

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 165 (1999)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Emotionen und Führung  
**Autor:** Knellwolf, Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-65912>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 20.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## Emotionen und Führung

Ulrich Knellwolf

**Den teilweise heute noch nachgelebten philosophischen und theologischen Traditionen zufolge wird das Zeigen von Emotionen oft als Schwäche interpretiert. Tatsächlich aber verlieren jene Führungskräfte, welche – echt oder gespielt – keine Emotionen zeigen, in kürzester Zeit ihre Glaubwürdigkeit. Emotionen können vielmehr sogar starke Triebfedern zu herausragenden Leistungen sein.**

Wir leben in philosophischen und theologischen Traditionen, die der Emotionalität nicht besonders gewogen sind.

Das lateinische Wort «emoveo» heisst «hinaustreiben», «vertreiben». Wer Emotionen hat, ist ein «emotus», ein aus sich Hinausgetriebener. Wenn wir den Menschen als eine in sich geschlossene Einheit verstehen, zu der die soziale Dimension erst nachträglich hinzukommt, dann bedeutet es, Selbstverlust und Schwäche, aus sich hinausgetrieben zu werden. So versteht die antike Philosophie der Stoa die Emotionen.

Teile der christlichen Theologie haben diese stoische Auffassung übernommen. Emotionen gelten als ein Herd der Sünde; Emotionen zeigen heisst schwach werden und sich zur Sünde hinreissen lassen.

### Fragwürdige philosophische und theologische Traditionen

Diese Traditionen sind unter zwei Aspekten problematisch:

Erstens ist der Mensch kein in sich abgeschlossenes Wesen, zu dem die soziale Dimension erst als etwas Sekundäres hinzukäme. Vielmehr ist der Mensch ein von Grund auf soziales Wesen. Ausserhalb der sozialen Dimension ist er eine lebensunfähige Abstraktion.

Zweitens definiert die Theologie den Sünder als in sich verkrümmten Menschen. Wenn dieser nur auf sich selbst Bezogene ein Stück weit aus sich hinausgetrieben wird, geschieht ihm Gutes. Denn nur wenn er nicht in sich selbst verkapselt, sondern ein Stück weit aus sich heraus und bei andern ist, ist der Mensch bei sich selber.

Von den fragwürdigen philosophischen und theologischen Traditionen ist die allgemeine Ansicht übriggeblieben, dass Emotionen schwach machen. Wer Emotionen zeigt, hat angeblich wenig Selbstbeherrschung, gilt deshalb als unberechenbar und unzuverlässig, als Schwächling. Führung aber verlangt Stärke. Folglich – so der häufig gezogene Schluss – schliessen Führung und Emotionen einander aus.

### Ohne Emotionen keine Glaubwürdigkeit

Demgegenüber ist zu unterstreichen, dass schnell die Glaubwürdigkeit verliert, wer keine Emotionen zeigt. Natürlich sind die einen mehr, die andern weniger emotional veranlagt. Wer aber überhaupt keine Emotionen zu zeigen sich bemüht, erregt den Verdacht, er habe zu viele in sich und werde von der Angst beherrscht, er könnte die Kontrolle darüber verlieren, wenn er sie auch nur ein wenig zulasse. Der Superstarke erscheint so als Schwacher.

Noch unglaublicher als gespielte Emotionslosigkeit sind gespielte Emotionen. Während gespielte Emotionslosigkeit, wenn sie sich verrät, Mitleid mit dem den Starken spielenden Schwachen hervorruft, der Angst vor seinen Emotionen hat, bewirken gespielte Emotionen Misstrauen. Sie werden nicht, wie oft gemeint, als ein Zeichen von Zuwendung empfunden, sondern als Abwendung. Sie erscheinen als Heuchelei und Lüge und machen die Beziehungen kaputt, weil sich die Empfänger gespielter Emotionen für dumm verkauft vorkommen. Wenn gespielte Emotionslosigkeit isoliert, so tut es gespielte Emotion erst recht.

Auch wenn Emotionen uns überschwemmen, werden wir isoliert. Einer, der im Jähzorn wütet, ist, obwohl die Wut scheinbar einem andern gilt, nur noch mit sich selbst beschäftigt.

Es sind aber besonders die verdrängten Emotionen, die ausbrechen wie ein Sturzbach.

### Emotionen als Antrieb zu guten Leistungen

Emotionen dürfen nicht verdrängt werden, auch nicht in der Führung. Der allzeit starke, weil emotionslose Vorgesetzte ist kein Ideal, sondern eine Abstraktion. Stark ist, wer sich auch erlauben kann, Schwächen zu zeigen. Darin aber ist noch kein Meister vom Himmel gefallen; es braucht Übung. Wir müssen Emotionen bei uns selber zulassen, damit wir sie kennen und etwas damit anfangen. Dann werden Schwächen zu einem Element der Stärke; Emotionen werden starke Antriebe zu guten Leistungen. ■



Ulrich Knellwolf,  
Dr. theol.  
8702 Zollikon-Zürich.