

ZEIT FÜR MEHR EMOTIONEN IM MANAGEMENT

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 7. Juli 2018

Erinnern Sie sich an diese aufregende Phase der Verliebtheit? Keine Entfernung war zu weit, kein Aufwand zu groß und Schlaf brauchten Sie auch fast keinen mehr. Alles ging spielerisch leicht von der Hand. Die Antwort war immer „Ja, klar geht das!“ und alles fühlte sich an wie im Rausch. Wann waren Sie das letzte Mal verliebt in das, was Sie „Arbeit“ nennen? Wann haben Sie das letzte Mal Ihre Mitarbeiter in diesen Rausch versetzt? Sie meinen, das sei irrelevant für die Berufswelt? Gerade dann sollten Sie weiterlesen!

Das Verliebtsein ist nur ein Beispiel dafür, was Emotionen mit uns Menschen machen. Ein anderes Beispiel wäre das sogenannte „Runners-High“. Dieser besondere Moment bei einem Lauf, in dem man in eine Art Tunnel gerät, wo Zeit und Raum eins werden. Der Körper schaltet auf Autopilot und der Läufer spürt nicht mehr, dass irgendwas schmerzt oder die Kraft weniger wird; „es läuft“ sich einfach. Oder das spannende Buch, welches einen schier verschlingt und die Zeit beim Lesen wie im Flug vergeht. Warum nur fällt es bei der Suche nach Beispielen so schwer, eines aus dem beruflichen Umfeld zu finden? Im Management wird eher intellektuell gearbeitet; wir präsentieren, wir erklären, wir erklären noch mal, wir schreiben auf, wir erklären noch ausführlicher etc.. Doch mit diesem reinen Speisen des Intellekts gelingt es nur selten, das Herz der Mitarbeiter zu berühren. Warum kündigen Mitarbeiter und arbeiten lieber bei einem Startup für deutlich weniger Geld, bei deutlich höherem Arbeitseinsatz? Weil die Sache, der Unternehmenszweck, das „Warum“ ihr Herz berührt.

Sparkassen könnten Wunscherfüller und Möglichmacher sein. Der Traum vom Eigenheim? Kein Problem. Der Traum vom neuen Auto ohne Ersparnis? Kriegen wir hin! Der Traum von finanzieller Freiheit im Alter? Auch das: kein Problem! – Die Sparkasse als Begleiter bei allen finanziellen Belangen, wie emotional könnte es sein. Blickt man in die Strategien der Sparkassen, so kommen dort fast immer die Worte „Kundenorientierung“, „Qualität“, „Qualitätsführer“, „Kundenzufriedenheit“, „Kundenbegeisterung“ etc. vor. Warum sind die meisten Strategiepapiere für den Leser dennoch einfach zum Einschlafen? Weil Sie nicht für die Mitarbeiter, sondern für die Aufsicht geschrieben sind! Beim Lesen entsteht kein Bild im Kopf, wie es ist, in so einer kundenorientierten Sparkasse zu arbeiten.

Ein paar Beispiele: Wie sprechen die Kunden über so ein Institut? Wie ist die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander? Wie erfolgt die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Bereichen? Welche Unternehmenskultur prägt so eine Sparkasse? Wie gehen die Führungskräfte mit den Mitarbeitern um?

Bereits im Jahr 1980 stellte der Psychologe Robert Plutchik seine Emotionstheorie vor. Das Bahnbrechende an seiner Forschung war, dass er die acht Primäremotionen von uns Menschen beschrieb und weitere Kombinationen daraus evaluierte. So entsteht zum Beispiel Liebe aus einer Kombination der Emotionen Freude und Vertrauen, Optimismus aus einer Kombination von Akzeptanz und Freude. Häufig wird auch vom Rad der Emotionen gesprochen:

In der Mitte finden sich die acht Primäremotionen Freude, Vertrauen, Furcht, Überraschung, Traurigkeit, Ekel, Ärger und Akzeptanz. Alle anderen Emotionen sind Kombinationen aus diesen Primäremotionen. Erfolgreiche Maßnahmen oder Umsetzungen von Projekten vereint, dass die Mitarbeiter auch Jahre später noch davon sprechen: „Weißt Du noch, damals“ – die Emotion Freude, die auch Jahre später noch mit dem Projekt und seiner erfolgreichen Umsetzung verbunden wird.

Erfolgreiche Umsetzungen kennzeichnet, dass die Mitarbeiter voller Zuversicht und Freude daran arbeiten. Es braucht keinen „Druck“ oder zusätzliche Anweisungen; es „läuft“ einfach. Sparkassen sind großartig in der Erstellung von Konzepten, Arbeitsanweisungen, Rundschreiben etc., doch nur wenigen gelingt es, die guten Gedanken und Ideen auch wirklich nachhaltig in die Umsetzung zu bringen. Sollten Sie gerade vor einer Umsetzung stehen, fragen Sie sich daher: Wie können wir das angestrebte Ergebnis so erreichen, dass sich alle Mitarbeiter voller Begeisterung für eine erfolgreiche Umsetzung einsetzen? Vor allem drei Punkte sorgen für einen guten Flow bei der Umsetzung:

