

Führungskräfte im Unternehmen

Der "richtige" Führungsstil?!

Roland Finke

Ein Fitness-Studio ist ein Ort, an dem eine Dienstleistung angeboten wird, die von möglichst vielen Menschen genutzt werden soll. Jeden Tag geben wir uns Mühe, neue Kunden zu gewinnen und die Mitglieder nicht zu verlieren. Bieten wir eine gute Dienstleistung, ist dies einfacher.

Im Bereich des Kundenservices – dem heiligen Gral der Dienstleistungsbranche – spielt die Übertragung von Stimmungen eine große Rolle. Die Arbeit im Kundenservice ist als äußerst stressig bekannt. Die Mitarbeiter sind oft mit heftigen Emotionen seitens der Mitglieder konfrontiert, übertragen ihre Stimmung aber auch auf diese. Aus geschäftlicher Sicht sind Mitarbeiter mit schlechter Laune natürlich ein schwerwiegender Nachteil. Unhöflichkeit ist ansteckend, was dazu führt, dass die Mitglieder unzufrieden oder sogar verärgert sind, und zwar unabhängig von der Qualität der Dienstleistung und dem Angebot.

Kann man das Klima eines Unternehmens quantifizieren?

Es ist erwiesen, dass positiv eingestellte Mitarbeiter eher bereit sind, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, um unsere Mitglieder zufrieden zu stellen. Es gibt sogar einen Logarithmus, der diesen Zusammenhang vorhersagt: Eine Verbesserung des Serviceklimas

um 1 % bringt eine Erhöhung der Einnahmen um 2 % (siehe Abbildung).

Das bedeutet nicht, dass allein das Klima die Unternehmensergebnisse bestimmt. Analysen lassen aber darauf schließen, dass das Arbeitsklima sehr wohl einen Einfluss auf die Geschäftsergebnisse hat. Ein Klima zu schaffen, in dem die Mitarbeiter ihr Bestes geben, macht sich bezahlt in harten Geschäftsergebnissen.

Wenn das Arbeitsklima die Geschäftsergebnisse beeinflusst, was beeinflusst dann das Klima?

Der Chef, der Geschäftsführer, die Führungskraft und der damit verbundene Führungsstil.

Eine der grundlegenden Aufgaben von Führungskräften ist es, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken. Das geschieht über die Erzeugung von Resonanz, die Mitarbeiter zu Höchstleistungen bringen kann. In weit angelegten Studien wurde der Einfluss einer Führungskraft auf seine Mitarbeiter anhand der Gehirnforschung untersucht.

Das Modell der emotionalen Führung stützt sich also (wahrscheinlich als einzige Managementtheorie) auf Erkenntnisse der Neurologie.

Das Wesen emotional intelligenter Führung

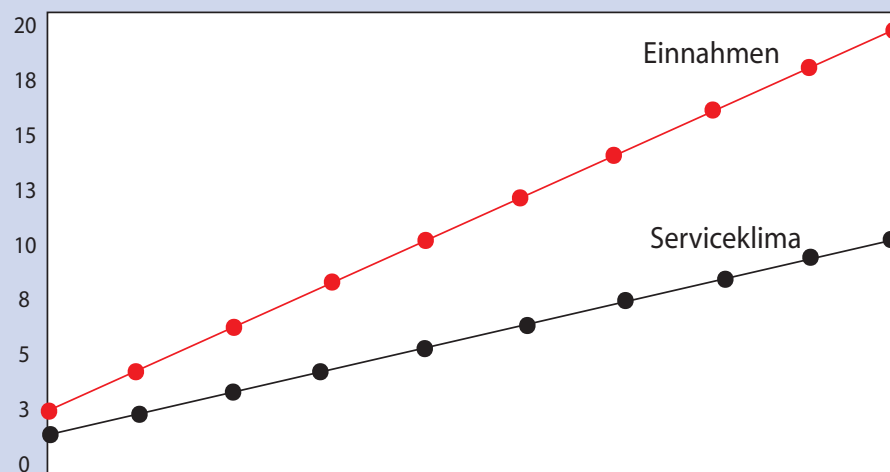
Egal was Führungskräfte tun, ihr Erfolg hängt davon ab, wie sie es tun. Selbst, wenn sie alles andere richtig machen, werden sie nicht so erfolgreich sein wie sie könnten oder sollten, wenn sie an der grundlegenden Aufgabe scheitern, die Emotionen in die richtige Richtung zu lenken. Es gibt unterschiedliche Herangehensweisen für Aufgaben oder Krisensituationen. Den Unterschied macht oft aus, welche Stimmung der Manager vermittelt. Entweder er bewirkt Widerstand und Feindseligkeit oder Optimismus und Inspiration.

Führungskräfte unterscheiden sich dadurch, inwieweit sie die Rolle von Emotionen am Arbeitsplatz verstehen!

