



Kai-Thomas Krause

# Emotionale Intelligenz - Soft Skill für Manager?

Secrets of Management Series



Kai-Thomas Krause

# Emotionale Intelligenz - Soft Skill für Manager?

Secrets of Management Series

**Kai-Thomas Krause**

**Emotionale Intelligenz  
Soft Skill für Manager?**

Books on Demand

© 2007 Kai-Thomas Krause

Herstellung und Verlag:  
Books on Demand GmbH, Norderstedt

Mit freundlicher Genehmigung der Europäischen Fernhochschule Hamburg

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. ISBN 9 783842 317239

Das Werk einschließlich aller seiner Bestandteile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. © 2007 by Kai-Thomas Krause

Besuchen Sie uns im Internet: [www.secrets-of-management.de](http://www.secrets-of-management.de)

# Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort
2. Einleitung
3. Modelle der EI
  - Modell nach Goleman
  - Modell nach Mayer, Salovey und Caruso
  - Modell nach Bar-On
  - Vergleich der Modelle
4. Kann EI getestet werden?
5. Soft Skills und EI
  - Zusammenhang von EI und Soft Skills
6. Was macht heute erfolgreich?
  - Erfolgsfaktoren für Organisationen
  - Erfolgsfaktoren für Manager
7. EI als Soft Skill für Manager
  - EI in der Teamarbeit
  - EI und Human Resource Management
  - EI und Leistung
8. EI und persönliche Entwicklung
9. EI in Fort- und Weiterbildung
10. Kritik
11. Ergebnis
12. Ausblick
13. Zusammenfassung
14. Bibliographie

# 1. Vorwort

Emotionale Intelligenz ist eines der spannendsten aber zugleich schwierigsten Themen des Managements. Die Frage nach den Faktoren, die Menschen jenseits des IQ erfolgreich machen kann, beschäftigt die Wissenschaft schon lange. Im Gegensatz zu der Wichtigkeit der Materie steht aber die Nichtbeachtung des Themas, die in den meisten Fällen daher rührt, dass es noch immer keine absoluten Meßmethoden gibt und vermutlich nie geben wird. Emotionale Intelligenz ist schwerer fassbar als andere Management Werkzeuge.

Genau diese Schwierigkeiten haben für den Autor immer schon den Reiz des Themas ausgemacht. Im Kern stand für ihn immer die Frage, wie Menschen, die offensichtlich keinerlei Einfühlungsvermögen besitzen, in der Lage sind, im beruflichen Alltag zu überleben und wie viel besser diese arbeiten würden, wenn sie darüber verfügen würden. Oder anders herum: wie kommt es, dass eher durchschnittlich intelligente Menschen überdurchschnittlich erfolgreich sind?

Durch eine Vielzahl von Jobs, zunächst während der Schul- und Studienzeit, dann später im Berufsleben, hatte der Autor Gelegenheit viele unterschiedliche Chefs zu haben. Es konnte sie live und direkt beobachten und die Auswirkungen von gefühlt gutem und schlechtem Management am eigenen Leib spüren.

Durch das Studium des Master of Business Administration ergab sich schließlich die Möglichkeit sich auch auf wissenschaftlicher Basis mit der Thematik zu beschäftigen. Das vorliegende Buch stellt eine an einigen Stellen

erweiterte Form der Masterthese dar. Dazu wurden die einzelnen Kapitel für den besseren Lesefluss etwas umformuliert und an einigen Stellen um Informationen ergänzt, die zum Zeitpunkt der Abgabe noch nicht vorlagen.

Da die Zielgruppe hauptsächlich im Management-sektor zu sehen ist und Manager bekanntlich wenig Zeit haben, wurde jedes Kapitel mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Punkte angereichert.

Das Ergebnis dieses Buchs trägt zu einer Bereicherung des Wissens um das Thema und die Anwendung von Emotionaler Intelligenz bei und gibt Impulse, sich als Individuum und Unternehmen mit dem Thema zu beschäftigen.

Es verbleibt dem Leser nunmehr viel Spass bei der Lektüre zu wünschen.

Kai-Thomas Krause  
Im Winter 2007

## 2. Einleitung

Das Thema Emotionale Intelligenz wurde in den vergangenen Jahrzehnten sehr intensiv und kontrovers in der wissenschaftlichen Gemeinde und der Öffentlichkeit diskutiert. Damit ist das Thema aus einem Schattendasein mehr in das Bewusstsein der Menschen und Unternehmen gewandert.

Schon Darwin war in seinem Werk „The Expression of the Emotions in Man and Animal“ auf der Suche nach einer anderen Art der Intelligenz abseits der kognitiven. So betrachtete er die Wichtigkeit des Ausdrucks von Emotionen für das Überleben und die Anpassung (Darwin, 1872/2007).

