

Sich selbst und andere Führen mit Emotionaler Intelligenz

Emotionsmanagement als Beitrag zu erfolgreicher Selbst- und MitarbeiterInnenführung



Mag. Karl Wimmer, September 2000

Inhalt:

1. Ausgangsüberlegung und Zielsetzung ... S. 1
2. Die Grundkategorien der Emotionalen Intelligenz nach D. Goleman ... S. 1
3. Emotionale Intelligenz und Führungsstil ... S. 3
4. Die Weiterentwicklung der Emotionalen Intelligenz und des flexiblen Führungsverhaltens ... S. 5
5. Über den Nutzen einer hohen Emotionalen Intelligenz ... S. 5
6. Literatur ... S. 6
7. Autor ... S. 6

1. Ausgangsüberlegung und Zielsetzung

Daniel Goleman¹ hat mit dem von ihm geprägten Begriff „Emotionale Intelligenz“ zwar inhaltlich nichts grundlegend Neues erfunden, er hat aber wesentlich zu einer systematischen Beschreibung dessen beigetragen, was menschliches Verhalten und dessen Effektivität nach aussen wirksam beeinflusst und steuert. Der Zugang zur Emotionalen Intelligenz kann über Persönlichkeits- und Verhaltenslernen stärker aktualisiert und nutzbar gemacht werden.

2. Die Grundkategorien der Emotionalen Intelligenz nach D. Goleman

Emotionale Intelligenz - als Potenzial, sich selbst und seine Beziehungen zu anderen effektiv zu steuern - setzt sich aus vier grundlegenden Fähigkeiten zusammen: Selbstreflexion, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Sozialkompetenz. Hier ein Überblick:

2.1 Selbstreflexion

- Emotionale Selbstreflexion: Die Fähigkeit, seine eigenen Gefühle festzustellen und zu verstehen sowie deren Auswirkung auf Arbeitsleistung und Beziehung zu anderen zu erkennen.
- Zutreffende Selbsteinschätzung: Die Fähigkeit zur realistischen Beurteilung seiner eigenen Stärken und Schwächen.
- Selbstbewusstsein: Ein ausgeprägtes und positives Gefühl für den eigenen Wert.

¹ Emotionale Intelligenz (1996); Hanser Verlag und EQ2, der Erfolgsquotient (1999); Hanser Verlag

2.2 Selbstmanagement

- Selbstkontrolle: Die Fähigkeit, destruktive Gefühle und Aufwallungen zu beherrschen.
- Vertrauenswürdigkeit: Ein ständiges Bestätigen der eigenen Ehrlichkeit und Integrität.
- Gewissenhaftigkeit: Die Fertigkeit, sich selbst und seinen Verpflichtungen gerecht zu werden.
- Anpassungsfähigkeit: Die Gabe, sich wechselnden Situationen anpassen und Hindernisse überwinden zu können.
- Leistungsorientierung: Der Antrieb, einen hohen inneren Leistungsanspruch zu erfüllen.
- Tatkraft: Die Bereitschaft, Chancen zu nutzen.

2.3 Soziales Bewusstsein

- Empathie: Die Befähigung, sich in andere Menschen einzufühlen, deren Sichtweisen zu verstehen und sich für deren Sorgen wirklich zu interessieren.
- Sinn für unternehmensinterne Vorgänge: Die Fähigkeit, Strömungen im Unternehmensalltag wahrzunehmen, Entscheidungsnetze aufzubauen und mit internen Konflikten zurechtzukommen.
- Service-Orientierung: Die Gabe, Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und zu befriedigen.

2.4 Sozialkompetenz

- Visionäre Führerschaft: Die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und andere durch eine mitreißende Vision zu inspirieren.
- Einfluss: Der Vorteil, ein ganzes Spektrum an wirkungsvollen Methoden einsetzen zu können.
- Förderung anderer: Die Bereitschaft, die Fähigkeiten anderer durch Feedback und Anleitung zu stärken.
- Kommunikation: Die Fertigkeit, anderen zuzuhören und klare, überzeugende und abgewogene Botschaften aussenden zu können.
- Katalysator des Wandels: Die Fähigkeit, zu neuen Ideen anzuregen und richtungsweisend zu führen.
- Konfliktmanagement: Die Gabe, Meinungsgegensätze zu entschärfen und einvernehmliche Lösungen herbeizuführen.
- Knüpfen von Verbindungen: Das Geschick, ein Beziehungsnetz zu schaffen und zu pflegen.
- Teamarbeit und Zusammenarbeit: Die Fähigkeit, Kooperationen und Teams zu fördern.

Golemans Studien zufolge sind diese emotionalen Intelligenzfaktoren unterschiedlich ausgeprägt und spiegeln sich im Führungsverhalten (Führungsstil) von Managern wider. In Abhängigkeit von den jeweiligen Kontextbedingungen sind diese Verhaltensweisen unterschiedlich effektiv.

