

## Emotional-Intelligenz Emotional-Kompetenz

aus der Energologie nach Kapur

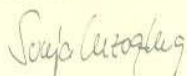
### Liebe ampuls-Leser!

Wer kennt sie nicht, die Emotionen im Alltag. Meist verpönt, wenig geliebt, jedoch allgegenwärtig und in der herkömmlichen Beratungsarbeit nicht gerade das Thema Nr. 1. Bei uns jedoch war dieses Thema, welches lt. Forschung aus der Wissenschaft der Energologie 97 % des Menschseins ausmacht, schon immer ein Zentrales. Ob es um Strategien und Budgets, um Personal oder Produkte geht, ob eine Entscheidung getroffen, eine Auswahl vorgenommen oder ein Kontakt gestaltet wird, immer ist mindestens ein Gefühl im Spiel!

Sonja Herzog-Lang hat, im Besonderen durch die intensive wissenschaftliche Mitarbeit als Wissenschaftlerin am Institut (Ausbilderin für das 3dMANAGEMENT) beziehungsweise durch die Beteiligung an wissenschaftlichen Projekten in der Wirtschaftsforschung am Institut für Energologie IFE Hannover, viel Pionierarbeit bewusst mitgestaltet, so dass wir Ihnen heute in der ampuls Nr. 23 einige Trendsetter-Ergebnisse, -Erkenntnisse und -Umsetzungsmöglichkeiten dieser jahrelangen gemeinsamen, fruchtbaren Arbeit mit dem Institut für Energologie IFE, Hannover, zur Verfügung stellen.

Wir freuen uns, wenn auch Sie von den innovativen und praxiserprobten Forschungsarbeiten unseres wissenschaftlichen Kooperationspartners zum Thema Emotional-Intelligenz und Emotional-Kompetenz profitieren können.

Herzlich Ihre



## Machtvolle Gefühle

### Bewusstes Managen von Emotionen und Gefühlen in der Führung

Von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Ausbilderin für das 3dMANAGEMENT, und Michael Witzke, Dipl. Sozialökonom, Trainer für das 3dMANAGEMENT, SIL-Hannover

Gefühle haben mehr Macht als Gedanken: Machtspiele, Mobbing, Gerüchte statt Fakten, nicht eingehaltene Vereinbarungen oder falsch verstandene Absprachen. Immer wieder tauchen im Unternehmensalltag Situationen auf, in denen diese und ähnliche Phänomene dazu führen, dass viel Zeit und Energie in emotionalen Situationen verbraucht wird, ohne jedoch einen Arbeitsprozess, ein Projekt oder einen Auftrag wirklich produktiv weiter zu führen. Der Schaden, der in Unternehmen durch diese nicht reflektierten Formen von Emotionalität entsteht, ist immens, denn die Emotionalität raubt Mitarbeitern vielfach Zeit, Kraft, Motivation und nicht zuletzt die Energie, die dann an anderer Stelle für eine konstruktive Umsetzung fehlt.

Die Frage, die uns in unserer Coachingarbeit und in Entwicklungsworkshops für Führungskräfte, Teams oder Projektleiter immer wieder gestellt und thematisiert wird, lautet: „Wie kann man als Führungskraft dazu beitragen, solche Situationen zu vermeiden oder zu meistern bzw. handlungsfähig zu bleiben und neue Impulse zu setzen, um der gemeinsamen Arbeit wieder eine konstruktive Ausrichtung zu geben?“ Die Lösung heißt: Emotional-Intelligenz aus der Energologie nach Kapur.

Mit der Diskussion um eine ganzheitliche Personalentwicklung erlangt das Thema Emotionale Intelligenz immer mehr Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Wirtschaft. Nicht zuletzt, weil am IFE Institut für Energologie in Hannover die Emotional-Intelligenz und Emotional-Kompetenz aus der Energologie nach Kapur seit mehr als 15 Jahren wissenschaftlich erforscht wird

und als Basisergebnis auch in der Wirtschaftsforschung des IFE in Projekten wie z. B. „Das Management der Zukunft“ eine praxisorientierte Anwendung findet.

Ergebnisse aus dieser Forschung werden in innovativen Beratungsansätzen umgesetzt. Sie basieren auf der Erkenntnis, dass Gefühle und Emotionen Ausgangspunkt und Quelle für das Denken und Handeln des Menschen, auch im Unternehmensalltag, sind. Das Gefühl, mit dem etwas umgesetzt wird, ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg. Denn ein Gefühl in einer konstruktiven Ausrichtung motiviert, gibt Kraft und überzeugt. Ein Gefühl in einer destruktiven Ausrichtung schwächt, erschöpft und isoliert.

Die Emotional-Intelligenz, in diesem Sinne angewandt und umgesetzt, stellt ein vielfach bisher noch ungenutztes Potenzial für Führungskräfte und Key-People in der Wirtschaft dar. Der Bereich der Gefühle und Emotionen und der Umgang damit wurde in der Wirtschaft meist ausgeklammert, wenn es darum ging, erfolgreiche Führung zu vermitteln. Zukünftig gehört das bewusste Managen von Emotionen zu den Führungsaufgaben einer jeden Führungskraft.

Und nun einen kleinen Ausflug in die Begriffsklärung: Was ist eigentlich Emotionale Kompetenz? Emotionale Kompetenz spricht genau das Wesentliche an, „das Emotionale“. Das Emotionale ist ganz einfach eine Energiepotenz, eine hohe Ressource. Jedoch gestalten auch Potenzen ihren Wert erst in der Anwendung. Hierzu ist ein Bewusstsein für diese Potenzen notwendig.

