

## Erfolgsfaktor Führungsintelligenz

### - warum Führungskräfte emotionale Intelligenz brauchen

Im rheinhessischen Osthofen gibt es eine Besonderheit: einen Pflegedienst mit Wartelisten für Bewerber. Während die Pflegebranche den Fachkräftemangel beklagt und den Pflegenotstand ankündigt, hat die Evangelische Sozialstation Osthofen stets mehrere Bewerber. Und dies, obwohl gar keine Stellenanzeigen geschaltet wurden. Der Grund: Es hat sich herumgesprochen, wie gut das Team zusammenarbeitet. „Wir haben einen sehr hohen Partizipationsgrad. Jedes Teammitglied ist wichtig. Jeder wird in seinen Stärken gefördert. So gleichen sich auch Schwächen aus. Die Mitarbeiter sind mein wichtigstes Kapital. Ein wertschätzender Umgang mit den Mitarbeitern ist ein absolutes Muss. Als Führungskraft muss ich echt sein und ich muss Vorbild sein.“ so fasst der Pflegedienstleiter Dirk Kröhle die Erfolgsfaktoren seiner Mitarbeiterführung zusammen. Dieses Führungsverständnis entspricht genau dem Konzept der emotionalen Intelligenz.

#### **Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor der Mitarbeiterführung**

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, „die eigenen Gefühle und Emotionen sowie die Gefühle und Emotionen anderer zu beobachten, zu unterscheiden und sich von den dabei gewonnenen Informationen in seinem Denken und Handeln leiten zu lassen“.<sup>1</sup>

Diese Kompetenz gilt heute als wichtiger als der klassische IQ. Forschungsergebnisse zeigen, dass die emotionale Intelligenz doppelt soviel zu herausragenden Leistungen beiträgt, wie kognitive Fähigkeiten und das fachliche Können. Dies gilt ganz besonders für Führungskräfte. Nach Analysen des Wissenschaftsautors Daniel Goleman beruhen Kompetenzen von Spitzenführungs Kräften zu 80 bis 100 % auf ihrer emotionalen Intelligenz. „Herausragende berufliche Leistung hängt weniger vom IQ und vom Sachverstand ab, sondern von der emotionalen Intelligenz (.....) Führungsqualität beruht fast ausschließlich darauf.“<sup>2</sup>

Dass emotionale Intelligenz entscheidend für eine gute Zusammenarbeit im Team ist, haben auch die Unternehmen erkannt. So wird in fast allen Stellenausschreibungen Teamfähigkeit oder hohe soziale Kompetenz gefordert. Umso mehr wundert es, wie oft man in der Praxis bei Führungskräften hier auf gravierende Defizite und in Folge auf eklatante Führungsfehler trifft.

#### **Emotional intelligente Führung zahlt sich aus, emotional dumme Führung wird teuer**

Die Ärztin Eva M.<sup>3</sup> wechselt ihre Stelle in einer Klinik wegen ihrem Chef. „In dem neuen Krankenhaus geht es mir viel besser. Hier geht der Chefarzt freundlich mit uns Ärzten um“ lautet ihr Kommentar. Doch nicht nur im Gesundheitswesen mangelt es manchen Führungskräften an emotionaler Intelligenz, auch die Beratungsbranche ist nicht davor gefeit. Ein Berater einer renommierten Unternehmensberatungsgesellschaft berichtet vertraulich, wie eine Führungskraft es geschafft hat, jeden seiner Mitarbeiter zum Weinen zu bringen. Kaum erfüllbare Anforderungen, geringe Wertschätzung und Demütigungen waren an der Tagesordnung. Die gleiche Beratungsgesellschaft veranstaltet Barbecue-Partys an Elite-Universitäten, um Bewerber zu rekrutieren, die zukünftig Spitzenleistungen bringen sollen. „Mitarbeiter bewerben sich bei Unternehmen, sie kündigen jedoch den Führungskräften“ besagt eine Managementweisheit. In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels und im „War for Talents“ sind Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter zur inneren oder tatsächlichen Kündigung bringen, gefährliche Kostentreiber. Gute Mitarbeiterführung spiegelt sich hingegen in niedrigen Fehltagen und geringer Fluktuation, in zufriedenen Kunden und guten Ergebnissen.