Die emotionale Dimension

Einfach gesagt, hat der Anführer jeder Gruppe die Macht, die Emotionen der anderen zu lenken. Und damit kommen wir zu einem anderen wichtigen Aspekt emotional intelligenter Führung: Ihre Auswirkungen beschränken sich nicht darauf, dass eine Arbeit zufrieden stellend erledigt wird. Die Mitglieder einer Gruppe suchen auch eine unterstützende emotionale Bindung zu ihrem Anführer – Empathie (Bereitschaft und Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen). Ob eine Organisation erfolgreich ist oder nicht, hängt in hohem

Anstieg in Prozent



Mitarbeiter-Motivation lässt den Umsatz steigen!

Maß von der Effektivität ihrer Führungskräfte in dieser grundlegenden emotionalen Dimension ab.

Wissenschaftler, die dies erforscht haben, sprechen von einer „offenen Schleife“ des limbischen Systems, unseres emotionalen Zentrums. Ein System, das eine geschlossene Schleife darstellt, ist selbstregulierend, wie z. B. unser Blutkreislauf, und somit nicht durch einen anderen Blutkreislauf beeinflussbar. Im Gegensatz dazu kann die Regulierung eines offenen Systems von externen Fakten beeinflusst werden, wie z. B. der emotionale Zustand von Menschen.

Ein nachvollziehbares einfaches Beispiel ist bei Meetings oder Sitzungen festzustellen. Menschen, die in einer Gruppe zusammenarbeiten, übernehmen unausweichlich Gefühle voneinander, von Eifersucht und Neid über Angst bis hin zu Euphorie. Je stärker der Zusammenhalt der Gruppe, desto einheitlicher sind die Stimmungen, die emotionale Geschichte und die Reizpunkte ihrer Mitglieder. An der Universität Yale wies eine Studie nach, dass optimistische Stimmungen Zusammenarbeit, Fairness und Leistung fördern.

Emotionale Übertragung und Führung

Generell ist festzuhalten, dass sich alle Mitarbeiter am Chef orientieren. Die Mitarbeiter beziehen ihre emotionalen

Hinweise von oben. Selbst wenn der Chef nicht unmittelbar greifbar ist, wirkt sich seine Haltung auf die Stimmung der engsten Mitarbeiter aus, die sie wiederum an ihre Mitarbeiter weitergeben, sodass es zu einem Dominoeffekt kommt, der das emotionale Klima des gesamten Unternehmens beeinflusst.

Führungskräfte können ihre Mitarbeiter loben oder ihnen nie positives Feedback geben, konstruktiv oder destruktiv kritisieren, Unterstützung bieten oder die

Schließlich möchte niemand für einen Miesepeter arbeiten!

Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ignorieren. Sie können die Mission der Gruppe auf eine Weise vermitteln, die den Beitrag jedes Einzelnen wertvoller erscheinen lässt – oder auch nicht. Sie können ihre Mitarbeiter in einer Art führen, die ihnen ein Gefühl der Klarheit und Orientierung gibt und ihre Flexibilität fördert, weil sie die Freiheit haben, selbst zu entscheiden wie sie eine Arbeit am besten erledigen.

All das trägt dazu bei, die emotionale Wirkung eines Anführers zu bestimmen. Allerdings ist der „offizielle“ Leiter einer Gruppe nicht zwangsläufig auch

ihr emotionaler Anführer. Mangelt es dem offiziellen Leiter aus irgend einem Grund an Glaubwürdigkeit, kommt es immer wieder vor, dass die Gruppe jemand anderen, dem sie Vertrauen und Respekt entgegenbringt, zu ihrem emotionalen Anführer macht. Dann bestimmt dieser De-facto-Anführer die emotionalen Reaktionen der anderen.

Emotionale Magneten

Ein typisches Merkmal eines emotionalen Führers ist seine limbische Anziehungskraft, die spürbare Wirkung auf das emotionale Gehirn der Menschen in seiner Umgebung.

Wie leicht Mitarbeiter die emotionale Verfassung ihres Anführers übernehmen, hängt auch davon ab, wie ausdrucksvoll Gesicht, Stimme und Gesten seine Gefühle vermitteln. Je größer die Fähigkeit des Anführers ist, seine Emotionen zu übertragen, desto stärker werden sie sich ausbreiten. Je offener ein Anführer ist, je besser er z. B. seine eigene Begeisterung ausdrücken kann, desto eher werden andere sich von diesem Gefühl anstecken lassen.

Anführer mit einem solchen Talent sind emotionale Magneten, und Menschen in ihrer Umgebung fühlen sich von ihnen angezogen. Einer der Gründe, warum emotional intelligente Führungskräfte Menschen anziehen, besteht schlicht und einfach darin, dass es Freude macht, mit ihnen zu arbeiten. Im Gegensatz dazu stoßen Führungskräfte, die negative Gefühle vermitteln, weil sie gereizt, überempfindlich, dominant oder kalt wirken, die Menschen ab.

Stimmungen – Ergebnisse

Es geht nicht nur darum, dass die Mitarbeiter Spaß bei der Arbeit haben. Es geht auch um handfeste wirtschaftliche Interessen. Es ist erwiesen, dass Leute, wenn sie sich gut fühlen, am besten arbeiten. Positive Gefühle fördern die geistige Effizienz. Es fällt den Leuten einfach leichter, Informationen zu verstehen und in komplexen Situationen Entscheidungen zu fällen und sie sind flexibler in ihrem Denken.