



Anke Lüneburg

Auf dem Weg zur Führungskraft

Die innere Haltung entwickeln

 Springer

Auf dem Weg zur Führungskraft

Anke Lüneburg

Auf dem Weg zur Führungskraft

Die innere Haltung entwickeln



Springer

Anke Lüneburg

Anke Lüneburg Strategien + Potenziale
Harrislee bei Flensburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-21985-7 ISBN 978-3-658-21986-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21986-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © psdesign1/stock.adobe.com

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Meinem Mann Jan und meiner Tochter Jenny
in großer Dankbarkeit
für die stetige Unterstützung all meiner Ideen und Vorhaben
– vor allem bei diesem Buch.

Ebenso widme ich dieses Buch meinen drei Vorbildern in der Führung:

Joost Smeulders, den ich zu Beginn meiner Berufslaufbahn kennenlernen durfte
und der mich durch seine Persönlichkeit, seine Art zu führen und mit Menschen
umzugehen, sehr geprägt hat.

Hans-Werner Berlau, der mich als Aufsichtsratsvorsitzender beim Aufbau und
der Entwicklung eines Unternehmens engagiert begleitet hat und mir stets den
Freiraum gelassen hat, den ich brauchte.

Birgit Jürgens, die mich als Lehr- und Mastercoach der DGfC bis heute begleitet,
mir immer wieder neue Perspektiven eröffnet und wunderbare kreative Ideen zum
Thema Führung hat.

Und ich widme das Buch all den Führungskräften, die mit Respekt, Verantwortung,
Klarheit und Empathie ihre Unternehmen in die Zukunft führen.

Vorwort

Noch ein Buch für (zukünftige) Führungskräfte? Ja!

Diesmal eine echte Wegbegleitung für Menschen, die anders führen wollen als nur mithilfe einiger Führungstools oder Management Skills – und oft noch nicht einmal diese zur Verfügung haben.

Führen zu lernen wie einen Beruf zu lernen ist das Ziel – denn Führen im Arbeitsalltag läuft nicht nebenher, sondern ist eine echte Aufgabe, für die Fachaufgaben abgegeben werden müssen. Gleichzeitig wird es für Unternehmen immer wichtiger, dass in allen Bereichen Führungskräfte mit einer starken Persönlichkeit Verantwortung übernehmen, um im Wettbewerb zu bestehen, Veränderungen umzusetzen und wirtschaftlichen Erfolg zu haben. Nur echte Persönlichkeiten können die Potenziale von Mitarbeitenden herausfinden und sie bei der Weiterentwicklung unterstützen, ihre Stärken stärken und so ihre Leistungen steigern.

Um gut führen zu können, sollten Menschen sich zunächst selbst gut kennen: Wer bin ich? Was brauche ich, um gut arbeiten zu können? Welche Werte sind mir wichtig? Dann folgt das Wissen über Menschen, ihre Gefühle und Bedürfnisse, über die Kunst der Gesprächsführung und soziale Kompetenzen. Und nicht zuletzt: Wie funktionieren Organisationen? Wie können sie verändert werden, um das Unternehmen an neue Herausforderungen anzupassen?

Coaching bietet viele Möglichkeiten, diesen Weg zu begleiten, denn im Coaching geht es immer um die Anerkennung der Einzigartigkeit von Menschen und um die Entwicklung von Kompetenzen und Potenzialen. Mit Menschen, die ihre Stärken nutzen dürfen, können Unternehmen außerordentliche Erfolge erreichen. Gleichzeitig werden Konflikte reduziert oder sogar vermieden, das Mitarbeiterengagement und das Betriebsklima verbessern sich, sodass die Attraktivität als Arbeitgeber steigt.

Eine echte Ausbildung zur Führungskraft ist eine Vision, an die ich glaube: Warum sollte es nicht in zehn oder zwanzig Jahren eine Ausbildung geben wie „Master of Leadership“ für Menschen mit Bachelorabschluss oder „Führung lernen“ für Menschen mit einer Ausbildung? Auch in Meisterschulen oder berufsbildenden Schulen könnte zusätzliches Wissen über Menschen, Organisationen und Führung vermittelt werden.

Bis dahin können viele Unternehmen auf Basis dieses Buches ihre zukünftigen Führungskräfte im Rahmen von zweijährigen Ausbildungen, bestehend aus sechs oder sieben einwöchigen Blöcken, dabei unterstützen, ihr Profil bzw. ihre innere Haltung als Führungskraft zu entwickeln. Auch kleine Unternehmen können ein solches Projekt angehen, indem sie sich mit befreundeten Unternehmen oder Stakeholdern zusammentun.

Die mutigen Unternehmen, die diesen Weg gehen, werden erleben, wie sich die Zusammenarbeit verbessert, wie sich mehr Mitarbeitende mit ihrem Unternehmen identifizieren und bereit sind, ihr gesamtes Wissen für den gemeinsamen Erfolg einzubringen – und im Unternehmen zu bleiben. Gute Führungskräfte sind entscheidend für eine enge Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen – und eine echte Ausbildung trägt zur Qualität von Führung bei.

Ich bedanke mich bei all meinen Gesprächspartnern, die bereitwillig meine Fragen zu Führung und Ausbildung beantwortet haben, und bei meiner Lektorin Eva Brechtel-Wahl für die geduldige stetige Begleitung meines ersten Buches.

Nun wünsche ich Ihnen viel Freude und Inspiration beim Lesen und vor allem bei der Umsetzung! In diesem Sinne gebe ich Ihnen die folgenden weisen Worte mit:

„Wir brauchen uns nicht immer wieder zu verändern. Es reicht, wenn wir uns entfalten.“

Anke Lüneburg

Flensburg

im Herbst 2018

Danksagung

Ein herzlicher Dank geht an die Expertinnen und Experten, die für ein Interview zur Verfügung gestanden haben. Die Ergebnisse sind vor allem in Kap. 7 eingeflossen.

Herr Hans-Jochen Becker, Geschäftsführer

Groth & Co. Bau- und Beteiligungs GmbH & Co.KG, Pinneberg

Mail: hjbecker@groth-gruppe.de

Internet: ► www.groth-gruppe.de

Herr Heinz-W. Bertelmann, Geschäftsführer

Bertelmann & Hacker KG Personalentwicklung und Unternehmensführung, Flensburg

Mail: hwb@bertelmannhacker.de

Internet: ► www.bertelmannhacker.de

Frau Petra Clemen, Geschäftsführerin

ClemenConsulting, Mannheim

Mail: p.clemen@clemenconsulting.de

Internet: ► www.clemenconsulting.de

Herr Dr.-Ing. Claus-Christian Ehrhardt, Geschäftsführender Gesellschafter

Groth & Co. Bauunternehmung GmbH, Pinneberg

Mail: cehrhardt@groth-pinneberg.de

Internet: ► www.groth-gruppe.de

Frau Birgit Jürgens, Mastercoach ISP/DGfC, Varel

Mail: heine-juergens@ewetel.net

Internet: ► <https://www.coaching-dgfc.de> über Coachsuche

Herr Holger Littau, Geschäftsführender Gesellschafter

LITTAU GmbH, Kiebitzreihe

E-Mail: littau@littau-gmbh.de

Internet: ► www.littau-gmbh.de

Frau Sylke Schliep, Führungskräftetrainerin, LUXXprofile Master und Instructor

Entwicklung nach Maß, Wattenbek

E-Mail: kontakt@entwicklung-nach-mass.eu

Internet: ► www.entwicklung-nach-mass.eu

Frau Barbara Schüssler, Leitung Personal & Organisation

GP JOULE GmbH, Reußenköge

E-Mail: b.schuessler@gp-joule.de

Internet: ► www.gp-joule.de

Herr Dietrich von Holten

Von Holten Consult, Hamburg

E-Mail: dietrich@vonholten.de

Internet: ► www.vonholten.de

Ich bedanke mich bei der **Deutschen Gesellschaft für Coaching (DGfC)** und ihrem Vorstandsvorsitzenden Peter Paul König, dass ich über die neuen Ethikgrundsätze und das Coaching-Verständnis der Gesellschaft schreiben durfte.

