

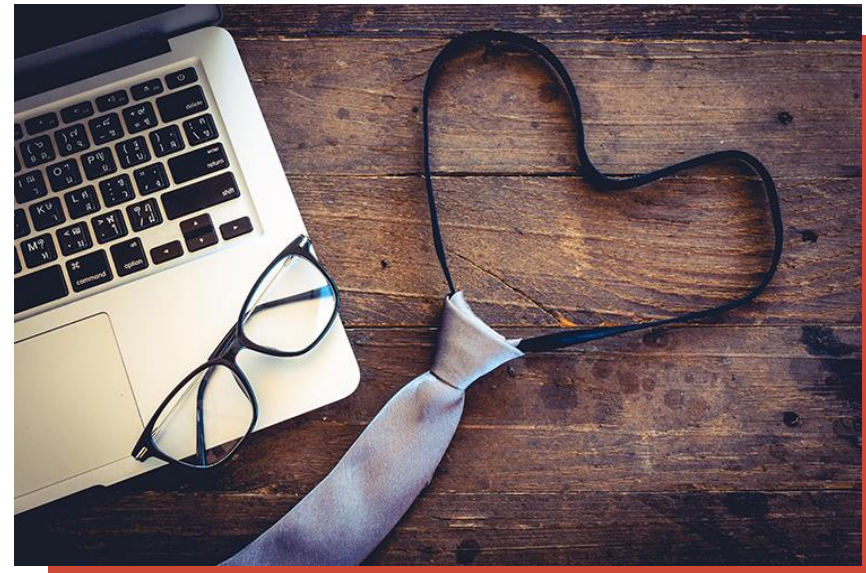
Führen mit Liebe: Warum Führungskräfte ihr Herz in die Arbeit einbringen sollten

Wenn Menschen darüber nachdenken, was erforderlich ist, um ein erfolgreiches Unternehmen zu betreiben, denken sie an Geschäftsmodelle, Umsatz, Gewinn, Wettbewerb und Marketing, um nur einige zu nennen. Dies sind sicherlich wichtige Komponenten, aber ein Punkt, der oft auf der Liste fehlt, ist die Liebe. Führungskräfte schrecken oft vor diesem Wort zurück, aber es kann das Erfolgsgeheimnis für jede Organisation darstellen.

Denken Sie daran, dass wir hier nicht über romantische Liebe oder zuckersüße Ideen wie Regenbögen und Schmetterlinge sprechen. Martin Luther King Jr. sagte einmal: "Macht ohne Liebe ist rücksichtslos und missbräuchlich, und Liebe ohne Macht ist sentimental und blutarm." Führungskräfte, die Menschlichkeit, Mitgefühl und Sinnhaftigkeit am Arbeitsplatz in den Vordergrund stellen, zapfen die tiefen Quellen der Mitarbeiter für Innovation, Kreativität und Produktivität an.

