

Markus Müllner
Caroline Müllner

Emotional intelligent führen

Authentisch, motivierend, wirksam

2. Auflage



Springer Gabler

Emotional intelligent führen

Markus Müllner · Caroline Müllner

Emotional intelligent führen

Authentisch, motivierend, wirksam

2. Auflage



Springer Gabler

Markus Müllner
new spirit Institut AG
Zürich, Schweiz

Caroline Müllner
new spirit Institut AG
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-33218-1 ISBN 978-3-658-33219-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33219-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020, 2021
Teile des Werks sind als 1. Auflage ursprünglich erschienen bei Tredition, 2020, unter dem Titel „Leadership Y: Prinzipien emotionaler Intelligenz für Manager“
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geographische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Emotionen bewegen uns. Im Guten wie im Schlechten. Positive Emotionen können unsere Motivation stärken. Doch auch negative Emotionen steigern unseren Handlungswillen. Sie treiben uns zwar meist nur für eine kürzere Dauer an, dafür jedoch häufig mit höherer Intensität. Die Positive Psychologie beschäftigt sich intensiv mit dem Entstehen, den Auswirkungen und der aktiven Steuerung von Emotionen. Seit unserem ersten Kontakt mit den bahnbrechenden Erkenntnissen einer Barbara Fredrickson, Professorin an der University of North Carolina, oder eines Martin Seligman, Professor an der University of Pennsylvania und seit 1998 Präsident der American Psychological Association, faszinieren uns die Zusammenhänge zwischen Denken, Fühlen und Handeln. Ebenso fasziniert sind wir von den vielfältigen Vorzügen, die ein emotional intelligentes Verhalten für die Selbstentwicklung und die Entwicklung persönlicher Beziehungen verspricht.

Es wurde uns in den vergangenen Jahren ein großes Anliegen, die wichtigsten Forschungserkenntnisse zur emotionalen Intelligenz auch „unserem Publikum“ näher zu bringen – Managern unterschiedlicher Branchen, Unternehmen und Hierarchiestufen, die sich selbst und mitunter viele andere Menschen führen. Dies auf eine Art, die es ermöglicht, als Führungskraft zielgerichteter, produktiver und erfolgreicher wirken zu können und gleichzeitig als Mensch motivierter, zufriedener und gelassener durchs Leben zu gehen. Die positiven Rückmeldungen zur ersten Auflage unseres Buchs, das vor einem Jahr beim Tredition-Verlag Hamburg erschienen ist, haben uns motiviert in unseren Führungskräfte-Coachings, Management-Trainings und Unternehmensworkshops – in der Zwischenzeit „online“ ebenso wie „offline“ – noch intensiver in die Materie einzutauchen und weitere Werkzeuge der St. Gallerer Führungslehre um die Erkenntnisse der Emotionsforschung zu ergänzen und als zusätzliche Impulse für den Führungsalltag weiterzuentwickeln.

Herzlich bedanken wir uns bei Stefanie A. Winter und Walburga Himmel vom Verlag Springer Gabler für die gute Zusammenarbeit. Wir freuen uns sehr, dass unsere zweite, erweiterte und neugestaltete Auflage in einem solch renommierten Fachbuchverlag erscheint. Bei Dr. Alex Villiger, Personalleiter der Graubündner Kantonalbank, bedanken wir uns herzlich für den motivierend verfassten Prolog. Es ist uns eine große Freude, dass unser Buch mit seinen Gedanken und Ausführungen zur Notwendigkeit einer neuen Führungsphilosophie beginnt. Über viele Jahre hinweg hat er in unterschiedlichen Funktionen seinen Beitrag dazu geleistet, dass die Graubündner Kantonalbank heute eine Vorreiterrolle unter Schweizer Arbeitgebern einnimmt und mehrfach für ihre Leadership-Ansätze ausgezeichnet wurde. Zudem gilt unser großer Dank Dr. Stefan Berger, der am renommierten Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen forscht. Er zeichnet in seinem Epilog auf eindrucksvolle Weise den spannenden Weg hin zu einer möglichen nächsten Stufe zeitgemäßer Führung auf. Auch danken wir Simone Seidel für das Erstlektorat der vorliegenden zweiten Auflage unseres Buchs.

Danken möchten wir auch unseren vielen Coaching-, Beratungs- und Trainingskunden, Managern und Führungskräften, denen wir das Thema näherbringen konnten, es mit ihnen diskutieren durften, im Dialog gemeinsam weiterentwickelt haben und auf die Erfordernisse der Praxis hin ausrichten konnten. Schließlich bedanken wir uns auch bei Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, dafür, dass Sie dieses Buch in Händen halten. Im Sinne einer besseren Lesbarkeit verzichten wir in unseren Ausführungen auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und spannende Erkenntnisse über sich selbst, Ihr eigenes Denken und Handeln und den zielführenden Umgang mit anderen. Egal, ob Sie das Buch einfach nur überfliegen oder ob Sie sich darin vertiefen; ob Sie sich bloß inspirieren lassen wollen oder intensiver darin studieren möchten.