DGfC, Bielefeld: ► www.coaching-dgfc.de

Ich bedanke mich ebenso bei der **LUXXunited GmbH**, Herrn Peter Boltersdorf und Herrn John Delnoy, für die Erlaubnis, über das LUXXprofile und seine Möglichkeiten zu schreiben.

LUXXunited GmbH, Berlin: ► www.luxxprofile.com

Inhaltsverzeichnis

1	Ein-Führung	1
	Literatur	6
2	Menschen	7
2.1	Die Funktionsebenen des Gehirns	8
2.2	Gefühle und Bedürfnisse	9
2.2.1	Gefühle und Pseudogefühle	9
2.2.2	Bedürfnisse	14
2.2.3	Zusammenhang von Gedanken, Gefühlen und Körper	17
2.3	Verhalten	18
2.3.1	Verhaltensmodelle und Gründe	18
2.3.2	Einstellungen und Gedanken	20
2.3.3	Glaubenssätze und Erlaubnissätze	22
2.4	Werte und Motivation	24
2.4.1	Extrinsische und intrinsische Motivation	25
2.4.2	Werte und Lebensmotive	27
2.5	Unterschiede zwischen Generationen	30
2.5.1	Traditionalisten	31
2.5.2	Babyboomer	31
2.5.3	Generation X	32
2.5.4	Generation Y	32
2.5.5	Generation Z	33
2.6	Einzigartigkeit von Menschen	33
2.7	Aufgaben für Ihr Lerntagebuch	34
	Mein Lerntagebuch	35
	Literatur	42
3	Organisationen	43
3.1	Ziele, Elemente und Phasen von Organisation	44
3.1.1	Ziele einer Organisation	45
3.1.2	Elemente einer Organisation	46
3.1.3	Die vier Phasen der Organisationsentwicklung	47
3.2	Organisationsformen heute und in Zukunft	51
3.2.1	Die postmoderne Organisation	51
3.2.2	Die fluide Organisation	57
3.3	Werte von Organisationen	58
3.3.1	Vision	59
3.3.2	Mission	59
3.3.3	Leitbild	60
3.4	Lernende Organisationen	61
3.5	Organisationen als lebendige Systeme	62
3.6	Organisationale Energie	64
3.6.1	Strategie „Killing the Dragon“	66
3.6.2	Strategie „Winning the Princess“	66

3.6.3	Strategie „Korrosive Energie abbauen“	66
3.6.4	Strategie „Erhalt und Förderung von Energie“	66
3.7	Systemische Betrachtung von Organisationen	67
3.8	Aufgaben für Ihr Lerntagebuch	71
	Mein Lerntagebuch	72
	Literatur	79
4	Führung und Leadership	81
4.1	Führung	82
4.1.1	Begriffsverständnis und Zweck	83
4.1.2	Führungsziele und Führungsaufgaben	84
4.1.3	Führungsverhalten und Führungsauswirkungen	91
4.2	Sinnverständnis von Führung	93
4.2.1	Führen in lebendigen Organisationen	93
4.2.2	Führungskompetenzen und Werte	96
4.2.3	Sinnverständnis von Führung als Haltung	105
4.3	Leadership	108
4.3.1	Begriffsverständnis	108
4.3.2	Aufgaben und Verhaltensmerkmale von Managern	109
4.3.3	Leadership-Verantwortung	111
4.3.4	Leadership und Wandel	115
4.4	Führung durch Persönlichkeit	117
4.5	Coaching zur Förderung von Führungskompetenzen	121
4.5.1	Begriffsklärung und Abgrenzung zu Beratung	121
4.5.2	Professionelles Coaching	124
4.5.3	Anlässe für Coaching	128
4.5.4	Rolle des Coachs	129
4.5.5	Entwicklung der Persönlichkeit durch Coaching	129
4.6	Aufgaben für Ihr Lerntagebuch	131
	Mein Lerntagebuch	132
	Literatur	139
5	Selbstführung	141
5.1	Begriffsverständnis Selbstführung	143
5.2	Das Selbst	145
5.2.1	Selbstbeobachtung	146
5.2.2	Soziale Vergleiche	146
5.2.3	Rückmeldung durch die anderen	146
5.2.4	Selbstwahrnehmung oder Selbstkonzept	146
5.2.5	Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen	149
5.3	Selbstkompetenz und Selbstfürsorge	151
5.3.1	Selbstfürsorge	152
5.3.2	Selbstmanagement	152
5.4	Nutzen von Selbstführung	154
5.5	Wege zur Selbstführung	155
5.5.1	Das Meer der Möglichkeiten	156
5.5.2	Ein alternativer Weg	158

5.6	Wegbegleitung durch Coaching	159
5.6.1	Johari-Fenster	159
5.6.2	Ressourcenorientierte Techniken	162
5.6.3	Lösungsorientiertes Kurzzeitcoaching	163
5.6.4	Das berufliche Genogramm	164
5.6.5	Das innere Team	166
5.6.6	Systemische Strukturaufstellung	169
5.6.7	Achtsamkeit	170
5.6.8	Wirksamkeit von Einzelcoaching	170
5.7	Aufgaben für Ihr Lerntagebuch	171
	Mein Lerntagebuch	173
	Literatur	178
6	Soziale Kompetenzen	179
6.1	Begriffsverständnis soziale Kompetenzen	182
6.2	Erwartungen an soziale Kompetenzen	183
6.3	Emotionale und spirituelle Intelligenz	184
6.3.1	Emotionale Intelligenz	184
6.3.2	Spirituelle Intelligenz	186
6.4	Kommunikation	188
6.4.1	Grundlagen der Gesprächsführung	191
6.4.2	Mitarbeitergespräche	192
6.4.3	Teams moderieren	192
6.4.4	Sitzungen moderieren	194
6.4.5	Verhandlungen führen	195
6.5	Konfliktsachen und -lösungen	196
6.5.1	Konfliktdefinition	196
6.5.2	Konfliktsachen und -lösungen	196
6.5.3	Konfliktmediation	200
6.6	Wegbegleitung durch Coaching II	202
6.6.1	Riemann-Thomann-Modell	202
6.6.2	Fragetechniken	203
6.6.3	Aktives Zuhören	206
6.6.4	Transaktionsanalyse	207
6.6.5	Das Drama-Dreieck	218
6.6.6	Psychodrama	220
6.7	Aufgaben für Ihr Lerntagebuch	220
	Mein Lerntagebuch	224
	Literatur	230
7	Ausbildung zur Führungskraft im Unternehmen	231
7.1	Ziele und Dauer der Ausbildung	236
7.1.1	Dauer der Ausbildung	239
7.2	Aufbau und Inhalte der Ausbildung	240
7.2.1	Kommunikation zwischen den Modulen	240
7.2.2	Abschlussarbeit	246
7.3	Rolle der begleitenden Coaches und Mentoren	246
7.3.1	Leitende/r Coach	246

