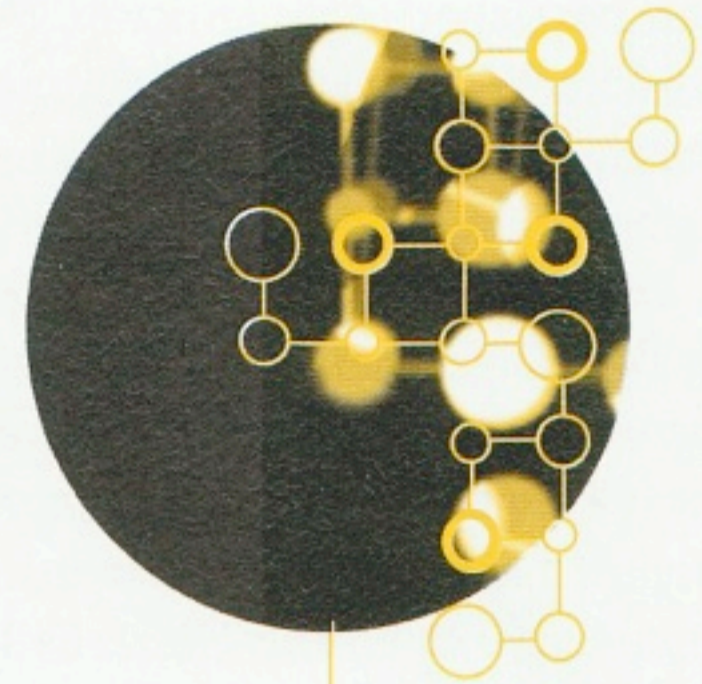


Emotionale Intelligenz:

Erfolgsfaktor in der Führung?



Seit einiger Zeit wird von Mitarbeitern und Managern «emotionale Intelligenz» gefordert. Was steckt hinter diesem Begriff? Kann man emotionale Intelligenz erwerben? Daniel Hinder vom IAP schafft Klarheit.

DANIEL HINDER

DER BEGRIFF DER EMOTIONALEN Intelligenz ist zu einem modernen und viel benützten Schlagwort geworden. Es ist deshalb interessant und lohnenswert, sich einmal ernsthaft mit diesem Thema auseinander zu setzen.

Im Folgenden wird aufgezeigt, was unter emotionaler Intelligenz verstanden werden kann. Ausserdem wird be-

trachtet, welcher Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Führungserfolg besteht. Schliesslich bleibt noch die Frage, ob emotionale Intelligenz erwerb- und veränderbar ist.

Was ist emotionale Intelligenz?

GARDNER (1991) KRITISIERT DEN HERKÖMMLICHEN Intelligenzbegriff und geht davon aus, dass die Intelligenz ein

Zur Person

DANIEL HINDER

Der dipl. Psychologe IAP und Betriebsökonom HWV ist als selbstständiger Berater für Laufbahn-, Personal- und Organisationsentwicklung tätig und arbeitet am Institut für Angewandte Psychologie (IAP), Zürich.

psychologisches Konstrukt respektive eine «Fiktion» ist (73). Er postuliert ein System von multiplen Intelligenzen. Als übergeordnete Intelligenz bezeichnet er die personale Intelligenz, die gemäss Hinder (1997) als emotionale Intelligenz bezeichnet werden kann. Diese weist im Wesentlichen zwei Ausprägungen auf: eine intra- und eine interpersonale.

Unter dem intrapersonalen Aspekt wird der Zugang zum eigenen Gefühlsleben verstanden, das heisst die Fähigkeit, die eigenen Gefühle wahrzunehmen, sie zu erkennen, zu verstehen, zu kommunizieren und als Hilfsmittel für die Steuerung des eigenen Erlebens und Verhaltens zu benutzen.

Der interpersonale Aspekt bedeutet die «Fähigkeit, Unterscheidungen zwischen anderen Individuen wahrzunehmen und zu treffen, insbesondere zwischen ihren Stimmungen, Temperamenten, Motiven und Absichten» (Gardner 1991, 220). Salovey & Mayer (1990) haben als Erste ein Modell für emotionale Intelligenz vorgestellt. Sie gehen dabei von drei mentalen Vorgängen der emotionalen Informationsverarbeitung aus:

- Erkennen und Ausdruck von Emotionen,
- deren Regulierung sowie
- der intelligente Umgang mit diesen.

