



European School of Business

Beatrix Lischka

Emotionale Intelligenz im Unternehmen

Chancen und Herausforderungen
für den Mittelstand

Schriftenreihe des ESB Research Institute

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann

Band 35

SCHRIFTENREIHE DES ESB RESEARCH INSTITUTE

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann und Prof. Dr. Ottmar Schneck

ISSN 1614-7618

Beatrix Lischka

EMOTIONALE INTELLIGENZ IM UNTERNEHMEN

Chancen und Herausforderungen
für den Mittelstand

Schriftenreihe des ESB Research Institute
Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann

Band 35

ibidem-Verlag
Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel
oder direkt bei *ibidem* (www.ibidem-verlag.de) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-89821-677-7.

∞

ISSN: 1614-7618

ISBN-13: 978-3-8382-5677-1

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

1	ALLGEMEINE VORBEMERKUNGEN	9
1.1	Einführung zur Thematik emotional intelligenter Unternehmensführung.....	9
1.2	Fokus auf dem Mittelstand	11
1.3	Chancen und Herausforderungen	12
1.4	Praxistipps	14
1.5	Kritischer Ausblick.....	15
2	GRUNDLAGEN DER THEMATIK EMOTIONALE INTELLIGENZ	17
2.1	Einführung zur Emotionalen Intelligenz.....	17
2.2	Begriffserläuterungen.....	21
2.2.1	Selbsteinschätzung, Selbstkritik, Selbstwertgefühl.....	21
2.2.2	Empathie und Sympathie.....	22
2.2.3	Begabung, Wissen, Intelligenz, Erfahrung, Kompetenz	23
2.2.4	Erfolgsintelligenz	25
2.2.5	Optimismus	25
2.2.6	Team-Intelligenz	25
2.2.7	360-Grad-Feedback	26
2.3	Kreativität und Innovation	27
2.4	Weitere Ansätze zum Thema emotionale Intelligenz	28
2.5	Selbstbestimmtes Lernen für den Erwerb emotionaler Kompetenzen.....	29
2.5.1	Grundlagen des selbstbestimmten Lernens.....	29
2.5.2	Selbstbestimmtes Lernen für Führungskompetenzen.....	32
2.6	Zusammenfassung.....	35
3	EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK UNTERNEHMENSFÜHRUNG	37
3.1	Einleitung.....	37

3.2	Emotionale Intelligenz im Unternehmen	38
3.3	Werte und Wertesysteme in erfolgreichen Unternehmen	41
3.4	Kommunikation und Sprache als Teil der Firmenkultur.....	46
3.5	Innovationen und Änderungen fördern.....	47
3.6	Konflikte und (De)Motivation	48
3.7	Zusammenfassung.....	49
4	DISKUSSION DER CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN	51
4.1	Mögliche Chancen.....	51
4.1.1	Kundenorientierung	51
4.1.2	Mitarbeiterorientierung und -förderung.....	52
4.1.3	Motivationsfaktoren	53
4.1.4	Arbeitsplätze	55
4.1.5	Innovationen	57
4.1.6	Teamarbeit	58
4.1.7	Führungskräfte	60
4.1.8	Unternehmensstrukturen.....	62
4.1.9	Unternehmensziele und -werte.....	65
4.2	Herausforderungen	66
4.2.1	Kundenservice, Dienstleistung	66
4.2.2	Motivation.....	68
4.2.3	Forderungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterförderung.....	68
4.2.4	Schulungsaufwand zur Verbesserung emotionaler Intelligenz.....	70
4.2.5	Problematik der inneren Emigration / Kündigung.....	73
4.2.6	Teamarbeit	75
4.2.7	Führungsschwächen.....	76
4.2.8	Unternehmensstrukturen und Unternehmenskultur	77
4.2.9	Finanzen	79
4.3	Zusammenfassung.....	81

