

EMOTIONALE INTELLIGENZ

Der Turbo für mehr Führungserfolg



Immer mehr Unternehmen erkennen den Wert der emotionalen Intelligenz (EQ) ihrer Führungskräfte für eine positive und sinnstiftende Führungs- und Unternehmenskultur. Die wichtige Erkenntnis dabei: EQ ist erlernbar, doch erfordert es Reflexion und Training.

Immer mehr Unternehmen erkennen den Wert der emotionalen Intelligenz ihrer Führungskräfte für eine positive und sinnstiftende Führungs- und Unternehmenskultur. Die wichtige Erkenntnis dabei: EQ ist erlernbar, doch erfordert es Reflexion und Training.

Zielkunden zu definieren und Produkte erfolgreich zu verkaufen – das ist die Stärke von Vertriebsmanager Rüdiger Lantke (Name von der Redaktion geändert). Aufgrund seiner hohen Fachkompetenz, gepaart mit Selbstbewusstsein und Durchsetzungsstärke wird er nach kurzer Betriebszugehörigkeit zur Führungskraft befördert. Ein typischer Fall: Solche Karrierewege gibt es in vielen Unternehmen.

Aus der Forschung wissen wir, dass der Führungserfolg nur zu einem Teil auf die klassischen Fach- und Führungskompetenzen und das Führungsverhalten zurückzuführen ist.

Die Kenntnis über die eigenen Verhaltenspräferenzen, wie z. B. ein autoritäres Auftreten, ist zwar wichtig, um die eigene Wirkung auf andere zu verstehen. Aber dabei darf nicht vergessen werden: Verhaltensneigungen sind zu einem großen Teil genetisch angelegt und frühkindlich geprägt, d. h., sie lassen sich nicht grundlegend verändern. Hier leistet die Typologie hervorragende Dienste, doch echtes Entwicklungspotenzial kann damit nur bedingt erschlossen werden. Das bedeutet für den beruflichen Alltag: Auf das Verhalten eines Mitarbeiters und dessen inneren Antrieb (z. B. das Interesse, Verantwortung zu übernehmen) kann die Führungskraft nur begrenzt Einfluss nehmen. Eine typologische Potenzialanalyse liefert dabei wichtige Erkenntnisse über die vier Persönlichkeits- bzw. Farbtypen, die nach dem jeweils vorherrschenden Verhaltensstil unterschieden werden:

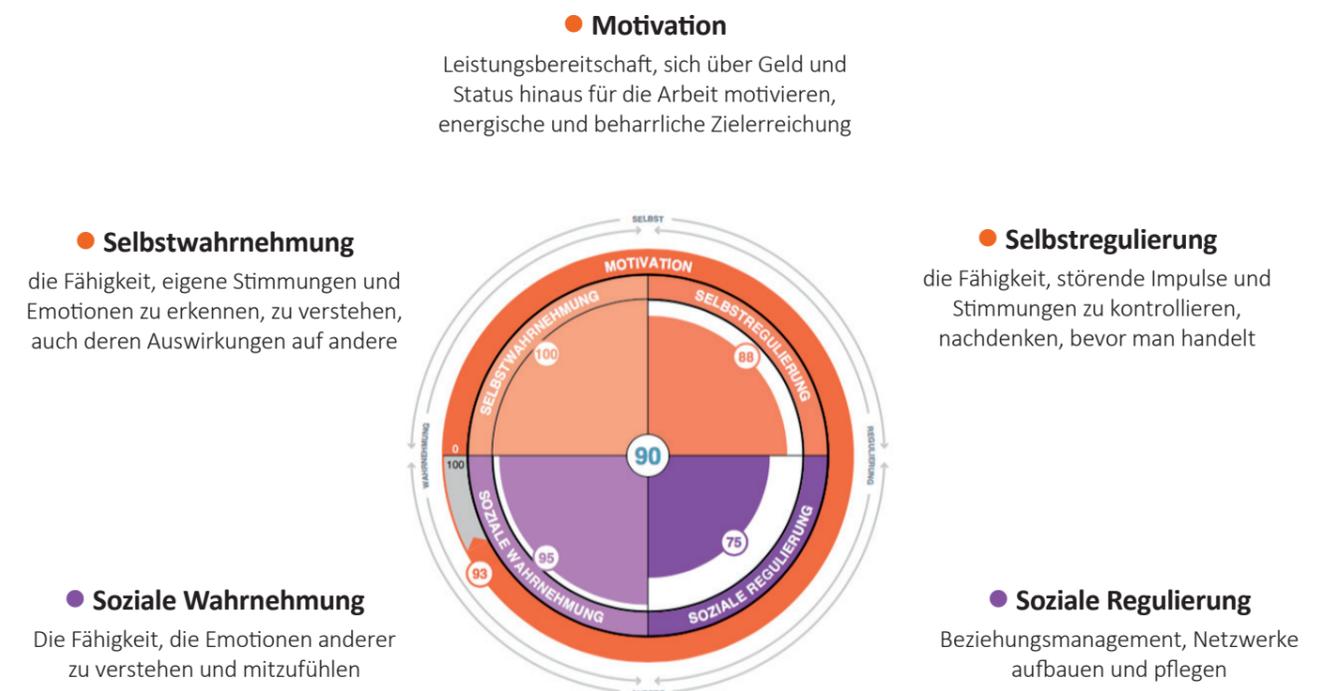
D= Dominanz, I= Initiative, S= Stetigkeit und G= Gewissenhaftigkeit.

