



Emotionale Führung

Von Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee
Econ © 2002, 356 Seiten

Fokus

Führung

Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
Internet & Technologie
Produktion & Logistik
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen & Regionen
Karriereplanung
Ihre Finanzen
Selbst-Management
Ideen & Trends

Take-Aways

- Führungskräfte sollten zwar mit Intellekt ausgestattet sein, aber emotionale Mitarbeiterführung ist der wichtigere Erfolgsfaktor.
- Emotionaler Einfluss passiert meistens heimlich – setzen Sie ihn bewusst ein.
- Emotionale Führung ändert nicht die Menschen, sondern die Art ihrer Beziehung.
- Sorgen Sie für gute Stimmung in Ihrem Team, dann ist eine herausragende Leistung so gut wie sicher.
- Klammern Sie sich nicht krampfhaft an einen bestimmten Führungsstil; seien Sie flexibel, je nach Situation.
- Bevor Sie anfangen, sich zu ändern: Träumen Sie, und zwar von dem, was Sie sein möchten.
- Setzen Sie sich keine Ziele, die Ihren ganzen Alltag durcheinander bringen, denn das halten Sie nicht lange durch.
- Bevor Sie Ihren neuen Führungsstil anwenden, üben Sie ihn erst und holen Sie sich Feedback von jemandem, dem Sie vertrauen.
- Eine Gruppe muss immer zuerst erkennen, wo ihr Defizit liegt; die gemeinsame Vision kommt später.
- Emotionale Führung heisst: Die Leidenschaft, mit der Sie arbeiten, breitet sich wie eine Epidemie in Ihrem ganzen Unternehmen aus.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
8	9	8	8

Um einzelne Abstracts, Abonnements oder Firmenlösungen zu erwerben, besuchen Sie unsere Homepage www.getAbstract.com oder rufen Sie uns an in unserem Büro in der Schweiz (+41 41 367 5151) oder in den USA (+1 954 359 4070). getAbstract bewertet Wissen und publiziert Buchzusammenfassungen via Internet. Die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Komponenten des Abstracts liegt bei getAbstract. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge aus dem Buch mit der Genehmigung des Verlages. Das Urheberrecht am Buch verbleibt beim bisherigen Rechteinhaber. Kein Teil des Abstracts darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der getAbstract AG (Schweiz) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder weiterverschickt werden.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie: 1) wie die verschiedenen Führungsstile funktionieren, 2) wie Sie mit fünf Erkenntnissen zu einer resonanten Führungskraft werden und 3) wie Sie eine emotional intelligente Organisation schaffen.

Empfehlung

Es gibt Führungskräfte, die haben einfach Erfolg. Einfach? Erfolg kommt nie von alleine, aber wo die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeitern stimmt, sieht es eben ganz einfach aus. Das Geheimnis liegt in der emotionalen Intelligenz, und laut Daniel Goleman ist sie der Schlüssel zum Erfolg der Zukunft. Zusammen mit seinen beiden Co-Autoren erläutert er, was unter emotionaler Führung zu verstehen ist und wie sie funktioniert. Sie bekommen das gesamte Instrumentarium an die Hand, das Sie brauchen, um emotional intelligente Führung zu erlernen und in Ihrem Unternehmen umzusetzen. Zahlreiche Beispiele, negative wie positive, stellen den Bezug zur Praxis her. *getAbstract.com* empfiehlt dieses Buch allen Führungskräften, die den Mut haben, neue Wege zu gehen, und die ein klares Ziel vor Augen haben: Erfolg dank Beziehungsmanagement.

Abstract

Menschen über Emotionen lenken

Was Sie als Führungskraft tun, ist natürlich nicht egal. Noch wichtiger ist aber, wie Sie es tun. Denn selbst wenn Sie sich in Ihrer Führungsetage einigeln, wird sich Ihre Haltung auf Ihre engsten Mitarbeiter übertragen und von dort nach unten, bis auch der Pförtner ein unfreundliches Gesicht macht, nur weil Sie es tun. Sie bestimmen also das Klima in Ihrer Firma – und die Leistung Ihrer Mitarbeiter. Das funktioniert, indem Sie die Emotionen der Menschen lenken. Hoffentlich in die positive Richtung! Das zahlt sich aus: Die Arbeitsmoral und die Geschäftsergebnisse werden besser und Kündigungen selten.