3. Emotionale Intelligenz und Führungsstil

Auch mit seinem Führungsstile-Modell hat D. Goleman kein grundlegend neues Führungsmodell geschaffen.² Doch auch hier ist durch die Integration von emotionalen Intelligenzkomponenten eine Erweiterung ursprünglicher Führungsstilmodelle, die stark auf rationaler Kompetenz (IQ) aufbauen, gelungen. Goleman beschreibt sechs Führungsstile und deren Wirkung auf MitarbeiterInnenbeziehung und Erfolg: Autoritär, Autoritativ, Affiliativ, Demokratisch, Leistungsbetont und Coachend. Hier ein Überblick:

3.1 Autoritär

Charakterisierung: Verlangt, eine Anweisung sofort zu befolgen: „Tun Sie, was ich Ihnen sage.“

Unterliegende Fähigkeit im Sinne der emotionalen Intelligenz: Tatendrang, Tatkraft, Selbstkontrolle.

Situative Erfolgskriterien: In einer Krise, um den Turnaround anzustoßen oder bei Problemen mit schwierigen MitarbeiterInnen.

Gesamtauswirkung auf das Klima: Negativ.

3.2 Autoritativ

Charakterisierung: Spornt Menschen an, eine Vision zu verwirklichen: „Begleiten Sie mich auf meinem Weg.“

Unterliegende Fähigkeit im Sinne der emotionalen Intelligenz: Selbstvertrauen, Empathie, Katalysator bei Veränderungen.

Situative Erfolgskriterien: Falls der Wandel eine neue Vision erfordert oder wenn eine klare Richtung gebraucht wird.

Gesamtauswirkung auf das Klima: Am klarsten positiv.

3.3 Affiliativ

Charakterisierung: Schaffen von Harmonie und emotionalen Bindungen: „Für mich zählen vor allem die Menschen.“

Unterliegende Fähigkeit im Sinne der emotionalen Intelligenz: Empathie, Fähigkeit zum Aufbau von Beziehungen und zur Kommunikation.

Situative Erfolgskriterien: Überwindung von Verstimmungen innerhalb eines Teams oder Motivieren von Menschen in belastenden Situationen.

Gesamtauswirkung auf das Klima: Positiv.

² vgl. dazu etwa Vroom und Yettons situatives Entscheidungsmodell (1984).

3.4 Demokratisch

Charakterisierung: Schaffen von Konsens durch MitarbeiterInnenbeteiligung: „Was halten Sie davon?“

Unterliegende Fähigkeit im Sinne der emotionalen Intelligenz: Zusammenarbeit, Teamführung, Kommunikation.

Situative Erfolgskriterien: Um Engagement und Konsens zu erzeugen oder um wertvolle Beiträge von MitarbeiterInnen zu bekommen.

Gesamtauswirkung auf das Klima: Positiv.

3.5 Leistungsbetont

Charakterisierung: Setzen hoher Leistungsstandards: „Machen Sie es gleich wie ich und zwar jetzt.“

Unterliegende Fähigkeit im Sinne der emotionalen Intelligenz: Gewissenhaftigkeit, Erfolgsdrang, Tatkraft.

Situative Erfolgskriterien: Wenn von einem hochmotivierten und tüchtigen Team schnelle Ergebnisse kommen sollen.

Gesamtauswirkung auf das Klima: Negativ.

3.6 Coachend

Charakterisierung: Bereitet MitarbeiterInnen für die Zukunft vor: „Versuchen Sie es doch einmal.“

Unterliegende Fähigkeit im Sinne der emotionalen Intelligenz: Förderung anderer, Empathie, Selbstreflexion.

Situative Erfolgskriterien: Um einem/r MitarbeiterIn zu helfen, seine/ihre Leistung zu steigern oder langfristig Stärken zu entwickeln.

Gesamtauswirkung auf das Klima: Positiv.

Kein Führungssil kann als grundsätzlich richtig oder falsch betrachtet werden. Die hohe Kunst des erfolgsorientierten Managements besteht vielmehr in einem flexiblen, situativ angemessenen Führungsverhalten. Die moderne Führungskraft braucht ein breites Verhaltensrepertoire, d. h. eine umfassende „Emotionale Intelligenz“, um erfolgsorientiert steuern zu können. Das ist die Quintessenz aus Daniel Golemans Führungsstudien. Auch diese Erkenntnis ist nicht grundsätzlich neu und Goleman geht auch hier weiter und der Frage nach, wie den die Faktoren der „Emotionalen Intelligenz“ am besten erweitert werden können.

