

Emotionale Intelligenz: Der Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Da Unternehmen mit einer sich rasch verändernden wirtschaftlichen und sozialen Umfeld konfrontiert sind, müssen Führungskräfte mit Unsicherheit zurechtkommen und ihren Teams helfen, neue Wege zum Erfolg zu finden. Führungskräfte mit einem hohen Maß an Emotionaler Intelligenz (EI) stellen sich der Herausforderung erheblich eher. Nach Angaben der [World Economic Forum's Future of Jobs Report](#), gehört Emotionale Intelligenz zu den Top-Ten-Fähigkeiten, die benötigt werden, um im zukünftigen Arbeitsumfeld erfolgreich zu sein. Führungskräfte sehen sich aufgrund der globalen Pandemie mit schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen und sozialer Isolation konfrontiert kombiniert mit dem Trend zur Automatisierung und Künstlicher Intelligenz. In dieser Umgebung sind Führungspersönlichkeiten erforderlich, die durch komplexe und dynamische Veränderungen navigieren können. Emotionale Intelligenz ist nicht mehr nur ein Schlagwort, sondern eine notwendige Fähigkeit für jede Führungskraft.

Während das Konzept der Emotionalen Intelligenz schon seit geraumer Zeit besteht, gewann der Begriff 1995 nach der Veröffentlichung von Daniel Golemans Buch „Emotional Intelligence“ an Popularität. Goleman ist Psychologe, Autor und Mitbegründer des Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning. In den letzten Jahren analysierte Goleman Kompetenzmodelle von 188 großen globalen Unternehmen, um zu bestimmen, welche Fähigkeiten herausragende Leistungen trieben. Er gruppierte diese Fähigkeiten in drei Hauptkategorien: technische Fähigkeiten, kognitive Fähigkeiten und Kompetenzen, die emotionale Intelligenz oder Soft Skills demonstrieren, wie das Managen von Veränderungen oder Teamwork.

In seiner Untersuchung fand Goleman heraus, dass Intellekt und kognitive Fähigkeiten wichtig waren. Als er jedoch die Bedeutung von technischer Fähigkeiten, Intelligenz Quotient und emotionale Intelligenz als Wirkfaktoren für exzellente Leistung ermittelte,



zeigte sich, dass emotionale Intelligenz doppelt so wirkungsvoll war wie die anderen Faktoren - und zwar auf jeder Führungsebene.

Andere Studien haben ebenfalls bestätigt, dass emotionale Intelligenz nicht nur große Führungspersönlichkeiten auszeichnet, sondern auch zu höheren Unternehmensergebnissen führt. Der Forscher David McClelland führte eine Umfrage unter einem globalen Lebensmittel- und Getränkeproduzenten durch. Diese fand heraus, dass die Unternehmensbereiche, die von Führungskräften mit hoher emotionaler Intelligenz geführt wurden, die jährlichen Ziele um 20% übertrafen. Interessanterweise schnitten Führungspersönlichkeiten, denen diese Fähigkeit fehlte, mit nahezu demselben Prozentsatz unterdurchschnittlich ab. Er stellte fest, dass dies in allen Divisionen in den USA, Asien und Europa zutrifft. Die Studien zeigen, dass es einen starken Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Unternehmenserfolg gibt. Und wichtig ist, dass die Forschung gezeigt hat, dass Menschen die Fähigkeit zur emotionalen Intelligenz erlernen und entwickeln können.

Was ist Emotionale Intelligenz?

Im Allgemeinen ist Emotionale Intelligenz die Fähigkeit, sich seiner Emotionen bewusst zu sein, sie zu kontrollieren und auszudrücken sowie die Fähigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen vernünftig und einfühlsam zu gestalten. Sie wird manchmal als EI abgekürzt und wird auch als EQ (Emotional Quotient) bezeichnet, in der Regel als Vergleich zum Konzept des IQ (Intelligence Quotient). Es gibt fünf Hauptkomponenten der emotionalen Intelligenz am Arbeitsplatz: Selbstwahrnehmung, Selbstkontrolle, Selbst-motivation, Empathie und soziale Fähigkeiten. Das Verständnis dieser Komponenten und wie sie sich am Arbeitsplatz manifestieren, ist entscheidend für starke Leistung und organisatorischen Erfolg.