Wie das geht? Es hängt mit der „offenen Schleife“ des limbischen Systems zusammen. Das limbische System ist Ihr emotionales Zentrum, und das steht ständig in Kontakt mit Ihrer Aussenwelt. Sie merken wahrscheinlich nichts davon, obwohl auch Ihre Hormonproduktion, Ihre Herz-Kreislauf-Funktion, Ihr Schlafrhythmus und manchmal sogar Ihr Immunsystem davon beeinflusst werden. Wenn Sie beispielsweise mit grossem Enthusiasmus von Ihrem neuen Projekt erzählen und es schaffen, Ihre eigenen Emotionen auf die Mitarbeiter zu übertragen, werden sie schliesslich für Sie durchs Feuer gehen.

Lernen Sie emotionale Intelligenz

Wenn Ihre Mitarbeiter mit leuchtenden Augen an Ihren Lippen hängen, haben Sie etwas Entscheidendes geschafft: Sie haben Resonanz erzeugt. Sie haben genügend emotionale Intelligenz, um mit den Gefühlen Ihrer Gruppe umgehen zu können. Die Leute sind auf Ihrer Wellenlänge. Wenn Sie also auf Resonanz aus sind, dann pflegen Sie die vier Fähigkeiten, die die emotionale Intelligenz ausmachen – und die sind nicht etwa angeboren, sondern erlernbar:

1. Selbstwahrnehmung: Sie entwickeln ein tiefes Verständnis Ihrer eigenen Emotionen.

„Unsere Welt, von der Geschäftswelt gar nicht zu reden, befindet sich inmitten eines tief greifenden Wandels, der eine neue Art von Führung verlangt.“

„Führungskräfte, die die Vorteile emotional intelligenter Führung maximieren, lenken die Emotionen ihrer Untergebenen in die richtige Richtung.“

„Der Schlüssel zu erfolgreicher Führung ist natürlich die Emotionale Intelligenz einer Führungskraft: wie sie mit sich selbst und ihren Beziehungen umgeht.“

„Es gibt tatsächlich eine genetische Veranlagung zu Emotionaler Intelligenz, doch der Lernprozess spielt ebenfalls eine wichtige Rolle.“

„Die besten Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie die entscheidende Rolle von Emotionen am Arbeitsplatz verstehen.“

„Ohne sich dessen bewusst zu sein, handeln Führungskräfte gemäss einem oder mehreren von sechs verschiedenen Führungsansätzen und wechseln je nach Situation geschickt zwischen den verschiedenen Stilen hin und her.“

2. Selbstmanagement: Sie haben den starken Antrieb, Ihre Ziele zu erreichen.
3. Soziales Bewusstsein: Empathie gehört dazu, Kooperations- und Teamfähigkeit.
4. Beziehungsmanagement: Sie haben die erforderlichen Kompetenzen, um ein Team zu leiten.

Führungsstile: Der richtige Mix macht es

Sie können sich hinstellen und Ihre Leute förmlich zu Höchstleistungen peitschen oder Sie können den ganzen Tag Harmonie versprühen: Für sich alleine bringt keine Methode Erfolg. Die High-Potentials in der Führungsriege beherrschen das ganze Repertoire, sie setzen die sechs Führungsstile bewusst und je nach Situation ein und erzeugen so Resonanz.