Online-Analysen dieser Art werden daher seit den 1990er Jahren als wirksames Instrument in Unternehmen eingesetzt, um Aufschluss darüber zu gewinnen, in welcher Rolle und mit welchen Aufgaben die Stärken eines Menschen am besten zur Entfaltung kommen

Noch wertvoller ist die Insights-Trimetrix-Analyse, die zusätzlich eine EQ-Analyse beinhaltet. Hier wird neben den Verhaltenspräferenzen und der Motivation auch der EQ gemessen. Dieser umfasst die intrapersonelle emotionale Intelligenz (= Management der eigenen Emotionen) sowie die interpersonelle emotionale Intelligenz (= Umgang mit den Emotionen anderer). Beim EQ geht es also um die Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle zu erkennen, zu verstehen und sie positiv zu beeinflussen.

Diese erhöhte Selbsterkenntnis ermöglicht es Führungskräften, bessere Entscheidungen zu treffen und effektiver zu kommunizieren. Obwohl der EQ über großes Entwicklungspotenzial verfügt, kommt er in der Führungskräfteentwicklung bisher viel zu kurz. Vor dem Hintergrund, dass 90 % des Führungserfolgs vom Grad der emotionalen Intelligenz der Führungskraft abhängig ist, wie die Studie „Successful Intelligence“ vom Intelligenzforscher Robert Sternberg schon in den 90er Jahren gezeigt hat, tun Unternehmen gut daran, in dieses wichtige Potenzial zu investieren. Denn emotionale Intelligenz ist erlernbar.

Die 5 Bereiche der emotionalen Intelligenz



Eine wichtige Grundlage für die Entwicklung des EQ ist die Schärfung der **Selbstwahrnehmung**. Dabei handelt es sich um die Fähigkeit, die eigenen Stimmungen, Emotionen und Motivationen zu verstehen sowie deren Auswirkungen auf andere. Eine bewährte Methode, um die eigene emotionale Verfassung zu erkennen und achtsamer zu werden, ist der täglich mehrmalige Blick in den gedanklichen Spiegel. Diese Fähigkeit allein macht aber noch keine gute Führungskraft aus. Als wichtige Ergänzung kommt die Fähigkeit der **Selbstregulierung** hinzu, störende Impulse und Stimmungen wahrzunehmen, regulieren zu können und nicht vorschnell zu urteilen, sondern erst nachzudenken und dann zu handeln. Beispiel: Menschen, die sich gut selbst regulieren können, reagieren in Stress-Situationen besonnen und ergreifen – akut oder präventiv- Regulierungsmaßnahmen, z. B. Sport oder Meditation. Wenn Führungskräfte über diese Fähigkeit verfügen, dann sind sie auch in der Lage, die emotionale Verfassung ihrer Mitarbeiter zu registrieren und idealerweise mitzufühlen.

Neben diesen beiden Kompetenzen umfasst EQ außerdem die Fähigkeit zur **Motivation**, zur **Sozialen Wahrnehmung** (Empathie) und zur **Sozialen Regulierung**. Letztere ermöglicht es Führungskräften nicht nur, tragfähige soziale Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, sondern vor allem auch, sich der eigenen Wirkung auf ihr soziales Umfeld bewusst zu sein. Als „Königsdisziplin“ steht diese Fähigkeit an der Spitze der fünf aufeinander aufbauenden Bereiche des EQ.



Soziale Regulierung
Die Königsdisziplin der emotionalen Intelligenz.

