmt.»

Emotionen sind Gemütsbewegungen bzw. seelische Erregungen, die durch einen bestimmten Reiz ausgelöst werden – eine Art «seelisches Frühwarn- und Bewertungssystem», das uns dabei hilft, den Weg durch die Unwägbarkeiten des Lebens zu finden. Emotionen treiben Menschen an, Dinge zu tun oder zu lassen. Sie sollen abwehren, was uns schaden kann, und zulassen, was uns guttut.

Ohne Emotionen wären Menschen nicht in der Lage,

- Gefahren einzuschätzen und zu umgehen,
- menschliche Beziehungen zu führen und zu pflegen,
- sich für bestimmte Handlungen zu motivieren,
- zu erkennen, wann andere Menschen Hilfe brauchen,
- Entscheidungen zu bewerten und zu treffen.

1.2 Was beeinflusst unsere Emotionen?

«Ich fühle also bin ich.»

Mit diesem Satz hat der portugiesische Neurowissenschaftler António Damásio Descartes These «Ich denke, also bin ich.» provokant in Frage gestellt. Er definierte die sogenannten somatischen Marker – ein automatisches körpereigenes System zur Bewertung von Vorhersagen, welches als «Alarmglocke» dient. Sie helfen beim Denken, indem sie Handlungsalternativen mit früheren individuellen Erfahrungen abgleichen und als gefährlich oder ungefährlich einstufen. Denn nichts, was wir erleben, bleibt ohne emotionale Folge. Sowohl negative als auch positive Erfahrungen prägen den Menschen. Jedes Erlebnis wird im Gehirn mit einem entsprechenden Gefühl verknüpft und im Erfahrungsgedächtnis abgespeichert.

Praxisbeispiel



Eine Ihrer Entscheidungen führt zu einem besonders positiven Ergebnis. Dieses löst in Ihnen ein dementsprechend positives Gefühl aus. Wahrscheinlich werden Sie in einer vergleichbaren Situation eine ähnliche Entscheidung treffen. In Ihrem Gehirn ist sie positiv «markiert». Wenn Ihr Handeln aber negative Folgen hat – Sie werden beispielsweise für eine Entscheidung von Ihren Mitarbeitern kritisiert –, wird diese Erfahrung mit dem negativen Gefühl in Ihrem Gehirn verknüpft und Sie werden wahrscheinlich nie wieder einen vergleichbaren «Fehler» begehen.

Emotionen spiegeln sich in körperlichen Reaktionen wider und zeigen sich in einer «typischen» Mimik. Ob jemand die Stirn runzelt, die Mundwinkel hebt oder senkt, die Augen weitet – es lässt sich schnell feststellen, welche Emotion hinter welcher Körperaktion steckt.

1.3 Basisemotionen erkennen

Jeder Mensch verfügt über sogenannte Basisemotionen, die überall auf der Welt – egal durch welches kulturelle Umfeld er geprägt wurde – gleichermassen körperlich ausgedrückt werden. So hat der US-amerikanische Anthropologe und Psychologe Paul Ekman insgesamt sieben Basisemotionen empirisch nachgewiesen, die kulturunabhängig erkannt werden:

1. Freude
2. Wut
3. Ekel
4. Furcht
5. Verachtung
6. Traurigkeit
7. Überraschung