

Emotionale Kompetenz: 10 Hinweise, wie Sie als Boss persönlicher und menschlicher rüberkommen.

Managertool 7

Die Reihe ‚Managertools‘ richtet sich an Führungskräfte und Projektleitende, die sich schnell und direkt informieren wollen, wie sie typische Leadership-Herausforderungen konkret lösen können. Für Fragen und Erläuterungen kontaktieren Sie Caspar Fröhlich unter caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch.

Die praxisorientierten ‚Managertools‘ stehen Ihnen auf meiner Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.

Emotionale Kompetenz: Wie Sie als Boss menschlicher und persönlicher rüberkommen.

| | |
|---------------------------|---|
| Kontext | <p>Als Führungskraft sind Sie vielen Anforderungen und Erwartungen ihres Umfeldes ausgesetzt. Sie sollten für die Organisation gewisse Ziele erreichen, also fokussieren Sie auf die Sachebene. Nun kann dieser Sach-Fokus im Führungsverhalten so im Vordergrund stehen, dass sich die beteiligten Personen, zum Beispiel Ihre Mitarbeitenden, vernachlässigt vorkommen und sich beschweren, dass Sie distanziert, wenig persönlich und menschlich agieren. Wenn Sie kein Gegensteuer geben, kann es, dass Arbeitsbeziehungen gestört und über die Zeit die Arbeitsfähigkeit ganzer Arbeitsgruppen in Mitleidenschaft gezogen werden.</p> <p>Dieses Managertool zeigt auf, was Sie konkret machen können, um als Führungspersönlichkeit ‚menschlicher und persönlicher‘ rüberzukommen und weniger distanziert zu wirken.</p> |
| Beispielsituationen | <p>Bei einem internen Assessment Center erhalten Sie sehr positiven Bescheid. Einziger kritischer Punkt ist, dass Sie in stressigen Situationen stark auf die Organisationsziele fokussieren und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden aus dem Auge verlieren. Es besteht die Tendenz Sie die Gefolgschaft verlieren, weil Sie abwesend, distanziert und roboterhaft agieren.</p> <p>Oder: Sie übernehmen ein Team und merken mit der Zeit, dass die Arbeitsfähigkeit im Team beeinträchtigt wird durch persönliche Konflikte mit Personen, die sich beklagen, dass Sie nicht auf Ihre Bedürfnisse eingehen, zuwenig persönlich interessiert sind und zu schemenhaft agieren.</p> |
| Grundsätzliches Vorgehen | <p>Betrachten Sie jede Interaktion mit einer Person aus Ihrem beruflichen Umfeld als Gelegenheit, sich persönlich näher kennen zu lernen. Und in erst in zweiter Linie als Moment, um die eigenen Vorstellungen bezüglich Sachzielen auszudrücken. Dies gelingt am Besten, wenn Sie stark für eine angenehme Atmosphäre sorgen und Sie auch als Mensch fassbar werden.</p> <p>Im folgenden erhalten Sie zehn Ideen, was Sie konkret machen können, um von Ihrem Umfeld ‚menschlicher und persönlicher‘ wahrgenommen zu werden.</p> |
| Konkrete Ideen & Hinweise | <ol style="list-style-type: none">1. Führen Sie absichtslose Gespräche: Führen Sie informelle Gespräche mit Mitarbeitenden ohne konkretes Anliegen und Ziel. Einfach so. Für ein paar Minuten. Zum Beispiel, wenn Sie am Arbeitsplatz eines Mitarbeitenden vorbeigehen. Beginnen Sie mit Small Talk, der Sie interessiert. Erzählen Sie etwas aus Ihrem privaten Alltag. Fragen Sie wie ein bestimmtes Projekt so läuft.2. Halten Sie im nächsten Meeting ein Sekunde länger Augenkontakt: Schauen Sie Ihren Gesprächspartnern mal bewusst eine Sekunde länger in die Augen, als Sie dies bisher machen. Starren Sie nicht minutenlang, sondern schauen Sie bewusst Ihre Gegenüber eine Sekunde länger an als bisher.3. Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre in Sitzungen und Interaktionen: Sorgen Sie dafür, dass sich die Leute freuen, mit Ihnen eine Sitzung oder ein Gespräch zu führen. Einfach weil man immer etwas lernt, weil man zusammen lachen kann und/oder weil man sich von Ihnen positiv unterstützt fühlt. Achten Sie also für die ‚Versorgung‘ der Interaktionspartner mit Getränken, etc. und für die notwendige Leichtigkeit und Fröhlichkeit.4. Lachen Sie herzlich und strahlen Sie die Leute an: Schaffen Sie sich mindestens einmal in einer Sitzung oder während eines Telefonates die Gelegenheit, dass Sie selbst herzlich lachen können. Vielleicht auch über sich selber. Vermeiden Sie ironische, sarkastische oder zynische Bemerkungen.5. Schütteln Sie Hände mit Augenkontakt: Wenn Sie Distanz zu Leuten verringern wollen, so können Sie dazu das Begrüssungsritual des Händeschüttelns nutzen. Wenden Sie einen klaren und deutlichen Händedruck an (aber bitte keine |

