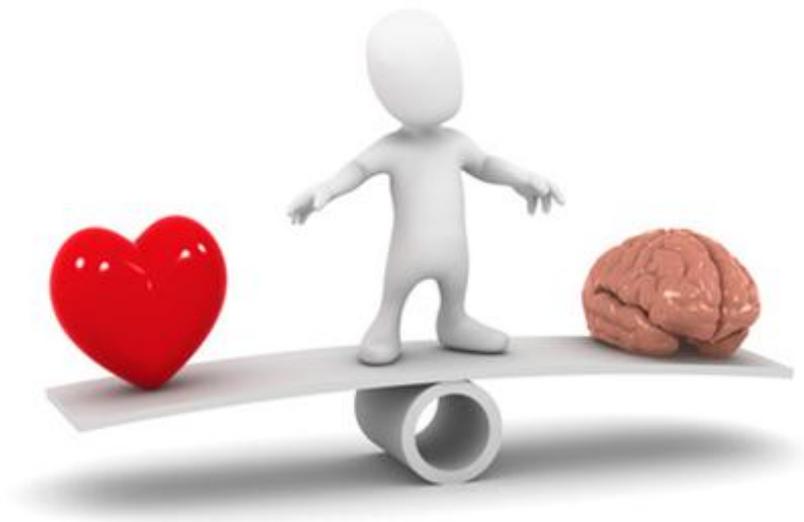


Master Thesis:

EMOTIONALE KOMPETENZ BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN ALS ERFOLGSFAKTOR IM UMGANG MIT MITARBEITERN



Autorin: Rita Nufer
Allewindstrasse 4
5436 Würenlos

e-mail: r-nufer@bluewin.ch

Ausbildung: MAS Business Psychology 2011
Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
Riggelstrasse 26
4600 Olten

Betreuer: Prof. Dr. Wolfgang J. Eberling

Ort, Datum: Würenlos, 31. Mai 2013

Abstract

In der vorliegenden Arbeit wird aufgezeigt, dass im heutigen Geschäftsleben ein hoher IQ allein keine Garantie mehr für nachhaltigen Erfolg ist. In einem länger wie mehr stark konkurrenzorientierten Markt braucht es mehr für nachhaltigen Erfolg. Führungskräfte müssen neben kognitiven Fähigkeiten auch über emotionale Stärken verfügen, damit sie in der Lage sind, ihrer eigenen und bei ihren Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen zur vollen Wirkung zu bringen. Teams bei denen diese Bedingungen erfüllt sind, haben einen höheren Erfolgsfaktor, weil ihre Motivation und Leistungsbereitschaft hoch sind. Dagegen können dysfunktionale Haltungen und kontraproduktive zwischenmenschliche Umgangsstile von Führungspersonen das Wirkungspotential eines Teams bzw. der Mitarbeiter eines Unternehmens entscheidend beeinträchtigen.

Hinweis:

Die vorliegende Master-These hat einen Umfang von 70 Seiten und 143'420 Zeichen (mit Leerzeichen, ohne Verzeichnisse und Anhang).

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	3
1. Einleitung	5
1.1 Motivation	5
1.2 Fragestellung	6
1.3 Ziel und Aufbau der Arbeit	7
Erster Teil.....	8
2. Historische Entwicklung	8
3. Theoretische Grundlagen	9
3.1 Emotionale Intelligenz	9
3.1.1. Der Unterschied zwischen „emotionaler Intelligenz“ und „emotionaler Kompetenz“	9
3.1.2. Definition Emotionen	9
3.1.3 Wo entstehen Emotionen?	10
3.1.4 Definition Intelligenz	14
3.1.5 Definition Emotionale Intelligenz	16
3.1.6 Soziale und emotionale Intelligenz: Gemeinsamkeiten und Unterschiede	26
3.2 Emotionen in Unternehmen.....	28
3.2.1 Emotionale Führung im Rahmen der Führungsforschung	30
3.2.2 Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor	32
3.2.3. Einfluss auf die Führung	33
3.2.3 Führungsstile	36
3.2.4 Einfluss auf die Teamarbeit	39
3.2.5 Einfluss auf das Arbeitsklima und den Geschäftserfolg	40
3.2.6 Können Führungskräfte emotionale Kompetenz erwerben?.....	44
3.3 Mitarbeitermotivation.....	46
3.3.1 Bedeutung von Motivation.....	47
3.3.2 Motivationsmodelle	49
3.3.3 Motivation aus Sicht der Hirnforschung.....	50
3.3.4 Motiv und Motivation	52
3.3.5 Was motiviert Mitarbeiter?.....	52

3.3.6 Motivation und Führung	54
Zweiter Teil	58
4. Methoden und Verfahren	58
4.1 Testbeschreibung	58
4.1.1 Fragebogen zur Emotional Intelligence Inventar bei Führungskräften.....	58
4.1.2 Fragebogen zur Motivation bei deren Mitarbeiter	61
4.1.3 Stichprobe	63
4.2 Ergebnisse.....	63
4.3 Zusammenfassung Forschungsergebnisse	65
5. Schlussfolgerung.....	67
5.1 Ausblick.....	69
6. Reflexion	70
Literaturverzeichnis	71
Abbildungsverzeichnis.....	73
Tabellenverzeichnis	73
Abkürzungsverzeichnis	73
Selbständigkeitserklärung	74
Anhang	75

1. Einleitung

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer“
(Antoine de Saint-Exupéry)



Bereits in den frühen 40er Jahren vertrat Antoine de Saint-Exupéry die Auffassung, Menschen nicht über sachliche Argumente zu Höchstleistungen zu motivieren, sondern mittels der Fähigkeit, Bedürfnisse und Sehnsüchte in jedem Einzelnen zu wecken.

In der Geschäftswelt jedoch ist diese Aussicht noch nicht vollends anerkannt. Auch wenn in den letzten Jahren Emotionale Intelligenz in der Unternehmensführung spürbar an Bedeutung gewonnen hat, so sind zeitgenössische Einstellungskriterien, Assessment-Center und Grundlagen für leistungsorientierte Vergütungen nach wie vor stark geprägt durch die Abfrage gängiger Hardskills. Allzu oft wird in den Unternehmen mehr Gewicht auf den Lebenslauf statt auf den Mensch gesetzt. Durchsetzungsvermögen und Respekt einer Führungskraft werden gleichgesetzt mit Autorität und Macht. Gefühle werden als Blocker für rationale Entscheidungen wahrgenommen. Insbesondere der gefühlvolle Umgang mit den Mitarbeitern wird auch im 20. Jahrhundert noch in zahlreichen Branchen mit Nachgiebigkeit und Schwäche gleichgesetzt.

Was nützt aber ein hoher IQ, wenn es der Person an emotionaler Intelligenz fehlt?

In der Praxis beobachte ich immer wieder, dass bei einer Einstellung eher auf kognitive Fähigkeiten geachtet wird. Als Beispiel habe ich kürzlich miterlebt, dass eine Firma einen Verkaufsleiter gesucht hat. Nach vielen klassisch geführten Einstellungsgesprächen über die fachliche Qualifikation hat man sich für den Bewerber entschieden, der auf dem relevanten Arbeitsgebiet am kompetentesten erschien. Nach der vereinbarten Probezeit von drei Monaten wurde jedoch festgestellt, dass er zwar ein sehr guter Fachmann ist, es jedoch nicht verstand auf die Wünsche und Anforderungen der Kunden entsprechend zu reagieren. Darüber hinaus konnte er sein Team weder führen noch motivieren.

1.1 Motivation

In meiner Praxis treffe ich immer wieder auf solche Situationen und es interessiert mich herauszufinden, ob neben der kognitivrationalen Intelligenz die emotionale Intelligenz ein Erfolgsfaktor im Umgang mit den Mitarbeitern ist. Denn immer wenn Menschen zusammentreffen und sich gemeinsam

für ein Ziel engagieren, sind Gefühle vorhanden. Gefühle und Emotionen bestimmen unsere Gedanken und damit auch grundlegend unser Handeln. Es ist der Umgang mit unseren Gefühlen und Emotionen und die Reaktionen unserer Umwelt, die zu beruflichen Depressionen und Burn Outs führen.

Selber ist mir schon passiert, dass ein Kritikgespräch über eine mangelhafte Leistung zwischen meinem Mitarbeiter und mir nicht konstruktiv verlaufen ist. Im Nachhinein musste ich mir eingestehen, dass mir das notwendige Mass an Empathie in diesem Moment gefehlt hat und daher das Gespräch nicht so konstruktiv verlaufen ist, wie es vom Ziel her gedacht war.

Die Praxis lehrt mich täglich, dass ein Umdenken in der Mitarbeiterführung und der Führungsverantwortung stattfinden muss. Denn die Menschen um uns herum verfügen in Summe über zahlreiche Verhaltensmuster, die situationsbezogen nach Bedarf abgespult werden. Um aber als Führungskraft auf jeden Mitarbeiter individuell so zu reagieren, dass er zu Höchstleistungen und aussergewöhnlichem Engagement intrinsisch motiviert ist, bedarf es weitaus mehr Fähigkeiten als das Wissen um die Berechnung von betriebswirtschaftlichen Kennziffern. Oder mit Worten von Antoine de Saint-Exupéry ausgedrückt:

“Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“



1.2 Fragestellung

Mit dieser Arbeit soll untersucht werden ob Führungskräfte mit einer hohen emotionalen Kompetenz motiviertere Mitarbeiter haben. Wie schaffen Führungskräfte ein emotionales Klima, welches Mitarbeiter motiviert, dass sie ihr Bestes geben? Ist es möglich, auf Mitarbeiter individuell mit Einfühlungsvermögen und Situationsverständnis zu reagieren und dennoch zielstrebig, wirtschaftlich auf die Sache konzentriert, das Unternehmen zum Erfolg zu führen?

1.3 Ziel und Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit wird ausführlich auf den Bereich Emotionen und Motivation eingegangen. Es werden verschiedene Modelle der emotionalen Intelligenz vorgestellt. Danach wird näher auf das Thema Emotionen im Unternehmen eingegangen und deren Einfluss auf die Führung untersucht. Ebenso wird gezielt auf das Thema Motivation eingegangen und untersucht was Mitarbeiter motiviert. In diesem Teil wird auch die soziale Intelligenz mit der emotionalen Intelligenz verglichen. Was sind die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser beiden Konzepte.

Im zweiten Teil der Arbeit wird anhand eines Fragebogens zur emotionalen Kompetenz bei Führungskräften und die Motivation bei den Mitarbeitern untersucht, ob Vorgesetzte mit einer hohen emotionalen Kompetenz tatsächlich motiviertere Mitarbeiter haben. Es werden mehrere Führungskräfte über ihre emotionale Kompetenz und deren Mitarbeiter über ihre Motivation befragt werden. Die Arbeit schliesst in der Schlussbetrachtung mit einem Fazit ab.

Erster Teil

2. Historische Entwicklung

Emotionale Intelligenz (EI) ist in der Menge psychologischer Merkmale, die Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen sind, ein relativ neues Konstrukt. Untersuchungen haben gezeigt, dass in den letzten 15 Jahren rund 700 Publikationen verzeichnet wurden, die den Begriff „emotional intelligence“ aufweisen, wobei lediglich drei Publikationen vor 1990 erschienen sind (Schulze, Freund, & Roberts, 2006). Ein Ergebnis dieser kurzen und ereignisreichen Geschichte der emotionalen Intelligenz ist die Existenz einer relativ grossen Menge an Literatur, vieler Kontroversen und einer bemerkenswerten Spannung zwischen wissenschaftlichen und populären Ansätzen.

Thorndike hat schon (1920) zum Thema der sozialen Intelligenz gearbeitet (vgl. Schulze et al., 2006). Der Ausdruck „soziale Intelligenz“ bezieht sich auf das Verstehen von und das Umgehen mit zwischenmenschlichen Situationen. Thorndike beschrieb drei Formen der Intelligenz:

1. Die abstrakte Intelligenz (die Fähigkeit, Symbole zu verstehen und zu benutzen), die mit dem IQ gemessen wird
2. Die praktische Intelligenz (die Fähigkeit, mit alltagsnahen mentalen Leistungen in Verbindung steht)
3. die soziale Intelligenz (die Fähigkeit, Menschen zu verstehen und mit ihnen umzugehen)

Ursprünglich wurde es jedoch 1990 von Peter Salovey und John Meyer eingeführt (vgl. Schulze et al., 2006) die drei Hauptkomponenten der emotionalen Intelligenz spezifizierten. Der Begriff der emotionalen Intelligenz wurde 1989 von Peter Salovey und John Mayer geprägt. Im Jahre 1990 wurde von Mayer und Salovey in der Fachzeitschrift „Imagination, Cognition and Personality“ einen Artikel mit dem Titel „Emotional Intelligence“ veröffentlicht, in welchem sie das neue Konstrukt beschrieben. Salovey und Mayer (1990) sind der Meinung, dass die Idee der Existenz verschiedenster intellektueller Fähigkeiten nicht neu ist. Auch in der breiten Öffentlichkeit hat das Thema in den letzten Jahren einige Aufmerksamkeit erregt. Einen grossen Beitrag leistete in erster Linie der Bestseller „Emotionale Intelligenz“ von Goleman (2011), der im Jahr 1995 erstmals publiziert wurde.

3. Theoretische Grundlagen

3.1 Emotionale Intelligenz

3.1.1. Der Unterschied zwischen „emotionaler Intelligenz“ und „emotionaler Kompetenz“

Bei der Durchsicht der zahlreichen Literatur fällt auf, dass von den Verfassern die beiden Begriffe emotionale Intelligenz und emotionale Kompetenz verwendet werden. Aber worin besteht der Unterschied zwischen emotionaler Intelligenz und emotionaler Kompetenz?

Laut Seidel (2008) ist unter emotionaler Intelligenz (EI) die Fähigkeit gemeint, Gefühlsimpulsen zu widerstehen und mit diesen umzugehen. Dies geschieht mit Hilfe der Selbstbeherrschung, welche emotional intelligent gesteuert ist und dazu dient, Affekthandlungen zu bremsen. Weiter ist die EI verantwortlich für unser im Idealfall positives Selbstbildnis. Dies setzt sich zusammen aus Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein. Aus ihnen bildet sich unser überzeugendes und erfolgreiches Selbstwertgefühl. Seidel argumentiert weiter, dass bei einem kompletten Fehlen der emotionalen Intelligenz von einer narzisstischen Persönlichkeit gesprochen werden kann, die von einer kritiklosen Eigenliebe begleitet wird. Diesen narzisstischen Menschen fehlt ebenfalls jede Fähigkeit zur Empathie. Gemäss Goleman (2008) ist eine emotionale Kompetenz eine auf der emotionalen Intelligenz beruhende erlernte Fähigkeit, die herausragende Arbeitsleitungen zur Folge hat. Der Umfang, der von uns erreichbaren emotionalen Kompetenz basiert auf der vorhandenen individuellen Anlage der so genannten emotionalen Intelligenz. Von ihr hängen unsere Möglichkeiten ab, die praktischen Elemente zu erlernen, aus der sich die emotionale Kompetenz im Kern zusammensetzt. Diese sind Selbstwahrnehmung, Motivation, Selbstregulierung, Empathie und Geschicklichkeit in Beziehungen zu anderen. Zu einem späteren Zeitpunkt reduziert Goleman diese auf vier (Goleman, 2010). Somit kann die emotionale Intelligenz als Grundlage der emotionalen Kompetenz gesehen werden. Daraus folgt, dass je höher die emotionale Intelligenz ist, desto besser und höher sich auch die emotionale Kompetenz ausbilden kann. Somit kann gesagt werden, dass die emotionale Kompetenz von der emotionalen Intelligenz zu unterscheiden ist. Ähnlich wie die fachliche Kompetenz im Laufe des Lebens erlernt werden muss, ist emotionale Kompetenz dem Menschen ebenfalls nicht von Natur aus gegeben. So wie der IQ die Basis für fachliche Kompetenz bildet, stellt die EI die Grundlage für die emotionale Kompetenz dar. Von der emotionalen Intelligenz hängt die Möglichkeit ab, die praktischen Fähigkeiten zu erlernen, die auf fünf Elementen beruhen (Golks, Scheiner, & Riech, 2005).

3.1.2. Definition Emotionen

Über die genaue Bedeutung des Begriffs „Emotion“ diskutieren Psychologen und Philosophen seit über 100 Jahren, ohne zu einer zufriedenstellenden Lösung zu kommen. Auch Otto, Euler und Mandl

(2000) weisen darauf hin, dass einheitliche Definitionen in der Emotionspsychologie ziemliche Schwierigkeiten zu bereiten scheinen. Bislang ist in der Literatur kein Konsens festzustellen, was unter einer Emotion zu verstehen ist. So weiss zum Beispiel jeder, was eine Emotion ist, bis er gebeten wird, eine Definition zu geben (Fehr & Russell, 1984). Eine mögliche Definition von Breuer und Frot (2012, S.40), ist: Emotionen sind „vorübergehende, innere Zustände einer Person“, die folgende vier Komponenten enthalten:

- Fühlen: Erleben eines Gefühls wie Stolz, Unruhe und Lust
- Denken: Emotionsspezifische Gedanken, z.B. Kummer über Misserfolge
- Erleben: Psychologische Veränderungen, wie z.B. gesteigerte Schweißproduktion, Blutdruck, Adrenalinausschüttung
- Wirken: Spezifische Verhaltensweisen und Verhaltensbereitschaft wie Mimik, Gestik

Emotionen	
<p>Fühlen</p> <p>Gefühle - z.B. Stolz, Unruhe, Lust</p>	<p>Denken</p> <p>Kognitive Bewertung – z.B. Kummer, über Misserfolge</p>
<p>Erleben</p> <p>Psychologische Veränderungen – z.B. Körpertemperatur, Blutdruck</p>	<p>Wirken</p> <p>Verhaltensweise – z.B. Mimik, Gestik, Verhaltensbereitschaft ...</p>

Abbildung 1 – Die vier Komponenten einer Emotion

Die verschiedenen Emotionen sind im Laufe der Evolution entstanden, wobei die lebenden Organismen vielfältige Anpassungsprobleme lösen mussten, um das Überleben sicherzustellen. Goleman (2011, S.20) beschreibt Emotionen wie folgt: „Jede Emotion weckt eine spezifische Handlungsbereitschaft, die uns in eine Richtung weist, welche sich in der Evolution angesichts von Umständen, gut bewährt hat.“

3.1.3 Wo entstehen Emotionen?

Der Gehirnforscher Joseph LeDoux (vgl. Goleman, 2011) entwarf Ende der 80er Jahre erstmals ein Erklärungsmodell, warum Emotionen und Gefühle ungefiltert vom Bewusstsein das Verhalten bestimm-

men können. Nach LeDoux liegt dieses „Phänomen“ im Aufbau des menschlichen Zentralorgans, konkret des Limbischen Systems begründet.

In Abbildung 2 wird das Limbische System dargestellt.

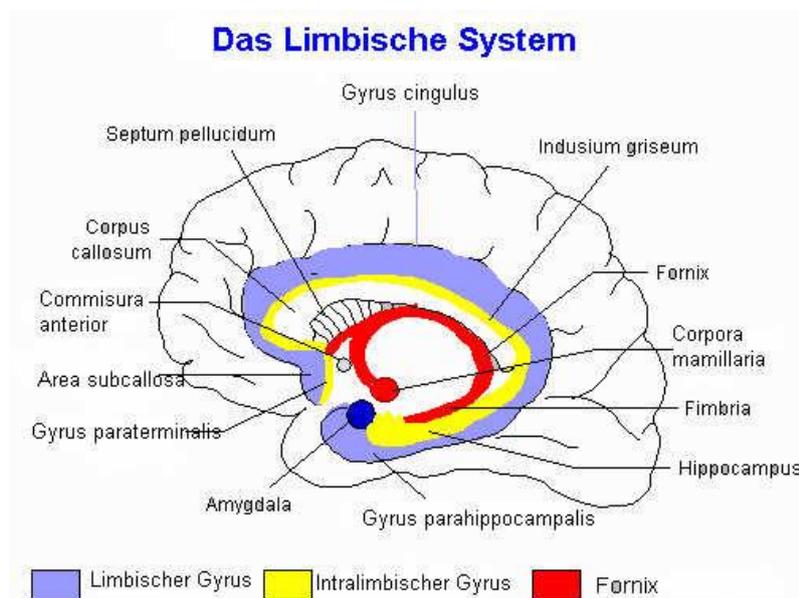


Abbildung 2 – Das Limbische System

Das menschliche Gehirn besitzt zwei so genannte Mandelkerne (in Abbildung 2 als Amygdala gekennzeichnet), je einen pro Gehirnhälfte. Dieser Mandelkern ist ein Speicher für alle emotionalen Erinnerungen und Erfahrungen. Er kann als „emotionaler Wächter“ bezeichnet werden. Der Hippocampus hingegen speichert zusammen mit dem Kortex alle Tatsachen und sachlichen Details, die wir im Laufe unseres Lebens erfahren und gelernt haben. LeDoux fand heraus, dass auftretende sensorische Reize nicht nur zum Thalamus übertragen und von dort zum Neokortex weitergeleitet werden, welcher die erhaltenen Informationen vollständig wahrnimmt, analysiert und geeignete Reaktionsmöglichkeiten „bereitstellt“, sondern parallel das Signal über eine direkte Synapse zum Mandelkern überträgt, der vorab der abgeschlossenen Analyse des Neokortex eine emotionale Reaktion einleiten kann (Goleman, 2011)

Abbildung 3 zeigt visuell die neuronalen Bahnen der Signalübertragung an den Kortex und den Mandelkern.

Gruppe zusammen, dann übernehmen sie unausweichlich Gefühle voneinander. Die Stimmungen sind dabei umso einheitlicher je stärker der Zusammenhalt einer Gruppe ist. Am besten breitet sich Fröhlichkeit und Herzlichkeit aus, wobei insbesondere das Lachen eine ansteckende Wirkung hat. Das Lächeln hat eine fast unwiderstehliche Macht, andere ebenfalls zum Lächeln zu bringen. In Arbeitsteams ist daher ein häufiges Lachen ein sicheres Zeichen für emotionale Nähe und Ausgeglichenheit (vgl. Goleman et al., 2010)

Die Motivationslehre verwendet ein Modell für die Entwicklung von negativen Emotionen. In der Stressforschung hat das Modell von Lazarus und Folkman (1984, vgl. Nerdinger, 2008) grosse Bedeutung erlangt. Gemäss den Autoren hängt nach diesem Modell - vereinfacht betrachtet - die Qualität der in einer bestimmten Situation ausgelösten Gefühle von der Bewertung dieser Situation ab. Somit bewertet jede Person in einem ersten Schritt Merkmale einer Situation, ob diese für ihn irrelevant, angenehm/positiv oder belastend sind. Wird die Situation als irrelevant angesehen, hat diese scheinbar keine Bedeutung und löst somit keine bestimmten Gefühle aus. Erscheint die gegenwärtige oder auch eine erwartete Situation als wünschenswert, so wird sie als angenehm/positiv bewertet. Die Folge davon sind positive Emotionen.

Auf die Arbeitswelt bezogen wird zum Beispiel ersichtlich, dass man seine Ziele erreicht, so wird man stolz erleben. Werden die Merkmale als unangenehm/negativ bewertet, dann wird die Situation als belastend eingestuft. Wird z.B. realisiert, dass man seine Ziele nicht erreicht, dann wird Frust / Ärger erlebt. Abbildung 4 zeigt das Transaktionale Stressmodell für die Entwicklung von negativen Emotionen.

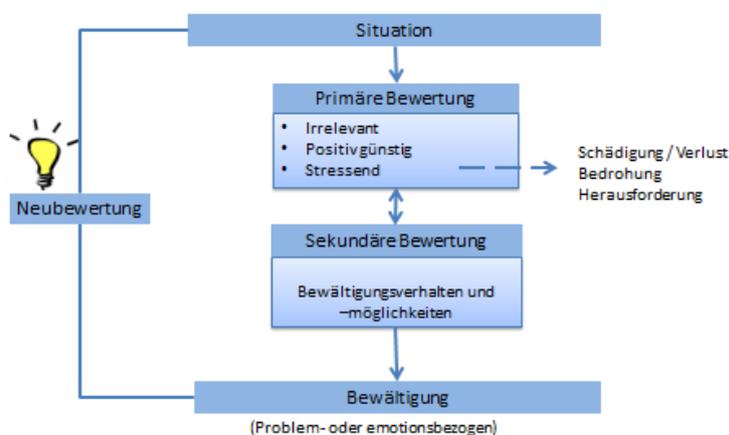


Abbildung 4 – Transaktionales Stressmodell nach Lazarus

In diesem Abschnitt wurde das limbische System vorgestellt, welches erklärt warum Emotionen und Gefühle ungefiltert vom Bewusstsein das Verhalten bestimmen können. Der Mandelkern, welcher zum des limbischen Systems gehört, ist unser Speicher für alle emotionalen Erinnerungen und Erfahrungen.

