

Mehr Gefühl in die Chefetagen

Emotionale Intelligenz und Empathie spielen im modernen Leadership eine wichtige Rolle.

••• Von Britta Biron

Bei der Besetzung von Top-Positionen geht es in erster Linie um die fachliche Kompetenz der Bewerber. Susanne Seher und Helga Töpfl, geschäftsführende Gesellschafterinnen von Seher + Partner Personalconsulting, halten das für einen Fehler und plädieren dafür, einen stärkeren Fokus auf die sozialen Fähigkeiten der Führungskräfte zu legen.

medianet: Was verstehen Sie konkret unter emotionaler Intelligenz?

Susanne Seher: Die Fähigkeit, negative Emotionen weniger stark zuzulassen und positive Gefühle gezielt zu verstärken. Sehr wichtig ist beispielsweise, Entscheidungsprozesse offenzulegen und Mitarbeiter miteinzubeziehen.

medianet: Was spricht für mehr emotionale Intelligenz in den Chefetagen?

Seher: Fachliche Themenstellungen werden heute zunehmend von ausgewiesenen Experten und in naher Zukunft ohnehin immer mehr von Künstlicher Intelligenz abgedeckt werden. Am besten wäre es, wenn sich Betriebe zwei Personen auf Führungsebene leisten können – eine, die die fachliche Ebene abdeckt, und eine, die das Soziale übernimmt. Das ist aber natürlich eine Kostenfrage. Den klassischen Chef, der von oben herab regiert, wollen viele nicht mehr.

Helga Töpfl: Junge Leute suchen im Beruf oft eine Art zweites Zuhause, sie wollen sich dort wohlfühlen. Daher müssen Manager oft eine Vorbild- und Mentorenrolle übernehmen und es schaffen, ihre Mitarbeiter für die Arbeit zu begeistern. Viele Arbeitssuchende wollen empathische, authentische Chefs. Sie wollen, dass man mit ihnen auf Augenhöhe kommuniziert. Und sie wollen vor allem dazugehören. Eine Führungskraft, die es nicht schafft, ein Wir-Gefühl zu vermitteln, wird weder geigne-

te Mitarbeiter finden noch lange halten können.

medianet: Kann man emotionale Intelligenz trainieren?

Seher: Situationen erzeugen automatisch Gefühle. Die hat man sich meist über Jahre antrainiert, sie sind deshalb nur schwer beeinflussbar. Was man

”

In einer zunehmend digitalen, immer schnelleren Arbeitswelt hat die emotionale Intelligenz noch mehr an Bedeutung und auch an Wertigkeit gewonnen.

Susanne Seher
Seher + Partner
Personalconsulting

“

aber ändern kann, ist die subjektive Wahrnehmung und Bewertung einer Situation. Wer versucht, jeder Situation etwas Positives abzugewinnen, wird weniger negative Gefühle erfahren. Und wer sich selbst gut kennt, kann somit auch kritische Situationen besser einschätzen und entsprechend reagieren.

medianet: Für fachliche Kompetenzen gibt es Zeugnisse – wie kann man die emotionale Intelligenz eines Bewerbers erkennen?

Seher: Wir arbeiten mit kompetenzorientierten Frage- und Interviewtechniken. Das ist eine relativ einfache Möglichkeit, die Kandidaten dazu zu bringen, Situationen oder Erfahrungen aus ihren vorherigen Stellen zu beschreiben. Da sie sich auf solche Fragen nicht oder nur unzureichend vorbereiten können, erhöht diese Fragetechnik die Wahrscheinlichkeit, echte, weniger gelernte Antworten zu bekommen.

medianet: Ist emotionale Intelligenz von Führungskräften in allen Branchen gleich wichtig?



Mitarbeiter wollen Vorgesetzte, die mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren.