



Auszug aus dem Buch EQ.Max – Tools zu Verbesserung Ihrer emotionalen Intelligenz (Arbeitstitel), das ich zusammen mit Anja Leao voraussichtlich im Herbst 2011 veröffentlichen werde)

## 1. Die einzelnen Komponenten Emotionaler Intelligenz EQ

### 1.1 Selbstwahrnehmung

#### **Emotionale Selbstwahrnehmung**

- Emotionale Selbstwahrnehmung meint, sich der eigenen Emotionen wie auch ihrer Wirkung auf sich und auch auf andere bewusst zu sein und das als Ausgangspunkt für Reflexionen auf das eigene Handeln zu nehmen. Emotionale Selbstwahrnehmung bedeutet außerdem, sich bei eigenen Entscheidungen auch von der eigenen Intuition leiten zu lassen.

#### **Selbsteinschätzung**

- Eine zutreffende Selbsteinschätzung bedeutet, die eigenen Stärken und Schwächen bzw. Grenzen zu kennen und diese Kenntnis als Ausgangspunkt für das eigene Handeln und seine Wirkung zu berücksichtigen. Selbstbild und Fremdbild haben bei Menschen mit einer guten Selbsteinschätzung eine hohe Übereinstimmung. Eine gute Selbsteinschätzung bedeutet auch, „sich seiner Selbst bewusst zu sein“!

#### **Selbstvertrauen (Selbstakzeptanz & Selbstsicherheit).**

- Selbstvertrauen befähigt Menschen, mutig auch in schwierige Situationen hineinzugehen, da sie sich auf ihre Stärken und ihr Reaktionsvermögen verlassen. Daraus resultieren Stehvermögen, Fehlertoleranz und Risikobewusstsein.

### 1.2 Selbstmanagement

#### **Emotionale Selbstkontrolle**

- Emotionale Selbstkontrolle bedeutet, eigene Emotionen oder Impulse unter Kontrolle halten zu können, auch wenn die Situationen für die eigene Person als schwierig empfunden werden. Damit ist nicht Verdrängung oder das Vorspielen anderer Empfindungen gemeint, sondern eine angemessene Reaktion auf entsprechende Situationen oder Empfindungen.

#### **Transparenz**

- Transparenz bedeutet, Aufrichtigkeit, Integrität und Glaubwürdigkeit zu empfinden, ausstrahlen und zu vermitteln und danach zu handeln. Transparentes Handeln hilft anderen Menschen, voraussichtliche Vorgehensweisen und Standpunkte der Person einzuschätzen und unterstützt sie darin, sich daran auch als Leitfigur ausrichten zu können.

#### **Anpassungsfähigkeit**

- Anpassungsfähigkeit bedeutet, sich flexibel auf sich ändernde Bedingungen und Situationen einstellen zu können, Schwierigkeiten und Hindernisse überwinden zu können und auch die Chance in sich neu darstellenden Entwicklungen zu erkennen und darauf einzugehen. Sie beinhaltet auch die Fähigkeit, Ambiguität im ständigen Veränderungsprozess und im Spiel zwischen verschiedenen Interessen nicht nur aushalten zu können, sondern daraus Möglichkeiten zu generieren für konstruktive Lösungen.



### **Optimismus**

- Optimismus bedeutet, die positiven Seiten und Aspekte einer Situation zu erkennen, Chancen und Möglichkeiten zu sehen, statt Risiken, Probleme und Schwierigkeiten. Daraus resultiert dann die Fähigkeit, neue Lösungen zu kreieren, und die Motivation, sich für Neues zu engagieren.

### **Resilienz**

- Mit Resilienz bezeichnet man die Fähigkeit eines Menschen, sich trotz widriger Umstände, Niederlagen, Schwierigkeiten oder Ärgernissen wie auch Krankheiten immer wieder fangen, aufrichten und neu beginnen zu können.

## 1.3 (Eigen-) Motivation

### **Werteverständnis**

- Ein eigenes Werteverständnis zu besitzen bedeutet, sich darüber im Klaren zu sein, welche Werte das tägliche Handeln prägen und beeinflussen und welche mit besonderer Achtsamkeit behandelt werden sollten, um sicherzustellen, dass man sich selbst im eigenen Handeln treu, kongruent und authentisch bleibt. Insbesondere im Umgang mit anderen Kulturen hilft das eigene Werteverständnis, ähnliche Vorstellungen hinter anderen ausdrucksweisen anderer Kulturen erkennen zu können.

### **Leistungsorientierung**

- Leistungsorientierung bedeutet der Antrieb und der Wille, die eigene Leistung zu verbessern, Probleme zu überwinden und Dinge aktiv voranzubringen. Leistungsorientierte Menschen haben einen hohen Qualitätsanspruch und möchten Ziele umsetzen, Ergebnisse erzielen oder übertreffen, einen Mehrwert (für Menschen, Organisationen oder an Dingen) schaffen.