3.1.4 Definition Intelligenz

Was man sich unter dem Begriff der Intelligenz vorzustellen hat, darüber scheint es im Alltagsgebrauch im Gegensatz zum Begriff Emotionen, kaum Missverständnisse zu geben. Auch etymologisch betrachtet, scheint es nicht schwer, Intelligenz zu beschreiben. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Intelligenz mit Klugheit, Denkfähigkeit und Urteilsvermögen gleichgesetzt. Grundsätzlich gilt, dass alle Menschen intelligent sind, sie sich jedoch in der Höhe der Intelligenz unterscheiden. Im deutschen Sprachgebrauch steht neben dem Begriff der Intelligenz sehr oft auch der Begriff Begabung. Dies hat damit zu tun, dass es verschiedene theoretische Ansätze zur Definition des Begriffes Intelligenz gibt. Gemäss Wechslers (1958, zitiert nach Schulze et al, 2006, S.43) Definition von Intelligenz: „the aggregate or global capacity of the individual to act purposefully, to think rationally, and deal effectively with his environment.“. Was so viel bedeutet wie: „...ein hypothetisches Konstrukt, [...] die zusammengesetzte oder globale Fähigkeit des Individuums zielgerichtet zu handeln, rational zu denken und sich wirkungsvoll mit seiner Umwelt auseinanderzusetzen. Sie ist zusammengesetzt oder global, weil sie aus Elementen oder Fähigkeiten besteht, die obwohl nicht völlig unabhängig, qualitativ unterscheidbar sind“.

„... in der Psychologie ein hypothetisches Konstrukt (d.h. eine Erklärung für ein nicht direkt beobachtbares Phänomen), das die erworbenen kognitiven Fähigkeiten und Wissensbestände einer Person bezeichnet, die ihr zu einem gegebenen Zeitpunkt zur Verfügung stehen (Maier, 2012)

Je nach theoretischer Auffassung werden meist verschiedene Formen der Intelligenz unterschieden, z.B. a) fluide (Fähigkeit, Beziehungen zu erfassen und anzuwenden) vs. kristalline (verbale und sprachgebundene Fähigkeiten) Intelligenz, oder b) sieben eigenständige Formen der Intelligenz (Raumvorstellung, Sprachverständnis, Wortflüssigkeit, Rechenfertigkeit, Induktion, Wahrnehmungsgeschwindigkeit und mechanisches Gedächtnis). Entsprechend der unterschiedlichen theoretischen Konzeptualisierungen der Intelligenz gibt es vielfältige psychologische Testverfahren zur Messung der Intelligenz, die häufig in der Eignungsdiagnostik eingesetzt werden. Viele metaanalytische Ergebnisse zeigen den hohen Zusammenhang zwischen Intelligenz und Ausbildungs- oder Berufserfolg (Maier, 2012). Intelligenz ist in der Psychologie ein Sammelbegriff für die kognitive Leistungsfähigkeit des Menschen. Da einzelne kognitive Fähigkeiten unterschiedlich stark ausfallen können und keine Einig-

keit besteht, wie sie zu bestimmen und zu unterscheiden sind, gibt es keine allgemein geteilte Definition der Intelligenz. Vielmehr schlagen die verschiedenen Intelligenztheorien unterschiedliche Operationalisierungen des alltagssprachlichen Begriffes vor. Die vielleicht bekannteste Theorie der Intelligenz geht auf Spearman (1923, vgl. Schulze et al., 2006) zurück, der postulierte, dass der Testleistung zwei Faktoren zu Grunde liegen, ein allgemeiner Faktor (g) und ein spezifischer Faktor (s). Die spezifischen Faktoren bilden rein testspezifische Charakteristika ab, während der allgemeine Faktor die Leistung aller kognitiven Aufgaben beeinflusst. Nach Spearman ist allein der Faktor g von psychologischer Bedeutung. Intelligenz hat jedoch viele Facetten. In klarer Abgrenzung zu Spearman schlug Thurstone (1938, vgl. Schulze et al., 2006) primäre mentale Fähigkeiten vor, welche gemeinsam die Intelligenz konstituieren. Ausgehend von dreizehn Faktoren reduzierte er deren Anzahl schliesslich auf neun, welche konsistent validiert und psychologisch eindeutig bezeichnet werden konnten. Diese abgeleiteten Faktoren sind: verbales Verständnis, Wortflüssigkeit, numerische Fähigkeit, räumliche Vorstellung, Gedächtnis, induktives Schlussfolgern, deduktives Schlussfolgern, praktisches Problemlösen, und Wahrnehmungsgeschwindigkeit.

Einige Zeit später vertrat Guilford (1967, vgl. Schulze et al, 2006) die noch extremere Position, dass die Intelligenz 180 Faktoren umfasst. Laut ihm umfasst jede Intelligenzaufgabe drei Facetten: Operation, Inhalt und Produkt. Er postuliert sechs Arten von Operationen, fünf Inhaltstypen sowie sechs Produktarten. Ein Reiz dieses Modells besteht in der Möglichkeit zur Integration von Kreativität und sozialer Intelligenz. Die oben dargestellten Intelligenztheorien sind verschiedentlich kritisiert worden. So konnte gezeigt werden, dass die Zahl der Faktoren grösser als neun, allerdings deutlich geringer als 180 ist. Zu den bekanntesten und hierarchischen Modellen gehört die Theorie der fluiden (Gf) und kristallinen (Gc) Intelligenz. Die fluide Intelligenz ist angeboren bzw. vererbt und kann nicht durch die Umwelt beeinflusst werden. Zu ihr gehören beispielsweise die geistige Kapazität, die Auffassungsgabe und das generelle Verarbeitungsniveau. Die kristalline Intelligenz umfasst alle Fähigkeiten, die im Laufe des Lebens erlernt bzw. durch die Umwelt bestimmt werden. Dabei ist die kristalline von der fluiden Intelligenz abhängig. Sie umfasst sowohl explizites Wissen (semantisches und episodisches, wie z. B. Faktenwissen), als auch implizit Gelerntes (bestimmte Verhaltensweisen, Fahrradfahren, Rechnen etc.). 1963 stellte Cattell sein Modell der „fluid and crystallized general intelligence“ vor, wobei er auch Spearmans Modell aufgriff und modifizierte (vgl. Schulze et al, 2006). Zwei gegenwärtige Intelligenztheoretiker z.B. Gardner, 1993 und Sternberg, (1985, vgl. Schulze et al., 2006) haben Intelligenzmodelle vorgeschlagen, die sowohl interne als auch externe Aspekte des Erlebens und Denkens umfassend abbilden sollen. Gardner spricht von der „multiplen Intelligenzen“ und unterscheidet zwischen sieben Ausprägungen: räumlich, körperlich – motorisch, musikalisch, sprachlich,

logisch – mathematisch, emotional und sozial. Sternberg definiert Intelligenz als die zweckgerichtete Anpassung an die für das eigene Leben relevante Umwelt sowie deren Auswahl und Formung. Er zeigt auf, dass die akademische Intelligenz, sich im Alltag intelligent zu verhalten, nicht perfekt korrespondiert. Trotz der vielfältigen Ausprägungen von Intelligenz steht die logisch-mathematische noch im Vordergrund. Diese Intelligenzform lässt sich am einfachsten mit einem IQ Test messen.

3.1.5 Definition Emotionale Intelligenz

Beim Lesen der einschlägigen Fachliteratur zum Thema emotionale Intelligenz fällt auf, dass beinahe jeder Autor eine andere Interpretation von emotionaler Intelligenz hat (vgl. Schulze et al., 2006). So beschreibt z. B. Cooper und Sawaf emotionale Intelligenz als „die Fähigkeit, die Kraft, und den Instinkt von Gefühlen als Quelle für menschliche Energie, Informationen, Verbundenheit und Einfluss zu spüren, zu verstehen und effektiv einzusetzen“ (Cooper & Sawaf, 1997, S.13).

Goleman definiert emotionale Intelligenz anders. Für ihn ist sie „die Fähigkeit, unsere eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen, uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns selbst und in unseren Beziehungen umzugehen“ (Goleman, 2011, S. 387).

Die an der weitestgehend akzeptierten Definition von emotionaler Intelligenz ist die von Mayer und Salovey, 1994 (vgl. Schulze et al., 2006) Der Begriff der emotionalen Intelligenz wurde in der Zeitschrift „Imagination, Cognition and Personality“ unter dem Titel „Emotional Intelligence“ erstmalig wie folgt veröffentlicht. „We define emotional intelligence as the subset of social intelligence that involves the ability to monitor one’s own and other’s feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one’s thinking and actions“ (S.189).

So veröffentlichten Mayer und Salovey 1990 (vgl. Schulze et al., 2006) das erste formale EI Modell. Abbildung 5 zeigt, dass Emotionale Intelligenz in diesem Rahmenkonzept drei konzeptuell verwandte mentale Prozesse umfasst. Diese Prozess sind: Die Bewertung und der Ausdruck von Emotionen, die Regulation oder Kontrolle von Emotionen und die adaptive Nutzung von Emotionen. Wie aus der Abbildung 5 hervorgeht, sind zwei Zweige dieses Konzeptes weiter unterteilt in Selbst und Andere. Hierdurch unterscheiden Salovey und Mayer die Perspektiven der Wahrnehmung und Regulation eigener Emotionen und der Emotionen anderer Personen. Im oberen Zweig (Erkennen und Ausdruck) werden die Perspektiven Selbst und Andere bezüglich eines Inhaltsfaktors weiter unterteilt in einen verbalen und nonverbalen Bereich. Die Bewertung der Emotionen anderer im verbalen Bereich wird beispielsweise mit dem bekannten Konstrukt der Empathie gleichgesetzt. Die Abbildung 5 zeigt, dass der unterste Zweig vier Subfaktoren umfasst. Diese reflektieren die Annahme, dass Personen mit hoher EI Emotionen flexibler verwenden können aufgrund ihrer Fähigkeit zur flexibleren Planung, ihres

kreativen Denkens und ihrer Fähigkeit zur (Um-)Lenkung ihrer Aufmerksamkeit sowie zur Motivation ihrer selbst und anderer Personen.

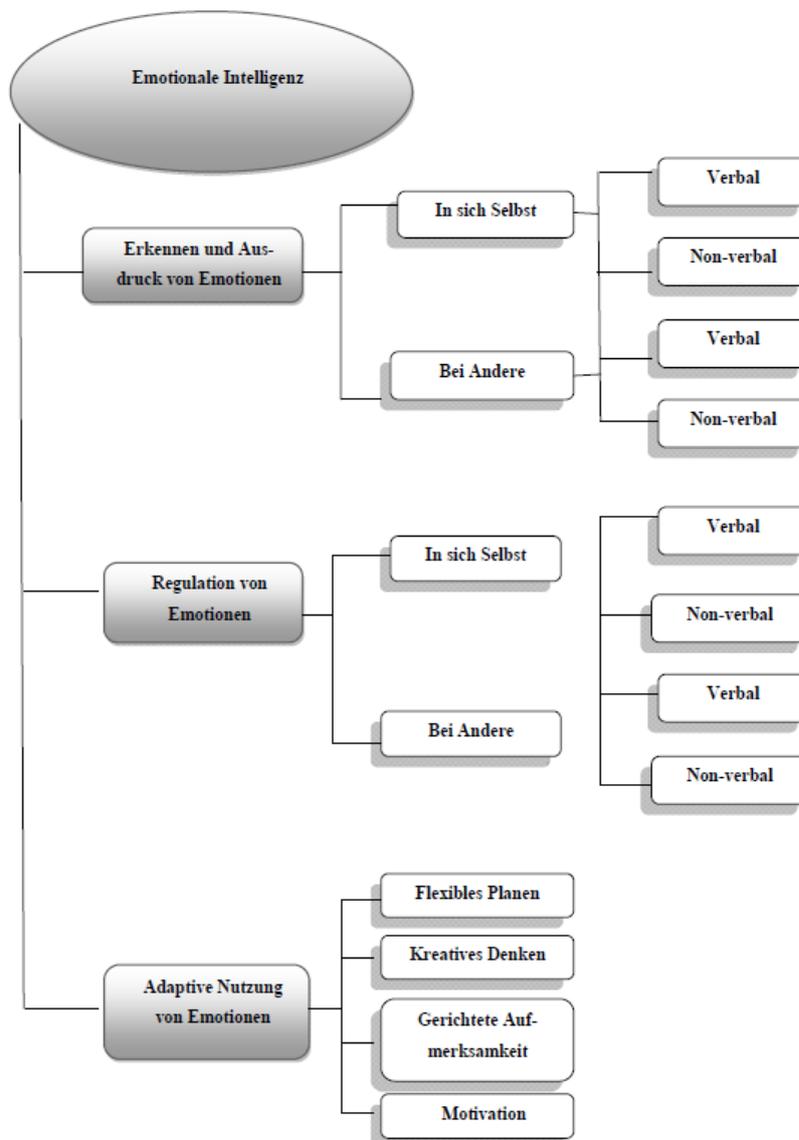


Abbildung 5 – Salovey und Mayers 1990er Modell der emotionalen Intelligenz

Aufgrund dieses Modells wird angenommen, dass emotional intelligente Personen in bestimmten Bereichen besonders geschickt sind. Die Bereiche bestehen aus folgenden Fähigkeiten:

1. Die eigenen Emotionen wahrnehmen und einschätzen.
2. Sie anderen gegenüber exakt ausdrücken und mitteilen.
3. Die Emotionen anderer richtig erkennen und mit sozial angepasstem Verhalten auf sie reagieren.
4. Die eigenen Emotionen und die anderer effektiv regulieren, um bestimmte Ziele zu erreichen und die eigenen Emotionen durch die Veranlassung zu adaptivem Verhalten zur Lösung von Probleme-

men zu verwenden vgl. Mayer & Salovey (1993, zitiert nach Schulze et al., 2006, S).

Mayer und Salovey (1993, zitiert nach Schulze et al., 2006) sind der Meinung, dass zwar die emotionale Intelligenz wichtige Übereinstimmungen mit der sozialen Intelligenz aufweist, diese aber nicht eine soziale Intelligenz in neuer Form ist. Vielmehr ist die emotionale Intelligenz eine neue Art der Intelligenz. Sie stellt ein engeres und fokussierteres Konzept als soziale Intelligenz dar, da sie hauptsächlich auf die emotionalen Probleme ausgerichtet ist, die in persönliche und soziale Probleme eingebettet sind. Folglich sollte emotionale Intelligenz hinsichtlich der kognitiven Intelligenz eine bessere diskriminante Validität aufweisen (vgl. Mayer & Salovey, 1997, zitiert nach Schulze et al., 2006). Nicht zuletzt behaupteten Mayer und Salovey (1993, zitiert nach Schulze et al., 2006), EI repräsentiere spezifische Mechanismen, die der Verarbeitung affektiver Informationen zugrunde liegen könnten. Damit plädierten sie auch dafür, dass EI nicht als eine Sammlung sozial erwünschter Persönlichkeitseigenschaften und Begabungen angesehen werden sollte, sondern eine Intelligenz, die die Verarbeitung bestimmter Informationsarten verbessert.

Mayer und Salovey präsentierten 1997 eine revidierte und verbesserte Konzeptualisierung der emotionalen Intelligenz. In diesem Konzept ist emotionale Intelligenz eine Sammlung emotionaler Fähigkeiten, die in vier Klassen unterteilt werden kann. Sie bezeichnen ihr Modell als „four-branch-model“. Diese vier Klassen emotionsbezogener Fähigkeiten sind von grundlegenden bis hin zu höheren Fertigungsstufen angeordnet. Innerhalb eines jeden Zweiges werden vier repräsentative Fähigkeiten beschreiben, die sich hinsichtlich ihres Auftretens und in der Entwicklung unterscheiden (Schulze et al., 2006).

Wahrnehmung, Bewertung und Ausdruck von Emotionen

1. Die Fähigkeit, Emotionen bei sich selbst auf Basis von körperlichen Zuständen, Stimmungen und Gedanken erkennen zu können.
2. Die Fähigkeit, Emotionen, die von anderen Menschen zum Ausdruck gebracht werden, auf Grundlage von Sprache, Klang, Erscheinung und Verhaltensweisen zu erkennen.
3. Die Emotionen und Bedürfnisse, die mit diesen Gefühlen assoziiert sind, richtig auszudrücken.
4. Die Fähigkeit, zwischen zutreffenden versus unzutreffenden, oder ehrlichen versus unehrlichen Gefühlsausdrücke zu differenzieren vgl. Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios (2001, zitiert nach Schulze et al., 2006).

Verstehen und Analysieren von Emotionen enthalten

1. Die Fähigkeit, Emotionen zu benennen und Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede zwischen verschiedenen Emotionen zu erkennen.
2. Die Fähigkeit, die Bedeutung, die Emotionen über Beziehungen zu vermitteln und zu interpretieren.
3. Die Fähigkeit, komplexe Gefühle wie beispielsweise simultan auftretende Emotionen zu verstehen.

Emotionale Förderung des Denkens

beschreibt die Verwendung von Emotionen zur Verbesserung des schlussfolgernden Denkens und hebt diverse emotionale Ereignisse hervor, die die intellektuelle Verarbeitung unterstützen. In diesem Zweig sind Emotionen erhalten, die Aufmerksamkeit auf wichtige Informationen richten, sowie unterschiedliche Stimmungen, die verschiedene Arten des Denkens erleichtern können (z.B. deduktives verschiedene Induktives Schlussfolgern).

Reflexive Emotionsregulation bezieht sich auf

1. Die Fähigkeit, sowohl für angenehme als auch unangenehme Gefühle offen zu bleiben.
2. Sich auf Emotionen entweder einzulassen oder sich von ihnen loszulösen in Abhängigkeit davon, wie informativ und nützlich sie eingeschätzt werden.
3. Die Fähigkeit, Emotionen unter verschiedenen Gesichtspunkten reflexiv zu betrachten und einer umfassenden Meta-Evaluation zu unterziehen.
4. Die Fähigkeit, Emotionen bei sich und bei anderen regulieren zu können, um das emotionale und intellektuelle Wachstum zu fördern vgl. Mayer (2001, zitiert nach Schulze et al., 2006).

In Abbildung 6 wird das „four-branch-model“ dargestellt.

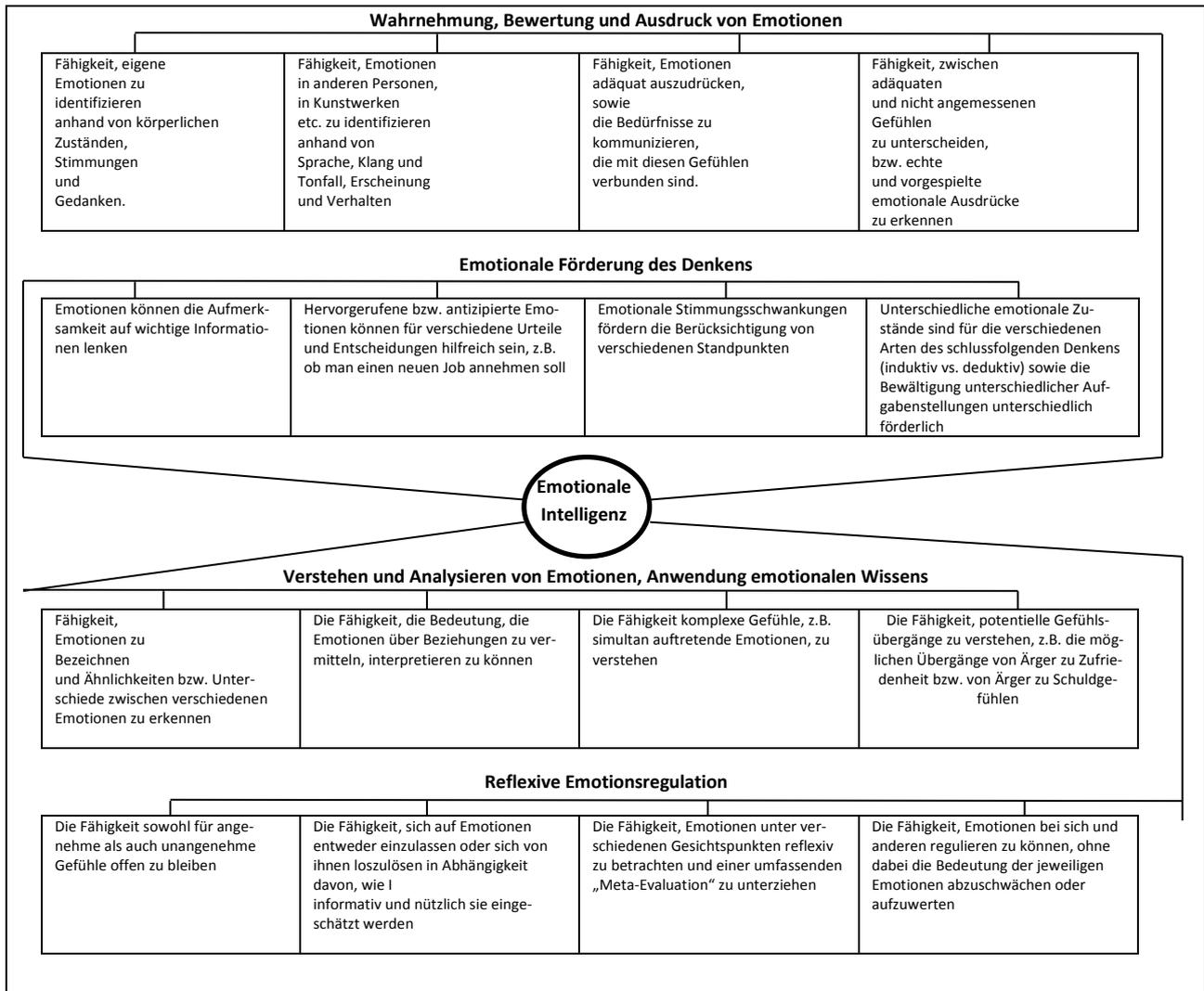


Abbildung 6 – Mayer und Saloveys 1997er Modell der emotionalen Intelligenz

Die Theorie der emotionalen Intelligenz von Salovey und Mayer sagt voraus, dass emotionale Intelligenz tatsächlich eine Intelligenz sei, weil sie drei empirische Kriterien erfüllt (vgl. Schulze et al., 2006):

1. *Konzeptuelles Kriterium:* Emotionale Intelligenz setzt sich aus einer Reihe von konzeptuell mentalen Fähigkeiten zusammen, die sich auf verschiedene Aspekte des Denkens über Emotionen beziehen und von Persönlichkeitseigenschaften und Talenten klar unterschieden werden können. Die von ihnen entwickelte emotionale Intelligenz Modell (1997) beinhaltet mentale Prozesse, die als Bestandteile eines Intelligenzsystems anerkannt sind, das bedeutet abstraktes Verstehen oder Schlussfolgern als Kennzeichen eines solchen Systems, das von verschiedenen Zusatzfunktionen der Input-; Wissen- und Meta-Verarbeitung unterstützt wird. Somit kann EI laut Mayer und Salovey als eine Reihe von emotionsbezogenen Fähigkeiten operationalisiert werden, die

klar definierte Leistungskomponente besitzen.

2. *Korrelationskriterium:* Emotionale Intelligenz ist eine Reihe von Komponenten mentaler Fähigkeiten, die untereinander Zusammenhang stehen und mit anderen etablierten Intelligenzen moderat korrelieren. Diese Korrelation deutet an, dass die Intelligenzkompetente einerseits zum Bereich Intelligenz gehört und andererseits, dass sie sich von den identifizierten und gemessenen unterscheidet. Dieser Befund ist sehr wichtig, weil die hohen Korrelationen bedeutet, dass sich die emotionale Intelligenz nicht genügend von den traditionellen Intelligenzkonzeptionen unterscheiden.
3. *Entwicklungskriterium:* Mayer und Salovey sagen voraus, dass emotionale Intelligenz eine Reihe von erworbenen Fertigkeiten widerspiegelt, die sich durch Erfahrung und soziale Interaktion entwickeln.

Das Modell emotionaler Intelligenz von Mayer und Salovey (1997) besticht durch den klaren entwicklungsgemässen Aufbau. Berücksichtigung findet auch der Einfluss der Kultur und der Subkultur.