Goleman (1996) hat nun diese Modelle aufgegriffen und als Grundlage für sein eigenes Konzept verwendet. Er postuliert, dass die emotionale Intelligenz fünf Dimensionen umfasst (siehe Grafik auf dieser Seite).

Im Folgenden werden nun die einzelnen Dimensionen der emotionalen Intelligenz näher erläutert.

Selbstwahrnehmung: Unter der Selbstwahrnehmung wird nicht nur die Wahrnehmung der eigenen Gefühle, sondern auch die Bewusstheit der damit verbundenen Gedanken verstanden. Es geht also um die persönliche Fähigkeit zur Introspektion, das heisst

um die Beherrschung der Fähigkeit, einerseits die eigenen Gefühle wahrzunehmen und zu benennen und andererseits zu ihnen persönlich Stellung beziehen zu können.

Das ist die Voraussetzung, um die eigene Emotionalität und damit sich selbst und das eigene Verhalten zu verstehen. Nur wer die eigenen Emotionen kennt, kann zu ihnen Stellung beziehen und bewusster mit ihnen umgehen. Auf diese Weise ist man diesen Emotionen weniger ausgeliefert, beziehungsweise man wird von ihnen nicht überschwemmt.

Selbstbeherrschung: Sie bedeutet den adäquaten Umgang mit den eigenen Emotionen. Sie ist die Fähigkeit, insbe-



sondere bedrängende Gefühle angemessen handhaben und ausdrücken zu können. Ein kultivierter und selbstbewusster Umgang mit dem eigenen Gefühlsleben ermöglicht es, mit Emotionen und der inneren Stimmung so umzugehen, dass eine Überflutung mit starken Emotionen sowie sprunghafte und heftige Stimmungswechsel verhindert werden.

Zudem können dadurch Impulse und Affekte besser kontrolliert, das heisst, die Befriedigung von Bedürfnissen leichter aufgeschoben und die Frustrationstoleranz erhöht werden.

Mit der Fähigkeit zur Selbstbeherrschung wird eine grössere persönliche Autonomie und Stabilität erreicht. Intensive und virulente Emotionen sollen zwar in Schach gehalten werden kön-

nen, aber weder unterdrückt werden, noch soll man ihnen einfach nachgeben und sich von ihnen fortreissen lassen. Ein kontrollierter und bewusster Umgang mit den eigenen Emotionen erlaubt es also, dass diese Emotionen der jeweiligen Situation oder Anforderung angepasst werden können und im subjektiven Empfinden als stimmig erlebt werden.

Empathie: Eine wichtige Voraussetzung für die zwischenmenschliche Kontaktaufnahme und Beziehungsgestaltung ist die Empathie, das heisst die Fähigkeit, sich auf andere Menschen emotional einstellen beziehungsweise sich in andere hineinversetzen und mit ihnen mitfühlen zu können.

Empathie setzt die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und die Fähigkeit zur Wahrnehmung anderer voraus. Wenn ein Individuum gegenüber seinen eigenen Emotionen offen ist, kann es eher das Gefühlsleben von anderen Menschen wahrnehmen, verstehen und nachempfinden.

Emotionen werden selten nur in Worten ausgedrückt. Um die Gefühle eines Mitmenschen zu erfassen, ist es wichtig, Zeichen und Signale auf der nonverbalen Kommunikationsebene deuten zu können.

Wenn verbale Botschaften eines Menschen nicht mit dessen nonverbalen Äusserungen übereinstimmen, «liegt die emotionale Wahrheit in dem, wie er es sagt, und nicht in dem, was er sagt» (Goleman 1996, 129).

Soziale Kompetenz: Die soziale Kompetenz zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, Gefühle im anderen Menschen wahrzunehmen und zu erkennen, um dann auf ihn entsprechend einzugehen und gegebenenfalls mit Hilfe einer geeigneten Handlungsweise auf die weitere Entwicklung seiner Gefühle einzuwirken.

Die Voraussetzung für soziale Kompetenz sind ein genügend hohes Mass an Selbstbeherrschung und Empathie. Auf dieser Grundlage entsteht das, was

als Menschenkenntnis bezeichnet wird. Wer hier Defizite aufweist, wird mit grösster Wahrscheinlichkeit in der sozialen Umwelt weniger gut zurechtkommen und immer wieder Konflikte erleben.

Ein wichtiger Aspekt der sozialen Kompetenz liegt darin, die eigenen Gefühle in Übereinkunft mit den geltenden gesellschaftlichen Regeln und Normen ausdrücken zu können. Solche Regeln für das Äussern von Emotionen führen nicht nur zu einem gesellschaftlich angepassten Verhalten, sondern legen damit auch fest, wie Gefühle auf andere wirken.

