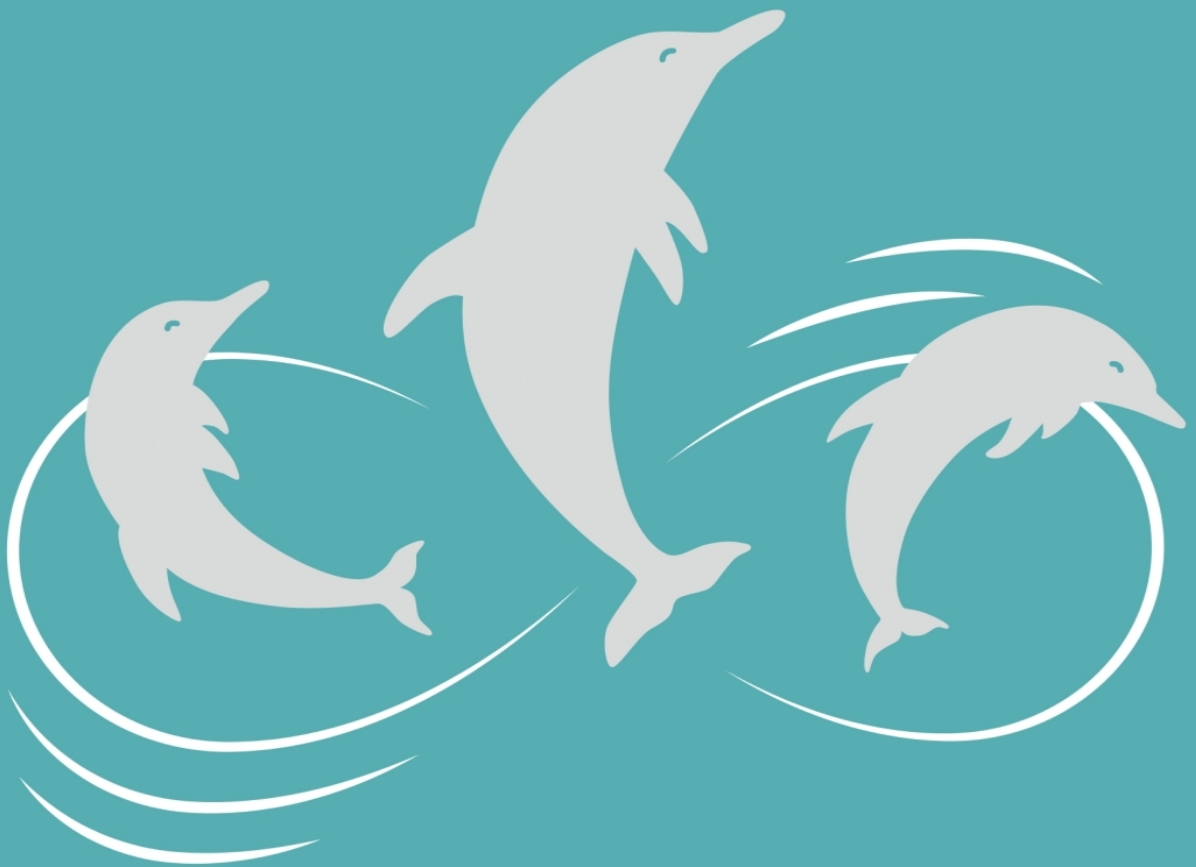


Maria Moll

# EMOTIONALE FÜHRUNG



Emotionale Führung und ihre Auswirkungen auf  
resilientes Verhalten – Erkenntnisse aus der kognitiven  
neurowissenschaftlichen Forschung für die Praxis

**Maria Moll**

# **Emotionale Führung**

Emotionale Führung und ihre Auswirkungen auf resilientes Verhalten – Erkenntnisse aus der kognitiv neurowissenschaftlichen Forschung für die Praxis

© 2022 Maria Moll

Covergrafik von Maria Moll in Zusammenarbeit mit dem Illustrator Michael Wirth

ISBN Softcover: 978-3-347-63907-2

ISBN Hardcover: 978-3-347-63908-9

ISBN E-Book: 978-3-347-63909-6

Druck und Distribution im Auftrag der Autorin:

tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist die Autorin verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne ihre Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag der Autorin, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Deutschland.