Selbstwahrnehmung

Eigene Gefühle und Stimmungen erkennen, benennen und verstehen sowie deren Wirkung auf seine Mitmenschen verstehen

Selbstregulierung

Fähigkeit, störende Gefühle, Stimmungen und Impulse zu kontrollieren oder umzulenken
Neigung, nicht zu urteilen
Denken vor Handeln

Motivation

Leistungsbereitschaft
Sich über Geld und Status hinaus für die Arbeit motivieren
Energische, beharrliche Zielerreichung

Soziale Wahrnehmung

Fähigkeit, Emotionen anderer zu verstehen und mitzufühlen
Echtes Interesse am Befinden der Mitmenschen

Soziale Regulierung

Beziehungsmanagement
Netzwerke aufbauen und pflegen
Überzeugungskraft

Lernfelder für unterschiedliche Persönlichkeiten



Je nachdem welchem typologischen Farbtyp eine Führungskraft basierend auf ihrem vorherrschenden Verhaltensstil angehört, lassen sich entsprechende Lernfelder definieren.

Ein roter Typ

(rot= dominant)

mit einem hohen EQ ist proaktiv und entschlossen, neigt aber bei eher niedrigem EQ dazu, Menschen unter Druck zu setzen und in Stress-Situationen sein Gegenüber verbal anzugreifen oder zu beschuldigen. Um seine Selbstregulierungsfähigkeit zu verbessern, könnte dieser Typ Führungskraft im Life-Workshop oder im Einzelcoaching reflektieren, wie sich sein Umgang auf den Mitarbeiter ausgewirkt und welche anderen Möglichkeiten für einen adäquateren Umgang es gegeben hätte. Durch wiederholtes Training erfährt die Führungskraft, wie sie künftig in konfliktreichen Situationen eine gewisse innere Distanz gewinnen und folglich besonnener reagieren kann.

Ein gelber Farbtyp

(gelb = initiativ)

ist tendenziell positiv und viel im Austausch mit anderen (hoher EQ), aber neigt auch dazu, unverbindlich zu sein und seine Zuhörer mit Überschwang abzuhängen (tendenziell niedriger EQ). Zur Verbesserung seiner sozialen Regulierung könnte im Einzelcoaching reflektiert werden, welche Resonanz er bei seinem Mitarbeiter erzeugt und trainieren, aufmerksam zuzuhören und Gespräche zu führen, die weiter in die Tiefe gehen.

Führungskräfte mit einer intensiven grünen Ausprägung

(grün= stetig)

pflügen tendenziell Beziehungen mit unterschiedlichen Menschen und stellen sich auf deren Bedürfnisse ein (bei hohem EQ), aber sind in Konfliktsituationen oft zu intolerant oder auch harmoniebedürftig (bei eher niedrigem EQ). Coaching kann dabei helfen, zu reflektieren, warum eine Führungskraft dem Konflikt aus dem Weg geht, welche Gefühle diese Situation auslöst und wie sie versuchen kann, Unangenehmes im Kontakt mit dem anderen zu lösen (Verbesserung der Selbstwahrnehmung und der sozialen Regulierung).

Ein blauer Farbtyp

(blau = gewissenhaft)

neigt dazu, sowohl Fakten als auch seine Intuition in Entscheidungen einzubeziehen (eher hoher EQ), aber folgt tendenziell eher der Logik und bemerkt die Bedürfnisse des anderen nicht (eher niedriger EQ). In Konfliktsituationen sollte die Führungskraft versuchen, nicht nur zu rationalisieren, sondern auch Emotionen zu beachten. Beispielsweise könnte sie sich das konkrete Ziel setzen, sich in die Gefühle des anderen hineinzusetzen (soziale Wahrnehmung) und mit der Unterstützung eines Coachs die Fortschritte reflektieren.

In jedem Menschen sind alle vier Farbenergien angelegt, aber in unterschiedlicher Intensität.

Nutzen für Führungskräfte und das Unternehmen

Eine hohe emotionale Intelligenz ist entscheidend für den Führungserfolg. Führungskräfte, die Sinn stiften und Begeisterung im Team erzeugen wollen, müssen sich der Wirkung auf ihre Mitarbeiter bewusst sein und ein Umfeld für sie schaffen, das ihrer individuellen Persönlichkeit, ihren Stärken und Motiven entspricht. Die Folge ist, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen und ihre Fähigkeiten bestmöglich entwickeln können. Emotional kompetente Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeitern, haben ihre eigenen Emotionen „im Griff“ und können sich zudem für ihre Aufgaben erfolgreich motivieren, ohne von gefühlsmäßigen „Ausschlägen“ behindert zu werden.