<sup>1</sup> Definition von Peter Salovey und John D. Mayer zitiert nach Chade Meng Tan, „Search Inside Yourself“ S. 32

<sup>2</sup> D. Goleman: EQ<sup>2</sup> Der Erfolgsquotient. DTV München. 2000, S.23

<sup>3</sup> Der Name wurde geändert.

### **Emotionale Intelligenz – worauf es ankommt:**

In einer Studie des Center for Creative Leadership<sup>4</sup> wurden die Unterschiede zwischen erfolgreichen Top-Führungskräften und solchen, die scheiterten, untersucht. Die maßgeblichen Unterschiede fanden sich im Umgang mit anderen und wurden auf die emotionale Intelligenz der Führungskräfte zurückgeführt:

#### **Schlechtes Führungsverhalten durch mangelnde emotionale Intelligenz:**

Die gescheiterten Führungskräfte wiesen am häufigsten folgende Merkmale auf:

**Kümmertliche Beziehungen:** Mangels Empathie kritisieren sie zu streng, sind gefühllos oder schwierig und befremden diejenigen, mit denen sie zu tun hatten.

**Mangelnde Selbstkontrolle:** Sie neigen bei Druck und Stress zu Launenhaftigkeit und Zornausbrüchen.

**Starrheit:** Sie sind nicht imstande, ihren Stil an Wandlungen anzupassen, können Feedback nicht annehmen und umsetzen und sind unfähig, zuzuhören oder zu lernen.

#### **Gutes Führungsverhalten durch hohe emotionale Intelligenz:**

Die emotionale Führungsintelligenz der erfolgreichen Topmanager zeigt sich so:

**Gute Selbstkontrolle:** Sie können negative Gefühle und ihre Impulse kontrollieren und bleiben so auch im Stress gelassen, ruhig und selbstsicher.

**Gewissenhaftigkeit:** Sie übernehmen Verantwortung, räumen ihre Fehler und Versäumnisse ein, ergreifen Maßnahmen, um die Probleme zu beheben, ohne weiter über ihre Fehler nachzugrübeln.

**Vertrauenswürdigkeit:** Sie sorgen sich um die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kollegen. Die jeweilige Aufgabe gut zu erledigen, ist ihnen wichtiger, als andere zu beeindrucken.

**Soziale Fähigkeiten:** Sie besitzen Empathie und Feingefühl im Umgang mit jedem, ob Kunden, Vorgesetzte oder Mitarbeiter.

**Bindung herstellen und Vielfalt nutzen:** Die erfolgreichen Führungskräfte können Beziehungen aufbauen, sind aufgeschlossen für die Vielfalt und Eigenarten der Mitarbeiter und kommen auch mit unterschiedlichen Menschen gut zurecht.

#### **Ursachen mangelnder emotionaler Führungsintelligenz**

Wer als Führungskraft erfolgreich sein will, braucht ein starkes, loyales und motiviertes Team. Dies dürfte jedem klar sein. Wenn sich Führungskräfte dennoch gegenteilig verhalten, liegt dies zum Teil an mangelndem Wissen oder an einem „Blinden Fleck.“ Robert F. Kaplan fand heraus, dass viele Führungskräfte ihr Fehlverhalten gar nicht wahrnehmen<sup>5</sup>.

Die Wissenschaft ist einhellig der Ansicht, emotionale Intelligenz ist nicht angeboren, sondern erlernbar. Wer hier Mängel hat, kann diese auch im Erwachsenenalter noch beheben. Voraussetzung ist die Bereitschaft, sein Verhalten zu ändern und sich hier weiterzuentwickeln. In unseren Führungstrainings und Coachingcoachings unterstützen wir Führungskräfte dabei, ihre Führungskompetenzen zu verbessern.

© Autorin: Petra Weber, solutio plus Coachingzentrum Heidelberg, Januar 2014

<sup>4</sup> D. Goleman: EQ<sup>2</sup> Der Erfolgsquotient. DTV München. 2000, S. 55 ff

<sup>5</sup> Ebenda, S. 84 ff