7.3.2	Verschiedene Coaches, Trainer/innen oder erfahrene Führungskräfte	247
7.3.3	Mentoren	247
7.4	Führung eines Lerntagebuchs	247
7.5	Nutzen für Führungskräfte	248
7.6	Nutzen für Unternehmen	249
7.7	Messung des Erfolges der Ausbildung	250
	Literatur	251
8	„Profilentwicklung in der Führung“ als Kurs an Hochschulen, berufsbildenden Schulen und Meisterschulen	253
8.1	Ziele, Zielgruppen und Dauer des Kurses	255
8.1.1	Zielgruppen	255
8.1.2	Dauer des Kurses	256
8.1.3	Kommunikation zwischen den Kursmodulen	257
8.2	Inhalte des Kurses	257
8.3	Abgrenzung zu Managementfächern und klassischer Lehre	260
8.4	Rolle der Coaches als externe oder interne Lehrbeauftragte	261
8.5	Führung eines Lerntagebuchs	262
8.6	Nutzen für Studierende und Schüler/innen	262
8.7	Nutzen für zukünftige Arbeitgeber	263
	Literatur	263
9	Ausblick	265
	Literatur	268

Über die Autorin



Anke Lüneburg

ist Diplom-Betriebswirtin und zertifizierte Coach, Beraterin und Trainerin im Bereich Führung, Selbstführung, Berufsstrategie und Potenzialentwicklung und beschäftigt sich mit der Entwicklung von Organisationen. Sie bringt über 20 Jahre Führungserfahrung als Managerin, Unternehmerin und Ausbilderin in verschiedenen Branchen mit. Anke Lüneburg war bis Sommer 2018 fünf Jahre Lehrbeauftragte an der FH Westküste in Heide/Holstein und lehrt online Führungskompetenzen.



Ein-Führung

Literatur – 6

In diesem Buch geht es um eine Ausbildung für Führungskräfte – keine Weiterbildung, kein Seminar, kein Vermitteln von Instrumenten oder Tools. Eine Ausbildung, die ihren Namen verdient und gleichberechtigt neben der Berufsausbildung steht. Wir legen in unserem Land viel Wert auf die fachliche Ausbildung – ob im Studium oder im Betrieb. Eine Ausbildung für Führungskräfte – auch Projektmanager/innen führen! – gibt es jedoch nicht, obwohl das doch viel wichtiger sein sollte, schließlich geht es um Menschen. Menschen, die bereit sind, ihr Bestes zu geben, sich zu engagieren, ihr Wissen zu teilen – und dann von Menschen geführt werden, die den Wert ihrer Mitarbeitenden nicht erkennen, weder Respekt noch Wertschätzung für ihre Kompetenzen erkennen lassen noch sie in ihrer Weiterentwicklung unterstützen.

Es geht somit um **die eigene, persönliche Profilbildung**, um die **Entwicklung der inneren Haltung als Führungskraft** – und nicht um eine uniforme Ausbildung oder die reine Vermittlung von Methoden. Jeder und jede führt anders – und das ist gut so, wenn er oder sie sich mit Menschen, Organisationen und ihren Eigenheiten ebenso gut auskennt wie mit sich selbst. Coaching kann dabei unterstützen, die zugehörigen Führungskompetenzen in der **Ausbildung zur Führungskraft** zu erlernen.

Oftmals wissen Führungskräfte einfach nicht, wie sie führen sollen oder was dazu gehört. Sie haben die Führungsaufgaben irgendwann zu ihren Fachaufgaben dazu bekommen – ohne dass ihnen Aufgaben abgenommen worden wären oder sie zumindest eine Weiterbildung bekommen hätten. Und selbst wenn ein Seminar angeboten wird, handelt es sich oft um Managementtechniken, die vermittelt werden (und die auch hilfreich sind) – jedoch kein Wissen über Menschen, ihre Bedürfnisse und Motive, über Organisationen und ihre Funktionsweise – und schon gar nicht darüber, wie Führungskräfte sich selbst besser kennenlernen und führen können.

Eine besondere Herausforderung für Mitarbeitende sind Führungskräfte, die überhaupt nicht führen. Hier erfolgen keine oder unklare Anweisungen, Entscheidungen müssen Mitarbeitende oder Externe fällen, Ziele fehlen oder werden vernachlässigt. Damit entstehen häufig „unsichtbare“ Führungskräfte: Jemand aus dem Team übernimmt die Aufgaben der Führungskraft. Falls mehrere führen wollen, entstehen Konflikte. Wenn Mitarbeitende sich nicht selbst motivieren können, wird in solchen Teams Dienst nach „Vorschrift“ gemacht.

Es gab einmal den Trend, dass Führungskräfte mehr soziale Kompetenzen entwickeln sollten. Sie lernen also in Seminaren, wie sie ihre Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten verbessern können, setzen das eine oder andere im betrieblichen Alltag ein – und stoßen doch wieder an Grenzen, wenn es im Team „knirscht“. Was ist der Grund? Ohne Selbstkompetenz, also das Wissen über sich selbst, ist der Erwerb von sozialen Kompetenzen nicht möglich.

Nach der Gallup-Metaanalyse 2016 „halten sich 97 % für eine gute Führungskraft, aber zwei von drei Arbeitnehmern (69 %) hatten im Lauf ihres Arbeitslebens schon mindestens einmal einen schlechten Vorgesetzten.“ (► <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>). – da kann also etwas nicht stimmen.

An die alljährliche Gallup-Umfrage haben sich schon alle gewöhnt: Nur um die 15 % der Arbeitnehmer fühlen sich ihrem Unternehmen emotional verbunden, der Rest macht „Dienst nach Vorschrift“: 70 % haben eine geringe Bindung, 15 % gar keine Bindung an den Arbeitgeber – und damit entsteht gewaltiger Schaden für die Unternehmen.

Die Gallup-Metaanalyse 2016 hat eine große Untersuchung dazu durchgeführt und kommt zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiterbindung das wichtigste Ziel für Unternehmen ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie schreiben wörtlich: „Eine mangelnde emotionale Bindung an das eigene Unternehmen geht in den allermeisten Fällen auf Defizite in der Personalführung zurück: Aus motivierten Leuten werden Verweigerer, wenn ihre emotionalen Bedürfnisse bei der Arbeit über einen längeren Zeitraum ignoriert werden.“ (► <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>). Gallup erhofft sich einen echten Kulturwandel, der jedoch noch weit weg zu sein scheint und empfiehlt einstweilig, den Führungskräften das Feedback-Geben sowie Gespräche über Stärken und Potenziale beizubringen.

