

Emotionale Intelligenz @ Work

Goleman / Cherniss

2025

ISBN 978-3-8006-7567-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Gegensatz dazu gehen die Anforderungen der Unternehmen hinsichtlich der Hard Skills zurück.

Stellenbeschreibungen für hochrangige Führungskräfte, in denen Stärken im Bereich der Soft Skills genannt werden, nahmen um fast 30 Prozent zu, während diejenigen, in denen Hard Skills wie Finanz- und Logistikexpertise genannt werden, um 40 Prozent zurückgingen. Dieser Trend setzt sich fort. Top-Führungskräfte, so die Schlussfolgerung des Berichts in der *Harvard Business Review* (HBR), müssen »gut mit Menschen umgehen können«, nicht nur mit Zahlen: »Heutzutage müssen Unternehmen Führungskräfte einstellen, die in der Lage sind, vielfältige, technologisch versierte und globale Belegschaften zu motivieren, die die Rolle eines Unternehmensvertreters erfüllen können, der effektiv mit Wählern umgehen kann, die von souveränen Regierungen bis hin zu einflussreichen Nichtregierungsorganisationen reichen, und die ihre Fähigkeiten schnell und effektiv in einem neuen Unternehmen einsetzen können.«²

Zwar sind auch Hard Skills von Bedeutung, doch die Kennzeichen für herausragende Leistungen von Führungskräften liegen vor allem im Bereich der emotionalen Intelligenz: Selbstbewusstsein, Einfühlungsvermögen, soziale Fähigkeiten wie genaues Zuhören und effektive Kommunikation sowie gute Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten Menschen.

Die Kompetenzen der emotionalen Intelligenz werden für alle immer wichtiger, wie in demselben Artikel festgestellt wird: Immer mehr Arbeitsplätze auf allen Ebenen erfordern »hoch entwickelte soziale Fähigkeiten«.

Überall und nirgends

Als eine Industrievereinigung bei seinen zahlreichen Unternehmensmitgliedern eine weltweite Umfrage darüber durchführte, welche Stärken die Führungskräfte entwickeln sollten, waren die fünf wichtigsten Kategorien allesamt Teile der emotionalen Intelligenz (weit vor strategischem Denken und Geschäftssinn).³ Diese Aspekte der emotionalen Intelligenz fielen jedoch unter andere Einordnungen, darunter »Teamführung und Personalentwicklung«, »Präsenz und Einflussnahme«, »Beziehungsmanagement« oder »Bewältigung und Führung von Veränderungen«. Und,

ach ja, »emotionale Intelligenz« selbst (obwohl unklar ist, was mit diesem Begriff gemeint ist).

Auffallend ist hier, dass mehrere Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz genannt werden, als ob sie nichts mit dem zu tun hätten, was in der Umfrage als »emotionale Intelligenz« bezeichnet wird. Dies macht deutlich, wie schwierig es ist, den Grad des Interesses einer Organisation an der Kultivierung dieser Fähigkeiten durch ihre Führungskräfte zu bestimmen. Die Vorstellung, dass emotionale Intelligenz das Herzstück effektiver Führung ist, hat sich so weit verbreitet, dass der Begriff selbst überall und nirgends zu finden ist – zumindest unter diesem Namen.

Das Vordringen der emotionalen Intelligenz in die Unternehmenskultur kann sehr subtil sein. Unternehmen verwenden oft ihre eigenen Begriffe, wenn sie sich auf emotionale Intelligenz oder ihre Kompetenzen beziehen, sodass es einer Übersetzung bedarf, um EI zu erkennen. Die Elemente der emotionalen Intelligenz können in vielen Organisationen in die Kultur eingeflossen sein, ohne dass die Mitglieder dies bemerken. Wir sehen dies als ein Zeichen für die Reifung des Konzepts der emotionalen Intelligenz: dass es so weit akzeptiert wurde, dass sein Wert als selbstverständlich angesehen wird (wie zum Beispiel die Balanced Scorecard). Wenn Führungskräfte den Begriff »Emotionale Intelligenz« oder die umgangssprachliche Bezeichnung »EQ« hören, ist die typische Reaktion »Natürlich« und nicht »Was ist das?«.