Wenn jemand diese Regeln nicht befolgt oder befolgen kann, wird er mehr oder weniger aus der Sozietät ausgeschlossen. Gerade in der Führung ist es wichtig, dass eine Führungskraft über eine soziale Kompetenz verfügt, die die Grundlage für eine offene Kommunikation schafft.

Selbstkontrolle: Die emotionale Selbstkontrolle ist eine den anderen Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz übergeordnete Fähigkeit. Sie ermöglicht es, Emotionen zu kontrollieren, zu regulieren und gezielt einzusetzen. Ohne die Selbstkontrolle würden sowohl der adäquate Umgang mit den eigenen Emotionen wie auch die Empathie und damit die Fähigkeit, mit anderen Beziehungen einzugehen und zu gestalten, erschwert.

Im Rahmen der emotionalen Selbstkontrolle werden dabei drei Fähigkeiten unterschieden:

Die erste Fähigkeit dient der Kontrolle von Handlungsimpulsen, welche die Voraussetzung für jegliche emotionale Selbstbeherrschung ist. Nur mit einer gut ausgebildeten Impulskontrolle kann sich eine umfassende emotionale und soziale Kompetenz entwickeln, die die Voraussetzung für eine Fülle von Leistungen ist.

Die zweite Fähigkeit, eine optimistische Grundhaltung im Leben aufrechtzuerhalten, dient dem Aufbau

einer ziel- und zweckgerichteten Selbstmotivation. Negative Gefühle können die intellektuellen Fähigkeiten stark einschränken, während eine positive Stimmung flexibles und komplexes Denken eher fördert.

Eine optimistische Grundstimmung und Lebenseinstellung sind davon abhängig, wie mit Frustrationen umgegangen werden kann und ob negative Gefühle kontrolliert werden können. Die Grundlage dafür liegt im Selbstvertrauen respektive in der Überzeugung, dass man den Ereignissen im Leben nicht ausgeliefert ist, sondern neue Herausforderungen bewältigen kann.

Mit der dritten Fähigkeit, jener zum Flow-Erleben, können Emotionen so in den Dienst eines zu erreichenden Zieles gestellt werden, dass Höchstleistungen möglich werden.

Emotionen werden dabei aber nicht nur kontrolliert und kanalisiert, «sondern positiv, voller Spannung auf die vorliegende Aufgabe ausgerichtet» (Goleman 1996, 120). Es geht darum, dass jemand vollumfänglich in seiner Tätigkeit aufgeht, auf die er die ganze Aufmerksamkeit ausrichtet, und dass das Bewusstsein nicht mehr vom Handeln getrennt ist.

Führungserfolg und emotionale Intelligenz

WIE AUCH IMMER FÜHRUNGSERFOLG DEFINIERT WIRD, ER IST NICHT NUR VON DER



Person und vom Verhalten einer Führungskraft, sondern auch von den Rahmenbedingungen und dem Rollenverständnis in einer Organisation abhängig.

Man kann deshalb nicht von der festen Vorstellung einer spezifisch strukturierten Führungspersönlichkeit ausgehen, von eindeutig definierten Führungseigenschaften oder einer vorgegebenen Führungssituation.

Der ständige und tiefgreifende Wandel macht es erforderlich, dass Führungskräfte Komplexität beherrschen und dass sie fähig sind, sich auf neue Situationen rasch und flexibel einzustellen, um damit auch in schwierigen Situationen Erfolg zu haben.

Steiger & Lippmann (1999) postulieren, dass eine Führungskraft tatsächlich unterschiedliche Führungsstile praktizieren können und eine Vielfalt von Methoden und Instrumenten zur Verfügung haben muss, um diejenigen anwenden zu können, welche für die jeweilige Situation indiziert sind und eine angestrebte Wirkung erzielen beziehungsweise unerwünschte Auswirkungen verhindern oder abfedern (siehe Grafik auf dieser Seite).

In der Vorgesetztenrolle besteht also eine vielschichtige Konflikthaftigkeit. Führen wird von Neuberger (1983) als «widersprüchliches Handeln» bezeichnet. Einfache Rezeptbücher und Checklisten können eine Führungskraft nicht von der persönlichen Verantwortung befreien, trotz dieser Konflikthaftigkeit und Widersprüchlichkeit zu handeln.