Bei der herkömmlich verbreiteten

#### Inhaltsverzeichnis:

Seite 1 – 2  
Machtvolle  
Gefühle

Seite 2 – 3  
Innovation pur aus  
der Wissenschaft der  
Energologie

Seite 3 – 4  
Das Management  
der Zukunft ist  
dreidimensional

Seite 4 – 6  
Vom „Beschwerde-  
management“ zum  
„Opti-Management“

Seite 7  
Wie wählen Sie  
Führungskräfte aus?

Seite 8  
Lust auf mehr Infos?

Emotionalen Kompetenz geht es um die Vermittlung dieses Bewusstseins zu einer schon vorhandenen Emotionalität und einem möglichen Umgang mit dieser. Zum Beispiel: Ich als Führungskraft bin emotional in einer Kommunikation mit einem Mitarbeiter oder ich ärgere mich über einen nicht eingehaltenen Liefertermin oder Zusagen werden nicht eingehalten. Dank meiner Emotionalen Kompetenz bin ich in der Lage, meine Gefühle wahrzunehmen, sie zu differenzieren und, da ich gelernt habe, mich zu entscheiden, kann ich jetzt sofort einen neuen und konstruktiven Umgang für mich in dieser emotionalen Situation gestalten.

Was ist Emotional-Intelligenz aus der Energologie nach Kapur? Hier gilt es zu verstehen, dass die Intelligenz nicht aus dem emotionalen Bereich kommt, sondern die Intelligenz aus der Verfügung derselben kommt. Das heißt, wir haben eine konstruktive Energiepotenz, die uns als solche bewusst ist, und wir wenden diese konsequent an. Zum Beispiel beim Thema Rauchen: viele Menschen brauchen sehr lange, bis

**Das Leben ist ein Ozean.  
Und die Gefühle sind  
wie ein Navigations-  
system, die es zur Orientierung  
braucht, um an  
das gewünschte Ziel  
zu kommen.**

by Kapur,  
Begründer der Energologie

sie ihre konstruktive Energiepotenz. „ich übernehme die Verantwortung für mich, alles für meine Gesundheit zu tun und höre mit dem Rauchen auf“, konsequent anwenden. Wenn wir das tun, nutzen wir die vorhandene Potenz, indem wir sie konstruktiv für uns in die Anwendung bringen – eine sehr hohe Kunst = Emotional-Intelligenz aus der Energologie nach Kapur.

Wer will das nicht, alle vorhandenen Potenzen und unglaublichen

Ressourcen in die konstruktive Umsetzung bringen und für jedermann anwendbar gestalten?

Damit ich als Führungskraft auch in emotionalen Situationen handlungsfähig sein kann, braucht es eine sensibilisierte Wahrnehmungsfähigkeit für Emotionen. Oft erleben wir, dass wenig differenziertes Bewusstsein zu extrovertierter, introvertierter, subtiler oder offener Emotionalität oder Gefühlen da ist. Auch deren Herkunft, Ursache, Ausprägung und Auswirkung gilt es wahrnehmen zu lernen. Unbearbeitete emotionale Phänomene in Unternehmen sind laut Forschungsergebnissen des IFE in Hannover die Hauptursache für hohe Krankheitsraten, Motivations-tiefs, mangelnde Kreativität und nicht zuletzt schlechte wirtschaftliche Ergebnisse.

Wollen Sie mehr über unsere Arbeit wissen oder Ihre individuelle „Emotional-Kompetenz“ oder Ihre „Emotional-Intelligenz“ erforschen, dann melden Sie sich bei uns. Auf unserer Homepage ([www.herzoglang.de](http://www.herzoglang.de)) finden Sie noch mehr zu diesem Thema.

## Innovation pur aus der Wissenschaft der Energologie

Das 3dMANAGEMENT nach Kapur. Die innovative Ausbildung für zukunftsorientierte Führungskräfte.

Von Christina Worms, Ausbilderin für das 3dMANAGEMENT, Geschäftsführung am IFE Institut für Energologie, Hannover

### Alles, was ist, ist Energie – die Wissenschaft der Energologie

Zeit, Geld, Lebenskraft, eine Rolex, ein Lächeln, ein sonniger Tag, ein Vertrag – letztlich ist all dies eine bestimmte Form und Art von Energie. Ohne Energie kann nichts existieren. Fehlt uns Energie, fühlen wir uns schlapp, krank oder isoliert. Haben wir viel Energie, können wir „Bäume ausreißen“, haben eine tolle Ausstrahlung, gelingt uns alles leichter und schneller.

Die Frage nach der Energie ist also eine wesentliche und das besonders für jeden Manager und jedes zukunftsorientierte Unternehmen, denn nur wenn Sie genug Energie haben, um Dinge zu gestalten und zu erreichen, sind Sie erfolgreich.

Das IFE Institut für Energologie in Hannover ist weltweit die wis-

senschaftliche Institution, welche die Energologie (die Lehre von Energie) nach Kapur betreibt. Als Grundlagenforschung eröffnet sie ganz neuartige Perspektiven und Möglichkeiten in den herkömmlichen Wissenschaften und im Besonderen in der Wirtschaft.