In ihrem Buch „Musterbrecher“ berichten die Autoren Wüthrich, Osmetz und Kaduk über sieben Führungsmuster, nach denen die meisten Führungskräfte führen. Sie stammen aus Schulen, Hochschulen und aus der Ausbildung, automatisch übernommen von Meinungsmachern oder Vorbildern. Studierende werden eng betriebswirtschaftlich, nicht multidisziplinär ausgebildet; die Ausbildung oder das Studium beschränkt sich auf das mechanistische Denken, Techniken und Methoden, die als Instrumente zum Lösen betriebswirtschaftlicher Probleme sinnvoll sind (wie ich aus eigener Erfahrung meines betriebswirtschaftlichen Studiums bestätigen kann). Es findet jedoch keine Auseinandersetzung statt, ob der Einsatz der Instrumente wirklich jederzeit und bei jedem Menschen sinnvoll ist. Auch ein Perspektivwechsel findet nicht statt, vor allem wenn das Studium eng getaktet ist. In der Praxis wird dann so geführt, wie alle anderen das auch tun, ohne dass das Verhalten reflektiert wird (vgl. Wüthrich et al. 2009, S. 22–24).

Vor allem in technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen fehlt das Thema Führung – und damit sind Nachwuchsführungskräfte auf sich selbst gestellt. Viele interessieren sich nicht für Themen wie Selbstführung, Emotionen, Werte oder Leadership. Zum einen liegen ihre Interessen natürlich mehr im technischen oder naturwissenschaftlichen Bereich, zum anderen glauben sie, dass es für sie und ihre Tätigkeit als Führungskraft nicht wichtig und damit zu vernachlässigen ist. Jedoch ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass sie einmal Projekte leiten werden – auch Projektmanager benötigen nach Ansicht der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement neben den fachlichen und organisationalen Fähigkeiten soziale und personale Kompetenzen wie Wertschätzung, Motivation, Mitarbeiterführung, Verlässlichkeit oder Ethik (GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2009), S. 4–6. Quelle: ► https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Qualifizierung___Zertifizierung/Zertifikate_fuer_PM/National_Competence_Baseline_R09_NCB3_V05.pdf).

Da die Vernachlässigung wichtiger Führungs- und Projektkompetenzen zu großen Schwierigkeiten in Unternehmen führt, ist der von Gallup erhoffte Kulturwandel (siehe oben) nötig: Eine eigene innere Haltung als Führungskraft zu entwickeln!

Es geht also in diesem Buch um eine echte Ausbildung zur Führungskraft. Dazu gehört es in erster Linie, sich selbst kennenzulernen: Wer bin ich eigentlich? Was treibt mich an? Welche Stärken habe ich? Wenn Führungskräfte lernen, sich selbst zu reflektieren, ihre Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen und ihr Verhalten neu zu betrachten, dann können sie sich von ihren Verhaltensmustern aus der Vergangenheit bewusst trennen und somit anders mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren. Dann handeln sie nicht mehr wie „ein strenger Vater“ oder wie „ein kleines Mädchen“, um zwei typische Muster zu nennen. Menschen, die führen wollen, müssen nicht unbedingt eine Begabung dafür mitbringen, jedoch ein positives Menschenbild haben. In der Ausbildung lernen

sie dann alles über Menschen, ihre Einzigartigkeit, ihre Bedürfnisse und Gefühle – und damit über ihre Veränderungsmöglichkeiten. Hier sind folgende Worte kluger Manager hilfreich:

- » Die Menschen sind weniger veränderbar, als wir glauben.
 Verschwende nicht deine Zeit mit dem Versuch, etwas hinzuzufügen, das die Natur nicht vorgesehen hat.
 Versuche herauszuholen, was in ihnen steckt. Das ist schwer genug
 (Buckingham und Coffman 2001, S. 50).

Es gibt verschiedene Zeitpunkte im Berufsleben, sich mit eigenen inneren Haltung als Führungskraft zu beschäftigen:

- Zum Start des Karriereweges in einem Unternehmen, das seine zukünftigen Führungskräfte gut ausgebildet sehen möchte
- vor bzw. zum Berufsstart, daher wird hier neben der Ausbildung auch ein Kurs für Studierende oder Schüler/innen von berufsbildenden Schulen oder Meisterschulen vorgestellt
- in der Lebensmitte, wenn eine gestandene Führungskraft merkt, dass ihr das Wissen über sich selbst und andere helfen könnte. Hier bietet sich zunächst ein Einzel-coaching an.

Das Buch ist so aufgebaut, dass es mit dem Wissen über Menschen, ihre Bedürfnisse, Emotionen und Werte beginnt, denn es ist die Basis für Führung und Selbstführung.

Dann geht es um Organisationen: Wie funktionieren sie? Wozu sind sie da? Wie führt man eine Organisation? Welchen Sinn und Zweck hat eine Organisation? Wenn sie keine Vision, keine Mission oder Leitbild hat, ist eine Organisation schwach, ohne Energie. Auch Zukunftsformen von Organisationen, insbesondere um die Ideen von Frederic Laloux, werden vorgestellt.

Mit dem dritten Thema, der Führung, ist das Fundament für Führungskompetenzen gebaut. Aus meiner Sicht stehen menschliche Bedürfnisse und Emotionen, Führung und Organisationen heute „einzeln im Raum“ bzw. werden einzeln gelehrt – sie sollten jedoch verknüpft werden, um besagtes Fundament des Wissens zu bilden.

Im Abschnitt Führung geht es um das Sinnverständnis von Führung und um Leadership. Was ist ein Leader? Worin unterscheidet er oder sie sich von Führungskräften? Es geht um Führungskompetenzen und um Werte, die die Wurzeln für die innere Haltung bilden. Neben eigenen Werten, die im Kapitel zur Selbstführung erarbeitet werden, geht es hier um unabdingbare Werte für jede Führungskraft: Vertrauen und Selbstvertrauen, Klarheit, Freiheit und Verantwortung.

Hier wird das professionelle Coaching vorgestellt, das Führungskräften als Begleitung auf Zeit zur Seite stehen und sie bei der Persönlichkeitsentwicklung unterstützen kann.

Nachdem das Fundament steht, kommt der wichtigste Teil für die innere Haltung als Führungskraft: Die Selbstführung. Wer bin ich? Was sind meine Werte, meine Stärken? Was ist meine Aufgabe im Leben? In wessen Dienst stelle ich mein Leben? Wie und wo kann ich am besten arbeiten? Welche Lebensbalance ist für mich wichtig? Welche Beziehungen brauche ich und nicht zuletzt: Was treibt mich an? Und: Was habe ich eigentlich davon, wenn ich weiß, wer ich bin?

Dazu werden passende Coachingbeispiele vorgestellt, die bei der Selbstführung unterstützen können.

In ► Kap. 6 werden die sozialen Kompetenzen für Führungskräfte erarbeitet. Hier geht es um die emotionale und die spirituelle Intelligenz, bevor ganz klassisch einige Wege zur guten Kommunikation und zur Konfliktfähigkeit vermittelt werden – immer unter dem Aspekt, dass die Leser aus verschiedenen passenden Möglichkeiten wählen können, um ihre innere Haltung als Führungskraft zu stärken.

