Foto: Mattias Wegner

**Ludwig Andrione**
Psychologe (M. Sc.), Vorstandsvorsitzender der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V. und freiberuflicher Unternehmensbegleiter.
*ludwig.andrione@wirtschaftspsychologie-bdp.de*

## Liebe Leserinnen und Leser,

vor einigen Jahren durfte ich für einen großen Konzern an der Neugestaltung der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit mitarbeiten. Emotionale Kompetenz war damals eine dringliche Neuerung. Heute scheint sie ein etablierter notwendiger Aspekt von Führung zu sein, was sich gerade in den vergangenen Jahren manifestiert hat, besonders dort, wo es um virtuelle Teams, unpersönliche Meetings und das Büro als Ort der menschlichen Begegnung geht. Aber auch im Blue-Collar-Bereich macht sich ein menschlicherer, zugewandter Umgang immer besser. Deswegen haben wir in dieser Ausgabe unseren Schwerpunkt auf emotionale Kompetenz gesetzt.

Ein Befund, den Sie aus der Lektüre dieses Hefts mitnehmen werden: Beim Umgang mit Emotionen haben viele Organisationen und Unternehmen trotz bester Absichten weiterhin Lernbedarf. Im Interview sagte uns etwa der Psychologe Wolfgang Roth, der als Coach Führungskräfte trainiert: „Wir bewegen uns immer noch in einer Mindset-Kultur und im Motivationsbereich, weniger im ‚Feelset' und in der Integration von Gefühlen." Wie aber wird eine Führungskraft zum „Emotional Leader"? Dafür muss sie als Erstes die psychologischen Grundbedürfnisse von Menschen kennen, schreibt Denis Mourlane in seinem Beitrag. Er bietet Ihnen darin außerdem eine kurze Anleitung, wie Sie sich selbst weiterentwickeln und Ihr eigenes Verhalten reflektieren können. Markus Ebner legt beim Thema Führungsverhalten einen starken Fokus auf positive Emotionen im Rahmen des PERMA-Lead-Modells, während sich Nicole Nolden, Fee Vogel und Anja Gebhardt den Gefühlen von Trauernden widmen – und der Frage, wie mit ihnen umzugehen sei. Ein wichtiger Beitrag, denn bei Trauer zeigen sich Vorgesetzte und Kolleg:innen von Betroffenen oft genug hilf- und sprachlos. Ähnlich wertvoll sind auch die Empfehlungen zu achtsamer Agilität, die Ihnen Lotte Bock und Madiha Rana geben. In meiner Rolle als Fachgruppenleiter in der Sektion Wirtschaftspsychologie, aber auch in meiner Beratertätigkeit höre ich immer wieder, wie Agilität mit „flexibel alles einfach irgendwie machen" verwechselt wird. Daher freut es mich besonders, dass Frau Bock und Frau Rana diese Thematik mit einem realistischen Blick und praktischen Tipps aufgegriffen haben.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

# Inhalt


1
**Editorial**

4
**News & Trends**

41
**Sachliche Romanze**
Weinen Sie im Homeoffice dem guten alten Büro hinterher? Oder lässt Sie der Abschied kalt? Svenja Hofert geht Trennungsgefühlen in der Arbeitswelt nach.

60
**5 Bücher, die mich inspirieren**
Die Wirtschaftspsychologin Franziska Kramer stellt ihre wichtigsten fünf Bücher vor.

64
**Vorschau/ Impressum**

## HR

8
**Die agile Arbeitswelt braucht Achtsamkeit**

Prozesse, Strategien und auch die Menschen in einem Unternehmen sollen flexibel und schnell auf Veränderungen reagieren. Doch der Ruf nach Anpassung kann uns überfordern, wenn wir dabei allein auf das Tempo fokussieren. Wir sollten stattdessen öfter innehalten, um achtsam mit uns selbst und unserer Umgebung umzugehen.

## Führung

14
**Transformative Autorität in der Führung**

Wer führt eigentlich? Und wer folgt? Das fragen wir uns permanent, meist unbewusst. Die Frage könnte auch lauten: Wer hat Autorität? Dabei ist Autorität kein Ding, das sich besitzen lässt, sondern eine Beziehung, in der Menschen über freiwilliges Führen und Folgen verhandeln.