Erfolg stellt sich bekanntlich erst beim Anwenden von Erkenntnissen ein. Aus diesem Grund stellen wir Ihnen hilfreiche Dokumente und nützliche Tools zur emotional intelligenten Führung und Selbstführung auf unserer Homepage www.new-spirit.ch zur Verfügung.

Zürich
im Mai 2021

Markus Müllner
Caroline Müllner

Prolog

Die Digitale Transformation verändert nicht nur Wertschöpfungsprozesse und Geschäftsmodelle ganzer Branchen, sondern auch die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten – sowie das Verständnis, wie wir Mitarbeiter (und zunehmend uns selbst) wirkungsvoll führen.

Begleitet von der technologischen Entwicklung dringen Start-ups und die bekannten Internet-Riesen in unsere Märkte ein. Diese neuen Anbieter teilen folgende Eigenschaften: eine radikale Ausrichtung auf den Kundennutzen, die Fähigkeit, neue technologische Möglichkeiten zu innovativen Lösungen zusammen zu fügen sowie die Erkenntnis, dass „great people work“ die Voraussetzung für künftigen Wettbewerbserfolg bildet. Diese vergleichsweise jungen Unternehmen pfaden den Weg durch die New Work Transformation, indem sie mit flachen Hierarchien, agilen Organisationsformen, innovationsfreundlichen, fehlertoleranten Unternehmenskulturen und attraktiven Arbeitsbedingungen die Talente im Arbeitsmarkt ansprechen – und indem sie erkennen, dass die Führungsqualität den stärksten Wertschöpfungstreiber darstellt.

Die Transformationskraft der Digitalisierung auf die Arbeitswelt wird weiter verstärkt durch den demografischen Einbruch und den durch die Millennials provozierten Wertewandel. Die Demografie sorgt im laufenden Jahrzehnt dafür, dass in reifen Gesellschaften jedes Jahr beinahe doppelt so viele Babyboomers in den wohlverdienten Ruhestand abwandern, als Millennials in den Arbeitsprozess nachrücken, wodurch die Arbeitsmärkte in wenigen Jahrzehnten eine große Anzahl Arbeitskräfte verlieren werden. Als Folge davon kippt die Marktmacht auf die Arbeitnehmerseite und die gut ausgebildeten Millennials werden zum knappen und gefragten Gut auf dem Arbeitsmarkt. Dies führt die jüngeren Generationen in eine Position, aus welcher sie beginnen werden, die Arbeitsbedingungen zu

diktieren, ihren Vorstellungen Geltung zu verschaffen und dem Wertewandel zum Durchbruch zu verhelfen.

Wenn die Werte und Forderungen von Millennials zum Ausgangspunkt für die Gestaltung der Führungs- und Personalarbeit werden, gilt es diese Zielgruppe besser kennen zu lernen. Unter dem Motto „wir sind hier, um Spuren zu hinterlassen“ haben die Millennials für unser Unternehmen einen Fingerprint ihrer Werte entwickelt. Im Zentrum ihres Fingerprints steht die Sinnhaftigkeit. Diese kann in spannenden Arbeitsinhalten, Entwicklungs- oder in Mitgestaltungsmöglichkeiten liegen – idealerweise bei Unternehmen, die sich als verantwortungsvolle Arbeitgeber profilieren oder einen nachhaltigen Unternehmenszweck verfolgen. Oder mit den Worten der Millennials: „Wir haben mehr Angst vor Sinnlosigkeit als vor Arbeitslosigkeit.“ Die Sinnkomponente wird von den Selbstverwirklichungswerten Individualität und Unabhängigkeit umrahmt. Die Millennials sehen sich als offene, tolerante Generation und wünschen sich von ihrem Arbeitsumfeld ein hohes Maß an Fairness und Toleranz. Offenes Feedback und Transparenz in der Zusammenarbeit bilden die Basis für den Vertrauensaufbau – wobei diese Generation auch kritisches Feedback einfordert, im Wissen, dass sie über genügend Selbstvertrauen verfügt, damit auch konstruktiv umgehen zu können. Flexible, familienfreundliche Arbeitsbedingungen (in Bezug auf Raum und Zeit) in einer flachen Hierarchie bilden die Voraussetzung, dass Millennials ihre Stärken zur Geltung bringen können und wollen.

