

# "Führen mit Gefühl"

## Die Bedeutung von Emotionen im Führungsalltag und was daran erlernbar ist.

**Dr. Stephan Buchhester (BU):** Herr Stadelmaier, Sie haben gerade ein Buch zum Thema Führung und Emotionen geschrieben. Wieder mal ein Buch zum Thema "Führung" – oder, was ist diesmal anders?

**Ulrich W. Stadelmaier (US):** Es geht nicht um die üblichen Verdächtigen, wie Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung, sondern um den gezielten Einsatz von Gefühlen, um Führungsziele zu erreichen.

**BU:** Was ist der Nutzen den Führungskräfte aus der Lektüre Ihres Buches ziehen?

**US:** Endlich Gewissheit darüber und die Rechtfertigung dafür, dass Gefühle kein störendes Beiwerk der Arbeit sind, sondern ein entscheidender Bestandteil der Führungstätigkeit.

**BU:** Als freier Mitarbeiter der DGP und Spezialist für das Thema Führung – wo besteht aus Ihrer Perspektive der dringendste Handlungsbedarf?

**US:** Darin, das Tabu zu brechen: Gefühle und deren Steuerung – quasi die Emotionsarbeit müssen fester Bestandteil der Führungskräfteentwicklung werden!

**BU:** Und, was bedeutet es mit Emotionen zu arbeiten, wie muss ich mir das vorstellen?

**US:** Emotionsarbeit bedeutet, dass man den Ausdruck der eigenen Gefühle so steuert, dass es dem Erreichen beruflicher Ziele dient, und dass man bestimmte Erwartungen erfüllt, die mit der eigenen Berufsrolle verknüpft sind. Stellen Sie sich mal eine Verkäuferin vor, deren Mimik und Gestik von dem Berufsgebot der Freundlichkeit abweicht – Kunden würden sie wahrscheinlich als unprofessionell bezeichnen. Unter Emotionsarbeit kann man nun die Techniken verstehen, mithilfe derer Menschen versuchen, ihren Gefühlsausdruck an die beruflichen Rollenerwartungen anzupassen.

**BU:** Und welche Techniken sind das?

**US:** Grob kann man zwei Klassen unterscheiden. Einerseits so genannte surface-acting-Techniken: Ihnen ist gemein, dass Menschen damit quasi versuchen, ihre wahren Gefühle nach außen hin zu verschleiern, also andere Gefühle auszudrücken, als sie tatsächlich haben. Andererseits gibt es so genannte deep-acting-Techniken: Hiermit versuchen Menschen, die entsprechenden Gefühle wirklich in sich herzustellen – der Gefühlsausdruck entspricht dann dem inneren Empfinden.

**BU:** Sie berichten in Ihrem Buch auch über die Rolle der Persönlichkeit. Welche Rolle spielt sie denn genau bei der Emotionsarbeit von Führungskräften?

**US:** Wie vermutet hat sich gezeigt, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale die Wahrscheinlichkeit beeinflussen, mit der Führungskräfte eher die eine oder die andere Technik der Emotionsarbeit nutzen.

Wenn Führungskräfte zum Beispiel auch außerhalb des Berufs dazu neigen Gefühle eher nach außen hin zu unterdrücken, dann ist das bei der Arbeit auch eher so.

**BU:** Was würden Sie als wichtigste praktische Schlussfolgerung aus Ihrer Untersuchung bezeichnen?

**US:** Gefühle sind eine entscheidende Komponente der täglichen Führungstätigkeit. Sie sollten gezielt anerkannt und

genutzt werden, um Führungsaufgaben zu stemmen. Man sollte das zum Gegenstand der Führungskräfteentwicklung machen.

**BU:** Wie schaffen Sie die Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis in Ihrem Training?

**US:** Die wissenschaftlich soliden Grundlagen sind nur das Gerüst, aber ich nutze sie dazu, persönliche Erfahrungen von Führungskräften neu zu beleuchten und in gewinnbringende Bahnen zu lenken. Vorlesungen kann man an der Uni lauschen, im Training zählt beruflicher Alltag! Darum leben die Trainings die ich für die DGP halte vor allem von praktischen Übungen und der permanenten Aktualisierung durch den intensiven Austausch mit Führungskräften. Außerdem potenzieren sich durch die offene Kooperation innerhalb der DGP die Erfahrungen aller Führungskräfte-trainer in meinen eingesetzten Methoden.

**BU:** Noch abschließend die Frage "Stadelmaier-live" wo gibt es das das nächste Mal, wo könnte ich als Führungskraft mal mehr über diese neuen Ideen erfahren?

**US:** [lacht] "Stadelmaier-live" gibt es immer mal wieder. Am besten ist es, wenn sich Interessenten direkt bei einer der vier Geschäftsstellen der DGP informieren. Die Kollegen dort, können dann genau sagen, wo ich das nächste mal, Emotionen und Führung zusammenbringe.

**BU:** Vielen Dank für das Gespräch!



Dr. Stephan Buchhester im Gespräch mit Ulrich W. Stadelmaier



Ulrich Stadelmaier (2008). *Führung, Emotionen und Persönlichkeit. Emotionsarbeit von Führungskräften.* Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

ISBN-13: 9783639015010  
EUR 79,00