Mit Unterstützung von weiteren Coachingbeispielen können soziale Kompetenzen geübt werden, vor allem die Transaktionsanalyse bekommt neben dem systemischen Arbeiten einen größeren Platz.

Das Buch endet mit den konkreten Vorschlägen für eine Führungskräfteausbildung im Unternehmen bzw. für einen Kurs an Schulen oder Hochschulen. Diese sind als Muster zu betrachten, denn aus meiner Sicht sollte jedes Unternehmen seine ganz persönliche Ausbildung zusammenstellen (lassen), die zu den eigenen Zielen und Strategien sowie Zeit- und Inhaltsanforderungen passen.

Das vorliegende Buch kann für die Leser als eigene Ausbildung – allein oder in der Gruppe – genutzt werden. Dafür empfehle ich den Kauf eines schönen Buches, am besten in Din A-4-Größe, das Sie als Lerntagebuch begleiten kann (mehr dazu in ► Abschn. 7.4). Am Ende jedes Kapitels sowie in einer separaten Liste (auch online zum Download) gibt es Fragen und Aufgaben, die der Vertiefung und der Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema dient. Empfehlenswert ist es, sich nach jedem Kapitel die Zeit für die Bearbeitung und vor allem fürs Nachdenken zu nehmen. Auch eine ruhige Ecke, wo Sie nicht gestört werden, ist hilfreich. Vielleicht können Sie sich auch mit jemandem austauschen, der ebenfalls seine Fragen klärt.

Unterstützen kann Sie der untenstehende Baum (► Abb. 1.1), dessen Stamm Ihr zukünftiges Profil, Ihre Haltung als zukünftige Führungskraft symbolisiert. Ihre Potenziale,



► Abb. 1.1 Der Profil-Baum. (Eigene Darstellung)

Werte und Ihre Stärken sind in Ihnen vorhanden („verwurzelt“) und kommen möglicherweise erst beim Lesen und Beschäftigen mit sich selbst hervor, falls diese Ihnen noch nicht bewusst sind. Sie bilden die Wurzeln, die Basis für das Profil und die Haltung. Im Baum befinden sich Ihre Kompetenzen: Selbstkompetenz, soziale und emotionale Kompetenzen – und Ihr Wissen über Organisationen, Menschen etc.

So sieht der Baum aus, wenn Sie Ihr Lerntagebuch mit Ihren persönlichen Inhalten gefüllt haben – oder die Chance hatten, eine Ausbildung zur Führungskraft in Ihrem Unternehmen zu machen. Auch ein Kurs an Ihrer Schule oder Hochschule trägt zur Entwicklung Ihrer Haltung und dem Erlernen erster Kompetenzen bei (■ Abb. 1.1).

Damit haben Sie ein wunderbares Buch über sich selbst zusammengestellt, mit sehr viel Wissen über alles, was eine Führungskraft benötigt. Sie haben Ihre innere Haltung, Ihr Profil schriftlich notiert – vielleicht sogar wie ich als Baum gezeichnet – und können immer wieder darauf zurückgreifen – und es vielleicht auch fortführen, denn Menschen entwickeln sich weiter, wenn sie es wollen....

Abschließend möchte ich Ihnen eine Zen-Weisheit mitgeben, die als Leitsatz dienen kann: „Ein Baum mit starken Wurzeln kann einem gewaltigen Sturm widerstehen, aber kein Baum kann solche Wurzeln schlagen, wenn der Sturm bereits am Horizont auftaucht.“

Literatur

Bücher

- Buckingham, M., & Coffman, C. (2001). *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Wüthrich, H. A., Osmetz, D., & Kaduk, S. (2009). *Musterbrecher. Führung neu leben* (3. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Online-Dokumente

- Gallup Deutschland. Engagement Index Deutschland. (2016). ► <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>. Zugriffen: 1. Apr. 2018.
- GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. (2009). ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0 in der Fassung als deutsche NCB 3.0 National Competence Baseline. ► https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Qualifizierung___Zertifizierung/Zertifikate_fuer_PM/National_Competence_Baseline_R09_NCB3_V05.pdf. Zugriffen: 1. Apr. 2018.



Menschen

- 2.1 Die Funktionsebenen des Gehirns – 8**
- 2.2 Gefühle und Bedürfnisse – 9**
 - 2.2.1 Gefühle und Pseudogeühle – 9
 - 2.2.2 Bedürfnisse – 14
 - 2.2.3 Zusammenhang von Gedanken, Gefühlen und Körper – 17
- 2.3 Verhalten – 18**
 - 2.3.1 Verhaltensmodelle und Gründe – 18
 - 2.3.2 Einstellungen und Gedanken – 20
 - 2.3.3 Glaubenssätze und Erlaubnissätze – 22
- 2.4 Werte und Motivation – 24**
 - 2.4.1 Extrinsische und intrinsische Motivation – 25
 - 2.4.2 Werte und Lebensmotive – 27
- 2.5 Unterschiede zwischen Generationen – 30**
 - 2.5.1 Traditionalisten – 31
 - 2.5.2 Babyboomer – 31
 - 2.5.3 Generation X – 32
 - 2.5.4 Generation Y – 32
 - 2.5.5 Generation Z – 33
- 2.6 Einzigartigkeit von Menschen – 33**
- 2.7 Aufgaben für Ihr Lerntagebuch – 34**
 - Mein Lerntagebuch – 35**
 - Literatur – 42**

Führung ohne Menschen ist nicht möglich. Menschen führen, Menschen werden geführt – nicht nur in einer Hierarchie, sondern auch in Projekten. Oder auch in (fast) hierarchielosen Organisationen, wie denen, die Laloux in „Reinventing Organizations“ (siehe ► Abschn. 3.2) vorstellt. Gerade in Teams ohne Führungskraft müssen Mitarbeitende Verantwortung übernehmen – sie führen also ihre Kollegen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs, z. B. bei der Erstellung des Dienstplans für alle. In einem Projekt übernimmt auch die Spezialistin Führungsverantwortung, wenn sie die Projektleitung innehat, selbst wenn sie ansonsten kein Personal führt.

In vielen Organisationen werden Führungsaufgaben vergeben, ohne dass sich die Beauftragten Wissen über Menschen angeeignet haben. Häufig wird die Meinung vertreten, dass das nicht notwendig sei, denn die Projektleiterin oder der Abteilungsleiter habe kraft Amtes Weisungsbefugnis. Wenn Führung im Sinne von Befehl und Gehorsam verstanden wird, ist das richtig – ob jedoch die Mitarbeitenden dann wirklich motiviert sind, sich engagieren und ihre beste Leistung erbringen – und vor allem dem Unternehmen erhalten bleiben –, darf angezweifelt werden.

