

„Emotionen sind kaum ausgeprägt“

Bernhard Kuntz im Interview mit Institutsleiterin und Managementberaterin Barbara Liebermeister über emotionale Intelligenz für den Führungserfolg



Barbara Liebermeister leitet das in Frankfurt am Main ansässige „Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter“. Die Managementberaterin schrieb zuletzt das Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“. FOTO: IFIDZ

Kuntz: Wie wichtig ist emotionale Intelligenz für den Führungserfolg?

Liebermeister: Ungemein wichtig - obwohl kein Unternehmen bei uns anruft und sagt: Unsere Führungskräfte brauchen mehr emotionale Intelligenz.

Kuntz: Wie stellen es Unternehmen dar?

Liebermeister: Zum Beispiel: „Unseren Führungskräften gelingt es nicht, ihre Mitarbeiter als Mitstreiter zu gewinnen“.

Kuntz: Sie benennen also ein Problem.

Liebermeister: Eine Ursache hierfür ist: Das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter und das Bewusstsein für die emotionalen Prozesse, die darin ablaufen, die emotionale Intelligenz der Führungskräfte, ist nicht genügend ausgeprägt.

Kuntz: Warum ist emotionale Intelligenz für die Führung so wichtig?

Liebermeister: Weil die Mitarbeiter Menschen und keine in Serie gefertigten Maschinen sind. Unterschiedlich sind ihre Biografien und Persönlichkeiten, ihre Werte und Bedürfnisse. Wenn alle Mitarbeiter gleich wären, bräuchten die Unternehmen ihre Führungskräfte nicht systematisch weiter zu entwickeln. Dann würde es genügen, ihnen - wie bei einer in Serie gefertigten Kaffeemaschine - eine Gebrauchsanweisung in die Hand zu drücken und zu ihnen zu sagen: „Wenn Ihr Probleme habt, schaut da hinein.“

Anders ist es, wenn die Mitarbeiter und ihre Werte verschieden sind. Dann kann man den Führungskräften zwar Grundregeln zum Beispiel für das Führen von Mitarbeitergesprächen an die Hand geben, doch wie sie die Gespräche mit ihren Mitarbeitern konkret gestalten, das müssen sie in der jeweiligen Situation

selbst entscheiden. Und genau dies erfordert eine große emotionale Intelligenz bzw. ein hohes Einfühlungsvermögen.

„VIELE MITARBEITER FORDERN MEHR“

Kuntz: Warum fällt es heute Führungskräften so schwer, die Beziehung zu Mitarbeitern adäquat zu gestalten?

Liebermeister: Zum einen sind die Belegschaften heterogener als früher. Zudem sind die Mitarbeiter selbstbewusster und fordernder, speziell in Berufen und Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Fachkräften und Führungskräften besteht. Hinzu kommt: Indessen werden die Kernleistungen der meisten Unternehmen in oftmals bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Daher haben die Führungskräfte nicht mehr einen so unmittelbaren Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie früher.

Zudem können sie, weil sich Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Kundenwünsche rascher ändern, zu ihnen seltener sagen: „Tue dies, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen also verstärkt auf die Kompetenz und Loyalität ihrer Mitarbeiter vertrauen und sie an der langen Leine führen. Aufgrund dieser Faktoren sind viele Führungskräfte gerade auf der unteren und mittleren Führungsebene hochgradig verunsichert. Sie haben vielfach den Eindruck: „Die da oben interessiert es nicht, wie es uns geht. Die lassen uns im Regen stehen.“

Kuntz: Wie entsteht dieser Eindruck?

Liebermeister: Auch wegen der aktuellen Diskussion zum Thema Führung. Dadurch geistert seit Jahren der Begriff „Holokratie“. Dieser Begriff bezeichnet eine nicht-hierarchische Organisationsform, bei der die Organisation aus einer Vielzahl selbstständiger Einheiten, den so genannten „Holons“, besteht. Deren Mitglieder haben keine Führungskräfte bzw. 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. Trotzdem fragen sich viele Führungskräfte aufgrund solcher Diskussionen: Werden wir als Führungskräfte in den Unternehmen künftig überhaupt noch gebraucht? Dies auch, weil viele Unternehmen in den letzten Jahren ihre Führungskräfte-Programme auf Eis legten.

Kuntz: Warum ist denn das passiert?

Liebermeister: Unter anderem, weil ihnen selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Während einer Situation des Umbruchs, in der Führungskräfte selbst Orientierung benötigen hätten, wurde an sie (aus meiner Warte) ein falsches Signal gesendet.

