



# Mit dem Mut, sich zu zeigen

Ein Schlüsselement moderner Führung ist es, die Bedürfnisse von Mitarbeitern zu erfassen und zu moderieren. Ein Training in emotionaler Kompetenz, darauf weist das Beispiel Akquinet hin, kann das Handlungsspektrum aller Beteiligten erweitern und die Firmenkultur verändern.

## 1. Der Hintergrund

► Die Akquinet AG ist das größte eigentümergeführte IT-Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Es entwickelt IT-Lösungen für Kunden verschiedener Branchen. Entscheidend für den langfristigen Erfolg des Unternehmens ist die Fach- und Beratungskompetenz der Mitarbeiter.

In Zeiten akuten Fachkräftemangels ist es für das Unternehmen deshalb eine Schlüsselaufgabe, die Mitarbeiter langfristig zu binden, zu motivieren und zu begeistern. Trotz flacher Hierarchien und viel Entscheidungsspielraum des Einzelnen spielt dafür die Führungskraft eine

zentrale Rolle. Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen, sie verlassen Führungskräfte, so eine Grundüberzeugung der Personalabteilung. Deshalb ist es wichtig, die Führungskräfte zu befähigen, Mitarbeiter zu halten.

Akquinet legt Wert auf einen situativen Führungsstil. Die situative Führung basiert auf der Annahme, dass es keinen allgemeinen besten Führungsstil gibt, sondern dass Chefs auf unterschiedliche Situationen und Mitarbeiterpersönlichkeiten individuell reagieren müssen. Aber wie sollen die Führungskräfte lernen, situativ zu führen, also für jede Situation und jedes Mitarbeiterbedürfnis die richtige Ansprache zu wählen?

Die Geschäftsführung und Personalabteilung von Akquinet sind zu der Erkenntnis gekommen, dass es dafür einer Kultur offener Emotionalität bedarf. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen ihre Gefühle zu bestimmten Projekten, Entscheidungen oder auch Veränderungen zeigen dürfen. Dass sie sich trauen, Wut, Enttäuschung oder Ängste genauso wie Freude und Begeisterung zu artikulieren. Denn nur so hat die Führungskraft eine Chance auf eine produktive situative Führung: Wenn sie erkennt, wie es ihren Mitarbeitern geht und was sie akut benötigen.

### CASE STUDY

### Akquinet

Akquinet ist ein international tätiges IT-Beratungsunternehmen mit Zentrale in Hamburg und 800 Mitarbeitern. Die eigentümergeführte Aktiengesellschaft installiert ERP-Systeme, entwickelt individuelle Software oder managt in eigenen Rechenzentren die IT für Outsourcing-Auftraggeber. Zu den Kunden zählen Unternehmen wie Veolia, aber auch soziale Organisationen.



Die Führungskräfte des Unternehmens haben den konkreten Wunsch geäußert, Werkzeuge an die Hand zu bekommen, um ihre Teams noch besser führen und motivieren zu können. So entstand die Idee, Führungskräfte emotional zu schulen und so eine offene, vertrauensvolle Kultur zu schaffen. Christoph Theile, gemeinsam mit Stefan Sohst Geschäftsführer der EQTing Akademie Hamburg, schien dafür der richtige Partner zu sein:

Der Führungskräfteentwickler arbeitet seit mehreren Jahren mit Akquinet zusammen. Gemeinsam mit Sohst hat er eine Methode für emotionales Training von Führungskräften und Mitarbeitern entwickelt, die mehrfach ausgezeichnet wurde, unter anderem mit dem HR Excellence Award 2017 in der Kategorie Führungskräfteentwicklung.

## 2. Ziele: Worum geht's?

Da die Akquinet-Kunden und ihre Problemstellungen so vielfältig sind, werden für neue Projekte immer wieder andere Teams mit individuellen Expertisen zusammengestellt. Führungskräfte leiten also Gruppen mit wechselnden, ihnen teilweise unbekanntem Mitarbeitern. Damit die Kooperation für alle Seiten befriedigend abläuft, müssen sie die emotionale Konstitution ihrer Teammitglieder rasch einschätzen können – ein zentrales Ziel des Projekts.

