

Herbert Gölzner
Petra Meyer *Hrsg.*

Emotionale Intelligenz in Organisationen

Der Schlüssel zum Wissenstransfer
von angewandter Forschung
in die praktische Umsetzung



Springer VS

Emotionale Intelligenz in Organisationen

Herbert Gölzner · Petra Meyer
(Hrsg.)

Emotionale Intelligenz in Organisationen

Der Schlüssel zum Wissenstransfer
von angewandter Forschung
in die praktische Umsetzung

Herausgeber

Herbert Gölzner

Puch bei Salzburg, Österreich

Petra Meyer

Puch bei Salzburg, Österreich

ISBN 978-3-658-19126-9

ISBN 978-3-658-19127-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19127-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Herbert Gölzner & Petra Meyer

Ein Firmenchef hat sich nach dem ersten Vortrag seines neuen Abteilungsleiters begeistert darüber geäußert: „Es fühlt sich für mich gut an, dass dieser neue Mitarbeiter die Abteilung übernommen hat.“ Einige Jahre früher wäre diese Aussage in Unternehmen unangebracht gewesen. Heutzutage sind solche Äußerungen bei vielen Führungskräften und Mitarbeitern normal: „Das fühlt sich für mich gut an“, oder „das hat gefühlt eine Ewigkeit gedauert“. Es ist in Unternehmen populär geworden, Gefühle zu benennen und zu umschreiben. Auch der „Future of Jobs Report“ des World Economic Forums hat 2016 erstmals emotionale Intelligenz als eine der zehn wichtigsten Kompetenzen für den Arbeitsalltag im Jahr 2020 aufgenommen. Warum ist dies so?

Ein zentraler Faktor ist die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt. Dadurch fallen unqualifizierte Jobs weg, welche von Maschinen übernommen werden. Dafür benötigen Unternehmen immer mehr qualifizierte Mitarbeiter. Nicht allen Mitarbeitern kann ein Firmenchef so einfach befehlen, was sie zu tun haben, denn viele Mitarbeiter wollen selbstbestimmt arbeiten. Als Führungskraft muss man auch akzeptieren können, dass man nicht alles besser weiß. Wenn alles der Chef entscheiden muss, wird das Unternehmen zu langsam auf Veränderungen reagieren können. Eigenverantwortliche Entscheidungen treffen, auf allen Ebenen, wird immer wichtiger. Im Idealfall ist die Führungskraft der emotional intelligente Ermöglicher, der Leistung ermöglicht und geeignete Rahmenbedingungen zur Verfügung stellt. Das kann durch das Zusammenspiel von Fachkompetenz und emotionaler Intelligenz sein, was ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Change Projekten, in der Unternehmenskultur und im Führungsalltag ist.

Ziel des vorliegenden Buches ist es, verschiedene Ansätze und Erfahrungsberichte darüber, wie emotionale Intelligenz in Organisationen entwickelt und angewendet werden kann, zusammenzubringen. Auf diese Weise sollen Führungskräfte, Selbständige, Forscher und Personen

die an diesem Thema interessiert sind, neue kreative Ansätze und Erfahrungen nachlesen können sowie Anregungen erhalten, diese im eigenen beruflichen oder privaten Bereich anzuwenden.

Die Beiträge in diesem Buch basieren auf Vorträgen und Workshops der ersten „Internationalen Konferenz für Emotionale Intelligenz in Organisationen“, die im November 2016 (EIO 2016) an der Fachhochschule Salzburg stattgefunden hat. Diese gaben einen Einblick in aktuelle angewandte Forschungsergebnisse und brachten Erkenntnisse darüber, wie emotionale Intelligenz in einem speziellen Themenfeld zur Anwendung kommt oder in Zukunft gestaltet werden kann. Insbesondere wurde über die Anwendung der emotionalen Intelligenz in Change Projekten, in der Führung, im Human Resource Management, im Marketing, in der Gruppendynamik, in Schulen und in der Neurowissenschaft diskutiert.

Neu für uns war es, diese Konferenz als „gemischte“ Konferenz auszurichten: Sowohl für Unternehmen als auch für Wissenschaftler und Lehrende. Insofern stellten wir diese Veranstaltung unter das Motto:

„Die Transferplattform zwischen Unternehmen und angewandter Forschung für das Entwickeln und Anwenden emotionaler Intelligenz in Organisationen.“

Wir sind überzeugt: Unternehmen benötigen mehr angewandte Forschung - angewandte Forschung benötigt mehr Transfer zu Unternehmen. Dieser produktive Kreislauf ermöglicht es Unternehmen, sich auf Basis des neuesten Wissenstandes ständig weiterzuentwickeln. Andererseits können Erfahrungen von Unternehmen in die Forschung einfließen. Genau diesem Motto folgen wir in diesem Buch, mit Beiträgen aus der Praxis für die Wissenschaft, und aus der Wissenschaft für die Praxis.

An dieser Stelle bedanken wir uns ganz herzlich bei allen, die zum Gelingen der EIO 2016 und des vorliegenden Buches beigetragen haben.

Unser besonderer Dank gilt den Autoren, die mit ihren hier abgedruckten Beiträgen die Idee eines Wissenstransfers zwischen angewandter Forschung und Unternehmen mitrealisiert haben. Vielen Dank.

Wer uns bzw. den Beitragsautoren zu diesem Buch etwas mitteilen, an Gedanken anknüpfen, diskutieren oder Erfahrungen weitergeben will, den laden wir dazu ein, dies auf dem einfachen Weg der Email-Kommunikation zu tun. Die Email-Adressen aller Autoren finden Sie am Ende dieses Buches, wo sich auch ihre kurzen Beschreibungen befinden.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünschen wir viel Spaß beim Lesen deutsch- und englischsprachigen Beiträge und viel Erfolg beim Entwickeln und Anwenden emotionaler Intelligenz in Ihrem Umfeld.

Herbert Gölzner & Petra Meyer

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der männlichen und weiblichen Personenbezeichnung verzichtet. Geschlechtsneutrale Formulierungen werden angestrebt, sie sind aber nicht immer möglich. Die Verwendung der männlichen Form bedeutet keine Herabsetzung des weiblichen Geschlechts, sondern schließt die weibliche Form mit ein.

