

„Leader brauchen emotionale Intelligenz“

Was Führungskräfte heute dringend mitbringen müssen

Emotionale Intelligenz wird für den Führungserfolg immer wichtiger – unter anderem, weil die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen komplexer werden. Zudem werden die Belegschaften heterogener. INDUSTRIEBEDARF sprach mit Barbara Liebermeister, der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

INDUSTRIEBEDARF: Frau Liebermeister, wie wichtig ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg?

Barbara Liebermeister: Ungemein wichtig – obwohl kein Unternehmen bei uns anruft und sagt: Unsere Führungskräfte brauchen mehr emotionale Intelligenz.

IB: Sondern?

Liebermeister: Zum Beispiel „Unseren Führungskräften gelingt es nicht, ihre Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen“ oder „Die Mitarbeiterfluktuation ist bei uns sehr hoch“.

IB: Sie benennen also ein Problem.

Liebermeister: Ja, oder eine Herausforderung, vor der ihre Organisation steht. Analysiert man diese jedoch, dann zeigt

sich oft, dass es eine Ursache dafür gibt: Das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter sowie das Bewusstsein für die emotionalen Prozesse, die in ihnen ablaufen, sprich die emotionale Intelligenz, ist nicht ausreichend ausgeprägt.

IB: Warum ist das so wichtig?

Liebermeister: Aus einem simplen Grund: Weil die Mitarbeiter Menschen und keine in Serie gefertigten Maschinen sind. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Biografien und Persönlichkeiten, ihre Werte und Bedürfnisse. Wenn alle gleich wären, würde es genügen, den Führungskräften – wie bei einer Kaffeemaschine oder Mikrowelle – eine Gebrauchsanweisung in die Hand zu drücken und zu sagen: „Wenn

ihr Probleme beim Führen habt, schaut da hinein.“ Anders sieht es aus, wenn die Mitarbeiter sehr verschieden sind. Dann kann man den Führungskräften zwar Grundregeln zum Beispiel für das Führen von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben, doch wie sie das Gespräch konkret gestalten, das müssen sie in der Situation weitgehend selbst entscheiden. Und genau dies erfordert große emotionale Intelligenz bzw. Einfühlungsvermögen.

IB: Fällt es den Führungskräften denn wirklich so schwer, die Beziehung zu ihren Mitarbeitern adäquat zu gestalten?

Liebermeister: Das ist natürlich von Person zu Person sowie je nach Situation sehr unterschiedlich. Insgesamt habe ich jedoch den Eindruck: Den Führungskräften fällt es heute schwerer, tragfähige Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufzubauen und sie effektiv zu führen als noch vor ein, zwei oder gar drei Jahrzehnten.

IB: Warum?

Liebermeister: Aus vielerlei Gründen. Zum einen sind die Belegschaften heute heterogener als früher. Zudem sind die Mitarbeiter selbstbewusster und fordernder – speziell in den Berufen und Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht. Hinzu kommen weitere Faktoren. Inzwischen werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen in oft bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Also haben die Führungskräfte nicht mehr einen so unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie früher. Zudem können sie seltener zu ihnen sagen „Tue dies und das; dann haben wir Erfolg“, weil



sich die Herausforderungen, Rahmenbedingungen sowie Kundenwünsche immer rascher ändern. Also müssen sie verstärkt auf die Kompetenz und Loyalität ihrer Mitarbeiter vertrauen und sie sozusagen an der langen Leine führen. Aufgrund all dieser Faktoren sind viele Führungskräfte gerade auf der unteren und mittleren Ebene heute hochgradig verunsichert. Sie haben zudem vielfach den Eindruck: „Die da oben lassen uns im Regen stehen.“

IB: *Wie entsteht dieser Eindruck?*

Liebermeister: Auch aufgrund der aktuellen Diskussion über das Thema Führung. Zum Beispiel geistert seit Jahren der Begriff „Holokratie“ umher. Er bezeichnet eine nichthierarchische Organisationsform, bei der die Organisation aus einer Vielzahl selbstständiger Einheiten, sogenannten „Holons“, besteht. Die Mitglieder der „Holons“ haben keine Führungskräfte bzw. Vorgesetzten. Sie treffen vielmehr im Rahmen der übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst. Realisiert wurde dies zwar bisher fast nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Garagenfirmen primär aus dem IT-Bereich. Und von den zwölf Organisationen, die Frederic Laloux in seinem 2014 erschienenen Buch „Reinventing Organizations“ als Beleg für die Realisierbarkeit angeführt hat, kehrten die meisten wieder zu einem Mix aus Top-down- und Bottom-up-Management zurück. Trotzdem fragen sich viele Führungskräfte aufgrund solcher Diskussionen, ob Führung bzw. Führungskräfte in den Unternehmen künftig überhaupt noch gebraucht werden. Dies auch, weil in den letzten Jahren viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis legten.