Dahingegen zeigen die Millennials eine hohe Aversion gegenüber „Gärtchen-denken“, Nullfehler-Toleranz, Intoleranz gegenüber Andersartigkeit, Statusorientierung, Bürokratie, langen Entscheidungswegen, Hierarchiegläubigkeit und einem transaktionalen Führungsstil – also der heute noch oft anzutreffenden Realität in den Unternehmen.

Die beschriebenen Trends fordern ein neues Verständnis von wirkungsvoller Führung. Denn in dem Maße, wie Agilität und Innovationskraft in den Unternehmen als Währung der Zukunft erkannt werden und die Millennials Einfluss auf Kultur und Führung nehmen, gewinnen in den Unternehmen Themen wie Potenzialentfaltung, Sinnfindung, Kreativität, Vertrauen, Empowerment, Commitment oder Engagement der Mitarbeiter an Bedeutung.

In Anbetracht dieser Entwicklungslinien verwundert es nicht, dass die Gestaltung der weichen Faktoren zunehmend ins Bewusstsein moderner Unternehmensführung dringt. Studien zeigen, dass die Entwicklung der Unternehmenskultur und Führungsqualität inzwischen als zentrale Wertschöpfungsfaktoren erkannt werden. Bei der Gestaltung einer veränderungsfreundlichen und leistungsorientierten Kultur fehlen Unternehmensführern jedoch oft die Erfahrung und die Werkzeuge.

Die große Herausforderung liegt für westliche Führungskräfte insbesondere in der Integration emotionaler Themen in ihr überholtes Weltbild von guter Führung, die lange auf persönlicher Distanz, disziplinarischer Weisungskompetenz und einer überhöhten Stellung des Vorgesetzten beruhte. Die Vorstellung, wonach eine Führungskraft – sachrationalen Kriterien folgend – denkt und lenkt, während die Mitarbeiter die Anordnungen ausführen, ist in unseren Unternehmen immer noch weit verbreitet. Diese Art von Führung ignoriert die Entwicklung und Freisetzung des menschlichen Potenzials. In der neuen Weltanschauung geht es im Kontext wirkungsvoller Führung jedoch zusehends darum, bei den Mitarbeitern mit positiven Emotionen Leben zu wecken, damit sie die mentalen Barrieren ihrer Hilf- und Wirkungslosigkeit überwinden und damit sie ihre Kreativität in die Gestaltung von Themen, ihre Energie in die Begeisterung von Kunden und ihr Potenzial in die Mitentwicklung ihres Unternehmens einfließen lassen können.

Mit dem vorliegenden Buch von Markus und Caroline Müllner halten wir nun eine Übersicht in den Händen, die aufzeigt, wie moderne, effektive Führungsarbeit zu interpretieren ist und wie wir unsere Mitarbeiter und unsere Unternehmen motiviert und erfolgreich durch die Transformation in eine erfolgreiche Zukunft führen können. Emotional starke Führung wird zum effektivsten Instrument, wenn es darum geht, in der Belegschaft positive Energien zu entfachen und Veränderungen erfolgreich zu meistern. Emotional starke Führung beginnt bei der Entwicklung der Führungskräfte selbst, beim Thema Selbstführung. Und mündet im Entwickeln und Übergeben von Führungskompetenzen an die Mitarbeiter („Shared Leadership“).

Das Buch bereitet Freude: Freude beim Lesen. Aber auch Freude, weil den Führungskräften Einsichten und Instrumente an die Hand gegeben werden, welche eine neue Art der Führung ermöglichen, die wiederum eine lebenswerte Zukunft in Unternehmen erschaffen wird, geprägt von positiven Emotionen und Zuständen wie Empathie, Achtsamkeit, Spaß, Sicherheit, Sinnfindung, Selbstentfaltung, Eigenverantwortung oder Identifikation. Damit wir in Zukunft in von uns selbst ausgewählten und uns nahestehenden Wertegemeinschaften endlich so arbeiten können, wie sich das Menschen schon immer erhofft haben. Ganz zum Wohle der längerfristigen Entwicklung und Wertschöpfung unserer Unternehmen und der Gesellschaft.