# Inhaltsverzeichnis

## 1 Einführung

## 2 Emotion

### 2.1 Definition von Emotion, Gefühl, Stimmung und Affekt

#### 2.1.1 Emotion

#### 2.1.2 Gefühl, Valenz und Stimmungen

#### 2.1.3 Affekt

#### 2.1.4 Verschiedene Emotions-Modelle

### 2.2 Die sechs psychoneuronalen Systeme

#### 2.2.1 Das Belohnungssystem und die Belohnungserwartung

#### 2.2.2 Das Stressverarbeitungssystem

#### 2.2.3 Das Bindungssystem

#### 2.2.4 Das interne Beruhigungssystem

#### 2.2.5 Die Impulskontrolle

#### 2.2.6 Realitätssinn und Risikobewertung

### 2.3 Die Biochemie der Emotion

#### 2.3.1 Dopamin

#### 2.3.2 Oxytocin

#### 2.3.3 Serotonin

#### 2.3.4 Noradrenalin

#### 2.3.5 Acetylcholin

#### 2.3.6 Endogene Opiode

- 2.3.7 Vasopressin
- 2.3.8 Cortisol
- 2.4 Die Emotionsregulation
  - 2.4.1 Emotionsregulation und Motivtypen
  - 2.4.2 Strategien der Emotionsregulation
  - 2.4.3 Die Amygdala und emotionale Verhaltensmuster

### **3 Führung**

- 3.1 Neuroleadership und die sieben Grundregeln nach Elger
- 3.2 Führung und Kommunikation – ein Ausschnitt
  - 3.2.1 Wohlwollendes Feedback
  - 3.2.1 Das Modell des Johari-Fensters
  - 3.2.2 Aktives Zuhören und Einführendes Zuhören
- 3.3 Die Führungskraft
  - 3.3.1 Aufgaben einer Führungskraft
  - 3.3.2 Basiskompetenzen einer Führungskraft
  - 3.3.3 Das ARIA Modell
  - 3.3.4 Das SCARF Modell
  - 3.3.5 Das Modell der sechs Haltungen und ihrer Entwicklungsstufen

### **4 Emotionale Führung**

- 4.1 Emotionale Führung als Bestandteil heutiger Führung
- 4.2 Wichtige Gehirnsysteme in der emotionalen Führung
  - 4.2.1 Das Emotionssystem
  - 4.2.2 Das Belohnungssystem und der motivationale Aspekt in der Führung
  - 4.2.3 Das Gedächtnissystem
  - 4.2.4 Das Entscheidungssystem
- 4.3 Intuition für Entscheidungen nutzen

- 4.4 Selbstregulation als Führungskompetenz
- 4.5 Empathie und Mitgefühl in der Emotionalen Führung
- 4.6 Wertschätzung und Vertrauen
- 4.7 Veränderungsbereitschaft
- 4.8 Der Flow Zustand
  - 4.8.1 Das Flow-Phänomen
  - 4.8.2 Das Yerkes-Dodson-Gesetz

## **5 Resilienz**

- 5.1 Definition Resilienz
  - 5.1.1 Der Resilienz Begriff aus der Psychologie
  - 5.1.2 Der Resilienz Begriff in der Neuropsychologie
- 5.2 Die Resilienz Faktoren
- 5.3 Innere Stärke durch Resilienz
  - 5.3.1 Resilienz – die Kraft des Herzens
  - 5.3.2 Resilienz und Stressbewältigung
- 5.4 Resilienz in der Arbeitswelt
  - 5.4.1 Die Bedeutung von Resilienz für Führungskraft und Mitarbeiter
  - 5.4.2 Führung und Gesundheit

## **6 Herausforderungen für die Führungskraft**

- 6.1 Haltung entscheidet
- 6.2 Selbstreflexion und Selbstregulation
- 6.3 Das Vier-L-Modell
- 6.4 Das PERFEKT-Schema
- 6.5 Beobachtung und Kontrolle versus Vertrauen

## **7 Schlussfolgerung und Ausblick**

**Danksagung**

**Über die Autorin**

**Abbildungsverzeichnis**

**Abkürzungsverzeichnis**

**Literaturverzeichnis**

## **Vorwort von Prof. Dr. Bruno Haller**

Wir alle erleben angespannte Zeiten mit immer schnellerem Wandel und grossen Veränderungen durch die fortschreitende Digitalisierung, Zeiten von politischen und wirtschaftlichen Krisen, Zeiten von Fachkräftemangel und Zeiten von Pandemien und grossen Unsicherheiten durch Falschinformationen. Dies hat dramatische Folgen für das private als auch für das berufliche Leben. Soll emotionsunwirksame oder gar emotionsschädliche Führung, egal ob in Kleinbetrieben oder Grosskonzernen, egal ob in hierarchisch oder holokratisch organisierten Unternehmen und Organisationen, egal ob in der hierarchischen oder lateralen Führung überhaupt noch Platz in unserer Gesellschaft haben? Ich bin der festen Überzeugung, dass die Antwort auf diese Frage ein klares «Nein» ist.

