



„Emotionale Intelligenz“ (EQ) ist erlernbar

Wie der EQ den Unternehmenserfolg beeinflusst!

Werner Isele

Eine kürzlich veröffentlichte Google-Studie, die auf der Analyse von 10.000 Manager-Profilen basiert, hat belegt, dass die Emotionale Intelligenz (EQ) von Führungskräften nicht nur hochrelevant für deren persönlichen beruflichen Erfolg, sondern auch für den Unternehmenserfolg insgesamt ist. Neben einer optimistischen Denkweise und klaren Wertvorstellungen zählt die „Emotionale Intelligenz“ zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren für jede Führungskraft. Führungskräfte benötigen dabei Begleitung und individuelles Coaching. Aber wie wirkt sich die emotionale Intelligenz der Führungskräfte konkret auf den Unternehmenserfolg aus?

Gemäß Daniel Goleman und Richard Boyatzis bezeichnet man mit EQ die Fähigkeit, Emotionen in sich selbst und anderen zu erkennen und zu verstehen und die Fähigkeit, dieses Bewusstsein zu nutzen, um das eigene Verhalten und die eigenen Beziehungen zu lenken. Mit anderen Worten: ein höher EQ führt zu einer höheren Selbsterkenntnis. Und Manager, die sich selbst bewusst sind, treffen bessere Entscheidungen, kommunizieren effektiver und Mitarbeiter können sich besser mit ihnen identifizieren.

Emotionale Intelligenz

Unter Emotionaler Intelligenz verstehen wir die Fähigkeiten der

■ Selbstwahrnehmung

Selbstwahrnehmung ist die Fähigkeit, die eigenen Stimmungen, Emotionen und Motivationen zu verstehen, sowie deren Auswirkungen auf andere.

■ Selbstregulierung

Selbstregulierung ist die Fähigkeit, destruktive Impulse und Stimmungen zu kontrollieren oder zu transformieren und nicht vorschnell zu urteilen, sondern erst nachzudenken und dann zu handeln.

■ Eigenmotivation

Unter Selbstmotivation verstehen wir die Leidenschaft, nicht nur für Geld oder Status zu arbeiten und die Neigung, Ziele energisch und hartnäckig zu verfolgen.

■ Empathie

Ist die Fähigkeit und die Bereitschaft, den Gefühlszustand anderer Menschen zu verstehen und mitzufühlen.

■ Soziale Kompetenz

Ist das Talent, Beziehungen zu pflegen und Netzwerke aufzubauen.

EQ als Metakompetenz, die über unseren Erfolg entscheidet

Viele Autoren bezeichnen die Emotionale Intelligenz zu Recht als Metakompetenz, von der es abhängt, wie weit wir unsere sonstigen Fähigkeiten zu nutzen verstehen. Der EQ entscheidet zu 90% über den Unterschied zwischen mittelmäßiger Leistung und Topleistung in der Führung. Allgemein kann festgestellt werden, dass der EQ ein wesentlicher Faktor für Erfolg oder Misserfolg im Leben und im Beruf ist.

EQ ist messbar und erlernbar

Für Training und Coaching ist entscheidend, dass die beschriebenen Bereiche der Emotionalen Intelligenz individuell verbessert werden können, d.h.:

EQ ist erlernbar!

Damit betreten wir ein spannendes Feld der Persönlichkeitsentwicklung.

Wie lässt sich EQ messen und managen?

Zunächst geht es darum, dem Coachee eine klare individuelle Standortbestimmung zu geben, also festzustellen, in welchen Bereichen des EQ jemand seine Stärken und Schwächen hat. Möglich ist das mit Hilfe leistungsfähiger Onlinetools, wie z.B. der Online-Analyse INSIGHTS MDI®-Trimetrix. Hier werden neben den Verhaltenspräferenzen die intrapersonelle und interpersonelle Kompetenz sowie der motivatorische Antrieb gemessen.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse lassen sich einzelne Bereiche des EQ mit gezielten Maßnahmen konkret verbessern.

