

Alexander Groth

30 Minuten

Führen mit EQ

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Illustrationen: Thomas Plaßmann

Lektorat: Friederike Mannsperger

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2012 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-351-6

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Führen mit EQ lohnt sich	9
Wer der Chef in Ihrem Gehirn ist	10
Warum Manager mit hohem EQ keine erfolglosen Weicheier sind	16
Was Ihnen ein verbesserter EQ für Ihr Privatleben bringt	21
2. Führen ohne EQ hat einen hohen Preis	29
Warum es so viele emotionale Analphabeten gibt	30
Wie Männer ihre Emotionen verdrängen	35
Welche Konsequenzen eine Abstumpfung für Sie hat	41
3. Führen Sie sich selbst empathisch	49
Welche Folgen eine hohe oder niedrige Selbstempathie für Ihre Führung hat	50
Wie Sie Ihre Emotionen bewusster wahrnehmen	56
Wie Sie mit Ihren Emotionen richtig umgehen	66
4. Führen Sie Ihre Mitarbeiter empathisch	73
Wie Sie Ihre Intuition entwickeln	74
Wie Sie die Emotionen Ihrer Mitarbeiter bewusster wahrnehmen	77
Wie Sie mit den Emotionen Ihrer Mitarbeiter richtig umgehen	83

Fast Reader	88
Weiterführende Literatur	92
Der Autor	93
Register	94

Vorwort

Führen mit emotionaler Intelligenz ist ein Dauerthema, über das zwar sehr viel geschrieben wird, aber die praktische Umsetzung in den Unternehmen ist oft gering. Mittlerweile weiß zumindest jede Führungskraft, was der Begriff bedeutet und wie wichtig der emotionale Quotient (EQ) für das eigene Führungsverhalten ist. Die Fachliteratur zum Thema wächst jährlich. Dazu im Gegensatz stehen die Ergebnisse aus Studien über die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die zeigen, wie enttäuscht viele Mitarbeiter von ihren Chefs sind. In fast allen nationalen und internationalen Studien zu Kündigungsgründen rangiert der Vorgesetzte auf einem der ersten drei Plätze, nicht selten auf Platz 1.

Aus meiner eigenen langjährigen Erfahrung mit Führungskräften weiß ich, dass diese bezogen auf ihre eigenen emotionalen Fähigkeiten oft keinen Handlungsbedarf sehen. Das hat zwei Gründe:

1. Viele Führungskräfte verwechseln soziale Kompetenz mit emotionaler Intelligenz. Sie glauben, über ausreichend EQ zu verfügen, weil sie wissen, wie man bei Bedarf ein freundliches Verhalten zeigt. Es macht aber einen großen Unterschied, ob man nur gelernt hat, sich in bestimmten Situationen charmant und zuvorkommend zu verhalten, oder ob man tatsächlich fähig ist, die eigenen Gefühle und die der

Mitarbeiter wahrzunehmen, sie zu verbalisieren und bewusst mit ihnen umzugehen.

2. Viele Führungskräfte sehen keinen Sinn darin, ihren EQ zu steigern. Etwas überspitzt könnte man ihre Position so formulieren: „Ich habe einen knallharten Job, in dem nur die Leistung zählt. Um den auszufüllen, braucht es eine gewisse Härte. Was soll es mir da nützen, wenn ich zum Weichei mutiere?“

Ich werde Ihnen in diesem Buch aufzeigen, warum sich Ihr Leben in allen Dimensionen sehr positiv entwickeln wird, wenn Sie die Wahrnehmung und den Umgang mit Ihren Emotionen verbessern. Den meisten Managern ist nicht ansatzweise bewusst, welchen unglaublichen Gewinn an Lebensqualität die Steigerung ihres EQ für sie bereithält. Dieses Potenzial werde ich Ihnen verdeutlichen. Der Weg dorthin ist weniger durch Techniken als durch eine grundsätzlich neue Sichtweise und Einstellung gegenüber Emotionen gekennzeichnet, die Ihnen dieses Buch vermitteln will.

Ich wünsche Ihnen spannende Erkenntnisse beim Lesen.

