



## Emotional Führen – Notwendigkeit oder Firlefanz?

---

### Emotion im Unternehmen?

Haben Emotionen etwas in Unternehmen zu tun? Werden Entscheidungen nicht rational getroffen? Ist der Mitarbeiter nicht durch Sachargumente zu überzeugen? Ja – und NEIN! Unser Verstand spielt schon eine große Rolle, doch die Gefühle reden ein gutes Wörtchen mit. Rechnen Sie sich an Ihre letzte Einstellung eines neuen Mitarbeiters? Was gab unter den letzten zwei oder drei den Ausschlag? Wahrscheinlich Ihr Gefühl, „Ihre gute Nase“ oder einfach Ihre Erfahrung. Und es ließen sich noch viele Beispiele mehr anführen, die deutlich machen, dass Emotionen sehr wohl im Unternehmensalltag Platz haben.

---

### Bin ich jetzt der Therapeut oder beste Freund der Mitarbeiter?

Keineswegs. Der berufliche Kontakt darf gerne Grenzen haben. Und Emotionalität beim Führen heißt eben nicht, dass Sie für alle Probleme da sind, sich jedes Wehwehchen oder lange und breite Erzählungen aus dem Privatleben der Mitarbeiter anhören müssen. Doch Emotionalität passiert nicht automatisch beim Durchsprechen der fälligen Termine, beim Vorbereiten eines gemeinsamen Termins oder ähnlichen Aktivitäten.

---

### Welche Bausteine gehören zur emotionalen Führung?

- Aufmerksamkeit für die eigenen Emotionen
  - Professioneller Umgang mit dem „Zu viel“ an eigener Emotion
  - Aufmerksamkeit für das Umfeld – auch für Mitarbeiter
  - Gutes Einfühlen in Menschen – auch in Mitarbeiter
  - Professionelle Gesprächsführung – auch in Konflikten
- 

### Der innere Schweinehund: Eigene Emotionen sind nicht wichtig!

Aus unseren Seminaren – und natürlich aus eigener Anschauung – wissen wir, dass es Gefühle gibt, die viele mögen: Freude, Glück, Liebe, Erfolg, ... Andere Gefühle, wie Ärger, Trauer, usw. haben viele Menschen gelernt zu vermeiden. Meist können wir dann mit diesen Gefühlen bei anderen erst recht nicht umgehen. Der erste Weg für erfolgreiche emotionale Führung ist, alle Gefühle bei sich zuzulassen – ohne darin zu versinken. Wer kompetent mit sich umgeht, kann dies auch mit anderen. Sie wissen nicht, was Sie dort konkret tun können? Ein kurzes Mail von Ihnen und wir senden Ihnen einige Tipps.

---

*Fortsetzung nächste Seite*

## Emotional Führen – Notwendigkeit oder Firlefanz?, *Fortsetzung*

**Aufmerksam  
sein für das  
Umfeld?**

Die anderen werden schon sagen, was mit ihnen los ist – wieso soll ich da aufmerksam sein. Für mich interessiert sich auch niemand! Das sind sicher Aussagen, die viele für richtig empfinden. Doch wer führt, muss Vorbild sein – und sich über eigene schlechte Erfahrungen hinaus entwickeln. Und es ist so einfach aufmerksam zu sein. Echtes Interesse spielt eine große Rolle. Häufig sind es Nebensätze, Ganggespräche oder ähnliche „Quellen“. Und es bricht sich doch keine Führungskraft einen Zacken aus der Krone, sich z. B. nach dem Urlaub auf ein kurzes Gespräch einzulassen?

**Der innere  
Schweinehund:  
Einfühlen in  
andere – so ein  
Quatsch!**

Emotionale Führung lebt davon, dass es eine Empfindsamkeit für andere gibt. Körpersprache und das Lesen zwischen den Zeilen sind gute Schlüssel dafür. Und dann gehört dazu das Nachfragen oder Ansprechen im Gespräch. Wie geht es Ihnen, wenn sich nach einem so richtig schlimmen Wochenende jemand bei Ihnen erkundigt, was los gewesen sei? Tut es nicht gut, kurz etwas „los zu werden“? Geben Sie Ihren Mitarbeitern eine Chance, diese Erfahrung mit Ihnen zu machen. Informelle Gespräche (nicht am Schreibtisch oder ähnlichen offiziellen Orten) sind dazu gut geeignet. Dort lassen sich Gespräche nämlich auch gut wieder beenden.

**Der innere  
Schweinehund:  
Emotionen in  
Gesprächen –  
da geht es doch  
um eine Sache!**

Schon der „gute alte“ Watzlawick hat postuliert, dass die Beziehungsebene die Sachebene bestimmt. Professionelle Gespräche nehmen daher auf Emotionen Rücksicht. Mit aktivem Zuhören, paraphrasieren und ähnlichen „alten“ und bewährten Kommunikationstechniken sind Sie sicher gut gerüstet. Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter wie Kunden – das würde manchem Gespräch eine andere Wendung geben. Wir sind manchmal sehr erstaunt, wie in Seminaren Mitarbeiter „behandelt“ werden. Wer gute Ergebnisse will, muss den ganzen Menschen sehen – und nicht nur die gewünschte Arbeitsleistung.

Dies war wieder ein „Softthema“. Gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten wird gerne vergessen, dass harte Fakten (wie Umsatz) nur mit Hilfe weicher Faktoren erreicht werden. Investieren Sie in sich – und in Ihre Mitarbeiter – mit etwas mehr Emotionalität. Viel Freude mit den Ergebnissen – sowohl harten als auch weichen.

*Christine Maurer*