IB: *Warum?*

Liebermeister: Unter anderem, weil ihnen oft selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Das heißt, in einer Situation des Umbruchs, in der viele Führungskräfte selbst Halt und Orientierung benötigt hätten, wurde an sie - aus meiner Warte - ein falsches Signal gesendet.

IB: *Zeigt dies nicht auch einen Mangel an emotionaler Intelligenz auf der Top-Ebene von Unternehmen?*

Liebermeister: Zumindest ist es Indiz dafür, dass auch Top-Managern zuweilen ein Gespür dafür fehlt, was sie mit ihren Beschlüssen, Worten und Taten bei den ihnen nachgeordneten Führungsebenen auslösen - zumindest reflektieren sie das zu wenig. Dies soll jedoch keine allgemeine Managementschelte sein, denn dies würde dem Problem nicht gerecht.



Barbara Liebermeister ist Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin und Managementberaterin ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“.

IB: *Inwiefern?*

Liebermeister: Nun, an die Spitze größerer Unternehmen wie zum Beispiel die DAX-Konzerne gelangen nur Personen, die fachlich topfit und brillante Analytiker sind. Sie haben zudem in der Vergangenheit schon oft bewiesen, dass sie andere Menschen führen und für sich und ihre Ideen begeistern können.

IB: *Warum fällt es ihnen trotzdem oft so schwer, die Mitarbeiter mitzunehmen?*

Liebermeister: Unter anderem, weil sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt selbst unter extrem hohem Druck stehen.

Nehmen Sie zum Beispiel die Top-Manager der Automobilindustrie oder der Banken. In deren Haut möchte ich nicht stecken. Die wissen selbst nicht, wie es in ihren Branchen mittel- und langfristig weitergeht. Sie ahnen es bestenfalls. Trotzdem müssen sie ihre Unternehmen erfolgreich führen. Hinzu kommt: Haben sie endlich einen vorläufigen Plan oder eine Strategie, dann wird diese immer häufiger durch sogenannte „schwarze Schwäne“ - also nicht oder nur schwer vorhersehbare Ereignissen wie der Brexit, der Handelsstreit USA/China, die Iran-Krise - obsolet gemacht. Als fast schon normal bzw. menschlich erachte ich es da, wenn Top-Manager auch mal eine

Entscheidung per E-Mail verkünden, von der sie selbst im Nachhinein sagen: Da hätte ich wohl besser zum Telefonhörer gegriffen oder das persönliche Gespräch gesucht.

IB: Wann ist die Gefahr solcher Fehlentscheidungen am größten?

Liebermeister: In Stresssituationen und wenn man Mitarbeiter aus der Ferne führt.

IB: Was meinen Sie damit?

Liebermeister: Wenn ich mit einem Mitarbeiter oder Kollegen in einem Raum sitze, bekomme ich sozusagen automatisch mit, wie er tickt. Und wenn ich zu ihm etwas sage, spüre ich anhand seiner Reaktion unmittelbar, ob meine Botschaft ankommt oder nicht, und kann im Bedarfsfall eine Information oder Erklärung nachschieben. Anders ist es, wenn die Personen, die mir unterstellt sind oder mit denen ich kooperiere, ganz wo anders arbeiten – zum Beispiel an einem anderen Standort oder gar in einem anderen Land –, sodass ich sie im Extremfall nur ein, zwei Mal pro Jahr treffe oder ihnen sogar noch nie persönlich begegnet bin. Dann wird es extrem schwierig, sich in den jeweils anderen hineinzuversetzen und zu erahnen, was meine Informationen oder Botschaften bei ihm bewirken – zumal dann die Kommunikation weitgehend per E-Mail oder via Mittler erfolgt. In dieser Situation befinden sich heute nicht nur Top-Manager,

sondern zunehmend auch Führungskräfte auf der operativen Ebene.

IB: Inwiefern?

Liebermeister: Weil auch sie immer häufiger vor der Herausforderung stehen, mehr oder minder virtuelle Teams zu führen und zu inspirieren, denen nicht selten auch Personen angehören, deren disziplinarische Vorgesetzte sie nicht sind – wie zum Beispiel externe Dienstleister oder Mitarbeiter anderer Abteilungen. Entsprechend sorgsam sollten, nein müssen Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und den Personen, mit denen sie kooperieren, gestalten. Deshalb ist es kein Zufall, dass das Konzept des „Mindful leadership“, also des achtsamen Führens, aktuell auf eine recht große Resonanz stößt.