Eine gut entwickelte emotionale Intelligenz scheint unter diesem Gesichtspunkt für den Führungserfolg von grosser Bedeutung zu sein, das heisst, die emotionale Intelligenz kann als grundsätzliche Voraussetzung für die Entwicklung von Führungskompetenz angesehen werden, die für das Erreichen eines Führungserfolgs notwendig ist.

Einer Führungsperson, die fähig ist zur Introspektion und Reflexion, das heisst zur Selbstwahrnehmung der eigenen Gefühle und der damit verbundenen Gedanken, fällt es leichter, die Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Rolle zu erkennen sowie eine komplexe Führungssituation in Bezug auf anstehende Entscheidungen und deren Bedeutung für sich und andere ganzheitlich einzuschätzen.

Gerade in schwierigen, unübersichtlichen und widersprüchlichen Situationen sollte eine Führungskraft fähig sein, mit bedrängenden Emotionen wie zum Beispiel Angst oder Aggression angemessen umzugehen und diese adäquat auszudrücken, sodass nicht die eigene Handlungs- und Leistungsfähigkeit respektive diejenige der unterstellten Mitarbeiter eingeschränkt wird und ein destruktives und belastendes Betriebsklima entsteht.

Zudem ist es bedeutsam, dass sich eine Führungskraft in anspruchsvollen und sich laufend verändernden Führungssituationen auf ihre Bezugspersonen – wie zum Beispiel unterstellte Mitarbeiter, Kunden, Kollegen, Vorgesetzte usw. – immer wieder neu emotional einzustellen, sich in diese hineinzusetzen und ihre Rolle neu zu definieren weiss.

Auf diese Weise kann eine Führungsperson die Gefühle in anderen wahrnehmen und erkennen, um dann entsprechend auf diese einzugehen und auf deren Entwicklung bewusst einzuwirken. Schliesslich sollte eine Führungskraft eine gut ausgeprägte Impulskontrolle, eine optimistische Grundeinstellung und eine hohe Selbstmotivation haben, um ihr Gefühlsleben und die Emotionen anderer in den Dienst eines zu erreichenden Ziels stellen zu können.

Das damit verbundene Selbstvertrauen ermöglicht zudem eine weitgehende Ausschöpfung der eigenen Kompetenzen. Wenn eine Führungskraft ausserdem vollumfänglich in

ihrer Rolle und Tätigkeit aufgeht und ihre Emotionen auf die vorliegenden Aufgaben ausrichten kann, wird sie einen hohen Grad an Leistungsfähigkeit und Kreativität erreichen.

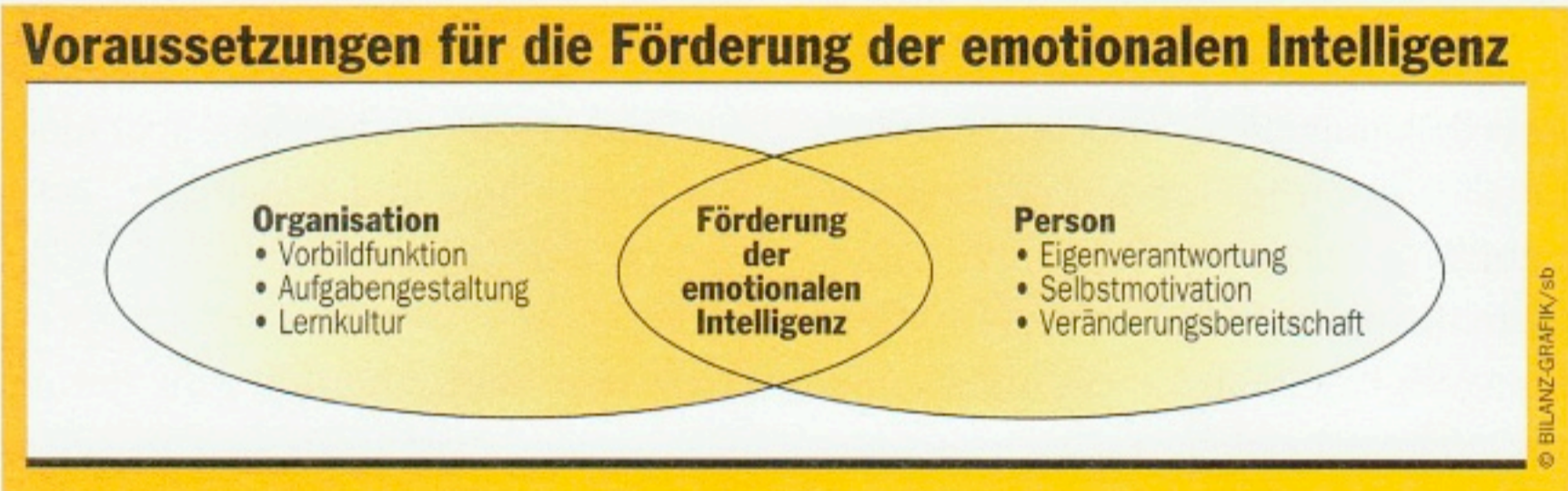
Können Führungskräfte emotionale Intelligenz erwerben?