4. Die Weiterentwicklung der Emotionalen Intelligenz und des flexiblen Führungsverhaltens

Die wenigsten Führungskräfte aus Golemans Studien verfügen über alle sechs Stile und noch weniger wissen, wann sie welchen einsetzen müssen. Damit stellt sich die Frage, wie den diese Kompetenzen am besten (weiter-)entwickelt werden können. Dazu einige Aussagen:

- Die vorhandenen Stärken umfassend diagnostizieren: Durch Selbstanalyse und umfassende Fremdbeurteilung (z. B. 360-Grad-Beurteilung, d. h. Einschätzung aus allen möglichen Positionen: Kunden, MitarbeiterInnen, Vorgesetzten, ...).
- Ein umfassendes Verhaltens-Anforderungsprofil erstellen: Welche emotionalen Kompetenzen sind speziell gefordert in meinem Bereich?
- Die eigene Lernbereitschaft feststellen: Wie motiviert bin ich, mich in dem einen oder anderen Verhaltensaspekt weiterzuentwickeln? Habe ich ein Zukunftsbild meiner Selbst, für das es sich lohnt, Aufwendungen in Kauf zu nehmen?
- Die Zukunftsvision in überschaubare Teilzeile zerlegen: Sich auf klare, erreichbare Ziele konzentrieren und ggfs. Unterstützung organisieren (z. B. in Form von Coaching).
- Mit Rückschlägen rechnen: Erfolg stellt sich im Verhaltensbereich selten linear ein; Gewohnheitsmuster holen einem immer wieder ein. Erfolg ist dann der Lohn für Ausdauer und Konsequenz.
- Lernen am Modell, positive Vorbilder suchen: Von wem kann bzw. möchte ich mir „ein Scheibchen abschneiden“?
- Ein unterstützendes Umfeld schaffen: Welche Unternehmensvisionen, welche internen und externen Personen fördern meine Entwicklungsaktivitäten?
- Messen Sie Ihre Erfolge: Wahrnehmung und Reflexion auch kleinster Erfolgserlebnisse. Was hat es möglich gemacht? Wie kann dieser Erfolg bekräftigt werden?

5. Über den Nutzen einer hohen emotionalen Intelligenz

Was bringt uns ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz? Laut Goleman zeigt sich bei Menschen mit einer hohen emotionalen Intelligenz, dass sie zumeist:

- beruflich sehr erfolgreich sind;
- mit sich selbst, ihren Familienmitgliedern und anderen Menschen besser klarkommen;
- beliebter sind und tiefgreifende Freundschaften pflegen;
- insgesamt ein höheres Maß an Lebenszufriedenheit zeigen.

Vielleicht lohnt es sich tatsächlich, mehr und mehr davon zu erreichen?

6. Literaturtipps

Bambaren, Sergio: Der träumende Delphin. Eine magische Reise zu dir selbst; Piper.
 Blanchard, K. / Zigarmi, P. / Zigarmi, D.: Der Minuten-Manager: Führungsstile; Rowohlt.
 Cardelle, Frank: Bruder Mann. Der Weg zu einem neuen Selbst- und Weltverständnis des Mannes; Bauer.
 Castandeda, Carlos: Die Lehren des Don Juan; Fischer.
 Ciompi, Luc: Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik; Vandenhoeck.
 Chopra, Deepak: Die sieben geistigen Gesetze des Erfolgs; Heyne.
 Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow. Das Geheimnis des Glücks; Klett-Cotta.
 Dießner, Klaus: Praxiskurs Selbst-Coaching. Übungen für den Alltag; Junfermann.
 Doppler, Klaus: Dialektik der Führung. Opfer und Täter; Gerling.
 Goleman, Daniel: Emotionale Intelligenz; Hanser.
 Goleman, Daniel: EQ2 – der Erfolgsquotient; Hanser.
 Hendrich, Fritz: Die vier Energien des Führens. Menschenführung mit der Kraft der Elemente; Signum.
 Maslow, Abraham: Psychologie des Seins; Rowohlt.
 Rogers, Carl R.: Der neue Mensch; Klett-Cotta.
 Sprenger, Reinhard K.: Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation; Campus.
 Vroon, Piet: Drei Hirne im Kopf. Warum wir nicht können, wie wir wollen; Kreuz.
 Wimmer, Karl: Denken mit dem Körper - Wo steckt unsere Intelligenz?; in: www.wimmer-partner.at
 Wimmer, Karl: Flow-Erleben im Arbeitsalltag; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm
 Wimmer, Karl: Gesundes Alter(n) - eine Herausforderung; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm
 Wimmer, Karl: Selbstmanagement und Selbstcoaching-Übungen; in: www.wimmer-partner.at
 Wimmer, Karl: Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation; in: www.wimmer-partner.at

7. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger (Organisations-)Berater, Psychotherapeut, Trainer und Coach/Supervisor; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkt im emotional-persönlichen Bereich und im Bereich Soziale Kompetenzentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 667417 • Mobil 0676 / 3838201

Internet: www.wimmer-partner.at

e-Mail: karl@wimmer-partner.at

Bitte beachten Sie: Der Text dient Ihrer individuell-persönlichen Information. Eine kommerzielle Nutzung bedarf im Sinne des Autorenschutzes einer entsprechenden Vereinbarung. Bitte nehmen Sie in diesem Fall mit dem Autor Kontakt auf.