Selbstwahrnehmung

Der erste und wohl wichtigste Aspekt von Emotionaler Intelligenz ist Selbstwahrnehmung. Die eigenen Emotionen, Bedürfnisse und Antriebe zu verstehen ist entscheidend, um sich erfolgreich auf andere zu einzustellen. Menschen mit einem hohen Maß an Selbst-wahrnehmung verstehen, wie ihre eigene Stimmung und ihr Verhalten ihre Mitarbeiter und Kunden beeinflussen. Selbstwahr-

nehmung ermöglicht Führungskräften, ehrlich zu sein gegenüber den eigenen Stärken aber auch den eigenen Schwächen. Ein ge-meinsames Merkmal von Führungskräften mit guter Selbst-wahrnehmung ist ihr Händchen für selbstironischen Humor. Sie können ihre Fehler zugeben und sind daher in Bereichen stark, in denen sie eigentlich nicht stark sind. Auch sind sie sich bewusst, worin sie sich auszeichnen und wie sie diese Stärken nutzen können, was ihr Selbstvertrauen untermauert. Führungskräfte, die sich objektiv beurteilen können, sind besser in der Lage, die von ihnen geleitete Organisation zu bewerten. Es ist ein Wettbewerbsvorteil, wenn man die Stärken und Schwächen eines Teams erkennt und sowohl Siege als auch Niederlagen fair bewertet, um so die Leistung im Laufe der Zeit steigern zu können.

Selbstkontrolle

Sich der Emotionen bewusst zu sein, reicht jedoch nicht aus. Selbstwahrnehmung arbeitet Hand in Hand mit Selbstkontrolle. Die meisten Leute kennen jemanden, der "heißtemperiert" ist und in jedem Moment durch die Decke gehen kann. Menschen, die im Temperament launenhaft sind und unvorhersehbare Stimmungen haben, destabilisieren eine Organisation. Teammitglieder haben vielleicht Angst, ehrlich zu sein mit einem Vorgesetzten, der wahrscheinlich in Wut auf den Tisch haut oder unruhig im Meeting sitzt und innerlich vor Wut kocht. Sie können Schwierigkeiten haben, Projekte rechtzeitig abzuschließen, da diese Vorgesetzten dazu neigen, den Kurs abrupt zu ändern. Unregelmäßige Stimmungsschwankungen und impulsives Verhalten können das Vertrauen in Teams untergraben und die Produktivität verringern.

Eine Führungskraft, die ihre eigenen Emotionen kontrollieren und ihre Impulse verwalten kann, ist besser in der Lage, unerwartete Probleme zu bewältigen und Teams aufzubauen, die effektiv zusammenarbeiten. Das Vertrauen von Teams zu gewinnen und eine stetige Führung an den Tag zu legen fördert die Integrität.

Führungskräfte, die über eine hohe Selbstkontrolle verfügen, können Situationen mit Bedacht reflektieren und bei Störungen und Veränderungen stabil bleiben.

Motivation

Ein weiterer notwendiger Bestandteil der emotionalen Intelligenz ist ein hohes Maß an Eigenmotivation. Die meisten starken Führungspersönlichkeiten zeigen, dass sie die Erwartungen übertreffen wollen. Viele Menschen werden durch externe Faktoren wie Geld oder Status motiviert. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten haben jedoch eher den Wunsch, um der Errungenschaft willen oder einem höheren Zweck zu dienen.

So erklärte beispielsweise der ehemalige Trainer der 49ers, Bill Walsh, der seine Mannschaften zu fünf Super-Bowl-Meisterschaften führte, einmal: "Ich hatte keinen grandiosen Plan für den Gewinn einer Meisterschaft, sondern vielmehr einen umfassenden Standard und Plan für die Installation eines Leistungsniveaus bzw. eines Kompetenzniveaus, bei dem unsere Leistung sowohl auf als auch außerhalb des Spielfelds, höher sein würde als das unserer Gegner. Darüber hinaus hatte ich Vertrauen, dass sich das Ergebnis von selbst einstellen würde. Folglich war der Punktestand nicht das entscheidende Thema, das alles andere überlagerte; die Meisterschaft bedeutete nicht so viel wie der Verlauf der Saison. Wir waren darauf bedacht, das vorhandene Potenzial an Fähigkeiten, sowohl im Bereich in der Einstellung als auch das körperliche Potenzial, aufzubauen, was zu einer höheren Qualität des Spiels führen würden. Das war der Schlüssel". Wichtig ist, dass emotional intelligente Führungspersönlichkeiten ihre Fähigkeit, sich selbst zu kontrollieren, mit einem hohen Maß an innerer Motivation kombinieren, selbst wenn ihre Bemühungen nicht erfolgreich sind. Anstatt dem Pessimismus und der Frustration nachzugeben, verpflichten sie sich, aus Misserfolgen zu lernen. Sie werden sich wahrscheinlich für Organisationen engagieren weil sie ihre Arbeit wirklich lieben.

