

Chefinnen und Chefs, seid emotional intelligent!

Wien – Jetzt ist es wieder amtlich. Laut dem aktuellen „State of the Global Workplace“-Bericht des Markt- und Meinungsforschungsinstitutes Gallup sind lediglich 23 Prozent der Befragten in ihrem Job engagiert und von ihrer Arbeit begeistert. 62 Prozent der Befragten geben an, nur das Nötigste zu tun, 15 Prozent sagen von sich, sogar aktiv desinteressiert an ihrem aktuellen Arbeitsplatz zu sein.

Gut, eine weltweite Studie, die von Kiribati bis zu den Aleuten alle Länder in einen Topf wirft, da möchte man doch für Europa auf bessere Werte hoffen. Leider nein. Die erhobene „Employee Engagement“-Rate sinkt in Europa von 23 Prozent auf beschämende 13 Prozent. Ein Drittel gab zum Befragungszeitpunkt sogar an, sich bereits nach einem neuen Job umzusehen.

Produktivitätsverlust durch unmotivierte Mitarbeitende

Das Ganze hat für Unternehmen einen verheerenden Preis: Weltweit koste, so rechnet Gallup vor, der Produktivitätsverlust durch unmotivierte Mitarbeitende jährlich 8,9 Billionen US-Dollar bzw. neun Prozent des globalen Bruttoinlandsprodukts. Pro Mitarbeiter:in wird bei fehlender Motivation ein Produktivitätsrückgang von 18 Prozent geschätzt. Bei einem mittelständischen Unternehmen gehen die Kosten schnell in die Millionen. Von den Fluktuationskosten für Personalsuche oder Einarbeitungszeit ganz abgesehen.

Weltweit koste, so rechnet Gallup vor, der Produktivitätsverlust durch unmotivierte Mitarbeitende jährlich 8,9 Billionen US-Dollar bzw. neun Prozent des globalen Bruttoinlandsprodukts.

Was hat es aber mit der fehlenden Motivation und schwächer werdenden Bindung der Mitarbeiter:innen auf sich? Handelt es sich um ein Phänomen unserer Zeit, dem Unternehmen hilflos ausgeliefert sind? Was machen die Unternehmen anders, denen es besser gelingt, ihren Beschäftigten ein produktives und gesundes Arbeitsumfeld anzubieten?

Die Formel klingt simpel: Engagierte Führungskräfte erzeugen engagierte Teams. 70 Prozent der Varianz in der Team-Performance lassen sich dem Bericht zufolge auf gute Führung zurückführen. Ein Lichtblick – vorausgesetzt, es gibt eine Idee dazu, was Beschäftigte unter guter Führung verstehen. Licht ins Dunkel bringt eine Untersuchung von TINYpulse aus dem Jahr 2018 zu den wichtigsten Kündigungsgründen.

Führungsarbeit ist in erster Linie Beziehungsarbeit

In der Studie von TINYpulse wird ersichtlich: Beschäftigte wollen sich zugehörig und orientiert fühlen. Gute Führung bringt Einzelbeiträge in einen größeren Sinnzusammenhang, sowohl im Team als auch in Bezug auf die Gesamtorganisation und den Unternehmenszweck. Wer weiß, worauf das eigene Handeln einzahlt und welchen Einfluss die eigene Arbeit hat bzw. wer die Folgen eines allfälligen Fehlverhaltens kennt, kann intrinsische Motivation entwickeln. Dann entstehen auch über den Tellerrand hinaus gedachte Handlungsentscheidungen und Verbindlichkeiten.

Darüber hinaus gilt: Leistungen wollen auch anerkannt werden. Regelmäßige Feedbackschleifen und Zeichen der Wertschätzung machen den Unterschied. Strukturierte und institutionalisierte Settings wie Mitarbeitergespräche oder Teamretros sollten sich jedenfalls um informelle Ausdrücke der Anerkennung ergänzen. Gerade in Zeiten von Hybrid- und Remote-Arbeitssettings ist entscheidend, dass ein Gefühl der latenten Verbundenheit und eine wertschätzende Gesamtatmosphäre entstehen. Mitarbeiter:innen sind mit viermal höherer Wahrscheinlichkeit auf Jobsuche, wenn kein Beziehungsangebot gelingt.

Kultur frisst die Vergütung zum Frühstück

Ein Job ist mehr als nur ein Gehaltsscheck. Der Aufbau sinnvoller Beziehungen und der Wunsch, mit dem eigenen Handeln auch im Zusammenspiel mit anderen einen Unterschied zu machen, sind zutiefst menschliche Bedürfnisse. Das stimmt für die Arbeit genauso wie für das Privatleben. Und es stimmt für ältere Generationen ebenso wie für die viel beachtete Generation Z.

Lediglich der erwirtschaftete Wohlstand ermöglicht es uns nunmehr, verstärkt unser Augenmerk auf diese teilweise nicht realisierten Potenziale zu lenken. Solange es nicht ums Überleben geht, ist die Unternehmenskultur der größte Motivationsfaktor zu bleiben. Umgekehrt ist ein toxisches Arbeitsumfeld ein Grund zu gehen, der durch eine Gehaltserhöhung allein nicht ausgeglichen werden kann.