Neben den Modellen von Salovey & Mayer wurden weitere Modelle der emotionalen Intelligenz (z.B. Bar-On 1997, 2000; Cooper & Sawaf 1997; Goleman 1996; Wessinger 1998) ausgearbeitet (vgl. Schulze et al., 2006), welche die Bedeutung von emotionaler Intelligenz eher ausweiten und nicht ausschliesslich auf Emotionen oder Intelligenz eingrenzen. Stattdessen behaupten diese genannten Forscher, dass EI oft als Bezeichnung für eine mannigfaltige Gruppe von Persönlichkeitsmerkmalen verwendet wird, die Erfolg sowohl in beruflichen als auch privaten Lebensbereichen vorhersagen vermag. Das Modell der emotionalen Intelligenz von Bar-Ons beinhaltet eine Vielzahl von verschiedenen nicht kognitiven Kompetenzen im emotionalen, persönlichen und sozialen Bereich, die Menschen dazu befähigen, Anforderungen der Umwelt effektiv zu bewältigen. Emotionale Intelligenz definiert er als „*an array of noncognitive capabilities, competencies, and skills that influence one's ability to succeed in coping with environmental demands and pressures*“ (Bar-On, 1997, zitiert nach Schulze et al., 2006, S.49).

Bar-On (1997, vgl. Schulze et al., 2006) prüfte Persönlichkeitsmerkmale, die jenseits der kognitiven Intelligenz den Lebenserfolg bestimmen sollen, und identifizierte fünf Dimensionen. Er sieht diese Dimensionen, die in fünfzehn Subskalen unterteilt werden, als Schlüsselfaktoren der emotionalen Intelligenz an.

1. **Intrapersonale Fähigkeiten:**

- **Selbstachtung:** Sich seiner selbst bewusst sein, sich selbst verstehen und akzeptieren, sie ist

etwas sehr Reales und Starkes, sie ist die Quelle von Strebungen, die mächtig unser Verhalten beeinflussen und unsere Anstrengungen unterstützen

- Emotionale Selbstaufmerksamkeit: sich der eigenen Emotionen bewusst sein und sie verstehen
- Bestimmtheit: die eigenen Emotionen, Ideen, Bedürfnisse und Wünsche ausdrücken
- Selbstaktualisierung: die eigenen potenziellen Fähigkeiten erkennen
- Unabhängigkeit: selbstbestimmt, selbstgesteuert und frei von emotionaler Abhängigkeit sein

2. **Interpersonale Fertigkeiten:**

- Empathie: Sich der Emotionen anderer bewusst sein und sie verstehen
- Soziales Verantwortungsgefühl: Sich selbst als ein konstruktives Mitglied der eigenen sozialen Gruppe zeigen
- Zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen und pflegen

3. **Anpassungsfähigkeit:**

- Problemlösen: Darunter wird die Tätigkeit eines intelligenten Wesens, für ein gestelltes Problem – meist durch bewusste Denkprozesse – eine Lösung zu entwickeln oder anzuwenden, verstanden
- Realitätsprüfung: Die eigenen Gedanken und Gefühle validieren
- Flexibilität: Die eigenen Gefühle, Gedanken und das Verhalten an sich ändernde Bedingungen anpassen

4. **Stressmanagement:**

- Stresstoleranz: Aktiv und positiv Stress bewältigen
- Impulskontrolle: Einem Impuls oder Trieb widerstehen oder ihn aufschieben und die eigenen Emotionen kontrollieren

5. **Allgemeine Stimmung:**

- Fröhlichkeit, mit dem eigenen Leben zufrieden sein
- Optimismus, positive Einstellungen pflegen

Im Jahr 2000 revidierte Bar-On (vgl. Schulze et al., 2006) sein ursprüngliches Modell. Das neue Modell, das er als „Modell der emotionalen und sozialen Intelligenz“ bezeichnete, setzt sich aus zehn Komponenten des ursprünglichen Modells zusammen.

Die Komponenten des überarbeiteten Modells sind: Selbstachtung, emotionale Selbstaufmerk-

samkeit, Bestimmtheit, Empathie, zwischenmenschliche Beziehungen, Stresstoleranz, Impulskontrolle, Realitätsprüfung, Flexibilität, Problemlösen.

Die anderen fünf Subkomponenten des ursprünglichen Modells werden jetzt eher als förderliche denn als konstituierende Komponenten der emotionalen und sozialen Intelligenz angesehen. Das Modell von Bar-On beinhaltet nicht nur emotionsbezogene mentale Fähigkeiten, sondern auch soziale Fertigkeiten (z. B. Bestimmtheit) und Eigenschaften, die keine Fähigkeiten darstellen, sondern sich auf Persönlichkeitseigenschaften (z. B. Impulskontrolle) und Chornische Stimmung (Fröhlichkeit, Optimismus) beziehen. Die Eignung des Ausdruckes EI scheint daher gemäss Neubauer & Freudenthaler (2002, zitiert nach Schulze et al., 2006) für einige eher fragwürdig zu sein. Einige der von Bar-On vorgeschlagenen Komponenten stehen bestenfalls indirekt zu emotionalen Prozessen in Verbindung, z.B. Problemlösen oder Realitätsprüfung. Deshalb kann das Konstrukt nicht emotional genannt werden. Andere Komponenten benennen nicht eine Fähigkeit, sondern Eigenschaften, die sich auf die von Menschen bevorzugten Verhaltensweisen, z.B. soziale Verantwortlichkeit, beziehen. Auch deshalb kann das Konstrukt nicht als Intelligenz bezeichnet werden. Obwohl unter Intelligenzforschern grosse Einigkeit darüber herrscht, dass es neben der klassischen Intelligenz weitere Eigenschaften gibt, die Erfolg vorhersagen können, lehnen es die meisten von ihnen ab, diese Merkmale als Intelligenzkomponenten zu klassifizieren. Die Verschwommenheit trifft stärker auf Bar-Ons Modell zu. Wenn Fähigkeiten und Eigenschaften und sowohl emotionale wie nicht-emotionale Konstrukte als emotionale Intelligenz bezeichnet werden können, wo sind dann die notwendigen Grenzen eines solchen psychologischen Konstrukts? Ist dann der ganze Bereich der Persönlichkeitspsychologie einfach ein Bereich emotionaler Intelligenz? (vgl. Schulze et al., 2006).

Einige Aufmerksamkeit hat das Thema in der breiten Öffentlichkeit in erster Linie durch den Bestseller „Emotionale Intelligenz“ von Goleman (2011) genommen. Goleman stellt die These auf, dass emotionale Intelligenz ein wichtiger Garant für Erfolg im Leben darstellt und diese emotionalen Fähigkeiten erlern- und trainierbar sind – „sofern wir uns die Mühe machen, sie (die Kinder) darin zu unterweisen“ (Goleman, 2011, S.56). Nach diesem Erfolg legte er 1999 mit dem Buch „Working with emotional intelligence“ nach und arbeitete die Bedeutung emotionaler Kompetenzen im Arbeitsleben heraus. In der deutschen Fassung ist das Buch interessanterweise unter dem Titel „Der Erfolgsquotient“ erschienen, was wieder die enge positive Verknüpfung deutlich macht, die Goleman ständig propagiert. Er behauptet sogar, dass die emotionale Kompetenz in allen Berufen und in jedem Bereich doppelt so wichtig ist, für eine herausragende Leistung wie rein kognitive Fähigkeiten. Erfolg auf den höchsten Ebenen, in Führungspositionen, liesse sich praktisch zu hundert Prozent mit emoti-

onaler Kompetenz erklären (Goleman, 2008). Eine empirisch haltbare Fundierung dieser Aussage gibt es weder zu diesem Statement, noch zu vielen anderen starken Behauptungen, die Goleman in seinen Büchern aufstellt, weshalb seine Wissenschaftlichkeit immer wieder in Frage gestellt wird. Diese Behauptungen spornten jedoch wissenschaftliche Forschung zu dem Konstrukt an (Schulze et al., 2006). Die Basis, auf die sich Goleman hauptsächlich bezieht ist das Modell von Salovey & Mayer (1990). Auffällig ist, dass sich Goleman aus den ursprünglichen drei Armen des Modells fünf Komponenten herauszieht und das aus den verschiedensten Ebenen. Die drei Hauptarme „Selbstwahrnehmung“, „Emotionsregulation“ und „Nutzung von Emotionen“ übernimmt er sinngemäss, wobei er den dritten Arm auf den Bereich der „Motivation“ reduziert. Dieser Aspekt ist jedoch sehr umstritten. Von den einen wird kritisiert, dass er sich hierbei um ein Persönlichkeitsmerkmal handelt, das im Bereich der Intelligenzen nichts zu suchen hat, die anderen unterstützen Goleman in der Integrität dieses Faktors (vgl. Schulze et al., 2006). Den Aspekt der „Empathie“ greift sich Goleman aus der dritten Gliederungsebene Salovey & Mayer (1990) heraus und nimmt ihn als vierten Baustein auf. Als letztes nennt er noch den Umgang mit Beziehungen, bzw. den Umgang mit Emotionen anderer, den er unter dem Punkt „soziale Fähigkeiten“ beschreibt. In Abbildung 7 sind alle Komponenten und deren Bezüge aus dem Modell von von Salovey & Mayer (1990) in ihren aktuellen Begrifflichkeiten anschaulich dargestellt (vgl. Goleman, 2008)



Abbildung 7 – Konzept der emotionalen Intelligenz nach Goleman

Die fünf Bausteine beinhalten folgende Fähigkeiten (vgl. Goleman, 2008)

- *Selbstwahrnehmung*
Ist die Grundlage der emotionalen Intelligenz. Sie schliesst die Fähigkeit ein, seine Gefühle laufend zu beobachten, zu erkennen und dieses Wissen, bzw. die dadurch entstehenden Präferenzen, in Entscheidungen mit einzubeziehen. Diese „Achtsamkeit“ (vgl. Goleman, 2011) wie er es in seinem Buch auch beschreibt, ist eine neutrale Einstellung und nicht urteilend, wie „ein interessierter, aber unbeteiligter Zeuge. Diese Metakognition, z.B. festzustellen, dass man gerade Wut empfindet, ist ein erster Schritt zu einer Kontrolle über Gefühle.
- *Emotionale Selbstregulierung*
Bezeichnet die Handhabung der eigenen Gefühle, Impulse und Ressourcen. Als Kern dieser Regulierung bezeichnet Goleman (2011) den Gratifikationsaufschub, d.h. einen Impuls aufschieben, bzw. widerstehen zu können um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.
- *Empathie*
Ist die Wahrnehmung der Gefühle, Bedürfnisse und Sorgen anderer. Die entscheidende Fähigkeit hierbei ist die Deutung nonverbaler Zeichen im Ausdruck anderer.
- *Soziale Fähigkeiten*
Bedeutet in sozialen Situationen die Beziehungsgeflechte zu erkennen und reibungslos zu interagieren, um zu überzeugen, zu steuern, zu verhandeln, Streitigkeiten zu schlichten und letztendlich, um erwünschte Reaktionen in anderen hervorzurufen. In diesem Baustein fließt Golemans Intention „gut“ zu handeln am meisten mit ein.
- *Motivation*
Ist eine emotionale Tendenz, von der man sich leiten lassen soll, da sie das Erreichen von Zielen erleichtert. Inbegriffen ist dadurch das Streben, die Initiative zu ergreifen, sich zu verbessern und bei Rückschlägen nicht aufzugeben. Goleman (2011) nennt Hoffnung und Glauben und Optimismus als Motivatoren.

Später bevorzugen Goleman, Boyatzis und Mckee (2010) nur vier Gebiete der emotionalen Intelligenz. Diese vier Gebiete werden in ihrem Buch „Emotionale Führung“ beschrieben:

1. *Selbstbewusstsein:*
Emotionales Selbstbewusstsein, genaue Selbstbewertung und Selbstvertrauen.
2. *Selbst-Management:*
Emotionale Selbstkontrolle, Ergebnisorientierung, Anpassungsfähigkeit, Initiative und Optimismus.
3. *Soziales Bewusstsein:*

Einfühlungsvermögen, organisatorisches Bewusstsein und Serviceorientierung.

4. *Relationship-Management:*

Inspirative Führung, Einfluss auf die Entwicklung anderer, Konfliktmanagement, Bildungsaufbau, Teamwork und Zusammenarbeit, Kommunikation.

Goleman betont, dass diese Komponenten der emotionalen Intelligenz nicht angeborene Talente sind, sondern erlernte Fähigkeiten. Nach Goleman (2011) impliziert eine hohe emotionale Intelligenz, Vorteile in vielen Lebensbereichen und ist massgebend für Erfolg in der Schule, im Beruf sowie in allen sozialen Beziehungen. Er bekräftigt diese These durch Untersuchungen, die eben diese Fortschritte bereits gezeigt haben. Als Beispiele zieht er unter anderem das „Child development project“ (1995) oder das wohl bekanntere „Paths“-Projekt (1995) heran, deren überwiegend positive Ergebnisse er im Anhang aufzählt. Dadurch bekommt das lebendig geschriebene Buch zudem einen Anschein von wissenschaftlicher Seriosität, da es sich auf wissenschaftliche Gebiete wie Psychologie, Psychiatrie, Hirnforschung und Pädagogik bezieht, obwohl Goleman das Vorgehen und die genaue Durchführung nicht näher erläutert.

Zwischenfazit:

Es kann gesagt werden, dass über die genaue Bedeutung des Begriffs Emotionen bis heute keine zufriedenstellende Antwort gefunden wurde. Hingegen die Definition von Intelligenz ganz klar beschrieben werden kann. Sie besteht aus verschiedenen Facetten. Trotz den vielfältigen Ausprägungen von Intelligenz steht die logisch mathematische Intelligenz im Vordergrund. Diese kann einfach mit einem IQ Test gemessen werden. Bei der emotionalen Intelligenz hingegen besteht auch keine einheitliche Definition. Zur Erklärung der emotionalen Intelligenz gibt es mehrere Modelle, die grob eingeteilt entweder zum Fähigkeitsbereich oder zum Bereich der gemischten Modelle gehören.

3.1.6 Soziale und emotionale Intelligenz: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Soziale und emotionale Intelligenz üben eine starke intuitive Anziehungskraft aus. Unsere Erfahrung mit anderen Menschen in sozialen Settings und mit unseren Beobachtungen sozialer Interaktion, bestätigen, dass Menschen sich in ihrer Fähigkeit unterscheiden, andere zu verstehen und sich in Beziehungen klug zu verhalten (E. L. Thorndike, 1920, vgl. Schulze et al., 2006). Ebenso offenkundig ist, dass Menschen über unterschiedlich hohe Fähigkeiten verfügen, Emotionen wahrzunehmen und auszudrücken, in Gedanken zu assimilieren, zu verstehen und rational damit umzugehen. Schliesslich bestehen auch Unterschiede in der Fähigkeit, Emotionen angemessen zu regulieren, sei es bei einem selbst oder bei anderen Personen (Mayer, Salovey & Caruso, 2000; Mayer & Salovey, 1997, vgl.

Schulze et al., 2006). Zusätzlich ist die Annahme plausibel, dass Menschen, die sich sozial und emotional intelligent verhalten, allgemein erfolgreicher sind (z. B. in engen Beziehungen oder im Beruf). Andere bemerkenswerte Ähnlichkeiten zwischen den beiden Gebilden werden ersichtlich, wenn wir E. L. Thorndikes (1920, vgl. Schulze et al., 2006, S. 102) Definition sozialer Intelligenz: „Andere verstehen und in interpersonalen Beziehungen klug handeln“ und die Definition emotionaler Intelligenz von Mayer, Salovey und Caruso (2000, vgl. Schulze et al., 2006, S.102): „Wahrnehmung und Ausdruck von Emotion, Verstehen von und Schlussfolgerungen ziehen aus Emotionen sowie Regulation von Emotionen bei sich selbst und bei anderen“, nebeneinander betrachten. Beide Definitionen sind weit gefasst. Jede beinhaltet sowohl kognitive (z. B. Verstehen und Wahrnehmen) als auch verhaltensbezogene Komponenten (z. B. Handeln, Emotionen anderer regulieren). Tatsächlich umfassen aber die kognitiven und verhaltensbezogenen Komponenten beider Definitionen jeweils vielfältige und sich überlappende Prozesse. Zum Beispiel kann unter „Wahrnehmen“ die Beachtung und Interpretation sozialer und emotionaler Anzeichen verstanden werden. Ebenfalls bedeutet „Emotionen anderer regulieren“ sich für eine Strategie zu entscheiden und diese anzuwenden (z. B. beruhigendes Zureden), den Erfolg dieser Strategie zu überwachen und unter Umständen zu einer anderen Strategie überzugehen, falls die gewählte nicht zum Erfolg führen sollte. Die plötzliche Popularität, die die emotionale Intelligenz in den 90er Jahren erlebte, mag darüber hinwegtäuschen, dass dieses Intelligenzkonstrukt lediglich in seiner Wortschöpfung neu ist, die Fähigkeiten, die dieses Konzept charakterisieren, jedoch schon vor einiger Zeit erkannt worden sind. Somit kann gesagt werden, dass soziale und emotionale Intelligenz sich überschneiden, multidimensional und voneinander abhängig sind. Doch auch weiterhin werden Wissenschaftler und Psychologen neue Fähigkeiten „entdecken“, die für einen emotional intelligenten – oder wie auch immer dieses Konstrukt dann heißen mag - Menschen unerlässlich sind. So hat zum Beispiel der amerikanische Psychologiepsychologe Sternberg bereits die „Erfolgsintelligenz“ entdeckt, die eine Kombination aus emotionaler Intelligenz und dem Intelligenzquotienten darstellt (Jetter & Skrotzki, 2005). Laut Sternberg besteht die Erfolgsintelligenz aus drei Komponenten. Erst die Harmonie und die Ausgewogenheit aller drei Komponenten schaffen die Voraussetzung für Erfolg.

Die drei Komponenten der Erfolgsintelligenz nach Sternberg

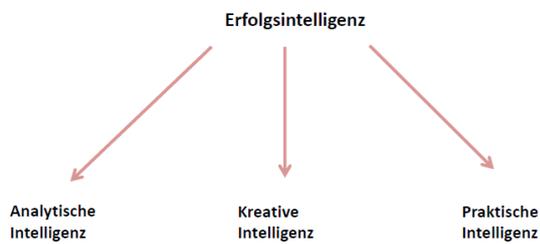


Abbildung 8 – Die drei Komponenten der Erfolgsintelligenz nach Sternberg

Diese soll noch Erfolg versprechender sein, als die emotionale Intelligenz. Ob sich dieses Konzept durchsetzt und ebenfalls eine Welle der Euphorie auslösen wird – wie es nach der Veröffentlichung des Bestsellers von Goleman der Fall war - bleibt abzuwarten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass soziale und emotionale Intelligenz durchaus Gemeinsamkeiten vorweisen und gar voneinander abhängig sind. Dies zeigt sich insbesondere, dass beide Definitionen sowohl kognitive als auch verhaltensbezogene Merkmale aufweisen.

3.2 Emotionen in Unternehmen

Emotionen sind uns - vor allem im Geschäftsleben - suspekt. Die Präferenz der Rationalität über die Emotionen ist seit der Antike geprägt. Schon bei den alten Griechen und Römern genoss die Rationalität mehr Ansehen als die Emotionen. Diese einseitige Sicht dominiert unsere Gesellschaft bis heute. Das westliche Erziehungssystem ist darauf ausgerichtet, Rationalität zu trainieren und auszubauen. In unserem Bildungssystem wird nicht gelehrt, Gefühle genauso wie das Denken als normalen, gleichberechtigten Teil des Menschen zu betrachten. Vielmehr werden die angehenden Manager darauf vorbereitet, ausschliesslich sachlich und wissenschaftlich zu denken. In vielen Unternehmen werden deshalb Emotionen immer noch als kaum ansprechbar und nicht behandelbar betrachtet. Die auf der reinen Rationalität des Menschen basierenden Theorien bleiben die beherrschenden Modelle bei Organisationen. Der Mythos der Sachlichkeit wird in Unternehmen und Organisationen zwar ständig beschworen, jedoch selten gelebt. Die heute an den Schalthebeln der Wirtschaft sitzende Managergeneration wuchs in einem Umfeld auf, in dem das Zeigen von Emotionen, insbesondere bei Jungen, als Schwäche ausgelegt wurde. Emotionen erscheinen in diesem Zusammenhang als Hindernis und Störfaktor. Viele Manager neigen dazu, Unternehmen als rein betriebswirtschaftliche Grössen zu sehen und entsprechend zu steuern, Rationalität zu trainieren und auszubauen (Breuer & Frot , 2012).

Die Fokussierung auf die materielle Realität ist Realität. Es geht letztendlich in der Wirtschaft darum, ein Unternehmen zu strukturieren, damit durch die strategische Ausrichtung und optimierte Prozesse der Marktanteil und Umsatz erhöht und die Kosten reduziert werden können. Immaterielle Werte wie Lebensqualität, Spass und persönliches Wachstum werden tendenziell nach wie vor als reine Privatsache betrachtet, während das Unternehmen seine Mitarbeiter für ihren Arbeitseinsatz bezahlen.



Abbildung 9 – Die materielle Realität: Die Spitze des Eisbergs

Seit Mitte der neunziger Jahre treten jedoch mehrere Phänomene gleichzeitig auf, welche die Vorhersehbarkeit auf der Grundlage dieses materiell-mechanistischen Weltbildes mehr und mehr ins Wanken bringen, wie z.B. die Globalisierung, die Schnelligkeit der Marktzyklen und die zunehmende Komplexität. Wie in Abbildung 9 dargestellt, reicht die materielle Realität nicht mehr aus, um erfolgreich zu sein. Wie eine Change Management Studie 2008 von Capgemini (vgl. Breuer & Frot, 2012) zeigt, gehören Komplexität und Beschleunigung zu den fünf Megatrends. Gemäss Breuer und Frot zeigen die neusten Studien deutlich, dass der erhebliche Einfluss der weichen Faktoren auf die Business-Realität mit Macht ins Bewusstsein der internationalen Manager drängt. Es wird immer deutlicher, dass die Soft Facts ebenso gefragt sind wie die Hard Facts. Der verborgene Teil des Eisbergs, wie in Abbildung 10 dargestellt, bleibt zum grossen Teil unbewusst oder gar tabu. Denn die immaterielle Realität beeinflusst die Art und Weise, wie Mitglieder einer Organisation ihre eigenen und gemeinsamen Tätigkeiten wahrnehmen, interpretieren, steuern und bewerten. Gefühle und Emotionen wie Stolz, Freude, aber auch Angst, Neid und Ärger üben einen grossen Einfluss auf die Mitarbeiter und ihre Arbeitsbeziehungen untereinander aus.



Abbildung 10 – Die immaterielle Realität: Der verborgene Teil des Eisbergs

3.2.1 Emotionale Führung im Rahmen der Führungsforschung

Nach der Definition von Rosenstiel (2009, zitiert nach Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2011, S.82) ist „Führung die bewusste und zielbezogene Einflussnahme von Menschen.“ Diese zielorientierte Gestaltung kann sich sowohl auf Personen als auch auf Unternehmen beziehen. Es ist daher zwischen Personalführung einerseits und Unternehmensführung andererseits zu unterscheiden. Bei der Personalführung wird der Begriff „Gestaltung“ häufig durch „Beeinflussung“ ersetzt, da die Personalführung auf die Beeinflussung des Verhaltens der im Unternehmen beschäftigten Personen ausgerichtet ist. Der Grad der Einflussnahme von Vorgesetzten (Führern) auf Untergebene (Geführte) bzw. der Grad der Partizipation der Mitarbeiter an den Massnahmen der Führungsorgane kann unterschiedlich gestaltet werden. In den unterschiedlichen Verhaltensmustern kommen verschiedene Führungsstile zum Ausdruck.

Die erste Phase der Führungsforschung zu Beginn dieses Jahrhunderts war geprägt von der Suche nach spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen, die angeblich einen Führer auszeichnen. Grundidee der Eigenschaftstheorie war die Überzeugung, dass Führungspersönlichkeiten einen Katalog idealer Eigenschaften besitzen müssen, um für Führungsaufgaben geeignet zu sein. Während in den 20er und 30er Jahren die Bedeutung physischer Eigenschaften, wie z.B. Alter und Körpergröße einer Führungsperson, erforscht wurde, wandte man sich in den späteren Untersuchungen vermehrt der Analyse geistiger Fähigkeiten, wie z. B. Intelligenz, Belastbarkeit, Kreativität, Selbstbewusstsein, Risikobereitschaft, Willensstärke zu. Welche gewaltig auseinanderliegenden Vorstellungen von Führung existieren, zeigt das Spektrum der Entwicklung, die Betriebe und Organisationen von 1945 bis heute durchlaufen oder noch nicht durchlaufen haben. Donnert (2003) unterscheidet die folgenden sechs Stufen:

A: Bis in die Fünfzigerjahre:

Der Grundsatz gilt: Die Führungskraft ist im Recht.