Auch wenn der Begriff »emotionale Intelligenz« in die Sprache und die DNA des Unternehmens eingegangen ist und sogar in dem verwendeten Vorkabular verschwindet, kann das Konzept im Verhalten der Mitarbeitenden und als Teil der Kultur immer noch mächtig sein.

In einem Bauunternehmen beispielsweise waren diese Normen tief verankert, obwohl der Begriff »emotionale Intelligenz« nur selten verwendet wurde. Die Geschäftsführerin sieht darin jedoch kein Problem: »Emotionale Intelligenz ist keine Sache, sondern ein Verhalten, das zur Erreichung von Geschäftszielen eingesetzt wird.«

Ein weiteres Beispiel: Eine weltweit tätige Organisationsberatung verwendet den Begriff »Erfolgsfaktoren« für ihre Liste von Kompetenzen, die sich stark mit der emotionalen Intelligenz überschneiden. Die Kompetenzen in der Liste der Erfolgsfaktoren sind in Unternehmen auf der ganzen Welt verbreitet worden, wobei die Namen entsprechend den Besonderheiten der Unternehmenskultur geändert wurden.

Oder nehmen Sie ein anderes Beispiel, eine Beschreibung dessen, was für »produktives menschliches Handeln« und »die zugrunde liegenden Triebkräfte echter Produktivität« sowohl »in als auch zwischen uns« wesentlich ist: »ein ruhigerer, offenerer und ungestörterer Geist, ein größeres Selbstbewusstsein und eine verbesserte Fähigkeit zur Selbstveränderung – ganz zu schweigen von disziplinierten Leidenschaften und stärkeren menschlichen Beziehungen.«⁴ Es braucht nicht viel Fantasie, um das als verdeckte emotionale Intelligenz zu verstehen – Selbstbewusstsein, Selbstmanagement, Empathie und Beziehungsfähigkeit.

Einige andere Begriffe für Stärken der emotionalen Intelligenz finden sich in der Sprache von Unternehmen wie Google, Merck, Citibank und Cummins. Dazu gehören »Führungspräsenz«, die sich auf Empathie im Sinne von voller Aufmerksamkeit für die Person, mit der man zusammen ist, bezieht; »Kunden zuhören«, eine weitere Anwendung von Empathie; und »Führungscharisma«, die Fähigkeit, Menschen zu bewegen, ihr Bestes zu geben, indem man sie an eine gemeinsame Mission oder ein gemeinsames Ziel erinnert. Es gibt auch »ein guter Coach sein« und »seine Leute entwickeln«, was anderen hilft, weitere Stärken der emotionalen Intelligenz zu entwickeln. »Kollaborativ sein« oder Teamarbeit bedeutet, mit anderen auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Wie wir gesehen haben, sind dies alles Aspekte der emotionalen Intelligenz.

In dem gerade erwähnten Artikel der *Harvard Business Review* werden mehrere Beispiele für die Bedeutung von »Soft Skills genannt:

- »Soziale Fähigkeiten«, eine Reihe von zwischenmenschlichen Fähigkeiten.
- »Theory of Mind«, die Fähigkeit, auf die Denkweise anderer Menschen zu schließen – eine Variante der kognitiven Empathie.
- Gut zuhören und kommunizieren – auch ein Aspekt der Empathie.
- Die Fähigkeit, gut mit unterschiedlichen Menschen zusammenzuarbeiten – eine Funktion des Einfühlungsvermögens
- Selbstbewusstsein, die laut Forschungsergebnissen die Grundlage für die Entwicklung anderer Stärken der emotionalen Intelligenz wie Selbstmanagement bildet.
- Konfliktmanagement.
- Effiziente Reaktion auf unerwartete Ereignisse oder Anpassungsfähigkeit.

