

Gefühlvoll führen

Wenn Manager ihre Emotionen zensurieren, dann können sie nicht zu voller Kraft auflaufen. Drei Schritte sind notwendig, um kraftvoller führen zu können: schonungslose Selbsteinschätzung, Feedback von ausgewählten Personen und die konkrete Umsetzung.

Von Martin Carmann



Peter ist Ende 40, erfolgreicher Chef eines Industriebetriebs mit 400 Mitarbeitern. Und er ist verwirrt. Im-

mer öfter begegnet er den Wörtern „Emotion“ oder „emotionale Intelligenz“. Er hört, dass man seine „Sozialkompetenzen“ weiterentwi-

ckeln muss. Dass das in Zukunft immer entscheidender sein wird. Und dass das besonders für Männer immer wichtiger ist. Peter stößt auf Bücher zu diesem Thema, auf Seminarangebote, und er denkt sich, ob er als Techniker da nicht vielleicht etwas zu lernen hat. Was verwirrt Peter? Vor 25 Jahren, als junge Führungskraft, hatte er genau das Gegenteil gelernt: „Sei nicht emotional!“, „Lass Emotionen draußen!“, „Gefühle haben im Geschäftsleben nichts zu suchen!“, „Logik und Sachlichkeit führen zum Erfolg!“ Was also nun? Was ist richtig?

durch die Hirnforschung. Mit der zunehmenden Erforschung des menschlichen Gehirns wurde immer deutlicher, welchen Stellenwert Emotionen einnehmen. Es wurde deutlich, dass gesunde Menschen ohne Emotionen gar nicht sein können und dass es eine Frage von Intelligenz ist, wie sie mit diesem Faktum umgehen.

Jeder Mensch verarbeitet in der Sekunde etwa 1 Milliarde Nervenimpulse. 1 Milliarde Mal in der Sekunde meldet eine Nervenzelle im Körper, dass sie etwas wahrgenommen hat. Sehen, Hören, Riechen, Schmecken, Fühlen, Wärme oder Kälte – all diese Reize werden in einer ungeheuren Anzahl vom Körper verarbeitet. Der Körper hat dazu Routinen ausgebildet, die ihm beim Verarbeiten dieser Reize helfen.

[**Die Entdeckung der Gefühle**]
Tatsächlich hat in den letzten 20 Jahren ein Paradigmenwechsel stattgefunden, eingeläutet

› Emotionale Kompetenzfelder

Daniel Goleman, der „Entdecker“ der emotionalen Intelligenz, hat mit zwei Partnern im Jahr 2003 ein Buch zum Thema „Emotionale Führung“ veröffentlicht. Das Buch enthält unter anderem eine Liste von 18 emotionalen Kompetenzfeldern. Sie kann als eines der besten Instrumente angesehen werden, über die wir in der Potenzialentwicklung von Führungskräften derzeit verfügen. Die einzelnen Aspekte sind nicht neu – entscheidend ist aber der Zusammenhang: All diese Kompetenzen kommen erst dann richtig zur Geltung, wenn wir einen guten Zugang zu unseren Emotionen haben und unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen emotional ansprechen und berühren können.

- **Emotionale Selbstwahrnehmung:** die eigenen Gefühle wahrnehmen und ihren Einfluss erkennen. Entscheidungen „mit dem Bauch“ steuern.
- **Genauere Selbsteinschätzung:** die eigenen Stärken und Grenzen kennen.
- **Selbstbewusstsein:** ein gesundes Gefühl für den eigenen Selbstwert und die eigenen Fähigkeiten.
- **Selbstbeherrschung:** störende Gefühle und Impulse kontrollieren.
- **Transparenz:** Ehrlichkeit und Integrität an den Tag legen, vertrauenswürdig sein.
- **Anpassungsfähigkeit:** beweglich sein bei der Anpassung an neue Si-

- tuationen und bei der Überwindung von Hindernissen.
- **Leistung:** Antrieb zur Verbesserung der eigenen Performance, um den eigenen Leistungsansprüchen zu genügen.
- **Initiative:** Bereitschaft zu handeln und Chancen zu ergreifen.
- **Optimismus:** die schöne Seite in Ereignissen sehen.
- **Einfühlungsvermögen:** Gefühle anderer nachempfinden, ihre Sichtweise verstehen und aktives Interesse für ihre Belange zeigen.
- **Machtbewusstsein:** Ein Gefühl für Macht, Entscheidungsnetzwerke und Politik im Unternehmen haben.