Nur emotional positiv wirksame Führung darf in heutigen Zeiten als auch in Zukunft noch angesagt sein, um alle in Unternehmen und Organisationen eingebundene Menschen, also Mitarbeitende in allen Funktionen sowie alle Führungskräfte selbst, zu stärken und zu motivieren. Nur damit sind Menschen in der Lage, langfristig und nachhaltig ihre Leistung zu erbringen und dabei gleichzeitig eine hohe persönliche Zufriedenheit zu erleben. Diese Form der emotional positiven Führung wirkt zugleich stresspräventiv und stärkt fortlaufend die persönliche als auch die team- und unternehmensorientierte Resilienz. Das Resultat: Eine Belegschaft mit hoher Performance und gleichzeitig hohem Wohlbefinden.



Maria Moll hat sich in ihrem vorliegenden Buch diesem Thema der emotional positiven Führung mit grossem Engagement angenommen, zeigt die (neuro-)wissenschaftlichen Grundlagen für deren Wirksamkeit auf und gibt gut nachvollziehbare praktische Anweisungen, wie diese positive Führungsform funktionieren kann. Eine sehr gute Anleitung für eine nachhaltige und gesunde Führung für heute und für die Zukunft.

Bruno Haller

# 1 Einführung

In heutiger Zeit, in der Globalisierung und Vernetzung, Homeoffice, Digitalisierung gekoppelt mit rasanten Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Arbeitsprozessen stattfinden, gibt es ein wachsendes Verlangen nach neuen Führungsinstrumentarien und Führungskompetenzen sowie der Neuerfindung (engl. „reinventing“) von Organisationen.

Begriffe wie Empathie, Feingefühl, Emotionale Führung, Beziehungsmanagement, Bindungsfähigkeit, Werteorientierung, Zugehörigkeit, Familienfreundlichkeit, Wertschätzung sowie Authentizität/Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Kongruenz, die Übereinstimmung von unbewussten und bewussten Emotionen als auch Sinnhaftigkeit und Ausrichtung nehmen an Bedeutung zu. Die Führungskräfte haben dabei unter anderem die Aufgabe, die menschliche Zusammenarbeit zu fördern und zu optimieren sowie die Mitarbeiter zu stärken, sodass sie sich – auch im Homeoffice – zugehörig und begleitet fühlen.

Um dies zu erreichen, benötigt eine Führungskraft gute Selbstreflexion, Feingefühl, eine bestimmte innere Haltung und Intention sowie ein Wissen über das Wesen der Emotionalen Führung. Was genau bedeutet Emotionale Führung? Welche Auswirkungen haben Emotionen und Gefühle auf das Belohnungssystem, die Emotionsund Selbstregulation oder

auf unser Gedächtnis, unsere Entscheidungen und somit auf die Leistung der Mitarbeiter?

Emotionen und Gefühle sind auch im beruflichen Kontext immer präsent und somit relevant für die Betrachtung auf der Führungsebene. Menschliche Führung, Resilienz in Unternehmen und Dialog als Ressource werden in einer durch Leistungs- und Ergebnisorientierung geprägten Lebens- und Arbeitswelt immer wichtiger. Die Frage nach der Motivation von Mitarbeitern, der Flexibilität, der Veränderungs- und Leistungsbereitschaft und ihrem Erhalt sowie einer Verantwortungsübernahme sind Themen von Führung.

Im Nachfolgenden wird die Autorin eine eigene gezeichnete bildhafte Beschreibung der einzelnen Elemente dieses Buches darstellen. Bilder sprechen Emotionen an und bleiben uns daher gut im Gedächtnis. Dies nutzt die Autorin die Karikatur einer Artischocke namens „Arti“, da diese in der Mitte ein Herz hat. Um an das Artischockenherz zu gelangen, schält man von außen nach innen, Blatt für Blatt die Artischocke ab. Je näher man dem Herzen kommt, desto weicher werden diese Blätter. Diese Metapher steht für die Autorin in unmittelbarem Zusammenhang mit den Themen dieses Buches: Emotionen, Emotionale Führung, Selbstregulation, innerer Haltung und Resilienz.

Dieses Buch basiert auf einer Literaturanalyse. Dabei wird ausschließlich deutschsprachige Literatur herangezogen. Genderneutrale Formulierungen oder das generische Maskulin werden verwendet, um die Übersichtlichkeit und Lesbarkeit zu gewährleisten. Angesprochen sind jedoch immer Leser beiderlei Geschlechts.