Inhalt

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	15

I. Emotionale Intelligenz entwickeln

Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen – der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft	
Petra Meyer & Herbert Gölzner	19
Emotional Agil Führen	
Erich Platzer & Bernd Bürgl	33
Lehren, Lernen und Emotion	
Betrachtung und praktische Anwendung des Faktors Emotion im Kontext von Lehren und Lernen	
Roland J. Schuster	63
Das emotionale Vermächtnis – eine Betrachtung eines Spezialfalls emotionaler Intelligenz aus Sicht des Relationship Marketing	
Henry Kobsch & Florian U. Siems	83
Training von Emotionaler Intelligenz – mit Hunden: Konzept und Ergebnis	
Christoph Tiebel	103
Kohärenzmanagement als Instrument zur Förderung und Integration der emotionalen Intelligenz in Unternehmen	
Rudolf Haberpeuntner & Gernot Mayer	135

Die wirksame Trias für nachhaltiges Training der emotionalen Intelligenz	
Marina Riedi	155
Embodiment als Schlüssel zur Entwicklung von Selbst-Führungskompetenzen	
Ute Tat	173
Quantitative Study: Relationship Of Project Outcomes And Emotional Intelligence In High Tech Industry From The Diversity Perspective	
Arturo Trejo	195
Emotionally Intelligent Leadership: An Applied Model for Developing Individuals and Advancing Organizations	
Paige Haber-Curran & Marcy Levy Shankman	213
 II. Emotionale Intelligenz anwenden	
Inside Change: How to use emotional intelligence to facilitate change inside organizations	
Massimiliano Ghini & Joshua Freedman	229
Förderung Emotionaler Intelligenz durch Achtsamkeitspraxis am Arbeitsplatz	
Sabine Schuster	247
Gruppendynamik als Lernraum für emotionale Intelligenz von Führungskräften	
Markus Rieder	259

A Reflection on the (Harvard) Case Method from a Group Dynamics Perspective: Connecting Transcendent Knowledge with Immanent Phenomena	
Roland J. Schuster & Jürgen Radel	279
Runter von den Barrikaden! Emotionale Intelligenz im öffentlichen Kontext	
Matthias Theiner & Christine Vallaster	315
Eine Diskussion des Dunning-Kruger-Effekts für Kunden-Mitarbeitenden-Beziehungen	
Josephine Dölz & Florian Siems	333
Brainfriendly Leadership	
Hannes Horngacher	353
Enttäuschungskompetenz als Ressource für Führungskräfte	
Thomas Schweinschwaller	375
Wertschöpfungsbeitrag von Emotionaler Intelligenz in Organisationen: Praktische Umsetzung im Bereich Talentmanagement in einem internationalen Industrieunternehmen in Salzburg	
Christoph Schreder	393
Emotionale Intelligenz, kognitive Fähigkeiten und Problemlösen	
Ulrike Kipman	411
Autorenverzeichnis	431

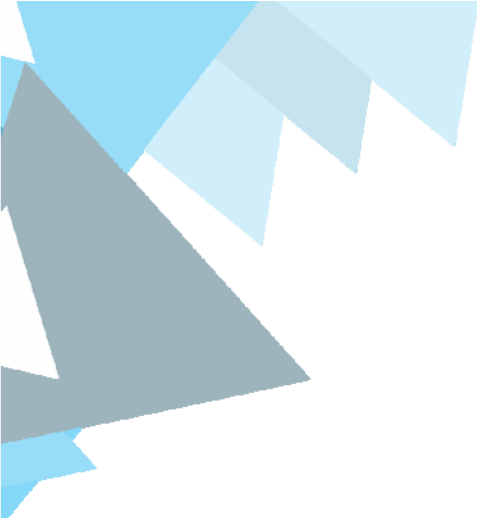
Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Quadranten emotionaler Intelligenz	25
Abb. 2: Stakeholder Erwartungen an Unternehmen	34
Abb. 3: Führungskräfte im Unternehmen und die Erwartungen der Stakeholder des Unternehmens.....	36
Abb. 4: Fähigkeiten und ihr Beitrag zu Spitzenleistung	41
Abb. 5: Joberfolgs-Formel für mehr Leistungsfähigkeit	44
Abb. 6: Die ERST-Methode zur Veränderung mentaler und emotionaler Gedanken	48
Abb. 7: Evolutionäre Entwicklung menschlichen Denkens	66
Abb. 8: Zirkuläre Zusammenhänge von Fühlen, Denken und Verhalten	67
Abb. 9: Fühl-, Denk- und Verhaltensprozess bzw. -programm.....	68
Abb. 10: Kommentierte studentische Darstellung (A) der Organisation der FH (UAS)	76
Abb. 11: Studentische Darstellung (B) der Organisation der FH.....	79
Abb. 12: Erfolgsfaktoren in Trainingsphasen	115
Abb. 13: Einander beeinflussende Beziehungsebenen	180
Abb. 14: Embodied Experiential Learning Ansatz	184
Abb. 15: Kompetenzentwicklung nach Einschätzung der Studierenden.....	190
Abb. 16: EIL Signal Strength Metaphor.....	217
Abb. 17: Modell für emotionale Intelligenz	267
Abb. 18: Setting to see the blind spot of the human eye	285
Abb. 19: Primarily relevant authorities the HCM and the GDa.....	286
Abb. 20: Areas of the (Harvard) case method and the GD approach	287
Abb. 21: False Self and introject.....	293
Abb. 22: Interaction of student and teacher (1)	294
Abb. 23: Interaction of student and teacher (2)	295
Abb. 24: True Self and integrated (individual) authority of a high level emotionally intelligent grown up	297
Abb. 25: Interaction of student and teacher (3)	298
Abb. 26: Normative teaching based on implicit pre-supposed fields....	300
Abb. 27: Explorative teaching.....	302