Ein zweites lag darin, potenzielle Konflikte zu reduzieren oder zu rascheren Lösungen zu kommen. Grundsätzlich

sind Reibungen in einem Unternehmen gut und richtig, weil Abteilungen und Mitarbeiter nicht immer die gleichen Interessen respektive Bedürfnisse haben.

## Führungskräfte bei Akquinet leiten wechselnde Teams mit ihnen teilweise unbekanntem Mitarbeitern.

Aber der Personalabteilung von Akquinet ging es um einen souveränen Umgang mit Konflikten und darum, die Menschen ins Reden bringen. Denn auch wenn es wie ein Klischee klingt: Nicht wenige Techies neigen zum Schweigen.

Durch den offenen Umgang mit Emotionen versprach sich das Unternehmen zudem eine stärkere Motivation der Mitarbeiter, weniger Fluktuation und nicht zuletzt eine Steigerung der Produktivität.

Auch im externen Kontakt zu Kunden und Dienstleistern erhoffte sich Akquinet durch das emotionale Training noch harmonischere und produktivere Beziehungen. Eine Option für die Zukunft ist, gemeinsam mit Christoph Theile ein spezielles emotionales Verkaufstraining für Vertriebsmitarbeiter zu entwickeln.

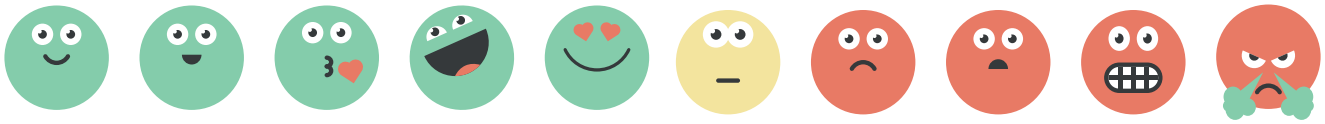
---

### Wo hat es im Projekt gehakt?

---

### STOLPERSTEINE

- Das Projekt wurde zunächst nur für Führungskräfte angeboten. Die Personalabteilung hat aber frühzeitig festgestellt, dass das Programm für alle Mitarbeiter sinnvoll ist. Dies hat wesentlich zur **Akzeptanz bei den Mitarbeitern** geführt.
  - Der Workshop war zunächst mit einem **höheren theoretischen Anteil** konzipiert und wurde im Laufe der Zeit weiterentwickelt. Wichtig ist, dass die Menschen die Emotionen bei sich überhaupt zulassen und diese selbst durchleben.
-



### 3. Die Implementierung: Was geschieht konkret?

Christoph Theile hat für Akquinet ein dreitägiges Workshopformat namens „Emotional Experience Days“ entwickelt, das für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen geeignet ist: Zunächst lernen die Teilnehmer sieben Grundemotionen kennen, über die jeder Mensch verfügt. Im nächsten Schritt erarbeiten sie sich Techniken, diese Emotionen bewusst zu steigern oder absenken. Wer bei einem Konflikt im Büro gern mal zornig wird, erfährt, wie er sein Gefühl direkt erfassen, es sich bewusst machen – und gegensteuern kann. Gleichzeitig lernen die Teilnehmer, Emotionen bei ihrem Gegenüber zu erkennen und einzuordnen. Welche Zusammenhänge spielen eine Rolle? Wie kann ich damit arbeiten? So lässt sich beispielsweise eine bestimmte Emotion nutzen, um eine andere bei sich selbst oder bei seinem Gegenüber zu stärken oder abzuschwächen. Solches Wissen ermöglicht es, in Konfliktsituationen schneller die Ursachen zu erfassen und deeskalierend zu handeln. Für die Mitarbeiter mit Führungsverantwortung wurde zudem ein dreitägiges Trainingsmodul konzipiert, in dem es um die Bedeutung von Emotionen für moderne Führung geht. In einem persönlichen Profil erfahren sie, welche Emotionen bei ihnen selbst wie ausgeprägt sind und welche sie bereits aktiv einsetzen. Praxisnahe Übungen zu Kernkompetenzen der Führung wie aktivem Zuhören, Delegieren, Visionsentwicklung, Zielvereinbarung, Führen kritischer