Beispiel: Schwache Selbstwahrnehmung führt zu Führungsproblemen

Eine grundlegende Fähigkeit im Bereich der Emotionalen Intelligenz ist die Selbstwahrnehmung. Menschen, bei denen diese Wahrnehmung schwach ausgeprägt ist, fällt es schwer, ihre eigenen Gefühle zu erkennen und auszudrücken. Dies kann wiederum dazu führen, dass ihre Selbsteinschätzung nicht realistisch ist. Für eine Führungskraft ist das fatal.

Gewinnt diese Führungskraft - z.B. durch eine entsprechende Analyse - die Einsicht, dass dieses Manko ein Handicap für den Führungserfolg darstellt und hat sie die Motivation, diese Schwäche zu beheben, kann dies durch gezieltes Coaching behoben werden.

Zum Einstieg und zur Sensibilisierung kann beispielsweise empfohlen werden, mehrmals täglich die eigenen emotionalen Regungen aufzuschreiben und abends in Form einer „emotionalen Tagesschau“ zu reflektieren.

Die emotionale Gesundheit eines Unternehmens

Die Emotionale Intelligenz einer Führungskraft strahlt zwangsläufig auf die emotionale Gesundheit Ihrer Umgebung bzw. des gesamten Verantwortungsbereiches (oft des ganzen Unternehmens) aus. Diese emotionale Gesundheit einer Organisation zeigt sich im Unternehmensalltag unmittelbar im Geist, der im Unternehmen herrscht. Hier sprechen wir vom **Betriebsklima**.

Das Betriebsklima

Das Betriebsklima wiederum hat direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Folgende Erkenntnisse können das belegen:

- Herrscht ein schlechtes Betriebsklima, sind Mitarbeitende häufiger und länger krank.
- Mitarbeitende, die sich im Unternehmen unwohl fühlen und sich dadurch nicht mit ihm identifizieren, sind psychisch belastet; sie machen mehr Fehler und bringen auch deutlich weniger Leistung. Unter Umständen produzieren sie mehr Ausschuss oder halten vereinbarte Fristen nicht ein. Dies kann zu weiteren Konsequenzen führen.
- Schlecht motivierte Mitarbeiter können – wenn sie im direkten Kundenkontakt stehen – Unzufriedenheit und sogar den Verlust von Kunden verursachen.
- Ein schlechtes Betriebsklima führt zu einer höheren Mitarbeiterfluktuation und daraus resultierenden Belastungen für das Unternehmen.
- Darüber hinaus nehmen Mitarbeitende, die das Unternehmen verlassen, oft wichtiges Know-how zum nächsten Arbeitgeber mit.

Zusammen können diese Faktoren zum Verlust von Kunden, geringerer Effizienz und damit zu einem deutlich schlechteren Betriebsergebnis führen. Allein auf die Lohnkosten bezogen, kann durch eine Reduzierung unproduktiver Zeiten der Verlust von 1 - 2 Monatsgehältern pro Mitarbeiter vermieden werden.