### **Identifikation**

- Identifikation mit den Zielen und Werten der eigenen Organisation ist die Grundlage jedweder intrinsischen Motivation. Ohne Identifikation mit der Sache und den Menschen, die sie vertreten, bleibt jede Tätigkeit seelenlos, echtes Engagement kommt nicht zustande, wirksame Verantwortung wird nicht übernommen. Erst durch Identifikation erhält die Arbeit einen Sinn. Damit ist Identifikation eine wesentliche Voraussetzung für dauerhafte Arbeitszufriedenheit.

### **Initiative & Engagement**

- Initiative und Engagement bezeichnen die Bereitschaft, Chancen und Gelegenheiten zu ergreifen und zu handeln, proaktiv zu sein und die Dinge in die Hand zu nehmen, statt abzuwarten oder darauf zu hoffen, dass jemand anderer etwas tut. Engagierte Menschen machen sich auch die Ziele einer Gruppe oder einer Unternehmung zu Eigen und gehen in die Umsetzung.



## 2. Soziale Kompetenz

### 2.1 Soziales Bewusstsein

#### **Empathie**

- Empathie bedeutet Einfühlungsvermögen und damit die Fähigkeit, die Emotionen und Bedürfnisse anderer wahrzunehmen, ihre Sichtweisen zu verstehen und ein aktives Interesse an ihren Sichtweisen, Denkweisen und an ihren Anliegen zu haben, sich in den anderen hinein zu fühlen.

#### **Organisationsbewusstsein**

- Organisationsbewusstsein bedeutet, Interessensgruppen, Gruppendynamiken, Entscheidungsnetzwerke, stille Führer innerhalb einer Gruppe oder Organisation, ungeschriebene Regeln zu kennen und zu erkennen und sie in die eigene Handlung mit einbeziehen zu können, um ein positives Ergebnis herbeizuführen. Nur wer sich gut in der Organisation auskennt, weiß, wie Vorhaben vorangebracht werden und Entscheidungsträger beeinflusst werden können.

#### **Bedürfniserkennung von Mitmenschen**

- Bedürfniserkennung bedeutet neben dem Einfühlungsvermögen, sich nicht nur in Mitmenschen, Mitkollegen, Kunden, Klienten, etc. hineinversetzen zu können, sondern deren Bedürfnislagen und Interessen den eigenen gleichwertig anzusehen und diese auch erfüllen zu wollen und in die eigene Umsetzung zu integrieren. Hiermit ist auch der Service oder Dienst am Menschen gemeint.

#### **Vielfalt als Chance - Diversity**

- Mit der Fähigkeit, Vielfalt als Chance wahrzunehmen ist gemeint, die durch die Verschiedenheit von Menschen entstehenden Chancen und Synergien zu erkennen und zu nutzen, statt auf trennende Unterschiede zu setzen. Vielfalt kann sich dabei auf jede Form beziehen (Alt-Jung, Mann-Frau, verschiedene Kulturen und Nationen, verschiedene Religionen, Rassen, Zugehörigkeiten, verschiedene Abteilungen, verschiedene Berufe, etc.).

### 2.2 Beziehungsgestaltung

#### **Einfluss**

- Einfluss bedeutet, verschiedene Strategien zu beherrschen, um andere zu überzeugen und mitzunehmen, mit ins Boot zu holen, zur Umsetzung von Angestrebtem zu bewegen, gemeinsam in eine Richtung zu bewegen – ein Fluss.

#### **Kommunikation**

- Die Fähigkeit guter Kommunikation bedeutet, unvoreingenommen zuhören zu können, wie auch überzeugend Botschaften senden zu können. Dabei bezieht die Kommunikationsfähigkeit auch die nonverbale Kommunikation mit ein.

#### **Konfliktbewältigung**

- Konfliktbewältigung bedeutet, Meinungsverschiedenheiten aufdecken zu können, darüber verhandeln zu können, Gemeinsamkeiten herauszustellen und Konflikte konstruktiv beilegen zu können.



#### **Netzwerkfähigkeit**

- Netzwerkfähigkeit bedeutet, Bindungen bzw. ein Netz von hilfreichen und unterstützenden Beziehungen aufzubauen, aufrechtzuerhalten, zu pflegen und ein auf Gegenseitigkeit aufbauendes, verbundenes Beziehungsgeflecht zu besitzen.

#### **Teamwork & Kooperation (Synergien schaffen)**

- Teamwork und Kooperationsfähigkeit bedeuten, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Verfolgung gemeinsamer Ziele und unter Nutzung der vorhandenen Gruppensynergien zu erzeugen. Dabei werden unterschiedliche Rollen und Fähigkeiten, ein Team voranzubringen, in den Teamkollegen erkannt und ins Spiel gebracht.