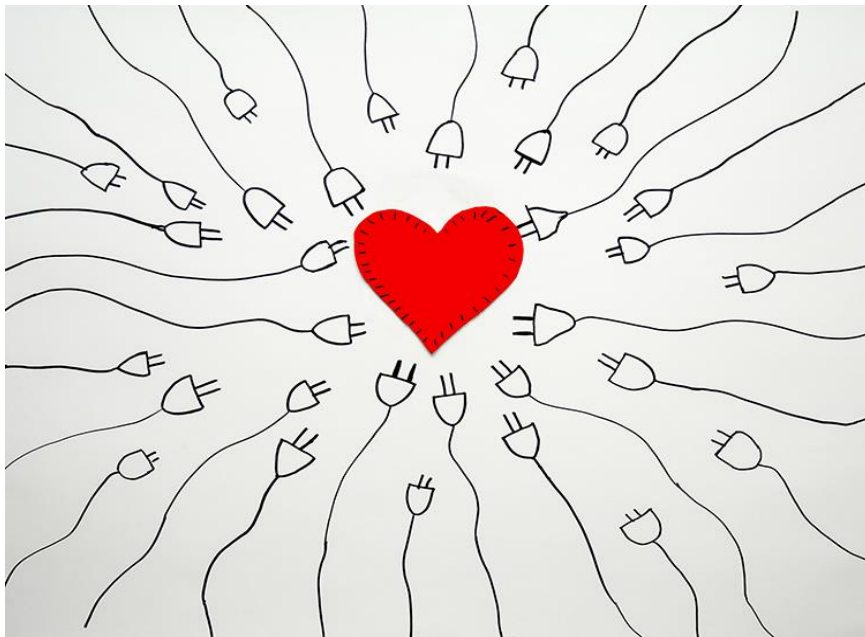
Führen mit Angst vs. Führen mit Liebe

Jahrelang war das Führen durch Angst das vorherrschende Modell. Bis in die 50er und 60er Jahre war die körperliche Bestrafung zu Hause und in den Schulen üblich, basierend auf dem Glauben, dass die Verhängung schmerzhafter Strafen für schlechtes Verhalten und die Belohnung von akzeptablem Verhalten der beste Weg war, um Konformität und die Einhaltung von Regeln zu gewährleisten. Heute wissen wir jedoch, dass körperliche Bestrafung Aggression und unsoziales Verhalten tatsächlich verstärkt. Heute würden Lehrer an den meisten Orten ihren Job verlieren, wenn sie ein Kind zur Strafe schlagen würden. Ebenso haben sich die meisten Führungskräfte von einem auf Bestrafung basierenden Ansatz am Arbeitsplatz entfernt, da sich das Studium der Motivationspsychologie weiterentwickelt hat.



Einige Führungskräfte verfolgen immer noch einen angstbasierten Ansatz, weil sie glauben, dass das Zeigen einer weicheren Seite Mitarbeiter dazu ermutigt, nachzulassen oder Regeln zu ignorieren. Sie glauben, dass die Mitarbeiter entweder die Erwartungen erfüllen oder die Konsequenzen tragen müssen. Diese Führungskräfte können Einschüchterung oder Mobbing einsetzen, um die Einhaltung von Regeln zu erreichen, indem sie ständig damit drohen, Mitarbeiter bei jedem Fehltritt zu feuern, oder an jedem, der einen Fehler macht, öffentlich ein Exempel statuieren. Während einige Mitarbeiter von diesem Stil angezogen werden, zeigte eine [Studie aus dem Jahre 2018](#), dass das Führen von Mitarbeitern mit Drucktaktiken zu einem 90-prozentigen Anstieg der erwarteten Fluktuation führte. Führungskräfte, die mehr inspirierende Taktiken anwandten, erlebten einen Rückgang der Fluktuation um 68 %. Die [Forschung](#) zeigt, dass sich Mitarbeiter an Arbeitsplätzen mit sehr toxischer (angstbasierter) Führung aktiv an kontraproduktivem Arbeitsverhalten als eine Form der Vergeltung gegen ihre Kollegen und Vorgesetzten beteiligen.

Das Führen aus einem Ort der Angst heraus lässt letztlich die Kreativität schrumpfen und reduziert die Produktivität. Teams, die Angst haben, beurteilt oder gedemütigt zu werden, tauschen seltener Ideen aus, weisen auf Lücken oder Fehler in einem Prozess hin oder stellen Fragen zu Aufträgen. Sie riskieren eher, ihre Zeit mit falscher Arbeit zu verbringen, als sich an ihre Führungskraft zu wenden, um ein Problem zu klären, was zu Problemen und erhöhten Kosten aufgrund von Nacharbeit führt. In seinem Buch "Out of the Crisis" hat W. Edwards Deming erstmals seine [14 wichtigsten Managementprinzipien](#) zur Verbesserung der Effektivität eines Unternehmens oder einer Organisation vorgestellt. Das 8. Prinzip ist, die Angst zu vertreiben. Er erklärt, dass niemand seine beste Leistung erbringen kann, wenn er sich nicht sicher fühlt und hat festgestellt, dass "Angst zu falschen Zahlen einlädt. Überbringer von schlechten Nachrichten haben schlechte Karten. Um seinen Job zu behalten, darf jeder seinem Chef nur gute Nachrichten präsentieren." Wenn sich Menschen bei der Arbeit sicher fühlen, sind sie eher bereit, ehrlich über auftretende Probleme zu sprechen und ihre Ideen zu deren Lösung mitzuteilen.