In der Abteilung Wirtschaftsforschung hat das IFE das Projekt „Das Management der Zukunft“

unter der wissenschaftlichen Leitung von A. Kapur, dem Begründer der Energologie, ins Leben gerufen. In Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen aus der Wirtschaft, u. a. PMS Personal Master Systems (regenerative Wirtschafts- und Unternehmenssysteme) und SHL Sonja Herzog-Lang und Partner (Organisations- und Personalentwicklung), ist es möglich geworden, ein

**Das, was wir über unsere Gefühle  
lernen können, können wir über  
den Verstand nicht lernen.**

by Kapur,  
Begründer der Energologie

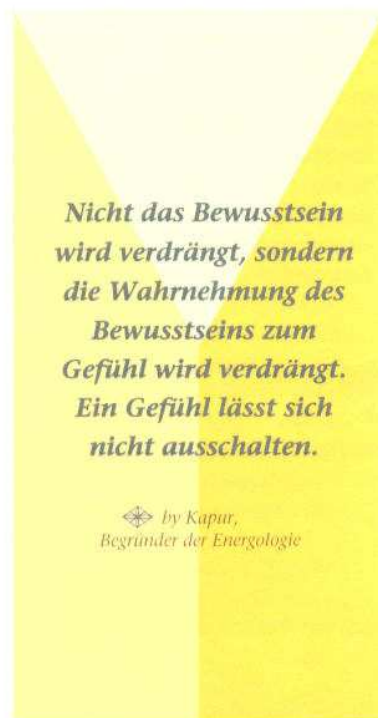


absolut innovatives Forschungsergebnis zu schaffen, was das Management der Zukunft ausmachen wird: „Das 3d/imensionaleMANAGEMENT“. Die darauf aufbauende 3d/MANAGEMENT-Ausbildung ist Ihre Eintrittskarte in die Zukunft.

**Die Symbiose Mensch – Der Mensch steht im Mittelpunkt**

Die Wissenschaft der Energologie hat ein eigenes Menschenbild, das den Menschen in einer Symbiose darstellt und die Grundlage bildet für die Oktrale Psychologie®<sup>1)</sup> aus der Psychologie der Energologie. Durch die Oktrale Psychologie wird erstmals u. a. der Ursprung von Gefühlen deutlich (die übrigens die mächtigste Energiepotenz sind, die es gibt) und der Ursprung von Gedanken aufgezeigt – die nicht so viel Gewicht haben, wie man immer glaubte. Diese und andere Ergebnisse aus der Forschung der Energologie wurden für Sie im 3d/MANAGEMENT zusammengefasst und verschaffen Ihnen in der prak-

tischen Anwendung im Unternehmenskontext ganz neue Möglichkeiten:



**Ihre möglichen Ziele in der 3d/MANAGEMENT-Ausbildung:**

**Mehr Erfolg durch:**

- Eine erweiterte Emotional-Intelligenz und Emotional-Kompetenz
- Die Fähigkeit zur Differential-Gedankenführung
- Eine Steigerung Ihrer Entscheidungskompetenz

**Mehr Umsetzung durch:**

- Mehr Führung von Prozessen und Zyklen im Unternehmen
- Eine Entwicklung Ihres Systemdenkens
- Eine größere Stressresistenz
- Mehr Selbstbewusstsein

**Mehr Gewinn durch:**

- Wissen über die Symbiose Mensch
- Effiziente Mitarbeiterführung
- Fähigkeit zu Höchstleistungen

Fordern Sie jetzt mehr Informationen zur 3d/MANAGEMENT-Ausbildung mit der Antwortkarte auf dem Umschlag an.

<sup>1)</sup> Oktrale (8-Pfeiler-) Psychologie a. d. Psychologie der Energologie ist ein Fachbegriff als Wortschöpfung a. d. E. (okto = lat. acht real = lat. wirklich)

## Das Management der Zukunft ist dreidimensional!

### Was ist die 3. Dimension?

Von Christina Worms, Ausbilderin für das 3d/MANAGEMENT, Geschäftsführung am IFE Institut für Energologie, Hannover

☺ Dimension bedeutet laut Duden „Ausdehnung, Ausmaß, Bereich“ und lässt sich auf den lateinischen Begriff „di-metiri“ „nach allen Seiten hin abmessen“ zurückführen. Bezogen auf einen Raum ist der Begriff der Dreidimensionalität weitestgehend verständlich und wird auch landläufig gebraucht. Man misst Höhe, Breite, Länge und kann so einen dreidimensionalen Körper in seinen Ausmaßen erfassen.

**Was bedeutet nun Dreidimensionalität in Bezug zum Management? Was gibt es hier „abzumessen“?**

Beginnen wir am Anfang und betrachten wir zuerst die 1. Dimension. Was kann das sein? Was ist der erste Parameter, auf den wir Bezug nehmen können? Ja richtig, wir selbst, als Individuum, als Mensch, als lebendiges Wesen. Oder, einmal dimensionaler ausgedrückt, das Sein als solches, unsere Existenz. Denn von wo sollten wir etwas betrach-

ten, wenn nicht aus uns heraus? Auch die 2. Dimension ist schnell gefunden: Jegliche Form von Gedankenführung bewegt sich zum Beispiel in einem bipolaren Kontinuum: schwarz und weiß, ja und nein, hell und dunkel, pro und contra sind die jeweiligen Endpunkte eines Maßstabes, der die zweidimensionalen Phänomene unserer Welt erfasst. Diese nehmen wir über unsere Sinne auf und verarbeiten sie tagtäglich. Meistens, ohne ein differenziertes Bewusstsein dazu zu haben. Das menschliche Gehirn ist dazu da, Informationen aufzunehmen und auch auszuwerten. Wir werden in dieser Tätigkeit des „Denkens“ und „Lernens“ von Kindesbeinen an geschult. Als ausgebildeter Manager verfügen wir dann über einen ausgeprägten Intellekt, haben Fach- und Sachkompetenz sowie Methodenkompetenz erlernt, besuchen Kurse, lesen Fachartikel und bilden uns im

Optimalfall täglich weiter. So viel zur 2. Dimension.