1. Der visionäre Stil: Gemeinsam einen Traum verwirklichen, das schweisst zusammen, das inspiriert Ihre Mitarbeiter. Dazu müssen Sie sich aber sehr gut in sie hineinversetzen können, brauchen also jede Menge Empathie. Wenn Sie etwas Bahnbrechendes vorhaben, werden Sie diesen Führungsstil brauchen.
2. Der Coachingstil: Dieser Stil ist aufwändig, denn Sie müssen tief gehende Gespräche mit Ihren Mitarbeitern führen, aber genau das baut auch sehr viel Vertrauen auf. Emotionale Selbstwahrnehmung ist wichtig. Und lassen Sie Ihre Leute spüren, dass Ihnen etwas an ihnen liegt, dass Sie ihnen etwas zutrauen. Delegieren Sie und mischen Sie sich dann nicht dauernd überall ein.
3. Führen mit Gefühl: Sie lieben Ihre Mitarbeiter, haben immer ein offenes Ohr für deren persönliche Probleme, und Harmonie geht Ihnen über alles. Sehr schön für das Klima und die Loyalität in Ihrem Unternehmen, für Resonanz und Moral. Gehen Sie aber nicht jeder Konfrontation aus dem Weg. Kombinieren Sie Gefühl mit Vision. Immer nur Lob ist auf die Dauer langweilig.
4. Der demokratische Stil: Wenn Sie Rat von fähigen Mitarbeitern brauchen und wenn Sie wissen wollen, was wirklich läuft, dann wählen Sie diesen Weg. Sie müssen zuhören können und dürfen nicht dauernd den Boss raushängen lassen. Übertreiben Sie aber nicht, sonst dauern die Meetings endlos.
5. Führen durch Fordern: Das wenden Sie am besten nur sehr vorsichtig an und nur bei Mitarbeitern, die kompetent und hochmotiviert sind. Gerne auch zusammen mit dem visionären oder gefühlsbetonten Stil. Sonst riskieren Sie Mitarbeiter, die überfordert und ausgepowert sind.
6. Der Befehlsstil: Überlegen Sie sich genau, was Sie da machen. Wenn Sie die Leute laufend herumkommandieren, ernten Sie Angst statt Erfolg. Nur wenn Sie schädliche Verhaltensweisen schnell ändern müssen, dürfen Sie ein bisschen Tyrann spielen. Aber Sie sollten auch dabei nie die Menschen angreifen, nur die Sache.

Wollen Sie Ihre Führungskompetenzen wirklich verbessern? Gut, dazu gibt es ein Lernmodell, das selbstbestimmte Lernen, und fünf Erkenntnisse, die Ihnen als Instrument für Ihre Veränderung zur Verfügung stehen.

1. Erkenntnis: Träumen Sie vom idealen Ich

Das ist keineswegs eine Spinnerei. Nichts motiviert Sie so stark wie eine Vision. Stellen Sie sich also vor, wie und wer Sie sein möchten. Da werden ungeahnte Kräfte wach. Und wenn Sie von Ihrem neuen, idealen Selbst begeistert sind, überträgt sich diese Begeisterung auf Ihre Mitarbeiter. Aber Vorsicht: Versuchen Sie nicht, mit aller Gewalt jemand anderer sein zu wollen, als Sie sind. Sie müssen auch nicht dem entsprechen,

„Jede Führungskraft, auch wenn sie bereits älter ist, kann ihren Führungsstil ändern.“

„Die Emotionale Intelligenz eines Menschen zu erhöhen ist nur möglich, wenn er den aufrichtigen Wunsch hat und seine Bemühungen darauf konzentriert.“

„Um ihre beruflichen Leistung zu verbessern, muss eine Führungskraft emotional motiviert sein.“