Kuntz: Offenbart dies nicht einen Mangel an emotionaler Intelligenz auf der Top-Ebene von Unternehmen?

Liebermeister: Zumindest ist es Indiz dafür, dass auch Top-Führungskräften zuweilen das Gespür dafür fehlt, was sie mit ihren Worten und Taten bei den ihnen nachgeordneten Führungsebenen bewirken. Dies soll jedoch keine allgemeine Management-Schelte sein: Das würde dem Problem nicht gerecht.

Kuntz: Wie meinen Sie denn das?

Liebermeister: Nun, an die Spitze größerer Unternehmen gelangen in der Regel nur Personen, die fachlich top-fit und brillante Analytiker sind; Personen zudem, die in der Vergangenheit schon oft bewiesen haben, dass sie Menschen führen und inspirieren können.



Kuntz: Warum fällt es ihnen trotzdem so schwer, die Mitarbeiter im Betriebsalltag mitzunehmen?

Liebermeister: Unter anderem, weil sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUCA-Welt (Volatility/Flüchtigkeit, Uncertainty/Ungewissheit, Complexity/Komplexität, Ambiguity/Mehrdeutigkeit, d.Red.) selbst unter einem extremen Druck stehen.

Nehmen Sie die Top-Manager der Automobil-Industrie oder der Banken: In deren Haut möchte ich nicht stecken. Denn 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 eine vorläufige Strategie, dann wird diese immer häufiger durch so genannte „schwarze Schwäne“ - also nur schwer vorhersehbare Ereignisse wie der Brexit oder der Handelsstreit USA/China - obsolet gemacht. Als fast schon normal erachte ich es da, wenn Top-Manager auch mal eine Entscheidung per Mail verkünden, von der sie selbst im Nachhinein sagen: Da hätte ich besser zum Telefonhörer gegriffen oder das persönliche Gespräch gesucht.

Kuntz: Wann ist eigentlich die Gefahr derartiger Fehlentscheidungen nach Ihrer Meinung am größten?

Liebermeister: Meist in Stresssituationen und wenn man Mitarbeiter aus der Ferne führt.

Kuntz: Würden Sie das kurz erklären?

Liebermeister: Wenn ich mit einem Mitarbeiter oder Kollegen in einem Raum sitze, bekomme ich sozusagen automatisch mit, wie er tickt. Und wenn ich zu ihm etwas sage, spüre ich anhand seiner Reaktion unmittelbar, ob meine Botschaft ankommt und kann im Bedarfsfall eine Information nachschieben. Anders ist es, wenn die Personen, die mir unterstellt sind oder mit denen ich kooperiere, ganz woanders arbeiten, sodass ich sie nur einmal, zweimal pro Jahr treffe oder ihnen im Extremfall sogar noch nie persönlich begegnet bin. Dann ist es extrem schwierig, sich in den jeweils anderen hineinzusetzen und zu erahnen, 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.

Kuntz: Inwiefern kann das geschehen?

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

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



Kuntz: Welche Inhalte stehen dahinter?

Liebermeister: Im Wesentlichen zielt das Konzept darauf ab, die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster, die wir alle (also auch die Führungskräfte) verinnerlicht haben, zu durchbrechen. Statt reflexartig auf einen Impuls zu reagieren, geht es darum, zunächst einmal zu reflektieren „Warum möchte 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.

Kuntz: Dieses Konzept erinnert mich prompt an den Spruch „besser erst mal eine Nacht darüber schlafen“.

Liebermeister: Dieser Spruch trifft es zum Teil auch. Denn gerade in Stresssituationen neigen wir Menschen dazu, in einen blinden Aktionismus zu verfallen, und der kann, wenn die Mitarbeiter ohnehin bereits verunsichert sind, verheerend wirken. Deshalb sollten eigentlich alle Führungskräfte ihre Fähigkeit zur (Selbst-) Reflektion ihres Verhaltens und Steuerung ihrer Gefühle systematisch und gezielt ausbauen, denn ohne diese Kompetenzen können sie ihre Wirksamkeit nicht erhöhen. Doch das allein genügt nicht.

Und mindestens ebenso wichtig ist es aus meiner Warte aktuell, dass die Top-Manager in den Unternehmen den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebenen „top-down“ nachhaltig vermitteln: „Wir brauchen Euch, denn Führung wird im digitalen Zeitalter und in der VUCA-Welt immer wichtiger.“ Sie müssen ihnen sozusagen den Rücken stärken, denn ohne ihre aktive Unterstützung gelingt den Unternehmen zum Beispiel die digitale Transformation nie. /

Informationen: www.ifidz.de