Um aus einer Fläche einen Raum zu konstruieren, wählt man einen neuen Punkt, der nicht auf dieser Fläche liegt. Was jedoch liegt außerhalb der bislang gemessenen und täglich genutzten Parameter? Wo ist der Punkt, den es neu zu setzen gilt, um eine neue Dimension zu eröffnen? Eigentlich ganz einfach: Im Gefühl! Das Gefühl lässt sich intellektuell nicht wirklich erfassen (Sie können ja einmal versuchen, den Anfang oder das Ende von Liebe oder Angst festzustellen), und hiermit eröffnet sich die 3. Dimension.

Doch Moment! Gefühl ist doch nichts Neues, werden Sie vielleicht denken: Es begleitet uns eigentlich immer, den ganzen Tag. Wir fühlen uns müde, hungrig, traurig, glücklich, zufrieden, unzufrieden, sind genervt, frustriert, frisch verliebt etc. Ja, das stimmt, das Gefühl

Herzlich  
willkommen in  
der 3. Dimension  
des Managements

Der nächste  
Ausbildungszyklus  
startet im  
2. Quartal 2001.

ist grundsätzlich ein Urprinzip des Lebens und damit schon längst da. Was noch fehlt, ist unser Bewusstsein dazu – oder besser gesagt, es ist noch nicht so ausgeprägt, wie es sein müsste. Und hier beginnt die 3. Dimension – in unserem Bewusstsein.

### Was hat jetzt das Bewusstsein zum Gefühl mit Management zu tun?

Fokussieren wir einmal die Aufgabe eines Managers: Er managt Prozesse, er koordiniert Aufgaben, Perso-

nal, Finanzen, und das alles soll möglichst erfolgreich, schnell, effizient und zukunftsorientiert geschehen. Was Sie dazu brauchen, um diesen Anspruch auch wirklich in die Praxis umsetzen zu können, ist (um nur einiges zu nennen):

- ein gesundes Selbstbewusstsein
- ein klarer Wille
- Erfolg
- die Fähigkeit, sich klar und eindeutig zu entscheiden
- ausgeprägte Emotional-Kompetenz

- Kreativität und Flexibilität
- die Bereitschaft, sich selbst zu motivieren
- Die Fähigkeit, sich selbst zu regenerieren

Und alle diese Eigenschaften haben ihren Ursprung im Gefühl. Wenn Sie ein Bewusstsein zu Ihrem Gefühl haben, dann müssen Sie es nicht dem Zufall überlassen und können erfolgreich Ihre Zukunft gestalten!

Wir helfen Ihnen gerne dabei.

## Vom „Beschwerdemanagement“ zum „Opti-Management“<sup>©</sup>

### Was der Kunde der Zukunft braucht

Von Silke A. Hannover, Personalentwicklerin, Personalfachkauffrau, Trainerin für das 3/MANAGEMENT, SHL-Hannover



☺ Wer kennt das nicht: Man fühlt sich gut und alles läuft prima – bis zum Beispiel ein Anruf eingeht und ein ungehaltener Mensch am anderen Ende der Leitung seinen möglichen Frust über eine angekündigte Preiserhöhung herauslässt. Obwohl man freundlich ist und sich bemüht, sein Gegenüber zu verstehen und ihn in seinem Gefühl aufzufangen, wird es nur noch schlimmer. Der Tag ist gelaufen, und man muss aufpassen, dass man den Ärger nicht an andere Personen überträgt oder gar in sich „hineinfrisst“. Beschwerden werden im Allgemeinen als negativ empfunden,

und niemand mag sie wirklich!

### Was heißt „Beschwerdemanagement“?

Wenn wir das Wort „Beschwerde“ genauer betrachten, erkennen wir, dass an sich schon dieses Wort negativ belastet ist und es auch eine solche Auswirkung hat: wie eine Last, die man mit sich herum-schleppt, wenn man sie erst einmal bekommen hat und die man versucht, so schnell wie möglich wieder los zu werden. Ein bedrückendes Gefühl der Unzufriedenheit tritt ein, und es wird anstrengend und mühselig, diese „Beschwerde“ so zu

bearbeiten, dass alle Beteiligten mit dem Ergebnis zufrieden sind.

Das Wort „Beschwerde“ (Synonym auch: Veto, Einspruch, Protest) hat seinen Ursprung in der Gerichtsbarkeit. Dort wird die Beschwerde als Rechtsmittel gegen gerichtliche Beschlüsse oder Verfügungen eingesetzt. Die Überprüfung auf Berechtigung der Beschwerde erfolgt dann durch ein nächst höheres Gericht.