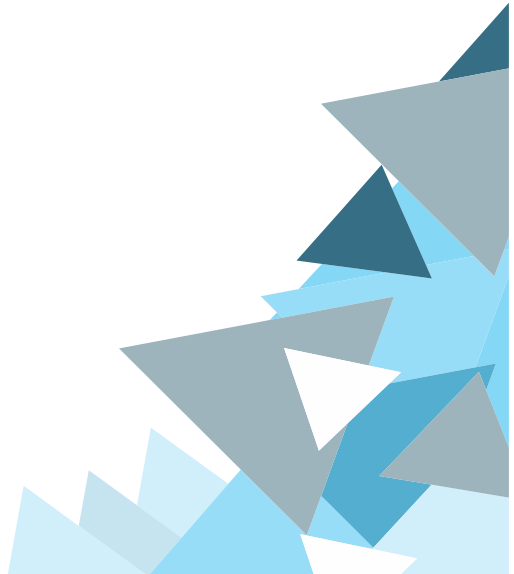
Abb. 28: Transcendent knowledge versus immanent phenomena	305
Abb. 29: Combined teaching approach	307
Abb. 30: ECTA and the related authority complex.....	308
Abb. 31: Hauptakteure	322
Abb. 32: Emotionale Intelligenz als Determinante der Kundenzufriedenheit.....	336
Abb. 33: Vier Kompetenzniveaus der Kompetenzstufenentwicklung...	344
Abb. 34: Modell zur Analyse von Erwartungen	384
Abb. 35: Einfluss der kognitiven Fähigkeiten auf das Problemlösen unter Konstanthaltung der emotionalen Faktoren	425

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kompetenzentwicklung im körperzentrierten Lernansatz	187
Tabelle 2: Population Sample	200
Tabelle 3: Results 1	203
Tabelle 4: Project Outcome Means and Standard Deviations	204
Tabelle 5: Results 2	205
Tabelle 6: Results 3	205
Tabelle 7: The 19 Capacities of Emotionally Intelligent Leadership	219
Tabelle 8: Misassumption, Problem, Antidote	237
Tabelle 9: Ready, Fire, Aim	239
Tabelle 10: Trust and Fear	243
Tabelle 11: Support the People-Side	244
Tabelle 12: Übersicht zu verwendeten Reflexionsarbeiten	268
Tabelle 13: Characteristics HCM compared to GDa.....	289
Tabelle 14: Auswirkungen von emotionalem Verharren.....	327
Tabelle 15: Dilemmata im Führungsalltag.....	386
Tabelle 16: Ziele Lehrlingsausbildung	400
Tabelle 17: Inhaltsübersicht Lehrlingsdiplom	402
Tabelle 18: Ergebnisse der Regressionsmodelle.....	424



I. Emotionale Intelligenz entwickeln





Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen – der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft

Petra Meyer & Herbert Gözlner

Emotionale Intelligenz ist aktueller denn je. Besonders seit der Zusammenhang von Emotionen mit Achtsamkeit (vgl. Marturano 2015; Goleman, Lippincott 2017) und sinnerfülltem Leben und Arbeiten (vgl. Sinek 2011; Bailey, Madden 2016) beleuchtet wurde. Dennoch ist das Konzept von emotionaler Intelligenz nicht neu, und manchmal hat man das Gefühl, es braucht Zeit, bis die Dinge reifen und den Platz in der Gesellschaft und in Organisationen einnehmen können. Bereits 1997 charakterisieren Mayer und Salovey emotionale Intelligenz mit vier Fähigkeiten: Emotionen wahrnehmen, einsetzen, verstehen und steuern (mehr Details dazu in diesem Beitrag später). Andere Konzepte definieren unterschiedliche Eigenschaften und Kompetenzen (siehe dazu beispielsweise die Beiträge von Haber-Curran, Schuster R. oder Tiebel in diesem Buch).

Welches Konzept auch immer verwendet wird, eines hat sich in den letzten Jahren deutlich gezeigt: Die Fähigkeit, Emotionen bei sich und bei anderen wahrzunehmen, zu interpretieren und diese Information zu verwerten, Verhaltensmuster zu erkennen oder einfach nur achtsamer mit sich und der Umwelt zu sein, all dies macht private und berufliche Beziehungen, Teams, Zusammenarbeit und Organisationen erfolgreicher (vgl. Salovey und Grewal 2005; Goleman 2000; Goleman et al. 2002; Magids et al. 2015; Delizonna 2017).

Was heißt „erfolgreicher“? Dazu werden im Folgenden drei Beispiele aus dem Jetzt vorgestellt, ein Blick in die Vergangenheit geworfen und der Blick in die Herausforderungen der Zukunft gewagt.

1. Emotionale Intelligenz und Change

Emotionen wahrzunehmen und zu reflektieren hilft zum Beispiel, Verhalten von Menschen und Mitarbeitern besser zu verstehen. Das macht besonders bei Veränderungsprojekten Sinn (vgl. Freedman, Ghini 2010) und hilft, die oft zitierten Worte Kotters (1996), dass 70% der Veränderungsprojekte scheitern, verblassen zu lassen. Gerade im Change, der oft unvorhersehbar ist, spielen Emotionen eine tragende Rolle zur wirklichen Veränderungsbereitschaft. Denn bei rational sinnvollen Veränderungen ist häufig Gegenwind in Form von emotionalen Widerständen massiv spürbar. Noch mehr rationale Argumente sind da häufig ein Tröpfchen auf dem heißen Stein.

In Veränderungsprozessen sind die Pro-Argumente meist so logisch. Ja, sind sie auch. Auch nachvollziehbar. Neben der Ratio melden sich Emotionen dazu mit einer gegenteiligen Botschaft. Das sind jene Situationen, in denen so ein ungutes Bauchgefühl zurückbleibt. Was tun? Verdrängen, „erwachsen“ handeln, oder das Gefühl als wertvolle Datenquelle nutzen und sich fragen: Warum habe ich diese Emotion und was nützt sie mir?

Emotionen sind Daten, die uns in einer Situation Informationen liefern und Energie für Verhalten freisetzen. Wenn man zum Beispiel Angst empfindet, nachts, in einer unheimlichen dunklen Straße, dann möchte man sich doch liebend gern „wegbeamen“ – vorausgesetzt, man hat keine Ausbildung in diversen Kampfsportarten oder Selbstverteidigungskursen genossen! Das heißt, die Emotion Angst beinhaltet in diesem Fall die Information „Vorsicht, Gefahr!“ (vgl. Ekman 2016), steuert mein Verhalten in „schnell weg hier!“ und gibt mir schlussendlich die Energie, schneller zu laufen. Denn in diesem Fall werden meine Reaktionsfähigkeit sowie meine Muskelspannung im Körper durch Angst erhöht.