Arbeiter brauchen jetzt mehr denn je Liebe

Viele Studien zeigen, dass die Einsamkeit auf der ganzen Welt zunimmt. In einer [Umfrage aus 2018](#) von Cigna gab fast die Hälfte der Amerikaner an, dass sie sich manchmal oder immer allein oder ausgeschlossen fühlen. Einer von vier hat selten oder nie das Gefühl, dass es Menschen gibt, die ihn verstehen. Schlimmer noch: Eine Folgeumfrage vom Januar 2020 zeigt, dass inzwischen drei von fünf Amerikanern angeben, einsam zu sein, und das war vor der weit verbreiteten Isolation durch die globale Pandemie. Dies hat ernsthafte geschäftliche Konsequenzen, da einsame Mitarbeiter weniger engagiert und weniger produktiv sind. Es ist doppelt so wahrscheinlich, dass sie einen Arbeitstag aufgrund von Krankheit verpassen und fünfmal so wahrscheinlich, dass sie aufgrund von Stress nicht arbeiten. Die Studie fand auch heraus, dass Remote-Mitarbeiter häufiger über Einsamkeit berichten als Mitarbeiter, die persönlich anwesend sind, was angesichts der raschen Verlagerung auf Remote-Arbeit aufgrund von COVID-19 beunruhigend ist.

Führungskräfte, die Menschlichkeit, Mitgefühl und Sinnhaftigkeit am Arbeitsplatz in den Vordergrund stellen, zapfen die tiefen Quellen der Mitarbeiter für Innovation, Kreativität und Produktivität an.

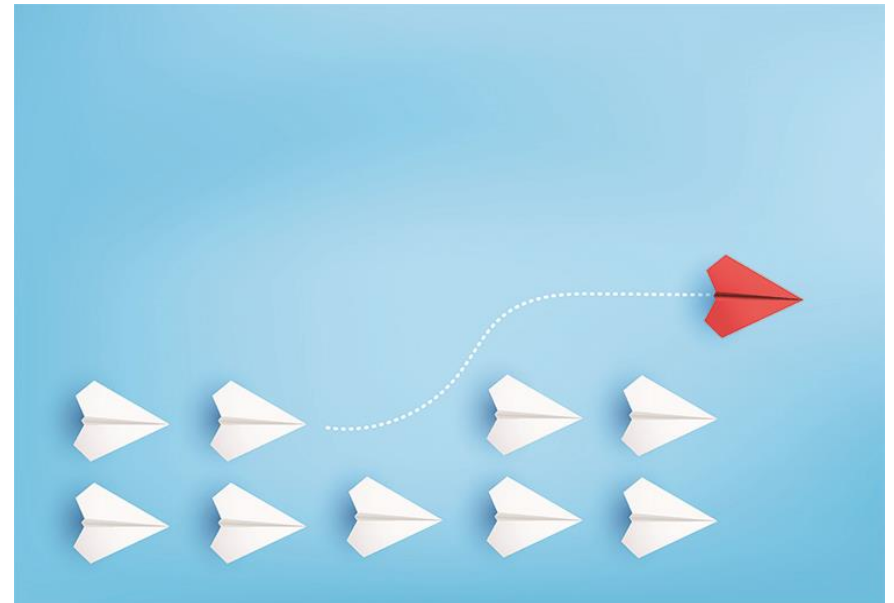
[In einer 20-jährigen Studie](#) über arbeitsplatzbezogene Prädiktoren der Sterblichkeit fanden Forscher heraus, dass positive soziale Unterstützung das Sterberisiko senken kann. Douglas Nemecek, M.D., Chief Medical Officer für Behavioral Health bei Cigna, erklärt: "Es gibt eine inhärente Verbindung zwischen Einsamkeit und dem Arbeitsplatz, wobei Arbeitgeber in einer einzigartigen Position sind, um ein entscheidender Teil der Lösung zu sein. Glücklicherweise zeigen diese Ergebnisse deutlich, welchen Nutzen sinnvolle persönliche Verbindungen für die Einsamkeit haben können, auch am Arbeitsplatz." Wir brauchen Führungskräfte, die jetzt Maßnahmen ergreifen, um sinnvolle Verbindungen zu erleichtern und ein positives Arbeitsklima fördern.