### Die Schuldigensuche im „Beschwerdemanagement“?

Im Unternehmenskontext könnte dies bedeuten, dass der Vorgesetz-

„Opti-Management“<sup>©</sup> heißt, das Beste aus Rückmeldungen oder einer Situation zu erkennen und zu nehmen, um sich selbst sowie die Unternehmensprozesse wertschöpfend und erfolgreich zu gestalten.



te, wenn er von einer Beschwerde erfährt, alle Fakten prüft, z. B. den Ablaufprozess oder das Verhalten und Handeln eines Mitarbeiters oder den Auftrag, den er vom Kunden verstanden hat. Dadurch haben Sie die Möglichkeit, ein gutes Ergebnis für alle Beteiligten zu finden! Meistens jedoch erleben wir in der Praxis, dass es eher darum geht, einen „Schuldigen“ zu suchen, den dann eine entsprechende „Strafe“ trifft. Das kann jedoch nicht das Ziel eines Beschwerdemanagements sein, in dem Wachstum erwünscht ist – insbesondere im Bereich der Kunden- und Dienstleistungsorientierung.

Um eine andere, neue Denk- und Handlungsweise zu erreichen, ist es notwendig, auch über den Begriff einen neuen Impuls zu setzen, und dafür haben wir den Begriff „Opti-Management“<sup>©</sup> geschaffen!

#### Was heißt „Opti-Management“<sup>©</sup>?

Aus unserer Perspektive heißt „Opti-Management“<sup>©</sup> zu erkennen, dass in allen Rückmeldungen, die offen und verdeckt an uns kommuniziert werden, Potenziale und zugleich Chancen beinhaltet sind. Aus diesen können Sie dann Optimierung für sich, den Kunden und das Unternehmen wertschöpfend und erfolgreich durchführen. Denn ohne diese wertvollen Rückmeldungen würde uns so manches gar nicht auffallen. Auch das nicht, was manchmal gerne unter den Tisch gekehrt wird, jedoch genauso seine Wirkung hat.

Betrachten wir nun das „Beschwerdemanagement“ aus der Perspektive des „Opti-Managements“<sup>©</sup>, so können wir erkennen, dass es sich beim „Opti-Management“<sup>©</sup> um einen schöpferischen und lebendigen Prozess handelt, der permanent reflektiert werden will und sich verändert. Diese Dynamik ist auch erforderlich, um ein Unternehmen vital, beweglich und überlebens- bzw. wettbewerbsfähig zu führen. Eine der Grundvoraussetzungen dafür ist, dass man mit Freude, Zuversicht und einer bejahenden Lebensauffassung dem Anrufer bzw. dem Kunden begegnet. Das ist dann am Besten mög-

lich, wenn Sie eine ebenso positive Einstellung haben in Bezug zu Ihrer Tätigkeit, Ihrer Abteilung und Ihrem Unternehmen.

Dazu gehört grundsätzlich die Fähigkeit, Fehler, die in der Vergangenheit geschehen sind, akzeptieren zu lernen, damit Sie schon in der Gegenwart die Zukunft gestalten können. Nur so ist eine neue bzw. eine optimierte Entwicklung für mehr Erfolg möglich. Ziel des „Opti-Managements“<sup>©</sup> ist es, das Optimum, d. h. das Beste für sich, den Kunden, das Team und das Unternehmen zu erreichen.

Gerne wollen wir Ihnen nachfolgend einige Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, wie Sie auf dem Weg zum „Opti-Management“<sup>©</sup> die ersten Schritte dorthin gestalten können:

1. Nehmen Sie bewusst die Perspektive des „Beschwerdemanagements“ ein und dann die Perspekti-

ve des „Opti-Managements“<sup>©</sup>.

Hierfür können einige Fragen zur persönlichen Reflexion hilfreich sein, wie z. B.: Was fällt Ihnen in der jeweiligen Perspektive auf? Was ist Ihnen wichtig zu erreichen? Wie wünschen Sie sich persönlich den Umgang mit Rückmeldungen und deren weiterem Verlauf? Was wird bisher dafür getan? Was wünscht sich der Kunde – wie will er behandelt werden? Wollen Sie etwas daran verändern? Etc.

2. Entscheiden Sie sich jetzt für eine Perspektive, die Sie gern vertreten wollen. Schaffen Sie sich hierfür eine klare Position. Sollten Sie sich für das „Opti-Management“<sup>©</sup> entschieden haben, dann lesen Sie bitte weiter:

3. Herzlich Willkommen!

4. Für den Beginn, um den ersten Schritt zum „Opti-Management“<sup>©</sup> gehen zu können, ist es wesentlich, dass Sie alle Rückmeldungen, die

## UNSERE SEMINARE „OPTI-MANAGEMENT“<sup>©</sup>

### DYNAMIK UND BEZIEHUNG IN DER DIENSTLEISTUNG

#### HÖREN SIE DEN HERZSCHLAG IHRER KUNDEN?

Ihre Produkte stimmen. Ihre Dienstleistungen stimmen. Ihre Marketingstrategien sind geschickt. Es gibt genug Kunden, die einen Bedarf haben. Was sollte die Geschäftsbeziehung dann noch verhindern? Ganz einfach: der Mensch!

Kontakt und Austausch gestalten sich aus Interesse und dem Wunsch nach Befriedigung eines Bedürfnisses, das heißt, eines Gefühls. Dieses gilt es, in allen Facetten praxisorientiert zu managen.