Im Berufs- und Führungsalltag werden die Themen Gefühle und Bedürfnisse häufig ignoriert, obwohl beides eng verbunden sein sollte, wie Bitzer anmerkt (Bitzer 2016, S. 57 ff.). Das Zeigen oder auch das Wahrnehmen von Gefühlen wird als unprofessionell oder unwissenschaftlich betrachtet; sie gehören nach Meinung vieler in das Privatleben. Menschen können jedoch ihr Zwischenhirn während ihrer Arbeitszeit nicht ausschalten; im negativen Fall unterdrücken sie mithilfe des Großhirns ihre Gefühle, mit langfristig negativen Folgen für die physische und psychische Gesundheit. Gleichzeitig werden seit einigen Jahren emotionale und soziale Kompetenzen von Führungskräften gefordert – die sie jedoch nur lernen und einsetzen können, wenn sie sich selbst und ihre eigenen Emotionen gut kennen.

Daher geht es zu Beginn zuerst um Menschen, um ihr Verhalten, ihre Gefühle und Bedürfnisse. Führungskräfte, die mehr Wissen über Menschen haben, können ihre Gruppe oder ihren Verantwortungsbereich leichter steuern und erzielen bessere Ergebnisse. Um Gefühle und Bedürfnisse besser zu verstehen, wird ein kurzer Blick auf die Funktionsebenen des Gehirns geworfen.

2.1 Die Funktionsebenen des Gehirns

Das Gehirn besteht aus drei Schichten bzw. Funktionsebenen, die miteinander verbunden sind:

- Das Stammhirn sorgt für die körperlichen Funktionen wie Herz-Kreislauf oder Immunsystem. Gleichzeitig sitzen dort die menschlichen Instinkte und angeborenen Antriebe wie Ernährung (Existenzsicherung), Kampf- und Fluchtverhalten.
- Im Zwischenhirn oder limbischen System liegen die Gefühle. Hier werden die emotionalen Erfahrungen abgespeichert und im Fall einer neuen Erfahrung sehr schnell mit früheren Erfahrungen abgeglichen. Je nach Art der Erfahrung – positiv oder negativ – erhalten Menschen ein angenehmes oder weniger angenehmes körperliches Signal.
- Das Großhirn ist der Sitz des Denkens, Wollens, Planens und der Impulskontrolle. Durch das Großhirn kann der Mensch die Folgen seines Handelns abschätzen. So können Menschen Signale aus den beiden anderen Gehirnschichten ignorieren, z. B. ihre Gefühle oder Bedürfnisse in bestimmten Situationen. Werden diese über längere Zeit ignoriert, so können Krankheiten entstehen (vgl. Fritsch 2012, S. 11 ff.).

Gefühle, in der Fachsprache Emotionen genannt, bedingen menschliches Verhalten sowie die Motivation von Menschen und hängen eng mit der Erfüllung von Bedürfnissen zusammen. Gleichzeitig hängen Gefühle mit Einstellungen und Gedanken zusammen – manchmal so unklar, dass sie kaum voneinander zu unterscheiden sind.

Daher ist es für zukünftige und jetzige Führungskräfte unabdingbar, sich mit eigenen und fremden Gefühlen und Bedürfnissen auseinanderzusetzen und sie von Pseudogefühlen, Einstellungen und Gedanken abgrenzen zu können.

2.2 Gefühle und Bedürfnisse

Grundsätzlich kommt jeder Mensch mit der Fähigkeit auf die Welt, Gefühle und Bedürfnisse zu empfinden. Mohr spricht hier vom sogenannten „Lebensstrom, der inneren Quelle des Lebens, die jedes Lebewesen in sich trägt“ (Mohr 2008, S. 67). Manche Bedürfnisse wie Hunger oder Durst bleiben zeitlebens deutlich spürbar, andere werden ggf. schon früh von Einflüssen durch Bezugspersonen verdeckt. Beispielsweise kann das Bedürfnis nach Autonomie von einer Familienstruktur verdeckt werden, die alle Kinder eng an die Herkunftsfamilie bindet.

Um den Zusammenhang zwischen Gefühlen, Gedanken und Körper einordnen zu können, werden in den folgenden Kapiteln Gefühle und Bedürfnisse beschrieben und erläutert.

2.2.1 Gefühle und Pseudogefühle

Die Wissenschaft kennt eine unterschiedliche Zahl von sogenannten Grundgefühlen, die alle Menschen auf der Welt empfinden können. An dieser Stelle soll die Auswahl von Mohr vorgestellt werden, die sich zum größten Teil mit anderen Ergebnissen deckt.

Gefühle ermutigen zum Handeln; die Grundgefühle werden so benannt, da sie unterschiedliche Handlungen auslösen, um menschliche Bedürfnisse wie Sicherheit oder Verhalten gemäß der eigenen Werte zu erfüllen (■ Tab. 2.1).

Neben den genannten Grundgefühlen gibt es noch die Liebe als Grundgefühl, die jedoch kein bestimmtes Verhalten erwartet. Menschen sind dann am Wohlergehen anderer interessiert ohne Erwartungen zu haben. Unter Liebe kann im Berufsleben Wertschätzung, Aufmerksamkeit und Interesse an anderen verstanden werden, z. B. wenn eine Führungskraft sich für Weiterentwicklung eines Mitarbeiters einsetzt oder sie den Sondereinsatz einer Mitarbeiterin öffentlich lobt. Auch das echte Zuhören gehört dazu; dazu mehr im ► Kap. 6.

Bitzer (vgl. 2016, S. 87 ff.) glaubt aufgrund seiner langjährigen Erfahrungen als Trainer und Berater, dass es sogar nur zwei wirklich bedeutsame Grundgefühle (er nennt sie Basisemotionen) gibt: Angst und Liebe (bzw. Wertschätzung etc.).

Das Grundgefühl Liebe mit seinen Synonymen im Unternehmensalltag wurde bereits oben beschrieben; Bitzer beschreibt darüber hinaus die Irritationen, die bei der Verwendung des Begriffs „Liebe“ bei Führungskräften ausgelöst werden. Er ist sich jedoch sicher, dass das Grundgefühl Liebe die Grundlage für Leistung und Motivation ist und daher in den Unternehmen mehr beachtet werden sollte, um Menschen an Unternehmen zu binden.

■ **Tab. 2.1** Grundgefühle. Eigene Darstellung nach Mohr 2008, S. 71 f.

Grundgefühl	Handlungen
Angst	Flucht, Kampf oder „tot stellen“, Suche nach Hilfe
Ärger	Um eine Situation zu ändern, wird Energie gesammelt. Gern soll die Änderung extern passieren. Ggf. ärgert man sich über sich selbst
Trauer	Abschied von einer unabänderlichen Situation. Phasen des Trostes, der Wut, des Alleinseins und Akzeptanz der Situation
Freude	Verstärkung des eigenen Verhaltens, Suchen von Kontakten, Entspannung des Körpers durch Endorphine
Scham	Wahrnehmung, dass jemand als Mensch abgewertet wird
Schuld	Nicht-stimmiges Verhalten mit den eigenen Werten führt zu Schuld als Gefühl; Wunsch nach Änderung oder Verhinderung eines ähnlichen Vorgehens in der Zukunft
Ekel	Bewahrung vor Gefahr durch Ungenießbares, die sofortige Körperreaktion hervorruft

Zum Grundgefühl Angst gibt es inzwischen sehr viele Untersuchungen, möglicherweise ist Angst das meist untersuchte Grundgefühl. In Zeiten von hoher Arbeitslosigkeit oder in Regionen mit wenig adäquaten Arbeitsplätzen neigen Menschen aus Angst zur Anpassung an die Anforderungen des Arbeitgebers. Ein weiterer Grund für dieses Verhalten ist sicherlich, dass Angst zu Unsicherheit, Mutlosigkeit und zur Ablehnung von Verantwortung und dem Treffen von Entscheidungen beiträgt und damit der Wirtschaft massiv schadet. Daher soll im Rahmen der Ausbildung zur Führungskraft (► Kap. 7) das Thema Grundgefühle mit den Schwerpunkten Angst und Wertschätzung/Liebe besprochen werden.