Externe Motivatoren wie Gehalt oder positives Feedback sind weniger wichtig als die Verfolgung ihres persönlichen Wachstums und Erfolgs. Dieses Streben, Ziele zu übertreffen und Denkmäler zu verfolgen, kann ansteckend sein und ist wichtig, um Teams durch schwierige Zeiten zu führen.



Empathie

Ein weiteres wichtiges Merkmal emotional intelligenter Führungskräfte ist die Fähigkeit zur Empathie. In seinem Buch "The 7 Habits of Highly Effective People" erklärt Stephen Covey, dass Einfühlungsvermögen bedeutet, "zu lernen, über die eigene Autobiographie hinauszugehen und in den Kopf und die Herzen anderer Menschen zu gelangen. Es bedeutet, sozial sensibel zu werden und sich der Situation bewusst zu werden, bevor man versucht, andere zu beeinflussen oder Entscheidungen oder Urteile zu fällen". Führungskräfte, die sich in die Lage eines anderen Menschen versetzen können, sind besser in der Lage, Teams zu führen und Spitzentalente zu halten. Für Führungskräfte, die in einem rasch globalisierten Markt arbeiten, ist dies eine wichtige Eigenschaft. Wenn man versteht, woher eine andere Person kommt, was sie vielleicht denkt oder fühlt, kann dies die Interaktionen mit

Kunden aus verschiedenen Kulturen oder ethnischen Hintergründen beeinflussen und eine gemeinsame Basis schaffen. Menschen mit hohem Einfühlungsvermögen sind auf subtile Mimik und Körper-sprache eingestellt, bei kulturübergreifenden und mehrsprachigen Interaktionen helfen können. Manche Menschen könnten fälsch-licherweise glauben, dass Einfühlungsvermögen bei einer Führungskraft unerwünscht ist oder dass es schwierig wäre, harte Geschäftsentscheidungen zu treffen und wettbewerbsfähig zu sein. Zu bedenken und zu bewerten, wie andere denken oder fühlen

könnten, bedeutet jedoch nicht, diese Emotionen zu übernehmen und den Kurs zu ändern. Es bedeutet lediglich, Daten hinzuzufügen, die bei wichtigen Entscheidungen und beim Navigieren im Umgang mit anderen zu berücksichtigen sind. In Kombination mit Selbst-wahrnehmung und Selbstkontrolle verbessert Einfühlungsvermögen die Fähigkeit einer Führungskraft, zu kommunizieren und andere zu beeinflussen, um Ziele zu erreichen.

Soziale Kompetenzen

Führungspersönlichkeiten müssen auch im Umgang mit anderen Menschen versiert sein. Sozialkompetente Menschen vernetzen sich gut und bauen Beziehungen zu verschiedenen Personengruppen auf, um Ziele zu erreichen und Herausforderungen zu bewältigen. Sie neigen dazu, als beliebt und einflussreich angesehen zu werden. Soziale Fähigkeiten sind im Wesentlichen die Krönung der anderen EI-Merkmale: Selbstwahrnehmung, Selbstkontrolle, Motivation und Empathie. Führungskräfte mit diesen Fähigkeiten sind besonders gut darin, Gemeinsamkeiten zu finden und eine starke Beziehung zu ihren Teams und Kunden aufzubauen. Sozial kompetente Führungskräfte schaffen starke soziale und berufliche Verbindungen und verfügen über ein Netzwerk von Unterstützern, auf das sie bei Bedarf zurückgreifen können. Manchmal werden sozial fähige Team-mitglieder wegen ihres Zeitaufwands unfair beurteilt. Sie werden oft dabei gesehen, wie sie sich während des Arbeitstages mit an-deren unterhalten oder "plaudern", was für manche als Zeitver-schwendung angesehen werden könnte.