„Eine persönliche Vision drückt aus, was wir im Leben wollen.“

„Unsere Lernziele sind eine Art geistiger Übung, die den Weg für eine Veränderung unserer Verhaltensweisen bereitet.“

was andere von Ihnen fordern. Vertrauen Sie lieber Ihrer Intuition, entwickeln Sie eine Vision von Ihrem Leben. Was ist Ihnen wirklich wichtig? Es kann schon passieren, dass Sie zunächst von dem Traum, z. B. ein erfolgreicher Rechtsanwalt zu sein, restlos begeistert waren. Und wenn Sie es dann geschafft haben, wäre es Ihnen plötzlich viel wichtiger, etwas ganz anderes zu tun. Trösten Sie sich, das ist schon vielen Führungskräften so ergangen. Der eine hat eine wohltätige Stiftung eingerichtet, der andere eine öffentliche Funktion übernommen. Prioritäten ändern sich nun mal, und damit wandelt sich auch Ihr ideales Selbst. Hauptsache aber, es bleibt im Einklang mit der Vision für Ihre Organisation. Sie brauchen Leidenschaft für Ihre Arbeit, sonst wird Ihnen die Motivation Ihrer Mitarbeiter nicht gelingen.

2. Erkenntnis: Wer bin ich, oder: Das reale Selbst

Der Realität ins Auge zu sehen, kann recht heikel sein. Sie kommen aber nicht darum herum. Viele Menschen verändern sich, der Job wird ihnen zur Gewohnheit und das macht träge. Aber das gestehen sie sich nicht ein, jedenfalls nicht gerne, da probieren sie es erst mal mit Selbsttäuschung. Eine solche Lebenslüge legt Ihre realistische Selbsteinschätzung lahm. Jetzt bräuchten Sie jemanden, der Ihnen evaluatives Feedback gibt, also reinen Wein einschenkt und Sie nicht mit Nettigkeiten einlullt. Sie können sich mit Ihren Stärken und Schwächen ja nur auseinander setzen, wenn Sie ein realistisches Bild von sich selbst haben. Wen fragen Sie also? Ihre Untergebenen, denn deren Bewertung trifft meistens ins Schwarze. Nun kennen Sie Ihre Schwächen und finden das vielleicht total deprimierend. Das ist nicht sinnvoll. Halten Sie sich immer auch Ihre Stärken vor Augen, die gehören schliesslich auch zu Ihrem Charakter. Darauf können Sie stolz sein.

3. Erkenntnis: Sie brauchen einen Lernplan

Vergessen Sie Leistungsverbesserungspläne, wichtiger ist ein Plan, der Sie Ihrem idealen Selbst näher bringt und nicht irgendeiner Kennzahl. Bei diesem Lernplan geht es darum, Möglichkeiten zu finden, wie Sie Ihr Verhalten ändern können. Das ist natürlich nicht leicht und Sie dürfen sich schon mal einen Knoten in die Krawatte machen, der Sie z. B. daran erinnert, den Mitarbeitern nicht ständig ins Wort zu fallen. Besser sieht es aber aus, wenn Sie sich Ziele setzen:

- Bauen Sie auf Ihren Stärken auf, nicht auf Ihren Schwächen.
- Sie und sonst niemand legt Ihre Ziele fest.
- Wie Sie sich auf Ihre Zukunft vorbereiten, ist allein Ihre Sache.
- Bleiben Sie auf dem Teppich. Ihre Ziele müssen realistisch sein und sich in Ihren Arbeitsalltag integrieren lassen.
- Ihr Lernstil muss zu Ihnen passen. Der eine liebt gleich konkrete Erfahrungen, der andere braucht erst mal ein theoretisches Modell.

4. Erkenntnis: Ihr Gehirn wird neu programmiert

Alle unsere Handlungen sind lang eingeübt und sitzen demnach ziemlich fest. Wenn Sie etwas ändern wollen, brauchen Sie Geduld. Sie müssen die neuen Verhaltensweisen immer wieder probieren, jede Gelegenheit nutzen, sie anzuwenden. So lange, bis Ihr Gehirn neu konfiguriert ist, bis Ihnen Ihr neues Verhalten zur Gewohnheit geworden ist. Das ist implizites Lernen. Sie müssen üben, bis Sie die Dinge im Schlaf beherrschen – und erst dann wenden Sie sie öffentlich an.

