

Plädoyer für die Manager der Emotionen

18.07.2005 - **Alle Jahre wieder veröffentlicht das Marktforschungsinstitut Gallup die Ergebnisse einer interessanten Studie. Die regelmäßige Umfrage unter Deutschen Arbeitnehmern untersucht deren Einstellung zur Arbeit. Mit konstant erschreckenden Ergebnissen: Demnach gehen nur 15 Prozent aller Arbeitnehmer gern zur Arbeit (2004).**

von Michael Blochberger (Institut CIT)

Die Stimmung ist mies

Der überwiegende Anteil der Befragten sieht keine besondere Verpflichtung dem Arbeitgeber gegenüber. 70 Prozent machen nur Dienst nach Vorschrift. Die übrigen Arbeitnehmer haben bereits innerlich gekündigt und verhalten sich entsprechend.

So unwahrscheinlich pessimistisch diese Zahlen erscheinen, nach meinen Beobachtungen kommen sie in vielen Unternehmen der Wahrheit recht nahe. Der Wettbewerb auf den sich europäisierenden Märkten nimmt stetig zu, der Veränderungsdruck wächst, die Organisationen mutieren zu immer unüberschaubareren Konstrukten. Und die Menschen fühlen sich in ihnen nicht mehr zu Hause. Die Verantwortlichen haben keine Zeit, sie mitzunehmen. Die Stimmung ist auf dem Nullpunkt.

Aber es geht auch anders

Die Statistik verbirgt, dass es auch in Deutschland anders geht. In fast allen Organisationen finden wir Abteilungen und Teams, in denen die Arbeit mit Freude getan wird. Hier ist die Stimmung gut. Hier hat man Spaß an der Leistung. Hier werden auch härtere Arbeitsbedingungen als Herausforderung gesehen und angenommen. Hier herrscht eine konstruktive Einstellung.

Nun liegt die Vermutung nahe, dass da, wo gerne gearbeitet wird, die angenehmere Arbeit verrichtet wird, mehr Geld verdient wird, die besseren wirtschaftlichen Perspektiven herrschen oder einfach die sympathischeren Kolleginnen und Kollegen sitzen. In solcher Situation würden wir uns idealer Weise alle wohl fühlen. Was ist also nahe liegender, als hier die Ursachen für mehr Engagement zu suchen?

Was sind die Erfolgsfaktoren?

In vielen Fällen spielen diese Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Trotzdem erklären sie nicht, warum in gänzlich vergleichbaren Abteilungen oder Teams völlig unterschiedliche Situationen vorzufinden sind. Dort, wo im gleichen Unternehmen das eine Team Top-Leistungen bringt, herrscht im nächsten Frust, schlechte Laune und eine hohe Fluktuation. Alles Zufall?

Nein! In zahlreichen Studien konnten wir immer wieder nachweisen, dass die Hauptursache für schlechte Arbeitseinstellung, mangelnde Kommunikation und häufige Kündigungen in den mangelnden emotionalen Qualitäten der Führungskraft zu suchen sind. Ich bin überzeugt, dass in der unzureichenden emotionalen Intelligenz Deutscher Manager die Hauptursache für unsere schlechte Arbeitsstimmung liegt. Ein emotional intelligenter Umgang mit Mitarbeitern ist immer noch die Ausnahme - trotz Daniel Golemans Bestseller vor 10 Jahren!

Defizite bei den Führungskräften

Als Nation des Pflichtbewusstseins und der Zuverlässigkeit verhalten wir uns im Vergleich zu unseren Nachbarn wenig emotional kompetent. Zucht und Ordnung haben im Unternehmen einen höheren Stellenwert als Identität und Vertrauen. In der Regel wird nicht der sozial kompetente, integrative Mitarbeiter befördert, sondern der durch Konkurrenzdenken "gehärtete" und fachlich Kompetenteste

wird zum Vorgesetzten bestimmt. Dort wird er in einem Schnellkursus mit so genannten Führungstechniken vertraut gemacht und dann auf seine Kollegen losgelassen.