- **Service:** Bedürfnisse von Nachfolgern, Kunden und Klienten erkennen und befriedigen können.
- **Inspirierter Führungsstil:** Führen und motivieren mit einer überzeugenden Vision.
- **Einfluss:** Über eine Palette an Überzeugungsmitteln verfügen.
- **Entwicklung anderer:** die Fähigkeiten anderer durch Feedback und Führung verstärken.
- **Veränderung:** einen Richtungswechsel starten, managen und weiterführen.
- **Konfliktmanagement:** Meinungsverschiedenheiten auflösen.
- **Teamwork:** Zusammenarbeit und Teambildung fördern.

Fast jeder von uns kennt das: Wir fahren morgens in die Firma, kommen an und bemerken, dass wir während der Fahrt mit ganz etwas anderem beschäftigt waren. Es ist, als hätten wir geschlafen und der Körper sei auf Autopilot geschaltet gewesen.

Den größten Anteil an Reizen verarbeitet der Körper vollautomatisch – im Unbewussten. Von all den Reizen, die der Körper in der Sekunde verarbeitet, geraten nur 10 bis 100 ins Bewusstsein, und zwar jene, für die der Körper keine Routine hat. Oder all die Dinge, die das Unterbewusste für besonders wichtig hält.

Die Gefühle haben dabei einen ganz spezifischen Stellenwert: Sie signalisieren dem Bewusstsein, wie es dem Unterbewussten mit dem geht, was es gerade tut. Wenn wir Interesse spüren, signalisiert der Körper: „Kümmere dich darum, das ist sehr wichtig für dich!“ Wenn wir

Angst spüren, bedeutet das: „Nimm dich in Acht, das könnte gefährlich sein!“ Wenn wir Ärger oder Wut spüren, bedeutet das: „Kämpfe, tu etwas!“ Trauer bedeutet: „Löse dich von alten Vorstellungen oder Bindungen!“ Und Freude bedeutet: „Genieße das!“

[**Gespür für Emotionen**] Emotionen sind also die Sprache, mit der unser Unterbewusstsein mit dem Bewusstsein Kontakt aufnimmt. Der Körper „spricht“ durch die Gefühle zum Bewusstsein. „Emotionale Intelligenz“ bedeutet: diese Sprache gut verstehen. Und „Sozialkompetenz“ bedeutet: Ein Gespür für Emotionen nicht nur bei sich selbst, sondern auch bei anderen zu haben.

Was hindert Manager also daran, emotional zu sein? Die Frage ist irreführend: Es gibt keine Menschen, die nicht emotional sind. Jeder normal gesunde Mensch ist emotional –

› Zum Autor



Martin Carmann

Martin Carmann studierte Theologie, Philosophie, Politikwissenschaft und Volkswirtschaft.

Bevor er geschäftsführender Gesellschafter der Wiener Unternehmens- und Organisationsberatung C/O/N/E/C/T/A wurde, war er in einem Produktions- und Dienstleis-

tungsunternehmen und in der öffentlichen Verwaltung tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Change Management, Strategieentwicklung und Kooperationen im Horizont unterschiedlicher Kulturen und Kontexte, Wissensmanagement sowie Management-Trainings in den Bereichen Motivation, Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement und Moderation. Der Kompetenz-Bogen kann kostenlos bei mc@conecta.com angefordert werden.