B: Ende der Fünfzigerjahre, Anfang der Sechzigerjahre:

Übertragen der Machtbefugnisse auf die Sachgebietsleiter.

C: Mitte und Ende der Sechzigerjahre:

Organigramme und Orientierung am „Kästchendenken“. Führung bedeutet hier planen, organisieren, kontrollieren.

Diese Entwicklung wurde erstmals unterbrochen durch die 68er-Bewegung.

D: Ende der Sechziger, Anfang der Siebzigerjahre:

In den Organisationen wird der „Mensch“ entdeckt, der menschliche Faktor.

E: Ende der Neunzigerjahre:

Im Zentrum steht das lebendige Unternehmen, das gekennzeichnet ist durch Kooperation und Erfolgsorientierung. Hierarchien werden abgebaut, Verantwortung wird delegiert.

F: Heute im 21. Jahrhundert:

Von den hierarchischen Strukturen wegkommend hin zu den Vernetzungen, Projektgruppenarbeit, Sicherung des Know-hows der Mitarbeiter, Lernfähigkeit der Mitarbeiter unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens, Betonung der Unternehmens- und Organisationskultur, Arbeitszeit-Flexibilisierung.

Die Konzepte des 21. Jahrhundert sind emotionspsychologisch ausgerichtet. Erstmals werden Emotionen hier in einem Atemzug mit und als wesentliche Komponente von Führung genannt. Die emotionale Komponente betonen besonders die Theorien über charismatische Führung, transformationale Führung und symbolische Führung (Nerdinger et al., 2011). Diesen Ansätzen ist gemein, dass sie besonders die Zukunftsvision von Führungspersonen betonen und darauf hinweisen, dass Führungsverhalten über rein kognitive Gesichtspunkte hinausgeht: Effektive Führer machen Emotionen zum Thema und beeinflussen die Werte und Gefühle ihrer Mitarbeiter. Der Ansatz von Goleman und seinen Kollegen (2010) fügt sich unverkennbar in diesen „New leadership approach“ ein. Wenn auch die Autoren viele Erkenntnisse als völlig neu präsentieren, erinnert ihre meisten Gedanken doch sehr stark an die Führungsforschung der letzten 15 Jahre.

3.2.2 Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor

Goleman (2011), vertritt die These, dass die emotionale Kompetenz gerade in Führungspositionen von erheblicher Bedeutung ist. Denn das Wesen der Führungspositionen eben ist es, andere dazu zu bringen, ihre Aufgaben effizienter zu erfüllen. Wenn Vorgesetzte unfähig sind mit anderen umzugehen, sinkt die Leistung aller. Zeit würde vergeudet, es kommt zu Verbitterung und die Motivation und das Engagement müssen darunter leiden, Feindseligkeit und Apathie werden sich ebenfalls auf diesem Wege ausbreiten. Die Stärken und Schwächen eines Vorgesetzten in emotionaler Kompetenz haben für die Organisation messbare Auswirkungen, so Goleman (2008) sie schlagen sich als Gewinne oder Verluste nieder. Auch ist Goleman (2010) der Ansicht, dass für herausragende Leistungen in allen Berufen und in jedem Bereich emotionale Kompetenz doppelt so wichtig ist, wie rein kognitive Fähigkeiten. Erfolg auf höchsten Ebenen, in Führungspositionen, lässt sich praktisch zu hundert Prozent mit emotionalen Kompetenzen erklären.

Eine neue Studie von Blickle et al. (2011), belegt, dass es einen Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Karriere gibt. Denn wer sich gut in die Gefühle anderer hineinversetzen kann, steigt im Beruf schneller auf. Dieser Zusammenhang wird in der aktuellen Studie gezeigt. Dieser gilt allerdings nur für besonders karriereorientierte Personen. Für sich allein genommen, erlaubt das Mass emotionaler Intelligenz ("EQ") kaum Voraussagen über den Berufserfolg.

Doch warum spielt ein hoher EQ für die Karriere überhaupt eine Rolle?

Menschen mit einem feinen emotionalen Sensorium sind oft Meister in der Kunst, zwischen den Zeilen lesen. Wer bereits eine Schlüsselposition ausübt, profitiert von einem hohen emotionalen Einfühlungsvermögen. Im Job muss man nicht nur Entscheidungen treffen. Es kommt auch darauf an, die emotionale Reichweite dieser Entscheidungen vorauszusehen. Wird diese Kunst beherrscht, so kann man seine Mitarbeiter in Veränderungsprozessen besser mitnehmen. 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 des 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 Füh-

rungskraft fähig sein, mit bedrängenden Emotionen wie zum Beispiel Angst oder Aggressionen angemessen umzugehen und diese adäquat auszudrücken, so dass 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 Führungsperson in anspruchsvollen und sich laufend veränderten Führungssituationen auf ihre Bezugspersonen – wie zum Beispiel unterstellte Mitarbeiter, Kunden, Kollegen, Vorgesetzte usw. – immer wieder neu emotional einstellt, sich in diese hineinversetzt und ihre Rolle neu zu definieren weiss. Auf diese Weise kann eine Führungsperson die Gefühle der anderen wahrnehmen und erkennen, um dann entsprechend auf diese einzugehen und auf deren Entwicklung bewusst einzuwirken. So 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. Zudem ermöglicht das damit verbundene Selbstvertrauen eine weit gehende Ausschöpfung der eigenen Kompetenzen. Wenn eine Führungskraft ausserdem vollumfänglich in ihrer Rolle oder Tätigkeit aufgeht und ihre Emotionen auf die vorliegenden Aufgaben ausrichten kann, wird sie einen hohen Grad an Leistungsfähigkeit und Kreativität erreichen (Kets de Vries , 2002).

3.2.3. Einfluss auf die Führung

Für Führungspersonen ist es von grundlegender Wichtigkeit, stabile und positive Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen. „Führung“ definiere ich in diesem Kontext als die Fähigkeit einer Person, andere im positiven Sinn zu beeinflussen und auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten, um die Zufriedenheit und Leistung der Gruppe (oder des Individuums) zu erhöhen und somit den Erfolg des gesamten Unternehmens zu steigern. Nach dieser Definition ist also nicht nur das Top-Management mit Führungspersonen besetzt. Dieselben Mechanismen einer Führungssituation greifen auch in sehr viel kleinerem Massstäben: Ein erfahrener Mitarbeiter in einem Kleinunternehmen mit drei Mitarbeiter führt ebenso wie ein Mitarbeiter, dem gerade einen Praktikant unterstellt worden ist oder jemand, der in eine Gruppendiskussion lenkend eingreift. Um Führungsperson zu sein muss nicht immer zwingend eine höhere Position im Unternehmen vorherrschen. Manchmal reicht auch einfach die Erfahrung, das Charisma oder die Ambition, Struktur in eine Gruppe hineinzubringen. Aus diesem Grund wird hier ganz allgemein von Führungssituation gesprochen. In Studien, welche solche Führungssituationen untersuchen, habe ich folgendes über EI und deren Einfluss gefunden. In den Studien von Palmer et al., (2000) und Barling et al. (2000) wurde gezeigt, dass Manager charismatischer, individuell aufmerksamer und motivierender waren, wenn sie über eine hohe EI verfügten. Lopes et

al., (2004) fanden einen Zusammenhang zwischen hoher EI und high quality social relationships.

Angefangen hat alles mit Daniel Goleman. Mit seinen Gedanken zur emotionalen Intelligenz traf er den Zeitgeist. Was aber ist so bahnbrechend an seinen Thesen? Goleman hat dafür gesorgt, dass die „soft-skills“, die weichen Themen ins Management kommen oder sogar zurückkehren, denn zuvor haben Technokratie und Zahlenthemen die Diskussion um erfolgreiche Unternehmensführung dominiert. Auf der Suche nach dem Unterschied zwischen dem durchschnittlichen Mitarbeiter und dem erfolgreichen Manager ist ihm aufgefallen, dass Intelligenz und Wissen notwendig sind, aber nicht hinreichende Bedingung für beruflichen Erfolg. Im Beruf kommt es nicht nur auf den IQ, sondern auch auf dem EQ an. Bei Führungskräften schlägt sich der EQ in Motivation nieder, der Fähigkeit, auch den Standpunkt anderer Menschen intuitiv zu verstehen, in der Qualifizierung zur Teamarbeit und in der informellen Führung von Organisationen. In der Summe sind diese Faktoren ausschlaggebend für den Führungserfolg. In seinem Buch über emotionale Führung von Goleman et al. (2010, S. 21) verdeutlicht er dies mit folgender Aussage: „Schon immer hatten Anführer – ob es Stammeshäuptlinge oder Schamanen waren – ihren übergeordneten Platz in der Gruppe, weil ihre Führung emotional überzeugend war“. Im Prinzip hat sich bis heute nichts geändert. Es gehört zu den grundlegenden Aufgaben einer Führungskraft, die kollektiven Emotionen in eine positive Richtung zu lenken und den Smog zu beseitigen, der durch negative Emotionen entsteht“. Gute Führungskräfte haben ein gutes Bild davon, wer sie sind. Sie können mit schlechten Gefühlen umgehen, bleiben auch bei Niederlagen optimistisch und können Gefühle anderer Menschen erspüren. Gute geführte Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie emotional intelligente Mitarbeiter fördern. Denn wer seinen Gefühlsaushalt unter Kontrolle hat, kann eine gute Arbeitsstimmung schaffen und seine Umgebung zu Leistung motivieren. Harte Managementkompetenzen wie Innovationsfähigkeit, Entscheidungsfreude und Fachwissen reichen nicht allein aus, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Zwischenmenschliche Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie und ein kooperativer Führungsstil kommen als unabdingbare Voraussetzung hinzu. Die Balance zu harten und weichen Qualifikationen ist zum entscheidenden Erfolgsfaktor geworden und prägt eine Führungskultur (Golks, Scheiner, & Riech, 2005).

Vielleicht ist es nachvollziehbar, dass wir dazu tendieren, Führung mit rationalen Argumenten zu beschreiben und damit zu verwissenschaftlichen. Ich bin aber überzeugt, dass Führung ein zutiefst emotionales Thema ist. Führung entsteht seit jeher aufgrund ganz natürlicher Auswahlkriterien. Schon bei den meisten Herdentieren, wie z.B. bei den Pferden, finden regelmässige Zweikämpfe

statt. Das stärkste und erfahrenste Pferd wird zum Leittier und führt die Herde an. Es dient der Herde als Vorbild und gibt ihr durch sein Verhalten und Erfahrung die nötige Sicherheit. In menschlichen Gemeinschaften sind Führungsaufgaben weit komplexer. Viele Führungskräfte erlangen ihre Position nicht aufgrund von Bewährungsproben sondern werden durch die Organisation in ihre Position befördert, ohne ihrer Rolle emotional gewachsen zu sein. Zum Teil scheint diese Führung oberflächlich zu funktionieren, solange es dem Unternehmen gut geht und nicht die qualitativen Aspekte gefragt sind. Denn wer die Gefühle seiner Mitarbeiter nicht ernst nimmt oder glaubt, seine eigenen Gefühle nicht einbringen zu müssen, wird als Führungskraft keine Anerkennung finden, sondern lediglich von seinen Mitarbeitern geduldet. Solch emotionslose Chefs strahlen keine Führungskraft aus. Statt motivierende Persönlichkeiten sind sie lediglich Objekt einer Organisation. Es fehlt ihnen an Energie, die Ressourcen der Mitarbeiter zu mobilisieren.

Dies zeigt auch eine Studie des Gallup Institutes, das jedes Jahr Arbeitnehmer der wichtigsten Industriestaaten nach ihrer emotionalen Bindung an ihre Unternehmung befragt. Es zeigt, dass die Staaten, in der traditionell die Gefühle am Arbeitsplatz unterdrückt werden, regelmässig auf den schlechteren Plätzen liegen (vgl. Blochberger, 2010). Gemäss Blochberger (2010) besitzen echte, erfolgreiche Führungskräfte eine emotionale Ausdrucksfähigkeit, die beim Mitarbeiter eine starke Resonanz erzeugt. Je nach Situation kann so ohne Umwege auf die Bedürfnisse eingegangen und die notwendige Stimmung erzeugt werden. Somit ist es unabdingbar, dass eine Führungskraft zuerst die eigenen Emotionen versteht und relativieren kann, um sie auch zum Nutzen der Gemeinschaft einsetzen zu können. Dazu bedarf es der Selbsterkenntnis und Selbsterfahrung.

Zwischenfazit

Nach wie vor haben Emotionen in vielen Unternehmen keinen Platz. Durch die veränderten Umweltfaktoren werden jedoch neben den Hard Facts länger wie mehr auch die Soft Facts wichtig. Dieser Aspekt wird auch in den neuzeitlichen Führungskonzepten berücksichtigt, da diese für den Erfolg eines Unternehmens an Bedeutung gewinnen. Emotionale Intelligenz hat durchaus einen Einfluss auf die Führung. Ist diese vorhanden sind die Mitarbeiter motivierter und demzufolge leistungsfähiger.

3.2.3 Führungsstile

3.2.3.1 Traditionelle Führungsstile

Die als bekannt vorausgesetzten Führungsstile sind (vgl. von der Linde & von der Heyde, 2007):

Autoritärer Führungsstil

Die Führungskraft trifft alle Entscheidungen selbst ohne Mitwirkung der Mitarbeiter, die in der Rolle der „Untergebenen“ zu sehen und ständiger Kontrolle ausgesetzt sind. Vorrangiges Ziel ist hierbei die Aufgabenerfüllung, individuelle Belange der Mitarbeiter werden nicht berücksichtigt.

Patriarchalischer Führungsstil

Dieser Führungsstil ist dem autoritären Führungsstil verwandt, wobei Mitarbeiter zusätzlich in die Rolle der in Abhängigkeit gehaltenen „Kinder“ geraten. Verkörpert eine Führungskraft den autoritären und den patriarchalischen Führungsstil, könnte sie sich über ihre Mitarbeiter so äussern: „Ich habe die Anweisung gegeben: Kinder, lasst das liegen!“

Laissez-faire-Führungsstil

Es werden keine gemeinsamen Ziele vorgegeben oder erarbeitet; die zur Entscheidungsfindung wichtigen Informationen sind zwar bereitgestellt, die Führungskraft macht im Entscheidungsprozess jedoch keinen oder nur einen geringen Einfluss geltend. Der Laissez-faire-Stil wird auch als Gleichgültigkeitsstil bezeichnet, bei dem die Kontakte zwischen Leitung und Mitarbeitern minimal sind. Fragen der täglichen Arbeit wie Planung und Organisation werden von der Gruppe bearbeitet; wegen unterschiedlicher Meinungen kann es hier vorkommen, dass es weder zu einer Lösung noch zur Umsetzung wichtiger Fragestellungen kommt.

Kooperativer Führungsstil

Funktion des kooperativen oder partnerschaftlichen Führungsstils ist die bestmögliche Aufgabenerledigung bei gleichzeitig grösstmöglicher Zufriedenheit der Mitarbeiter. Zentrale Führungsinstrumente sind hierbei Gespräch und Teamarbeit, dem Mitarbeiter als Partner wird Mitverantwortung übertragen; es besteht die Grundhaltung einer nicht-hierarchischen Zusammenarbeit, bei der ein hohes Mass an Selbstständigkeit ermöglicht wird. Anstelle von Geltungs- und Machtstreben wird partnerschaftlich gedacht und gehandelt.

Situations- und personenbezogener Führungsstil

Bei diesem Führungsstil wird darauf geachtet, das Führungsverhalten der Situation und den Mitarbeitern anzupassen. Es können Situationen entstehen, wo Autorität durchaus erforderlich ist, da z.B. rasch gehandelt werden muss. Sind jedoch genügend Spielräume vorhanden, ist ein kooperativer Führungsstil angesagt. Dieses Führungsverhalten setzt bei der Führungskraft Flexibilität und gute Menschenkenntnis voraus.

3.2.3.1 Führungsstile nach Goleman

Der situations- und personenbezogene Führungsstil weist auf den Führungsstil-Ansatz von Daniel Goleman hin. Er stellt die höchsten Anforderungen an eine Führungskraft; vorausgesetzt wird neben der Flexibilität ein hohes Mass an sozialer Kompetenz. In seinem Artikel: „Durch flexibles Führen mehr erreichen“ zeigt Goleman (2000) den Zusammenhang auf zwischen dem Verfügen über soziale Kompetenz, (er nennt sie „emotionale Intelligenz“), dem Beherrschen einer Vielfalt von Führungsstilen und den positiven Auswirkungen auf Betriebsklima sowie Leistung der Mitarbeiter. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Erhebung wurden weltweit etwa 4'000 Manager zu ihrem Führungsverhalten befragt. Als Ergebnis kristallisierten sich sechs Führungsstile heraus, die von erfolgreichen Managern sehr flexibel und virtuos eingesetzt, d.h. je nach Situation im Lauf des Arbeitsalltags gewechselt werden und mit „verschiedenen Komponenten von emotionaler Intelligenz“ zusammenhängen

Der autoritäre Stil

Wie bereits dargestellt, ist der autoritäre Führungsstil wenig effektiv. Er dient weder dem Betriebsklima noch der Eigeninitiative der Mitarbeiter. Allerdings kann es Situationen und Anlässe geben, wo der autoritäre Stil durchaus angebracht ist.

Der autoritative oder visionäre Stil

Dieser Führungsstil ist der Aufruf, eine klar durchdachte Vision zu verwirklichen. Begeisterungsfähigkeit und das Mitreissen können einer Führungskraft ist beim visionären Stil sehr wichtig. Es ist leicht vorstellbar, dass dieser visionäre Führungsstil besonders positiv ist, wenn bei einer „akuten Orientierungslosigkeit“ (s.h Goleman, 2000) ein neuer Kurs aufgezeigt wird, der eine motivierende und anspornende Wirkung hervorruft.

Der affiliative Stil

Beim affiliativen oder gefühlsorientierten Führungsstil sind der Führungskraft die Gefühle der Mitarbeiter wichtiger als Aufgaben und Ziele. Indem emotionale Bindungen aufgebaut werden, wird eine harmonische Atmosphäre geschaffen. Auf die Kommunikation wirkt sich der affiliative Stil sehr positiv aus, was wiederum fruchtbare Folgen für die Ideenbildung hat.

Ein affiliativer Führungsstil kann jedoch je nach Wesen der Mitarbeiter auch eine Orientierungslosigkeit bewirken. Nach Goleman (2000) kann die Kombination von visionärem Stil mit Vorgabe von Leistungsstandards, die für die Umsetzung einer Vision notwendig sind, und affiliativem Stil sehr wirkungsvoll sein.

Der demokratische Stil

Demokratisches Führungsverhalten zeichnet sich durch die Fähigkeit des Zuhören können aus, wodurch Vertrauen und Engagement hervorgerufen werden. Durch Mitbeteiligung wird auch das Ge-

fühl der Mitverantwortung gefördert.

Der leistungsorientierte Stil

Goleman (2000) führt aus, dass sich ein Leistungsfordernder Stil zerstörerisch auf das Betriebsklima auswirkt; erdrückt vom Leistungsanspruch der Führungskraft, sinkt das Engagement der Mitarbeiter, selbst wenn diese die hohen Forderungen an die eigene Person stellen. Erfolgreich könne ein leistungsorientierter Stil vor allem dann sein, wenn innerhalb eines Teams jedes Mitglied sowohl sehr motiviert als auch so kompetent und selbständig handle, dass kaum Vorgaben oder Koordination nötig seien.

Coaching

Eine coachende Führungskraft hilft Mitarbeitern, sowohl ihre individuellen Stärken und Schwächen zu erkennen, als auch eine zukünftige Tätigkeit vorzubereiten. Coaching muss allerdings auch gekonnt und beherrscht werden und setzt vor allem eine beiderseitige Lernbereitschaft voraus. Es sind die Kompetenzen der emotionalen Intelligenz, die es einer Führungskraft ermöglicht, sich aus dem Repertoire der verschiedenen Führungsstile situationsbezogen nach Belieben zu bedienen, ohne einem dieser Stile Untertan zu werden. Denn allen beschriebenen Führungsstilen, besonders dem visionären, affiliativen, demokratischen und dem coachenden, liegen Fähigkeiten im Bereich der sozialen Kompetenz zugrunde wie Empathie, Kommunikation, Teamführung, Selbstreflexion, Zusammenarbeit und Förderung anderer. Kein Mitarbeiter, kein Unternehmen lässt sich in der Regel nur visionär, demokratisch oder fordernd zum Erfolg leiten. Das täglich wechselnde Spannungsfeld zwischen allen Beteiligten erfordert einen zielgerichteten Einsatz geeigneter Führungsmethoden. Eine emotional kompetente Führungskraft ist in der Lage, über alle Führungsstile zu verfügen und diese bewusst und erfolgreich zu platzieren.

Aber führt dann Führung ohne emotionale Intelligenz zu gar keinem Erfolg? Doch, sicher, es ist „lediglich“ eine Frage der Nachhaltigkeit. Abbildung 11 zeigt, dass der emotionalen Intelligenz bereits ein wesentlicher Anteil am beruflichen Erfolg zugesprochen wird. Unternehmen mit rein sachlich-rational orientierter Führung werden immer wieder Zeit, Kraft und Kosten für vermeintlich notwendige Reorganisations- und Schulungsmassnahmen aufwenden, um die Schwächen ihrer Führungsorganisation zu minimieren. (vgl. Blochberger 2010).

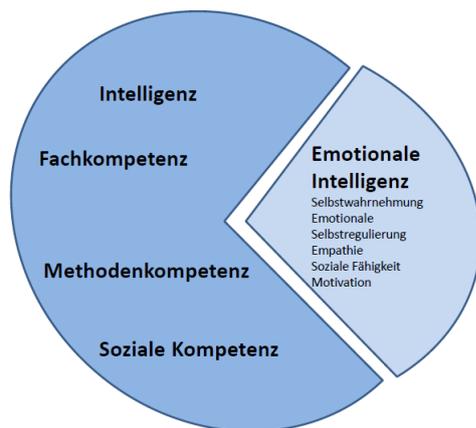


Abbildung 11 – Kompetenzen für den beruflichen Erfolg

Es gibt zahlreiche Werke über Theorien der Führung, die einen beträchtlichen Umfang haben. Die Führungstheorien sollen Auswirkungen, Ursachen und Prozesse der Führung beschreiben und erklären. Die zentralen Aspekte aus den Theorien verlangen immer Antworten, die sich nach ökonomischen Daten (Output) richten und den sozialen Bedingungen (Mitarbeiterzufriedenheit) Aufmerksamkeit schenken. Eine Königstheorie der Führung ist bis heute nicht gefunden und wird mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht gefunden, weil Führung immer mit Menschen zu tun hat (vgl. Nerdinger et al. 2011). Die gegenseitige Interaktion von Menschen ist sehr komplex und kompliziert. Ein guter Ansatz um dieser Komplexität entgegenzuwirken ist sicher der Ansatz, in dem die Führungsperson neben der fachlichen Kompetenz eine hohe emotionale Kompetenz mitbringt.

3.2.4 Einfluss auf die Teamarbeit

Die Bedeutung der emotionalen Intelligenz einer Führungskraft erstreckt sich nicht nur auf die Zusammenarbeit zu einzelnen Kollegen, sondern auch massgeblich auf die gesamte Organisationsstruktur. Glaubt man den Analysen in den letzten 20 Jahren, so sind Gruppenentscheidungen homogener Gruppen effizienter und zielorientierter als Entscheidungen einzelner Gruppenmitglieder. Voraussetzung hierfür ist aber das Vorhandensein emotionaler Intelligenz der Gruppe. Sie umfasst dieselben Komponenten (Selbstwahrnehmung, Emotionale Selbstregulierung, Empathie, Soziale Fähigkeit, Motivation) wie bei einer Führungskraft. Das heisst, im gemeinsamen Umgang wird sowohl auf die Stimmung der gesamten Gruppe wie auch auf Einzelemotionen geachtet und mit Empathie reagiert. Das Team übernimmt zudem die Verantwortung für eine effektive Zusammenarbeit. Die emotionale Intelligenz der Gruppe wird primär geprägt durch die Kompetenzen der entsprechenden Führungskraft sowie die Fähigkeiten zur emotionalen Intelligenz der einzelnen Gruppenmitglieder (Blochberger, 2010). Emotional intelligente Teams weisen nur noch vereinzelt Kleinkriege und Anfeindungen auf, was die Kommunikation untereinander wesentlich erleichtert und Entscheidungen beschleunigt.