Die wenigsten Manager sind sich ihrer persönlichen Defizite im Umgang mit ihren Mitarbeitern bewusst und arbeiten an ihrer Entwicklung. Die Mehrzahl ist in ihrer Führungsverantwortung schlicht überfordert. Sie geben den Druck, der auf ihnen lastet, einfach weiter oder glänzen mit indifferentem Verhalten. Oft fehlt es ihnen an Ehrlichkeit, Klarheit oder Menschlichkeit. Sie scheuen die Auseinandersetzung, drücken sich um Gespräche, können keine Anerkennung geben und verspielen sich mit Arroganz jedes Vertrauen. Entsprechend schlecht werden sie von ihren Mitarbeitern beurteilt.

Positive Gefühle wecken

Dabei wollen die meisten Arbeitnehmer nur als Menschen verstanden und mit Respekt behandelt werden.

Daniel Goleman schreibt in seinem Buch "Emotionale Führung", die wichtigste Führungsverantwortung sei es, positive Gefühle in den Menschen zu wecken. Die Gefühle entstehen aber, wenn die Führungskraft aus einer inneren Sicherheit heraus in der Lage ist, Leidenschaft und Begeisterung auf die Mitarbeiter zu übertragen. Das heißt, sie ist gefordert, sowohl auf die aktuelle Situation als auch auf den individuellen Charakter des Kollegen sensibel und flexibel einzugehen.

Es erfordert eine Vielzahl emotionaler und sozialer Kompetenzen, um diese verschiedenen Rollen zu beherrschen:

1. Ein vorbildliches, visionäres Auftreten, wenn es gilt, das Team für neue Ziele zu begeistern.
2. Eine beratende Kompetenz, um Mitarbeiter zu fördern und mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.
3. Eine gefühlsorientierte Kommunikation, um Mitarbeiter zu integrieren und zu motivieren.
4. Die Bereitschaft zu demokratischem Konsens, um Zustimmung und Identifikation der Mitarbeiter zu stärken.
5. Eine fordernde Einstellung, um die Teamleistung zu steigern und höhere Ziele zu erreichen.
6. Eine selbstbewusste Entscheidungskompetenz, um in Notsituationen für Klarheit und Sicherheit zu sorgen.

Die Manager, die mehrere dieser Fassetten zu leben verstehen, erhalten von den meisten Untergebenen auch gute Beurteilungen. Keiner kann auf allen Gebieten perfekt sein, denn dazu bedarf es eines nahezu erleuchteten Charakters. Aber wir können belegen, dass die Führungskräfte, die sich bemühen, allen Situationen gerecht zu werden und ihre Führungsaufgaben mit Gefühl angehen, von den Arbeitnehmern anerkannt und gewürdigt werden. Auch wenn sie selbst einmal darunter leiden müssen.

Das kann uns Hoffnung geben, dass es mit den Qualitäten Deutscher Führungskräfte doch noch bergauf geht. Die Vorbilder sind unter uns. Es gibt sie in vielen Organisationen. Wir können von ihnen lernen. Wir müssen nur endlich akzeptieren, dass falsch verstandene Härte und fachliche Kompetenz allein keine ausreichenden Führungskompetenzen sind.

Eine Führungskraft erhält ihre Anerkennung aufgrund ihrer vielseitigen sozialen Fähigkeiten. Eine Führung, die nur auf Angst und Gehorsam setzt, kann ihre Mitarbeiter nicht gewinnen und reduziert deren Leistung auf ein notwendiges Minimum.

Was wir benötigen, sind Manager die sich selbstkritisch engagieren und ihre eigene emotionale Entwicklung über ihre wirtschaftliche Karriere stellen. Ein guter Manager ist ein Manager, der anderen als Vorbild dienen kann. Er versteht es, mit seinen eigenen Emotionen umzugehen und weiß auf die Emotionen anderer konstruktiv einzugehen.