Emotionen sind chemische Verbindungen in Form von Neurotransmittern (Pert 2001), die unser Gehirn ständig produziert und somit stets

unsere Entscheidungen und unser Verhalten beeinflusst. Egal, ob wir das wollen, oder nicht. Ununterbrochen werden verschiedene Emotionen gleichzeitig produziert, die nach ca. sechs Sekunden zerfallen. In dieser Zeit haben wir die Chance, unseren Ärger aber auch unsere Freude mit Gedanken bewusst oder unbewusst zu verstärken. Wenn Emotionen bewusst als wertvolle Daten angesehen werden, dann kann der eigene Handlungsspielraum vergrößert werden, indem man aus einem unbewussten Reiz-Reaktions-Schema aussteigt.

Was würde das für ein Changeprojekt bedeuten? Aufgaben werden entweder bewusst frustrierter oder bewusst motivierter bewältigt. Das ungute Bauchgefühl kann bewusst wahrgenommen werden und Daten liefern. Daten, ob zum Beispiel der Widerstand auf rationaler oder emotionaler Ebene vorhanden ist, wie dieser erlebt wird und was es bräuhete, um diesen Widerstand in Unterstützung zu transformieren. Das bedeutet, dass mit Hilfe von Emotionen Gedanken, Verhaltensweisen und Handlungen bewusst hinterfragt und gesteuert werden können. Und somit Veränderung bewusst rational angenommen und emotional mitgetragen wird, vielleicht sogar begeistert gestaltet wird. Denn Emotionen steuern menschliches Verhalten und menschliches Verhalten steuert Organisationen.

2. Emotionale Intelligenz und Vertrauen

Mehrere Studien haben Anfang 2017 gezeigt, dass das Vertrauen in Organisationen, Regierungen und in Mitarbeiter weltweit sinkt (vgl. Chakhoyan 2017; Edelman 2017; Zak 2017). Vertrauen impliziert fehlende Bindung, und Bindung entsteht vor allem durch Emotionen. Vertrauen ist aber auch rational, es braucht Mut, sich einzulassen und wächst mit der Zeit. Auch hier sind der achtsame Umgang miteinander, sinnerfülltes Arbeiten, das gemeinsame Ziel sowie Spaß wichtige Zutaten des Vertrauensaufbaus im Rahmen der Unternehmenskultur. Zak (2017) zeigt, dass das Gehirn beim Erleben von Sinn (purpose) mehr Oxytocin ausstößt, und dass sich Vertrauen und Sinn gegenseitig verstärken. Der Ausstoß von Oxytocin erzeugt die Emotionen „Freude“ und „Glück“.

Kurz gesagt: Freude an der Arbeit entsteht durch sinnerfüllte Arbeit mit einem vertrauensvollen Team.

Das Erleben von sinnerfüllter Arbeit sowie vertrauensvoll als Führungskraft oder Mitarbeiter zu sein, bilden aus der Perspektive der emotionalen Intelligenz drei wesentliche Bausteine: (1) sich selbst gut wahrzunehmen (Selbstwahrnehmung), (2) empathisch mit anderen und mit sich selbst zu sein und (3) die klare Kommunikation von Zielen, der Motivation und eben dem Sinn. Wie man so schön im Englischen sagt: „Walk the talk.“ Und was ist nun der Erfolg für Unternehmen?

Laut Zak (2017) berichten Mitarbeiter in Unternehmen mit hoher Vertrauenskultur im Vergleich zu Mitarbeitern in Unternehmen mit niedriger Vertrauenskultur von 74% weniger Stress und 106% mehr Energie in der Arbeit, 50% mehr Produktivität, 13% weniger Krankenstandstagen, 76% mehr Bindung und 29% mehr Zufriedenheit mit dem Leben generell. Weiters wurden 40% weniger Burn-out Fälle in Unternehmen mit hoher Vertrauenskultur registriert. Ebenso waren die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und zu den Führungskräften emotional stabiler.

Vertrauen verzeichnet ebenso positive Effekte im Marketing und Verkauf. Menschen erleben Emotionen vor allem beim Kauf und beim Verwenden von Produkten. Magids et.al. (2015) haben gezeigt, dass sich Store-Sales verdreifachten, Umsatzverluste in zweistellige Wachstumsraten verwandelten und die Verwendung von Produkten um 70% stieg, wenn sich Kunden „emotionally connected“, also mit dem Produkt bzw. dem Unternehmen emotional verbunden, fühlten. Der Wert von „connectedness“ soll positivere Effekte auf Umsatzstärke und Wachstum von Marktanteilen haben als brand awareness.

In Summe ist Vertrauen gepaart mit dem Sinn (purpose) ein unschlagbares Paar – beispielsweise für die Bereiche Unternehmenskultur (purpose driven culture), Teamarbeit oder Marketing. Mit jenen Konzepten, die emotionale Intelligenz nicht nur auf die persönliche Entwicklung, sondern auch auf die Entwicklung des Ganzen, des Umfelds, des Systems

erweitern (z.B. Ghini, Freedman 2014; Shankman et. al. 2015), kann Vertrauen und Dynamik in Organisationen nachhaltig gebildet werden.

