

workshop



# Besser führen

Ohne Emotionsmanagement wird es Ihnen nicht gelingen, Ihre Mitarbeiter zu motivieren und dazu zu bewegen, Ihre Unternehmensziele zu den eigenen zu machen. Denn „jede Entscheidung braucht einen emotionalen Anstoß. Aus purem Verstand heraus kann der Mensch nicht handeln“, bringt es der Neurologe Antonio Damasio auf den Punkt. Fakt ist: Entscheidungen werden so gut wie immer emotional getroffen. Dies betrifft um die 80 Prozent unserer Entscheidungen. Und zwar geschieht dies im limbischen System, dort ist das Emotionssystem beheimatet, das eine Person unbewusst bevorzugt. Dieses Emotionssystem beeinflusst weithin die Wahrnehmungen und die Motivstruktur eines Menschen. Wie bei jedem Modell gilt allerdings: Die limbischen Instruktionen bilden nicht die Landschaft „Mensch“ selbst ab, sondern stellen ein abstrahierendes Bild der Wirklichkeit dar.

Für die Führungspraxis eines Unternehmens heißt das: Indem Sie das Emotionssystem Ihrer Mitarbeiter einschätzen und analysieren, ist es möglich, bei der Mitarbeiterführung und der Mitarbeitermotivation individuell auf deren Persönlichkeitsprofile einzu-

In diesem Workshop lernen Sie 10 Strategien kennen, wie Sie die Erkenntnisse des modernen Neuroleaderships bei der Mitarbeiterführung praktisch umsetzen.

gehen. Wichtig ist, dass Sie dabei Fehler vermeiden, die dazu führen, dass Sie mit Ihrem emotionalen Führungsmanagement das Gegenteil dessen erreichen, was Sie beabsichtigen. Welche Emotionssysteme es gibt, erfahren Sie in dem Infokasten „Die wichtigsten Mitarbeitertypen“. Bitte lesen Sie sich diese Infos in Ruhe durch, bevor Sie sich mit den folgenden Strategien beschäftigen. Die zehn Strategien helfen



**Ihr Trainer**  
Helmut Seßler ist Experte für emotionales Verkaufen und Führen sowie der Gründer der INtem®-Gruppe, [www.intem.de](http://www.intem.de)

Ihnen, Fehlerquellen auszutrocknen und Ihre Mitarbeiter zu motivieren, Sie bestmöglich zu unterstützen.

## Strategie 1

Führen Sie mitarbeiterindividuell

Warum scheitert Führung so häufig? Warum laufen Motivationsaktivitäten so oft ins Leere? Ein Grund: Die meisten Unternehmer führen und motivieren ihre Mitarbeiter über einen Kamm. Sie wenden Ihre Führungstechniken bei allen Mitarbeitern gleichermaßen an und berücksichtigen zu wenig, dass jeder Mitarbeiter ein einzigartiges Individuum ist. Konkretes Beispiel: Sie wollen Ihre Mitarbeiter motivieren, sich in die für die Startphase so wichtigen Akquisition der ersten Kunden mit Herzblut einzubringen. Sie nehmen sich vor, sie mithilfe einer (ent)flammenden Motivationsrede bei der emotionalen Ehre zu packen. In enthusiastischen Worten beschwören Sie den Teamgeist. Das ist ein Fehler, denn es gibt Mitarbeiter, die dadurch eher abgeschreckt werden: „Ich möchte gar nicht mein Bestes abliefern, sondern zuverlässige Arbeit.“



„Solch hochtrabende Worte machen mir Angst.“ Entscheidend ist, dass jeder Mitarbeiter unbewusst ein anderes Emotionsystem bevorzugt und von einem anderen Werte- und Motivsystem geleitet wird. Ihre Aufgabe ist es, das jeweils bestimmende Emotionsystem herauszufinden und darauf basierend die Mitarbeiterführung zu individualisieren.

### Strategie 2

#### Führen Sie mit Herz und Verstand

Gehören Sie zu den Unternehmern, die sich noch dem Rationalitäts-Führungs-Mythos verpflichtet fühlen? Dann sollten Sie überlegen, ob Sie neben der Ratio nicht auch die Emotion einbeziehen und mit Herz und Verstand, mit Vernunft und Intuition führen sollten. Dazu ein Vorschlag: Zunächst spielt die Analyse die erste Geige, erarbeiten Sie sich eine Zahlen-Daten-Fakten-Grundlage. Bei der Entscheidung selbst aber darf und soll dann das Bauchgefühl ein intuitives Wörtchen mitreden. Und umgekehrt: Eine aus dem Bauch heraus gefällte Entscheidung wird danach

unter die Lupe der rationalen Analyse gelegt und unter vernunftgemäßen Aspekten durchleuchtet.