„Ein Mentor, der weiss, worauf sein Schützling hinauswill, und der seine Ambitionen und seinen Lernplan mit ihm teilt, wird zu seinem Coach.“

„Kollektive Emotionale Intelligenz hebt Hochleistungsteams von durchschnittlichen Teams ab.“

„Die Schaffung einer emotional intelligenten Organisation ist die Aufgabe ihrer Führungskräfte.“

5. Erkenntnis: Nicht allein, sondern gemeinsam

Nutzen Sie die Kraft der Beziehungen. Sie können sich dazu einem professionellen Coach, einem Mentor, einem Freund, einem Kollegen oder einer Gruppe Gleichgesinnter, z.B. anderen Führungskräften, anvertrauen. Entscheidend ist die vertrauensvolle Beziehung, in der Sie offen sprechen und Ihr neues Verhalten schon mal ausprobieren können. So eine Beziehung gibt Ihnen psychischen Halt, da brauchen Sie keine Angst zu haben, dass jemand Sie auslacht, wenn das mit dem neuen Führungsstil nicht gleich klappt.

Mit emotionaler Intelligenz Ihr Unternehmen in die Zukunft führen

Wo Menschen gerne zur Arbeit kommen, sich rundum wohl fühlen, mit Engagement ein gemeinsames Ziel, eine Vision verfolgen, sich verstehen und gegenseitig unterstützen, in so einer Organisation kann es eigentlich nur bergauf gehen. Und dahinter steht garantiert eine emotional intelligente Führungskraft, die es geschafft hat, aus einem unmotivierten Haufen eine resonante und effektive Gruppe zu machen. Sie können einem Team beispielsweise klar machen, dass es deshalb nicht viel zustande bringt, weil es vor jedem Konflikt davonläuft. Sobald das Team sich diese emotionale Realität bewusst macht, kann es sein Defizit ändern. Und jetzt kommt Ihre grosse Stunde, jetzt bekommen Sie die Chance, emotionale Intelligenz im Team und in der ganzen Organisation zu verbreiten: Unterstützen Sie diese Auseinandersetzung mit den Gewohnheiten und entwickeln Sie danach eine Vision. Aber bitte eine, mit der sich jedes Gruppenmitglied identifizieren kann. Das führt zu einer resonanten, emotional intelligenten und effektiven Kultur innerhalb Ihrer Organisation.

Sie haben diese Entwicklung noch vor sich? Lassen Sie sich Zeit, nehmen Sie auf, was Ihnen die Leute über die Kultur der Organisation erzählen, seien Sie sensibel für Gefühle und sprechen Sie Ihre Mitarbeiter emotional an. Konzentrieren Sie sich auf die Menschen und erst in zweiter Linie auf die Strategie und belassen Sie es nicht bei einer Vision, lassen Sie Taten folgen. Das ist ein langwieriger Prozess, nicht ein Programm, das man leicht herunterspulen kann. Doch die Mühen lohnen sich, denn ob Ihr Unternehmen in Zukunft wächst und gedeiht oder angesichts der rasanten Veränderungen vor Schreck erstarrt, hängt eben ganz entscheidend davon ab, ob eine Führungskraft dank emotionaler Intelligenz Resonanz erzeugen kann.

Über die Autoren

Daniel Goleman ist Psychologe. Als Journalist arbeitete er für die *New York Times* und für *Psychology Today*, bevor er mit *Emotionale Intelligenz* einen Bestseller landete. Er arbeitet heute als viel gefragter Redner und Unternehmensberater. Richard Boyatzis ist Professor und Vorsitzender der Abteilung für Organizational Behaviour an der Weatherhead School of Management. Annie McKee, Direktorin der Management Development Services der Hay Group in Philadelphia, lehrt an der Universität von Pennsylvania.

Schlagwörter

Beziehungsmanagement / Emotionale Realität / Empathie / Evaluatives Feedback / Fünf Erkenntnisse / Ideales Selbst / Implizites Lernen / Limbisches System / Offene Schleife / Reales Selbst / Resonanz / Selbstbestimmtes Lernen