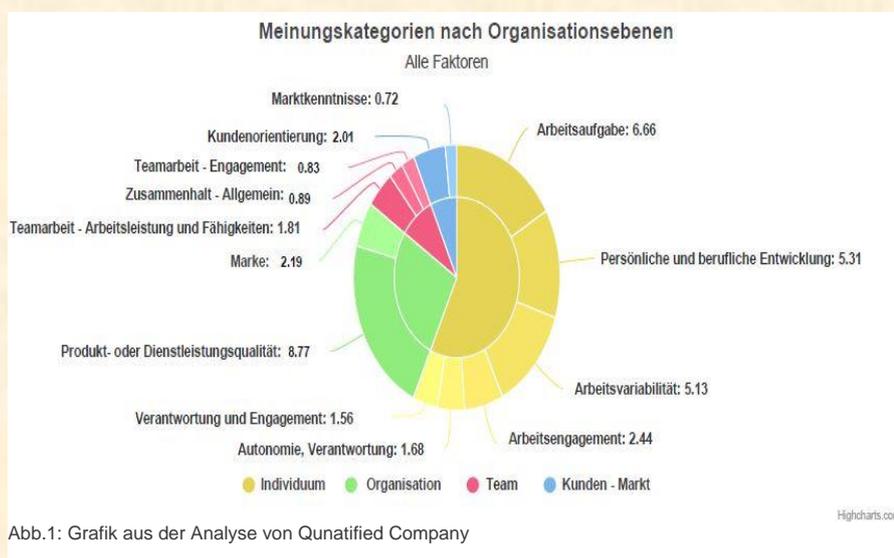


Abb.1: Grafik aus der Analyse von Quantified Company

Wie können Unternehmen die emotionale Gesundheit der eigenen Organisation konkret ermitteln?

Die Analyse der Zufriedenheit der Belegschaft und der Führungskultur mittels Mitarbeiterbefragungen ist etabliert. Der traditionelle Ansatz mit vorgefertigten Fragekatalogen hat jedoch erhebliche Nachteile, denn oft wird an den eigentlichen Problemen vorbei gefragt, sind die Fragen zu kompliziert. Zu lange Kataloge finden keine Akzeptanz, werden nicht oder oberflächlich beantwortet, während zu wenige Fragen nicht detailliert genug sind, um die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Alternative zur Mitarbeiterbefragung

Alternative: das innovative Kulturanalyse-Tool von Quantified Company® (QC). Es gibt detaillierten Einblick in die Unternehmenskultur. Das Geniale dabei: statt vorgefertigter Fragenkataloge basiert QC auf zwei einfachen, offenen Fragen, und die Antworten werden von den Mitarbeitern selbst bewertet. Das Ergebnis gibt das tatsächliche Klima und die Führungskultur im Unternehmen hervorragend wieder.

Das QC-Tool bietet eine hoch innovative Alternative. Die Mitarbeiter werden aufgefordert, zwei einfache Fragen zu beantworten, wie zum Beispiel:

1. „Warum arbeiten Sie gerne hier?“
2. „Was muss verbessert werden, damit sie noch erfolgreicher arbeiten können?“

Die Antworten werden anonym an einem virtuellen „Schwarzen Brett“ veröffentlicht. Die Mitarbeiter sehen dann die Statements ihrer Kollegen und können diese auf einer Skala von „stimme völlig zu“ bis „stimme gar nicht zu“ bewerten.

Die Vorteile liegen auf der Hand:

- ✦ Durch die einfachen, offenen Fragen sind die Mitarbeiter motiviert, unbeflügelt die tatsächlich relevanten Themen anzusprechen.
- ✦ Es ist für alle spannend zu sehen, was die Kollegen kommentiert haben und hier zuzustimmen oder abzulehnen.
- ✦ Da kein Fragenkatalog erstellt werden muss, ist die Vorbereitung wesentlich vereinfacht.
- ✦ Das Ergebnis gibt einen klaren Blick auf die echte Situation im Unternehmen.
- ✦ Die Aussagen werden in der Auswertung



in bis zu 18 verschiedene unternehmerische Handlungsfelder gegliedert, somit lassen sich zielgenau Maßnahmen und Veränderungsinitiativen ableiten.

Als „Nebeneffekt“ können weitere Erkenntnisse gewonnen werden, wie zum Beispiel:

- Inwieweit sind die Mitarbeiter veränderungsbereit?
- Stehen die Mitarbeiter hinter der Unternehmensstrategie?
- Welche Faktoren binden die Mitarbeiter als positive Treiber an das Unternehmen?

Mit dem Fokus auf den EQ ergibt sich ein neuer, innovativer Ansatz für die Personalentwicklung.

Einem „roten Faden“ folgend können verschiedenste Themen bearbeitet werden, beginnend mit der individuellen Emotionalen Intelligenz der Leistungsträger bis hin zur Verbesserung der emotionalen Gesundheit des Unternehmens. Grundlage dafür kann die QC-Mitarbeiterbefragung sein.

