

# THE COMPETENCE REPORT



Solutions

Outsourcing

EMOTIONALE INTELLIGENZ  
**CONTRA ZUFALL**

GLOBALISIERUNG

Systems

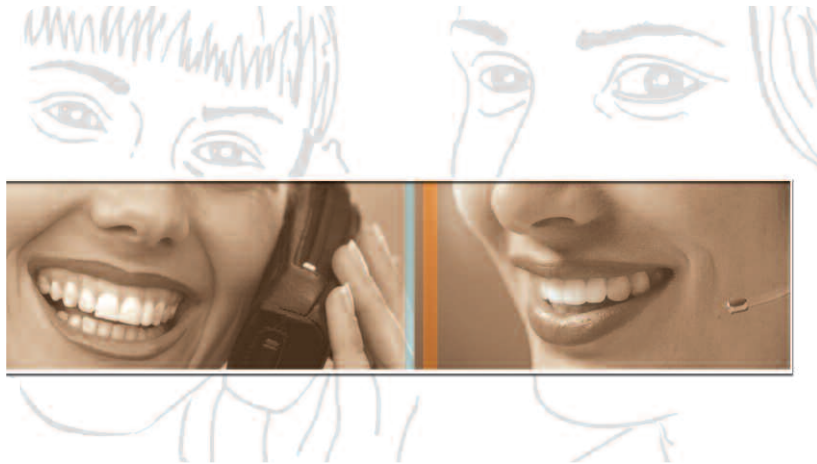
Ausgabe

1

PUBLISHED BY

**SITEL**

# EMOTIONALE INTELLIGENZ CONTRA ZUFALL



## Einfach den guten Mitarbeiter finden

DARÜBER FREUEN SICH ALLE BETEILIGTEN: DER ARBEITSMARKT KOMMT ENDLICH IN BEWEGUNG, IN VIELEN BRANCHEN WIRD WIEDER EINGESTELLT. FÜR DIE VERANTWORTLICHEN IN DEN UNTERNEHMEN STELLT SICH ALSO REGELMÄSSIG DIE FRAGE: WAS KANN UND MUSS ICH VON UNSERER NEUEN MITARBEITERIN, VON UNSEREM NEUEN KOLLEGEN VERLANGEN – VON FACHLICHER KOMPETENZ MAL GANZ ABGESEHEN? WIE STEHT ES ZUM BEISPIEL MIT SEINER BZW. IHRER ‚EMOTIONALEN INTELLIGENZ?‘ NATÜRLICH SOLL ER/SIE INTELLIGENT SEIN, ABER EMOTIONEN LASSEN WIR DOCH BESSER AUS DEM SPIEL! DAS KÖNNTE DIE FALSCHER ANTWORT SEIN, DENN IM ZWEIFEL SIND MITARBEITER MIT AUSGEPRÄGTER EMOTIONALER INTELLIGENZ WIRKLICH DIE BESSEREN.

Um diese These zu untermauern, zunächst ein kurzer Blick zurück in Sachen Intelligenz. Bereits 1905 entwickelte der Psychologieprofessor Alfred Binet im Auftrag des französischen Erziehungsministeriums den ersten Intelligenztest, um damit Lernbehinderungen bei Kindern frühzeitig zu erkennen. Sieben Jahre später verwendete der deutsche Psychologe Wilhelm Stern erstmals den Begriff ‚Intelligenzquotient‘, als er unabhängig von Binet an einer Testsammlung arbeitete, um Entwicklungsverzögerungen in verschiedenen Altersgruppen besser vergleichen zu können. Die Methoden zur Ermittlung des Intelligenzquotienten (IQ) haben sich im Laufe der Zeit gewandelt. Nach wie vor aber steht der IQ im Mittelpunkt zahlloser Eignungs- und Einstellungstests, wobei die USA hier eine Vorreiterrolle einnehmen: Schon im ersten Weltkrieg testeten die Amerikaner hunderttausende von Re-

kruten auf ihre intellektuellen Fähigkeiten. Auch der Scholastic Assessment Test (SAT), den alle Studienanfänger in den USA ablegen müssen, ist ein Intelligenztest, selbst wenn er nicht so heißt.

**Reicht der IQ aus, um neue Mitarbeiter zu beurteilen?** Nein, meint die moderne Wissenschaft, die seit dem Ende der 90er Jahre die so genannte Emotionale Intelligenz in klarer Opposition zum klassischen Intelligenzbegriff sieht. Nach Prof. Howard Gardner von der Harvard University schließt die Einbeziehung dieser Emotionalen Intelligenz eine Lücke, die in der klassischen Forschung übersehen wurde: Die Verarbeitung von inter- und intrapersonellen Informationen, also den bewussten Umgang mit der Kommunikation zwischen Menschen und des Menschen mit sich selbst.

Der Begriff Emotionale Intelligenz wurde aber erst durch das gleichnamige Buch des amerikanischen Psychologen Daniel Goleman populär. Er betrachtet die emotionale Intelligenz als eine übergeordnete Fähigkeit, von der es abhängt, wie gut Menschen ihre sonstigen Fähigkeiten zu nutzen verstehen. Nicht das bloße Vorhandensein von Gefühlen, Emotionen, Stimmungen und Affekten, sondern der bewusste Umgang mit ihnen macht laut Goleman eine hohe Emotionale Intelligenz aus. Darüber hinaus zählen hierzu Eigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit und Innovationsfreude oder die Motivationsfähigkeit und das Vermögen, Gefühle und Bedürfnisse anderer wahrzunehmen. Dabei werden Befähigungen wie Teamführung, Selbstvertrauen und die Fähigkeit betrachtet, sich selbst und andere aufzubauen.



