

Die Geschäftsführerkrankheit

Emotionale Führungskompetenz entwickeln

Das ist ein eindeutiger Fall der „Geschäftsführerkrankheit“: Das Informationsvakuum rund um eine Führungskraft, das entsteht, wenn Mitarbeiter wichtige (oder unangenehme) Informationen zurückhalten. Warum ist das so? Manchmal fürchten Mitarbeiter, die ihrem Vorgesetzten Bericht erstatten sollen, seinen Zorn – vor allem, wenn sein Führungsstil

Ergebnis ist jedenfalls eine Führungskraft, die nur teilweise darüber informiert ist, was rund um sie vorgeht. Sie wird durch den natürlichen Instinkt genährt, dem Chef gefallen zu wollen.

Warum enthalten wir Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten wollen – ob es nun ein Vorgesetzter oder ein



Roland Finke

„Ich habe so oft das Gefühl, dass man mir nicht die Wahrheit sagt“, so die Erfahrungen mancher Geschäftsführer.

„Die Leute erzählen mir keine direkten Lügen, aber ich spüre, dass sie Informationen zurückhalten oder wichtige Fakten verschleiern. Sie sagen mir nicht alles, was ich wissen muss. Ich muss immer erraten, was wirklich los ist.“

Untergebener ist –, ehrliches Leistungsfeedback vor? Weil es unangenehm sein kann. Wir haben Angst, die Gefühle dieser Menschen zu verletzen oder sie auf andere Weise aufzuregen. Doch während wir im Allgemeinen dazu neigen, die Wahrheit über die Leistungen anderer für uns zu behalten (merkwürdigerweise nicht nur Negatives, sondern auch Positives), wünschen wir uns alle diese Rückmeldungen über unsere eigenen Leistungen. Aufrichtiges Feedback ist von besonderer Bedeutung.

Welche Rolle spielt die Selbsteinschätzung für die Geschäftsführerkrankheit?

Zweifellos ist die Selbstwahrnehmung und die Fähigkeit einer Führungskraft, ihre Leistungen selbst zutreffend zu beurteilen, ebenso wichtig wie das Feedback, das sie von anderen bekommt. Doch genau darin besteht die vielleicht schädlichste Form dieser Krankheit: Während die meisten Menschen dazu neigen, ihre eigenen Fähigkeiten bis zu einem gewissen Grad zu überschätzen, überbewerten gerade jene Menschen, die die schwächsten Leistungen erbringen, ihre Fähigkeiten am meisten. Diese allzu menschliche Schwäche kann gravierende Folgen haben, nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für die Unternehmen, die sie leiten.

Ehrliche Informationen über Führungsqualitäten können also entscheidend für die Selbstwahrnehmung einer Führungskraft und damit für ihre Entwicklung und

befehlend oder fordernd ist. Einige Mitarbeiter liefern ihren Vorgesetzten nur positive Informationen, um als gute Teamspieler dazustehen – oder aus Angst, als blasphemische Ketzer zu gelten, wenn sie sich gegen „das Übliche“ aussprechen. Oder sie möchten einfach optimistisch wirken und lassen deshalb negative Fakten unter den Tisch fallen. Das

Effektivität sein. Warum fordern Spitzenmanager dieses Feedback dann nicht ein? Es liegt nicht daran, dass sie eitel sind oder sich für unfehlbar halten. Bei Gesprächen mit Führungskräften kamen wir zu dem Schluss, dass sie kein Feedback einholen, weil sie glauben, dass sie sich ohnehin nicht verändern können. Jede Führungskraft, auch wenn sie bereits älter ist, kann ihren Führungsstil ändern. Oft übertragen sich diese Veränderungen auf ihr Team und lösen in der Folge wichtige Veränderungen in der gesamten Organisation aus.

Nehmen wir z.B. einen sehr erfolgreichen Verkäufer, der aufgrund seiner guten Arbeit zu einer Führungskraft befördert wird. Durch seine Erfolge manifestiert er einen sehr fordernden Führungsstil. Er zeigt als Führungskraft dieselbe hohe Motivation die Ergebnisse zu verbessern, die ihn zu einem herausragenden Verkäufer gemacht hatte. Doch in seiner neuen Position demotivierte er seine Mitarbeiter damit. Wird der Stress größer und rücken Termine näher, beginnt er, einen befehlenden Stil anzuwenden. Er sagt den Leuten, welche Verkaufsziele sie haben, statt gemeinsam realistische Ziele festzulegen. Die Atmosphäre wird immer angespannter.

Zuerst sollte die Führungskraft sich auf die Leistung seiner Verkäufer konzentrieren, anstatt auf seine eigene. Das bedeutet, dass er seine Mitarbeiter bei ihrer Entwicklung unterstützen soll, also kurz gesagt, den coachenden und den visionären Stil einsetzen muss.

