

# PHILOSOPHIE UND METHODIK DER UNTERNEHMENS-EVOLUTION

## DR. SLIWKA-FÜHRUNGSBRIEF



Die sieben Führungsfelder  
des Unternehmens:

1. Führungs-Kraft
2. Zentrale Leistungsidee
3. Märkte und Produkte
4. Marketing-Kommunikation
5. Mitarbeiter-Verantwortung
6. Ertrags- u. Besitzentwicklung
7. Zeiten - Ziele - Zukunft

## Die fünf Zeugnisnoten der "Emotionalen Intelligenz" einer Führungskraft

Der Amerikaner, der vor einigen Jahren in Oklahoma mit einer Bombe über 160 Menschen zu Tode brachte, hatte einen Intelligenzquotient - den so genannten IQ - von über 130. Er endete mit einer Giftspritze in einem amerikanischen Gefängnis. Ein IQ von 130 gilt als höchst intelligent. Bei 140 beginnt das Genie. Da muss man dann Zweifel an der IQ-Messung bekommen. Und dieser Zweifel nimmt zu. War dieser Mensch intelligent? Nein! Wenn er die Welt vor irgendwelchen Unheilbringern hätte retten wollen, wäre es intelligenter gewesen, eine Partei zu gründen, Bücher zu schreiben, Vorträge zu halten oder eine Organisation aufzubauen, die die Ziele verfolgt, die er für richtig hält.

Es gibt eine Menge Menschen mit einem hohen IQ, die mit dem Leben schwer zurecht kommen. Und es gibt eine Menge Menschen mit einem viel geringeren IQ, die das Leben hervorragend meistern.

Und wie steht es mit Führungskräften? Es ist keineswegs so, dass gute Führungskräfte bei dieser Intelligenzmessung nach dem IQ immer besonders gut herauskommen. Es ist manchmal eher so, dass gute Führungskräfte Menschen beschäftigen, die einen höheren IQ haben als sie selbst. Gibt es also überhaupt eine messbare Intelligenz?

Der Amerikaner Howard Gardner meint, es gibt verschiedene Intelligenzen, z.B. eine technische oder musikalische oder personale Intelligenz. Da kommen wir der Führungs-Intelligenz schon näher. Daniel Goleman hat dann den Begriff der "Emotionalen Intelligenz" in die Welt gesetzt. Führungs-Intelligenz ist weitgehend emotionale Intelligenz.

Führungskräfte führen Menschen. Und Menschen sind keine berechenbaren Wesen. Um gut zu führen, muss man Menschen mit all ihren Emotionen erkennen und mit ihnen umgehen können. Genau das ist die "Emotionale Intelligenz".

Es gibt fünf Fächer der "Emotionalen Intelligenz", in denen man sich selbst beurteilen kann. Ich lasse in Führungsseminaren von den Teilnehmern ein Eigenzeugnis erstellen. Sie können sich auch Noten geben nach dem guten alten Schulnotensystem: Eins wäre also "sehr gut" und sechs "ungenügend".

### 1. Die eigenen Gefühle erkennen

Die eigenen emotionalen Befindlichkeiten können sehr unterschiedlich sein. Es gibt Tage, da ist man gut drauf oder gar in Hochstimmung. Es gibt Tage, da ist man eher gedämpft oder voller Sorge. Es gibt Tage, da birnst man vor Tatendrang. Und es gibt Tage, an denen man nichts zuwege bringt. Es gibt Tage, an denen ist man eher aggressiv und jeder, der einem in die Quere kommt, muss sich in Acht nehmen. Es gibt Tage, da ist man liebenswürdig und angenehm.

Im ersten Fach der Emotionalen Intelligenz geht es also um die Frage: Erkennt man selbst, in welcher Gefühlslage man ist und denkt darüber nach? Oder merkt man es gar nicht? Manchmal beneide ich die, die das kaum merken. Es gibt einen Satz von Goethe: "Ein leicht bewegliches Herz ist ein elend Gut auf dieser schwankenden Erde".

Es ist aber keineswegs so, dass robustere Menschen die besseren Führungskräfte sind. Sie können an schlechten Tagen im Unternehmen auch sehr viel Schaden anrichten. Sich selbst in seinen eigenen Gefühlen zu erkennen ist Voraussetzung für die nächste Stufe: Diese Emotionen handhaben können.