- Klemmzange) und schauen gleichzeitig der anderen Person direkt und freundlich in die Augen. Am besten für eine Sekunde länger als bisher. Und nehmen Sie dazu bewusst eine freundliche Haltung ein.
6. **Bauen Sie die Leute auf:** grundsätzlich fühlen sich die meisten Mitarbeitenden immer zuwenig wertgeschätzt. Achten Sie als Führungskraft deshalb systematisch auf Dinge im Alltag, die Ihre Teammitglieder gut machen. Bringen Sie dies jeweils im Moment zum Ausdruck wie ‚Ich finde, Du hast dieses Meeting hervorragend vorbereitet‘ oder ‚Danke für die unkomplizierte Übernahme der Aufgaben von Heinz. Ich finde Du verhältst Dich überhaupt hilfsbereit‘.
 7. **Reagieren Sie auf die ‚Musikalität‘ von Aussagen:** Führungskräfte sind es gewohnt auf der Sachebene zu agieren. Reagieren Sie deshalb bewusst einmal nicht nur auf den verbalen, inhaltlichen Sachebene, sondern hören Sie heraus, welche Musikalität, welche Tonalität eine Aussage bezüglich der Befindlichkeit einer Person transportiert. Sprechen Sie das an: ‚Da hast Du viele Vorschläge gemacht, finde ich toll, gleichzeitig habe ich den Eindruck, dass Du Dich für keine Deiner Vorschläge persönlich begeistert. Ist das richtig oder wie siehst Du das?‘.
 8. **Starten Sie Sitzungen mit einem Warm Up:** Wenn Personen - auch solche die sich länger kennen - zusammenkommen, braucht es ein paar Momente bis sich diese einigermassen wohl fühlen. Meistens sind sie sich dessen gar nicht bewusst. Beginnen Sie deshalb jedes Meeting mit ein paar Minuten Gruppen Small Talk und steigen Sie NICHT sofort in die Sachthemen ein.
 9. **Fragen Sie Ihre Teammitglieder wie Sie ‚menschlicher & persönlicher‘ rüberkommen können:** Typischerweise helfen sich Personen gegenseitig gerne. Sie können deshalb mit Ihrem Umfeld in Beziehung treten (und Distanz abbauen) indem Sie ausgewählte Personen konkret fragen, was Sie tun können, um menschlicher & persönlicher rüberzukommen (ausführliche Beschreibung dieses Vorgehen finden Sie im Managertool 3: ‚Ask-your-colleague-Ansatz‘).
 10. **Take a break. Breathe.** ☺

Mögliche Schwierigkeiten

Obwohl die Hinweise und Ideen methodisch leicht umzusetzen sind, sollten Sie bei der Durchführung auf potenzielle Fallstricke achten:

- **Fokussieren Sie sich bei der Umsetzung.** Bilden Sie eine Short List von maximal 2-3 Ideen aus obiger Liste. Setzen Sie einen Monat lang konsequent die erste Idee um. Dann weben Sie im 2. Monat die zweite Idee systematisch ein. Analoges Verfahren für die dritte Idee. Nach einem Quartal machen Sie mit sich ein kurzes Debriefing, was geklappt hat was weniger.
- **Achten Sie auf Authentizität.** Wenn Ihnen gar nicht nach herzhaftem Lachen zumute ist, dann verzichten Sie darauf. Wenn Sie keine Punkte finde, die Sie bei Ihren Mitarbeitenden beeindrucken, dann verzichten Sie auf entsprechende positive Aussagen. Wenn Sie über längere Zeit keine positiven Punkte finden, kontaktieren Sie einen Business Coach.
- **Die Umsetzung fühlt sich ‚künstlich‘ an:** Wenn man das Verhalten auf anpasst, fühlt sich das im eigenen Innern komisch oder seltsam an. Schlicht, weil man es nicht gewohnt ist. Es ist wie bei einem Tanzkurs: es braucht tausend Wiederholungen, bis ein gelernter Schritt in Fleisch und Blut übergegangen und Routine geworden ist.

Weiterführende Lektüre

- Leil Lowndes: *How to be a People Magnet*, McGraw-Hill, 2001.
- Eugen Schmid, Stefan Fritz: *Meeting for Success*, Verlag Executive-Coach 2010.

Kostenlose Downloads

Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung:

Managertool 1: Umgang mit Low Performern

Managertool 2: Performance des eigenen Teams verbessern

Managertool 3: On-the-job Führungskompetenz verbessern : Frag dein Umfeld

Managertool 4: 10 Tools zur Erhöhung der eigenen Führungskompetenz

Managertool 5: Aligning Expectations – 5 Konversationsfelder mit Ihrem Boss, damit das nächste Jahr ein Erfolg wird

Managertool 6: Q&A-Kompetenz – Wie Sie Ihre Q&A-Sessions interessant gestalten

Managertool 7: Emotionale Kompetenz – 10 Hinweise, wie Sie als Boss menschlicher und persönlicher rüberkommen.



Caspar Fröhlich arbeitet als Executive Coach und Unternehmensberater für Führungskräfte und Geschäftsleitungen von international tätigen Unternehmen. Er ist Co-Redakteur der Zeitschrift ‚OrganisationsEntwicklung‘, Research Associate für Coaching-Forschungsprojekte bei verschiedenen Universitäten und Mitglied bei den Berufsverbänden ASCO, EMCC und ICF. Auf der Website www.froehlich-coaching.ch finden Sie weitere, frei erhältliche Beiträge und Videos zu Leadership-Themen.

Publikationen: ‚Werkzeuge des Wandels – die 30 wirksamsten Tools des Change Managements‘ (Schäffer-Poeschel, 2012; Caspar Fröhlich, Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler)

Kontakt: caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung darf nur mit Zustimmung von Caspar Fröhlich Executive Coaching erfolgen. Copyright © 2013, Froehlich Executive Coaching