Liebe ist ein Wettbewerbsvorteil

Herb Kelleher, Mitbegründer von Southwest Airlines, sagte einmal: "Ein Unternehmen ist stärker, wenn es durch Liebe gebunden ist als durch Angst." Tatsächlich lautet der Börsenkürzel für Southwest Airlines LUV. Er hat nie geglaubt, dass die Disziplin, die notwendig ist, um eine erfolgreiche Fluggesellschaft zu leiten, die exzellenten Service bietet, sich gegenseitig ausschließt, wenn man Mitarbeiter und Kunden wie eine Familie behandelt und die Arbeit Spaß macht. Es stellte sich heraus, dass er Recht hatte, und bis 2019 konnte Southwest Airlines 46 Jahre in Folge Profitabilität vorweisen.

In seinem Bestseller "*Love is Just Damn Good Business*" erklärt Steve Farber: "Wenn Liebe Teil des Rahmens einer Organisation ist, fühlen sich Mitarbeiter und Kunden wirklich wertgeschätzt. Die Mitarbeiter sind loyaler, innovativer, kreativer und inspirierter. Es ist dann wahrscheinlicher, dass sie auf sinnvolle und nachhaltige Weise Produkte, Dienstleistungen und Erfahrungen produzieren, die ihre Kunden lieben werden. Das Ergebnis ist, dass die Kunden sich mit Loyalität, Empfehlungen und natürlich mit Geld revanchieren. Gesunde Mitarbeiterbeziehungen und Kundenbindung, kombiniert mit dem Wachstum und der Fülle, die mit auf Liebe basierenden Entscheidungen einhergehen, sorgen für ein insgesamt gesundes und erfolgreiches Unternehmen."

In einer Längsschnittstudie in einer Langzeitpflegeeinrichtung fanden Sigal Barsade und Olivia A. O'Neill heraus, dass Mitarbeiter, die das Gefühl hatten, in einer liebevollen, fürsorglichen Kultur zu arbeiten, eine höhere Zufriedenheit, weniger Fehlzeiten und bessere Patientenergebnisse aufwiesen. Eine Folgestudie in anderen Branchen, darunter Finanzdienstleistungen, Immobilien und andere, ergab das Gleiche. Menschen, die in einer fürsorglichen Kultur arbeiteten, in der sie sich frei fühlten, Zuneigung zu zeigen und Mitgefühl füreinander hatten, waren zufriedener mit ihrer Arbeit, engagierten sich stärker für die Organisation und fühlten sich stärker für ihre eigene Leistung verantwortlich.



George Vaillant, Leiter einer 80-jährigen Studie über die Entwicklung von Erwachsenen, die Harvard-Absolventen über ihre gesamte Lebenszeit hinweg verfolgte, erklärte, dass seine größte Erkenntnis war: "Glück ist Liebe. Full stop." Die Studie fand heraus, dass liebevolle Beziehungen die wichtigsten Indikatoren sowohl für Glück als auch für das Arbeitseinkommen sind. Und eine [Studie der Universität Stanford aus dem Jahr 2019](#) fand heraus, dass Mitarbeiter 13 % produktiver sind, wenn sie glücklich sind. Darüber hinaus beschreibt Vishen Lakhani in "*The Buddha and the Badass*", dass die Produktivität um 31 % steigt, wenn sich der Geist in einem positiven Zustand befindet, der Verkaufserfolg um 37 % zunimmt, die Intelligenz, die Kreativität und sogar die Gedächtnisfunktion sich dramatisch verbessern.