Dr. Alex Villiger, Leiter Personal
Graubündner Kantonalbank

Inhaltsverzeichnis

Teil I Emotionale Intelligenz

1	Purpose: das Warum und Wozu	3
1.1	Was ist Ihr Job?	3
1.2	Es geht um den Zweck	5
1.3	Emotionen und Motivation	6
	Literatur	7
2	Zeitgemäß führen	9
2.1	Von der Notwendigkeit des Umdenkens	9
2.2	Einfluss der Generation Y auf die Führung	10
2.3	Es geht nicht um einen weichen Führungsstil	10
2.4	Prinzipien beachten anstatt starren Regeln folgen	11
2.5	Wie Sie von diesem Buch profitieren	12
	Literatur	13
3	Emotionen und emotionale Intelligenz	15
3.1	Was sind Emotionen?	15
3.2	Die Entdeckung der emotionalen Intelligenz	16
3.3	Modell der emotionalen Intelligenz	17
3.4	Emotionale Intelligenz im Management	18
3.4.1	Baustein Empathie	19
3.4.2	Baustein Glück	19
3.4.3	Baustein Achtsamkeit	20
3.4.4	Baustein Resilienz	20

3.4.5	Baustein Überzeugungskraft	21
3.4.6	Baustein Authentizität	21
	Literatur	22

Teil II Emotional intelligent führen

4	Mit Herz und Verstand führen	27
4.1	Entscheidungen treffen	27
4.2	Komplexe Probleme ganzheitlich begreifen	29
4.3	Unternehmen ganzheitlich steuern	32
4.4	Was Mitarbeiter von ihren Chefs erwarten	36
4.5	Führungskräfte sind beides: Manager und Leader	36
4.6	Sinnvoll und erfolgreich führen	38
	Literatur	39
5	Wirkungsvoll führen	41
5.1	Zwei Ansätze der Führung	42
5.2	Sanktions- und Belohnungspotenzial von Vorgesetzten	43
5.3	Echte Motivation kommt von innen	45
5.4	Die Rollen einer Führungskraft	46
5.4.1	Die Vorbild-Rolle: Für Identifikation sorgen	46
5.4.2	Die Enthusiasten-Rolle: Andere inspirieren	47
5.4.3	Die Challenger-Rolle: Intellektuell fordern und fördern	49
5.4.4	Die Mentor-Rolle: Individuen führen	50
5.4.5	Entscheiden Sie sich bewusst für Ihre Rollen	52
5.5	Führen ohne Weisungsbefugnis	53
5.6	Führen in Zeiten von New Work	56
5.7	Situatives Führen	57
5.8	Über Distanz führen	59
5.8.1	Was anders läuft	60
5.8.2	Was erfolgreiche Remote Leader besser machen	60
5.8.3	Worauf es noch zu achten gilt	62
	Literatur	64
6	Individuell führen	67
6.1	Menschen sind unterschiedlich	67
6.2	Typologien helfen	68
6.3	Dominante Mitarbeiter wirkungsvoll führen	70
6.4	Initiative Mitarbeiter wirkungsvoll führen	71

6.5	Stetige Mitarbeiter wirkungsvoll führen	72
6.6	Gewissenhafte Mitarbeiter wirkungsvoll führen	73
6.7	Auch als Chef kann ich nicht mit allen gleich gut	74
	Literatur	75
7	Mit Emotionen führen	77
7.1	Führungsqualität steigern	78
7.2	Emotional ist nicht immer emotional intelligent	78
7.3	Emotionen bewusst wahrnehmen	79
7.4	Emotionen richtig deuten	80
7.5	Psychologische Grundbedürfnisse verstehen	84
7.5.1	Lustgewinn: Im Job Freude erleben	85
7.5.2	Bindung: Identifikation erfahren	86
7.5.3	Selbstwert: Sich als wertvoll empfinden	86
7.5.4	Orientierung: Alles unter Kontrolle haben	87
7.5.5	Kohärenz: Den Sinn verstehen	87
7.5.6	Gespür für individuelle Bedeutung entwickeln	88
7.6	Emotionen bewusst einsetzen	90
7.7	Das ultimative Ziel: Vertrauen	91
	Literatur	92
8	Emotionen für den Wandel	95
8.1	Die richtige Energie finden	95
8.2	Energie ins Team bringen	96
8.2.1	Produktive Energie	96
8.2.2	Angenehme Energie	97
8.2.3	Korrosive Energie	97
8.2.4	Resignative Energie	97
8.3	In die produktive Zone führen	98
8.4	Den Change aktiv gestalten	100
8.4.1	Führungsansätze geschickt kombinieren	100
8.4.2	Mitarbeiter mit der brutalen Realität konfrontieren	101
8.4.3	Ventile schaffen und Emotionen Raum geben	103
8.4.4	Aktives Mitgestalten der Veränderung ermöglichen	103
8.4.5	Mit beherztem Handeln das Neue verankern	104
8.4.6	Das eigene Verhältnis zum Change klären	105
	Literatur	105

