



# Emotionales Führen

## So vermeiden Sie schwerwiegende Fehler

**N**euroleadership heißt, Erkenntnisse der Neurowissenschaften auf Management und Mitarbeiterführung zu übertragen. Doch Achtung: Auch die Hirnforschung bietet nicht den Sesam-öffne-dich-Schlüssel zum Herzen oder besser zum Gehirn des Mitarbeiters. Trotzdem sollten sich Unternehmer und Führungskräfte mit den Erkenntnissen der Hirnforschung auseinander setzen.



### Führen mit Herz und Verstand

Die Neurowissenschaft weist darauf hin, dass im Führungsprozess den Emotionen zu wenig Beachtung

geschenkt wird. Daher fühlen sich Unternehmer und Führungskräfte immer noch dem eher rationalen Führungsstil und dem sogenannten Rationalitäts-Führungs-Mythos verpflichtet. Das mag oft stimmen – es

wäre aber nun ein großer Fehler, in das andere Extrem zu verfallen und in der Mitarbeiterführung nur noch auf Intuition und Bauchgefühl zu vertrauen. Vielleicht ist der goldene Mittelweg dieses Mal der richtige: →

→ Die Führungskraft bezieht in ihre Entscheidungen und ihr Management Ratio, Emotio, Herz, Verstand und Intuition mit ein.

**Konkreter Vorschlag:** Zunächst spielt die Analyse die erste Geige: Die Führungskraft erstellt eine fundierte Analyse der strittigen Situation, spricht mit den beteiligten Mitarbeitern und erarbeitet eine Zahlen-Daten-Fakten-Grundlage. Dann liegen die Ergebnisse auf dem Tisch des Hauses – bei der Entscheidung selbst darf und soll das Bauchgefühl ein Wörtchen mitreden.

Und umgekehrt: Eine aus dem Bauch heraus gefällte Entscheidung wird zumindest ein Mal unter die Lupe der rationalen Analyse genommen und auch unter vernunftgemäßen Aspekten gründlich durchleuchtet. Das bedeutet letztendlich: Der Entweder-oder-Grundsatz wird vom Sowohl-als-auch-Prinzip abgelöst.

### Jeder Mitarbeiter ist anders

Emotionales Führen verleitet so manchen Unternehmer und viele Führungskräfte dazu, ständig flammende Motivationsreden zu halten und die Mitarbeiter bei der emotionalen Ehre zu packen.

Da wird in enthusiastischen Worten der Teamgeist beschworen oder dazu aufgerufen, das Beste für das Unternehmen zu leisten. Das ist aber ein Fehler – denn es gibt Mitarbeiter, die so eher abgeschreckt werden:

*„Ich möchte gar nicht mein Bestes geben, sondern zuverlässige Arbeit.“*

*„Solch hochtrabende Worte machen mir Angst.“*

*„Das hört sich nach einem sehr großen Veränderungsprozess an, aber es läuft doch zurzeit alles prima, warum etwas ändern?“*

### »Ich möchte nicht mein Bestes geben, sondern lediglich zuverlässige Arbeit«

Wichtig ist, dass jeder Mitarbeiter ein anderes Emotionssystem bevorzugt und von einem ganz anderen Werte- und Motivsystem geleitet wird. Der Führungskraft muss es gelingen, das jeweils bestimmende Emotionssystem herauszufinden und die Mitarbeiterführung dementsprechend zu spezialisieren.

### Unterschiedliche Mitarbeiter muss man unterschiedlich führen

Konkret heißt das: Den **Performer**-Mitarbeiter, der besser sein möchte als die anderen und sich durchsetzen will, motiviert die Führungskraft, indem sie ihm zeigt, dass er durch sehr gute Leistung seinen Verantwortungsbereich vergrößern kann – das animiert den Performer dazu, sein Bestes zu geben.