Emotionale Bindungen werden im direkten Arbeitsumfeld erzeugt, und eine Führungskraft mit einem hohen EQ setzt folgende Kausalkette in Gang: Die Mitarbeiter entwickeln eine innere Verbundenheit zur Führungskraft und damit zum Unternehmen, sie sind engagierter und loyaler, und der Workflow und das Betriebsklima verbessern sich. Wenn man bedenkt, dass das Betriebsklima den Unternehmenserfolg zu 20 bis 25 Prozent beeinflusst, wie zahlreiche Studien belegen, dann sollten Unternehmen in die Verbesserung des EQ ihrer Führungskräfte investieren. Die Führungskräfte sind der wichtigste Hebel für ein gutes Betriebsklima mit einer starken Unternehmenskultur.

Werner Isele, Dipl. Betriebswirt gründete 2004 das Beratungs- und Trainingsunternehmen EQ-TRAIN® in Ravensburg mit heute bundesweit fünf Standorten. Der Dipl.-Betriebs- und Verwaltungswirt ist Experte für Managementdiagnostik, Talenterkennung und Führungskräfteentwicklung. Er ist Mastertrainer für INSIGHTS MDI, Outmatch-ASSESS und RELIEF und seit 2012 Member of Target Training International Faculty in Scottsdale, Arizona und unterstützt seit Jahren Menschen und Unternehmen darin, ihr Potenzial zu erkennen und zu entwickeln. Dabei zieht er Aspekte wie Persönlichkeit, Motivation, Kommunikation und Gesundheit in Betracht (Circle of Performance). Ein besonderer Schwerpunkt bildet dabei die Entwicklung der „Emotionalen Intelligenz. Zu seine Kunden zählen renommierte „Mittelständler“ aus unterschiedlichen Branchen. Er ist Leiter der INSIGHTS MDI-Akademie Hochrhein und begleitet außerdem als Mentor und Koordinator bundesweit den Aufbau von mehr als 30 INSIGHTS- Führungsakademien, die in offenen Seminaren Führungskompetenz an kleine und mittelständische Unternehmen vermitteln. In Abstimmung mit seinen Kunden, ihren Wünschen und Zielen bietet er mit seinem Team individuelle und nachhaltig wirkende Beratung, Coachings, Workshops und Trainings an.

Im Trainertram von EQ-TRAIN® arbeiten mit unterschiedlichen fachlichen und zum Teil auch regionalen Schwerpunkten:

M.A. Dragana Nikolić studierte an der Universität Belgrad und schloss ihr Studium als Diplompädagogin ab. In einem weiteren Studium an der Steinbeis – Hochschule Berlin ICRM erwarb Dragana Nikolić den Titel „Master of Arts in Responsible Management“. Sie besitzt zahlreiche Zusatzqualifikationen, wie z. B. Akkreditierte INSIGHTS MDI Beraterin, Akkreditierte ASSESS Beraterin, Master Neuro Linguistic Seller Verkaufstraining, NLP Practitioner (international zertifizierte NLP Trainerin, nach Richard Bandler, bei Marc Galal), Autorisierte Prozessberaterin Unternehmenswert: Mensch, Zertifizierte Beraterin Offensive Mittelstand usw. Sie arbeitet deutschland- und europaweit als Businessberaterin und Coach. Ihre beruflichen Schwerpunkte sind Talenterkennung, strategische Personalentwicklung, Kompetenzmanagement und Einsatz von Persönlichkeitstools, Konzipierung, Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensleitbildern, Führungsstrategieplanung, Entwicklung von Lösungen für Kommunikationskonflikte, Integration von CSR-Themen in die Geschäftsprozesse, Businessdevelopment, Networking und Entrepreneurship.

Dipl. Kaufmann Stefan Urke Ist aufgrund seiner Expertise als erfahrener Trainer und Berater für den Mittelstand in zahlreichen internationalen Projekten tätig. Als Norweger spricht er neben seiner Muttersprache fließend Deutsch und Englisch und ist daher der ideale Trainer und Berater für internationale Projekte. Nach einer erfolgreichen Karriere in Vertrieb und Vertriebsmanagement, u. a. bei Hewlett-Packard, DHL und Deutsche Post AG absolvierte er 1997 die Ausbildung zum Management-Trainer und -Coach sowie permanente Weiterbildungen wie z. B. Akkreditierungen für INSIGHTS MDI, ASSESS by SCHEELEN, Quantified Company, BTI Planspieltrainer, Certified European e-Learning Manager (Uni Luzern). Ein besonderes Anliegen ist für ihn das Etablieren von Nachhaltigkeitsthemen in den Unternehmen, die er begleitet. Immer mehr praktische Relevanz gewinnt seine Expertise als Certified European e-Learning Manager, da Online-Veranstaltungen ständig an Bedeutung gewinnen.