---

## 2. Die eigenen Emotionen handhaben können

Es gibt Menschen, die sich überhaupt nicht im Griff haben. Ihre Emotionen gehen immer sofort mit ihnen durch. Wenn sie aggressiv sind, suchen sie sich geradezu ein Opfer, um diese Aggressivität loszuwerden. Wenn sie Sorgen haben, übertragen sie diese schlechte Laune voll auf ihre Firma und nehmen auch noch den Mitarbeitern den Mut. Der Kern ist: Sie reagieren ihre eigenen Emotionen - ihren Frust - an anderen ab. Und das ist kein Zeichen von hoher emotionaler Intelligenz.

Die Verhaltensforscher sagen, Aggressivität z.B. muss abreagiert werden. Die Frage ist nur: Wo? Aggressivität baut sich durch ein Feindbild auf. Das gibt einen Adrenalinstoß, der die Adern verengt und das Herz schneller schlagen lässt. In der Natur wird das körperlich abgebaut. Entweder, indem man mit dem Feind kämpft - dafür braucht man körperliche Angriffslust - oder wenn man schwächer ist, indem man abhaut. Laufen baut auch Aggressivität ab. Für solche Situationen hatte man früher in bäuerlichen Verhältnissen einen Haufen Holz vorm Haus, einen Haublock und eine Axt. Da wurde die Aggressivität am Holz ausgelassen und nicht an Menschen. Deshalb ist Sport oder auch Gartenarbeit - körperliche Betätigung - eine gute Methode, mit Emotionen umzugehen. Nichts ist schlimmer als seinen Frust in sich hinein zu fressen. Emotionen können zu Krankheiten werden. Das ist der schlechteste Weg, sie zu handhaben. Aber es gibt nicht nur körperliche Methoden, mit Emotionen fertig zu werden, sondern auch geistige. Indem man z.B. einen Brief an den schreibt, gegen den man aggressiv ist. Aber man schickt ihn nie ab. Es gibt Menschen, für die ist das Tagebuch ein solcher Aggressivitätsableiter.

## 3. Die eigenen Emotionen zielgerichtet einsetzen können

Das ist schon eine sehr hohe Schule der Intelligenz. Eine Führungskraft, die guter Laune ist, sollte dies zum "Management by walking around" nutzen, d.h. durch den Betrieb gehen, mit den Mitarbeitern reden, Anerkennung aussprechen und seine gute Stimmung auf die Firma übertragen.

Wenn die Führungskraft aggressiv ist, sollte sie dies aber möglichst nicht tun. Aber vielleicht gibt es da noch ein Problem, z.B. mit dem Finanzamt, das man vor sich hergeschoben hat, wo aber eine gewisse Aggressivität ganz heilsam sein kann. Solche Tage sind gut, um unangenehme Dinge vom Tisch zu bekommen.

Wer Sorgen und Probleme hat, kann diese Emotion auch zielgerichtet nutzen, um einen "Jetzt erst recht-Plan" zu entwickeln, nicht nur das Problem zu lösen, den Mangel zu beseitigen, sondern - wie der Psychologe Alfred Adler es nennt - den Mangel zu überkompensieren. Gute Führungskräfte nutzen Problemsituationen aus, um besondere Kreativität zu entwickeln. Das ist auch mein eigenes persönliches Verfahren. Ich setze mich hin, nehme mir ein paar Bogen Papier und notiere alle Ideen, die mir einfallen: Wie wäre das Problem zu lösen, der Mangel zu beseitigen? Mehr noch: Wie kann aus dem Mangel eine besondere Stärke entwickelt werden?

Diese Methode hat mir in mehreren schwierigen Situationen meines Lebens sehr geholfen. Dabei ist dann jener Satz entstanden, den ich schon öfter in Führungsbriefen zitiert habe und der erst kürzlich wieder beim Festvortrag eines Gymnasiums bei Schülern und Lehrern einen fröhlichen Beifall ausgelöst hat: "Ein Tritt in den Hintern kann einen ganz schön weiterbringen, wenn man den Schub nutzt".