EMOTIONALE INTELLIGENZ IST EIN BÜNDEL von Fähigkeiten, das sich stark verändern kann. Verschiedene Studien haben aufzeigen können, dass lang andauernde Situationen emotionale Lernprozesse auslösen und sich die emotionale Intelligenz dadurch verbessern oder verschlechtern kann. Gerade Organisationen haben es bis zu einem ge-

tung ist. In diesem Sinne übernimmt das oberste Management eine wichtige Vorbildfunktion für alle Mitarbeiter einer Organisation.

Gerade in der Personalselektion und der Personalentwicklung zeigt sich dann, inwiefern einer solchen strategischen Ausrichtung entsprochen wird. Sind die Auswahl- und die Beurteilungskriterien wirklich auf die emotionale Intelligenz ausgerichtet? Werden emotional intelligente Mitarbeiter eingestellt und entsprechend gefördert?

Es ist notwendig, dass ein Instrumentarium geschaffen wird, das die Abklärung und die Förderung der emotionalen Intelligenz ermöglicht (vergleiche Hinder 1997/1999).



wissen Grad in der Hand, ob sie eine Kultur zur Förderung der emotionalen Intelligenz generieren und unterstützen oder ob sie diese wichtigen Fähigkeiten einfach vernachlässigen wollen. In diesem Sinne gibt es grundsätzlich zwei Ebenen, auf denen die emotionale Intelligenz von Unternehmen gefördert werden kann (siehe Grafik auf dieser Seite.)

Organisationale Ebene: Um die emotionale Intelligenz in einer Organisation massgeblich fördern zu können, bedarf es einer hohen Prioritätensetzung dieser Kompetenzen in der Unternehmens- und somit auch in der Personalpolitik.

Eine Organisation sollte sich dazu bekennen, dass für die Erfüllung der «primary task» die emotionale Intelligenz ihrer Mitarbeiter, insbesondere der Führungskräfte, von grosser Bedeu-

Im Weiteren sollte auch die Aufgabengestaltung in der Organisation eine die emotionale Intelligenz fördernde Ausprägung haben. Bereits Ulich (1994) hat postuliert, dass Arbeitsaufgaben so gestaltet werden sollten, dass diese das Interesse und Engagement von Menschen wecken können und eine hohe Aufgabenorientierung entstehen kann.

Diese wird durch die Ganzheitlichkeit der Aufgabe, eine hohe Anforderungsvielfalt, Möglichkeiten zur sozialen Interaktion, grosse Autonomie und durch die Eröffnung von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sichergestellt.

In einem solchen Umfeld, in dem der Mitarbeiter die Bedeutung seiner Tätigkeit erkennt, seine Fähigkeiten einsetzen kann, Unterstützung erhält, Verantwortung übernehmen kann und

immer wieder etwas Neues dazu lernt, werden Rahmenbedingungen geschaffen, die eine Förderung der emotionalen Intelligenz unterstützen.

Schliesslich ist es notwendig, dass eine Organisation dem Primat des lebenslangen Lernens entspricht, gerade im Hinblick auf das Thema der emotionalen Intelligenz. Das heisst, dass Möglichkeiten geschaffen werden müssen, die es den Mitarbeitern erlauben, ihre emotionale Intelligenz praxisnah und gezielt zu trainieren.

Aus- und Weiterbildungskonzepte sollten demnach auf dem Konzept der emotionalen Intelligenz aufbauen und Seminare vorsehen, die mittels Persönlichkeitsschulung die emotionale Selbstwahrnehmung und Selbstkontrolle verbessern, die mit Kommunikations- und Verhaltenstrainings Möglichkeiten für eine adäquate emotionale Selbstbeherrschung und Empathie aufzeigen und die mit gruppendynamischen Teamentwicklungen die soziale Kompetenz erhöhen.