Rechtsanwältin Sabine Laudien arbeitete nach erfolgreichem Studienabschluss zunächst als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Kommission für Menschenrechte in Straßburg, anschließend als Rechtsanwältin in Freiburg im Breisgau, später in Kempten. Im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit hat Sabine Laudien eine Vielzahl an Unternehmen unterschiedlichster Branchen beraten und vertreten. Schwerpunkte waren hierbei: Vertragsverhandlung und -gestaltung, Beratung und Begleitung bei Entwicklungsprozessen, Unterstützung und Begleitung bei der Entwicklung von Unternehmenszielen. Die Rechtsanwältin und Autorin ist die akkreditierte INSIGHTS MDI Beraterin, sie coacht Führungskräfte aller Ebenen und berät Unternehmen u. a. bei der Entwicklung von Kommunikationsstrategien, bei der Bereinigung von Konflikten, beim Aufbau erfolgreicher Teams sowie bei der Mitarbeiterauswahl. Sie unterstützt und begleitet. Ihre Kunden profitieren im Besonderen auch von ihrer beruflichen Tätigkeit als Rechtsanwältin, der ihr den Blick „über den Tellerand hinaus“ ermöglicht. An ihrer Tätigkeit als Insights MDI Beraterin und ausgebildeter Life-Coach steht sie für integrative Potenzialentfaltung, sie schätzt die direkte und gestaltende Arbeit am und für Menschen.

Dipl. Wirtschaftswissenschaftlerin Nadine Schenk verfügt über 10 Jahren Erfahrung im Bereich der Personaldiagnostik als akkreditierte INSIGHTS MDI Beraterin. Durch Ihren wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund und ihrer praktischen Erfahrungen in Unternehmen sieht sie sowohl die Seite der Geschäftsführung, die im Rahmen Ihrer Führungsaufgabe die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens verfolgen als auch die der Mitarbeiter, die ihre Anliegen und Bedürfnisse im Arbeitsalltag äußern wollen. Sie steht für das Motto „Stärken stärken“. Wenn individuelle Stärken erkannt werden, können sie zu ihrer vollen Entfaltung gebracht werden. Ihre Seminare und Workshops bieten die optimale Möglichkeit, Klarheit für die eigene Verhaltensweise zu generieren und gleichzeitig das Verständnis für andere Menschentypen zu schaffen. Als Persönlichkeits- und Business-Coach sieht sie Ihre Aufgabe, in weiterführenden Einzelcoachings individuelle Fragestellungen zu bearbeiten und gemeinsam mit dem Coachee für ihn passende und umsetzbare Strategien zu erarbeiten.

M. A. Thomas Kleiner ist als Wirtschaftsmediator und Managementberater, zertifizierter Verhaltenstrainer, Business Coach (dvct) und Wirtschaftsmediator Menschenentwickler mit Leidenschaft. Seit mehr als 18 Jahren sind seine Schwerpunkte Führungskräfteentwicklung, professionelle Rhetorik und Kommunikation, Begeistern und Präsentieren sowie die Reduzierung von Komplexität im Führungsalltag. Er moderiert seit vielen Jahren Strategieworkshops und Großgruppenveranstaltungen für namhafte Unternehmen. Seit etwa 10 Jahren beschäftigt er sich mit den Themen Agilität, Agile Leadership und agiles Projektmanagement. Er hat in Tübingen Rhetorik/Kommunikationspsychologie und Philosophie mit dem Abschluss Magister Artium (M.A.) studiert und danach seine Businesskompetenzen durch mehrjährige Vertriebs- und Führungserfahrungen in einem Unternehmen der Trainings- und Beratungsbranche erweitert. Sein Lehrauftrag für Professionelle Rhetorik an der FH Trier dient ihm dazu, die Verbindung zwischen Theorie und Praxis nicht zu verlieren, sondern aktuell zu bleiben.



**Sie möchten mehr erfahren?
Dann kontaktieren Sie mich.**

Werner Isele
EQ-TRAIN®
Mozartstraße 47
88214 Ravensburg

Tel. 0751 – 35 25 408
Mobil 0172 – 980 9779
werner.isele@eq-train.de
www.eq-train.de