### Emotionale Intelligenz in der Praxis.

Schaut man sich die Stellenausschreibungen in großen Tageszeitungen an, trifft man immer wieder auf Begriffe wie ‚Teamfähigkeit‘ oder ‚Sozialkompetenz‘. Fähigkeiten also, die gerne als so genannte ‚Soft Skills‘ zusammengefasst werden – und nichts anderes bedeuten als Emotionale Intelligenz. „Natürlich ist der klassische IQ ein wichtiger Faktor für den gesamten Lebenserfolg, aber nur durch entsprechende Emotionale Intelligenz kann man seine Fähigkeiten adäquat einsetzen. Das macht für den beruflichen Erfolg den weitaus wichtigeren Teil aus“, meint daher auch die Kommunikationsberaterin Elke Nürnberger, die die Auswirkungen Emotionaler Intelligenz in der Berufspraxis wie folgt beschreibt:

**Thema Selbstbewusstsein:** „Ein Mitarbeiter, der sich gut einschätzen kann, wird seltener Konflikte lösen müssen. Denn: Er ist in der Lage, sich zu entschuldigen oder seinen Standpunkt klar zu vertreten. Er weiß genau, wann er sich Unterstützung holen muss. Auch bleibt er leistungsfähiger, denn er erkennt rechtzeitig, wann er Pausen einlegen muss, um nicht auszubrennen.“

**Thema Motivation:** „Ein Mitarbeiter, der sich selbst motivieren kann, findet immer wieder Energie zum Weitermachen und verfügt über eine höhere Frustrationstoleranz.“

**Thema Empathie:** „Wer empathisch ist, bekommt Gefühle, Bedürfnisse und Sorgen anderer mit. Es geht darum, verbale und non-verbale Signale anderer aufzunehmen, zu verstehen und richtig zu deuten. Ein empathischer Mensch erkennt Probleme mit den Augen anderer Menschen. Einfühlungsvermögen beginnt immer mit gutem Zuhören und Beobachten. Einfühlungsvermögen lässt z.B. bei Kunden das Gefühl entstehen, sie werden wertgeschätzt und verstanden. Das ist die Basis von Vertrauen. Zudem verbindet Empathie Teams und ermöglicht erfolgreiches, gemeinsames Arbeiten.“

**Thema Entscheidungsfindung:** „Wie kann sich ein Mensch individuell richtig, zielorientiert und schnell entscheiden? Es erfordert die Fähigkeit, Situationen möglichst rasch zu analysieren und viele Parameter gleichzeitig zu berücksichtigen. Der Stellenwert von Logik und Intelligenz steht hierbei außer Frage. Gleichwohl beweisen wissenschaftliche Untersuchungen, dass Emotionen bei der Entscheidungsfindung enorm wichtig sind. Im Laufe des Lebens nutzen Menschen ihre alltäglichen Erfahrungen, um Verbindungen zwischen Gefühlen und bestimmten Ereignissen herzustellen.“

**Thema Konfliktregulierung:** „Den Gefühlszustand des Gesprächspartners richtig einordnen durch das Erkennen verbaler Signale - Stimme, Wortwahl etc. - und non-verbaler Informationen wie Gestik, Mimik und Körpersprache. Ein Mitarbeiter mit hoher Emotionaler Intelligenz wird z.B. sofort auf ärgerliche oder unwirsche Verhaltensweisen eines Kunden reagieren. Dies ermöglicht ihm, rasch gegenzusteuern und wieder Konsens herzustellen.“

**Ist Emotionale Intelligenz erlernbar?** „Während der IQ eine relativ feststehende Größe ist, die sich im Laufe des Lebens kaum verändert, verbessern praktische und selbstkritische Erfahrung sowie der Umgang mit anderen Menschen die Emotionale Intelligenz. Den Kern einer Persönlichkeit in diesem Lernprozess zu verändern, ist dabei weder nötig noch erstrebenswert. Mitarbeiter sollten authentisch bleiben und sich keinesfalls verbiegen. So können Schüchterne lernen, mehr Verantwortung in Gruppen zu übernehmen. Zurückhaltende Mitarbeiter können lernen, ihre Hemmungen abzubauen und mehr Selbstsicherheit zu erlangen. Extrovertierte können sich in Zurückhaltung üben und dadurch einfühlsamer und rücksichtsvoller auftreten. Sensible können ‚Nein‘ sagen lernen, wenn sie ‚Nein‘ meinen.“

### In Ihrer Arbeit über Emotionale Intelligenz kommt Elke Nürnberger zu folgendem Fazit:

„Emotional intelligente Menschen können aktiv zuhören und akzeptieren ihre Mitmenschen so, wie sie sind. Sie sorgen aber auch gut für sich selbst und sind deshalb meist zufrieden und ausgeglichen. Für Unternehmen bedeuten diese Fakten klare Vorteile. Im täglichen Umgang mit Kunden und Kollegen entscheidet die Emotionale Kompetenz über Erfolg und Akzeptanz. Dies hat immer Auswirkungen auf das Klima und die Kultur einer Firma. Höhere Mitarbeiterbindung hat bessere Kundenbindung zur Folge. Es entstehen weniger Kosten durch Fehlzeiten und Einarbeitung von neuem Personal. Letztendlich entwickelt sich ein positives Renommee – und das ist immer für höheren Umsatz mitverantwortlich.“ ■



**Elke Nürnberger**, Geschäftsführerin von nürnberg & partner in Hersbruck, ist Wirtschaftsmediatorin, Coach, Kommunikationsberaterin und Fachautorin. [info@nuernbergerpartner.de](mailto:info@nuernbergerpartner.de)



**Klaus und Nicolai Jereb**,  
Redaktion Competence Report