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Mitarbeiter, die im Kontakt mit Kunden stehen

**Dauer:** 2 Tage

**Ihre Investition:** DM 1590 DM + MwSt.

**Termine:** 02.- 03. Mai 2001 und 16.-17. August 2001

### DAS POWER-CALL CENTER - DIE KRAFTVOLLE VERBINDUNG

Das Call-Center als wesentliches Verbindungsglied zwischen Ihren Kunden und Ihrem Unternehmen wird immer entscheidender für Ihren langfristigen Erfolg. Sie als Führungskraft haben sicherlich erkannt, dass die Gegenwarts- und Zukunftskompetenz in der Emotional-Intelligenz aus der Energologie nach Kapur liegen kann, um Ihre Agenten kundenorientiert und erfolgsbewusst zu führen und zu leiten.

**Zielgruppe:** Führungskräfte

**Dauer:** 2 Tage

**Ihre Investition:** DM 1590 DM + MwSt.

**Termine:** 18.-19. Juni 2001 und 3.- 4. September 2001

**Ausführliche Seminarbeschreibungen bitte anfordern (S. 8).**

an Sie herangetragen werden, akzeptieren(!). D. h., dass jeder Mensch die Berechtigung hat, seine eigene individuelle Perspektive und Meinung unverbindlich darzustellen. Wenn z. B. jemand die persönliche Erfahrung gemacht hat, dass die roten Autos schneller fahren als die schwarzen, dann ist das erst einmal so für diese Person!

5. Hilfreich für die Akzeptanz ist es, die Bewertung in „gut“ oder „schlecht“ sowie „blöd“ oder „intelligent“ erst einmal herauszunehmen und diese Aussage als solche, nämlich als Fakt, zu betrachten und aufzunehmen. Erfassen Sie dann diese Fakten und verbinden Sie diese mit Ihrer eigenen Perspektive als eine mögliche Erweiterung für Sie selbst, für Ihre Organisation und auch als eine Anknüpfungsmöglichkeit an den Anrufer bzw. Ihren Kunden, damit dieser sich von Ihnen verstanden und gut aufgehoben fühlt.

6. Es ist wichtig zu erkennen, dass alle Rückmeldungen den Wunsch beinhalten, eine Hilfe für sich selbst zu bekommen. Sie sind der- oder diejenige, der/die in der Lage ist, dem Anrufer zu helfen. Seien Sie einfach für ihn da und geben Sie ihm das Gefühl von sachlicher Kompetenz und Verständnis. D. h., wenn z. B. ein Anrufer im Stress ist und er selbst nicht weiß, an wen er sich mit seinen Fragen wenden kann, dann kann es hilfreich sein, Ruhe hineinzugeben. Dies kann dadurch geschehen, dass Sie erst einmal erfragen, um welche Situation es sich handelt und was er braucht, um ihn dann kompetent an den richtigen Gesprächspartner weiterverbinden zu können.

7. Die Emotional-Intelligenz aus der Energologie nach Kapur lehrt, die wesentlichen rationalen Fakten von den Emotionen differenzieren zu lernen, so dass Sie sich dann daraus für die Fakten entscheiden können, die für Sie und Ihr Unternehmen als auch für den Kunden wertvoll und gewinnbringend sind. Wenn z. B. ein Anrufer sich darüber lautstark beschwert, dass ihm schon zweimal versprochen wurde, dass er zurückgerufen wird und das noch nicht geschehen ist, dann sollten Sie diese Information, dass

**Kommunikation  
bewirkt Veränderung,  
Veränderungen  
bedürfen mehr  
Kommunikation.**

by Kapur,  
Begründer der Energologie

er nicht zurückgerufen wurde, als einen Fakt aufnehmen und nicht die Lautstärke der Äußerung bzw. die Emotion. Hier könnte es hilfreich sein, dass Sie sich beim Anrufer für die Information, die er Ih-

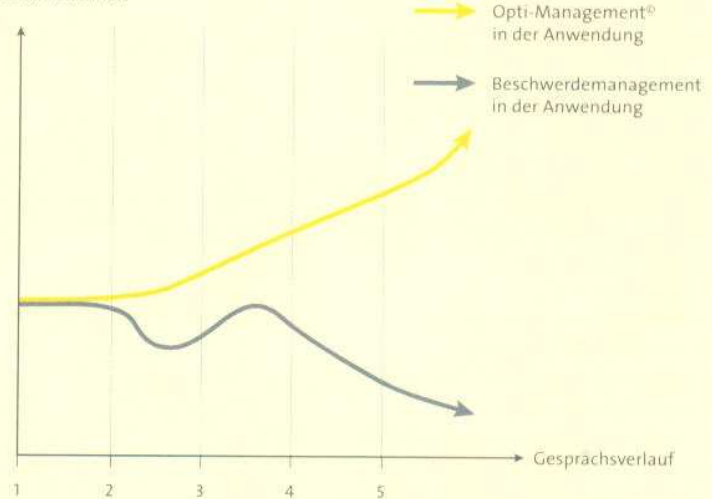
nen gegeben hat, bedanken. Teilen Sie ihm z. B. auch mit, dass Sie sich persönlich darum kümmern werden und ihm eine Rückmeldung zu dem Ergebnis geben. Bitte tun Sie das dann auch!