Alexander Groth



MINUTEN

Wer ist der Chef in Ihrem Gehirn?
Seite 10

**Warum sind Manager mit hohem
EQ keine erfolglosen Weicheier?**
Seite 16

**Was bringt Ihnen ein verbesserter
EQ fürs Privatleben?**
Seite 21

1. Führen mit EQ lohnt sich

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit der Frage, warum sich Ihr ganzes Leben positiv verändern kann, wenn Sie Ihre emotionale Intelligenz verbessern. Das Ziel des Kapitels ist, Sie davon zu überzeugen, an sich selbst und der Verbesserung Ihres EQ zu arbeiten. Denn ohne Ihren Willen zur Veränderung nützt Ihnen das ganze Wissen über die Art und Weise der Umsetzung natürlich nichts. In diesem Kapitel werden Sie erfahren, warum Ihr Verstand tatsächlich viel weniger entscheidet, als Sie bisher vielleicht angenommen haben. Und Sie werden verstehen, warum Manager mit hohem EQ die besseren Führungskräfte sind. Es gilt, den weitverbreiteten Irrglauben aufzulösen, dass Manager mit hohem EQ konfliktscheue „Weich-eier“ seien. Ganz im Gegenteil: Diese können hart durchgreifen, aber sie schätzen besser ein, wann das tatsächlich nötig ist und wie es sich in vielen Situationen vermeiden lässt. Zuletzt will ich Ihnen noch zeigen, dass der für Sie wahrscheinlich größte Nutzen emotionaler Fähigkeiten in Ihrem Privatleben liegt. Mit einem hohen EQ sind Sie nämlich nicht nur ein besserer Chef, sondern vor allem ein besserer Partner, Vater und Freund.

1.1 Wer der Chef in Ihrem Gehirn ist

Viele Manager sind stolz auf ihren Intellekt und definieren sich oft weitgehend über ihre rationalen Fähigkeiten. Aussagen wie diese höre ich von Managern häufiger: „Ich bin nicht so der emotionale Typ. Ich gehe die Dinge lieber rational an.“ – „Gefühle haben im Job nichts verloren.“ Lesen Sie einmal die folgenden Aussagen und überlegen Sie, welchen davon Sie intuitiv zustimmen:

- „Im Job zählt der Verstand. Ich werde nicht für meine Gefühle bezahlt.“
- „Emotionale Menschen haben im Job Nachteile.“
- „Gefühle wie Angst, Trauer oder Hilflosigkeit zu zeigen, bedeutet das Ende der Karriere als Manager.“
- „Emotionen können schnell peinlich werden. Deshalb ist es besser, Gefühle zu kontrollieren.“
- „Es gibt in jedem Beruf Aufgaben, die keinen Spaß machen. Wo kämen wir hin, wenn wir immer nach den Emotionen fragen würden?“
- „Eine gewisse Härte braucht man für den Job als Führungskraft. ‚Weicheier‘ haben im Management nichts verloren.“

Je mehr dieser Aussagen Sie bejahen, desto eher sind Sie ein Anhänger des Verstandes und unterliegen einer weitverbreiteten Illusion: Sie glauben, Ihr Verstand mache Sie erfolgreich, wohlhabend und glücklich und

Emotionen seien zwar unvermeidbar, aber ohne konkreten Nutzen, weshalb man sich von ihnen nicht allzu sehr beeinflussen lassen sollte.

Richtig ist: Wir **Menschen sind emotionale Wesen**, die zwar einen Verstand besitzen, ihre Entscheidungen aber hauptsächlich aufgrund von Emotionen treffen. Der Einfluss des Verstandes auf unser Handeln wird von den meisten Menschen stark überschätzt.

Die Gehirnforscher sind sich einig

Die Forschung hat inzwischen klar belegt, dass Emotionen unser Denken und Verhalten stärker beeinflussen, als uns bewusst ist. Der für die Emotionen zuständige Teil unseres Gehirns trifft die meisten unserer Entscheidungen. **Der Verstand hat oft nur eine Beratungs- oder sogar nur eine Rechtfertigungsfunktion**. Ein Blick auf die Funktionsweise unseres Gehirns zeigt, dass unsere Emotionen unser Verhalten gleich in zweifacher Weise beeinflussen.

Alle Reize, die wir über die Sinnesorgane Augen, Nase, Ohren, Mund und Haut aufnehmen, kommen zunächst im limbischen System an. Dort sitzt unser emotionales Langzeitgedächtnis. Es speichert enorm viele Erfahrungen aus unserer Vergangenheit, an die wir uns in den meisten Fällen bewusst gar nicht mehr erinnern. Die im limbischen System eintreffenden Sinnesreize werden nun mit den bereits gespeicherten Bildern und Sinnesindrücken abgeglichen. Ist im emotionalen Langzeitgedächtnis ein ähnlicher Reiz gespeichert, werden die

seinerzeit erlebten Emotionen wieder aktiviert und mit der aktuellen Situation verknüpft. Dieses Auslösen der Emotionen können Sie nicht bewusst beeinflussen. Sie haben lediglich einen Einfluss darauf, wie Sie mit den jetzt entstehenden Emotionen umgehen.

