

Über die Relevanz von emotionaler Intelligenz in der Führung von Teams

Auszug auf dem Buch [Achtsamkeit und emotionale Intelligenz in Organisationen](#) (2023)

Zur Person:

Max ist Chief Innovation Officer (CIO) der Werbeagentur »Jung von Matt«, Europas kreativster unabhängiger Agentur, u. a. bekannt für »3 ... 2 ... 1 meins!« (eBay), »Wer hat's erfunden?« (Ricola) und »Geiz ist geil« (Saturn). Max begann seine Karriere bei Kabel New Media am Höhepunkt der New Economy und war danach 16 Jahre Digital-Experte im BBDO-Network. Seit 2015 ist er bei Jung von Matt u. a. für Kunden wie BMW, Montblanc, Huawei und Bosch tätig. Als CIO ist er mit seinen Kollegen auf der C-Ebene für 1.200 Mitarbeitende in mehreren Ländern verantwortlich. Und das in einer Branche, die sich stark wandelt, und in einer Agentur, die durch ihre Bekanntheit öffentliche Aufmerksamkeit erfährt. Er ist Vater von zwei Kindern und lebt in Hamburg.



Wieso ist emotionale Intelligenz so wichtig geworden?

Neben der Exzellenz des Produktes gewinnt der zwischenmenschliche Aspekt immer mehr an Bedeutung: Der Kunde fragt sich: »Mit wem arbeite ich in diesem Projekt zusammen?« – die Chemie ist viel entscheidender als früher, ob man den Zuschlag für einen Auftrag bekommt.

Die Pandemie hat diese Entwicklung nochmals beschleunigt: Durch die massive Reduktion direkter Kontakte wählt man sich sehr genau aus, mit wem man die wertvolle Zeit verbringen will. Man fragt sich einmal mehr: Will ich mit diesem Menschen wirklich arbeiten? Daher kann man es sich nicht mehr leisten, keine emotionale Intelligenz zu haben, man muss versuchen, auf eine gemeinsame Wellenlänge zu kommen. Das gilt auch für die Zusammenarbeit im Team.

Worauf achtest Du als Führungskraft bei der Zusammenarbeit in diversen Teams?

Eine Zeit lang war ich nach Generalist:innen auf der Suche, die im Prinzip alles können. Das gibt es da draußen aber kaum. Jetzt schaue ich nach »Inselbegabten«, die eine bestimmte Sache besonders gut können. In diesen interdisziplinären Teams sprechen die Menschen aber verschiedene Sprachen. Die muss man verstehen und als Führungskraft für alle übersetzen. Dafür braucht man emotionale Intelligenz, weil man sich in die Perspektive der anderen hineinversetzen muss. Nur so lässt sich ein diverses Team zu einem Hochleistungsteam formieren und ein gemeinsames Ergebnis herbeiführen.

Was ist die Herausforderung bei emotional intelligenter Führung?

Menschen, die eine Art von verstärkter Sensibilität und Empathie mitbringen, müssen sich auch gut selbst regulieren können. Sie werden sonst verletztlich: Andere merken, wenn man mitfühlt, und könnten das ausnutzen,

z. B. bei Gehaltsverhandlungen. Nähe ist toll. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen immer mehr und mit manchen Kolleg:innen hat man enge Beziehungen. Dadurch kann allerdings eine Hemmschwelle entstehen, unangenehme Dinge zu äußern und somit erst anzusprechen, wenn es zu spät ist. Und es knallt bei Misserfolg: Kritik zu vermitteln, wo man gestern noch zusammen ausgegangen ist, kann verletzender wirken, als wenn man eine gesunde Distanz zwischen sich hat. Früher waren Geschäftsführer Eminenzen im Hintergrund, dagegen übernehmen sie heutzutage eine repräsentative Rolle für das Unternehmen und werden auch als Mensch, nicht nur in ihrer Position gesehen und beurteilt.

Wie kann man emotionale Intelligenz erlernen?

Mein Tipp also: Bringt eure Kinder schnell in neuartige Zusammenhänge, wo sie sich mit anderen Leuten auseinandersetzen müssen: Schüleraustausch, Sportclubs, sowas. Und für euch selbst: Lernt so viel Neues, wie es nur geht. Immer wieder raus aus der Komfortzone, sich selbst konfrontieren mit unerwarteten Situationen,

in denen man sich neu zurecht finden muss – das hat mir immer dabei geholfen, mich besser in Andere hineinzusetzen.