8. Der nächste Schritt beinhaltet die konstruktive und auch kraftvolle Gestaltung der Umsetzung innerhalb Ihrer Organisation, damit diese Situation in der Zukunft nicht mehr geschehen kann. Dies kann z. B. so gestaltet werden, dass Sie diese neu gewonnenen Informationen an die dafür verantwortliche Organisationseinheit/Person geben und dafür sorgen, dass es zu einer Veränderung kommt, die allen einen Vorteil bringt. So kann auch hier das Optimale für den Kunden durch Organisationsveränderungen erreicht werden. Gestalten Sie Ihre Kundenorientierung lebendig!

9. Der Kunde der Zukunft braucht „Opti-Management“<sup>®</sup> (siehe Grafik).

Wollen Sie mehr darüber erfahren? Dann rufen Sie uns einfach an. Wir geben Ihnen gerne weitere Impulse in einem weiterführenden persönlichen Gespräch.

Kundenzufriedenheit



- 1 = Telefonat geht ein
- 2 = Einbringung der Beschwerde seitens des Anrufers/Kunden
- 3 = Rückmeldung an den Anrufer
- 4 = Aufnahme der Rückmeldung
- 5 = Weitergabe der Optimierungsmöglichkeit an die verantwortliche Organisationseinheit/Person



## Wie wählen Sie Führungskräfte aus?

### Impulse für eine optimierte Bewerberauswahl – 1. Teil

Von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Ausbilderin für das 3d/MANAGEMENT, und Michael Witzke, Dipl. Sozialökonom, Trainer für das 3d/MANAGEMENT, SHL-Hannover

Die Auswahl von Führungskräften stellt Unternehmen immer wieder vor eine verantwortungsvolle Aufgabe. Die Frage, welcher der Bewerber die zu besetzende Position in der gewünschten und erforderlichen Art und Weise ausfüllen wird, ist nicht immer leicht und eindeutig zu beantworten. Das Anforderungsprofil reicht in der Regel von der fachlichen Kompetenz über die Methodenkompetenz bis hin zur sozialen und persönlichen Kompetenz (siehe hierzu auch unseren Artikel „Definieren Sie Kompetenz neu“ von Sonja Herzog-Lang, in am puls Nr. 22).

Die Methoden und Vorgehensweisen in Bezug zu einer aussagekräftigen Analyse dieser Parameter sind in vielfachen Veröffentlichungen zum Thema Personalauswahl für jedermann nachvollziehbar und anwendbar beschrieben. Oft jedoch bleiben wesentliche Faktoren, im Besonderen in Bezug zur Emotional-Kompetenz aus der Energologie nach Kapur, bei der Personalauswahl unberücksichtigt. Wir wollen Ihnen mit diesem Artikel einige Impulse geben aus einem bewährten Auswahl-Instrumentarium, das Sonja Herzog-Lang entwickelt hat und vom SHL-Team erfolgreich angewandt wird. So können Sie Ihre Auswahl von Führungskräften wirksam optimieren.

#### Emotionale Stabilität

Führungskräfte sind Leistungsträger, Entscheider und Impulsgeber in Organisationen. Sie führen vielerlei unterschiedliche Prozesse, zum Teil parallel und tragen in ihrer Funktion Verantwortung für die Handlungen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Um dem gerecht zu werden, ist eine hohe emotionale Stabilität erforderlich, die es den Führungskräften ermöglicht, sich jederzeit konstruktiv und ressourcenorientiert zu gestalten, um in dieser Ausrichtung auch alle Prozesse und Mitarbeiter führen zu können. Dies ist eine der Grundvoraussetzungen

für eine erfolgreiche Führung, denn die Gefühlsausrichtung, in der eine Führungskraft führt, setzt sich auf jeden Fall um. Beispiel: Wenn ich als Führungskraft denke, Mitarbeiter sind bezahlte Feinde oder ich denke als Führungskraft, die unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter gilt es zu koordinieren. Das Motto heißt: Pass auf, was Du fühlst, es könnte Wahrheit werden!

**Es gibt keinen Gedanken  
ohne ein Gefühl.**

by Kapur,  
Begründer der Energologie

#### Das Managen von emotionalen Situationen

Aufgabe von Führungskräften ist es, auch dann eine konstante, konstruktive Ausrichtung zu bewahren, wenn Widerstände, Zeitdruck, Unzuverlässigkeit und ähnliche Faktoren die Führung von Prozessen erschweren. Denn besonders in schwierigen Situationen steigt auch die Emotionalität in Organisationen. Stress raubt den Mitarbeitern Energie, Verzögerungen im Projekt führen zu Überforderungen und Termindruck usw. Besonders in solchen Situationen sind Führungskräfte mehr denn je Vorbilder für ihre Mitarbeiter. Sie sind Energieträger und -versorger und als solche besonders gefordert, damit das Unternehmen, die Abteilung oder die Projektgruppe handlungsfähig bleibt, selbst wenn andere es nicht mehr sind.

#### Gezielte Interventionen

Um über die „Emotionale Stabilität“ und „Das Managen von emotionalen Situationen“ von BewerberInnen eine Aussage machen zu können, ist es wichtig, schon im Erstgespräch durch gezielte Interventionen zu überprüfen, in welcher emotionalen Verfasstheit der/die BewerberIn ist. Wie geht er/sie selbst mit emotionalen Situationen um, und welche bewussten und nicht (selbst)

bewussten Erfahrungswerte aus dem Führungsalltag sind da?

