

Der richtige Umgang mit den Mitarbeitern:

Leader brauchen emotionale Intelligenz



Die Arbeitsstrukturen und -beziehungen werden komplexer. Zusätzlich entwickeln sich Belegschaften heterogener. Es ist also kaum verwunderlich, dass emotionale Intelligenz für Führungskräfte immer wichtiger wird. Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) erklärt, warum Einfühlungsvermögen gegenüber den Mitarbeitern heute ausschlaggebend ist.

? Frau Liebermeister, wie wichtig ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg?

! Barbara Liebermeister: Ungemein wichtig. Allerdings ruft kein Unternehmen bei uns an und sagt: Unsere Führungskräfte brauchen mehr emotionale Intelligenz. Wir bekommen eher Fragen wie „Unseren Führungskräften gelingt es nicht, ihre Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen“ oder „Die Mitarbeiterfluktuation ist bei uns sehr hoch“.

? Sie benennen also ein Problem.

! Liebermeister: Oder eine Herausforderung, vor der ihre Organisation steht. Analysiert man diese jedoch, dann zeigt sich oft, dass eine Ursache hierfür gibt: Das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter sowie das Bewusstsein für die emotionalen

Prozesse, die in ihnen ablaufen, kurz die emotionale Intelligenz der Führungskräfte, ist nicht ausreichend ausgeprägt.

? Warum ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg so wichtig?

! Liebermeister: Dafür gibt es einen einfachen Grund: Weil die Mitarbeiter Menschen und keine in Serie gefertigten Maschinen sind. Entsprechend unterschiedlich sind ihre Lebensläufe, Persönlichkeiten, Werte und Bedürfnisse. Wenn alle Mitarbeiter gleich wären, bräuchten die Unternehmen ihre Führungskräfte nicht systematisch weiterzuentwickeln, sodass sie stets komplexere Führungsaufgaben übernehmen können. Dann würde es genügen, ihnen eine „Gebrauchsanweisung“ in die Hand zu drücken. Anders ist es, wenn die Mitarbeiter und ihre Werte sehr verschieden sind. Dann kann man den

Führungskräften zwar Grundregeln zum Beispiel für das Führen von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben, doch wie sie das Gespräch mit dem Mitarbeiter beziehungsweise den Mitarbeitern konkret gestalten, müssen sie in der Situation weitgehend selbst entscheiden. Genau das erfordert eine große emotionale Intelligenz beziehungsweise ein hohes Einfühlungsvermögen.

? Fällt es den Führungskräften wirklich so schwer, die Beziehung zu ihren Mitarbeitern angemessen zu gestalten?

! Liebermeister: Das ist von Person zu Person verschieden, aber auch von der Situation abhängig. Insgesamt habe ich jedoch den Eindruck, dass es den Führungskräften heute schwerer fällt, tragfähige Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufzubauen und sie effektiv zu

führen als noch vor ein, zwei oder gar drei Jahrzehnten.

? **Woran liegt das?**

! **Liebermeister:** An vielerlei Gründen. Zum einen sind die Belegschaften heute heterogener als früher. Zudem sind die Mitarbeiter selbstbewusster und fordernder – speziell in den Berufen und Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht.

? **Das sind ja die meisten.**

! **Liebermeister:** Stimmt. Hinzu kommen weitere Faktoren: Inzwischen werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen in oft bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Also haben die Führungskräfte nicht mehr einen so unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie früher. Zudem können sie, weil sich die Herausforderungen, Rahmenbedingungen sowie Kundenwünsche immer rascher ändern, zu ihnen seltener sagen „Tue dies und das; dann haben wir Erfolg“. Also müssen sie verstärkt auf die Kompetenz und Loyalität ihrer Mitarbeiter vertrauen und sie sozusagen an der langen Leine führen. Aufgrund all dieser Faktoren sind viele Führungskräfte gerade auf der unteren und mittleren Führungsebene heute hochgradig verunsichert. Sie haben zudem vielfach den Eindruck: „Die da oben, interessiert es nicht, wie es uns geht. Die lassen uns im Regen stehen.“

? **Wie entsteht dieser Eindruck?**

! **Liebermeister:** Auch aufgrund der aktuellen Diskussion über das Thema Führung. Durch sie geistert zum Beispiel seit Jahren der Begriff „Holokratie“. Er bezeichnet eine nicht-hierarchische Organisationsform, bei der die Organisation aus einer Vielzahl selbstständiger Einheiten, sogenannten „Holons“, besteht. Die Mitglieder der „Holons“ haben keine Führungskräfte beziehungsweise Vorgesetzten. Sie treffen vielmehr im Rahmen der übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst. Realisiert wurde diese Organisationsform zwar bisher fast nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Garagenfirmen primär aus dem IT-Bereich. Und von den zwölf von Frederic Laloux in seinem 2014 erschienenen Buch

„Reinventing Organizations“ als Beleg für die Realisierbarkeit angeführten Organisationen kehrten zehn wieder zu einem traditionellen Top-down-Management zurück – unter anderem wegen der zahlreichen Probleme, die im Arbeitsalltag entstanden. Trotzdem fragen sich viele Führungskräfte aufgrund solcher Diskussionen: Wird Führung in den Unternehmen künftig überhaupt noch gebraucht? Das auch, weil in den letzten Jahren viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis legten.

? **Warum?**

! **Liebermeister:** Unter anderem, weil ihnen oft selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Das heißt, in einer Situation des Umbruchs, in der viele Führungskräfte selbst Halt und Orientierung benötigt hätten, wurde an sie ein falsches Signal gesendet.

? **Zeigt das nicht auch einen Mangel an emotionaler Intelligenz auf der Top-Ebene von Unternehmen?**

! **Liebermeister:** Zumindest ist es Indiz dafür, dass auch Top-Managern zuweilen ein Gespür dafür fehlt, was sie mit ihren Beschlüssen, Worten und Taten bei den ihnen nachgeordneten Führungsebenen auslösen – zumindest reflektieren sie das zu wenig. Jedoch darf das keine allgemeine Managementschelte sein, denn das würde dem Problem nicht gerecht.

? **Inwiefern?**

! **Liebermeister:** Nun, an die Spitze größerer Unternehmen wie zum Beispiel die DAX-Konzerne gelangen nur Personen, die fachlich top-fit und brillante Analytiker sind. Sie haben zudem in der Vergangenheit schon oft bewiesen, dass sie andere Menschen führen und für sich und ihre Ideen begeistern können.

? **Warum fällt es ihnen trotzdem oft so schwer, die Mitarbeiter mitzunehmen?**

! **Liebermeister:** Unter anderem, weil sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) selbst unter einem extrem hohen Druck stehen. Nehmen Sie zum Beispiel die Top-Manager der Automobilindustrie oder der Banken. In deren Haut möchte ich nicht stecken. Die wissen selbst

nicht, wie es in ihren Branchen mittel- und langfristig weiter geht. Sie ahnen es bestenfalls. Trotzdem müssen sie ihre Unternehmen erfolgreich führen. Hinzu kommt: Haben sie endlich einen vorläufigen Plan oder eine Strategie, dann wird diese immer häufiger durch sogenannte „schwarze Schwäne“ – also nicht und nur schwer vorhersehbare Ereignisse wie der Brexit, der Handelsstreit USA–China, die Iran-Krise – obsolet gemacht. Als fast schon normal beziehungsweise menschlich erachte ich es da, wenn Top-Manager auch mal eine Entscheidung per Mail verkünden, von der sie selbst im Nachhinein sagen: Da hätte ich wohl besser zum Telefonhörer gegriffen oder das persönliche Gespräch gesucht.

? Wann ist die Gefahr solcher Fehlentscheidungen am größten?

! Liebermeister: In Stresssituationen und wenn man Mitarbeiter aus der Ferne führt. Wenn ich mit einem Mitarbeiter oder Kollegen in einem Raum sitze, bekomme ich sozusagen automatisch mit, wie er tickt. Sage ich etwas zu ihm, spüre ich anhand seiner Reaktion unmittelbar, ob meine Botschaft ankommt oder nicht, und kann im Bedarfsfall eine Information oder Erklärung nachschieben. Anders ist es, wenn die Personen, die mir unterstellt sind oder mit denen ich kooperiere, ganz wo anders arbeiten – zum Beispiel an einem anderen Standort oder gar in einem anderen Land – sodass ich sie im Extremfall nur ein- bis zweimal pro Jahr treffe oder ihnen sogar noch nie persönlich begegnet bin. Dann wird es extrem schwierig, sich in den jeweils anderen hineinzusetzen und zu errahnen, was meine Informationen oder Botschaften bei ihm bewirken – zumal dann die Kommunikation weitgehend per Mail oder via Mittler erfolgt. In dieser Situation befinden sich heute nicht nur Top-Manager, sondern zunehmend auch Führungskräfte auf der operativen Ebene.

? Inwiefern?

! Liebermeister: Weil auch sie immer häufiger vor der Herausforderung stehen, mehr oder minder virtuelle Teams zu führen und zu inspirieren, denen nicht selten auch Personen angehören, deren disziplinarische Vorgesetzte sie nicht sind – wie zum Beispiel externe Dienstleister oder Mitarbeiter anderer

Abteilungen. Entsprechend sorgsam müssen Führungskräfte die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und den Personen, mit denen sie kooperieren, gestalten. Aus diesem Grund ist es kein Zufall, dass das Konzept des „Mindful Leadership“, also des achtsamen Führens, aktuell auf eine recht große Resonanz stößt.

? Was beinhaltet es?

! Liebermeister: Im Wesentlichen zielt es darauf ab, die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster, die wir alle – also auch die Führungskräfte – verinnerlicht haben, zu durchbrechen. Statt reflexartig, sozusagen automatisch auf einen Impuls zu reagieren, geht es darum, zunächst einmal zu reflektieren „Warum möchte ich so reagieren?“ und „Was würde eine solche Reaktion bei meinem Gegenüber vermutlich auslösen?“, um sich dann bewusst für eine Reaktion zu entscheiden, die zielführender ist.

? Das erinnert an den bekannten Spruch „besser erst mal eine Nacht darüber schlafen“.

! Liebermeister: Der trifft es zum Teil auch. Denn gerade in Druck- und Stresssituationen neigen wir Menschen und somit auch die meisten Führungskräfte dazu, in einen blinden Aktionismus zu verfallen, und der kann gerade in Situationen, in denen die Mitarbeiter ohnehin verunsichert sind, also Halt und Orientierung benötigen, verheerend wirken. Eigentlich sollten darum alle Führungskräfte systematisch daran arbeiten, ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion beziehungsweise zur Reflexion ihres Verhaltens und Steuerung ihrer Gefühle gezielt auszubauen, denn ohne diese Kompetenzen können sie ihre Wirksamkeit nicht erhöhen und werden sie auch nie echte Leader. Das allein genügt aber nicht. cd



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.