Es gibt jedoch einen weiteren Grund, warum das Grundgefühl Angst in der Gesellschaft und damit auch in den Unternehmen eine große Rolle spielt:

Menschen, denen in der Kindheit nicht erlaubt wurde, ihre echten Gefühle zu zeigen und damit zu verarbeiten, wie z. B. bei Angst oder Trauer („Ein Indianer kennt keinen Schmerz“ oder „Jungen weinen nicht“) zeigen häufig eher Wut oder Ärger als ihre echten Gefühle wie Verletzlichkeit oder Traurigkeit. In der Kindheit haben sie sich (unbewusst) entschieden, entweder Gefühle gar nicht mehr wahrzunehmen, also gefühllos zu werden und damit ein Ersatzgefühl zu spüren, dass ihre Familie akzeptiert (das kann durchaus Wut sein, wenn es in der Familie üblich ist, laut zu werden oder Türen zu knallen), oder die Angst/Trauer in sich festzuhalten und nach außen eine positive Haltung zu zeigen. Sind diese Menschen als Erwachsene wieder in so einer Situation, so reagieren sie mit Ärger, Gefühllosigkeit oder „lächeln“ die Trauer oder die Angst weg. Im Unternehmensalltag erkennen solche Führungskräfte weder die eigenen Gefühle bzw. Bedürfnisse noch die der Mitarbeitenden und können sie somit nicht nachvollziehen.

Beispiel

Ein Abteilungsleiter, der fast 40 Jahre lang sehr engagiert für sein Unternehmen gearbeitet und sich stark mit ihm identifiziert hat, erfährt einige Zeit nach einem Eigentümerwechsel von seinem direkten Vorgesetzten per Mail, dass er „nicht mehr Mitglied des Teams“ sei. Die Bedeutung der Nachricht kommt nicht bei ihm an (er ist doch Teammitglied, seit vielen Jahren!), er ruft seinen Vorgesetzten an und erfährt, dass er „gefeuert“

sei. Er ist sehr gefasst, obwohl er soeben den Sinn seines Seins verloren hat und äußert Verständnis für das Unternehmen, als er sich bei seinen Mitarbeitenden verabschiedet. Jahrgang 1943, durfte er niemals in seiner Familie Trauer oder Ängste zeigen und hat sie auch nicht in dieser für ihn existenziellen Situation gezeigt.

Auch Trauer ist ein wichtiges Grundgefühl in Unternehmen – nicht nur bei Kündigungen. In diesem Fall wurde einem Menschen gekündigt, der für Kollegen und Mitarbeitende eine wichtige Stütze und eine Säule des Unternehmens war. So hat nicht nur der betroffene Abteilungsleiter getrauert, sondern auch die Mitarbeitenden, die ihre Stütze verloren hatten. Gleichzeitig gab es keine angemessene Verabschiedung, sodass Mitarbeitende ihr Trauergefühl nicht verarbeiten konnten.

Auch bei der Planung und Umsetzung von Veränderungen kann Trauer empfunden werden, beispielsweise bei einer Umstrukturierung von Abteilungen oder bei der Übernahme des Unternehmens durch ein anderes. Wenn Menschen Veränderungen ablehnen, so hat das auch damit zu tun, dass sie sich nicht von Bestehendem und/oder Vertrautem verabschieden wollen. Projektleiter, die z. B. eine neue Software einführen sollen, sollten diese Grundgefühle kennen und ihr Verhalten darauf abstellen – dann können sie Mitarbeitende leichter ins Boot holen.

Weitere Gefühle, die bei bedeutenden Veränderungen entstehen, sind Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit. Hier geschehen Dinge, die die Betroffenen nicht beeinflussen können, z. B. die Insolvenz ihres Unternehmens oder die Verlagerung ihrer Arbeitsplätze ins Ausland. Viele Menschen unterdrücken jedoch dieses Gefühl aus Angst, ihr Leben nicht mehr kontrollieren zu können. Dabei gibt es positive Beispiele wie die wahre Geschichte eines Tochterunternehmens, das von der Muttergesellschaft wegen schlechter Rentabilität aufgegeben werden sollte:

Beispiel

Nach langen vergeblichen Kämpfen der Mitarbeitenden, Führungskräfte und Bürger des Ortes entschieden die vormaligen Führungskräfte gemeinsam mit allen Betroffenen, das Tochterunternehmen zu übernehmen und unter neuem Namen selbstständig weiterzuführen. Die Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit, die über Monate über allem hing, wurde somit in mutige und zukunftsorientierte Handlungen umgewandelt. Es ist heute noch, nach 10 Jahren, am Markt aktiv.

Auch innerhalb einer Abteilung kann eine Führungskraft mit der Situation konfrontiert sein, dass Mitarbeitende Sorgen haben (z. B. Pflege der alten Eltern). Oder sie muss mitteilen, dass Arbeitsplätze gestrichen werden. Hier ist es wichtig, zunächst die eigenen Gefühle zu erkennen (bin auch ich verzweifelt, weil ich betroffen sein könnte?) und dann zu verstehen, dass diese Gefühle (möglicherweise noch mehr) bei den Mitarbeitenden ebenfalls auftauchen. Gut ausgebildete Führungskräfte können dann alle Gefühle zulassen, ehrlich darüber sprechen und gemeinsam an Lösungen arbeiten.

Beispiel

Der Sohn einer Mitarbeiterin, 22 Jahre alt und mit Herzfehler, stirbt unerwartet während eines stabilen Phases. Die Mitarbeiterin traut sich nicht, mit ihrem Vorgesetzten darüber zu sprechen, da er Gespräche über Privates nicht zulässt, und lässt sich krankschreiben. Nach sechs Wochen kehrt sie zurück an ihren Arbeitsplatz, es geht ihr jedoch offenkundig schlecht, sie kann nicht in der Qualität arbeiten wie vor dem Tod ihres Sohnes.

Der Vorgesetzte sieht das, sucht jedoch nicht das Gespräch, sondern spricht nur über ihre Arbeit und kritisiert ihr Tempo. Als Vorgesetzter sollte eine solche Veränderung wahrgenommen und z. B. ein Vier-Augen-Gespräch angeboten werden. Wenn die Mitarbeiterin lieber mit einer anderen Person sprechen möchte, sollte das angeboten werden. Gemeinsam mit der Unternehmensleitung kann dann besprochen werden, wie grundsätzlich mit der Situation umgegangen werden sollte, z. B. eine befristete Arbeitszeitverkürzung, Trauerbegleitung, die der Arbeitgeber übernimmt o. ä.