Emotionale Intelligenz wird für den Erfolg eines Unternehmens immer wichtiger, argumentieren einige, selbst in Unternehmen, in denen IT-Technologien die Automatisierung vorantreiben. Der Grund: »Wenn jeder größere Konkurrent auf einem Markt die gleichen Instrumente einsetzt, müssen sich die Führungskräfte durch ein überlegenes Management der Mitarbeitenden, die diese Instrumente nutzen, auszeichnen. Das erfordert in jeder Hinsicht erstklassige Kommunikatoren, die in der Lage sind, sowohl die richtigen Botschaften zu formulieren als auch sie mit Einfühlungsvermögen zu vermitteln.«⁵

Wenn man dann noch die Trends zu Vielfalt und Integration und die Art und Weise, wie die sozialen Medien hochrangige Führungskräfte ins Rampenlicht rücken und sie zu öffentlichen Persönlichkeiten machen, hinzunimmt, wird das Argument für eine verbesserte EI noch dringender. Der hybride Arbeitsplatz schwächt die zwischenmenschlichen Bindungen. Bedenken Sie auch, dass die zunehmende Zahl extremer Wetterereignisse aufgrund des Klimawandels nicht nur unsere kognitiven Fähigkeiten beeinträchtigen, sondern auch den Stress für uns alle erhöhen wird. Und dann ist da noch die zunehmende Geschwindigkeit des Wandels. Allein diese Trends sprechen dafür, dass wir unsere turbulenten Gefühle mit emotionaler Intelligenz besser in den Griff bekommen müssen.

Wie EI für jeden von uns wichtig ist

Yolanda war am Boden zerstört. Ihr Chef hatte ihr klipp und klar gesagt: »Hör zu, ich bin dein Chef. Besser, du verstehst das. Und wenn du das nicht kannst, gehörst du vielleicht nicht wirklich hierher. Sind Sie sicher, dass Sie hier sein wollen?«

Yolanda und ihr Chef kamen auf diesem Höhepunkt der schlechten Chemie nicht miteinander aus. Der Bruch hatte Yolandas Arbeitsleistung und sogar ihr Wohlbefinden beeinträchtigt: Sie verbrachte zu viel Zeit damit, ihren Chef zu lesen, anstatt sich um sich selbst zu kümmern. Verzweifelt versuchte Yolanda herauszufinden, wie sie ihre Beziehung

verbessern könnte, obwohl ihr Chef, wie sie es ausdrückte, nur »sehr schwer zu verstehen« war.

Doch Yolanda blieb hartnäckig. Ihre erste Herausforderung bestand darin, ihre eigenen Emotionen in den Griff zu bekommen – insbesondere die Panik, die sie empfand. Die Verurteilung ihres Chefs versetzte sie in eine Katastrophenspirale: Ihre Gedanken gingen schnell von »ich missbillige« hin zu »ich werde meinen Job verlieren«. Ihre erste Herausforderung bestand also darin, diese schlimmen Gedanken zu erkennen und einen Weg zu finden, sich zu beruhigen.

Irgendwie gelang es ihr, eine ruhige und klare Perspektive auf das zu finden, was ihr wie eine Katastrophe erschien. Sie konzentrierte sich dann nicht mehr auf ihre eigene panische Reaktion, sondern versuchte, ihren Chef zu verstehen – von der Selbstbezogenheit zur Empathie. Allmählich gelang es ihr immer besser, herauszufinden, wie sich ihr Chef fühlte und was er wollte. »Ich habe gelernt, mehr Fragen zu stellen, und zwar auf eine wirklich respektvolle Art und Weise, und zu versuchen, herauszufinden, was er denkt.

Yolandas konzentrierte Bemühungen um Einfühlungsvermögen zeigten Wirkung. Die Beziehung verbesserte sich. Sie machte sie sich nicht mehr so viele Sorgen und fand stattdessen Wege, um zu antizipieren, was ihr Chef von ihr wollte. Am Ende kamen sie sehr gut miteinander aus; Yolanda blühte in ihrer Rolle auf. Ihre Leistung wurde auf höheren Ebenen im Unternehmen anerkannt – und Yolanda stieg schließlich in eine höhere Führungsposition auf.

Die Herausforderung, tagtäglich mit jemandem zusammenzuarbeiten, den wir als schwierig empfinden, ist nur eines von unzähligen Problemen, denen wir bei der Arbeit begegnen können. Viele dieser Probleme können durch einen besseren Umgang mit uns selbst und den Menschen, mit denen wir arbeiten, gelöst werden. Das ist ein wichtiger Grund dafür, dass uns emotionale Intelligenz helfen kann, bei der Arbeit bessere Leistungen zu erbringen und in unseren optimalen Zustand zu gelangen.