Liebe ist eine Führungsqualifikation

Die Beweise sind eindeutig: Die Schaffung einer Kultur, in der sich Mitarbeiter respektiert und umsorgt fühlen, führt zu besseren Geschäftsergebnissen. Aber wie können Führungskräfte "Liebe" in ihrem Führungsstil umsetzen? Führen mit Liebe bedeutet nicht, dass Führungskräfte mit jedem Mitarbeiter beste Freunde werden müssen oder jedes Mal ja sagen, wenn er früher Feierabend machen möchte. Führungskräfte können auf Mitarbeiter und Kollegen als Menschen zugehen, die Respekt und Mitgefühl verdienen, während sie gleichzeitig ihre Autorität behalten und angemessene Grenzen setzen. Zu lernen, wie man ein unterstützendes und kooperatives Umfeld schafft, erfordert Selbsterkenntnis und Übung. Es gibt einige einfache Möglichkeiten, wie Führungskräfte ihre Liebe am Arbeitsplatz zeigen können.

1. **Seien Sie neugierig.** Fragen Sie die Leute über sich selbst, ihre Familie, ihre Hobbys usw. Fragen Sie nach ihrer Meinung und hören Sie wirklich zu. Wenn Menschen einander kennenlernen und die Menschlichkeit des anderen sehen, fördert dies Empathie und Respekt. Wenn Menschen das Gefühl haben, gesehen und gehört zu werden, fühlen sie sich umsorgt und sind eher bereit, sich um ihre Kollegen und Kunden zu kümmern.
2. **Seien Sie verletzlich.** Verletzlichkeit führt zu Vertrauen, und Führungskräfte müssen den Weg zeigen. Das Teilen von Kämpfen und Unvollkommenheiten macht Führungskräfte menschlich und macht sie zugänglicher und sympathischer. Der Versuch, ein perfektes Image aufrechtzuerhalten, ist nicht nur anstrengend, sondern stößt auch Menschen ab. Eine Führungskraft, die ihre Schwächen und Fehler eingestehen kann und diese auch anderen verzeiht, wird Vertrauen bei ihren Teams aufbauen.
3. **Seien Sie vertrauenswürdig.** Eine Führungskraft ist nur so gut wie ihr Wort. Halten Sie Versprechen und setzen Sie klare Erwartungen. Schieben Sie schwierige Gespräche nicht auf. Je länger Sie warten, desto weniger Glaubwürdigkeit haben Sie. Eine vertrauenswürdige Führungskraft glaubt

das Beste über Menschen und geht davon aus, dass die meisten Menschen das Richtige tun wollen. Skepsis und Misstrauen sind nicht förderlich für eine unterstützende und vertrauensvolle Kultur.

4. **Umarmen Sie Individualität.** Liebevollte Führungskräfte lassen die Mitarbeiter ihre wahre Persönlichkeit erkennen. Wenn Menschen spüren, dass jemand nicht authentisch ist, untergräbt das das Vertrauen. Ebenso sollten Führungskräfte nicht vorschreiben, wie sich Mitarbeiter bei der Arbeit zu verhalten haben. Erlauben Sie ihnen, ihr volles Selbst zur Arbeit zu bringen. Der Mitbegründer von Southwest Airlines, Herb Kelleher, brachte es am besten auf den Punkt, als er sagte: "Wir waren nie der Meinung, dass man zur Arbeit kommen und eine Maske aufsetzen sollte ... und aussehen sollte, als wäre man ein Haufen kleiner Bleisoldaten, die aus einer Form gestanzt wurden. Wir geben den Leuten die Lizenz, sie selbst zu sein." Das Zulassen von Ausdrucksformen der Individualität öffnet die Tür zu Kreativität und Innovation.
5. **Sei hart, aber niemals gemein.** Wie die meisten Eltern wissen, bedeutet Liebe oft, die Regeln durchzusetzen. Eine Organisation zu lieben bedeutet, sich für hervorragende Leistungen zu engagieren, und das erfordert Verantwortlichkeit. Harte Diskussionen zu führen, wenn jemand die Erwartungen nicht erfüllt hat, ist Teil der Führung. Diese Gespräche sollten hart aber konstruktiv sein und persönliche Angriffe und wütende Worte vermeiden. Strenge Liebe bedeutet, die Probleme gemeinsam zu lösen und Möglichkeiten für Wachstum und Verbesserung zu finden, wenn Fehler gemacht werden.