## **3. Führungskompetenz**

### **3.1 Personelle Führungsgestaltung**

#### **Inspirierende Führung**

- Inspirierend zu führen bedeutet die Fähigkeit, bei anderen Menschen Impulse zu erzeugen, die als Auslöser für eigenes Engagement oder eine neue Idee dienen. Das kann die Begegnung selbst sein, die Vermittlung einer Vision oder eines Zukunftsszenarios, das inspiriert und in dem der Zuhörende einen Anteil hat, ein Traum, der in erreichbare Nähe rückt, eine besondere Faszination und erzeugte Begeisterung.

#### **Coaching & Mentoring**

- Die Fähigkeit einer Führungskraft, Mitarbeiter zu coachen bedeutet, diesen bei der Lösungsfindung in einem Begleitprozess Unterstützung zu geben, nicht aber diesen die Lösung zu liefern. Damit wird die Fähigkeit und Motivation der Beteiligten angesprochen, selbst bestmögliche Ideen zu entwickeln, statt darauf zu warten, dass einem diese nach Order und Vorgabe vorgelegt werden. Unter Mentoring versteht man die Tätigkeit einer erfahrenen Person / eines Mentors, das eigene fachliche Wissen und die eigene Erfahrung an eine weniger erfahrenere Person / den Mentee weiterzugeben. Ziel ist, den Mentee in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen.

#### **Motivation**

- Die Fähigkeit zur Motivation bedeutet, die Motivatoren der Mitmenschen – Interessen, Bedürfnisse, Werte - wahrzunehmen und zu erkennen und diese in die Führung dergestalt zu integrieren, dass diese auf Basis der eigenen Motivatoren angesprochen werden und bereit sind, an der Umsetzung von Zielen und Maßnahmen mitzuwirken.

#### **Vertrauensbildung**

- Die Fähigkeit, durch eine qualifizierte Führung Vertrauensbildung zu betreiben, bedeutet, dass Menschen darauf vertrauen können, dass die Bezugspersonen und Organisationen deren künftige Handlungen sich im Rahmen von gemeinsamen Werten oder gemeinsamen Grundhaltungen bewegen werden. Vertrauen wird durch Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Authentizität begründet. Es wirkt sich in der Gegenwart aus, ist aber auf künftige Ereignisse gerichtet. Damit wird Vertrauen auch zu einer riskanten Vorleistung, der Menschen nur folgen, wenn eine Führungskraft hohe Qualitäten in der Vertrauensbildung besitzt.



#### **Feedback der Meisterklasse**

- Feedbackfähigkeit geht über eine gute allgemeine Kommunikationsfähigkeit qualitativ weit hinaus und bedeutet, einem anderen Menschen über Stärken und Verbesserungspotentiale, Erreichtes und noch Offenes, über Positives wie auch Kritisches eine qualifizierte Rückmeldung geben zu können, mit der Chance für den anderen, daraus hilfreiche Ableitungen zu treffen, Stärkendes für sich zu nutzen und Verbesserungspotentiale aktiv anzugehen. Feedback der Meisterklasse lebt von der erfolgreichen Beziehungsgestaltung, die keine eigenen Interessen verfolgt.

#### **Interkulturelle Führung**

- Interkulturelle Führungsfähigkeit bedeutet, dass eine Führungskraft in der Lage ist, Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen zu führen. Dazu muss zunächst die eigene Prägung reflektiert sein, sowie eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Sichtweisen eingenommen werden. Durch ständiges Hinterfragen der jeweiligen Denkmuster entsteht dann eine eigene Kultur innerhalb der geführten Teams.

## 3.2 Organisationale Führungsgestaltung

#### **Leading Change (Veränderungskatalysator)**

- Die Fähigkeit, im Wandel zu führen oder Veränderungskatalysator zu sein, bedeutet, Veränderungsnotwendigkeiten zu erkennen, entsprechende strategische Projekte zu initiieren, zu managen und dabei die Menschen zu inspirieren, mit dem Wandel und der Führungskraft mitzugehen.

#### **Personalentwicklung als Führungsinstrument**

- Die Fähigkeit, in Anderen vorhandene Potentiale zu erkennen und zu fördern, ist ein wichtiger Baustein gelebter Führungsverantwortung. Die Freude am Wachstum der Mitarbeiter und Kollegen teilt sich dabei den Mitarbeitern als Wertschätzung mit. Durch die Entwicklung von Potentialen in Fähigkeiten, die dann zielführend eingesetzt werden, entwickelt sich auch die gesamte Organisation mit ihrer eigenen Unternehmenskultur weiter.