20
**Warum Alpinismus bessere Entscheidungen lehrt**

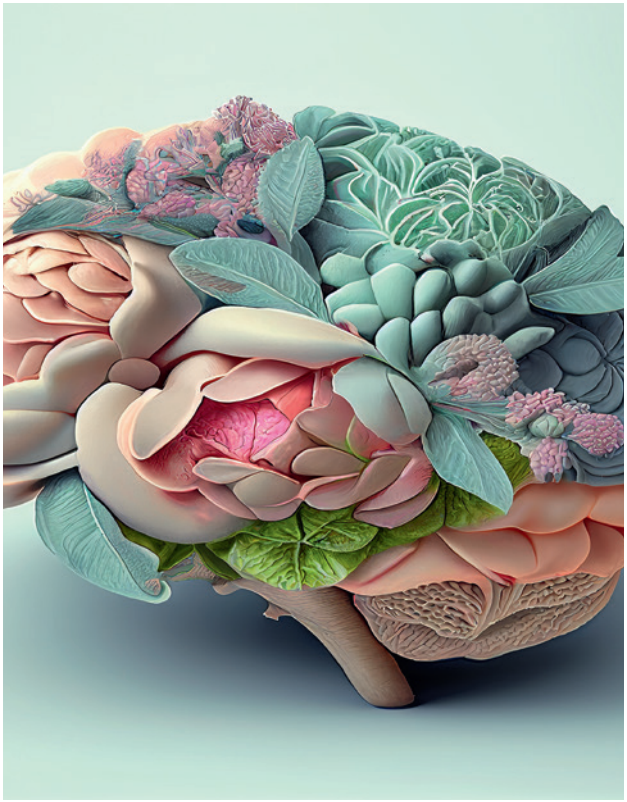
Wir Menschen überschätzen gern unsere Fähigkeiten. Einige Unternehmen bauen auf dieser kognitiven Verzerrung ihren Erfolg auf. Andere steuern damit geradezu in den Ruin. Doch wie verhindert man, dass Selbstüberschätzung zu fatalen Fehlentscheidungen führt? Ein Blick in die Domäne Alpinismus hilft hier weiter.

## Schwerpunkt

# Mit Positive Leadership Potenziale entfalten

Arbeit soll Spaß machen. Das wünschen sich viele Menschen. Organisationen mit einer positiven Kultur erscheinen ihnen attraktiver. Führungskräfte haben hier eine zentrale Rolle. Dafür müssen sie nicht die Stimmungskanone spielen, aber sie sollten für positive Emotionen am Arbeitsplatz sorgen. . Mit Positive Leadership fördern sie Mitarbeitende und werden selbst resilienter.

26



32
**Mehr Motivation durch Emotional Leading**

Entscheidend für erfolgreiche Führung ist es, die psychologischen Grundbedürfnisse von Menschen zu kennen. Gute Orientierung bietet hier die Konsistenztheorie von Klaus Grawe. Mit diesem Wissen können Führungskräfte die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden gezielt ansprechen, um den wohl größten Motivator in ihnen zu fördern – die Erwartung positiver Emotionen am Arbeitsplatz.

42
**„Permanente Veränderungen erzeugen starke Emotionen“**

Wie viele Emotionen tun dem Miteinander am Arbeitsplatz gut? Und wie können Führungskräfte dafür sorgen, dass aus Gefühlen ein kreatives Arbeitsklima entsteht? Ein Gespräch mit dem Fürther Wirtschaftspsychologen Wolfgang Roth, der Führungskräfte coacht und in Resilienz trainiert.

48
**Emotionale Intelligenz kann man lernen**

Der Mensch legt in der Arbeit seine Emotionen nicht mit dem Mantel in der Garderobe ab. Doch welchen Raum bekommen sie? Wie erwünscht ist es tatsächlich, dass wir uns lebendig zeigen? Die Antwort ernüchtert: Gefühle werden am Arbeitsplatz weiterhin kaum zugelassen. Es ist an der Zeit, dies zu ändern: Unternehmen und Organisationen sollten die Schlüsselkompetenz emotionale Intelligenz fördern.

54
**Trauer – mehr als eine Privatsache**

Bei Trauer betreten wir oft unsicheres Terrain, erleben die eigene Sprachlosigkeit und Ohnmacht. Die Betroffenen fühlen sich im Gegenzug einsam und isoliert. Dabei ist es so wichtig, am Arbeitsplatz das Thema nicht zu ignorieren oder zu bagatellisieren. Aber auch wilder Aktionismus kann schaden. Unternehmen sollten bei Trauer also bewusst agieren. Mit klaren Vorgaben für den Trauerfall sorgen sie für mehr Sicherheit in der Krise.

Foto: Berit Kessler/Adobe Stock