Dies liegt primär an der gemeinsamen Identifizierung mit der Sache und der starken emotionalen Bindung untereinander. Jeder kennt seine Aufgabe und weiss, was er und seine Kollegen zu tun haben. Abstimmungen finden meist intuitiv ab. Durch eine Kultur kreativen Handelns entwickelt sich eine ungeahnte Dynamik, die das Team oft über sich hinaus wachsen lässt. Angespornt zu Höchstleistungen können so auch kleine Rückschläge nicht wirklich ins Gewicht fallen. (vgl. Blochberger, 2010). Je mehr ein Unternehmen auf den Einsatz emotional intelligenter Führungskräfte setzt, umso wahrscheinlicher ist eine Erfolgsgeschichte in allen Bereichen. Es ist die Verantwortung emotional intelligenter Führungskräfte, innerhalb der Organisation eine Resonanz durch die Einbeziehung der Mitarbeiter zu schaffen. Durch eine gemeinsame Vision können die Mitarbeiter auf die Stärken und Schwächen der Organisationsstruktur hinweisen, an ihnen arbeiten und somit die Qualität der gemeinsamen Arbeit stetig steigern. Um aber eine derart emotional intelligente Organisation zu erschaffen, müssen folgende Phasen durchlaufen werden (vgl. Goleman et al., 2010):

1. Analyse der emotionalen Realität der Gruppe
2. Gemeinsame Visualisierung des Ideals
3. Aufrechterhaltung der Emotionalen Intelligenz der Organisation

3.2.5 Einfluss auf das Arbeitsklima und den Geschäftserfolg

In Teams spielen die emotionalen Hinweise der Führungskraft eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeiter orientieren sich an diesen. Emotional relevantes Verhalten der Führung kann viele Formen annehmen, beispielsweise Lob, konstruktive oder destruktive Kritik, Unterstützungsangebote, Ignoranz, Auf- und Abwertung. Als „limbische Anziehungskraft“ bezeichnen Goleman et al. (2010) die „spürbare Wirkung auf das emotionale Gehirn der Menschen in seiner Umgebung“. Die Emotionen einer Führungskraft werden am leichtesten übernommen, wenn sie ihre Gefühle ausdrückstark vermittelt mittels Gesicht, Stimme und Gesten. Emotional intelligente Führer wirken anziehend, weil es Freude bereitet mit ihnen zu arbeiten. Dieses Führungsverhalten spiegelt sich auch im Arbeitsklima. In einer Organisation hängt das empfundene Arbeitsklima zu etwa 50 bis 70 Prozent vom Vorgesetzten ab (Goleman et al., 2010). Die eigenen Stimmungen auf die der anderen zu steuern ist ein Faktor, der wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Das Arbeitsklima hat einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation, die Höhe des Krankenstandes, die Arbeitsmoral und das Engagement der Mitarbeiter. Die Produktivität kann bis zu 20% gesteigert werden. Wenn positiv eingestellte Mitarbeiter zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um Kunden zufrieden zu stellen, bringen sie damit dem Unternehmen mehr Gewinn ein. Es gibt also einen direkten Zusammenhang zwischen der Bewertung des Serviceklimas durch die Mitarbeiter, der Kundenzufriedenheit und den Geschäftsergeb-

nissen. Abbildung 12 zeigt den Zusammenhang zwischen der Führungskraft, dem Arbeitsklima und dem Geschäftserfolg. Die Führungskraft hat eine grosse Einwirkung auf das Arbeitsklima, was sich wiederum im Geschäftserfolg oder Geschäftsmisserfolg widerspiegelt.

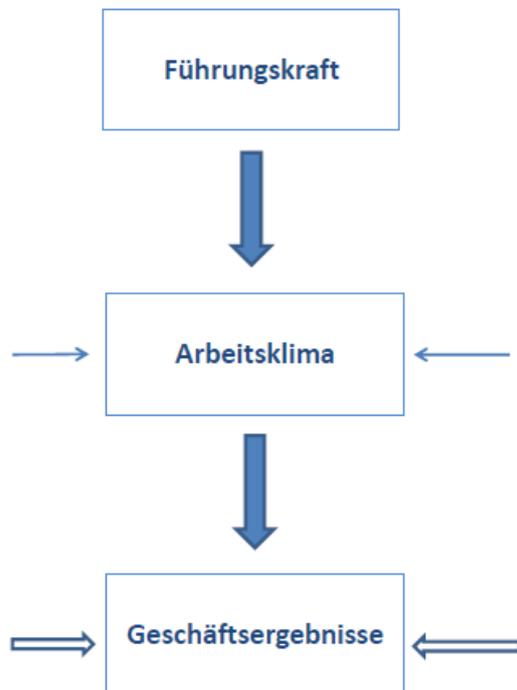


Abbildung 12 – Zusammenhang zwischen Führung, Arbeitsklima und Geschäftsergebnisse

Während Emotionen sehr intensiv und schnell vergänglich sind, sind Stimmungen weniger intensiv und länger andauernd. Stimmungen oder auch Gefühlszustände werden oft mit der Figur/Grund-Analogie von Emotionen unterschieden. Stimmungen stellen den diffusen formlosen sich weit erstreckenden Hintergrund dar, eine Art Dauertönung und wenig scharf. Emotionen sind hingegen umrissen, bedeutsam und haben Dingcharakter. Oft werden Stimmungen und Gefühle bezüglich Intensität, Objektbezogenheit und Dauer unterschieden (vgl. u.a. Otto, Euler und Mandl, 2000). Die meisten Autoren sind sich auch dahin gehend einig, dass Emotionen auf Stimmungen aufmodulieren, das heisst, Emotionen verstärken oder schwächen bestehende Stimmungen über gewisse Zeitstrecken. Ein emotional besetzter Vorgang verändert die Stimmung, wobei gute oder schlechte Stimmungen über längere Zeit anhalten und unsere Wahrnehmung prägen. Negative Emotionen wie etwa Ärger, Sorge oder ein Gefühl der Sinnlosigkeit lenken die Aufmerksamkeit von der Arbeit ab und stellen somit einen schädlichen Störfaktor dar. Goleman et al. (2010) weisen auf die Folgen von Führungskräften hin, die schlechte Stimmung verbreiten. Diese sind schlecht für ein Unternehmen, während diejenigen, die gute Stimmung verbreiten zum Erfolg eines Unternehmens beitragen. Wie Goleman et al. (2010)

schreibt ist eine gute Stimmung für Teams sehr wichtig. Die Fähigkeit einer Führungsperson, eine Gruppe begeistern zu können und eine kooperative Stimmung herbeizuführen, kann über den Erfolg ihrer Arbeit entscheiden.

Meine Erfahrung zeigt, dass es leider in der Wirtschaft nach wie vor zu wenig gute Vorgesetzte gibt. Vielleicht hängt dies mit dem Konkurrenzdruck zusammen, der dazu führt, dass jeder so hoch wie möglich aufsteigen will. Man trifft immer wieder Führungskräfte an, die gute Fachpersonen sind, aber nicht führen können. Vor allem in Krisenzeiten schaffen es Führungskräfte, nicht ihre Mitarbeiter hinter sich zu haben, da die qualitativen Aspekte fehlen. Durch ihr Verhalten verbreiten sie schlechte Stimmung, Frust und ein Arbeitsklima, in dem nicht gern gearbeitet wird. Dies schlägt auf die Motivation der Mitarbeiter, was früher oder später auch in der Leistung ersichtlich wird. Eine Organisation kann zwar jeden zum Vorgesetzten machen, die Mitarbeiter aber müssen die gewählte Person auch als Chef sehen, akzeptieren und schätzen.

Selber bin ich in der Konsumgüterbranche und war in einem Unternehmen tätig, welches in einer Krise steckte. Die Umsätze kamen nicht wie geplant, Preisverhandlungen waren an der Tagesordnung, Kunden strichen Produkte aus dem Sortiment oder sie wechselten gar zu einem günstigeren Anbieter. Nach der Kündigung des bestehenden Geschäftsführers kam eine neue Leitung. Die neue Geschäftsführerin verfügte über sehr gutes und profundes Fachwissen. Seit ihrem Eintritt verstärkte sich die Krise jedoch zunehmend. Sie steuerte unser Schiff auf hoher und damals recht stürmischer See. Leider brachte sie es nicht fertig, die Mannschaft hinter sich zu haben. Es gelang ihr nicht, mit ihren Mitarbeitern eine positive Beziehung aufzubauen und ein zuversichtliches Arbeitsklima zu schaffen. Hinzu kamen charakterliche Fehler, wie Launenhaftigkeit, Zynismus und Ungerechtigkeiten. Die notwendige Vertrauensbasis war mit der Zeit zerstört. Anfangs glichen die Mitarbeiter dies mit ihrer sozialen Kompetenz aus. Aber nach ca. eineinhalb Jahren war das Ausgleichspotential der Mitarbeiter überstrapaziert. Die Führungsfehler sind zu einem sich selbst verstärkenden Teufelskreis geworden. Die Folge daraus waren demotivierte Mitarbeiter, Kündigungen (25% der Belegschaft verliess das Unternehmen) und ein grosser Vertrauensverlust.

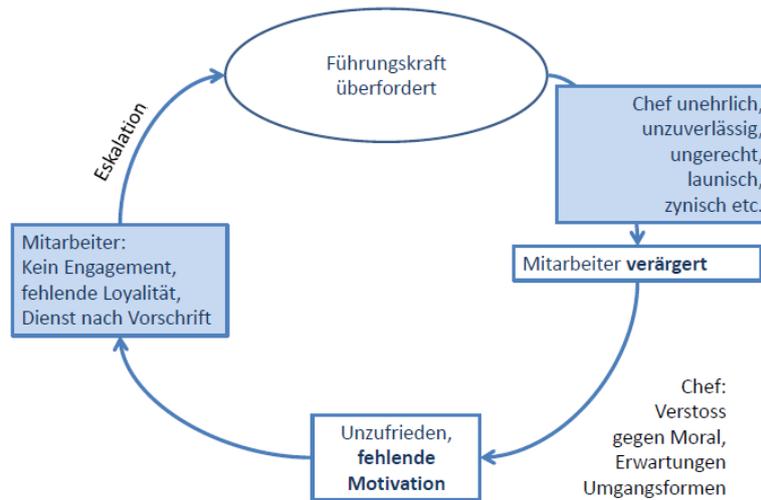


Abbildung 13 – Mangelnde Führungskompetenz

Wie in Abbildung 13 dargestellt macht sich eine mangelnde Führungskompetenz vornehmlich bemerkbar in Verstößen gegen Umgangsformen und die Moral oder Erwartung der Mitarbeiter an die Führungsfunktion. Sie führt in jedem Falle zur emotionalen Reaktion der Mitarbeiter. Mangelt es der Führungskraft an Sensibilität gegenüber diesen Reaktionen und steuert sie nicht sofort dagegen (interpersonale emotionale Intelligenz), kommt es zur Eskalation. Die Möglichkeiten der Mitarbeiter, auf die Führungsfehler zu reagieren sind vielfältig (Seidel, 2004 / 2008).

Doch gerade in Krisenzeiten ist es äusserst wichtig, dass Führungskräfte die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeiter mobilisieren können. Dies braucht mehr als nur Fachwissen. Es braucht eine emotionale Ausdrucksfähigkeit, eine kooperative Stimmung, eine Begeisterungsfähigkeit, die bei den Mitarbeitern eine starke Resonanz erzeugt, ein Vorgesetzter, der das Selbstvertrauen seiner Mitarbeiter stärkt und ein guter ein Kommunikationsfachmann, der fruchtbare Gespräche führen und in Gang bringen kann.

Zwischenfazit

Die richtige Führungstheorie wurde bis heute nicht gefunden. Verfügt jedoch eine Führungskraft über emotionale Intelligenz und kann sie situationsbezogen den richtigen Führungsstil verwenden, dann hat dies eine positive Auswirkung auf die Arbeit im Team, das Arbeitsklima und den Geschäftserfolg.

3.2.6 Können Führungskräfte emotionale Kompetenz erwerben?

Wie schafft eine Unternehmenskultur es nur mit emotional intelligenten Menschen zusammen zu arbeiten? Müssen alle Führungskräfte und Teile der Belegschaft durch neue, emotional intelligente Kollegen ausgetauscht werden? Es drängt sich also zwangsläufig die Frage auf, wie emotionale Intelligenz eigentlich entsteht. Wird sie angeboren? Ist sie vererbbar? Oder gehört sie genauso zu den erlernbaren Fähigkeiten wie laufen, lesen, reiten?

„Führer werden geboren, nicht gemacht.“ Bis zur Mitte des letzten Jahrhunderts war dies eine weit verbreitete Meinung in allen Bevölkerungsschichten. Erst als man die Führungsrolle als Interaktion zwischen „Führer“ und „Gefolgschaft“ verstanden hatte, revolutionierte sich die Ansicht über Führungskompetenzen. (Gordon, 2005, S. 27-29). Heute ist bewiesen, dass die Führungskompetenzen emotionaler Intelligenz im Gegensatz zur natürlichen Intelligenz nicht angeboren, sondern im Laufe der Entwicklung erlernt und erworben werden (Blochberger 2010). Die grösste Herausforderung dabei ist allerdings die richtige Selbstwahrnehmung der Führungskräfte. So haben zahlreiche Studien belegt, dass die Selbstwahrnehmung mit steigender Hierarchiestufe im Vergleich zur Einschätzung durch die Mitarbeiter stark abweicht. Dies liegt zum einen an der so genannten „Geschäftsführerkrankheit“, wenn Mitarbeiter wichtige oder unangenehme Informationen der Führungskraft vorenthalten und diese somit auch kein Feedback über ihr Verhalten und ihre Leistungen erhält. Zum anderen liegt es am Umstand, dass sich zahlreiche Führungskräfte ausser Stande sehen, sich bzw. ihr Führungsverhalten nachhaltig zu verändern.

Die häufigsten Trainingsprogramme für die Entwicklung der Fähigkeiten emotionaler Intelligenz sind auf den Neokortex (vgl. Kapitel 3.1.3) und weniger auf das limbische Gehirn ausgerichtet. Daher ist der Lerneffekt meist stark begrenzt. Im Gegensatz zum Neokortex, der als höchst effiziente Lehrmaschine gilt, läuft der Lernprozess im limbischen Gehirn wesentlich langsamer ab. Um alte Gewohnheiten zu verändern, ist hier viel Motivation, Feedback, Übung und Wiederholung notwendig. Der Ausbau der Fähigkeit zur Empathie zum Beispiel erfordert daher wesentlich mehr Anstrengung, als das Erlangen von Fachwissen auf einem bestimmten Gebiet. (Goleman et al. 2010).

Wie erreicht man also eine positive nachhaltige Veränderung des eigenen Führungsverhaltens?

Eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Entwicklung von Führungskompetenzen ist selbstbestimmtes Lernen, d. h. gezielt einen Aspekt der gewünschten Persönlichkeit zu entwickeln und zu stärken. (Goleman et al., 2010). Abbildung 14 zeigt das Lernmodell von Richard Boyatzis auf der Grundlage seiner 30-jährigen Erfahrung mit der Entwicklung von Führungskompetenzen erstellt, die

er im Rahmen seiner Arbeit als Unternehmensberater und wissenschaftlicher Forschung sammelte (Goleman et al., 2010). Selbstbestimmtes Lernen umfasst fünf Erkenntnisse. Das Ziel besteht darin, jede Erkenntnis als Instrument für Veränderungen zu verwenden, um eine emotional intelligente Führungskraft zu werden. Der Prozess besteht aus mehreren Schritten, die verschieden viel Zeit und Anstrengung erfordern. Menschen, die sich nachhaltig verändern durchlaufen die folgenden Phasen (vgl. Goleman et al., 2010):

- Erste Erkenntnis:** Mein ideales Selbst – Wer möchte ich sein?
- Zweite Erkenntnis:** Mein reales Selbst – Wer bin ich? Welche Stärken und Schwächen habe ich?
- Dritte Erkenntnis:** Mein Lehrplan – Wie kann ich meine Stärken ausbauen und meine Schwächen verringern?
- Vierte Erkenntnis:** Mit neuen Verhaltensweisen, Gedanken und Gefühlen experimentieren und sie in der Praxis anwenden.
- Fünfte Erkenntnis:** Beziehungen entwickeln, die die Veränderung unterstützen und fördern.

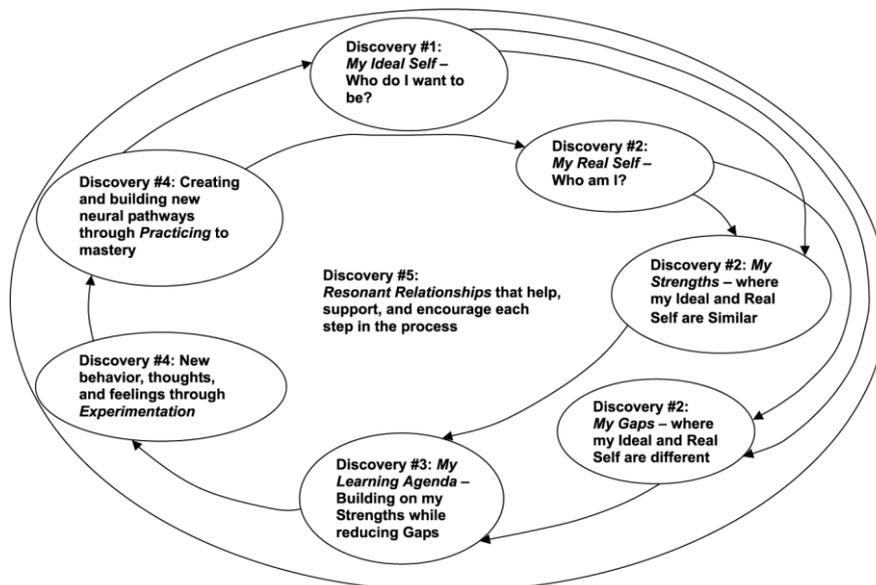


Abbildung 14 - Boyatzis Theorie des selbstbestimmten Lernens (Goleman et al., 2010)

Es ist nicht ratsam, das gesamte Konstrukt emotionaler Intelligenz „auf einmal“ lernen und professionalisieren zu wollen. Der Prozess der Veränderung vollzieht sich in der Regel über mehrere Monate, ja meist sogar über Jahre. Für die Professionalisierung bieten sich mehrere Möglichkeiten, beispielsweise Fachbücher mit gezielten Übungsaufgaben oder auch Coachingseminare an. Ebenso erfolgversprechend ist es, die notwendigen Fähigkeiten nicht nur im Berufsalltag zu trainieren, sondern alle Lebensbereiche mit einzubeziehen. Besonders wichtig scheint aber die Verbindung zu vertrauten

Menschen, die ehrlich und selbstbestimmt Feedback zur eigenen Persönlichkeitsstruktur und der fortlaufenden Entwicklung geben. Nur so ist eine regelmässige Hinterfragung und eventuelle Korrektur bestimmter Verhaltensweisen überhaupt möglich.

Vorgesetzter zu sein ist eine Kunst für sich. Aus meiner Erfahrung empfinde ich ein offenes und ehrliches Feedback von Mitarbeitern sehr zielführend. Um ein ehrliches Feedback zu erhalten braucht es jedoch beidseits eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, eine offene Feedbackkultur und die Bereitschaft auch etwas zu ändern.

3.3 Mitarbeitermotivation

„Wenn man wissen möchte, was Menschen tun werden, muss man zuerst herausfinden, was sie wirklich wollen und dann davon ausgehen, dass sie diese Wünsche und Bedürfnisse in ihrem Handeln auch befriedigen werden.“ (Prof. Dr. Steven Reiss)



Zweifellos stellt die wichtigste Ressource eines Unternehmens sein Personal dar. Selbst ein Betrieb mit einem hohen Technologisierungsgrad würde nichts herstellen ohne jegliche Mitarbeiter. Sie sind das Benzin in einem grossen Motor. Ohne Benzin kommt es zum Stillstand. Ein Unternehmen funktioniert umso reibungsloser im Sinne von erfolgreicher, je motivierter und engagierter seine Beschäftigten sind. Andere motivieren zu können, gehört heute zu den vorrangig geforderten Managementfähigkeiten. „Motivieren“ ist geradezu ein Synonym für Führung geworden. Unter Motivierung versteht Sprenger das absichtsvolle Handeln eines Vorgesetzten zum Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft oder das Funktionieren von Anreizsystemen (extrinsische Motivation). Davon unterscheidet Sprenger den Begriff „Motivation“, der die Eigensteuerung, den eigenen inneren Antrieb des Individuums (intrinsische Motivation), beschreibt (Sprenger, 2010).

Viele Führungskräfte sprechen zwar von Motivation, meinen aber in Wirklichkeit Motivierung, indem sie beispielsweise die Frage stellen, wie sie die maximale Arbeitsleistung aus ihren Mitarbeitern herausholen können. Dies führt dann schnell zu den bekannten Bonus- oder leistungsbezogenen Vergütungssystemen, die nach Sprenger die Annahme implizieren, dass alle Mitarbeiter tendenziell Betrüger sind, weil sie ohne Druck bzw. Anreiz nicht die volle Leistung erbringen, zu der sie fähig sind (Sprenger, 2010).

3.3.1 Bedeutung von Motivation

Was bedeutet Motivation eigentlich?

In der Führung ist man sich einig, dass man motivierte Mitarbeiter möchte. Allerdings gehört dies auch zu den schwierigsten Aufgaben von Vorgesetzten. Motiviertes Personal ist betriebswirtschaftlich gesehen Eigenkapital, welches optimal eingesetzt, die höchste Rendite für ein Unternehmen erwirtschaften kann.

Alltagssprachlich bezieht sich der Motivationsbegriff auf eine Grösse, die in ihrer Stärke variieren kann: Tennisspieler X ist „hoch motiviert“, die Spitze der Weltrangliste zu erreichen; Schüler Y ist „wenig motiviert“, die Hausaufgaben zu erledigen. Der Motivationsbegriff kann qualitativ verschiedene Verhaltens- und Erlebnismerkmale betreffen. „Hoch motiviert zu etwas“, kann bedeuten, dass jemand alle Kräfte mobilisiert, um etwas Bestimmtes zu erreichen, sich durch nichts davon abbringen lässt, somit nur das eine Ziel vor Augen hat, dass er sich anstrengt und dass er ablenkungsfrei bei der Sache bleibt.

Zusammenfassend lässt sich zum Motivationsbegriff sagen, dass er sich nicht auf eine fest umrissene und naturalistisch gegebene Erlebnis- oder Verhaltenseinheit bezieht, sondern in gewisser Weise eine Abstraktion ist. Genauer bezeichnet man mit Motivation „die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiven bewertenden Zielzustand. An dieser Ausrichtung sind unterschiedlichste Prozesse im Verhalten und Erleben beteiligt“ (Rheinberg, 2008, S.16).

Durchsucht man die Literatur weiter, so trifft man auf verschiedene Definitionen z.B. die allgemeine Definition von Scheffer & Kuhl (2006, S. 9), die folgendes aussagt: „Motivation ist die Abweichung eines angestrebten Zustandes (Sollwertes) von einem aktuellen Zustand (Istwert). Diese Abweichung gibt dem Verhalten Energie, Richtung und Ausdauer.“ Dies bedeutet, dass der Mensch aus eigenem Antrieb heraus etwas machen möchte. Es sollte also eine motivierte Person und eine motivierende Situation vorliegen. Hat eine Person Hunger so ist sie motiviert, sich etwas zum Essen zu beschaffen. Hat ein Mitarbeiter ein hohes Qualitätsbewusstsein, so ist er motiviert, gute Qualität abzuliefern. Für einen anderen Mitarbeiter ist dies eher zweitrangig, ihn motiviert, dass er die Bedürfnisse seiner Kunden befriedigen kann. Somit ist die Motivation von Mitarbeitern sehr vielschichtig.