### Strategie 3

#### Schätzen Sie Ihre Mitarbeiter richtig ein

Sie wissen nun, dass es Innovatoren, Performer, Bewahrer und Unterstützer unter Ihren Mitarbeitern gibt. Diese Typen treten zwar selten in Reinform auf. Aber die Typisierung hilft Ihnen dabei, eine Einschätzung vorzunehmen. Dabei darf Ihnen nicht der Fehler unterlaufen, durch eine überstürzte Vorgehensweise Mitarbeiter in eine falsche Schublade zu stecken. Denn dann besteht die Gefahr, lediglich negative Gefühle zu wecken. Ihr Vorhaben, den Führungsprozess zu emotionalisieren, gelingt zwar, aber unter falschem Vorzeichen. Überlegen Sie daher genau, zu welchem Typus die einzelnen Mitarbeiter gehören. Führen Sie intensive Gespräche mit den Menschen, achten Sie während des Gesprächs darauf, welche Anzeichen dafür sprechen, ob ein Mitarbeiter eher zu den Innovatoren, Performern, Bewahrern oder Unterstützern gehört.

Achten Sie darauf, wie sie sich in Stresssituationen verhalten. Denn oft zeigen wir unser „wahres“ Gesicht, wenn wir „unter Dampf stehen“ und in einer hektischen Situation vergessen, uns mit einem emotionalen Schutzmantel zu umgeben.

### Strategie 4

#### Schätzen Sie sich selbst besser ein

Natürlich gibt es auch bei Ihnen selbst ein vorherrschendes Emotionsystem, das Sie gleichfalls kennen sollten. Es ist wichtig zu wissen, ob Sie zu den Performern gehören, ein dominantes Persönlichkeitsprofil haben und dazu tendieren, die Marschrichtung vorzugeben. Oder ob Sie als Unterstützer-Unternehmer auf den harmonischen Ausgleich bedacht sind. Erfahrungsgemäß fällt es uns leichter, die Persönlichkeit anderer Menschen einzuschätzen, als Aussagen über die eigene Persönlichkeit zu treffen. Führen Sie im privaten Bereich Gespräche, fragen Sie Verwandte und Bekannte nach ihrer Meinung. Achten Sie darauf, wie Sie in stressig- hektischen Situationen reagieren.

## Die wichtigsten Mitarbeitertypen

- **Innovator:** Diesem Mitarbeiter geht es um Freude, Spaß, Abwechslung und Abgrenzung. Er liebt das Neue, Unbekannte, Innovative, er will anders sein als die anderen, sich vom Durchschnitt abheben: „Sei anders und brich aus dem Gewohnten aus“, so das Motto der Innovatoren.
- **Performer:** Ihm sind Ergebnisse und Macht wichtig. Er will als aktiver und handlungsfähiger Menschen anerkannt werden und besser sein als andere, einen Wettbewerbsvorsprung erringen, an der Spitze stehen, andere hinter sich lassen. Das Credo: „Sei besser als die anderen“ und „setze dich durch und vergrößere deine Macht“.
- **Unterstützer:** Ihm geht es um Beziehungen, Geborgenheit und menschliche Wärme. Er will als vertrauensvoll und wertvoll angesehen werden und freut sich, wenn er anderen Menschen helfen kann. Das Leitmotiv: „Strebe nach Sicherheit und Stabilität.“
- **Bewahrer:** Wichtig sind diesem Mitarbeiter Daten und belegbare Fakten. Er will als vernünftig und objektiv urteilender Mensch angesehen werden und scheut Veränderungen. Er ist bestrebt, den Status quo zu erhalten und agiert sicherheitsorientiert – das Leitmotiv lautet hier: „Veränderungen sollten besser vermieden werden.“