3. Emotionale Intelligenz und Entscheidungen

Ein Beispiel: In einem Unternehmen werden aufgrund einer Leistungserweiterung zwei zusätzliche Stellen geschaffen. Diese betrifft alle fünf Abteilungen. Der Geschäftsführer lädt die Abteilungsleiter zu einer Besprechung ein und schildert die Situation folgendermaßen: „Wie Sie wissen, wird es bei uns eine Leistungserweiterung geben. Deshalb werden zwei neue Stellen geschaffen. Wenn Sie der Meinung sind, eine Stelle davon zu benötigen, bitte ich Sie, dies jetzt zu argumentieren.“ Jeder dieser fünf Abteilungsleiter erklärt, warum er unbedingt eine zusätzliche Stelle braucht. Zwei Wochen später findet ein weiteres Meeting statt. Der Geschäftsführer legt die Situation folgenderweise dar: „Ich habe sehr lange darüber nachgedacht, wie diese zwei neuen Stellen vergeben werden sollen. Um ehrlich zu sein, habe ich auch schlaflose Nächte deswegen gehabt. Es war eine meiner schwierigsten Entscheidungen bisher. Ich weiß, dass einige von Euch mit dieser Entscheidung nicht einverstanden sein und auch „sauer“ sein werden. Tatsache ist aber, dass aufgrund unserer veränderten strategischen Ausrichtung diese zwei zusätzlichen Stellen nicht genau nach den Leistungskennzahlen zugeordnet werden können.“

Einer dieser fünf Abteilungsleiter hat bisher viele Aufgaben an externe Dienstleister abgeben müssen, da die Abteilung mit weniger Mitarbeitern ausgestattet war. Er war der Ansicht, dass mindestens eine zusätzliche Stelle angebracht wäre. Das Ergebnis: Eine halbe zusätzliche Stelle für diese Abteilung. Wie ist es diesem Abteilungsleiter ergangen? Er war „stinksauer“.

Allerdings hat dieser emotionale Zustand nur kurz angehalten.

Warum? Weil der Geschäftsführer emotional intelligent gehandelt hat. Vorerst dazu die kurze Entstehungsgeschichte von Emotionaler Intelligenz. Fortsetzung folgt (Kapitel 5)!

4. Der Begriff „Emotionale Intelligenz“ – Entstehungsgeschichte

Bereits 1920 hat der amerikanische Psychologe Edward Lee Thorndike den Grundgedanken zur emotionalen Intelligenz gelegt. Er beschreibt 'Soziale Intelligenz' als „The ability to understand and manage men and women, boys and girls - to act wisely in human relations“ (1920, 228). Bei dieser Beschreibung sind bereits zentrale Kernelemente des heutigen Verständnisses emotionaler Intelligenz beschrieben: wahrnehmen bzw. verstehen (understand) von und umgehen (manage) mit unterschiedlichen Menschen. Diese Definition sozialer Intelligenz ist damals auf großes Interesse bei Forschern gestoßen, wodurch eine Forschungsbewegung zu diesem Thema, mit unterschiedlichen Ansätzen, entstand.

Gardner beschreibt in der „Theorie der multiplen Intelligenzen“ (1993, 1999) intrapersonelle Intelligenz und interpersonelle Intelligenz als zwei von acht Intelligenzarten, die sich auf den Begriff 'Emotionale Intelligenz' beziehen. Mayer und Salovey (1990) prägen zum ersten Mal den Begriff 'Emotionale Intelligenz': „Emotional intelligence is a type of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and others' emotions, to discriminate among them, and to use the information to guide one's thinking and actions.“

In die breite Öffentlichkeit gelangt dieser Begriff durch den Bestseller „EQ. Emotionale Intelligenz“ des amerikanischen Journalisten und Psychologen Daniel Goleman, der für die New York Times gearbeitet hat. Goleman hat seine Doktorarbeit beim Begründer der Kompetenzbewegung David McClelland, Psychologieprofessor an der Harvard Universität, verfasst. McClelland argumentiert in dem 1973 veröffentlichten Artikel „Testing for competence rather than for 'intelligence'“, dass weniger kognitive Intelligenz, sondern vor allem Kompetenzen die sich auf emotionalen Intelligenz beziehen, den Unterschied von (beruflichen) Erfolg ausmachen.

Auf diesem Hintergrund basierend besteht nach Goleman das Konstrukt 'Emotionale Intelligenz' aus vier Quadranten, die sich aus der Achse Ich-Andere und der Achse Erkennen-Umgehen zusammensetzen

(Goleman 2000, Goleman et. al. 2002): Die eigenen Emotionen verstehen (Selbstwahrnehmung), mit den eigenen Emotionen entsprechend umgehen können (Selbstmanagement), die Emotionen anderer erkennen (Soziales Bewusstsein) und mit den Emotionen anderer gut umgehen können (Beziehungsmanagement).



Abb. 1: Quadranten emotionaler Intelligenz

(Quelle: Goleman 2000, 80; Goleman et.al. 2002, 59-78)

Jeder dieser vier Quadranten inkludiert eine oder mehrere emotionale Kompetenzen. Emotionale Kompetenzen sind, laut Goleman (1998), spezifische Fähigkeiten bzw. Charakteristika die entwickelt werden können, um eine gute Arbeitsleistung zu erbringen. Goleman (1998, 97) argumentiert aufgrund verschiedener Studien, dass Menschen einerseits mit einer bestimmten emotionalen Intelligenz geboren werden, welche andererseits Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung emotionaler Intelligenz ist.

Emotional intelligentes Vorgehen im Umgang mit anderen Personen kann beschrieben werden als die Fähigkeit, sich sowohl auf die Emotionen des anderen einzulassen als auch gleichzeitig die eigenen Werte und Ziele „im Auge“ zu haben. Es ist die Kunst, mit dieser Polarität gut umgehen zu können.

5. Emotionale Intelligenz und Entscheidungen (Fortsetzung)

Warum hat der Geschäftsführer des Unternehmens in dem beschriebenen Beispiel emotional intelligent gehandelt?

Der Geschäftsführer hat **Selbstwahrnehmung** gezeigt:

„Um ehrlich zu sein, habe ich auch schlaflose Nächte deswegen gehabt. [Ich war unschlüssig und verunsichert.] Es war eine meiner schwierigsten Entscheidungen bisher.“ ‘Selbstwahrnehmung’ bedeutet, die eigenen Gefühle und deren Auswirkungen zu verstehen (Goleman 1998). Die eigenen Ressourcen, Grenzen, Fähigkeiten Stärken, Schwächen zu kennen und diesbezüglich ehrlich zu sein. ‘Emotionale Selbstwahrnehmung’ ist die definierte Kompetenz in diesem Quadranten (Goleman et.al. 2007).