Wie auch immer, dieselben Personen sind jedoch in der Lage, ihre Teamkollegen dazu aufzufordern, Herausforderungen zu meistern und Probleme leichter zu lösen, weil sie persönliche Beziehungen pflegen, für die sie Zeit brauchten.

Das wirtschaftliche Argument für EI

Mit den Worten von Jack Welch, dem ehemaligen CEO von General Electric: "Die Intelligenz eines Führers muss eine starke emotionale Komponente haben. Er muss ein hohes Maß an Selbstbewusstsein, Reife und Selbstbeherrschung haben. Er muss in der Lage sein, der Hitze zu widerstehen, Rückschläge zu verkraften und, wenn diese Glücksmomente eintreten, den Erfolg zu gleichen Teilen mit Freude und Bescheidenheit zu genießen. Zweifellos ist emotionale Intel-ligenz seltener als die Intelligenz von Büchern, aber meine Erfahrung sagt mir, dass sie bei der Entwicklung einer Führungs-persönlichkeit tatsächlich wichtiger ist". Emotionale Intelligenz zeichnet heraus-ragende Führungskräfte nicht nur aus, sondern ist auch mit einer starken organisatorischen Leistung verbunden.



Zum Beispiel erhöhte ein in Texas ansässiges Fortune-500-Unternehmen die Mitarbeiterbindung in nur einem Jahr um 67%, nachdem es ein EI-Trainingsprogramm eingeführt und den EI der Bewerber vor der Einstellung bewertet hatte. Sie ermittelten eine Ergebnisverbesserung von 32 Millionen Dollar, die auf stärkere Kundenbindung und gestiegene Verkaufserlöse zurückzuführen war. Bei L'Oreal verkauften Vertriebsmitarbeiter, die aufgrund ihrer Fähigkeiten im Bereich der emotionalen Intelligenz ausgewählt wurden, im Laufe ihres ersten Jahres 91.370 USD mehr als andere Mitarbeiter. Ein Inkassobüro fand heraus, dass Agenten, die bei der Bewertung der emotionalen Intelligenz gut abschnitten, im Durchschnitt 163% Zielerreichung hatten im Vergleich zu einer Gruppe mit niedrigerer Punktzahl. Diese hatte im gleichen Zeitraum nur 80% ihres Ziels erreicht. Darüber hinaus zeigen Untersuchungen von TalentSmart, dass 90% der Top-Performer eine hohe Bewertung der emotionalen Intelligenz haben. Diese Eigenschaft ist nicht nur für ihre Organisationen gewinnbringend; die gleiche Untersuchung zeigt auch, dass emotional intelligente Arbeitnehmer durchschnittlich 29.000 Dollar mehr pro Jahr verdienen als ihre Kollegen, die bei der EI schlechter abschnitten.



Trotz der zunehmenden Beweise für die Bedeutung der emotionalen Intelligenz zeigt ein kürzlich veröffentlichter Bericht der Harvard Business Review Analytic Services, dass weniger als ein Fünftel der Unternehmen als emotional intelligentes Unternehmen gelten. Während die meisten der befragten Mitarbeiter den Fähigkeiten der EI einen hohen Stellenwert beimessen, empfinden die Führungskräfte der Organisationen dies nicht so. Sie berichteten, dass ihre Führungskräfte viel eher harte Eigenschaften wie analytische Fähigkeiten, Tatkraft und mentale Belastbarkeit bevorzugen. Dies ist bedauerlich, da Unternehmen, die als Teil ihrer Gesamtkultur starke zwischenmenschliche Fähigkeiten aufbauen, über engagiertere Mitarbeiter verfügen, die bessere Produkte herstellen und den Kunden bessere Dienstleistungen anbieten.

EI im Mehrgenerationen Arbeitsumfeld

Organisationen, die eine Kultur der emotionalen Intelligenz fördern, haben oft ein gemeinsames Merkmal - einen Unternehmenszweck jenseits der Gewinnerzielung. Sowohl Gen Xers als auch Millennials berichten von einem wachsenden Wunsch nach sinnvoller Arbeit und glauben, dass Unternehmen die Pflicht haben, die Gesellschaft zu verbessern und ihren Gemeinden etwas zurückzugeben. Laut einer Harvard Business Review Analytics-Umfrage stimmten fast 80% der Befragten darin überein, dass ihre Organisationen einen erklärten Zweck haben, der über finanzielle Ziele hinausgeht. Allerdings gaben fast 50% der Befragten, die für Unternehmen arbeiten, die ansonsten eine hohe emotionale Intelligenz aufweisen, an, dass das Verhalten der Führungskräfte nicht den erklärten Zweck des Unternehmens widerspiegelt. In Unternehmen, die als weniger emotional intelligent wahrgenommen werden, springt diese Zahl auf 70%.