### Strategie 5

#### Stellen Sie sich selbst nicht in den Mittelpunkt

Begehen Sie nicht den Fehler, Ihr eigenes Emotionssystem reflexionslos auf die Mitarbeiter zu übertragen. Das zieht Konflikte und Widerstände nach sich. Ein Beispiel: Unternehmer – schon von Berufs wegen durchsetzungsstark, leistungsorientiert und veränderungsbereit – lieben die Herausforderung und übertragen das entsprechende Motivationsmuster gern auf die Mitarbeiter. Sie gehen automatisch davon aus, die Mitarbeiter würden genauso bzw. so ähnlich ticken wie sie selbst. Das ist jedoch nicht selten ein Trugschluss! Es ist hilfreich, wenn Sie im Gespräch mit einem Mitarbeiter wissen, wie Sie mit Ihrer Art auf ihn wirken. Ziehen Sie bei Ihrer Führungs- und Motivationsarbeit ins Kalkül, wie der Mitarbeiter aufgrund seiner eigenen Persönlichkeitsstruktur mit einiger Wahrscheinlichkeit auf Sie reagieren wird. Sie wissen jetzt sehr genau: Wenn ich als dominanter Chef mit dem selbstbestimmten, auf Sta-

tus und Prestige bedachten Dominanz-Performer diskutiere oder ein konfliktäres Mitarbeitergespräch führe, muss ich anders vorgehen als bei einem gelassenen und toleranten Mitarbeiter, der eher zur Anpassung neigt.

### Strategie 6

#### Wecken Sie positive Gefühle

Achten Sie darauf, auf Mitarbeiterseite die positiven Emotionen zu maximieren und sog. Lust- und Belohnungsimpulse zu wecken. Begehen Sie nicht den Fehler, negative Emotionen zu wecken, vermeiden Sie Unlustgefühle. Da für das Gehirn negative Emotionen oft bedeutender sind als positive, ist dieser Aspekt von besonderer Bedeutung. Nutzen Sie bei der Mitarbeitermotivation die Was-wäre-wenn-Frage: „Was wäre, wenn Ihr größter beruflicher Wunsch in Erfüllung ginge? Beschreiben Sie das bitte einmal.“ Jetzt können Sie Themen zur Sprache bringen, von denen Sie wissen, dass sie seitens des Mitarbeiters emotional positiv besetzt sind, und können ihn begeistern.

### Strategie 7

#### Entwickeln Sie mitarbeiterorientierte Emotionalisierungsstrategien

Erinnern Sie sich an Ihr Vorhaben, die Mitarbeiter zu motivieren, sich bei der Neukundengewinnung mit Herzblut und Leidenschaft einzubringen? Mit Ihrer enthusiastischen Motivationsrede konnten Sie sie nicht erreichen. Jetzt aber kennen Sie die jeweilige Persönlichkeitsstruktur:

- Dem Performer zeigen Sie auf, dass ihm die Akquisitionsoffensive und die Erreichung der damit verbundenen Unternehmensziele die Chance bieten, seinen Verantwortungsbereich zu vergrößern und einen großen Karriereschritt zu tun: „Sie können jetzt zeigen, was in Ihnen steckt und dass Sie besser sind als andere!“
- Beim Bewahrer dient der Hinweis, dass durch das erfolgreiche Akquisitionsprojekt die wirtschaftliche Stabilität des neuen Unternehmens gewährleistet wird und die Arbeitsplätze sicherer werden, als Motivationsanreiz. Weisen Sie ihn darauf hin, wie berechenbar die Akquisitionsaufgabe ist. Belegen Sie die Erfolgchancen mit Zahlen und Fakten.
- Beim Unterstützer argumentieren Sie, dass sich die Akquisitionsoffensive nur im Team lösen lässt und wenn alle an einem Strang ziehen. „Das ist für uns eine Möglichkeit, gemeinsam zu wachsen und vertrauensvolle Beziehungen zu den Kunden aufzubauen. So gelangen wir zu einem stabilen Unternehmenswachstum in der Startphase!“
- Beim Innovator betonen Sie, wie abwechslungsreich die Akquisitionsaufgabe ist. Verdeutlichen Sie ihm, wie spannend die Aufgabe sein wird und dass er seine ganze Kreativität einsetzen kann, um die Herausforderung zu bewältigen. Diese Aussichten stimulieren ihn, sein Bestes zu geben.

## Strategie 8

### Bleiben Sie flexibel

Beschränken Sie sich nicht darauf, die bei Strategie 7 genannten mitarbeiterorientierten Vorgehensweisen einzusetzen. Beherrsigen Sie die Prinzipien des emotionalen Führungsmanagements, etwa: Keine Zielvereinbarung ohne emotionale Verknüpfung. Agieren Sie bei der Führungsarbeit mit Zielen und Zahlen sowie mit Herz und Emotionen. Es geht allerdings nicht darum, eine Zielvereinbarung mit Gefühlen zu überzuckern und in Watte zu verpacken. Jedoch: Berücksichtigen Sie bei der Motivationsarbeit das emotionale Warum, den inneren Antrieb, der den Mitarbeiter bewegt, sich mit Ihrem Unternehmen zu identifizieren.