IB: Was beinhaltet es?

Liebermeister: Im Wesentlichen zielt es darauf ab, die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster, die wir alle – also auch die Führungskräfte – verinnerlicht haben, zu durchbrechen. Statt reflexartig, sozusagen automatisch auf einen Impuls zu reagieren, geht es darum, zunächst einmal zu reflektieren „Warum möchte ich so reagieren?“ und „Was würde eine solche Reaktion bei meinem Gegenüber vermutlich auslösen?“, um sich dann bewusst für eine Reaktion zu entscheiden, die zielführender ist.

IB: Das erinnert an den bekannten Spruch „besser erst mal eine Nacht darüber schlafen“.

Liebermeister: Der trifft es zum Teil auch. Denn gerade in Druck- und Stresssituationen neigen wir Menschen dazu, in blinden Aktionismus zu verfallen, und der kann gerade in Situationen, in denen die Mitarbeiter ohnehin verunsichert sind, also Halt und Orientierung benötigen, verheerend wirken. Deshalb sollten eigentlich alle Führungskräfte systematisch daran arbeiten, ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion bzw. zur Reflektion ihres Verhaltens und Steuerung ihrer Gefühle gezielt auszubauen, denn ohne diese Kompetenzen können sie ihre Wirksamkeit nicht erhöhen und sie werden auch nie echte Leader. Das allein genügt aber nicht. Mindestens ebenso wichtig ist es aus meiner Warte aktuell, dass die Unternehmen bzw. die oberen Führungskräfte den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebenen top-down nachhaltig vermitteln: „Wir brauchen euch, denn Führung wird im digitalen Zeitalter und in der VUKA-Welt immer wichtiger.“ Sie müssen ihnen sozusagen den Rücken stärken, denn ohne ihre aktive Unterstützung gelingt den Unternehmen zum Beispiel die digitale Transformation nie.

IB: Frau Liebermeister, wir danken Ihnen für das Gespräch.

www.ifidz.de

Mitarbeitermotivation: Zufriedene Teams leisten mehr

Laut einer Untersuchung des Beratungsunternehmens Gallup haben in Deutschland 14 Prozent der Arbeitnehmer schon innerlich gekündigt und weitere 71 Prozent machen lediglich Dienst nach Vorschrift. Bleiben also nur 15 Prozent, die ihren Job mit Begeisterung ausüben. Dadurch entgehen der Wirtschaft jährlich rund 103 Milliarden Euro. „Führungskräfte sollten den Faktor Mitarbeiterzufriedenheit nicht unterschätzen. Denn wer gern zur Arbeit kommt, ist auch bereit, mehr zu leisten. So erzeugen motivierte Mitarbeiter letztlich auch mehr Umsatz“, verrät Oliver Kerner, Vertriebs-trainer, Speaker und Coach aus Bremen und Gründer von OK Training.

Experten unterscheiden zwei Arten von Motivation. Die extrinsische Motivation kommt von außen, zum Beispiel, weil der Chef Bonuszahlungen oder Beförderungschancen bietet. Allerdings wünschen sich die meisten Unternehmen intrinsisch motivierte Mitarbeiter. Sie arbeiten aus einem inneren Antrieb heraus, weil sie Freude an ihren Aufgaben haben oder einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. „Diese Personen verfügen meist über eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen und denken nicht über einen Jobwechsel

nach. Allerdings bedeutet dies nicht, dass Führungskräfte sich zurücklehnen können, denn auch intrinsische Motivation lässt sich fördern“, erklärt Oliver Kerner. Wer das Gefühl hat, dass sein Chef ihn nicht zu schätzen weiß, wird schnell den Antrieb verlieren. Deshalb spielen Lob, Feedback und Anerkennung im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle. Außerdem sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht permanent kontrollieren, sondern ihnen Vertrauen entgegenbringen und selbstständiges Arbeiten fördern.

Eine angemessene Entlohnung gehört selbstverständlich dazu, aber auch Maßnahmen wie kostenlose Bahntickets für den Arbeitsweg oder eine Mitgliedschaft in Fitnessstudios oder Sportvereinen leisten ihren Beitrag zur Zufriedenheit der Mitarbeiter. Weiterer Vorteil: Wer attraktive Arbeitsbedingungen bietet, zieht auch qualifizierte Bewerber an. „Auch ein gutes Arbeitsklima zählt sich aus. Dazu zählt etwa eine respektvolle Kommunikation. So sollte Kritik immer konstruktiv und sachlich geäußert werden“, rät Oliver Kerner.

Weitere Informationen unter www.gallup.de und www.ok-trainings.com