Eine ähnliche Definition findet man bei Comelli & von Rosenstiel (2009), die besagt, dass Motivation auf Bewegung, Antrieb hinweist. Das heisst, dass Motivation uns zum Handeln bewegt, was wieder-

rum einen langhaltenden Einsatz der Kräfte sichert und hilft, Müdigkeit und Erschöpfung zu überwinden. Die Motivation richtet auf Ziele hin und stärkt, dass man auf dem Weg bleibt und nicht von den Zielen abweicht. Motivation bestimmt die Richtung, die Intensität und die Dauer unseres Handelns. Die natürliche Grundlage für das Handeln scheint eine gute Stimmungslage zu sein. Denn von der Stimmung in einer Abteilung hängt deren Leistung ab. Innere Fröhlichkeit, Hoffnung, Erfolgsbewusstsein stellen psychische Energie in Form einer allgemeinen ungerichteten Motivation zur Verfügung. Diese Aktivität ist nicht selbständig vorhanden, sondern wird generiert, und sie ist nicht Dauerzustand. Im Schlafzustand ist alle Aktivität abgeschaltet. Gerichtete Motivation bezieht sich dagegen auf eine bestimmte Handlung. Es gibt viele Gründe, warum ein Individuum handelt (Seidel , 2004 / 2008). Früheste Beweggründe zum Handeln sind die so genannten Mangel-motivationen wie Hunger und Durst, Sexualtrieb, Machtstreben, usw. Die Reaktionen auf Hunger und Durst oder Kälte werden von einer Art Alarmanlage des Körpers ausgelöst. Es ist die früheste Version des emotionalen Systems. Seine Reaktion erfolgt, wenn das „IST“ zu weit vom Sollwert abgewichen ist (Seidel , 2004 / 2008).

Motivation kann als Prozess angesehen werden, der damit beginnt, dass nicht voll befriedigte Bedürfnisse und Motive vorliegen. Dies ist eine Möglichkeit zu erklären, warum und wie ein Verhalten entsteht, woher die Energie stammt und warum es auf ein bestimmtes Ziel gerichtet ist, das sich mehr oder weniger befriedigend erweisen kann (von der Linde & von der Heyde, 2007). Abbildung 15 stellt diesen Prozess dar.

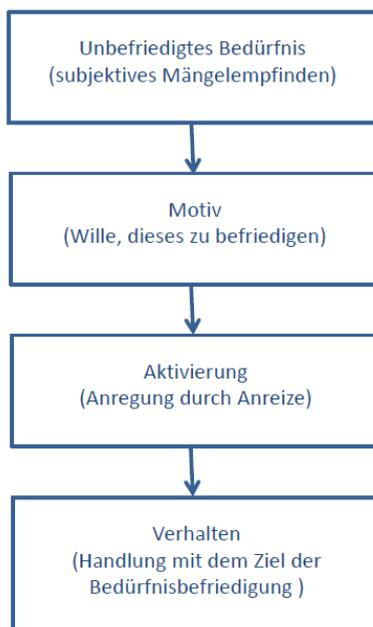


Abbildung 15 – Der Motivationsprozess

Zusammenfassend kann gesagt werden, für Motivation gibt es viele Bedeutungen und Definitionen. Alle weisen schlussendlich darauf hin, dass Motivation uns zum Handeln bewegt.

3.3.2 Motivationsmodelle

Das sogenannte einfache Motivationsmodell von Heckhausen, s.h. Abbildung 16, geht von der schlichten Annahme aus, dass das Handeln eines Menschen immer wieder äussere Anreize benötigt, wenn es sich ausschliesslich auf äussere Ziele richtet. Es verdeutlicht die Zusammenhänge von Bedürfnis, Motivation, Anreiz, Aktivierung und Verhalten. Dabei sind Bedürfnisse den Motiven regelmässig vorgeordnet. Bedürfnisse sind bezeichnend als physiologische Ungleichgewichte wie Durst, Hunger etc., ein generelles Mangelgefühl und fungieren demnach als Person-interne Reize, welche den Menschen in Handlungsbereitschaft bringt. Ist das angepeilte Ziel hingegen ein inneres, wie beispielsweise anhaltende Zufriedenheit, wird auch die Motivation von Innen kommen und eine nie versiegende Quelle sein. Das einfache Motivationsmodell sieht in dieser Art von Motivation das Universalmittel, sowohl existenzielle Gefahrensituationen wie auch tagtägliche Routinearbeiten stets in der bestmöglichen Weise zu meistern (Heckhausen & Heckhausen, 2010)

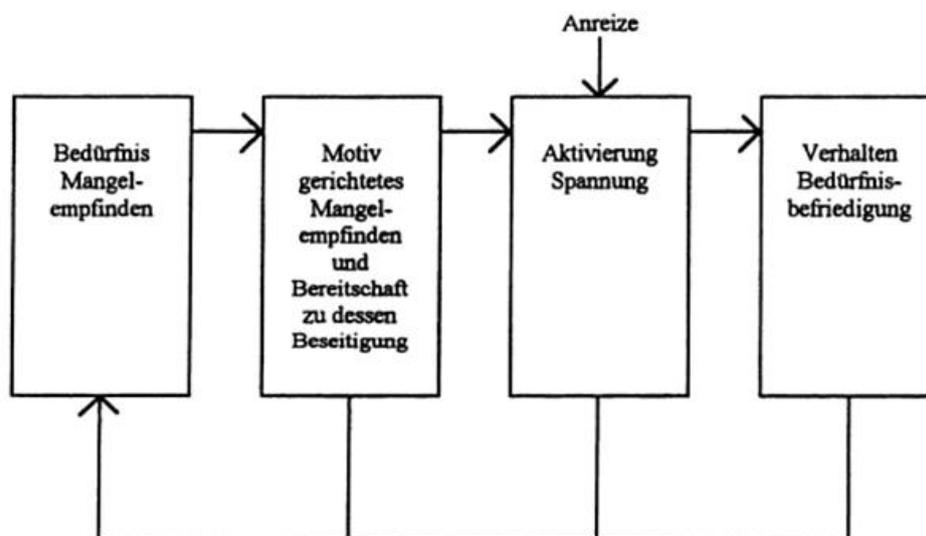


Abbildung 16 – Einfache Motivationsmodell

Eine weitere Beschreibung und Erklärung des motivationalen Geschehens wird das von Heckhausen (1977), Heckhausen & Rheinberg (1980) und von Rheinberg (1997) (zitiert nach Rheinberg, 2008) entwickelte „Erweiterte kognitive Motivationsmodell“ vorgestellt, s.h. Abbildung 17. Grundlage seiner Modellvorstellung bildet eine motivationale Handlungsepisode, in der die Stationen: Situation, Handlung, (Handlungs-) Ergebnis Folgen durchlaufen werden. Diese Ebene der subjektiven

Episodenstruktur wird durch je eine Ebene der Erwartung und der Anreize ergänzt. Von ihrer situationsbezogenen Bewertung und Abschätzung hängt es ab, ob sich eine Tendenz zum Handeln abzeichnet.

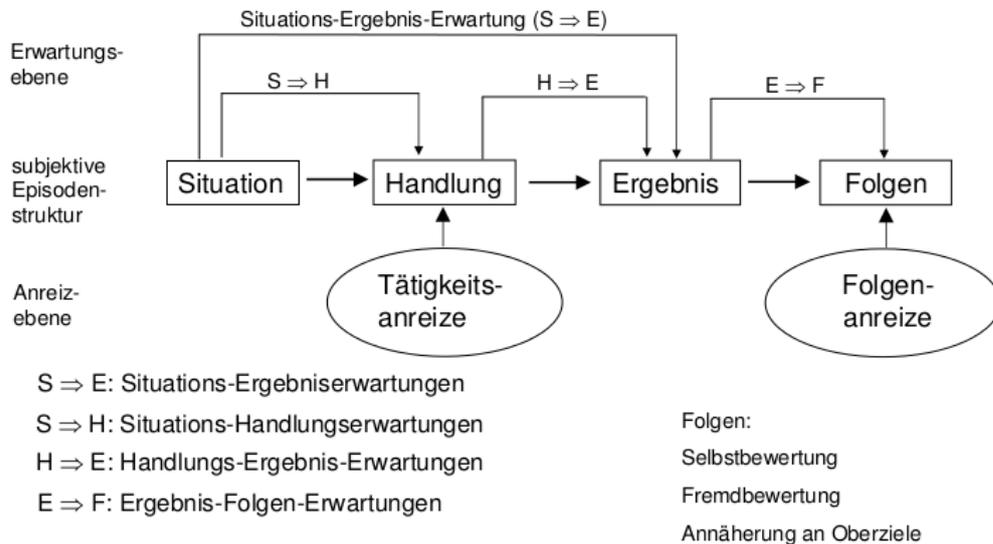


Abbildung 17 - Erweiterte kognitive Motivationsmodell von Rheinberg

Gemäss Modellvorstellung findet eigenes Handeln dann statt, wenn es das mögliche Ergebnis des Handelns von der Person als positiv eingeschätzte Folgen hat. Gleichgültig, ob die Folgen als zwangsläufig oder nur als vage Möglichkeiten erscheinen, die Verbindung zwischen dem Eintreten oder Nichteintreten einer Folge muss eine bestimmte Instrumentalität haben. Sie ergibt sich aus sachlichen und sozialen Gesetzmässigkeiten bzw. Regelmässigkeiten, auf die der Handelnde kurzfristig keinen Einfluss nehmen kann. Die geschätzten Instrumentalitäten drücken sich in Ergebnis, Folge und Erwartungen aus. Sind diese gering, werden auch noch so reizvolle Folgen kaum zum Handeln veranlassen (Rheinberg, 2008).

3.3.3 Motivation aus Sicht der Hirnforschung

Motivation ist ein neurobiologisch fundiertes Geschehen. Sie setzt die Aktivierung eines im Mittelhirn gelegenen „Motivationsystems“, d.h. die Erzeugung und Freisetzung seiner Botenstoffe durch dort sitzende Nervenzellen voraus. Der Botenstoff-Cocktail, den die Nervenzell-Netzwerke des Motivationsystems herzustellen in der Lage sind, besteht 1. aus Dopamin (eine Energiedroge), 2. aus endogenen Opioiden (Wohlfühl-Botenstoffen) und 3. aus Oxytozin (ein Kooperations-Botenstoff). Dieser Cocktail, dessen Effekte Einsatzbereitschaft (Dopamin), Arbeitsfreude (endogene Opiode) und Vertrauensbereitschaft bzw. Gemeinschaftsgeist (Oxytozin) miteinander verbinden, war offensichtlich ein evolutionäres Erfolgsrezept. Ob sich Führungsstrategien, welche auf die beiden letztgenannten

Faktoren (Arbeitsfreude, Vertrauen / Gemeinschaftsgeist) und damit auf 66% des evolutionären Arsenals verzichten langfristig als erfolgreicher erweisen als die Evolution, darf bezweifelt werden (vgl. Bauer, 2008). Leider unterliegt die Aktivität der Motivations-Netzwerke erheblichen Schwankungen. Zahlreiche neuere Studien aus dem Bereich der Hirnforschung zeigen: Persönliche Anerkennung und Wertschätzung aktivieren die neurologischen Motivationssysteme. Das Gehirn macht aus Psychologie also Biologie. Alles, was sich im zwischenmenschlichen Umfeld ereignet, wird von den fünf Sinnen wahrgenommen, im sogenannten Limbischen System des Gehirns (s.h. Kapitel 3.1.3) evaluiert und mit einer biologischen Reaktion – bis hin zur Regulation von Genaktivitäten – beantwortet (Bauer, 2010). Motivation beinhaltet aus subjektiver Sicht Wohlfühl-Aspekte (die Motivations-Botenstoffe wurden aus diesem Grunde auch als „Glücks-Botenstoffe“ bezeichnet).

Menschen haben ein natürliches Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung und sind bereit, dafür auch eine Menge zu tun. Fehlende Motivation kann zwei Ursachen haben: 1. Wo durchgehend emotionslos, nur „sachlich“ oder gar schroff geführt wird, geraten Wertschätzung und Anerkennung aus der Sicht der Mitarbeiter ausser Sichtweite und verlieren dadurch ihre potentielle Rolle als motivierende „Rewards“. Das Ergebnis ist: Die Motivation geht gegen Null, gearbeitet wird, wenn überhaupt, nur noch aus Routine oder aus Angst. 2. Wo Führungskräfte ein „Friede-Freude-Eierkuchen-Milieu“ verbreiten und Mitarbeiter durch ein Übermass an Freundlichkeit oder gar Kumpelhaftigkeit verwöhnen, dort werden Anerkennung und Wertschätzung zur „billigen Ware“, um die man sich nicht mehr bemühen muss. Auch hier wird ein Kollaps der Motivation die zwingende Folge sein. Wirklich gute Führung dagegen wahrt eine Balance zwischen Zuwendung und Führung, sie arbeitet mit beiden Komponenten, mit Wertschätzung und mit klaren, transparenten Vorgaben, wie diese zu erwerben ist. Führung in diesem Sinne muss authentisch sein, um zu wirken. Wenn sie als taktisches Spielchen, als manipulatives oder zynisches Kalkül erscheint, verliert sie ihre Wirkung und erzeugt bei Mitarbeitern Geringschätzung oder Aggression. Führungspersonen sollten daher beides besitzen: eine natürliche Menschenliebe und eine ebenso natürliche Fähigkeit zur „Härte bei Bedarf“!

Zwischenfazit:

Beide vorgestellten Motivationsmodelle weisen darauf hin, dass jeweils eine Situation vorliegen muss und je nachdem wie diese eingeschätzt wird, regt sie uns zum Handeln an.

Bei einer ausgewogenen Führungsstrategie, bei der jeder Mitarbeiter weiss woran er ist, werden Motivations-Botenstoffe freigesetzt und unser Hirn macht aus Psychologie Biologie.

3.3.4 Motiv und Motivation

Im täglichen Leben spielen die Begriffe Motivation und Emotion eine sehr wichtige Rolle. Viele Handlungen des Menschen werden durch diese beeinflusst. Motivation betrifft jeden Menschen. Sie kann aus zwei Richtungen betrachtet werden, mit dem Blick auf den Mitarbeiter oder auf die Situation, in der er handelt (Heckhausen & Heckhausen, 2005, zitiert nach Nerdinger et al., 2011). Menschen verfolgen die unterschiedlichsten Handlungsziele, wobei prinzipiell unendlich viele Formen und Ausprägungen solcher Ziele denkbar sind. Handlungsziele werden daher nach gemeinsamen Themen zusammengefasst und allgemeinen Begriffen wie z.B. Leistung, Macht oder sozialer Anschluss umschrieben. Solche Klassen von Handlungszielen bilden inhaltlich zusammenhängende Beweggründe, die als Motiv bezeichnet werden

3.3.5 Was motiviert Mitarbeiter?

Motivation entspringt aus interner und externer Motivaktivierung. Diese kann näher erläutert werden, indem intrinsische und extrinsische Motivation genauer betrachtet wird.

3.3.5.1 Intrinsische und extrinsische Motivation

Motive und damit die Motivation entstehen durch zwei unterschiedliche Antriebe.

Bei der intrinsischen Motivation erfolgt der Antrieb „von innen“, z.B. durch Freude und Interesse an der Sache, Neugier, Leistungsbedürfnis oder Machtstreben. Die intrinsische Motivation entsteht aus der Handlung selbst und ist weitgehend der Auslöser der Selbstmotivation.

Bei der extrinsischen Motivation entsteht der Antrieb „von aussen“, er wird durch Dritte hervorgerufen, z.B. durch Geld, Lob und Anerkennung oder auch durch Bestrafung bei Nichtausführen einer Handlung. Intrinsische Motivationsfaktoren erzielen einen langfristigen Effekt, wogegen extrinsische Faktoren in der Regel eine stärkere, aber kurzfristigere Wirkung hervorrufen (Scheffer & Kuhl, 2006).

John Barbuto und Richard Scholl untersuchten die bedeutendsten Motivationstheorien seit Abraham Maslow (1954) und entwickelten daraus das Konzept der „Fünf Quellen der Motivation“ (Barbuto & Scholl, 1998) Dabei spielt der Ansatz der „Drei Grossen“ Motive („Big Three“) von David McClelland eine zentrale Rolle. Bei diesen Motiven handelt es sich um das Macht-, Zugehörigkeits- und Leistungsmotiv (McClelland, 1987).

Aus der Abbildung 18 wird die genauere Beschreibung dieser Motive ersichtlich.

Motive, Wünsche, Hoffnungen	Ängste, Befürchtungen
Zugehörigkeit (Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft) ↳ Beitrag beachten und integrieren	... unbeliebt, zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen Gefühl: Wertlosigkeit
Macht (Kontrolle, Dominanz, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf, Wettbewerb) ↳ in Entscheidungen einbinden	... Kontrollverlust, unwichtig, abhängig, unbedeutend, missachtet Gefühl: Ohnmacht
Leistung (Erfolg, Fortschritt, Kreativität, Abwechslung, Neugier, Fantasie) ↳ Leistungen anerkennen	... unfähig, schwach, erniedrigt, nutzlos, dumm, „Verlierer“, „Versager“ Gefühl: Versagen

Abbildung 18 – Grundmotive nach McClelland

Neben diesem Ansatz haben Barbuto und Scholl noch weitere Studien beispielsweise die von Herzberg (1968) hinzugezogen. Ausgehend von diesen Ansätzen, entwickeln und validieren die Autoren einen Test (Inventar) zur Messung dieser, wie sie es nennen, „Quellen der Motivation“, s.h. Abbildung 19

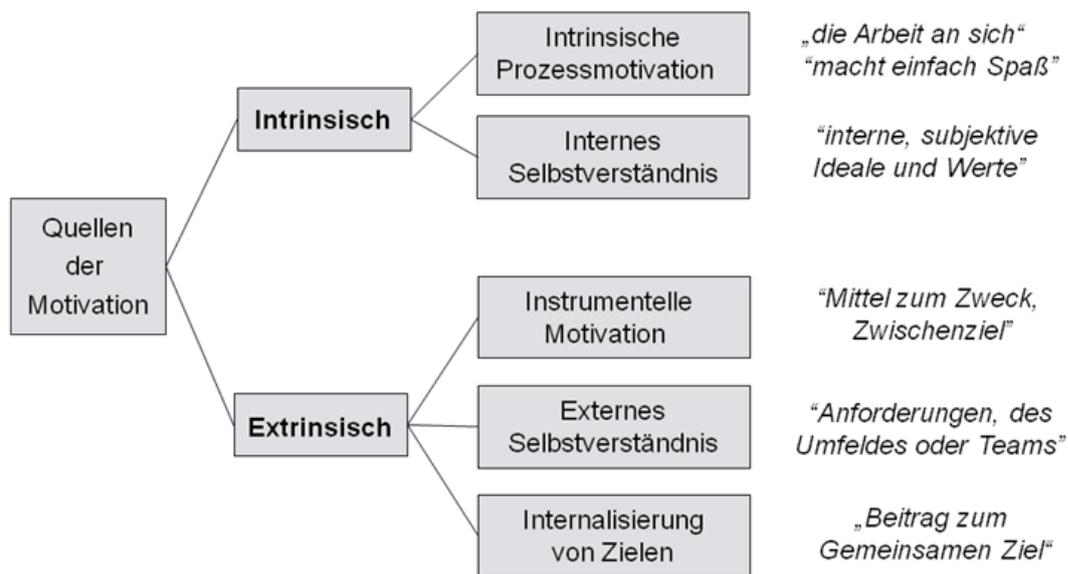


Abbildung 19 - Die fünf Quellen der Motivation

Diese umschreiben Burbato und Scholl (1998) wie folgt:

Intrinsisch

- Intrinsische Prozessmotivation (intrinsic process): Das besondere Merkmal dieser Motivation besteht darin, dass jemand eine Aufgabe um ihrer Selbstwillen bewältigt. Beispiel: Ein Controller wertet intensiv Statistiken aus oder ein Verkäufer führt engagierte Gespräche mit Kunden, ein-

fach weil es ihnen Spass macht und er Freude hat daran hat. Sie denken gar nicht lange darüber nach, warum sie das machen und welche Vorteile oder Belohnungen sie dafür bekommen.

- Internes Selbstverständnis (internal self concept): Das Verhalten und die Werte dieser Personengruppe orientieren sich an internen Standards und Massstäben. Sie haben, meistens aus nicht mehr nachvollziehbaren oder unbewussten Gründen, eine Idealvorstellung als Leitlinie ihres Handelns verinnerlicht. So geht es dem Controller wie dem Verkäufer, die etwas nach ihren Vorstellungen verändern möchten. Bei dieser Quelle der Motivation ist das Leistungsmotiv besonders stark angeregt.

Extrinsisch

- Instrumentelle Motivation (instrumental motivation): Das Verhalten dieser Menschen ist im Wesentlichen geleitet von der Aussicht auf konkrete Vorteile oder Belohnungen von aussen (extrinsisch). Beispielsweise möchte der Musiker Geld verdienen, der Verkäufer sieht seine derzeitige Tätigkeit (bzw. die Umsatzsteigerung) als Zwischenschritt auf der Karriereleiter in die Geschäftsführung und der Autor hofft darauf, einen Bestseller zu schreiben oder berühmt zu werden. Diese Quelle der Motivation hat einen starken Bezug zum Machtmotiv.
- Externes Selbstverständnis (external self concept): Die Quelle des Selbstverständnisses und die Idealvorstellung kommen in diesem Falle primär aus der Rolle und den Erwartungen des Umfeldes. Beispielsweise übernimmt der Stürmer in einer Mannschaft bestimmte Aufgaben oder Rollen, die er so gut wie möglich bewältigen möchte. Das Gleiche gilt für den Konzertpianisten als Orchestermitglied oder den idealen Manager im Rahmen einer gegebenen Unternehmenskultur. Zu dieser Quelle der Motivation gehört das Zugehörigkeitsmotiv.
- Internalisierung von Zielen (Goal internalization): Die Personen dieser Gruppe machen sich die Ziele der Organisation oder des Unternehmens zu eigen. Der Manager möchte einen Beitrag zur Verwirklichung der Mission des Unternehmens leisten, der Personalleiter möchte einen Beitrag dazu leisten, dass es im Unternehmen gerechter zugeht und der Verkäufer strengt sich an, weil er der Überzeugung ist, dass der Vertrieb die wichtigste Funktion im Unternehmen ist, ohne die das Unternehmen am Markt nicht überleben kann. Hier ist eine Kombination aus Zugehörigkeits- und Leistungsmotiven im Spiel.

3.3.6 Motivation und Führung

Die Motivationsforschung ist ein sehr komplexes Feld. Das liegt in der Natur des Menschen. Es gibt bis heute keine einstimmige Theorie, mit der die Motive jedes einzelnen Menschen in der jeweiligen

Situation genau und präzise erklärt werden können. Es gibt jedoch einige gute Ansätze um mindestens zu verstehen, dass jeder Mensch anders motiviert ist. Vorgesetzte wirken bewusst und zielbezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter ein, damit gemeinsam die gestellten Aufgaben bewältigt werden (Neuberger, 1976; Wunderer & Grunwald, 1980; Wunderer, 2003, zitiert nach Comelli & von Rosenstiel, 2008). Dabei vollzieht sich diese Beeinflussung durch Kommunikation, die verbaler oder nonverbaler Art sein kann. Der Vorgesetzte wird mit den Mitarbeitern Ziele vereinbaren, Aufgaben erläutern und von Zeit zu Zeit Mitarbeitergespräche führen, dabei die besonderen Stärken, die besonderen Schwächen herausstellen und die notwendigen Konsequenzen ableiten. Dies kann in Förderungsgesprächen geschehen, innerhalb derer auch die weitere Zukunftsperspektive des Mitarbeiters besprochen wird. Viele dieser Massnahmen können durch spezifische Führungstechniken effektiver gemacht werden. Dies reicht aber allein nicht aus. Das beobachtbare Verhalten, die von der Führungskraft ausgehende Ausstrahlung sind als Basis erforderlich, damit der Führende als Vorbild wirkt und seine Mitarbeiter motiviert und langfristig an die Aufgabe bindet (Comelli & von Rosenstiel, 2008). Um diese Aufgaben zu erfüllen braucht die Führungskraft ein gewisses Mass an emotionaler Kompetenz. Abbildung 20 visualisiert die anspruchsvollen Zusammenhänge der Führung.