9	Emotional intelligent überzeugen	107
9.1	Führungskräfte sind auch Verkäufer	107
9.2	Emotion schlägt Ratio	109
9.3	Motivations- und Emotionssysteme	110
9.3.1	Das Balance-System	111
9.3.2	Das Harmonie-System	111
9.3.3	Das Stimulanz-System	113
9.3.4	Das Dominanz-System	113
9.4	Unterschiedliche Typen in Verkaufssituationen	114
9.4.1	Typus Durchsetzungsstarker Performer	115
9.4.2	Typus Neugierig Kreativer	116
9.4.3	Typus Harmonie-Sucher	116
9.4.4	Typus Analytischer Bewahrer	117
9.5	Die eigene Persönlichkeit berücksichtigen	119
9.5.1	Typus Hardseller	120
9.5.2	Typus Begeisterer	121
9.5.3	Typus Kümmerer	121
9.5.4	Typus Korrekter	122
	Literatur	123

Teil III Sich selbst führen

10	Wirkung erzielen	127
10.1	Die Führung übernehmen	127
10.2	Von der Masse abheben	128
10.2.1	Wenig macht den Unterschied	129
10.2.2	Das Wie entscheidet	129
10.3	Persönlichen Purpose und Ziele finden	130
10.4	Werte-konformes Handeln	132
10.5	Mut zum eigenen Profil	134
10.6	Entscheiden geht dem Handeln voraus	135
10.6.1	Was hemmt uns Entscheidungen zu treffen?	135
10.6.2	Was hilft uns kluge Entscheidungen zu treffen?	137
10.7	Ins Handeln kommen	139
10.8	Aktiv Feedback geben und Konflikte aushalten	142
10.8.1	Keine Scheu vor klaren Worten	142
10.8.2	Das Ziel fest vor Augen	143
10.8.3	Konflikten mit der geeigneten Haltung begegnen	144
	Literatur	146

11 Produktivität steigern	147
11.1 Motivation und Fokus hochhalten	147
11.2 Seine Dopaminquellen kennen	148
11.2.1 Lustgewinn	149
11.2.2 Bindung	149
11.2.3 Selbstwert	149
11.2.4 Selbstwirksamkeit	150
11.2.5 Sinn	150
11.3 Das Wichtige vom Dringlichen unterscheiden	151
11.3.1 Wichtig ist alles Strategische	152
11.3.2 Dringliche Aufgaben delegieren	154
11.3.3 Vorbeugen und präventiv arbeiten	155
11.3.4 Dem eigenen Chrono-Typ entsprechend handeln	156
11.3.5 Leben ist (auch) Arbeit und Arbeit ist Leben	159
11.3.6 Entscheidend ist die Energie	159
Literatur	162
12 Resilienz fördern	163
12.1 Körper und Geist stärken	163
12.2 Stress als natürliche Reaktion verstehen	164
12.3 Vorzüge und Gefahren von Stress erkennen	166
12.3.1 Eustress kann Leistung steigern	166
12.3.2 Persönliche Entwicklung außerhalb der Komfortzone	167
12.3.3 Vorsicht vor chronischem Stress	168
12.4 Geschickt mit Stress umgehen	169
12.5 Stress ist auch eine Kopfsache	172
12.6 Entspannungskompetenz verbessern	173
12.7 Gestresste Mitarbeiter bewusst führen	175
Literatur	176
13 Mentale Stärke aufbauen	179
13.1 Die eigene Persönlichkeit stärken	179
13.2 Verstehen was uns aus unserer Mitte bringt	181
13.3 Die Macht förderlicher Gedanken	184
13.4 Selbstsabotierende Gedanken umdeuten	186
13.5 Die eigene Einstellung wählen	190
13.5.1 Es braucht eine bewusste Entscheidung	191
13.5.2 Selbstliebe oder Selbstfreundschaft?	192
13.5.3 Demut und Dankbarkeit	193

13.5.4	Eine Wachstumshaltung einnehmen	195
13.6	Den umgekehrten Placebo-Effekt nutzen	196
13.7	Achtsam sein und Innehalten	198
13.7.1	Achtsamkeitsübungen wirken	198
13.7.2	Achtsamkeit ist erlernbar	200
13.8	Übung macht den Meister	201
	Literatur	202
Epilog		205
Literatur		213
Stichwortverzeichnis		215

Über die Autoren



Dr. Markus Müllner unterstützt als Management-Berater und Coach Führungskräfte namhafter Unternehmen bei der Strategieentwicklung, der Strategieumsetzung und der Persönlichkeitsentwicklung. Er ist Lehrbeauftragter für Weiterbildung an der Universität St. Gallen und Leadership-Dozent in Executive MBA-Programmen an verschiedenen Universitäten, Business Schools und Corporate Universities. Als Dozent, Berater und Coach arbeitete er in den vergangenen 20 Jahren mit mehreren Tausend Führungskräften und Experten unterschiedlicher Hierarchiestufen. Markus Müllner verfügt selbst über viele Jahre Führungserfahrung, die er als Geschäftsführer und Vertriebsleiter in der Medizintechnik sowie als Geschäftsführer eines international tätigen Weiterbildungsdienstleisters sammelte.