Eine der weit verbreiteten Verwirrungen darüber, was die Bestandteile eines optimalen Zustands sein könnten, ist darauf zurückzuführen, dass zu viel Wert auf kognitive Stärken und zu wenig auf emotionales Geschick gelegt wird. Wie wir gezeigt haben, maximieren wir unsere kognitiven Fähigkeiten, wenn wir uns in einem besseren emotionalen Zustand befinden. Aber das ist nicht immer offensichtlich.

Der große Irrtum über den IQ

Ein Biotech-Unternehmen aus dem Silicon Valley hatte ein Problem, das paradoxerweise aus der sogenannten »Genie-Kultur« herrührte, in der der Sieg bei der Arbeit bedeutet, dass man umso besser abschneidet, je klüger man ist. Das Unternehmen stellte jedoch fest, dass dieses »Ich-binder-klügste«-Spiel zu einem äußerst ungünstigen Klima von Neid und Konkurrenzdenken führte, anstatt Vertrauen und Zusammenarbeit zu fördern. Also luden sie Dan ein, ihren Top-Führungskräften zu erklären, dass auch emotionale Intelligenz wichtig ist und nicht nur ein hoher IQ.

Dan sagte ihnen, dass es natürlich von Vorteil ist, klug zu sein – aber man muss auch motiviert sein, Empathie zeigen, gut im Team arbeiten, seine Mitarbeitenden inspirieren und ihnen helfen, weitere Stärken in der Führung zu entwickeln. All diese Fähigkeiten spiegeln Ihre emotionale Intelligenz wider.

Das ist eine Botschaft, die Dan schon oft in Unternehmen gesendet hat, vor allem in den Technologiebereich, in dem es vermeintlich sehr darauf ankommt, die klügste Person im Raum zu sein.

Die Standardauffassung über die Bedeutung des IQ geht davon aus, dass der schulische und akademische Erfolg alles ist, was man für den Erfolg im Beruf braucht. Ein differenzierteres Verständnis erkennt immerhin an, dass im Verlauf der gesamten Karriere *sowohl* der IQ (und andere kognitive Fähigkeiten) als *auch* die emotionale Intelligenz und andere »nicht-kognitive« Fähigkeiten eine Rolle spielen, wenn auch in unterschiedlicher Weise zu verschiedenen Zeitpunkten der Karriere.

Natürlich ist für Spitzenleistungen ein gewisses Maß an kognitiver Intelligenz erforderlich, sei es in Form von technischem Geschick, geschäftlichem Fachwissen oder einfachem IQ. Aber emotionale Intelligenz verleiht jedem von ihnen zusätzliche Kraft.

Sowohl der IQ als auch die emotionale Intelligenz sind für die berufliche Laufbahn von Bedeutung, aber auf unterschiedliche Weise. Am stärksten wirkt sich der IQ während der Schulzeit aus, aber im Laufe des Berufslebens nimmt die Vorhersagekraft des IQ für den Erfolg ab, da die emotionale Intelligenz eine größere Rolle spielt.

Gute schulische Leistungen sind also keine Garantie dafür, dass Sie im Beruf erfolgreich sein werden.⁶ Die Korrelation zwischen Ihrem Hoch-

schulabschluss und Ihren Leistungen im Beruf ist beispielsweise im ersten Berufsjahr recht bescheiden und wird mit zunehmendem Alter noch geringer.⁷ Als Highschool-Absolventen auf ihren IQ getestet und dann im Alter von fünfunddreißig und dreiundfünfzig Jahren erneut befragt wurden, stellten Wirtschaftswissenschaftler in Harvard und am MIT fest, dass der IQ als Einflussfaktor für den späteren Erfolg überbewertet wird.⁸

Natürlich spielen Ihre kognitiven Fähigkeiten eine Rolle. Wie gesagt, bis zu einem gewissen Grad.

Ein IQ von 100 ist per Definition durchschnittlich. Man braucht einen IQ, der etwa eine Standardabweichung über der Norm liegt – etwa einen IQ von 114 oder 115 –, um einen Hochschulabschluss wie einen MBA zu erwerben. Und im Allgemeinen besteht kein Zweifel daran, dass Ihr IQ in hohem Maße bestimmt, wie gut Sie in der Schule abschneiden, welche Hochschulen und Graduiertenprogramme Sie besuchen und welches Maß an kognitiver Komplexität Sie bewältigen können, was Ihnen wiederum dabei helfen kann, eine bestimmte Stelle oder Rolle zu finden.