das physische Fehlen von Emotionen ist eine psychische Krankheit. Also gibt es auch keine ge-

sunden emotionslosen Manager. Die Art und Weise, wie Emotionen wahrgenommen werden, kann al-

lerdings beeinträchtigt sein. Wie kommt das zustande? Während unserer Kindheit lernen wir, mit unseren Emotionen in irgendeiner Weise umzugehen, zum Beispiel, sie zu ignorieren. Meistens betrifft das ganz bestimmte Emotionen. So kann es sein, dass wir gut gelernt haben, aggressiv zu sein, aber dass wir den Umgang mit Angst nicht beherrschen. Wir bemerken es einfach nicht, wenn wir uns fürchten. Oder wir machen uns häufig Sorgen, drängen aber Traurigkeit weg. Wir werden durch unsere Erziehung daran gehindert, Emotionen in der gesamten Breite wahrzunehmen. Wir haben sogenannte „Zensoren“ entwickelt, die bestimmte emotionale Signale herausfiltern und nicht zum Bewusstsein durchlassen.

Das ist im Großen und Ganzen bei allen Menschen so. Warum also die Frage nach den Managern? Warum haben sie mit den Zensoren ein besonderes Problem? Das hat mit ih-

rem Tätigkeitsfeld zu tun. Wenn ein Hochofenarbeiter keinen Zugang zu seiner Aggression hat, dann wird das sein engeres Umfeld betreffen, seine Familie und seine Schichtkollegen. Wenn ein Manager führen soll und gleichzeitig unter emotionalen Blockaden leidet, wird das seine Power als Führungskraft beeinträchtigen. Denn, und das ist die zentrale Botschaft: Führung ist ein emotionales Geschehen. Gute Führung ist emotionale Führung. Wenn Manager ihre Emotionen zensurieren, dann können sie nicht zu voller Kraft auflaufen. Es ist also nicht per se schlecht, Gefühle nicht zuzulassen. Wer kraftvoll führen will, sollte sich seiner eigenen Gefühle aber sehr genau bewusst sein.

[**Selbsteinschätzung**] Wie kann ich ein emotional intelligenter Manager werden? Wenn ich als Führungskraft meine Effektivität erhö-

hen möchte, dann sind drei Schritte hilfreich:

- schonungslose Selbsteinschätzung
- Feedback von ausgewählten Personen
- konkrete Umsetzungsschritte.

Wenn es um die Selbsteinschätzung geht, darf ich mir selbst nichts vormachen – das ist sehr wichtig. Es geht darum, meine Stärken als solche zu erkennen und mir meine Schwächen ohne Umschweife einzugestehen. Nehmen Sie eine Skala von 0 bis 10 und positionieren Sie sich bei jedem Kompetenzfeld (10=Optimum, 0=Start). Eine 7 würde bedeuten: Vieles gelingt schon gut (was genau?), manches kann noch optimiert werden.

Im nächsten Schritt hole ich mir von ausgewählten Personen in meinem Umfeld Feedback ein. Ich kann dabei die gesamte Liste weitergeben und mich einschätzen lassen. Oder ich bitte um Rückmeldung

zu bestimmten Kompetenzfeldern. Bei der Auswahl der Personen sollten Sie auf einen guten Mix Wert legen: nahestehende und weiter entfernte Personen, Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte. Die ausgewählten Personen sollten Ihnen gegenüber professionell wohlwollend sein.

Nach Selbsteinschätzung und Feedback nehme ich mir konkrete Umsetzungsschritte vor. Beschränken Sie sich dabei auf einige wenige Schritte, die für Sie wirklich wesentlich sind. Weniger ist dabei mehr.

[**Und Peter?**] Peter hat sich bei diesem Prozess begleiten lassen – dabei habe ich ihn kennengelernt. Er hat sich vorgenommen, sich mehr auf seine Stärken zu konzentrieren, an seiner Vision für das Unternehmen zu arbeiten und bewusster mit seiner Macht als Geschäftsführer umzugehen. Wir haben ganz konkrete Maßnahmen vereinbart. [X]