Der Geschäftsführer hat **Selbstmanagement** angewendet:

„Ich habe sehr lange darüber nachgedacht, wie diese zwei neuen Stellen vergeben werden sollen. [Nicht wer lauter schreit, bekommt zusätzliche Mitarbeiter.] Tatsache ist, dass aufgrund unserer veränderten strategischen Ausrichtung diese zwei Stellen nicht genau nach den Leistungskennzahlen zugeordnet werden können. [Aufgrund dieser veränderten strategischen Ausrichtung habe ich die Argumente beleuchtet.]“ ‘Selbstmanagement’ bedeutet, meine Emotionen Werten unterzuordnen, mit der eigenen Vorstellungskraft und dem eigenen Willen zu arbeiten. Selbstmanagement beinhaltet die Kompetenzen: Emotionale Selbstkontrolle, Anpassungsfähigkeit, Leistungsorientierung und Optimismus (Goleman et.al. 2007).

Der Geschäftsführer hat **Soziales Bewusstsein** gezeigt:

„Ich weiß, dass einige von Euch mit dieser Entscheidung nicht einverstanden sein und auch „sauer“ sein werden.“ ‘Soziales Bewusstsein’ bedeutet, Gefühle der anderen zu erkennen (Goleman 1998) und ein echtes Interesse an dem Anliegen des anderen zu haben. Kompetenzen des Quadranten ‘Soziales Bewusstsein’ sind: Einfühlungsvermögen (Empathie) und Organisationsverständnis (Goleman et.al. 2007).

Der Geschäftsführer hat **Beziehungsmanagement** angewendet:

Er erklärte, dass es bei der Zuteilung neuer Stellen nicht nur um eine Gleichverteilung nach Leistungskennzahlen, sondern auch um eine veränderte strategische Ausrichtung geht. Einflussnahme, visionäre Führung, Coach- und Mentor-Funktion, Konfliktmanagement und Teamarbeit sind die fünf Kompetenzen des Quadranten ‘Beziehungsmanagement’ (Goleman et.al. 2007).

Näheres zu den einzelnen genannten Kompetenzen in den vier Quadranten wird im Beitrag von Rieder „Gruppendynamik als Lernraum für emotionale Intelligenz von Führungskräften“ beschrieben.

6. Wie geht es gut weiter in die Zukunft?

Bisher erfreute sich emotionale Intelligenz immer wieder großer Beliebtheit im Zusammenhang mit Führungsqualität, Change Management und Kompetenzentwicklung. Zum Beispiel ist es kein Geheimnis mehr, dass „gute“ Führungskräfte nicht nur hart arbeiten, sondern auch zugänglich für Mitarbeiter sind und von diesen gern als „emotional intelligent“ beschrieben werden. Über diese Führungskräfte hört man oft, dass sie die Interessen der Mitarbeiter genauso am Schirm haben wie die Ziele des Unternehmens. Sie wissen, wozu sie welches Ziel verfolgen und leben diese Haltung auch. Dadurch fühlen sich Mitarbeiter intrinsisch motiviert und es entstehen vertrauensvolle Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Die neuen, herausfordernden Wege des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenlebens unserer Zukunft sind von starker Innovationkraft, raschen Veränderungen und von Technologisierung geprägt

(vgl. Laloux 2014, Kolbjornsrud et al. 2016, Brandes 2016). Für uns Menschen sind vielleicht die selbstfahrenden Autos spannend. Für Unternehmen sind es vielleicht die Industrie 4.0, der Einsatz von Robotern, neue Formen der Zusammenarbeit (z.B. Holokratie) oder das ressourcenbasierte Wirtschaften wie bei Patagonia. All dies braucht Vorsprung und Agilität in Unternehmen, und die braucht vor allem das Engagement von Menschen.

Die Vergangenheit zeigt, dass sich Mensch und Wirtschaft nicht trennen lassen. Veränderungen in unserem wirtschaftlichen Umfeld haben Veränderungen in unserer Gesellschaft und unserem Verhalten zur Folge. Genauso haben Veränderungen in der Gesellschaft und unserem Verhalten Veränderungen in der Wirtschaft zur Folge. Beispielsweise hat die Industrielle Revolution neue Organisationsformen durch den Umstieg von kleinen Handwerksmeisterbetrieben zu Großbetrieben erfordert. Als Folge sind neue Arbeitsformen entwickelt worden, denn Handwerksarbeit wurde durch Fließbandarbeit ergänzt. Daraus haben sich neue Führungsformen entwickelt, indem ein Meister als Führungsperson durch Aufseher, wie zum Beispiel im Taylorismus, „ersetzt“ wurde. Dem zu Folge hat sich auch die Gesellschaft verändert, denn Menschen sind in Städte gewandert, um Arbeit zu finden. Ein jüngeres Beispiel für das Zusammenspiel von Wirtschaft und Gesellschaft ist die Entwicklung von Airbnb. Airbnb ist eine Plattform, die aus der Gesellschaft entwickelt wurde und die Veränderungen in der Tourismusbranche spürbar macht: Hotels und Privatzimmervermieter erleben einen Buchungsrückgang, wobei private Haushalte ihr eigenes Reich für Gäste zur Verfügung stellen und sich oftmals ein nettes Zusatzeinkommen lukrieren.

Prognostizierte gesellschaftliche Veränderungen der Zukunft sind beispielsweise, dass weniger Arbeitsplätzen für einfache Tätigkeiten vorhanden sein werden, da diese von Technologien übernommen werden, oder dass Kunden und externe Stakeholder in Produktentwicklungsprozesse noch intensiver eingebunden werden als bisher (vgl. dazu Literatur zu Open Source, Lead User Methoden oder die Intelligenz von Crowds). Das erfordert auch neue Organisationsformen, und „neue Menschen“