Führungskompetenzen lassen sich erlernen

wie Golf oder Gitarre spielen. Jeder, der den Willen und die Motivation hat, kann seine Führungsqualitäten verbessern, wenn er die nötigen Schritte unternimmt.

Obwohl Studien zeigen, dass eine Schulung echte Veränderungen bewirken kann, sind sie meist nicht nachhaltig. Es sind dramatische Ergebnisse im Vergleich zum „Flitterwocheneffekt“ der meisten Schulungen, bei denen nach drei bis sechs Monaten von der anfänglichen Verbesserung fast nichts mehr zu bemerken ist. Bei der Entwicklung dauerhafter Führungskompetenzen spielt unsere Motivation und unsere Einstellung zum Lernen eine immens wichtige Rolle. Die Menschen lernen das, was sie lernen wollen.

Doch es gibt eine gute Nachricht: Obwohl viele Schulungen für Führungskräfte ihre Wirkung mit der Zeit verlieren, können dauerhafte Verbesserungen erreicht werden, wenn die richtigen Grundprinzipien befolgt werden. Die Voraussetzung dafür sind bewusste Bemühungen, Motivation und emotionales Engagement.

Die Motivation zur Veränderung

Lebenslügen

Selbsttäuschung ist eine gefährliche Falle, die eine realistische Selbsteinschätzung verhindert. Wenn wir in diese Falle tappen, nehmen wir nur noch das wahr, was unser verzerrtes Selbstbild bestätigt und ignorieren alles andere. Überraschend ist, dass viele Menschen nicht das Negative, sondern das Positive ausblenden.

Wir stellen fest, dass die Führungskräfte mit der höchsten emotionalen Intelligenz aktiv negatives und positives Feedback einholen. Sie verstehen, dass sie ein vollständiges Spektrum von Informationen brauchen, um bessere Leistungen zu erbringen – egal ob diese Informationen angenehm sind oder nicht.

Zur Wahrheit vordringen

Um effektiver zu werden, müssen Führungskräfte die Informationsquarantäne rund um ihre Person durchbrechen. Es gibt nicht viele Mitarbeiter, die den Mut aufbringen, einem befehlenden Vorgesetzten zu sagen, er sei zu schroff oder könnte visionärer oder demokratischer sein. Deshalb müssen emotional intelligente Führungskräfte die Wahrheit selbst herausfinden. Die effektivsten Führungskräfte schätzen sich selbst sehr ähnlich wie ihre Mitarbeiter ein.

Die Diktatur der Schwächen

Sobald eine Führungskraft über Feedback ein vollständiges Bild von sich selbst erlangt hat, ist sie bereit, sich mit ihren Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen. Die meisten Menschen wissen aus eigener Erfahrung, dass man sich allzu oft ausschließlich auf seine Schwächen konzentriert. Schließlich wird in Organisationen ständig darüber gesprochen, besonders wenn es um Führungskompetenzen geht. Eine Arbeitskultur kann diese Ausrichtung auf Schwächen fördern, vor allem wenn eine Führungskraft nur die Probleme in der Organisation sieht.

Der Stress des Führens

Führung ist an sich mit Stress verbunden. Wenn unser Stress zunimmt oder unsere Motive, Macht ausüben zu wollen, angesprochen werden, reagiert unser Körper mit einer vermehrten Ausschüttung der Stresshormone Adrenalin und Noradrenalin. Das lässt den Blutdruck steigen und der Körper bereitet sich auf Aktion vor. Gleichzeitig schüttet der Körper das Stresshormon Cortisol aus, dessen Wirkung noch länger anhält als die des Adrenalin und das Lernen hemmt. Aus diesen Gründen erlernen wir neue Führungsqualitäten am besten unter Bedingungen, in denen wir uns sicher fühlen, aber nicht so entspannt sind, dass uns die Motivation dabei abhanden kommt.

Das ganze Team auf Kurs bringen

Was kann geschehen? Die handelnden Personen ändern sich nicht. Es gibt in dieser Zeit keine besondere Personalfluktuations. Was sich ändert, ist die Art ihrer Zusammenarbeit: Das Klima ermuntert nun alle, ihre emotionale Intelligenz anzuwenden und ihre Führungskompetenzen zu erweitern. Jeder Manager hat die Möglichkeit, anhand der im letzten Heft genannten fünf Erkenntnisse, sich weiterzuentwickeln und so ein neues Führungsklima zu schaffen.

Die Veränderung der einzelnen Führungskraft ist nur der erste Schritt. Als Nächstes muss sich eine kritische Masse resonanter Führungskräfte entwickeln. Das verändert die Qualität der Zusammenarbeit und fördert die kontinuierliche Entwicklung solcher Führungskräfte. Die effektivste Form der Führungskräfteentwicklung geht Hand in Hand mit Veränderungen in der gesamten Organisation. Damit werden wir uns in der nächsten Ausgabe beschäftigen.