

## Leadership

### **Führung in der Transformation braucht emotionale Reife**

von Frank M. Scheelen, Vorstandsvorsitzender der Scheelen AG

*Trotz Digitalisierung oder gerade wegen der Digitalisierung muss der Mensch bei all den damit verbundenen Änderungen im Business im Mittelpunkt stehen. Und das muss auch im Management ankommen: Führungskräfte müssen gut mit sich selbst und anderen umgehen können. Sie brauchen Empathie und (Selbst-)Motivationsfähigkeiten. Kurz: Gefragt ist Emotionale Intelligenz.*

Die Digitalisierung bringt den Unternehmen schnellen Wandel, mehr technisch unterstützte Prozesse und neue Geschäftsmodelle. Doch die Unternehmen dürfen sich nicht nur darauf fokussieren. Wichtig ist vor allem der Faktor Mensch! Denn so schnell wie Technologie und Prozesse lässt sich der Mensch nicht „transformieren“. Er muss jetzt mehr denn je im Zentrum stehen – ob als Führungskraft, als Kollege, als Bewerber oder als Kunde. Und für Führungskräfte wiederum gilt: Bei all den Veränderungen und Unsicherheiten der heutigen Businesswelt müssen sie ihre Mitarbeiter richtig mitnehmen, ansonsten kann die digitale Transformation nicht gelingen.

#### **Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter „verstehen“**

Doch das ist einfacher gesagt als getan. Aufklärung und regelmäßige Informationen sind sicherlich hilfreich auf dem Weg zum Change. Auch Transparenz ist nötig, um den Mitarbeitern Unsicherheiten und Ängste zu nehmen. Doch es muss noch etwas anderes gegeben sein, für das es jedoch keine Techniken und Regeln gibt: Das wirklich Wesentliche ist, die Mitarbeiter zu „verstehen“. Denn wer sich nicht in die Situation eines anderen hineinversetzen kann, wird diesem auch keine Unterstützung und Orientierung bieten können. Das heißt: Emotionale Intelligenz – der EQ – ist gerade in der Transformation genau

das, auf was es ankommt, um die Menschen bei all den Veränderungen richtig „mitzunehmen“.

## **90 Prozent des Führungserfolgs hängen vom EQ ab**

Aktuellen Studien zufolge hängt der Erfolg von Führungskräften bis zu 90 Prozent von den persönlichen und sozialen Kompetenzen der Emotionalen Intelligenz (EQ) ab. Mit Emotionaler Intelligenz ist dabei jedoch nicht gemeint, einen Schmusekurs zu fahren und jederzeit „nett“ zu sein. Emotional intelligente Menschen bringen ein Verhaltensrepertoire mit, das weit über angepasstes Ja-Sagen hinausgeht. Sie besitzen die seltene Fähigkeit mit „gegen die rechte Person, im rechten Maß, zur rechten Zeit, für den rechten Zweck und auf die rechte Weise zornig zu sein“, um Aristoteles zu zitieren.

## **Emotional intelligente Menschen sind gute Netzwerker**

Konkret gehört zu den emotionalen Kompetenzen neben der bereits erwähnten Empathie – also der Fähigkeit, die Emotionen anderer zu verstehen und mitzufühlen – das soziale Bewusstsein. Führungskräfte mit dieser Kompetenz sind gut darin, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Sie sind echte Netzwerker. Neben diesen beiden Eigenschaften, die jeweils auf andere ausgerichtet sind, zählen auch so genannte intrapersonale Kompetenzen zur emotionalen Intelligenz. So haben emotional intelligente Menschen meist eine gute Selbstwahrnehmung: Sie kennen sich gut selbst, erkennen somit ihre eigenen Stimmungen und verstehen auch, warum sie sich gerade so fühlen wie sie sich fühlen. Vor allem aber wissen sie auch um die Auswirkungen ihrer Stimmungen und Emotionen auf andere. Fühlen sie sich nicht gut, können sie dies gut kontrollieren beziehungsweise regulieren. Bevor sie handeln und damit eventuell andere verstören mit einem gereizten Verhalten oder einer anderen negativen Stimmung, halten sie erst einmal inne und reflektieren kurz. Zudem ist die Selbstmotivation von emotional intelligenten Menschen in der Regel hoch. Sie geben nicht schnell auf und verfolgen beharrlich ihre Ziele – jedoch immer mit Rücksicht auf andere.

## **Beim technischen Wandel an den Emotionen ansetzen**

Fazit: Der EQ ist immens wichtig in der digitalen Transformation. Die emotionale Reife eines Menschen sollte bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter sowie auch bei der Führungskräfte-Entwicklung immer mitbetrachtet werden. Es gilt, bei den Emotionen anzusetzen. Dann wird auch der der technische Wandel gelingen!



## Die Dimensionen der emotionalen Intelligenz

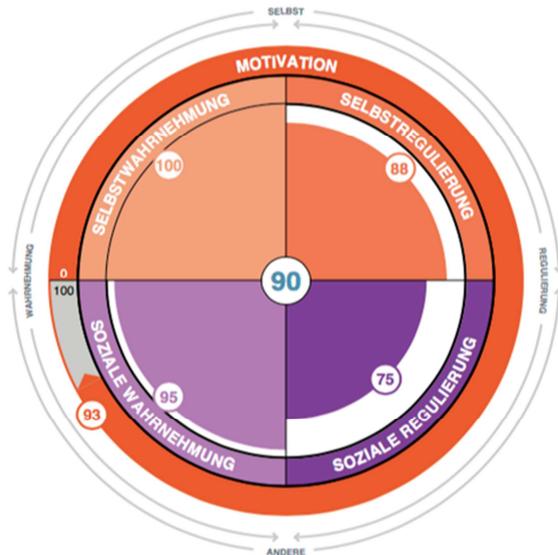


Abb.: Das „EQ-Rad“, EQ-Modul „Emotional Quotient“, INSIGHTS MDI®, 2019.

**Frank M. Scheelen**, ist erfolgreicher Unternehmer, Experte für Kompetenzmanagement, Leadership-Forscher, Autor und Speaker. „Wir fördern menschliches und unternehmerisches Wachstum“ ist die Mission seiner Unternehmensberatung Scheelen AG, der es um die Erforschung und Entwicklung aller menschlichen Potenziale und Kompetenzen geht. Als Partner der US-amerikanischen Unternehmensberatung Zenger Folkman überträgt er die Forschungserkenntnisse zum Thema "exzellente Führung" auf den deutschsprachigen Markt.  
[www.scheelen-institut.de](http://www.scheelen-institut.de).