## 4. Emotionen von anderen erkennen

Hat man noch Sensibilität für die Emotionen von anderen? Das geht in der eigenen Familie los. Wer sich nur mit den eigenen Befindlichkeiten herumschlägt und nicht mehr die Gefühle der anderen erspürt, der hat keine hohe emotionale Intelligenz.

Ich habe einmal bei einer Diskussion mit Führungskräften erlebt, dass ein junger Chef sagte: "Um das Seelenheil meiner Mitarbeiter mache ich mir nun wirklich keine Gedanken. Sie verdienen bei mir ihre Brötchen. Dafür müssen sie Leistung erbringen. Und wenn sie das nicht tun, dann schmeiße ich sie raus". Ehe ich selbst auf diesen Satz antworten konnte, wurde er von den anderen Teilnehmern dieses Führungstrainings "fertig gemacht". Das ist die primitivste Form von Führung, nur das Geld als Motivationsfaktor anzusehen.

---

Jedes Unternehmen besteht aus zwei Welten:

1. Der materiellen Welt, die in den Inventuren und Bilanzen, den Gewinn- und Verlustrechnungen erfaßt ist.
2. Der geistigen Welt, der Welt der Werte und Ideen, die von Führung und Mitarbeitern gelebt und von Kunden erlebt wird.

---

Die hohe Schule der Führung beginnt da, wo ein Klima geschaffen wird, in dem man sich wohlfühlt und sich mit all seinen Fähigkeiten ganz entfaltet. Ein Unternehmen, in dem man Anerkennung findet und im Team geborgen ist. Zur emotionalen Intelligenz einer Führungskraft gehört es auch, Demotivationsherde zu erkennen, Mobbingherde und Konflikte zu erspüren, zu lösen. Vor allem aber sensibel zu sein für die Grundstimmung im Unternehmen. Ist sie positiv? Ist sie negativ? Ist sie leistungsfördernd oder leistungshemmend?

## 5. Hocheffektive Beziehungssysteme aufbauen und pflegen

Das ist die höchste Schule der "Emotionalen Intelligenz". Wer erkannt hat, dass Menschen keine rechnenden Rationalwesen sind, sondern im höchsten Maße emotional, nur der kann menschliche Beziehungen klug aufbauen und führen. Das ist die entscheidende Führungskompetenz.

Dazu gehören fünf wesentliche Eigenschaften:

1. Zuhören können und Fragen stellen. Nicht nur taktisch, sondern mit wirklichem Interesse an dem Menschen und sich in Menschen hineindenken können. Henry Ford sagte einmal: "Wenn es überhaupt ein Konzept für den Erfolg gibt, dann heißt das: Lernen, die Dinge aus der Sicht des anderen zu sehen". Fragen stellen ist immer besser als Behauptungen aufzustellen und Statements abzugeben. Fragen sind ein Zeichen: Ich interessiere mich für den anderen.
2. Anerkennung geben. Menschen kennen, erkennen und anerkennen. Einer ehrlichen Anerkennung offen Ausdruck geben, das ist hohe Führungskunst. Viele Chefs können hervorragend motzen, aber schlecht anerkennen.
3. Ideen einbringen. Nicht um Menschen damit ideologisch zu dominieren, sondern um Probleme zu lösen: Wie kann es denn gehen?
4. Mit der Gruppe eine gemeinsame Philosophie entwickeln und vorleben. Ein Wir-Gefühl entsteht immer da, wo man gemeinsame Werte und eine gemeinsame Philosophie hat. Da beginnt dann die Gruppendynamik. Und Gruppendynamik erzeugen zu können, ist hohe emotionale Intelligenz.
5. Oder stärker noch: Sonderleistungsziele setzen und begeistern können für Werte und Ideen. Das gibt einer Persönlichkeit jenes gewisse Etwas, das man auch Charisma nennt.

Führen durch Befehl und Gehorsam ist primitiv. Führen mit Werten und Ideen ist Führungs-Intelligenz per Excellence. Sie wirken über Emotionen und nicht über Rationalität.

## Kann man "Emotionale Intelligenz" lernen?

Das ist wieder die ewige Frage: Hat man es oder hat man es nicht? Ist "Emotionale Intelligenz" angeboren oder ist sie lernbar?