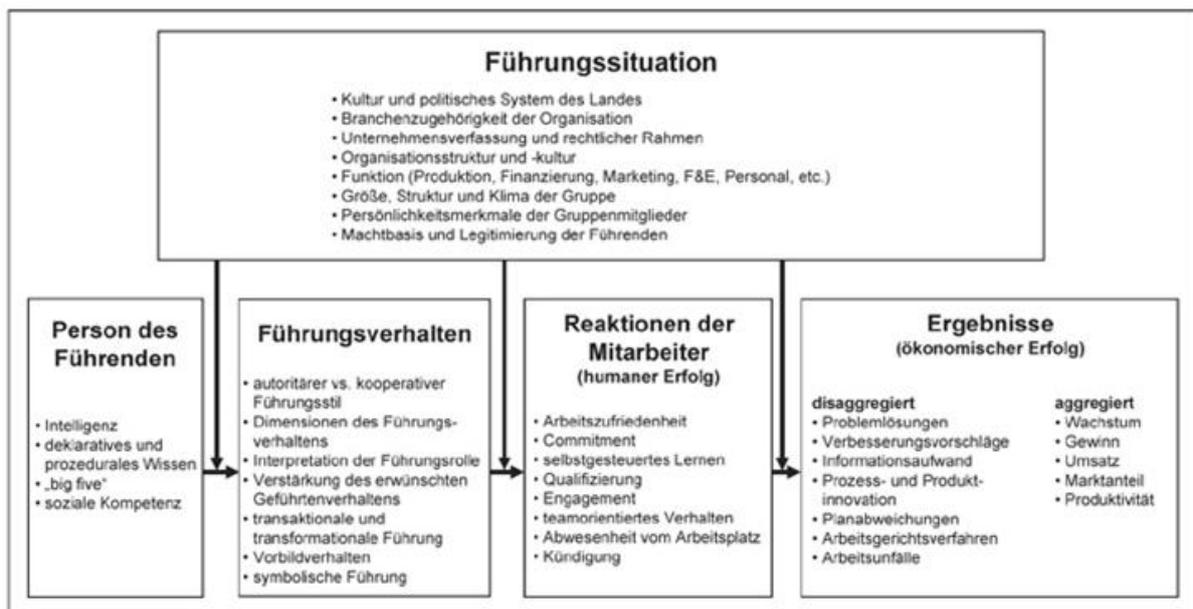


Abbildung 20 – Rahmenmodell der Führung

Man erkennt, es gibt nicht den „idealen“ Vorgesetzten und nicht das „optimale“ Führungsverhalten. Es gibt jeweils die Anforderungen der Situation und die Spezifität der Erfolgskriterien zu bedenken. Soll eine Führungskraft erfolgreich sein, so muss gefordert werden (Comelli & von Rosenstiel, 2008). Anspruchsvolle Menschenbilder zusammen mit anspruchsvollen und auch komplexen Aufgabenstellungen bleiben nicht ohne Auswirkung auf die Ansprüche, die an die Führungskraft gestellt werden.

Die Anforderungen sind im Laufe der Zeit bis heute ständig gestiegen. Die Zeit in der allein die fachliche Kompetenz einer Führungskraft eine ausreichende Basis für eine von Mitarbeitern akzeptierte Führung darstellte, ist längst vorbei. Es hat Zeiten gegeben, da reichte es auch (oder man glaubte zumindest), dass jemand ein guter Fachmann war, und dann wurde er früher oder später auch Vorgesetzter. Dies ist aber nicht immer so und damit, denn jemand kann eine sehr gute Fachpersönlichkeit sein, aber kein gute Führungspersönlichkeit (Comelli & von Rosenstiel, 2008). Denn es kann sein, dass es der Führungskraft an emotionaler Intelligenz mangelt und sie keine stabilen und positiven Beziehungen zu den Mitarbeitern aufbauen kann. Abbildung 21 zeigt diesen Wandel im Laufe der Zeit auf.

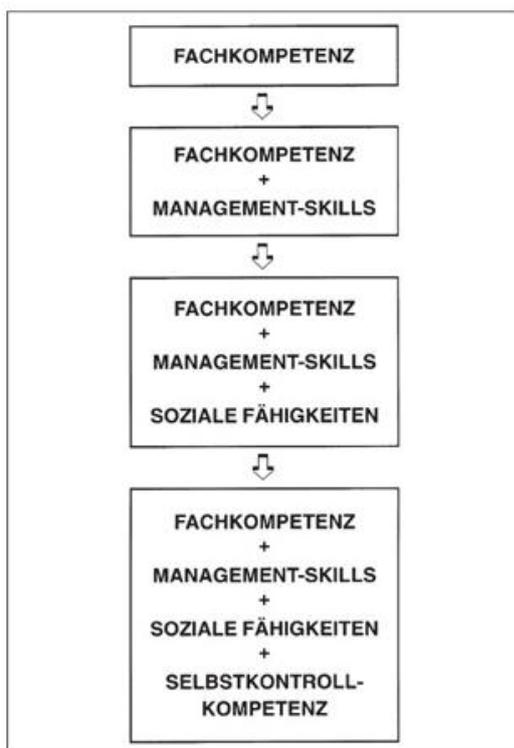


Abbildung 21 – Wandel der Anforderungen an die Kompetenz von Vorgesetzten

In einer immer komplexer werdenden und sich ständig im Wandel befindlichen Welt rückt die emotionale Kompetenz immer mehr ins Zentrum. Geht man von einem Mitarbeiterbild aus, das auf Partizipation und Kooperation angelegt ist, dann erfordert dies (auf allen Ebenen) Menschen, die fähig sind, sich selber zu steuern und die eigenen Angelegenheiten zu vertreten, bzw. in die Hand zu nehmen. Für Führungskräfte ist dies besonders wichtig, denn sie wirken dabei als „angesehenes Vorbild“. Es ist keinesfalls ein Zufall, wenn heute in Unternehmen, die eine hohe Trainingskultur besitzen, vermehrt über Persönlichkeitsentwicklung gesprochen wird (Comelli & von Rosenstiel, 2008). Denn wer andere führen will, sollte sich selbst führen können.

Die Abbildung 22 zeigt, welche persönlichen Kompetenzen eine Führungskraft mitbringen sollte.

- Fachkompetenz – aber nicht isoliertes Spezialwissen, sondern verankert in fundierter Anwendungserfahrung und verbunden mit der Fähigkeit, selbstorganisiert sein Fachwissen flexibel und situationsgerecht einsetzen zu können und weiter zu entwickeln.
- Methodenkompetenz – im Sinne von Know how in Bezug auf Arbeitstechniken, Teamtechniken, Planungstechniken, Problemlöse- und Entscheidungstechniken usw.
- Emotionale Kompetenz (z.B. Offenheit, Zuhör - Fähigkeit, Feedback – Fähigkeit sowohl beim Geben und Nehmen von Feedback, eigene Wirkung kalkulieren können, Selbstkontrolle, Empathie, Hoffnung und Glauben und Optimismus als Motivatoren).

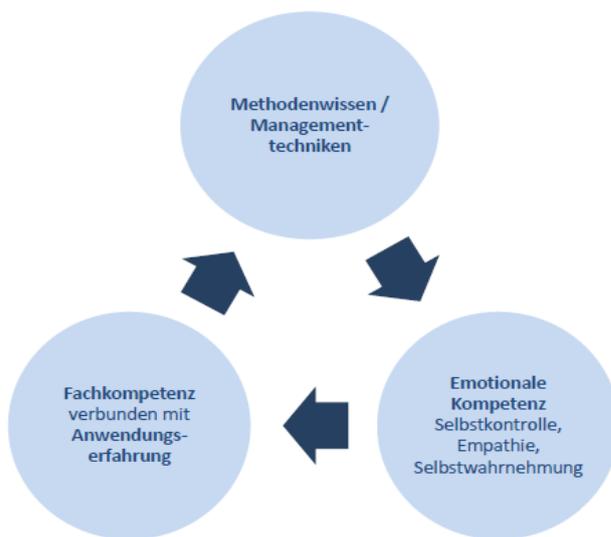


Abbildung 22 – Wichtige Voraussetzungen für die Akzeptanz von Führungskräfte

Bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften sollten alle drei Bereiche berücksichtigt und bei Bedarf auch gefördert und entwickelt werden.

Zwischen Motivation und Führung besteht durchaus ein Zusammenhang. Die Fachkompetenz allein genügt nicht mehr, um motivierte Mitarbeiter zu haben und die gestellten Aufgaben zu bewältigen.

Zweiter Teil

4. Methoden und Verfahren

4.1 Testbeschreibung

Aufgrund der vorgegebenen Ziele wird in diesem zweiten Teil der Arbeit untersucht, ob sich meine These bestätigt und Mitarbeiter, deren Vorgesetzte über eine hohe emotionale Kompetenz verfügen, auch motivierter sind. Der Gegenstand der Untersuchung ist die emotionale Kompetenz der Führungskräfte und der Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter.

Es ergab sich im Rahmen der Vorüberlegungen die nachfolgend aufgelistete Fragestellung:

Haben Führungskräfte mit einer hohen emotionalen Kompetenz motiviertere Mitarbeiter?

Dazu wurden Befragungen bei Führungskräften über ihre emotionale Kompetenz und bei Mitarbeiter über ihre Motivation gemacht.

4.1.1 Fragebogen zur Emotional Intelligence Inventar bei Führungskräften

Ich verwendete dazu den Fragebogen von Dr. L. Satow „Emotional Intelligence Inventar (EI4)“. Herr Dr. Satow stellte mir den Fragebogen für meine Arbeit freundlicherweise zur Verfügung.

Der Fragebogen EI4 wurde mit dem Ziel entwickelt, die wichtigsten vier Bereiche der Emotionalen Intelligenz (EI) zu erfassen: a) Einfühlungsvermögen (Empathie), b) Menschenkenntnis, c) emotionale Selbstkontrolle und d) Überzeugungskraft. Diese vier Aspekte werden als verhaltensbezogene Kompetenzen aufgefasst und über konkrete, verhaltensbezogene Selbstbeschreibungssitems quantifiziert (Satow, 2012)

Einfühlungsvermögen (Empathie): Die Skala misst, inwieweit es einer Person gelingt, sich emotional in andere Menschen (und in sich selbst) hineinzusetzen. Die Skala thematisiert auch die allgemeine Sensibilität für emotionale, zwischenmenschliche Beziehungen. Beispielitem: „Es interessiert mich sehr, was andere fühlen und denken.“

Menschenkenntnis: Die Menschenkenntnis kann als kognitive Komponente des Einfühlungsvermögens verstanden werden. Sie bringt zum Ausdruck, inwieweit es einer Person gelingt, andere Menschen in Hinblick auf ihre Handlungen und Motive richtig einzuschätzen. Beispielitem: „Ich habe ein

sehr feines Gespür für die wirklichen Motive anderer Menschen.

Überzeugungskraft: Die Skala erfasst, inwieweit es einer Person gelingt, andere Menschen von den eigenen Ideen und Ansichten zu überzeugen. Beispielitem: „Ich kann andere sehr schnell für neue Ziele begeistern.“

Emotionale Selbstkontrolle: Die letzte Skala quantifiziert, inwieweit es einer Person gelingt, die eigenen Emotionen bewusst zu kontrollieren, z.B. um ruhiger zu wirken oder um andere Menschen gezielt zu beeinflussen. Beispielitem: „Ich habe meine Gefühle immer unter Kontrolle.“

Testumfang: Der Test umfasst 28 Selbstbeschreibungsisems mit einem vierstufigen Likert-Antwortformat.

Die Likert-Skala (nach Rensis Likert), in der Praxis als Intervallskalen verwendet, ist ein Verfahren zur Messung persönlicher Einstellungen, die mittels so genannter Items abgefragt werden. Die Items sind positiv oder negativ formulierte Aussagen über einen Sachverhalt, zu dem die Befragten Zustimmung oder Ablehnung in mehreren, vorgegebenen Abstufungen äussern können. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten sind so konstruiert, dass der "Abstand" zwischen den Antwortmöglichkeiten möglichst gleich ist (Äquidistanz) (Porst, 2011).

Testauswertung

Für jede Antwort werden 1 bis 4 Punkte ermittelt. Bei den meisten Aussagen gilt folgender Schlüssel: Beispielitem: „Ich bin einfühlsam und sensibler als andere.“

- 1) trifft gar nicht zu (1 Punkt)
- 2) trifft eher nicht zu (2 Punkte)
- 3) trifft eher zu (3 Punkte)
- 4) trifft genau zu (4 Punkte)

Bei einigen Aussagen (negativ gepolte Items), wird der Schlüssel umgedreht:

Beispielitem: „Manchmal gehen meine Gefühle einfach mit mir durch“.

- 1) trifft gar nicht zu (4 Punkt)
- 2) trifft eher nicht zu (3 Punkte)
- 3) trifft eher zu (2 Punkte)
- 4) trifft genau zu (1 Punkte)

Jedes Item ist immer genau einer Skala zugeordnet, z.B. der Skala „Einfühlungsvermögen“. Alle Punkte werden pro Skala aufsummiert.

Bedeutung der Skalen

Folgende Erläuterungen wurden zur Interpretation der Ergebnisse verwendet:

Skala	Unterdurchschnittliche Ausprägung (1-3)	Durchschnittliche Ausprägung (4-6)	Überdurchschnittliche Ausprägung (7-9)
Einfühlungsvermögen (Em)	Person interessiert sich wenig für Vorgänge auf der emotionalen und zwischenmenschlichen Ebene. Es gelingt ihr nur schwer, sich in andere Menschen hineinzusetzen.	Person ist unauffällig	Person ist sensibel und interessiert sich sehr für Vorgänge auf der emotionalen und zwischenmenschlichen Ebene. Es gelingt ihr gut, sich in andere Menschen hineinzusetzen.
Menschenkenntnis (Mk)	Der Person fällt es schwer, andere Menschen richtig einzuschätzen. Immer wieder wird sie von anderen überrascht und enttäuscht.	Person ist unauffällig	Der Person fällt es sehr leicht, andere Menschen richtig einzuschätzen. Sie erkennt innere und äussere Motive sehr genau und wird nur selten böse überrascht.
Überzeugungskraft (Ue)	Der Person gelingt es kaum, andere von den eigenen Ideen und Ansichten zu überzeugen.	Person ist unauffällig	Der Person gelingt es sehr oft, andere von den eigenen Ideen und Ansichten zu überzeugen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für das berufliche Fortkommen.
Emotionale Selbstkontrolle (eS)	Der Person fällt es sehr schwer, die eigenen Emotionen zu kontrollieren. Oft fühlt sie sich von Gefühlen hin- und hergerissen.	Person ist unauffällig	Der Person fällt es sehr leicht, die eigenen Emotionen zu kontrollieren und für die eigenen Zwecke einzusetzen.

Tabelle 1 - EI4-Skalen

Validität und Reliabilität

Da es sich um einen wissenschaftlich geprüften Test handelt, sind diese zwei Kriterien erfüllt. In der Zeit von Februar 2012 bis Mai 2012 wurde der Test 7.819 Mal durchgeführt. Durch schrittweisen Ausschluss von nicht verwertbaren Daten verblieben 5.758 Datensätze in der Untersuchungsstichprobe. Die Reliabilität der Skalen bewegt sich zwischen .70 (Em) und .84 (Ue). Die Validität wurde

mittels Parallelanalyse und Faktorenanalyse ebenfalls bestätigt (Satow, 2012)

4.1.2 Fragebogen zur Motivation bei deren Mitarbeiter

Als Unterstützung für die Befragung zur Motivation bei den Mitarbeitern wurde der Fragebogen FAM (Fragebogen zur Erfassung aktueller Motivation), welcher von Falko Rheinberg, Regina Vollmeyer und Bruce D. Burns entwickelt wurde, als Leitfaden hinzugezogen. Der Originalfragebogen enthält 18 Items mit vier Komponenten der aktuellen Motivation, die auf einer siebenstufigen Antwortskala mit der verbalen Verankerung (“trifft nicht zu” bis “trifft zu”) beantwortet werden. Er erfasst vier unabhängige Faktoren: Die Erfolgswahrscheinlichkeit die Misserfolgsbefürchtung, die Herausforderung und der vierte Faktor bezieht sich auf das Interesse. Nach Rheinberg, Vollmeyer und Burns (2001) kann der Fragebogen sinnvoll für detail- und prozessklärende Untersuchungen bei motivationalen Fragestellungen eingesetzt werden. Er ist sensibel gegenüber Aufgabenunterschieden und situationsabhängig. Insofern ist er geeignet, die aktuelle Motivation zu erfassen.

Dem Fragebogen FAM mit den vier Faktoren Erfolgswahrscheinlichkeit die Misserfolgsbefürchtung, die Herausforderung und Interesse wurde eine fünfte Komponente hinzugefügt. Der Faktor bezieht sich auf die Führung. Die Items der erwähnten Faktoren wurden auf den beruflichen Kontext angepasst. Damit soll die Beziehung zum Vorgesetzten erfragt werden, die für die Motivation am Arbeitsplatz wichtig ist.

Testumfang: Der Test umfasst 40 Items Selbstbeschreibungitems mit einem vierstufigen Likert-Antwortformat.

Factor I: I = Interesse = 7 Items = Total 28 Punkte

Factor II: E = Erfolgswahrscheinlichkeit = 6 Items = Total 24 Punkte

Factor III: M = Misserfolg = 3 Items = Total 12 Punkte

Factor IV: H = Herausforderung = 4 Items = Total 16 Punkte

Factor V F = Führung = 20 Items = Total 80 Punkte

Testauswertung

Für jede Antwort werden 1 bis 4 Punkte ermittelt. Bei den meisten Aussagen gilt folgender Schlüssel:

Beispielitem: „Ich mag meine Arbeit.“

1) trifft gar nicht zu (1 Punkt)

2) trifft eher nicht zu (2 Punkte)

3) trifft eher zu (3 Punkte)

4) trifft genau zu (4 Punkte)

Bei einigen Aussagen (negativ gepolte Items), wird der Schlüssel umgedreht:

Beispielitem: "Manchmal fürchte ich mich davor zu versagen."

1) trifft gar nicht zu (4 Punkt)

2) trifft eher nicht zu (3 Punkte)

3) trifft eher zu (2 Punkte)

4) trifft genau zu (1 Punkte)

Jedes Item ist immer genau einer Skala zugeordnet, z.B. der Skala „Interesse“. Alle Punkte werden pro Skala aufsummiert. Total können 160 Punkte erreicht werden. Pro Skala ergibt dies eine Gewichtung von 32.

Bedeutung der Skalen

Folgende Erläuterungen wurden zur Interpretation der Ergebnisse verwendet:

Skala	Tiefe unterdurchschnittliche Ausprägung (1-8)	Unterdurchschnittliche Ausprägung (9-16)	Durchschnittliche Ausprägung (17-24)	Überdurchschnittliche Ausprägung (25-32)
Interesse (I) 28	Person hat wenig Interesse an der Arbeit und ist wenig motiviert.	Person ist leicht interessiert und ist teilweise motiviert.	Person ist mittelmässig interessiert und ist mittelmässig motiviert.	Person hat sehr grosses Interesse an der Arbeit und ist voll motiviert.
Erfolgswahrscheinlichkeit (E) 24	Der Person glaubt gar nicht an ihren Erfolg und ist wenig motiviert.	Der Person glaubt wenig an ihren Erfolg und ist leicht motiviert.	Person glaubt zum Teil an ihren Erfolg und ist unauffällig.	Der Person glaubt voll und ganz an ihren Erfolg und ist voll motiviert.
Misserfolg (M) 12	Die Person fürchtet sich stark vor Misserfolg und ist wenig motiviert.	Die Person fürchtet sich zum Teil vor Misserfolg und nur ist leicht motiviert.	Die Person hat wenig Bedenken vor Misserfolg und ist unauffällig.	Die Person hat überhaupt keine Bedenken vor Misserfolg und ist sehr motiviert.
Herausforderung (H) 16	Der Person fällt es sehr schwer neue Herausforderungen anzupacken und sie ist gar nicht motiviert.	Der Person fällt es schwer neue Herausforderungen anzupacken und sie ist wenig motiviert.	Person fällt es zum Teil leicht neue Herausforderungen anzupacken und ist unauffällig.	Der Person fällt es sehr leicht neue Herausforderungen anzupacken und sie ist sehr motiviert.
Führung (F) 80	Person fällt es sehr schwer in der Führung etwas Positives abzugewinnen und ist gar nicht motiviert.	Person fällt es schwer in der Führung etwas Positives abzugewinnen und ist wenig motiviert.	Person gelingt es zum Teil in der Führung etwas Positives abzugewinnen und ist unauffällig.	Person gelingt es vollumfänglich in der Führung etwas Positives abzugewinnen und ist sehr motiviert.

Tabelle 2 – Motivation – Skalen

Objektivität Validität und Reliabilität

Da es sich um einen selbsterstellten Fragebogen handelt, sind diese Kriterien nicht erfüllt. Um dies sicherzustellen, wäre der Aufwand zu umfangreich geworden.

4.1.3 Stichprobe

Die Stichprobe ergab sich aufgrund des vorhandenen Interesses an einer freiwilligen Teilnahme seitens Führungskräfte und Mitarbeiter. Auch wenn eine Person nur einen Mitarbeiter im Team hat, wurden die Fragebögen zugestellt. Der Fragebogen EI4 wurde an fünfundzwanzig (25) Führungskräfte versandt, die wiederum an ihre Teams den Fragebogen zur Motivation weiterleiteten. Zum Teil waren die Führungskräfte bereit den Fragebogen auszufüllen, aber deren Mitarbeiter nicht, oder es konnte nicht das ganze Team dazu motiviert werden. Auch waren Bedenken vorhanden, dass der Vorgesetzte die Antworten sehen würde. Um dem entgegen zu wirken, konnte der Fragebogen ohne Vor- und Nachname direkt an mich zurückgesendet werden. Schlussendlich ergab der Rücklauf elf (11) Führungskräfte und deren Teams, die ausgewertet werden konnten. Diese Stichprobe ist sicherlich nicht repräsentativ. Tendenzen sind jedoch daraus ersichtlich, die im folgenden Abschnitt erläutert werden.

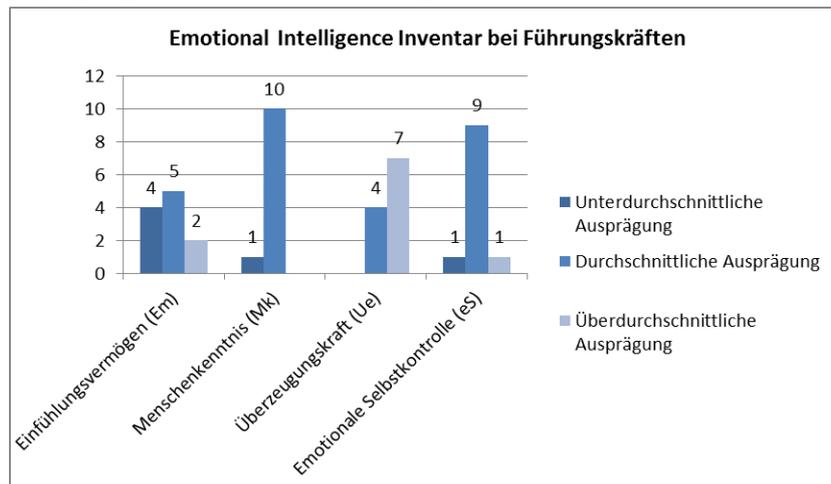
4.2 Ergebnisse**Befragung zur Emotionalen Intelligenz**

Abbildung 23 – Auswertung Befragung

Einfühlungsvermögen: Auffallend ist, dass nur zwei (2) von den befragten Führungskräften sich für die Vorgänge auf der emotionalen und zwischenmenschlichen Ebene interessieren und sich gut in andere Menschen hineinversetzen können. Fünf (5) Personen sind unauffällig und vier (4) interessie-

ren sich wenig für Vorgänge auf der emotionalen und zwischenmenschlichen Ebene.

Menschenkenntnis: Von den elf (11) befragten Führungskräften sind zehn (10) Personen unauffällig, nur einer befragten Person fällt es schwer, andere Menschen richtig einzuschätzen.

Überzeugungskraft: Sieben (7) Führungskräften weisen einen sehr hohen Wert auf. Vier (4) Führungskräfte sind unauffällig.

Emotionale Selbstkontrolle: Einer (1) Führungskraft fällt es sehr leicht, die eigenen Emotionen zu kontrollieren und für die eigenen Zwecke einzusetzen. Einer (1) Führungskraft fällt es schwer die eigenen Emotionen zu kontrollieren und fühlt sich von den Gefühlen sehr oft hin und her gerissen. Neun (9) Führungskräfte verhalten sich unauffällig.