mit veränderter Haltung und transformierten Verhalten in der Organisation als bisher. Der „Mensch“ und sein Agieren in der zukünftigen Arbeitswelt wirft auch einige Fragen auf. Zum Beispiel, wie der Mensch den Vorsprung und den Transfer von Technologien am besten bewältigen kann. Forschungsarbeiten (z.B. Goleman 2000, Hüther 2015, Hess 2017) zeigen klar, dass die Neustrukturierungen in Unternehmen unserer Zukunft mit gesellschaftlichen Herausforderungen einhergehen und dass diese Herausforderungen mit der Entwicklung von emotionaler Intelligenz meisterbar sind. Emotionale Intelligenz, besonders in Verbindung mit dem achtsamen Umgang mit sich und der Umwelt, ermöglicht den Transfer von Wissen in Unternehmen und bietet Menschen den Vorsprung gegenüber Technologien - allen voran selbstlernenden Computern gegenüber. Technologien werden in Zukunft bald unser rationales Denken übernehmen können, vermutlich sogar fehlerfreier als wir es selbst könnten. Vor kurzem wurde der bahnbrechende Durchbruch diesbezüglich mit *AlphaGo Zero* geschafft: Der erste Algorithmus, der auf deep neural networks basiert, und sein eigener Lehrer ist, gewann das Spiel mit sensationellen 100 zu 0 - *ohne* von Menschen gelernt zu haben: „[...] without human data, guidance or domain knowledge beyond game rules.“ (Silver et.al. 2017, 354). Das erste Programm ist geboren, das ohne menschliches, *rationales* Zutun denkt. Nur: Rationale Kompetenzen mit emotionalen Kompetenzen zu verbinden, wie es mit emotionaler Intelligenz möglich ist, wird uns Menschen lange eigen sein. Und es ist eine Voraussetzung um auf Veränderungen im organisatorischen System und in der Umwelt erfolgreich zu reagieren, vorherzusehen und Agilität an den Tag zu legen.

Auch für gesellschaftsrelevante Herausforderungen, wie der bevorstehenden demographischen Entwicklung oder der Integration von Flüchtlingen bietet emotionale Intelligenz vielversprechende Ansätze. In diesen Kanon schlägt ebenfalls das Weltwirtschaftsforum in Davos, denn seit zwei Jahren wird betont, dass die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen vor allem mit dem Entwickeln von emotionaler Intelligenz in der Gesellschaft gemeistert werden können. Mit unserer Arbeit und diesem Buch möchten wir einen Beitrag dazu leisten.

Literatur

- Bailey, C., Madden, A. (2016): What makes work meaningful – or meaningless. MIT Sloan Management Review, Summer, 52-61
- Bandes, N. (2016): WE-Q. Wir-Intelligenz. Warum wir ohne sie untergehen und mit ihr wirklich erfolgreich werden. Europa Verlag GmbH & Co KG. Berlin, München, Zürich
- Delizonna, L. (2017): High-Performing Teams need psychological safety. Here's how to create it. In: Harvard Business Review, August
- Ekman, P. (2016): Gefühle lesen: Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren. 2. Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg
- Freedman, J., Ghini, M. (2010): Inside Change. Transforming your organization with emotional intelligence. Six Seconds Emotional Intelligence Press, San Francisco
- Gardner, H. (1993): Multiple Intelligences: The Theory in Practice. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1999): Intelligence Reframed: Multiple Intelligence for the 21st Century. New York: Basic Books.
- Ghini, M., Freedman, J. (2014): The vital organization. How to create a high-performing workplace. Six Seconds Press, San Francisco
- Goleman, D. (1995): Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books
- Goleman, D. (1998): What Makes a Leader? In: Harvard Business Review, November-Dezember, 93-102.
- Goleman, D. (2000): Leadership That Gets Results. In: Harvard Business Review, März-April, 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002): Emotionale Führung. Berlin: Ullstein.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007): Emotional and Social Competency Inventory – University Edition Workbook. London: Hay Group Transforming Learning.
- Goleman, D., Lippincott, M. (2017): Without emotional intelligence mindfulness doesn't work. Harvard Business Review, September
- Hess, E. (2017): In the AI age, "being smart" will mean something completely different. Harvard Business Review, June
- Hüther, G. (2015): Etwas mehr Hirn, bitte. Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten. Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen
- Kolbjørnarud V., Amico, R., Thomas, R.J. (2016): How artificial intelligence will redefine management. Harvard Business Review, November
- Kotter, J. P. (1996): Leading Change. Harvard Business School Press. Boston
- Laloux, F. (2014): Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Nelson Parker, Brüssel
- Magids, S., Zorfas, A., Leemon, D. (2015): The new science of customer emotions. In: Harvard Business Review, November
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997): What is emotional Intelligence? In: Salovey P., Sluyter D. (Hrsg.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implication (S. 3-31). Basic Books, New York

- Marturano, J. (2015): Finding the space to lead: A practical guide to mindful leadership. Bloomsbury Press, New York
- McClelland, D. C. (1973): Testing for competence rather than for "intelligence". In: American Psychologist, 28(1), 1-14.
- Pert, C. (2001): Moleküle der Gefühle. Körper, Geist und Emotionen. Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Salovey, P., Grewal, D. (2005): The Science of emotional intelligence. In: Current Directions in Psychological Science, Vol. 14 (6), 281-285
- Salovey, P., Mayer, J.D. (1990): Emotional Intelligence. In: Imagination, Cognition, and Personality, 9(3), 185-211.
- Shankman, M. L., Allen, S. J., & Haber-Curran, P. (2015): *Emotionally intelligent leadership: A guide for students* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Silver, D., Schrittwieser, J., Simonyan, K., Antonoglou, I., Huang, A., Guez, A., Hubert, T., Baker, L., Lai, M., Bolton, A., Chen, Y., Lillicrap, T., Hui, F., Sifre, L., van den Driessche, G., Graepel, T., Hassabis, D. (2017): Mastering the game of Go without human knowledge. Nature, 550, 354-359
- Sinek, S. (2011): Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. Portfolio, New York
- Thorndike, E.L. (1920): Intelligence and its uses. In: Harper's Magazine, 140, 227-235.
- Zak, P. (2017): The neuroscience of trust. Harvard Business Manager, February

Internetquellen

- Chakhoyan, A. (2017): We're losing trust in business. How can we get it back? <https://www.weforum.org/agenda/2017/07/were-losing-trust-in-business-how-can-we-bring-it-back/>, Zugriff am 29. August 2017
- Edelman (2017): 2017 Edelman Trust Barometer, <https://www.edelman.com/global-results/> Zugriff am 29. August 2017