**Führungskräfte berichten,  
es falle ihnen leichter,  
Bedürfnisse ihrer  
Teammitglieder zu  
erkennen.**

Gespräche und Konfliktmoderation runden das Programm ab. Um die Kultur der emotionalen Offenheit nachhaltig im Unternehmen zu verankern, finden flankierend zu den Kursen Einzelcoachings für die Geschäftsleitung und Führungskräfte statt. Und, ganz wichtig: Jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter, der bereits die Emotional Experience Days erlebt hat, ist selbst dafür verantwortlich, das Erlernte in seinem Team und in Meetings aktiv zu leben, anzuwenden und weiterzugeben. So trägt der Kollege, der die Auszubildenden des Unternehmens betreut, die Erkenntnisse der Trainings an den Unternehmensnachwuchs heran.

### 4. Die Wirkung: Was hat sich geändert?

Ende 2017 wurden die ersten Kurse angeboten. Das Interesse war von Anfang an groß. Je acht bis zehn Personen nehmen pro Workshop teil, Mitarbeiter jeder Abteilung und jedes Hierarchielevels können sich darum bewerben. Wer das Konzept einmal kennengelernt hat, zeigt in der Regel starkes Interesse, weiter damit zu arbeiten: „Das Thema muss unbedingt in einem fortführenden Seminar vertieft werden“,

„Eine hervorragende Schulung, die fortgesetzt werden soll“ oder: „Super Thema, hat mir viel gegeben, ich will mehr davon“, lauten beispielhafte Feedbacks.

Außerdem werden die Ergebnisse der Workshops in den Kommunikationsmedien des Unternehmens veröffentlicht. Das „Business TV“ mit unternehmenseigenen Inhalten sowie das Intranet berichten regelmäßig über neue Erkenntnisse, erfolgreiche Anwendungen im Arbeitsalltag und weitere Erfahrungen. So können auch die Mitarbeiter, die noch nicht an einem Kurs teilgenommen haben, verfolgen, wie sich das Training auf die interne Kultur auswirkt.

Denn die Trainings sind an vielen Stellen im Unternehmen in unterschiedlichen Dimensionen wirksam. Das beginnt bei der Atmosphäre: Seit Projektbeginn ist eine größere Offenheit gegenüber Emotionen spürbar. Es ist explizit erwünscht, Gefühle zu zeigen: Enttäuschung über eine Entscheidung ebenso wie Wut auf einen Kollegen oder auch mal Tränen. Es ist kein No-Go mehr zu sagen: „Das macht mich traurig“ oder „Damit fühle ich mich nicht wohl.“ Auch Begeisterung

#### UNTERM STRICH

#### Was hat das Projekt gebracht?

- Das Training ist ein Pluspunkt in **Bewerberggesprächen**, insbesondere gegenüber der Generation Z.
- Die Mitarbeiterbindung hat sich verbessert: Die **Loyalität** gegenüber dem Unternehmen ist gestiegen und die Fluktuation hat sich verringert.
- Führungskräfte besitzen nun einen **Werkzeugkoffer** für jede Situation unter Mitarbeitern.
- Führungskräfte können Emotionen aktiv steuern, zum Beispiel zur besseren **Motivation**.
- Die Mitarbeiter besitzen eine **Souveränität** in Bezug auf die eigenen Emotionen.
- Es kommt zu **weniger Reibungsverlusten** durch emotionale Situationen, die Energie rauben.

und Entschlossenheit treten stärker zutage. Die Mitarbeiter fühlen sich häufiger im Gleichgewicht, weil sie nichts mehr unterdrücken müssen, was im Businesskontext vermeintlich keinen Platz hat.