- Klarheit im Zielbild
- Emotionale Führung
- Konsequenz im Tun

Klarheit im Zielbild

Kennen Sie auch die PowerPoint Präsentationen, die als Projektergebnisse gelten, und die man durchliest und auch lauter richtige Formulierungen darin findet, aber am Ende nicht klar weiß, was nun zu tun ist und vor allem nicht erkennt, warum man es überhaupt tun sollte? Betrachtet man z. B. die Vertriebsstrategie der Zukunft, dann enthalten diese Präsentationen unzählige Informationen über die Form der Kundensegmentierung, Gesprächstypen und -anzahlen werden in nahezu jedem Abschnitt aufgeführt, Kunden-Berater-Relationen berechnet usw.. All dies sind natürlich richtige und wichtige Schritte. Doch wenn der Mitarbeiter diese Unterlage durchliest, weiß er zwar intellektuell, was sich alles

verändert; aber berührt das sein Herz und führt es zu Höchstleistung? Nein! Was fehlt ist das klare Zielbild: Was wollen wir als Sparkasse erreichen, wie sieht unsere Sparkasse in 5 Jahren aus? Die Maßnahmen sind hierbei das eine, aber viel wichtiger ist das „Wozu?“. Was eine Bergtour – gerade bei schwierigen Passagen – so spannend macht, ist die Vorstellung, wie es ist, den Gipfel zu erreichen. Dies gilt ebenso für erfolgreiche Umsetzungen: Was wollen wir damit erreichen und woran erkennen wir, dass wir vorankommen?

Emotionale Führung

In meiner mittlerweile 20-jährigen Laufbahn habe ich so einige Führungskräfte erlebt. Für manche habe ich alles gegeben, andere schlicht ignoriert. Was unterschied die einen von den anderen? Die ersteren haben sich für mich als Mensch interessiert, in Führungsgesprächen nicht einfach nur Banalitäten mit mir ausgetauscht, sondern wollten wissen, was mich antreibt, was meine Ziele und Visionen sind, wovon ich träume, etc. – alles emotionale Themen. Diese wertschätzende Haltung, aus einer Neugierde am Menschen heraus ist es, was Führungskräfte voneinander unterscheidet. Die einen brauchen ein formelles letztes Wort, den anderen folgen die Menschen einfach freiwillig. Aus meinen Begleitungen weiß ich, dass alle Führungskräfte zu 90% menschenorientiert sind. Es ist nur oft in der Vergangenheit irgendetwas passiert, das dazu geführt hat, dass diese emotionale Seite verdeckt wurde. Man versteckt sich hinter Formalien „damit einem keiner ans Bein pinkelt“, Gespräche werden einfach irgendwie geführt, Gesprächsrunden ertragen, eigene Führungsgespräche mit dem Vorstand schon lange nicht mehr eingefordert, denn „als gestandene Führungskraft brauche ich das nicht mehr“. Dabei ist das Gegenteil der Fall! Hinterfragen Sie sich selbst einmal kritisch: Führen Sie Ihre Mitarbeiter eher intellektuell über Anweisen, oder folgen Ihnen die Menschen, weil sie Teil eines großen Ganzen sein wollen? Wenn Sie von Ihren direkt geführten Mitarbeitern nicht wissen, wovon diese träumen, was sie antreibt und motiviert, dann hat die richtige Führung bei Ihnen noch nicht begonnen.

Konsequenz im Tun

Einer meiner Mentoren prägte in Bezug auf Führung den Satz „Liebevoll und unerbittlich“; ein Satz der mein Handeln bis heute prägt. Liebevoll am Menschen, aber konsequent an der Sache. Warum gibt es heute noch Mitarbeiter, die nicht das Sparkassen-Finanzkonzept in der Beratung einsetzen? Weil es die jeweilige Führungskraft so akzeptiert, oder sogar noch sagt „solange die Ergebnisse stimmen, ist es mir egal“. Es fehlt jegliche Konsequenz. Eine erfolgreiche Umsetzung ist unter anderem dadurch geprägt, dass jeder weiß, was seine Rolle und Aufgabe in diesem Projekt oder dieser Umsetzung ist. Gleichzeitig ist aber auch das volle Einbringen des Mitarbeiters in diese Rolle und Aufgabe täglich gefordert. Es gibt im Übrigen auch den umgekehrten, negativen Fall der Arbeit mit Emotionen: Zum Beispiel wenn zwar „Vertrauen“ gelebt werden soll, aber jeder Schritt des Mitarbeiters von der Führungskraft kontrolliert wird. Wenn also Vertrauen zur Worthülse wird und eigentlich Misstrauen der Wert ist, der von der

Führungskraft gelebt wird. Auch dieses Verhalten führt nicht zu Gefolgschaft, sondern dazu, dass Mitarbeiter Mittel und Wege finden werden, der Führungskraft das vorzulegen, was Sie gerne sehen will. Dies ist meist nicht ergebnisorientiert, sondern aktivitätenorientiert. Viele von Ihnen kennen diese Situation zum Beispiel bei Mitarbeitern, die zwar all Ihre Aktivitätenziele erreichen, der Vertriebs Erfolg aber dennoch unterdurchschnittlich ist. Diese Einbindung von negativen Emotionen in den Arbeitsalltag ist also nicht förderlich.

Emotionen im Management – richtig hervorgebracht – sind keine Schwäche oder nur weiblichen Führungskräften vorbehalten, sondern sind schlicht der Beschleuniger von allem.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62