Emotional Agil Führen

Erich Platzer & Bernd Bürgl

1. Transformation ist emotional

„Für die emotionalen Dinge war bisher in meinem Leben immer meine Frau zuständig.“ Das war die Antwort von Werner¹ in einem Coaching auf die Frage, was er mit dem Begriff Emotionale Intelligenz (EI) verbindet. „Ich bin der Meinung, dass wir noch mehr sachlich und fachlich die Lösungen diskutieren müssen“ meinte Heinz², als er uns sagte, was er sich von dem begleiteten Coaching Prozess für die nächsten sechs Monate erwartet. Er setzte fort: „Würden nur meine Kollegen und Mitarbeiter auch so lösungsorientiert denken, dann müsste ich mich nicht immer ärgern und mich so oft in Besprechungen einmischen.“ Diese und ähnliche Aussagen hören wir sehr oft von Führungskräften oder Managern, wenn wir in Trainings oder Coachings beginnen am Thema Emotionale Intelligenz zu arbeiten.

Emotionen negieren

Unsere Antwort auf derartige Aussagen ist dann oft: „Wenn du am Morgen in die Arbeit gehst, dann lass deine Emotionen beim Portier oder am besten überhaupt zuhause. Dort sind sie (die Emotionen) am besten aufgehoben. Am Abend nimm sie dann wieder mit und arbeite still und heimlich für dich daran.“ Wir fragen dann, wer so bewusst oder unbewusst denkt bzw. wer gerne hätte, dass die Mitarbeiter diese Regel befolgen? Das führt uns dann in die Diskussion, wie wir Menschen ticken und welchen Einfluss die Gedanken und die Emotionen haben, wenn es

¹ Name geändert

² Name geändert

darum geht Leistung zu erbringen bzw. einen Beitrag zu Transformation in Unternehmen zu leisten.

Was bringt Menschen dazu, wenn diese an die Arbeit, an ihren Job oder an ihr Unternehmen denken, einen jahrtausende Jahre alten integralen Bestand von uns Menschen, die Emotionen, zu unterdrücken, zu negieren bzw. zu ignorieren?

Menschen transformieren Unternehmen und nicht umgekehrt

Werfen wir zuerst den Blick auf die Unternehmen. Unternehmen müssen heute im 21. Jahrhundert mit anderen externen und internen Anforderungen und Erwartungen umgehen, als noch vor 20 Jahren, um die Existenz und den Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen. Diese Erwartungen kommen von Menschen oder Menschengruppen, von Stakeholdern, von extern – (wie z.B. von Kunden, Mitbewerbern, Eigentümern, Behörden, der Gesellschaft, Lieferanten etc.) - und von intern - das sind Führungskräfte in unterschiedlichen Rollen (wie z.B. Manager, Projektmanager, Experten, Prozessverantwortliche, Gruppen-/Team-/Abteilungs-/Bereichsleiter etc.), aber auch von den Mitarbeitern in allen Unternehmensbereichen und Unternehmensprozessen, sowie von besonderen Gruppen (wie z.B. Betriebsrat).

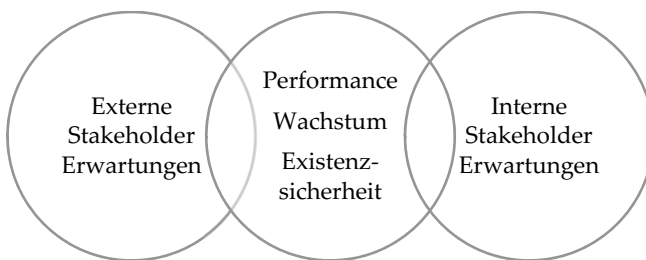


Abb. 2: Stakeholder Erwartungen an Unternehmen

Unternehmen sollen die Erwartungen der Stakeholder möglichst rasch und umfassend erfüllen, sich kontinuierlich anpassen und sich laufend transformieren. Insbesondere externe Stakeholder erwarten, dass die bestehenden Strukturen, Systeme, Prozesse, Richtlinien und Dienstleis-

tungen überdacht und neu-designed werden, um die Unternehmensperformance und damit kontinuierliches Wachstum zu ermöglichen. Damit sollen die Unternehmensexistenz gesichert und die Wettbewerbsposition gestärkt werden. Viele Unternehmen versuchen die Performance mit einer Reihe von Veränderungsinitiativen zu erreichen, sei es neue Unternehmensstrategien, Veränderungen von Abteilungs- und Bereichsstrukturen, Integration von Akquisitionen oder dem Roll Out von operationalen Exzellenz- oder Verbesserungsprojekten. Um langfristige Änderungen zu erreichen sind diese Maßnahmen notwendig, aber nicht ausreichend. (Boaz 2014, 1)

Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten gewaltige Summen in Berater, Tools und Trainings für Veränderung und Transformation investiert. Trotz dieser Anstrengungen und Tausenden von Büchern, beispielsweise zum Thema ‚Change Management‘ (bei Amazon sind es aktuell mehr als 38.000 Buchtitel), zeigen die meisten Studien, dass immer noch zwischen 50 und 70 Prozent aller Change-Projekte in Unternehmen scheitern. Dieser Anteil ist seit den 1990er Jahren konstant. (Keller 2009, 1)

Transformation ist menschlich und emotional

Einer der häufigsten Fehler von Führungskräften in Veränderungsinitiativen liegt darin, dass die Anpassungs-Herausforderungen wie technische Probleme behandelt werden. Und technische Probleme werden so behandelt, als ob man eine Lösung hätte, die mit bestehendem Know-How, Autorität und bestehenden Strukturen, Prozessen und Vorgehensweisen umgesetzt werden können.

Anpassungs-Herausforderungen können nur durch Veränderungen von Prioritäten, Überzeugungen, Gewohnheiten und Loyalitäten der beteiligten Menschen erfolgreich bewältigt werden. (Heifetz 2009, 19)

Die Erwartungen der Stakeholder erzeugen Druck: Druck sich mental und rational anzupassen, rascher zu reagieren, flexibler und agiler zu denken, zu entscheiden und zu handeln. Und dieser Druck erzeugt ebenso Emotionen bzw. emotionale Reaktionen.