6. **Verbinden Sie die Arbeit mit einem größeren Zweck.** Das Ziel, Geld zu verdienen, ist nicht genug. Führungskräfte, die der Arbeit einen größeren Sinn geben, werden engagiertere Mitarbeiter und loyalere Kunden haben. In seinem Buch *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success* teilt Adam Grant Forschungsergebnisse, die zeigen, dass Menschen, die sich bewusst sind, wie ihre Arbeit anderen hilft, besser vor Stress und Burnout geschützt sind. Er fand heraus, dass Studenten, die in einem Callcenter arbeiteten, um Geld für Stipendien zu sammeln, ihre Einnahmen um das Fünffache erhöhten, nachdem sie einen Stipendiaten persönlich getroffen hatten. Radiologen, die CT-Scans auswerten, haben eine 46-prozentige Verbesserung der diagnostischen Genauigkeit, wenn ein Foto des Patienten dabei ist. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, den Menschen zu helfen, die Bedeutung und den Sinn ihrer täglichen Aufgaben zu erkennen.
7. **Bringen Sie alle an den Tisch.** Führen mit Liebe bedeutet, wirklich inklusiv zu sein und jedem eine Stimme zu geben. Die Einführung inklusiver Einstellungspraktiken sorgt für eine vielfältige Belegschaft, die Menschen unterschiedlicher Herkunft, Rasse und Geschlechts einschließt. Liebevoller Führungskräfte suchen nach Feedback von Mitarbeitern aller Titel und Status. Diese verschiedenen Ideen und Meinungen an den Tisch zu holen, wird Innovation inspirieren.



8. **Teilen Sie den Reichtum.** Der ehemalige Arbeitsminister Robert Reich hat [zwei zwingende Gründe](#) genannt, den finanziellen Erfolg mit den Mitarbeitern zu teilen. Erstens: Um Talente anzuziehen und zu halten, muss man sie bezahlen. Zweitens: Wenn Sie wollen, dass Talente mit demselben Enthusiasmus arbeiten wie Sie selbst, müssen Sie sie mit Eigenkapital entlohnen. Obwohl Geld nicht die einzige Motivation bei der Wahl eines Unternehmens ist, für das man arbeiten möchte, bauen Unternehmen, die wettbewerbsfähige und faire Gehälter zahlen, Leistungsbonuspläne und Aktienoptionen haben, Vertrauen und Respekt bei ihren Mitarbeitern auf. Unternehmen, die ihre Löhne nicht transparent machen oder große Gehaltsunterschiede zwischen den Rassen oder Geschlechtern aufweisen, werden eine höhere Fluktuation erleben und talentierte Mitarbeiter verlieren.
9. **Haben Sie Spaß bei der Arbeit.** Menschen, die Spaß bei der Arbeit haben, sind glücklicher, und glücklichere Menschen sind produktiver. Tatsächlich haben viele Studien gezeigt, dass Spaß bei der Arbeit die Immunität verbessert, die Endorphine erhöht, die Zahl der Krankheitsfälle reduziert und die Abwesenheit von der Arbeit verringert. Außerdem werden dadurch bessere Teams gebildet. Erwägen Sie regelmäßige Teamausflüge oder improvisierte Spiele und Wettbewerbe, die die Monotonie der Arbeitswoche auflockern. Fragen Sie die Mitarbeiter nach Ideen, um herauszufinden, was ihnen Spaß macht!
10. **Kontinuierliches lernen.** Wahre Führungskräfte hören nie auf zu lernen. Sie ermutigen auch andere, das Gleiche zu tun. Suchen Sie nach Möglichkeiten zur persönlichen und teambezogenen Weiterentwicklung. Führungskräfte können ihre Liebe zu ihren Mitarbeitern zeigen, indem sie ihnen helfen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und in ihrer Karriere voranzukommen. Die Investition in ein [Trainingsprogramm](#) für Führungskräfte kann eine großartige Möglichkeit sein, die Leistung zu verbessern und stärkere Beziehungen zu den Teammitgliedern aufzubauen.