Jetzt, da die Millennials in vielen Unternehmen mehr als 25% der Belegschaft ausmachen, ist es klar, dass sie die Erwartungen an das, was Arbeitszufriedenheit schafft, verschieben - Zweck und Bedeutung der Arbeit zu finden, ist doppelt so wichtig als Vorankommen und Beförderung. Unternehmen, denen es an einer Führung fehlt, die eine Kultur der emotionalen Intelligenz fördert, werden Millennials wahrscheinlich nicht anziehen oder halten,

was problematisch wird, da die Babyboomer aus der Belegschaft ausscheiden. Eine 2017 vom Levo-Institut durchgeführte Umfrage unter Millennials ergab, dass 87% einen starken Zusammenhang zwischen ihrer Motivation, dem Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen, und der emotionalen Intelligenz der Führungskräfte dieses Unternehmens erkennen ließen. Mehr als jede Generation zuvor glauben die Millennials, dass sie Weltbürger sind, die zuerst untereinander und dann gegenüber sich selbst eine Verantwortung haben. Ihre Weltsicht verändert die Rolle sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter grundlegend.

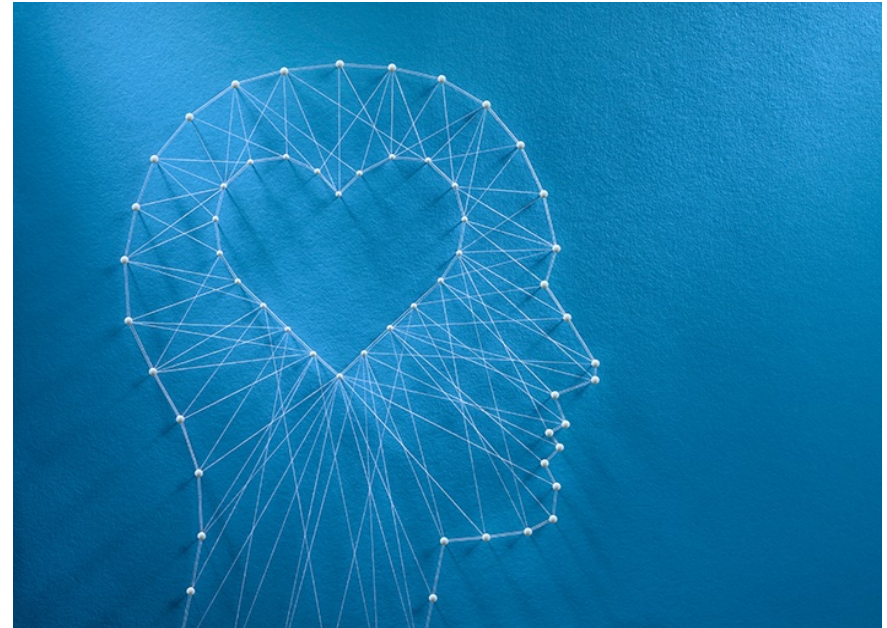
Unternehmen, die eine Kultur emotionaler Intelligenz fördern, haben oft ein Merkmal gemeinsam: einen Unternehmenszweck, der über das Gewinnerzielen hinausgeht.

Führungskräfte müssen ihre Empathie und ihre sozialen Fähigkeiten schärfen, um die Herausforderungen eines Mehrgenerationen-Arbeitsumfeldes zu meistern. Bewusstsein und Verständnis für die Einstellungen und Werte der verschiedenen Altersgruppen und dafür, was sie motiviert, sind für den Erfolg von Organisationen unerlässlich. Jede Generation kann unterschiedliche Management-strategien sowohl für die Rekrutierung als auch für die Bindung von Spitzentalenten erfordern.