Die gestiegene emotionale Kompetenz wirkt sich, zweite deutliche Wirkung, auch auf den Umgang mit Konflikten aus. „Ich gehe in solchen Situationen jetzt erst einmal einen Schritt zurück, reflektiere, was gerade bei mir passiert“, beschreibt ein Teilnehmer. Potenziellen Streitpunkten wird durch dieses Verhalten die Schärfe genommen. Die Mitarbeiter werden nicht von ihren Emotionen überrollt, sondern können ihre eigene Gefühlslage besser erkennen und auch auf ihr Gegenüber deeskalierend einwirken. So werden Kurzschlusshandlungen vermieden.

Die Mitarbeiter mit Führungsverantwortung profitieren auf ihre Weise von dem Projekt: Eigenen Aussagen nach fällt es ihnen deutlich leichter, die Bedürfnisse ihrer Teammitglieder zu erkennen und zu berücksichtigen. Denn jede Emotion geht mit einer Mikromimik, einer spontanen und oft minimalen Veränderung des Gesichtsausdrucks einher. In den Führungskräfte-Workshops lernen die Teilnehmer, diese Indizien zu interpretieren. So können sie auch

auf Wünsche und Gefühlslagen reagieren, die nicht klar artikuliert werden.

## 5. Und die Rolle von HR?

HR war und ist die treibende Kraft der Initiative. Der Erfolg hilft nicht zuletzt den Personalern selbst: Durch die Sensibilisierung und den gestiegenen Mut der Beschäftigten zu offenem Austausch ist es deutlich leichter geworden, in Konfliktsituationen beiden Seiten zu helfen. Zumal nicht nur die HR-Kollegen die entsprechenden Tools kennen, sondern auch die übrigen Mitarbeiter.

Darüber hinaus stützt es die unternehmensinterne Position, wenn ein Personalmanagement-Projekt so gut ankommt: Die Motivation der Akquinet-Mitarbeiter hat sich seit Beginn der Zusammenarbeit mit Christoph Theile offensichtlich gesteigert. Viele sind begeistert, dass ihr Arbeitgeber die Zeit und das Budget investiert, um das Miteinander, aber auch jeden Einzelnen zu fördern. Entsprechend lang ist die Verweildauer der Mitarbeiter: Im Schnitt bleiben die Menschen inzwischen fünf bis sieben Jahre im Unternehmen, das ist für die IT-Branche sehr lang.

AUTOREN



Irene Achmerow,  
Leiterin Personal,  
akquinet AG, Hamburg,  
irene.achmerow@akquinet.de

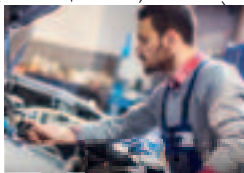


Christoph Theile,  
Geschäftsführer, EQTing GmbH,  
Hamburg, c.theile@eqting.com

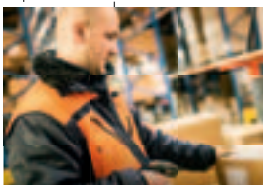
# Beste Wahl aus der Region.



**Altenpflegerin**  
Bonn



**Mechaniker**  
Fulda



**Logistiker**  
Albstadt



**Köchin**  
München

## Fachkräfte finden – regional und deutschlandweit

Mit einer Stellenanzeige bei [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de) erreichen Sie gezielt und regional Ihre neuen Mitarbeiter.

Die Zahlen sprechen für sich:  
88% der Nutzer von [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de)  
suchen nach Stellen für Fachkräfte.

[meinestadt.de/stellenmarkt](https://www.meinestadt.de/stellenmarkt)

 **meinestadt.de**