Wie Steve Farber sagt: "Tun Sie, was Sie lieben, im Dienste von Menschen, die lieben, was Sie tun." Es mag sich zunächst unangenehm anfühlen, sein Herz mit zur Arbeit zu bringen, aber wenn man eine oder alle der oben genannten Maßnahmen ergreift, kann man Menschen zum Erfolg inspirieren und im Gegenzug auch andere inspirieren. Menschen verbringen mehr als ein Drittel ihres Lebens bei der Arbeit, und Führungskräfte können dies zu einer sinnvollen und positiven Erfahrung machen oder zu einer unerfüllenden und lieblosen. Die Entscheidung, mit Liebe zu führen, verbessert die Leistung des Einzelnen und der Organisation als Ganzes. Während die Geschäftswelt die Herausforderungen einer globalen Pandemie und des wirtschaftlichen Aufschwungs meistert, gibt es keinen besseren Zeitpunkt, um sein Herz an die Arbeit zu bringen.



Referenzen

- Barsade, S., & O'Neill, O. (2014, November 02). Employees Who Feel Love Perform Better. Retrieved December 31, 2020, from <https://hbr.org/2014/01/employees-who-feel-love-perform-better?referral=03758>
- Bellet, C., De Neve, J., & Ward, G. (2019, October 17). Does Employee Happiness have an Impact on Productivity? Retrieved December 31, 2020, from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3470734
- Deming. (n.d.). Dr. Deming's 14 Points for Management. Retrieved December 31, 2020, from <https://deming.org/explore/fourteen-points/>
- Farber, S. (2020). Love is Just Damn Good Business: Do What You Love in the Service of People Who Love What You Do. New York, NY: The McGraw-Hill Companies.
- Grant, A. M. (2014). Give and take: A revolutionary approach to success. London, England: Phoenix.
- Newswire. (2018, May). New Cigna Study Reveals Loneliness at Epidemic Levels in America. Retrieved December 31, 2020, from <https://www.multivu.com/players/English/8294451-cigna-us-loneliness-survey/>
- Reich, R. (2012, July 30). The Company of the Future. Retrieved December 31, 2020, from <https://www.fastcompany.com/35975/company-future>
- Reina, C. S., & Rogers, K. M. (2018). Quitting the Boss? The Role of Manager Influence Tactics and Employee Emotional Engagement in Voluntary Turnover - Christopher S. Reina, Kristie M. Rogers, Suzanne J. Peterson, Kris Byron, Peter W. Hom, 2018. Retrieved December 31, 2020, from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051817709007?journalCode=jlob>
- Shirom A;Toker S;Alkaly Y;Jacobson O;Balicer R;. (2011, May). Work-based predictors of mortality: A 20-year follow-up of healthy employees. Retrieved December 31, 2020, from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21553970/>
- Toxic bosses – how destructive personality traits can infect a workforce. (2017, January 17). Retrieved December 31, 2020, from <https://www.alliancembs.manchester.ac.uk/news/toxic-bosses--how-destructive-personality-traits-can-infect-a-workforce/>