Emotionale Intelligenz ist unerlässlich, um durch das Trauma zu führen

Da Führungskräfte und leitende Angestellte daran arbeiten, Organisationen während einer globalen Pandemie, wirtschaftlicher Herausforderungen und politischer Umwälzungen am Laufen zu halten, wird emotionale Intelligenz mehr denn je erforderlich sein. Das Leben der meisten Menschen hat sich in den letzten Monaten drastisch verändert. Die Arbeitnehmer sind unvorhergesehenen Stressfaktoren ausgesetzt, von der Umstellung auf Fernarbeit bis hin zu Entlassungen und Urlaub. Viele Menschen jonglieren mit Kinder-

betreuung und Home-Office in einer Weise, wie sie es noch nie zuvor getan haben. Es herrscht Angst vor der Zukunft und ein gemeinsames Trauma durch den Verlust so vieler Menschenleben. Nach Angaben des National Center for Health Statistics waren die gemeldeten Raten von Depressionen und Angstzuständen in den USA im Juli 2020 mehr als dreimal so hoch wie 2019.



Emotional intelligente Führung ist mehr denn je erforderlich, um die vor uns liegenden Schwierigkeiten erfolgreich zu meistern. Jetzt ist es an der Zeit, dass Führungskräfte die Werte ihrer Organisationen mit konkreten Aktionen bekräftigen und das Wohlbefinden ihrer Teams in den Vordergrund stellen. Stressmanagementpraktiken und die Suche nach Wegen, andere zu unterstützen, werden für den Erfolg entscheidend sein. Da soziale Verbindungen schwieriger denn je sind, wird es bewusster Anstrengungen bedürfen, wichtige Beziehungen aus der Ferne aufrechtzuerhalten. In einer virtuellen Führungsveranstaltung, die Anfang des Jahres von Crestcom International veranstaltet wurde, erinnerte Colleen Stanley,

References

- Ackerman, C., MSc. (2020, September 01). What is Emotional Intelligence? +18 Ways To Improve It [2019 Upd.]. Retrieved October 05, 2020, from <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-eq/>
- Cherniss, C., Ph.D. (1999). The Business Case for Emotional Intelligence (Tech.). doi:http://www.eiconsortium.org/reports/business_case_for_ei.html
- Clark, T. R. (2020, April 29). Emotional intelligence during the pandemic: 5 tips for leaders. Retrieved October 05, 2020, from <https://enterpriseproject.com/article/2020/4/emotional-intelligence-crisis>
- Goleman, D. (2004, January). What Makes a Leader? Harvard Business Review. Retrieved October 5, 2020, from <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
- Harvard Business Review Analytic Services. (2019, August 12). The EI Advantage: Driving Innovation and Business Success through the Power of Emotional Intelligence (Rep.). Retrieved October 5, 2020, from Harvard Business Review / The Four Seasons website: <https://hbr.org/sponsored/2019/08/the-ei-advantage-driving-innovation-and-business-success-through-the-power-of-emotional-intelligence>.
- Landrum, S. (2017, April 21). Millennials and The Resurgence Of Emotional Intelligence. Retrieved October 05, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/04/21/millennials-and-the-resurgence-of-emotional-intelligence/>
- Leopold, T. A., Zahidi, S., & Ratcheva, V. (2018). Future of Jobs Report 2022 Skills Outlook. Retrieved October 05, 2020, from <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/shareable-infographics/>
- Mental Health - Household Pulse Survey - COVID-19. (2020, September 23). Retrieved October 05, 2020, from <https://www.cdc.gov/nchs/covid19/pulse/mental-health.htm>
- Myers, C. (2018, June 19). When It Comes To Success In Business, EQ Eats IQ For Breakfast. Retrieved October 05, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/chrysmyers/2018/06/18/when-it-comes-to-success-in-business-eq-eats-iq-for-breakfast/>
- Poskey, M. (2005, May 16). The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace: Why It Matters More than Personality. Retrieved October 05, 2020, from https://www.hr.com/en/communities/training_and_development/the-importance-of-emotional-intelligence-in-the-workplace.html
- Ranadive, A. (2016, December 08). The Importance of Intrinsic Motivation. Retrieved October 05, 2020, from <https://medium.com/career-and-motivation/the-importance-of-intrinsic-motivation-923fcd36a890>
- TalentSmart. (n.d.). Emotional Intelligence (EQ) Tests, Training, Certification & Coaching. Retrieved October 05, 2020, from <https://www.talentsmart.com/>
- Zaki, J. (2020, September 14). Don't Just Lead Your People Through Trauma. Help Them Grow. Retrieved October 05, 2020, from https://hbr.org/2020/09/dont-just-lead-your-people-through-trauma-help-them-grow?utm_medium=email