Dieser Ansatz ist nicht nur ein hervorragender „Türöffner“, er ermöglicht Trainern und Coaches darüber hinaus, langfristige Personalentwicklung beim Kunden zu etablieren.

Nach den jährlich neu veröffentlichten Gallup-Studien liegt der Anteil der hoch engagierten Mitarbeiter in deutschen Unternehmen seit Jahren stabil bei nur ca. 15 %. Laut dem jüngsten Bericht von Gallup liegen die jährlichen Kosten, die durch ein schlechtes Betriebsklima verursacht werden, für die deutsche Wirtschaft insgesamt bei 80,3 bis

105,1 Milliarden Euro. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit – auf die der EQ der Führungskräfte einen maßgeblichen Einfluss hat – ist Garant für

- Höhere Produktivität
- Geringere Personalfuktuation
- Loyalität
- Gewinnsteigerung

Es gibt viel zu tun.

Trainer und Coaches, die sich für die beschriebene Thematik interessieren, sind eingeladen, das EQ-TRAIN®-Lizenzpartnersystem kennenzulernen.

EQ-TRAIN® befähigt sie, mit den oben genannten Tools zu arbeiten und stellt den Lizenzpartnern darauf abgestimmte Seminarmodule zur Verfügung.

Interessenten können die INSIGHTS-Tri-metrix®-Analyse über uns **kostenlos testen**.

Mehr...

■ Werner Isele

erwarb sich über viele Jahre Führungs- und Vertriebserfahrung sowohl in der öffentlichen als auch in der privaten Wirtschaft und war dabei in Deutschland und in der Schweiz aktiv, bevor er 2004 für die SCHEELEN Gruppe tätig wurde. In dieser Rolle baute er das Partnernetzwerk in Deutschland auf mehr als 1.000 Partner aus und gründete mit EQ-TRAIN® ein Beratungs- und Trainingsunternehmen. Als Senior Advisor für die SCHEELEN Gruppe verantwortet er den Aufbau der strategischen Partnerschaften und führt Akkreditierungen für INSIGHTS MDI® und ASSESS® durch. Kunden und Partner profitieren von seinen

profunden Kenntnissen in der Eignungsdiagnostik und seiner vielfältigen Erfahrung als Trainer und Berater. Neben seinen Grundqualifikationen als Dipl. Betriebswirt und Dipl. Verwaltungswirt ist er Mastertrainer für die Tools der SCHEELEN-Gruppe wie INSIGHTS MDI® und ASSESS®. Er ist akkreditierter RELIEF®-Berater und *Member of Target Training International Faculty* in Scottsdale, Arizona. Er ist ausgewiesener Experte für Managementdiagnostik, Talenterkennung und Führungskräfteentwicklung mit den Schwerpunkten: Kommunikation und Verkauf, Teambildung, Entwicklung von Führungskompetenzen. Als Inhaber von EQ-TRAIN® ist er – zusammen mit Dragana Nikolic – exklusiver Lizenzträger für Q.C. in Deutschland.

■ Zu EQ-TRAIN®

EQ-TRAIN® wurde 2008 von Werner Isele gegründet. Neben dem Stammsitz Ravensburg ist EQ-TRAIN® heute am Standort Berlin und über Lizenzpartner in Biebertal (Hessen) und Kempten (Bayern) vertreten. Das Lizenzpartnersystem wird weiter ausgebaut.

■ Quantified Company (Q.C.)

In Deutschland wird Quantified Company (Q.C.) exklusiv vom Beratungs- und Trainingsinstitut EQ-TRAIN® angeboten.

■ Quellenangaben

- [SCHEELEN-Institut](#)
- [Daniel Goleman „Emotionale Intelligenz“](#)
- [Richard Boyatzis „Resonant Leadership“](#)
- [Jörg Löhr „Die Magische Stunde“](#)
- [Gallup-Studien](#)

Bildnachweis: EQ-TRAIN®, Werner Isele; Gerd Altmann / Pixabay.com