5	PRAKTISCHE ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN	85
5.1	Einleitung.....	85
5.2	Mitarbeiterzufriedenheit.....	86
5.2.1	Bewertung der Qualität des Arbeitsplatzes	86
5.2.2	Alternativen zu gängigen Beförderungssystemen	87
5.2.3	Aspekte der Motivation	89
5.2.4	Einzigartiges Potential und wahre Bestimmung	90
5.2.5	Angewandte Integrität fördern	91
5.2.6	Die „innere Kündigung“	92
5.3	Lernen im Team.....	93
5.3.1	Disziplinen des Teamgesprächs	93
5.3.2	Wie man das Lernen im Team übt.....	94
5.4	Einsatz konstruktiver Unzufriedenheit.....	95
5.4.1	Vorteile durch Einsatz konstruktiver Unzufriedenheit	95
5.4.2	Praktischer Einsatz konstruktiver Unzufriedenheit im Unternehmen	96
5.4.2.1	Nutzen des Gleichgewichtseffekts	96
5.4.2.2	Offenheit bei hitzigen Diskussionen	96
5.4.2.3	EQ der ganzen Gruppe nutzen	97
5.4.2.4	Genaueres Zuhören	97
5.4.2.5	Eigene Interessen und Nachfragen in ein Gleichgewicht bringen	98
5.4.2.6	Identifizieren der Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit.....	98
5.4.2.7	Vermeiden einer Verteidigungshaltung	98
5.4.2.8	Nein sagen, wenn man nein meint.....	99
5.4.2.9	Reagieren auf Feedback.....	99
5.4.2.10	Produktiver Umgang mit Ärger.....	99
5.4.2.11	Akzeptieren, dass es Zyniker gibt, die einfach nicht konstruktiv sein wollen	100
5.4.2.12	Profitieren von Nörgeleien	100
5.4.3	Zeigarnick-Effekt	100
5.5	Emotional intelligente Führungsmethoden und -ansätze	101
5.5.1	Die neue Führungslaufbahn	101

5.5.2	Einzelne Führungsaspekte	102
5.5.2.1	Authentische Präsenz	103
5.5.2.2	Einfluss ohne autoritäres Verhalten	103
5.5.2.3	Katalysatoren zur Wahrnehmung von Gelegenheiten	104
5.5.2.4	Mentale Modelle verstehen und ändern.....	104
5.5.2.5	Umgang mit politischen "Spielchen"	105
5.5.2.6	Kreativität fördern mit IQ und EQ	106
5.6	"Champion"-Systeme	107
5.7	Die Idee von Mikrowelten zum Üben nutzen.....	108
5.8	Zusammenfassung.....	110
6	KRITIK UND AUSBLICK	111
6.1	Einleitung.....	111
6.2	Kritik am populären Konstrukt der emotionalen Intelligenz	112
6.3	Subjektivität der Bewertung.....	113
6.4	Kritische Anmerkungen zum 360-Grad-Feedback	114
6.5	Fazit und Ausblick.....	115
7	ANHÄNGE	119
7.1	ANHANG A.....	119
7.2	ANHANG B.....	122
7.3	ANHANG C	123

1 ALLGEMEINE VORBEMERKUNGEN

1.1 Einführung zur Thematik emotional intelligenter Unternehmensführung

"Unternehmen können in einer Wirtschaft, in der Informationen über den gesamten Globus ausgetauscht werden, ihre Kontrahenten dadurch hinter sich lassen, dass sie auf allen Ebenen die besseren Mitarbeiter beschäftigen."

(B. Groysberg, Wenn Stars verglühen, in Harvard Business Manager, 27. Jahrgang, Januar 2005, S. 35)

Es zeigt sich immer öfter, wie so manche vielversprechende Karriere zu einem jähen Ende kommt oder einen unerwarteten Abstieg nimmt. Die Sieger werden schnell zu Verlierern, zumindest ihrer Jobs. Dabei scheinen die Stars, die von anderen Firmen teuer abgeworben wurden, manchmal erstaunlich schnell zu verglühen. Erschwerend kommt hinzu, dass die restlichen Mitarbeiter durch so ein hochgelobtes neues Firmen- oder Teammitglied oft das Gefühl haben, nichts wert zu sein und die Zusammenarbeit mit dem Neuzugang weder mit Elan noch Initiative voran treiben, sondern im Gegenteil, so weit wie möglich vermeiden.

Die Ambitionen des Unternehmens und der so genannten Stars gehen also nicht nur in die völlig falsche Richtung, sie kosten auch Zeit und Geld und verschaffen nicht den erhofften Wettbewerbsvorteil. Was läuft nun in so einem Fall eigentlich schief?

Zum einen geht die Führungsspitze von der Annahme aus, dass eine oder wenige Personen durch isolierte, herausragende Leistungen sozusagen den Antrieb und Motor des Unternehmens bilden könnten. Dabei wird außer acht gelassen, welche firmeninternen Strukturen (formal und informell) bestehen, die den Bemühungen einiger weniger den Boden entziehen oder sie zumindest stark behindern können. Bei der Frage, warum das so sei, wird dann mitunter sogar Böswilligkeit unterstellt: Bei vielen Mitarbeiter, die einfach nur

gewohnt sind, in und mit diesen Strukturen zu arbeiten, liegen aber Sinn und Motivation der Arbeit auf einer ganz anderen Ebene.