## Strategie 9

### Schätzen Sie auch Ihre Kunden ein

Die meisten Unternehmer versäumen es, die limbischen Erkenntnisse auf andere Zielgruppen zu übertragen. In Kreditverhandlungen mit Banken kann es sehr hilfreich sein, den Typus des Bankberaters einschätzen zu können und die Verhandlung darauf auszurichten. Und das gilt auch für die Kunden. Gerade in der Startphase sind viele Unternehmer selbst als Verkäufer unterwegs. Darum: Übertragen Sie Ihr limbisches Wissen auf Ihre Akquisition und Kundenbetreuung. Welches Emo-

tionssystem bei Ihnen vorherrscht, wissen Sie ja bereits. Jetzt müssen Sie „nur noch“ Ihre Kunden richtig einschätzen. Bei Bestandskunden dürfte Ihnen das leicht fallen. Schwieriger wird es bei Neukunden. Wer jedoch seine Wahrnehmungsfähigkeit konsequent schult, kann an Indikatoren wie der Körpersprache (also an Haltung, Bewegungen, Gestik, Mimik des Gegenübers) eine erste Einschätzung wagen. Auch die Sprechweise, die Stimme – also Lautstärke, Modulation und Tempo – und die Wortwahl, die verwendeten Formulierungen und Inhalte geben Auskunft darüber, wie ein Kunde tickt. Hinzu kommt: Wie ist der Kunde gekleidet? Wie tritt er auf – eher bestimmend oder eher zurückhaltend? Geht er forsch, aktiv und geschäftig vor, wenn er eine Frage stellt? Wie drückt er sich aus, welche Sprachbilder benutzt er, ist er ernst oder kommunikativ-heiter? Aber Achtung: Vertiefen und verifizieren Sie Ihre Einschätzung stets im Gespräch mit dem Kunden.

## Strategie 10

### Entwickeln Sie kundenspezifische Strategien

Jetzt ist es Ihnen möglich, Ihr Verhalten auf das Emotionssystem des Kunden abzustimmen. Konkret bedeutet dies: Wenn Sie zu den enthusiastisch-innovativen oder dominanten Unternehmern gehören – diese Typen kommen bei Selbständigen häufig vor –, sollten Sie sich im Gespräch mit dem

Bewahrer-Kunden zurückhalten. Gern würden Sie ihm vorschwärmen, dass Ihr Produkt ihm hilft, seine Visionen zu verwirklichen. Aber Sie wissen, dass dies bei ihm negative Emotionen zur Folge hätte. Leisten Sie daher lieber mit einem klar strukturierten Zahlen-Daten-Fakten-Chart seriöse Überzeugungsarbeit. Und entwickeln Sie kundentypspezifische Vorgehensweisen:

- **Dominanz-Kunde:** Tragen Sie wenige, aber klar strukturierte Argumente vor. Treffende Analysen und Lösungsalternativen helfen ihm bei der Entscheidungsfindung. Kommen Sie schnell auf den Punkt. Der Kunde wünscht keinen langen Beziehungsaufbau.
- **Stimulanz-Kunde:** Präsentieren Sie locker und entspannt mit den neusten Medien. Nutzen Sie Animationen, Bilder und Videos. Erzählen Sie Erfolgsgeschichten, arbeiten Sie mit Beispielen. Vermeiden Sie ausschweifende und langweilige Erklärungen.
- **Balance-Bewahrer-Kunde:** Zeigen Sie dem Kunden Tabellen, Zertifikate, ISO-Normen, Testergebnisse und Studien. Belegen Sie Ihre Aussagen. Geben Sie Garantien, liefern Sie Hintergrundinfos und nehmen Sie sich Zeit.
- **Balance-Unterstützer-Kunde:** Arbeiten Sie mit „Rundum-Sorglos-Paketen“ und „Alles aus einer Hand“-Angeboten. Stärken Sie die persönliche Beziehung, zeigen Sie Empathie und beachten Sie seine ethischen Werte. **SUP**

Anzeige

## Erfolgreich gründen im Team

28. Juni 2016 | Darmstadt

Sie haben eine Gründungsidee, aber keine BWL-, Vertriebs- oder Marketing-Kenntnisse ...

oder

Sie sind kommunikations- und vertriebsstark, haben aber keine Gründungsidee ...

oder

Sie haben Ihr Unternehmen schon gegründet und möchten Ihr Team erweitern ...

... dann kommen Sie zum Gründerflirt und finden Sie die richtigen Partner!



GRÜNDERFLIRT  
www.gruenderflirt.net