Caroline Müllner ist diplomierte Ökonomin der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Sie leitete fast zehn Jahre lang den Bereich Marketing und Kommunikation bei der Schweizer Börse (SIX Swiss Exchange). Dort war sie als Abteilungsleiterin in zahlreichen strategischen Marketing-, Verkaufs- und Change-Projekten engagiert und maßgeblich für die Positionierung der Börse im In- und Ausland verantwortlich. Davor arbeitete sie in verschiedenen Funktionen in der Industrie und im Dienstleistungsbereich. Heute ist Caroline Müllner als Management-Beraterin, Trainerin, Coach und Dozentin in der Management-Weiterbildung tätig. Dort verbindet sie ihre langjährige Führungserfahrung mit ihrem Interesse an Psychologie und ihren Erfahrungen als Mentaltrainerin.

Gemeinsam haben Caroline und Markus Müllner 2014 mit ihrem new spirit Institut einen Think Tank für emotionale Intelligenz in Führung und Management gegründet. Motiviert durch die Mission „We make the world a better working place“ verbinden sie neurowissenschaftliche Erkenntnisse und Konzepte der Positiven Psychologie und der Verhaltensökonomie mit etablierten Management- und Führungskonzepten der St. Galler Management Schule. Kunden sind Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen sowie Manager in unterschiedlichen Positionen und Funktionen. Zu den Unternehmen, für die Caroline Müllner beziehungsweise Markus Müllner in den vergangenen 20 Jahren in Managementberatungs- und Coachingprojekten zusammengearbeitet haben, zählen: ABB, AdNovum, Aon, AXA, BASF, Bayer, BDK Bank, BDO, Beiersdorf, Bertelsmann, Bogner, Bosch, Electrolux, Forbo, Gerresheimer, Graubündner Kantonalbank, Grundfos, Hartmann, Helsana Versicherungen, Henkel, Heraeus, Holcim, Huber+Suhner, Hug

Engineering, Hugo Boss, igepa Group, Knauf, Luft-hansa, Mepha, Miltenyi Biotec, Prinovis, Reichle & de Masari, Roche, SIX (Schweizer Börse), Sonova (Phonak), STILL, Swisscom, Tarkett, t-systems, UBS, Uponor, Vattenfall, vitra, voestalpine, Zühlke, Zürcher Kantonalbank usw.

Informationen und spezielle Angebote für Führungskräfte und Unternehmen finden Sie unter www.new-spirit.ch. Direkten Kontakt zu den Autoren erhalten Sie unter: info@new-spirit.ch.

Teil I

Emotionale Intelligenz

Purpose: das Warum und Wozu

1

Zusammenfassung

Nicht das „Was machen wir“, sondern das „Warum“ und das „Wozu“ ist für das Führen von Mitarbeitern, Abteilungen und Unternehmen heute entscheidend. Es geht um den Zweck, den Purpose, den wir mit unserem Wirken und Arbeiten verfolgen. Das Wozu, das Was sowie der Sinn und Zweck rufen Emotionen in uns hervor, die untrennbar mit unserer Motivation verbunden sind. Führungskräfte und Mitarbeiter wollen sich mit etwas Sinnvollem beschäftigen. Sie wollen sich mit ihrer Aufgabe identifizieren und sich für eine Sache begeistern und einbringen, anstatt einfach nur einen Job zu machen, Geld zu verdienen oder ihren Status zu verbessern. Führungskräfte sollten sich daher der Bedeutung von Emotionen und deren Einfluss auf die intrinsische Motivation bewusst sein. Gelingt es, positive Emotionen bewusst wahrzunehmen und bei sich selbst und den Mitarbeitern hervorzurufen und zweckgerichtet einzusetzen, können Führungskräfte das volle Potenzial ihres Teams, ihrer Abteilung und des gesamten Unternehmens wirksam ausschöpfen. Die wissenschaftlichen Ursprünge unserer Betrachtung finden sich in der St. Galler Managementlehre, der Führungslehre, der Positiven Psychologie und den Neurowissenschaften wieder.

1.1 Was ist Ihr Job?

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen im Flugzeug oder im Zug. Die Frau auf dem Nebensitz dreht sich zu Ihnen und nach einer kurzen Unterhaltung über das Wetter fragt sie Sie: „Was ist eigentlich Ihr Job?“

Mit dieser Frage konfrontieren wir erfahrene Manager in unseren Führungseminaren. Die meisten beschreiben ihren Job dann anhand ihrer Position oder Funktion. Als das, *was sie sind*: Ich bin Abteilungsleiter, Mitglied der Geschäftsleitung, Global Account Manager oder IT-Leiter. Oder sie zählen ihre Tätigkeiten oder Verantwortungsbereiche auf. Das, *was sie tun*: Ich leite bei uns die gesamte IT. Ich bin verantwortlich für den Verkauf in der DACH-Region. Meine Abteilung kümmert sich um unsere wichtigsten Kunden.