Personale Ebene: Neben der organisationalen Ebene ist natürlich auch die personale Ebene für die gezielte Förderung der emotionalen Intelligenz im Unternehmen von herausragender Wichtigkeit.

Nicht jedes Verhalten ist determiniert durch den Kontext, in dem ein Individuum lebt und arbeitet. Vor allem die wahrgenommene Eigenverantwortung des einzelnen Mitglieds einer Organisation oder eines Unternehmens ist eine bedeutsame Voraussetzung. Diese entscheidet mit, ob die emotionale Intelligenz im Unternehmen gefördert werden kann oder ob dies ein frommer Wunsch bleibt.

Im Vordergrund der Förderung von emotionaler Intelligenz steht der Wille und die Fähigkeit, die eigene Person konstruktiv-kritisch zu hinterfragen. Es geht darum, dass die eigenen persönlichen Stärken und Schwächen erkannt und eingestanden werden. Dabei wird eine gewisse Fähigkeit zur Introspektion vorausgesetzt.

Zusätzlich ist der Wille, sich neuen Herausforderungen zu stellen und immer wieder Neues dazuzulernen, von grosser Wichtigkeit. Nur Personen, die diesbezüglich über eine entsprechende Motivation verfügen, sind längerfristig daran interessiert, dem Primat des lebenslangen Lernens zu entsprechen und an ihrer emotionalen Intelligenz zu arbeiten und diese laufend zu verbessern.

Die Beschäftigung mit der eigenen emotionalen Intelligenz ist zwar heute noch ein ungewohnter und zuweilen auch anstrengender Prozess, kann aber dennoch eine Chance für eine mehrheitlich lustbetonte Persönlichkeitsentwicklung sein.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass mit dem Konzept der emotionalen Intelligenz eine hilfreiche Grundlage geschaffen worden ist, die es erlaubt, Führung nachdrücklich zu verbessern und damit den Führungserfolg im Unternehmen auf breiter Basis besser sicherstellen zu können. ■

Summary

Die Frage, ob emotionale Intelligenz als ein Erfolgsfaktor in der Führung angesehen werden kann, ist gerade in einer Zeit des permanenten und schnellen Wandels von grosser Wichtigkeit. Doch was wird eigentlich unter emotionaler Intelligenz verstanden? In Anlehnung an das Konzept von Goleman setzt sich emotionale Intelligenz aus den Fähigkeiten Selbstwahrnehmung, Selbstbeherrschung, Empathie, soziale Kompetenz und Selbstkontrolle zusammen, die miteinander vernetzt sind und sich gegenseitig beeinflussen.

Diese Fähigkeiten sind gerade in der Führung bedeutsam. Müssen doch Führungskräfte je länger, je mehr komplexen Anforderungen entsprechen und sich immer wieder auf neue

Situationen und Menschen einstellen. Emotionale Intelligenz kann deshalb als grundsätzliche Voraussetzung für die Entwicklung von Führungskompetenz angesehen werden, die für das Erreichen und Sicherstellen von Führungserfolg notwendig ist.

Ob emotionale Intelligenz erlernt oder verbessert und damit Führungskompetenz trainiert werden kann, ist eine weitere interessante Frage. Entscheidend ist, ob in einer Organisation eine Kultur zur Förderung der emotionalen Intelligenz geschaffen werden kann oder nicht. Sofern Bedingungen sowohl auf der organisationalen als auch auf der personalen Ebene erfüllt sind, ist es durchaus möglich, emotionale Intelligenz gezielt zu fördern.

Literaturverzeichnis

- Gardner, H. (1991): Der Abschied vom IQ. Klett-Cotta, Stuttgart.
Goleman, D. (1996): Emotionale Intelligenz. Carl Hanser, München.
Hinder, D. (1997): Die Abklärung der emotionalen Intelligenz in der Personalauswahl von Führungskräften. IAP, Zürich.
Hinder, D. (1999): EI-Fragebogen zur Abklärung der emotionalen Intelligenz. Eigenvertrieb.
Neuberger, O. (1983): Führung als widersprüchliches Handeln. In Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1, 22-32.
Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990): Emotional Intelligence. In Imagination, Cognition and Personality, 9 (3), 185-211.
Steiger, Th. & Lippmann, E. (1999): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Springer, Berlin.
Ulich, E. (1994): Arbeitspsychologie (3. Aufl.). vdf, Zürich.