Eine klare Unternehmensmission vereint Beschäftigte für ein gemeinsames Anliegen und schafft die Basis für ein emotionales und produktives Einzelinvestment. Unternehmen, die in ihrem Zweck neben Profiten auch Gesellschaft und Umwelt miteinbeziehen, zeigen eine 27 Prozent höhere Bindung der Mitarbeitenden.

Wachstumschancen sind Talentmagnete

Mitarbeitende, die sich beim Erreichen ihrer beruflichen Ziele nicht unterstützt fühlen, sehen sich mit einer um dreimal höheren Wahrscheinlichkeit nach einem neuen Job um.

Führungskräfte können emotionale Intelligenz trainieren wie einen Muskel.

Wachstum und Potenzialentfaltung meint dabei nicht zwangsläufig eine Führungskarriere. Vielmehr geht es um ein gemeinsames Erkunden von Talenten, ein Befördern persönlicher Entwicklung über die fachlichen Kernkompetenzen hinaus. Frei- und Gestaltungsspielräume, die dazu einladen, sich als ganzer Mensch mit all seinen Fähigkeiten wirksam in den betrieblichen Kontext zu stellen, sich dabei auch immer wieder „neu“ erfinden und ausprobieren zu können, befördert nicht nur die Motivation, sondern auch das für Unternehmen notwendige Innovationspotenzial.

Engagement und Empathie sind untrennbar miteinander verbunden

Wie der Blick in die Bedürfniswelt von Beschäftigten zeigt, sind Engagement und Empathie untrennbar miteinander verbunden. Empathie bedeutet, auch einmal in die Schuhe des anderen zu schlüpfen, wohl wissend, dass es nicht die eigenen sind. Dafür braucht es die Fähigkeit, sich auf die Wahrnehmungen und Perspektiven anderer zu beziehen, und sich damit aber auch nicht zu überidentifizieren. Erst so kommen tragfähige Lösungen aus der Multiperspektivität zustande, ohne dass wertvolle Hinweise aus Sorge vor Konflikten vorzeitig unter den Harmoniet Teppich gekehrt werden. Beschäftigte fühlen sich gehört und respektiert, selbst wenn der Arbeitsplatz kein Wunschkonzert ist.

Forbes veröffentlichte im Jahr 2018 einen Bericht, wonach 92 Prozent der Befragten mehr Empathie in der Führung einfordern. Während fast alle befragten CEOs ihr Unternehmen als emphatisch empfanden, stimmte nur jeweils die Hälfte ihrer Belegschaft auch zu. Es lohnt sich also ein genauer Blick in die zu entwickelnden Fähigkeiten.

Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor

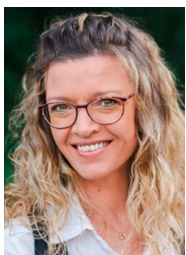
Empathie ist die Fähigkeit, die Gefühle, Gedanken und Perspektiven anderer Menschen zu verstehen und nachzuempfinden. Im Führungskontext heißt das noch nicht, dem Einfühlungsvermögen in die Bedürfniswelt anderer auch blind nachzugeben. Im Gegenteil, die Wahrnehmung eröffnet vielmehr die bewusstere Entscheidungsgrundlage. Mögliche Konsequenzen einer Entscheidung können vorweggenommen und frühzeitig allfällige Begleitmaßnahmen ergriffen werden. Die

Wahrscheinlichkeit für tragfähigere Lösungen und damit einer erfolgreichen Umsetzung von Vorhaben steigt.

Empathie als Führungsstärke ist allerdings nur ein Baustein von fünf im Spektrum der emotionalen Intelligenz. Das wirksame Bespielen der vollen Klaviatur bedeutet, eigene und fremde Gefühle und Emotionen zu erkennen, zu verstehen, zu kontrollieren und angemessen zu nutzen. Wahrgenommene Emotionen werden so zur Informationsquelle und letztlich Ressource für stimmige Entscheidungen und deren erfolgreiche Verwirklichung.

Emotionale Intelligenz kann man trainieren wie einen Muskel. Bis eine erlernte Technik als immanente Handlungslogik in den (Führungs-)Alltag integriert, also in Fleisch und Blut übergegangen ist, braucht es regelmäßige Übung und förderliche Lernräume.

Führungskräfteentwicklung tut also gut daran, Entwicklung weniger als reinen Kompetenzerwerb zu betrachten, sondern tatsächlich die persönliche Entwicklung in den Vordergrund zu stellen. Gute Führungskräfte brauchen nicht Werkzeuge an die Hand, sie sind die Werkzeuge. Eine höhere Stressresistenz und Konfliktbewältigungskompetenz sowie engagiertes, zielorientiertes Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter:innen sind die Früchte, die es dafür zu ernten gibt.



Marion Ibetsberger

DIE AUTORIN ist Senior Expert bei FramechangersTM und begleitet (Führungs-)Teams und Organisationen durch Change- und Entwicklungsprozesse.

Dieser Artikel ist in der gedruckten SWZ mit folgendem Titel erschienen: Engagiert, empathisch und erfolgreich

Edition: 33-24