Nur wenige definieren ihren Job, indem sie das grundlegende Ziel beschreiben, das sie bei ihrer Arbeit verfolgen. Das, *warum* oder *wozu sie es tun*, den eigentlichen *Zweck* ihrer Tätigkeit: Ich Sorge dafür, dass wir produktiver arbeiten können. Ich Sorge dafür, dass unsere Produkte bekannter werden. Ich trage dazu bei, dass neue Ideen umgesetzt werden.

Aber gerade dieser Zugang ist es, den Führungskräfte in einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Welt (vuka-Welt) benötigen, weil er Halt und Orientierung gibt. Ist uns das *Warum* beziehungsweise das *Wozu*, der eigentliche Zweck unseres Jobs klar, finden wir inneren Antrieb, um uns für eine Sache einzusetzen. Wir sind motiviert, uns zu engagieren. Für das Unternehmen. Unsere Abteilung. Unser Team. Für uns selbst (Sinek 2009).

Diese Motivation kommt von innen. Wir spüren intrinsische Motivation. Es erfüllt uns mit Stolz und Genugtuung, uns zu engagieren. Wir identifizieren uns mit unserer Aufgabe. Wir entwickeln Leidenschaft für das, was wir tun. Wir fühlen uns gut mit dem, wofür wir es tun. Wir bleiben unterschiedlichen Herangehensweisen und neuen Methoden gegenüber offen, da sie uns helfen, unser Ziel bestmöglich zu erreichen. Und wir lassen uns von Hindernissen nicht bremsen. Wir ahnen, dass Umwege für uns eher die Ortskenntnis erhöhen, als dass sie uns frustrieren. Damit machen wir nicht nur unseren Job mit mehr Freude, wir sind langfristig auch erfolgreicher damit.

Ein Beispiel: Es gibt die Taxifahrer, die ihren Job über das Ziel, den Zweck interpretieren: „Menschen dort hinzufahren, wo sie hinwollen.“ Diesem Typus merkt man die Freude an der wohl dosierten Unterhaltung mit ihren Kunden an. Aus den Gesprächen ziehen nicht nur sie selbst Freude. Auch für die Fahrgäste sind nette Begegnungen mit interessierten Taxifahrern oft eine Bereicherung, wenn sie beispielsweise ein paar gute Restaurant-Tipps oder Hinweise auf die besten Besuchszeiten von Sehenswürdigkeiten erhalten. Meist fällt dann das Trinkgeld entsprechend großzügig aus. Freude und Erfolg sind für diese Taxifahrer damit grösser, als wenn sie sich auf ihre Funktion („Ich bin Taxifahrer, kein Auskunftsbüro“) oder Tätigkeit („Ich fahre Taxi“) beschränken (Kofman 2013).

Ganz ähnlich verhält es sich auch mit uns selbst. Als Dozenten in der Management-Weiterbildung ist es unser Ziel, Seminarteilnehmern und Coaching-Kunden zu helfen, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln. Mit dieser Sichtweise auf unsere Arbeit bleiben wir neuen Lern- und alternativen Coaching-Methoden gegenüber offen. Wir reflektieren uns selbst, unsere Rolle und unsere Aufgaben aus Sicht unserer Kunden. Dies macht uns in unserem Job vermutlich erfolgreicher, als wenn wir uns rein über unsere Position („Wir sind Dozenten“) oder unsere Tätigkeit („Wir dozieren“) definieren würden.

1.2 Es geht um den Zweck

Wirklich erfolgreiche Führungskräfte gehen in der Beschreibung ihres Jobs allerdings noch einen Schritt weiter. Sie unterstellen ihre persönlichen Ziele den Zielen ihres Unternehmens, ihrer Abteilung beziehungsweise ihres Teams. Es ist ihnen bewusst, dass sie nur gerade so erfolgreich sein können, wie es das von ihnen geführte Team, ihre Abteilung, beziehungsweise ihr Unternehmen zulässt.