Ableitung weiterer Gefühle

Von den Grundgefühlen werden weitere Gefühle abgeleitet; sie sind angenehm, wenn Bedürfnisse erfüllt – oder unangenehm, wenn Bedürfnisse nicht erfüllt werden.

Folgende kleine Aufzählung nach Fritsch (2012, S. 19–20) und Rosenberg (2007b, S. 36) zeigt

1. Beispiele für Gefühle, die sich auf die Zusammenarbeit in einer Organisation positiv auswirken, wenn Bedürfnisse von Führungskräften und Mitarbeitenden erfüllt sind:

- ermutigt
- zufrieden
- vergnügt
- motiviert
- zuversichtlich
- energievoll
- optimistisch
- sicher
- inspiriert
- vertrauensvoll
- befriedigt
- bereichert
- interessiert
- gestärkt

sowie

2. Beispiele für Gefühle, die sich auf die Zusammenarbeit in einer Organisation negativ auswirken, wenn Bedürfnisse von Führungskräften und Mitarbeitenden **nicht** erfüllt sind:

- ärgerlich
- feindselig
- verunsichert
- wütend
- resigniert
- misstrauisch
- entmutigt
- gestresst
- gehemmt
- mürrisch
- verdrießlich
- neidisch
- zermürbt.

Beim Lesen der Beispiele kann man sich sicherlich die entsprechende Atmosphäre in einer Organisation vorstellen. Um Gefühle wahrnehmen zu können, schlägt Fritsch sogenannte Gefühlslandkarten vor, die gedankliche, körperliche und verhaltensbezogene Aspekte beinhalten. Am Beispiel zweier Gefühle, die im Unternehmensalltag vorkommen, sollen sie in Kurzform vorgestellt werden (■ Tab. 2.2):

■ **Tab. 2.2** Die Gefühlslandkarte. Eigene Darstellung in Anlehnung an Fritsch 2012, S. 22 ff.

Gefühlslandkarte	Interesse	Angst
Zugehörige Gefühle	– angeregt, fasziniert, neugierig, offen, wissbegierig, wach, eifrig, aufmerksam, gespannt	– alarmiert, beunruhigt, entsetzt, gehemmt, befangen, panisch, besorgt, verzagt
Auslöser	– Situation ist neu und angenehm	– Verlust der Selbstbestimmung/ Gefahr durch jemanden
	– Etwas oder jemand erregt durch Verhalten oder Aussehen Aufmerksamkeit	– Situation ist neu, unbekannt und herausfordernd – Bewältigung ist ungewiss
	– Etwas weicht von der üblichen Routine ab	– (glauben) keine Kontrolle zu haben, nichts tun zu können
	– Etwas ist anders als bekannt	
Gedanken	– Da passiert etwas	– Das wird mir schaden, der wird mir schaden
	– Es ist neu, unbekannt	– Ich bin hilflos, ich kann nichts tun, ich schaffe es nicht, habe keine Kontrolle
	– Das ist spannend, interessant, wichtig	– Ich werde etwas ... (etwas Gutes) verlieren
	– Ich will das verstehen, wissen, ausprobieren	
Körperreaktionen	– Lebhaftes Mimik und Gestik	– Kloß im Hals
	– Wache offene Augen	– Leise, belegte Stimme
	– Aufrechte oder nach vorn gebeugte Haltung	– Herzklopfen, erhöhter Puls
	– Vitale Körperbewegungen	– Druck, flaues Gefühl im Magen
		– Erstarrung, Lähmung
		– Unfähigkeit, klaren Gedanken zu fassen
Handlungsimpulse	– Sich räumlich nähern	– Weglaufen, sich verstecken
	– Zeit für etwas/jemanden aufwenden	– Erstarren
	– Fragen stellen	– sich wehren/auseinandersetzen
	– Ganz Ohr sein	– nicht das sagen, was man denkt fühlt oder will

Durch die Gefühlslandkarten können sich Menschen selbst beobachten, z. B. durch ihre Gedanken oder ihre Handlungsimpulse, um ihre Gefühle wahrzunehmen. Ebenso können Führungskräfte ihre Mitarbeitenden beobachten und ihr Verhalten darauf ausrichten.

Pseudogeühle

Neben den echten Gefühlen gibt es auch sogenannte „Pseudogeühle“, die ursprünglich Marshall Rosenberg, der Entwickler der „Gewaltfreien Kommunikation“, so benannt hat (Fritsch 2012, S. 34).

Pseudogeühle sind Gedanken, die keinen Handlungsimpuls wie Gefühle auslösen, jedoch oft Gefühlen gleichgesetzt werden.

Beispiele sind

- Vermutungen („Ich habe das Gefühl, dass du...“)
 - Analysen über sich selbst („Ich fühle mich.... beliebt/unbeliebt, zuständig, überlegen, kompetent, ausgelastet, fleißig,...“)
 - Analysen über das Verhalten anderer („Ich fühle mich von dir.....gekränkt, klein-gemacht, benachteiligt, manipuliert, angetrieben, gemobbt....“ und „Ich fühle mich von dir nichtakzeptiert, beachtet, bestätigt, gesehen, unterstützt, verstanden...“)
- (vgl. Fritsch 2012, S. 35 f.).

Gedanken beeinflussen Gefühle; sie können vorhandene Gefühle verstärken oder abschwächen oder neue Gefühle auslösen. So können Gedanken unterstützen oder noch mehr zu Unsicherheit beitragen. Da es vielen Menschen schwer fällt, ihre Gefühle auszudrücken, nehmen sie Pseudogeühle zu Hilfe. Damit können jedoch ihre Gesprächs- oder Verhandlungspartner nicht erkennen, welche Bedürfnisse sie haben – ebenso wenig wie sie selbst.

Für Führungskräfte ist es sehr wichtig, dass sie klar erkennen, was sie gerade wirklich empfinden und welche Bedürfnisse dahinter stecken könnten.

In der Selbstreflexion im Coaching können verschiedene Situationen noch einmal durchgespielt werden, um dann zu sehen, welche Gefühle wirklich empfunden wurden. Darauf aufbauend können Coachees üben, wie sie ihre echten Gefühle wahrnehmen und angemessen zeigen können.

2.2.2 Bedürfnisse

-
- » Bedürfnisse sind allgemeine Lebensmotive, die alle Menschen auf der ganzen Welt haben, und die für unser körperliches, seelisches und soziales Überleben sorgen (Fritsch 2012, S. 39).

Gefühle haben die Aufgabe, auf die eigenen Bedürfnisse aufmerksam zu machen. Werden diese Bedürfnisse nicht erkannt bzw. unterdrückt und somit nicht erfüllt, oder hat jemand verlernt, sich selbst wahrzunehmen, dann kann es zu ernststen psychischen oder physischen Krankheiten kommen.

Grundbedürfnisse des Menschen sind

- Die Sicherung der Existenz (Überleben, Nahrung, Wasser, Unterkunft, Wohlbefinden etc.)
- der soziale Bezug bzw. der Kontakt mit anderen (Gemeinschaft, Zugehörigkeit, Respekt, Unterstützung, gemeinsame Werte)