Beim **Unterstützer** hingegen, der nach guten Beziehungen sowie nach Sicherheit und Stabilität strebt, geht es darum, ein tolles Team zu bilden.

Der **Innovator**-Mitarbeiter liebt das Neue und Unbekannte, er möchte anders sein als die anderen und endlich aus den gewohnten Bahnen ausbrechen. Bei ihm betont die Führungskraft, wie abwechslungsreich und spannend der jetzt anstehende

Veränderungsprozess ist. Dies wiederum stimuliert den Innovator, sein Bestes zu geben.

Bleibt der **Bewahrer**, der die Veränderung scheut und auf die Erhaltung des Status quo pocht. Hier sollte die Führungskraft mit Beweisen belegen, dass die Veränderung zum Erhalt der Arbeitsplätze führt.

Wichtig ist also: Unternehmer und Führungskräfte arbeiten daran, das Emotionssystem der Menschen einzuschätzen. Dies sollte möglich sein, weil sie ihre Mitarbeiter in der Regel eine Zeit lang kennen –, um die jeweilige Persönlichkeit und Mentalität im Führungsprozess so weit es geht, zu berücksichtigen.

### Jede Führungskraft ist anders

Ein weiterer Fehler besteht darin, dass Unternehmer und Führungskräfte allzu oft ihr Emotionssystem auf die Mitarbeiter übertragen. Das zieht Konflikte nach sich. Die Führungskraft mit eindeutiger Tendenz zum Performer neigt zu der Annahme, dass auch die Mitarbeiter danach streben, ihren Verantwortungsbereich ständig zu erweitern.

Es ist daher hilfreich, wenn sie sich selbst einzuschätzen lernt und in einem Selbstreflexionsprozess feststellt, zu welchem Typus sie gehört und dies in der Kommunikation mit den unterschiedlichen Mitarbeitern ins Führungs-Kalkül zieht.

### Jede Führungssituation ist anders

Um keine falschen Erwartungen zu schüren: Die Kenntnis des jeweiligen Emotionssystems allein führt →

→ nicht automatisch zu optimalen Führungsprozessen. Denn zum einen ist das Führungsgeschäft bunt wie ein Kaleidoskop – in jegliche Führungssituation spielen Kräfte hinein, die nicht vorhersehbar sind.

»In jeder erdenklichen **Führungssituation** spielen Kräfte mit, die **nicht vorhersehbar** sind«

Den Performer oder den Bewahrer gibt es nicht – die Grundtypen kommen selten in Reinkultur vor. Jeder Mensch weist Anteile aller vier Dimensionen auf, aber in unterschiedlichen Ausprägungsgraden.

Darum ist auch beim emotionalen Führungsmanagement letztendlich die Flexibilität des Unternehmers und der Führungskraft als entscheidende Komponente gefragt.

Es muss gelingen, die Individualität der Führungssituation und der einzelnen Mitarbeiter zu erkennen und angemessen zu reagieren. ■

### Autor: Helmut Seßler



Helmut Seßler, MBA, ist seit über 25 Jahren erfolgreich als Verkaufstrainer und Ausbilder tätig. Er

ist Experte für emotionales Verkaufen, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der INtem-Gruppe. Sein Buch „Limbic Sales. Spitzenverkäufe durch Emotionen“ ist bei Haufe 2013 in der zweiten Auflage erschienen.

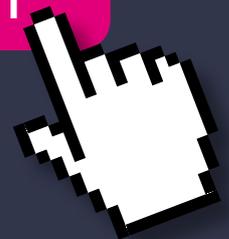
[www.intem.de](http://www.intem.de)

#unternehmer.de #leserliebe  
#wissen #bürodergutenlaune

Folgt [@unternehmer.de](https://www.instagram.com/unternehmer.de) jetzt endlich auch auf Instagram!!



Jetzt folgen



→ [www.instagram.com/unternehmer.de](https://www.instagram.com/unternehmer.de) ←