Das limbische System löst Emotionen aus

Nehmen wir an, Sie hatten als Kind einen Lehrer, vor dem Sie Angst hatten, weil er übertrieben streng war und im Umgang mit Schülern überheblich und demütigend auftrat. Wenn Sie als Erwachsener jemanden treffen, der denselben charakteristischen Tonfall pflegt wie Ihr damaliger Lehrer und Ihnen in einem Meeting vor Kollegen kritische Fragen stellt, kann es passieren, dass in Ihnen die Emotionen von damals wieder aktiviert werden. Sie erleben dann auf einmal das Gefühl der Erstarrung und Hilflosigkeit, das Sie als Kind gegenüber diesem Lehrer empfanden. Das gilt auch, wenn die tatsächlich vor Ihnen stehende Person harmlos ist. Wir wundern uns dann, dass ein anderer Mensch uns so aus der Fassung bringen kann. In der Tat sind es aber unsere Erinnerungen und die dazu gespeicherten Emotionen, die dies bewirken.

Emotionen beeinflussen Ihr Denken

Erst nachdem Emotionen ausgelöst wurden und zu körperlichen Symptomen wie zum Beispiel beschleunigtem Herzschlag führen, erreichen die Sinnesreize Ihren Neocortex. Hier hat Ihr Verstand seinen Sitz, der

die eingehenden Reize nun analysiert. Aber die vorher ausgelösten Emotionen haben bereits Einfluss auf die Stimmung, in der der Denkprozess nun stattfindet. Wenn die Sinnesreize zum Beispiel vom limbischen System mit starkem Ärger verknüpft werden, beeinflusst dieser in der Folge Ihr Denken. Sie bewerten Dinge in einem verärgerten Zustand anders, als Sie dies in einem entspannten Zustand tun würden. Hier haben Ihre Emotionen also eine erste Wirkung auf Ihr späteres Handeln, indem sie Ihr Denken beeinflussen.

Das limbische System zensiert

Wenn Ihr Verstand eine Sache nun durchdenkt und eine Entscheidung trifft, will er in Folge das zu der Entscheidung passende Verhalten auslösen. Da der Teil unseres Gehirns, der unser Verhalten auslöst, direkt am limbischen System und nicht am Neocortex angeschlossen ist, schickt der Verstand eine Aufforderung an das limbische System zurück. Dieses erzeugt aber nicht nur unsere Emotionen auf der Basis von Erinnerungen, es bewertet auch die Handlungsvorschläge des Verstandes und prüft die Emotionen, die durch die Umsetzung des Verhaltens ausgelöst werden. Wenn diese als unangenehm bewertet werden und es eine als angenehmer wahrgenommene Alternative gibt, entscheidet sich das limbische System häufig gegen den Vorschlag des Verstandes. Das ist auch der Grund, warum wir tagsüber beschließen, eine Diät zu machen und schon abends wieder zur Schokolade grei-

fen. Der Verstand will in diesem Fall zwar den Verzicht, aber **das limbische System** entscheidet einfach anders. Es **hat also einen doppelten Einfluss** auf unser Verhalten. Es beeinflusst mit den ausgelösten Emotionen unser Denken und es unterzieht die vom Verstand vorgeschlagenen Handlungen einer Endkontrolle auf emotionale Passung.

Der Verstand täuscht Kontrolle vor

Wenn wir nun tatsächlich hauptsächlich durch Emotionen gesteuerte Wesen sind, wieso merken wir das im Alltag nicht? **Wir glauben** doch, die meisten **Entscheidungen** ganz bewusst **mit unserem Verstand zu treffen**. In der Tat ist das aber nicht so, der Verstand suggeriert uns das nur. Nehmen wir das Beispiel der Diät noch einmal auf. Sie beschließen abzunehmen und dafür ab sofort auf Süßigkeiten zu verzichten. Jetzt stehen Sie abends trotzdem in der Küche und greifen nach der Schokoladentafel, weil Ihr limbisches System diese Handlung in Auftrag gegeben hat, um Ihnen kurzfristig angenehme Emotionen zu verschaffen. Der Verstand argumentiert in einer Art innerem Dialog gegen den Genuss. Ihrem limbischen System ist das aber herzlich egal. Es sieht nur den kurzfristigen Lustgewinn und Sie packen die Schokolade weiter aus.

Eigentlich müsste der Verstand sich jetzt eingestehen, dass er hier nichts zu entscheiden hat. Das tut er aber nicht gerne, denn der **Verstand** will immer recht haben. Deshalb **schiebt** er in letzter Sekunde eine scheinbar

rationale **Begründung hinterher**, um die Illusion aufrechtzuerhalten, er hätte die Entscheidung für dieses irrationale Verhalten selbst getroffen. Ein solcher Grund könnte beispielsweise lauten: „Heute ist eine Ausnahme, weil Sonntag ist. Da darf man sich mal etwas gönnen.“ **So entsteht die Illusion**, dass fast alle Entscheidungen rational getroffen würden. Achten Sie mal darauf, wenn Sie wieder etwas tun, das Sie eigentlich lassen wollten. Erst nachdem Sie schon mit dem irrationalen Verhalten begonnen haben, liefert der Verstand eine Begründung.