Befragung zur Motivation

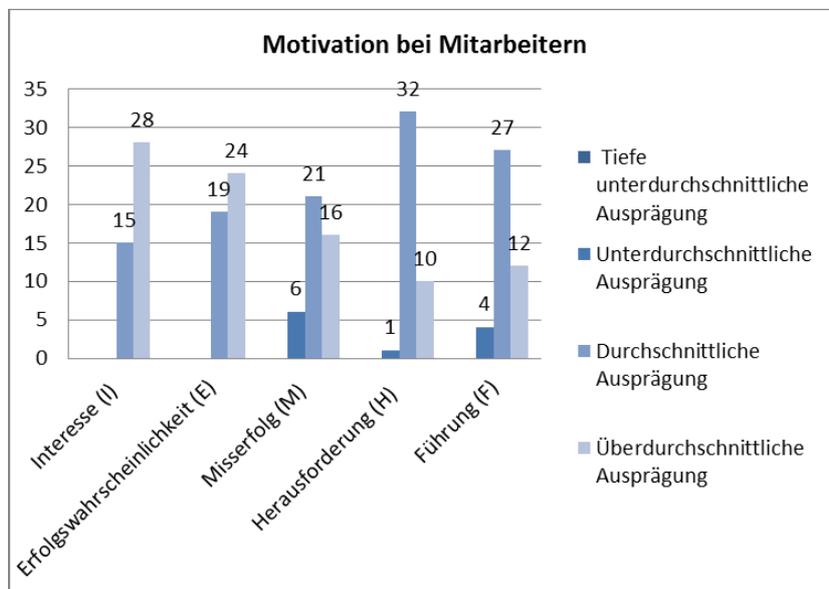


Abbildung 24 – Motivation bei Mitarbeitern

Interesse: Achtundzwanzig (28) der befragten Personen weisen ein sehr hohes Interesse an ihrer Arbeit vor und diese motiviert sie voll. Fünfzehn (15) Personen sind mittelmässig interessiert, was sie auch nur mittelmässig motiviert.

Erfolgswahrscheinlichkeit: Vierundzwanzig (24) Personen glauben Erfolg zu haben, was sie voll und ganz motiviert. Neunzehn (19) Personen glauben zum Teil an ihren Erfolg.

Misserfolg: Sechzehn (16) Personen haben überhaupt keine Angst vor einem Misserfolg und sind voll motiviert. Einundzwanzig (21) Befragte haben wenig Bedenken in Bezug auf Misserfolg und sechs (6) Personen fürchten sich zum Teil vor einem Misserfolg, was sich auf ihre Motivation niederschlägt.

Herausforderung: Zehn (10) Personen lieben neue Herausforderungen. Es fällt ihnen leicht, diese anzupacken und sie sind voll motiviert. Zweiunddreissig (32) Befragte fällt es zum Teil leicht, neue Her-

ausforderungen anzunehmen. Es motiviert oder demotiviert sie aber nicht. Einer (1) Person fällt es schwer, neue Herausforderungen anzupacken und ist dabei nicht sonderlich motiviert.

Führung: Zwölf (12) der befragten Personen gelingt es vollumfänglich der Führung etwas Positives abzugewinnen und sie sind dabei voll motiviert. Siebenundzwanzig (27) Personen gelingt es zum Teil aus der Führung etwas Positives zu entnehmen und vier (4) der befragten Personen fällt es schwer.

4.3 Zusammenfassung Forschungsergebnisse

Eine psychologische Faustregel von Seidel (2004, 2008, S. 4) sagt: „Die Selbsteinschätzung einer Führungskraft ist umso schlechter, je höher deren Position. Das Selbstbewusstsein ist grösser, der Chef wird selbstgefälliger und immer weniger Mitmenschen trauen sich, ein ehrliches Feedback zu geben“. So kann es gut sein, dass die Führungskräfte bei der Befragung nicht immer ehrlich geantwortet haben. Auch ist gemäss L. Satow eine allgemeine Erkenntnis, dass bei vielen erfolgreichen Führungspersönlichkeiten, die Empathie nur durchschnittlich ausgeprägt ist, Überzeugungskraft und emotionale Selbstkontrolle hingegen aussergewöhnlich sind.

Aus Sicht meiner eigenen Praxis kann ich diese Aussagen nur bestätigen. Immer wieder stelle ich fest, dass bei Führungskräften oft das Selbst- und Fremdbild stark abweicht.

Auch widerspiegelt sich diese Tendenz bei den Befragungen. Auffallend ist, dass nur zwei (2) von den befragten Führungskräften ein gutes Einfühlungsvermögen haben. Können diese andere noch gut von eigenen Ideen und Ansichten überzeugen und lassen sich nicht von eigenen Emotionen hin und her reissen, dann hat das Team eine hohe Motivation, die aus der Führung beruht. Bei den meisten Führungskräften ist die Empathie nur durchschnittlich vorhanden ist, die Überzeugungskraft hingegen sehr. Auffallend ist, dass eine Führungskraft sich nicht in andere Menschen hineinversetzen und sie auch nicht richtig einschätzen kann. Sich nicht hineinversetzen und dadurch nicht richtig einschätzen können, kann durchaus einen Zusammenhang haben. Bei diesem Team zeigt sich, dass die Motivation nicht aus der Führung beruht.

Ebenfalls fällt mir auf, dass jüngere Personen der Führung eher etwas Positives abgewinnen und sie motiviert. Diese befragten Personen sind zwischen zwanzig (20) und achtundzwanzig (28) Jahre alt. Da diese Personen wenig Berufserfahrung haben, nehmen sie die Aussagen der Vorgesetzten eher als gegeben an. Daher könnte es sein, dass in dieser Altersgruppe die fachliche Kompetenz höher gewichtet wird als die soziale oder emotionale Kompetenz eines Vorgesetzten. Denn auffallend ist auch, dass ältere Mitarbeiter über 50 Jahre eher einen tieferen Wert ausweisen. Diese Mitarbeiter

haben sehr viel Berufserfahrung und die Fachkompetenz einer Führungskraft ist weniger massgebend, eher die soziale oder emotionale Kompetenz. Diese Feststellung sollte in einem weiteren Schritt sicher untersucht werden. Sie wird jedoch kein Bestandteil dieser Master Thesis sein, da dies der Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Bei den Führungspersönlichkeiten mit einer ausgeprägten Empathie gelingt es auch den Mitarbeitern etwas Positives aus der Führung abzugewinnen, sofern die Führungskraft selber emotional ausgeglichen ist. Bei einem Team trifft dies nicht zu. Auffallend ist, dass drei (3) dieser Mitarbeiter im gleichen Team tätig sind. Die Führungskraft dieser Mitarbeiter ist in allen Bereichen (Einfühlungsvermögen, Menschenkenntnis, Überzeugungskraft und emotionale Selbstkontrolle) völlig unauffällig. Der Führungskraft fällt es eher schwer, sich in andere hineinzusetzen, ist insgesamt wenig sensibel, kann die Mitarbeiter nur teilweise von ihren Ideen und Ansichten begeistern und die emotionale Selbstkontrolle ist zum Teil vorhanden, aber nicht aussergewöhnlich.

Zwischen der Führung und der Motivation von Mitarbeitern kann durchaus auch aus den wenigen Befragungen ein Zusammenhang gesehen werden und bestätigen meine Aussagen im theoretischen Teil, sowie meine zahlreichen eigenen Erfahrungen im Führungsalltag. Gerade in kleinen Teams ist der Einfluss eines Vorgesetzten auf die Mitarbeitermotivation sehr hoch. Der Vorgesetzte nimmt eine Vorbildfunktion ein und prägt die Kultur in einem Team.

In meiner Praxis stelle ich öfters, dass dies viele wissen, aber im Führungsalltag abweichende Handlungsweisen an den Tag legen. Auch kam aus einigen Gesprächen mit den befragten Mitarbeitern klar heraus, dass das Verhalten des Vorgesetzten von ihnen kritisch beobachtet wird.

Nur wer Vertrauen genießt und Vertrauen vermittelt, kann ein gutes Vorbild sein. Eindeutige Entscheidungen und klare und offene Kommunikation mit etwas Empathie sind der Schlüssel für die Schaffung von Vertrauen. Ein Vorgesetzter kann die Mitarbeiter nicht motivieren, kann sie aber stark demotivieren. Vorgesetzter zu sein ist nicht immer leicht und vergleichbar mit einem Dirigent der ein Orchester leitet. Er muss die Stärken jedes einzelnen Spielers kennen, das Vertrauen gewinnen, damit die richtigen Töne gespielt und eine harmonische Melodie entsteht.

*Vertrauen ist eine Oase im Herzen,
die von der Karawane des Denkens nie erreicht wird.*
(Khalil Gibran)



5. Schlussfolgerung

Emotionale Kompetenz ist besonders wichtig in Führungspositionen, deren Wesen darin besteht, andere dazu zu bringen, ihre Aufgaben effizienter zu erfüllen. Wenn Vorgesetzte unfähig sind, mit anderen umzugehen, sinkt die Leistung aller. Die Folgen daraus sind oft Verbitterung und Motivationsverlust, Zeitverschwendung und mangelndes Engagement, Feinseligkeit und Apathie. Die Stärken und Schwächen eines Vorgesetzten hinsichtlich seiner emotionalen Intelligenz haben für die Organisation messbare Auswirkungen, denn sie schlagen sich als Gewinn oder Verlust nieder (Goleman, 2008). So ist in der einfachen Sichtweise Golemans die emotionale Intelligenz wesentlich wichtiger als kognitive Intelligenz. Der IQ trägt höchstens 20 Prozent zum beruflichen wie persönlichen Erfolg eines Menschen bei (Schulze et al., 2006). Ein Defizit emotionaler Kompetenzen bei Führungskräften ist oft mit hohen Kosten der Personalfluktuation verbunden. Wenn Organisationen viele Mitarbeiter verlieren, können selbst bei unteren Gehaltsstufen erhebliche Kosten entstehen.

Emotionen sind überall vorhanden, gefördert wird jedoch klassische Intelligenz. Intelligenz ist Einsicht, Verständnis, Nachdenken, Entdecken, Ordnen und Umstrukturieren. Auf Emotionen angewandt, befähigen die typischen Merkmale der klassischen Intelligenz dazu, Emotionen zu erkennen, zu verstehen, sich in der Welt der Gefühle zurechtzufinden und Entdeckungen zu machen, die uns reicher werden lassen. Die emotionale Welt kann damit geordnet werden.

Die Entdeckung der emotionalen Intelligenz ist geistesgeschichtlich gesehen ein abendländisches Ereignis, mit dem sich die Philosophen schon früh auseinandergesetzt haben. Doch der wissenschaftlich schlüssige Beweis von der Macht unserer Gefühle gelang erst vor einigen Jahren. In einer Welt, die zunehmend komplizierter und undurchschaubarer wird, kommt man mit der rationalen Intelligenz allein nicht mehr weiter. Es ist an der Zeit, den Gefühlen die Aufmerksamkeit zuzuwenden. Wir müssen sie angemessen ausdrücken, aber auch eine innere Distanz zu ihnen gewinnen. Ein angemessenes Umgehen mit unserer Gefühlswelt wird vielleicht eines Tages Lernziel werden.

„Einzelne Führungskräfte allein können jedoch eine Kultur nicht ändern“ so Goleman et al., 2010, (S. 282) Und die Kraft einer etablierten Unternehmenskultur – sei sie nun gut oder schlecht – sollte nicht unterschätzt werden. Manchmal ist es trotz aller Bemühen für die Veränderung einer Führungs- und Unternehmenskultur nicht möglich, jeden Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeiter zu erreichen, ihn zu mobilisieren, an die gleiche Vision zu glauben.

Führungskräfte jedoch führen - im Idealfall - die Mitarbeiter so, dass ihre Arbeitsleistung aus intrinsi-

scher Motivation entspringt und letztendlich zur Selbstmotivation des einzelnen führt. Gefördert kann dies sicher mit Führungskräften, welche nicht nur eine hohe Fachkompetenz haben sondern auch eine hohe emotionale Kompetenz, die ihnen hilft stabile und positive Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufzubauen.

Sicher wäre es meiner Ansicht nach jedoch auch falsch, nur auf Gefühle zu setzen. Die rationalen Fähigkeiten des Menschen dürfen nicht völlig entwertet werden. Beide Intelligenzen, die rationale und die emotionale, gehören zusammen. Herz und Verstand müssen im Gleichgewicht sein.



Abbildung 25 – Herz und Verstand im Gleichgewicht

Ich zähle zur Klugheit nicht nur die Fähigkeit, Wahrgenommenes analysieren zu können, sondern auch die Tatsache, unser Gespür oder, wie es hier beschrieben wird, unseren emotionalen Verstand einzusetzen.

Zahlreiche Beispiele aus der durchforschten Literatur wie aus meiner Praxis zeigen, dass es möglich ist, individuell mit Einfühlungsvermögen und Situationsverständnis zu reagieren und dennoch zielstrebig, wirtschaftlich auf die Sache konzentriert, das Unternehmen zum Erfolg zu führen.

Abschliessend kann gesagt werden, dass eine hohe emotionale Kompetenz bei Führungskräften ein Erfolgsfaktor im Umgang mit Mitarbeitern ist und meine Fragestellung beantwortet werden konnte. Jedoch gilt zu beachten, dass die Befragungen nur in einem kleinen Rahmen durchgeführt wurden und somit die Stichprobe nicht repräsentativ ist. Aber auch aus den wenigen Befragungen ist eine Tendenz ersichtlich, die auch die gefundenen Aussagen aus der Theorie bestätigen.

5.1 Ausblick

Die Arbeit hat mir aufgezeigt, dass emotionale Kompetenz immer wichtiger wird. Mein Wunsch in der Zukunft wäre, wenn Unternehmen bei ihren Mitarbeitern vermehrt Wert auf diese Kompetenz legen würden. Selber bin ich darin bestärkt worden künftig vermehrt diese Kompetenz zu beachten und zu fördern. Auf der Suche nach einem neuen Mitarbeiter werde ich nicht nur die fachlichen sondern auch die emotionalen Kompetenzen überprüfen und darauf achten, dass diese ein Bestandteil in unseren Führungs- und Verkaufstrainings sind. Denn diese Kompetenz wird wichtig, um sich in einem konkurrenzorientierten Markt mit leistungsfähigen Teams differenzieren zu können.

6. Reflexion

Die Masterarbeit repräsentiert den Transfer des Gelernten in die eigene Arbeitstätigkeit. Mein umfangreiches betriebswirtschaftliches Wissen konnte ich während rund sechzig abwechslungsreichen, spannenden und intensiven Kurstagen an der FHNW gesammeln, und im Selbststudium verarbeiteten Informationen, um psychologische Konzepte und Methoden, sinnvoll ergänzen. Mit der Themenwahl für die Masterarbeit habe ich mich intensiv auseinander gesetzt. Es war mir wichtig, mich mit einem Thema zu beschäftigen, das mir auch im beruflichen Alltag einen Nutzen bringt. Mir war relativ schnell klar, dass ich mich mit einem Thema zur Führung auseinander setzen will. Einerseits weil ich selber führe, andererseits weil ein Unternehmen, in dem ich tätig war, in einer massiven Krise steckte und von einer Person geführt wurde, die ihr Team stark demotivierte und keine Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauen konnte. Schnell fand ich Interesse am Thema der emotionalen Intelligenz. Was mir jedoch sehr schwer gefallen ist, war eine Schlüsselfrage dazu. Das Exposé war dann ein erster konkreter Versuch, die Schlüsselfrage zu formulieren, für die ich jedoch mehrere Ansätze brauchte. Die Literatursuche führte mich in die Welt der Theorie. Über das Thema fand ich zahlreiche Bücher und Studien. Mein Interesse mehr über das Thema zu erfahren wuchs mit jeder neuen Entdeckung. Leider konnte ich nur einen Teil der Bücher und Studien für die Masterarbeit konsultieren. Ich bin aber überzeugt, dass mich das Thema auch nach Beendigung dieser Arbeit beschäftigen wird und ich die eine oder andere Literatur noch lesen werde. Nur mit systematischem Vorgehen und Selbstdisziplin mich auf einige zu konzentrieren, liessen sich die nötigen Informationen sammeln. Die Befragungen von Führungskräften und deren Mitarbeiter haben mehr Zeit in Anspruch genommen, als ich anfangs geplant hatte. Auch war es schwierig, ganze Teams für die Teilnahme zu motivieren.

Literaturverzeichnis

- Barbuto, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation . *Psychological Reports*, Vol. 82.
- Barling , J., Slater , F., & Kelloway , K. E. (2000). Transformational leadership and emotinal inelligence . *Leadership & Organisation Development Journal* 21/3, 157 - 161.
- Bauer , J. (2008). *Prinzip der Menschlichkeit - Warum wir von Natur aus kooperieren*. München : Heyne Taschenbuchverlag .
- Bauer , J. (2009). *Das Gedächtnis des Körpers - Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern*. München: Piper Verlag GmbH.
- Blickle , G., Momm, T., Liu, Y., Witzki, A., & Steinmayr, R. (20. Juni 2011). Construct Validation of the Test of Emotional Intelligence (TEMINT). *European Journal of Psychological Assessment*, 27(4), 282-289.
- Blochberger, M. (2010). *Emotionale Intelligenz in der Mitarbeiterführung* . Berlin : Cornelsen Verlag .
- Breuer, J. P., & Frot , P. (2012). *Das emotionale Unternehmen (2. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Comelli, G., & von Rosenstiel, L. (2008). *Führung durch Motivation*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1997). *EQ Emotionale Intelligenz für Manager*. München : Heyne.
- Donnert , R. (2003). *Soziale Kompetenz (3. Aufl.)*. Würzburg: Lexika Verlag.
- Euler, H., Otto, J., & Mandl, H. (2000). *Emotionspsychologie*. Weinheim: Beltz .
- Fehr, B., & Russell, J. (1984). Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of Experimental Psychology, General*, 113, 464-486.
- Goleman, D. (2000). Durch flexibles Führen mehr erreichen. *Harvard Business Manager* , Heft 5, 9-23.
- Goleman, D. (2008). *Der Erfolgsquotient (5. Aufl.)*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.
- Goleman, D. (2011). *EQ - Emotionale Intelligenz (22. Aufl.)*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2010). *Emotionale Führung (6. Aufl.)* . Berlin: Ullstein Buchverlag GmbH.
- Golks , B., Scheiner, O., & Riech, M. (2005). *Erfolgreich führen mit emotionaler Intelligenz* . Renningen: Expert Verlag GmbH.
- Gordon , T. (2005). *Managerkonferenz - Effektives Führungstraining*. München: Heyne Taschenbuchverlag .
- Heckhausen , J., & Heckhausen , H. (2010). *Motivation und Handeln (4. Aufl.)*. Berlin Heidelberg : Springer Verlag .
- Jetter, F., & Skrotzki, R. (2005). *Soziale Kompetenz* . Ravensburg, Berlin : Walhalla Fachverlag.
- Kets de Vries , M. (2002). *Das Geheimnis erfolgreicher Manager* . München : Financial Times Deutschland .
- Lopes , P. N., Salovey , P., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., & Sellin, I. (2004). Emotional intelligence and soical interaction . *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034.
- Maier, G. (2012). *Wirtschaftslexikon Gabler*. Abgerufen am 26. 12 2012 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77740/intelligenz-v4.html>

- Mayer, J., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* 17, 433-422.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Nerdinger, F. W. (2008). *Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern*. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F., Blicke, G., & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie (2.Aufl.)*. Berlin Heidelberg : Springer Verlag.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 22, 5-10.
- Porst, R. (2011). *Fragebogen - Ein Arbeitsbuch (3. Aufl.)*. Wiesbaden : VS Verlag.
- Rheinberg, F. (2008). *Motivation (7. Aufl.)*. Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
- Rheinberg, F., Vollmeyer, R., & Burns, B. D. (2001). FAM: Ein Fragebogen zur Erfassung aktueller Motivation in Lern- und Leistungssituationen. *Diagnostica Volume 47, Nummer 2*, 57-66.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9,185-211.
- Satow, L. (2012). *Emotional Intelligence Inventar (EI4). Test und Skalendokumentation*. Online im internet: URL: <http://www.drSATOW.de>.
- Scheffer, D., & Kuhl, J. (2006). *Erfolgreich motivieren*. Göttingen: Hogrefe.
- Schulze, R., Freund, P., & Roberts, R. (2006). *Emotionale Intelligenz*. Göttingen : Hogrefe.
- Seidel, W. (2004 / 2008). *Emotionale Kompetenz - Gehirnforschung und Lebenskunst*. München: Spektrum Akademischer Verlag.
- Sprenger, R. K. (2010). *Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse (19. Aufl.)*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- von der Linde, B., & von der Heyde, A. (2007). *Psychologie für Führungskräfte (2.Aufl.)*. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH.
- von Rosenstiel, L., Regnet, E., & Domsch, M. (2003). *Führung von Mitarbeitern (6. Aufl.)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1 – DIE VIER KOMponentEN EINER EMOTION	10
ABBILDUNG 2 – DAS LIMBISCHE SYSTEM	11
ABBILDUNG 3 – DER MANDELKERN IM MENSCHLICHEN GEHIRN	12
ABBILDUNG 4 – TRANSAKTIONALES STRESSMODELL NACH LAZARUS	13
ABBILDUNG 5 – SALOVEY UND MAYERS 1990ER MODELL DER EMOTIONALEN INTELLIGENZ	17
ABBILDUNG 6 – MAYER UND SALOVEYS 1997ER MODELL DER EMOTIONALEN INTELLIGENZ	20
ABBILDUNG 7 – KONZEPT DER EMOTIONALEN INTELLIGENZ NACH GOLEMAN	24
ABBILDUNG 8 – DIE DREI KOMponentEN DER ERFOLGSINTELLIGENZ NACH STERNBERG	28
ABBILDUNG 9 – DIE MATERIELLE REALITÄT: DIE SPITZE DES EISBERGS.....	29
ABBILDUNG 10 – DIE IMMATERIELLE REALITÄT: DER VERBORGENE TEIL DES EISBERGS	30
ABBILDUNG 11 – KOMPETENZEN FÜR DEN BERUFLICHEN ERFOLG	39
ABBILDUNG 12 – ZUSAMMENHANG ZWISCHEN FÜHRUNG, ARBEITSKLIMA UND GESCHÄFTSERGEBNISSE.....	41
ABBILDUNG 13 – MANGELNDE FÜHRUNGSKOMPETENZ	43
ABBILDUNG 14 – BOYATZIS THEORIE DES SELBSTBESTIMMTEN LERNENS (GOLEMAN ET AL., 2010).....	45
ABBILDUNG 15 – DER MOTIVATIONSPROZESS	48
ABBILDUNG 16 – EINFACHE MOTIVATIONSMODELL.....	49
ABBILDUNG 17 – ERWEITERTE KOGNITIVE MOTIVATIONSMODELL VON RHEINBERG	50
ABBILDUNG 18 – GRUNDMOTIVE NACH MCCLELLAND.....	53
ABBILDUNG 19 – DIE FÜNF QUELLEN DER MOTIVATION.....	53
ABBILDUNG 20 – RAHMENMODELL DER FÜHRUNG.....	55
ABBILDUNG 21 – WANDEL DER ANFORDERUNGEN AN DIE KOMPETENZ VON VORGESETZTEN	56
ABBILDUNG 22 – WICHTIGE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE AKZEPTANZ VON FÜHRUNGSKRÄFTE.....	57
ABBILDUNG 23 – AUSWERTUNG BEFRAGUNG	63
ABBILDUNG 24 – MOTIVATION BEI MITARBEITERN.....	64
ABBILDUNG 25 – HERZ UND VERSTAND IM GLEICHGEWICHT.....	68

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1 – EI4-SKALEN	60
TABELLE 2 – MOTIVATION – SKALEN.....	63

Abkürzungsverzeichnis

IQ	Intelligenzquotient
EI	Emotionale Intelligenz
EQ	Erfolgsquotient
EI4	Emotional Intelligence Inventar
FAM	Fragebogen zur Erfassung aktueller Motivation

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe, dass ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet sowie alle wörtlich oder dem Sinn nach aus der Literatur zitierten Stellen entsprechend gekennzeichnet habe.

Würenlos, den xx. Mai 2013 / Rita Nufer

Anhang

ANHANG 1 – FRAGEBOGEN ZUR EMOTIONALEN KOMPETENZ BEI FÜHRUGSKRÄFTEN	
ANHANG 2 – EI4-EXCEL-VERSION-AUSWERTUNGSTOOL	
ANHANG 3 – FRAGEBOGEN ZUR MOTIVATION BEI MITARBEITERN MIT ITEMS.....	
ANHANG 4 – FRAGEBOGEN ZUR MOTIVTION	
ANHANG 5 – AUSWERTUNG FRAGEBOGEN MOTIVATON	
ANHANG 6 – AUSWERTUNG TEAM 1-11	