Es geht also völlig der Überblick über das Ganze verloren (und sich als Teil des Ganzen zu sehen), und zwar sowohl auf Seiten der Beschäftigten als auch auf Seiten der Unternehmensführung.

Zum anderen kommt es zu Problemen, weil vielversprechende Führungskräfte sich oftmals auf Netzwerke verlassen, die ihre guten Leistungen unterstützen oder erst ermöglichen. Durch eigenes Engagement (z. B. vertrauensbildende Maßnahmen) und Pflege über viele Jahre wurden diese Beziehungen aufgebaut. Und da diese Netzwerke aus Beziehungen mit vielen verschiedenen Menschen bestehen, ist ein Transfer dieses "support" Systems zu einem neuen Arbeitsumfeld nur begrenzt oder gar nicht möglich. Der Aufbau eines neuen Netzwerks ist aber nicht nur eine Frage der Zeit, sondern in starkem Maße der Persönlichkeit. Passt der "Neue" nicht in die Unternehmenskultur oder verhält er sich undiplomatisch, wenn Veränderungen durchgesetzt werden müssen, ist der dauerhafte und erfolgreiche Bestand der Zusammenarbeit gefährdet oder zum Scheitern verurteilt.

Eine wichtige Frage, die es zu klären gilt, ist wie man von Geschäftsführungs- und Mitarbeiterseite eine Unternehmenskultur schaffen kann, die alle Mitarbeiter gleichermaßen motiviert und würdigt (weil sie den ganzen Menschen sieht), die Kommunikation verständlich und umsetzbar macht, die Systemzusammenhänge erkennbar macht und die auch teure Fehlbesetzungen verhindert. Und die bei all diesen Anforderungen die überlebenswichtigen betriebswirtschaftlichen Kriterien wie Produktivität, Kosten, Umsatz und Gewinn im Fokus behält.

Das ist möglich, wenn man viele Erfordernisse eines modernen Betriebes unter dem Aspekt der Effektivität anstatt der Effizienz betrachtet, also den qualitativen Standpunkt wählt. Tätigkeiten, Abläufe und Strukturen wurden von Menschen aus bestimmten Gründen entwickelt und, statt nach einer Verbesserung, ist es oftmals nötig, nach der grundsätzlichen Sinnhaftigkeit zu fragen. Die Begründung, *warum* auf eine bestimmte Art und Weise an Dinge herangegangen wird, eröffnet den Blick für verdeckte Zusammenhänge. Doch

wie können Fragen so gestellt werden, dass man an die verborgenen Informationen gelangt und wie kann der Blickwinkel "verstellt" werden, um auch das Obskure zu erkennen?

Es existiert eine Fähigkeit, die bei jedem Menschen in unterschiedlichem Maße ausgeprägt ist, und deren Einsatz bei der Antwort zu den obigen Fragestellungen äußerst hilfreich ist: *Die emotionale Intelligenz*. Im Unterschied zur allgemein bekannten, rational-sprachlich-räumlichen Intelligenz, ist bei der emotionalen Intelligenz eine stetige Verbesserung durch Erfahrung und Lernen im Laufe des Lebens nicht nur möglich, sondern essentiell. Die vielen einzelnen Aspekte, aus denen sich die emotionale Intelligenz zusammensetzt, beinhalten Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Motivation, Empathie und soziale Fähigkeiten. Sie bilden zusammen in ihrer jeweiligen Ausprägung die emotionale Persönlichkeit des Einzelnen. Um beispielsweise eine gute Führungspersönlichkeit zu sein, müssen die Kompetenzen, andere zu inspirieren und zu lenken oder mit ihnen unvoreingenommen zu kommunizieren, gut entwickelt sein oder ausgebaut werden (durch Lernen).

Durch Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Innovativität oder Engagement, ebenfalls Teilaspekte der emotionalen Intelligenz, können dann letztendlich Kenntnis und Verständnis schwieriger Zusammenhänge und Strukturen entstehen. Damit ist der Grundstein für eine positive Veränderung gelegt. Deshalb werden in dieser Studie die verschiedenen betrieblichen Fragestellungen unter dem Gesichtspunkt emotionaler Intelligenz diskutiert und Lösungsvorschläge erarbeitet.

1.2 Fokus auf dem Mittelstand

In anscheinendem Widerspruch zu globalisierenden Firmen und immer stärkerer Konzentration von Unternehmensmacht steht der Bereich der kleinen und mittelgroßen Firmen. Der Wettbewerb findet auf für kleinere Unternehmen teils unbekanntem (Welt-) Märkten statt, zu denen der Zugang unter Umständen noch aufgrund politischer oder struktureller Gegebenheiten sehr schwierig ist. Zudem können die ganz großen Geschäfte, sollten sie von ei-

nem Mittelständler an Land gezogen werden, wegen langfristiger Zahlungsziele oder schlechter Zahlungsmoral des Kunden, schnell zum gravierenden Manko werden - Ausgang ungewiss.