Dies kann beispielsweise wie folgt umgesetzt werden: Bauen Sie Ihr Bewerbungsgespräch so auf, dass Sie kleine emotionale Herausforderungen, Aufgabenstellungen, Aufträge, Übungen und Austauschszenarien einbauen. Diese sollten situations- und funktionsbezogen erarbeitet werden, um die emotionale Stabilität und das Managen bzw. den Umgang mit emotionalen Situationen erfassen zu können.

Um diese Form von Auswahlgesprächen führen zu können, braucht jede Person, die Personal auswählt – sei es eine Führungskraft, sei es der Personalentwickler oder die Personalleiterin – selbst ein erweitertes Bewusstsein zur Emotional-Kompetenz und Emotional-Intelligenz aus der Energologie nach Kapur.

Hier einige Beispiele: Durch die Sensibilisierung in der eigenen Wahrnehmung sollten Sie in der Lage sein, eigene Gefühle von fremden (z. B. angenommenen) Gefühlen in einem Auswahlgespräch unterscheiden zu können. Den Umgang mit menschlichen Werten sollten Sie so gut wie möglich bewertungsfrei gestalten können. Und die Fähigkeit, emotionale Prozesse von emotionalen Inhalten unterscheiden zu können, ist ebenso hilfreich.

#### Damit der Erfolg nicht länger auf sich warten lässt

Besonders in der Personalauswahl braucht es die Berücksichtigung des Bewusstseins zur Emotional-Intelligenz aus der Energologie nach Kapur. Mehr Bewusstsein bewirkt, dass Dinge sich bewusst verändern können. Veränderungen sind dort notwendig, wo wir Neues erreichen wollen!

Wenn auch Sie in Ihrem nächsten Bewerbungsgespräch diese zusätzlichen Parameter der Emotional-Kompetenz berücksichtigen wollen und Fragen dazu haben, rufen Sie uns einfach an. Wir beraten Sie gern!

Emotionale Stabilität ist der wesentliche Bestandteil, wenn es darum geht, als Führungskraft erfolgreich zu sein.

## Lust auf mehr Infos? Senden Sie mir folgende Seminaarausreibungen zu (bitte ankreuzen):

### 1 VITALE ORGANISATION:

- Veränderungsprozesse initiieren und gestalten I und II
- Auf zur Schatzsuche – Die Ressourcen im Unternehmen entdecken
- Die Entwicklung von Vitalen Teams
- Refreshing für die Personalauswahl

### 2 FÜHRUNG:

- Die Kraft zum Führen
- Führen und Folgen im Team
- Führen Sie mit Gefühl oder führt Sie das Gefühl

### 3 EMOTIONAL-INTELLIGENZ UND EMOTIONAL-KOMPETENZ AUS DER ENERGOLOGIE NACH KAPUR:

- Weiterbildungsweg zur Emotional-Intelligenz
- Die Emotional-Intelligenz im Unternehmen entdecken
- Moderation, auch in emotionalen Situationen

### 4 KOMMUNIKATION AUS DER ENERGOLOGIE NACH KAPUR:

- Kommunikations-Kompetenz und Gesprächsführung

- Kommunikation und Austauschfähigkeit im Team
- Dynamik und Beziehungen in der Dienstleistung
- Führungsaufgabe Call Center - Teamentwicklung
- Das Power- Call Center – Die kraftvoll Verbindung
- Telefontraining I
- Telefontraining II

### 5 PROZESSE UND ZYKLEN AUS DER ENERGOLOGIE NACH KAPUR:

- Projekte leiten – Projekt-Prozesse managen
- Kreative Gestaltung von Präsentation und Moderation I
- Kreative Gestaltung von Präsentation und Moderation II
- Unternehmenszyklen erfolgreich managen

### 6 REGENERIERUNGSFÄHIGKEIT

- Haben Sie Stress mit Stress? Was wäre ohne Zeit?
- Entspannung für Manager und Zukünftige
- Regenerative Unternehmenssysteme gestalten



Sie können mehr Informationen über unsere Kooperationspartner per Post, Fax oder Email anfordern. Wir schicken Ihnen gerne diese umgehend und für Sie kostenfrei zu.

- PMS Personal Master Systems
- IFE Institut für EnergoLOGIE
- 3dMANAGEMENT – User-Guide

#### Impressum

Herausgeber:  
SHL-Sonja-Herzog-Lang und Partner, GbR  
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung  
Verlegerin: Sonja-Herzog-Lang  
Bodekerstraße 84, D-30161 Hannover  
Telefon 0511/390 75 59, Fax 0511/390 75 48  
Email: sonja@herzog-lang.de  
Homepage: www.herzog-lang.de

Druck: Albat und Hirmike GmbH, Hannover  
Gestaltung: B. Biermann-Schickling, Hannover  
© by Sonja Herzog-Lang, Hannover, Germany, 2001

Erscheinungsweise: Vierteljährlich  
Grundlegende Richtung:  
Beiträge zur Menschen- und Unternehmensentwicklung

Nummer H 25926

Wünschen Sie weitere SHL-Informationen, rufen Sie uns an (0511/390 75 59) oder faxen Sie uns (0511/390 75 48) diese Seite zu!

- Senden Sie mir bitte jetzt „Das SHL-Info“
- Senden Sie Ihre Kundenzeitung **am puls** regelmäßig an:

Name · Firma: .....

Funktion · Titel: .....

Unternehmen · Branche: .....

Adresse: .....

Fon · Fax · Email: .....