An einem Beispiel ausgedrückt: Es sollte Ihnen beim Fußballspiel nicht in erster Linie darum gehen selbst als umjubelter Torschütze in Erscheinung zu treten. Es sollte Ihnen um den eigentlichen Zweck gehen, um das *Warum* beziehungsweise das *Wozu*. Der Zweck im Fußball besteht im Sieg der eigenen Mannschaft. Dazu verlassen Sie in den letzten zwei Spielminuten bei einer 1:0 Führung Ihre Stürmerposition (das *Was*) und verzichten auf Ihre Haupttätigkeit anzugreifen (das *Wie*). Stattdessen unterstützen Sie Ihre Abwehrkollegen darin, kein Gegentor mehr zu erhalten und helfen so Ihrem Team zu gewinnen (das *Warum*).

Auf Unternehmen angewandt sprechen wir von *Purpose*. Die Erfüllung eines Zwecks stellt die vordringlichste Aufgabe eines Teams, einer Abteilung, beziehungsweise eines Unternehmens dar. Chefs müssen ihren Mitarbeitern diesen Purpose vermitteln, wenn sie Mitarbeiter wollen, die von innen heraus motiviert sind. Sie müssen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur das Ziel verstehen, sondern sich uneingeschränkt mit dem Zweck identifizieren. Sich innerlich damit verbinden. Nur so können sie das volle Potenzial ihrer Mitstreiter ausschöpfen. Es reicht heute nicht mehr aus, das Personal dazu zu bringen etwas zu tun, weil es getan werden muss. Es geht vielmehr darum, die Leute dazu zu bewegen, von sich aus einen Beitrag leisten zu wollen.

Die Frage nach dem Purpose hat Jeff Weiner, CEO von LinkedIn, auf der wisdom2.0-Konferenz 2016 in San Francisco wie folgt beantwortet: „We connect the world’s professionals to make them more productive and successful“ (Weiner 2016). Dabei führte er aus, dass es für das Unternehmen völlig egal sei, ob

man programmiert, ein Marketing-Konzept entwickelt oder Kaffee kocht. Solange jeder der heute 15.000 Mitarbeiter sich dieses Zwecks bewusst sei und sich mit dieser Mission identifizieren könne, sei er bei LinkedIn Corporation willkommen.

1.3 Emotionen und Motivation

Wie aber lässt sich aus Zielen, die wir zwar rational verstehen und gedanklich verarbeiten können, Motivation gewinnen? Motivation, die aus unserem Inneren kommt? Wie lässt sich *tun müssen* in *tun wollen* verwandeln? Wie lässt sich Leidenschaft entwickeln, die dazu führt, Verantwortung übernehmen zu wollen? Dazu braucht es mehr als nur die Ratio, den Verstand. Herz und Bauch, also der emotionale Zugang, sind ebenso wichtig. Es geht um gemeinsame Handlungsformen, die sich an Werten orientieren. Die Groninger Philosophie-Professorin Lisa Herzog spricht in diesem Zusammenhang von sogenannten internen Gütern wie Identifikation oder Begeisterung, die sie gegen externe Güter wie Macht, Status oder Geld abgrenzt (Herzog 2019).

Ein Beispiel: Beim Gips- und Grundstoffhersteller Knauf, einem global tätigen Hidden Champion, wirkt der Purpose sinn- und identitätsstiftend. Warum? Weil er mit einer Mission und mit den Unternehmenswerten verbunden ist. Knauf vermittelt seine Haupttätigkeit, nämlich der Bauindustrie gute Materialien zur Verfügung zu stellen, mit Werthaltungen wie *Menschlichkeit*, *Partnerschaft*, *Engagement* und *Unternehmergeist* (Zehnder 2019). Damit gelingt es dem Unternehmen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Herz und Verstand bei ihrer Aufgabe sind. Gemeinsam stehen sie ein für Knaufs Mission „Wir sind Avantgarde“.

Sie sehen: Identifikation durch eine starke Mission sowie greifbare, vom Top Management bis zum Pförtner verinnerlichte und gelebte Unternehmenswerte kann die emotionale Nähe aller Mitarbeiter zum Unternehmen stärken. Dies hat mit der Sozialisierung von uns Menschen und unserem Verlangen nach Bindung zu tun: Wir möchten dazugehören. Deshalb sind wir fähig, uns einer Person, einer Gruppe, einer Idee, ja selbst einem Fußballverein nahe oder zugehörig zu fühlen. Das hat wenig mit Ratio zu tun, sondern in erster Linie mit Emotionen, mit Gefühlen, mit Atmosphäre und Stimmungen.

Identifikation ist die Basis für motivierende, positive Gefühle wie Neugierde, Freude, Stolz und Spaß. Diese Empfindungen geben uns einen inneren Antrieb. Sie motivieren für eine Sache, eine Idee und für den Einsatz für ein Unternehmen, eine Gruppe und einzelne Kollegen. Diese *intrinsische Motivation*, die sich aus unserer Willenskraft speist, ist für das Erreichen von Zielen von überragender Bedeutung.