Es stellt sich aber auch zunehmend die Frage, wer in der immer internationaler werdenden Geschäftswelt, in der Großunternehmen weniger auf die verschiedenen Sonderwünsche eingehen können, die bereits existierenden und die neu entstehenden Marktlücken füllen kann und will. Hier können gerade die anpassungsfähigeren kleineren Unternehmen, mit ihrer oftmals sehr innovativen Technik, sehr gut auf individuelle Kundenwünsche eingehen, z. B. mit Spezialentwicklungen. Diese Art von Service ist ein großes Plus auf einem globalen Markt, auf dem jeder sich vom Mitbewerber klar abgrenzen können muss, um bestehen zu können.

Desweiteren stellen mittelständischen Firmen in ihrer Gesamtheit einen beachtlichen Anteil der Arbeitsplätze in der freien Wirtschaft und bieten dabei interessante und vielseitige Berufsaussichten. Sie treten also auch auf dem Stellenmarkt als Anbieter und Nachfrager in großem Umfang auf, allerdings mit vielen verschiedenen, ganz spezifischen Fragestellungen, die es zu beleuchten gilt.

Als weiterer Punkt soll auch die Frage erläutert werden, inwieweit sich die meisten Untersuchungen und Literatur zum Thema emotionale Intelligenz von dem bevorzugten Sujet des Großunternehmens auf kleine und mittlere Unternehmen übertragen lassen. Viele der genannten Ansatzpunkte sind keineswegs für spezielle, nur in großen Firmen zum Tragen kommende Verwendungen gedacht, und sie sind vor allem in der Praxis erprobt und erfolgreich. Eine Umsetzung und Anpassung für die betrieblichen Strukturen der mittelständischen Firmen sind also sinnvoll und wünschenswert.

1.3 Chancen und Herausforderungen

Besonders beim Einsatz der verschiedenen Teilbereiche emotionaler Intelligenz im Unternehmen ergeben sich, aufgrund der speziellen Rahmenbedin-

gungen, insbesondere für mittelständische Firmen interessante Chancen und Herausforderungen.

Ein Schwerpunkt liegt auf der Mitarbeiterführung und -motivation, da vor allem der Verlust eines guten Mitarbeiters aus einem der Kernbereiche der Unternehmenskompetenzen schwer zu verkraften ist. Es gibt beispielsweise keine großen Entwicklungs- oder Forschungsabteilungen, wo der Weggang eines kreativen, innovativen Entwicklungsingenieurs nicht ins Gewicht fallen würde. Darum muss viel Energie darauf verwendet werden, gute Mitarbeiter zu halten und zu fördern, anstatt immer wieder neue zu suchen und einlernen zu müssen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, jeden Mitarbeiter in seiner Gesamtheit als Mensch und nicht nur als Arbeitnehmer zu sehen.

Die Diversität der beruflichen Möglichkeiten ist ein weiterer Bonus, den sich Firmen mittlerer Größe zunutze machen sollten. Besteht doch für interessierte Mitarbeiter die Okkasion, vom reinen Spezialistendenken zu einer universelleren, breiten Denk- und Erfahrungsbasis zu gelangen, da ihr berufliches Tätigkeitsfeld durch generalistische Ansätze gekennzeichnet ist.

Von großem Vorteil und typisch für kleine und mittlere Unternehmen ist die durch persönliche Kontakte geprägte, enge Kundenbindung. Dieses besondere Kundenverhältnis muss wertgeschätzt und gepflegt werden, und zwar von allen relevanten betrieblichen Instanzen. Die verständnisvolle Sicht auf den Kunden und seine Anforderungen, Wünsche und Erwartungen bedarf eines intensiven Engagements. Dazu gehört eine entsprechende innere Einstellung, die wiederum auf emotionalen Kompetenzen aufbauen muss.

Für die Wettbewerbsfähigkeit ist entscheidend, wie das kleinere Unternehmen sich beim Thema Innovationen positioniert. Durch rege Innovationstätigkeit, auch in direkter Zusammenarbeit mit Kunden, können sich klare Vorteile ergeben und mit der entsprechenden Kreativität, die bei den Mitarbeitern gefördert wird, viele Quellen angezapft werden. Allerdings ist Innovativität vielfach mit hohen Kosten verbunden, wie beispielsweise die langen Vorlaufzeiten hochtechnischer Produkte auch eine lange Vorfinanzierung bedeuten.