Aber wenn man erst einmal in einem Job ist, gibt es einen Bodeneffekt: Alle anderen sind ungefähr so intelligent wie man selbst. Die emotionale Intelligenz macht den größeren Unterschied aus. Das Zusammenspiel zwischen kognitiven Talenten und emotionaler Intelligenz kann man sich so vorstellen: Das Schreiben von Softwarecode ist eine rein kognitive Fähigkeit, während der Erfolg als Mitglied eines Teams, das Code schreibt, von Ihrem Selbstmanagement und Ihren zwischenmenschlichen Fähigkeiten abhängt.

In Lehrbüchern für die Managementausbildung wird der emotionalen Intelligenz in der Regel doppelt so viel Raum gewidmet wie dem IQ, stellte eine Gruppe verblüffter – eigentlich entrüsteter – akademischer Autoren fest. Sie protestierten dagegen, denn die Fähigkeit des IQ zur Vorhersage herausragender Leistungen ist durch zahllose Studien gut belegt, während dies für die emotionale Intelligenz weit weniger zutrifft. Eine häufig zitierte Erkenntnis besagt, dass ein hoher IQ eine gute Leistung im Beruf voraussagt. Ein sorgfältiger Blick auf die Daten lässt jedoch vermuten, dass dies nicht wirklich zutrifft, sondern dass *auch* andere Faktoren (einschließlich emotionaler Intelligenz) eine Rolle spielen können.⁹

Aber warum lässt im Laufe der Karriere die Vorhersagekraft des IQ für den Erfolg nach?

Weil die klügste Person im Raum ein zwischenmenschlicher Idiot sein kann. Spitzenkräfte am Arbeitsplatz haben dagegen besondere Stärken in der emotionalen Intelligenz. Unsere kognitiven Fähigkeiten spielen zwar eine große Rolle, aber was auch immer wir an Talent haben, wird durch unsere emotionale Intelligenz verstärkt. Während emotionale Intelligenz früher als »nice to have« angesehen wurde, hat sich diese Fähigkeit heute als wesentlicher Verstärker für jede Art von Fachwissen erwiesen, das wir mitbringen.

Die modernste Messung der emotionalen Intelligenz ist das »Emotional and Social Competence Inventory« (ESCI), eine 360-Grad-Bewertung der persönlichen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten einer Person. Das ESCI misst ein Dutzend der spezifischen EI-Kompetenzen, die für leistungsstarke Führungskräfte typisch sind (wir haben jede dieser Kompetenzen im zweiten Teil dieses Buches näher erläutert).

Es handelt sich um eine »360-Grad«-Messung, d. h. jede Person wählt etwa zehn Beurteiler aus, die sie gut kennen und deren Meinung sie respektiert; die Beurteiler bleiben während der Befragung anonym und können daher in ihrer Beurteilung offen sein. Dieser Blick durch die Augen der anderen gleicht eine Verzerrung der Selbstwahrnehmung aus: Menschen können sich selbst schlecht beurteilen, wenn sie blinde Flecken in ihren eigenen Fähigkeiten haben. Die »360« bedeutet, dass Sie aus vielen Blickwinkeln betrachtet werden. Die Durchschnittswerte all dieser Bewertungen geben der untersuchten Person ein Profil ihrer Stärken und Grenzen in Bezug auf die wichtigsten EI-Kompetenzen – eine Ausgangsbasis, die sie idealerweise nutzen kann, um ihre Fortschritte zu verfolgen, indem sie den ESCI nach einem EI-Training oder Coaching erneut absolviert.

Inzwischen wurde das ESCI mit mehr als 1,3 Millionen unabhängigen Beurteilern in fast zehntausend verschiedenen Organisationen weltweit eingesetzt. Eine Analyse all dieser Daten ergab, dass von 155.000 Führungskräften, die die ESCI-Bewertungen durchlaufen hatten, nur 22 Prozent Stärken in der EI aufwiesen – d. h. in 9 oder mehr von 12 Kom-