#### **Organisationale Resilienz**

- Organisationale Resilienz bezeichnet die Fähigkeit, eine Organisation bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen zu helfen, die Umsetzung bis zum finalen Erfolg zu sichern und die Beteiligten gerade in langen Prozessen zum Durchhalten zu motivieren, wenn die Anfangseuphorie vorbei ist. Dabei ist es wichtig, aus Rückschlägen zu lernen, die anfänglichen Planungen an die sich ändernden Bedingungen anzupassen und eine Haltung zum ständigen Lernen vorzuleben und einzufordern. Zur organisationalen Resilienz gehört auch die Ambiguitätstoleranz, d.h. die Fähigkeit, sich auf unerwartete, unvorbereitete Entwicklungen einlassen und diese in organisational effizientes Handeln umzusetzen.

#### **Resonanz**

- Wer sich als Führungskraft in Resonanz mit seiner Organisation befindet, hat einen guten Bezug zur Realität, ohne den Blick für das große Ganze zu verlieren. Die Befindlichkeiten der Mitarbeiter, die Zufriedenheit der Kunden, die Zusammenarbeit mit Lieferanten werden wahrgenommen und respektiert. Damit können Geschäftsprozesse und Strategien realistisch und aktuell an sich bietende Gelegenheiten und Anforderungen angepasst werden.



**Visions- & Strategieintegration**

- Die Fähigkeit, Visionen und Strategien gemeinschaftlich zu entwickeln, zu erarbeiten und mit allen Beteiligten in die Umsetzung bis zur Erfolgserzielung zu gehen, setzt die Mobilisierungsenergien frei, die zur Verfolgung langfristiger Ziele notwendig sind. Dabei ist die Fähigkeit erforderlich, das große Ganze zu sehen, wie auch die Managementfähigkeit, in Strategien und Maßnahmen konkret zu werden und ihre Umsetzung zu sichern.





## Meine Stärken

### Werteorientierung:

mit Vertrauen, Integrität und Wertschätzung lebe ich Führung vor, die Gefolgschaft hervorbringt

### Pragmatismus:

Möglichkeiten schaffen und, Synergien entwickeln und bei der Umsetzung zügig frühe Erfolge zu erzielen, die an bekannten Stärken anknüpfen – appreciative Inquiry

### Situative Intelligenz:

Interessenlagen und Dynamiken erkennen, mit konkreten kleinen Projekten alltäglichen Fortschritt erzeugen, und vorleben, mit Netzwerken die Organisation voranzubringen – Earning while Learning

### Vielseitigkeit:

seit über 30 Jahren klare Handschrift in unterschiedlichen

#### Branchen

und

#### Themen

Automobilzulieferer  
Maschinenbauer,  
Pharmaunternehmen,  
Elektro- und Elektronik,  
Medizintechnik,  
Energie,  
Commodities,  
IT und neue Medien,  
Dienstleistung,  
non-Profit

Führung und Motivation,  
Kommunikation und Zusammenarbeit,  
Veränderungsprojekte,  
Strukturen und Prozessen,  
Einflussnahme / Interessenausgleich,  
Talentförderungsprogramme,  
Diversity / Chancengleichheit,  
Teamarbeit, Selbstmanagement,  
Konfliktbearbeitung,  
Karriereentwicklung



- 2010 Mitglied bei Sietar Society for Intercultural Education, Training and Research, deutschsprachige Sektion
- seit 2003 Dozentin an der Berufsakademie Mannheim
- seit 2001 Mitglied bei NTL, Institute for Applied Behavioral Science in den USA, dem seit mehr als 50 Jahren führenden Institut u.a. für die Erforschung und Anwendung von gruppendynamischen Prozessen
- seit 1988 Selbständig mit den Schwerpunkten:
- Change Management Projekte z.B. in der Automobil- und Pharmaindustrie, Maschinenbau, Commodities
  - Führungsworkshops für alle Ebenen – anwendungsorientiert und individuell, emotionale Intelligenz
  - Strategiegestaltung und strategisches Marketing
  - Young Talents Workshopprogramme
  - Coaching
  - alles international und national
- 1991 - 1996 Geschäftsführende Gesellschafterin von SGS Sales Growth Systems - strategische Vertriebssteuerung und Marketing für B2B-Unternehmen
- 1986 - 1988 Senior Consultant bei Lessing Unternehmensberatung in Düsseldorf
- 1979 - 1986 Esso AG in Hamburg und Esso Europe in London  
Personalentwicklung, Vertrieb und Marketing
- 1976 - 1979 Studium der Volkswirtschaftslehre an der Albert-Ludwig-Universität in Freiburg, Diplom
- 1973 – 1976 Studium der Wirtschaftswissenschaften, Soziologie und Publizistik an der Ruhruniversität in Bochum