Es ist immer die billigste Lösung im Leben, zu sagen: "Das habe ich nicht in meinen Genen. Da kann man nichts machen". Die seriösen Forschungen auf diesem Gebiet basieren auf der Untersuchung des Lebensschicksals von eineiligen Zwillingen, die die gleiche Genausstattung haben. Die Antwort der Forscher lautet: Das Lebensschicksal ist etwa zu 50 Prozent durch die Gene bestimmt. Der Rest ist lernfähig. Ich habe einmal bei einer Tagung in Wien den Satz gehört: "Den Spielraum, den die Gene lassen, nutzen die meisten Menschen höchstens zu 30 Prozent aus". Was kann man also tun?

- Zunächst wenigstens Einsicht gewinnen, was emotionale Intelligenz ist und wie sie funktioniert. Genau das will ich mit diesem Führungsbrief erreichen.
- Sich selber ehrlich und ohne sich etwas vorzumachen, beurteilen, was man an emotionaler Intelligenz hat und was einem noch fehlt. Das können Sie anhand dieser fünf Fächer mit dem vorgeschlagenen Notensystem tun.
- Dann systematisch da üben, wo man noch Lernbedarf hat. Ich halte sehr viel in solchen Übungsphasen von Methodik.

Ich kenne einen sehr erfolgreichen Unternehmer, der sich, weil er das Gefühl hatte, zu wenig Anerkennung zu geben, eine Strichliste anlegte, um zu registrieren, wem er Anerkennung gab. Da merkte er, dass es immer dieselben waren und dass andere, die auch anerkennungswürdig waren, nie Anerkennung bekamen.

---

Das mag etwas künstlich klingen, aber Goethe hat einmal zu diesem Thema gesagt "Und wenn wir erst in abgemessenen Stunden mit Geist und Fleiß uns an die Kunst gebunden, mag frei Natur im Herzen wieder glühen". Methodik ist erst künstlich. Wenn man es dann kann, wird es Natur.

Und dann gibt es ja noch die Chance der Überkompensation nach Alfred Adler. Gerade wenn jemand, der ein großes Handikap hat, dies erkennt und daran dann konsequent arbeitet, kann er aus diesem Handikap seine größte Stärke entwickeln.

### **Die Quintessenz:**

1. "Emotionale Intelligenz" beginnt damit, dass man seine eigenen Gefühle ehrlich erkennt.
2. Wenn man ein Verhalten entwickelt, dass sie nicht mit einem durchgehen und man damit andere Menschen quält, sondern sie zu handhaben lernt.
3. Noch höher ist die "Emotionale Intelligenz", wenn man diese Emotionen zielgerichtet einsetzt. Die richtige Stimmung für die dazu passende Aufgabe nutzt.
4. Die vierte Stufe ist, sensibel zu werden für die Gefühle anderer und sich in andere Menschen hineinendenken können. Erspüren, was der andere denkt und fühlt.
5. Führen können heißt vor allem aber: Mit Emotionen Beziehungsgeflechte aufbauen, pflegen und mit Werten und Ideen und einer anzündenden Begeisterung Menschen führen.

copyright: Dr. oec. Manfred Sliwka

### ***Zu guter Letzt - Die Story zum Thema***

*Charles Schwab, einer der großen Führungs-Persönlichkeiten der amerikanischen Industrie - und Führer eines riesigen Konzerns - hat von sich selbst gesagt: "Ich hatte wenig Talente. Aber ich hatte ein entscheidendes Talent: Menschen um mich zu scharen, die klüger waren als ich selbst".*

*In seinem Testament hat er verfügt, dass dieser Spruch auf seinen Grabstein zu meißeln sei: "Hier ruht einer, der sich zeitlebens mit Menschen umgeben hat, die klüger waren als er".*

*Das ist die höchste Form der Führungskunst.*

---

Evolution ist Erkenntnis- und Ertragsgewinn in Rückkopplung: Die Zahlen folgen den Ideen - die Ideen den Werten.

**DR. OEC MANFRED SLIWKA**  
WIESENHAUS · D-54533 N-SCHIEDWEILER · VULKANEIFEL  
Tel. 0 65 74 / 4 27 u. 0 65 74 / 88 68 · Fax 0 65 74 / 84 45  
e-mail: Dr.Sliwka@t-online.de  
www.denkschule-evolution.de