Die ursprüngliche Idee der Emotionalen Intelligenz wie sie heute bekannt ist, geht bis in die 30er Jahre des vergangenen Jahrhunderts zurück. Doch erst im letzten Jahrzehnt wurde das Thema durch Literaturtitel wie „Emotionale Intelligenz“ und „Emotionale Führung“ von Daniel Goleman der breiten Öffentlichkeit ins Bewusstsein gerufen.

Auch wenn seitdem viel über das Thema Emotionale Intelligenz veröffentlicht wurde, konnte sich die wissenschaftliche Gemeinschaft noch nicht abschließend auf eine einheitliche Definition des Begriffs einigen. So liegen gleich mehrere Definitionen vor, die sich in Umfang und Abgrenzung stark unterscheiden.

Das wissenschaftliche Lager ist gespalten. Die Meinungen der Forscher gehen auf der einen Seite davon aus, dass Emotionale Intelligenz die Lösung für eine Vielzahl von

Managementproblemen ist. Auf der anderen Seite stehen jene, die behaupten, dass das Konzept nur begrenzt anwendbar ist und Emotionale Intelligenz kaum eine relevante Rolle für den Managementalltag spielt. Die Diskussion um den Grad der Anwendbarkeit der Modelle der Emotionalen Intelligenz in der Managementdisziplin ist weiterhin in vollem Gange.

Das Ziel dieses Buchs ist es, dem Leser aufzuzeigen, in wie weit Emotionale Intelligenz eine der wesentlichen Fähigkeiten eines Managers sein sollte und wie wichtig diese für die Erfüllung seiner Aufgaben ist. Ausgehend von dieser übergeordneten Fragestellung ergeben sich Teilaspekte, die ebenfalls untersucht werden, damit dies in der Gesamtheit in einem schlüssigen Ergebnis resultiert. So ist eine weitere wichtige Fragestellung, in wie weit Emotionale Intelligenz erlernbar ist und mit welchen Methoden.

Das Buch befasst sich zuerst mit den theoretischen Grundlagen des Themas. Betrachtet wird dabei, was genau unter Emotionaler Intelligenz zu verstehen ist. Um dies zu erreichen, werden die Modelle der führenden Wissenschaftler vorgestellt und verglichen. Es folgt die Klärung, wie sich Emotionale Intelligenz als Fähigkeit in die anderen Soft Skills eingliedert, die üblicherweise von Managern gefordert werden. Begleitend ergibt sich daraus auch die Frage, in wie weit Emotionale Intelligenz sinnvoll messbar ist und welche praktisch anwendbaren Modelle für die Messbarkeit existieren.

Der nächste Abschnitt stellt die in der Literatur vorhandenen Ergebnisse von Forschung und Studien vor. Hier wird als zentraler Untersuchungsgegenstand geklärt, in wie weit Emotionale Intelligenz für die Arbeit eines Managers relevant ist und einen wichtigen Faktor für seine

Weiterentwicklung darstellt. Es wird ebenfalls geklärt, wie Emotionale Intelligenz Organisationen betrifft und beeinflusst. Dies bezieht sich unter anderem auf die Auswahl und Qualifizierung von Mitarbeitern in Organisationen und den effektiven Einsatz von Teamarbeit. Zusätzlich ergibt sich daraus die Frage, ob Emotionale Intelligenz zu entwickeln ist und somit für den Bereich der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern bzw. der persönlichen Weiterbildung von Interesse ist. Es werden außerdem die kritischen Stimmen zu den Modellen der Emotionalen Intelligenz und den bisherigen Forschungsergebnissen eingebracht.

Schließlich folgt die Zusammenfassung der Ausführungen der vorangegangenen Abschnitte im Ergebnis. Es wird zudem die Frage beantwortet ob, das Untersuchungsziel erreicht wurde.

Im letzten Abschnitt des Buchs wird abschließend geklärt, welche Fragen für die zukünftige Arbeit an dem Thema weiter offen bleiben und einer weiterführenden wissenschaftlichen Klärung bedürfen. Zudem wird ein Ausblick gegeben, wie das Konzept der Emotionalen Intelligenz zukünftig das Dasein von Managern und Organisationen beeinflussen könnte.

Das Buch stützt sich zum Erreichen der Untersuchungsziele auf ein breit gefächertes Spektrum an aktueller wissenschaftlicher Literatur. Dieses besteht aus Veröffentlichungen verschiedenster Autoren mit jeweils unterschiedlicher Fokussierung auf das Thema Emotionale Intelligenz. Somit wird gewährleistet, dass eine breit angelegte Betrachtung des Themas erreicht wird, die die verschiedenen Standpunkte der aktuellen Forschung berücksichtigt.