

# Mehr Gefühl im Management

## Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz ist in aller Munde. Doch viele verstehen den Begriff falsch, setzen ihn mit Gefühlsduselei gleich. Was steckt wirklich hinter dem Schlagwort der emotionalen Intelligenz? Warum wird das Thema so kontrovers diskutiert? Und kann emotionale Intelligenz trainiert werden? managerSeminare hat nachgefragt.

Helmut Küster ist hochintelligent, verfügt über exzellente fachliche Kompetenz, seine Arbeit ist stets einwandfrei Die ideale Besetzung für eine frei gewordene Führungsposition in seinem Unternehmen. Doch die Geschäftsleitung entscheidet sich für einen anderen Kandidaten. Küster ist wie vor den Kopf gestoßen, insbesondere, da der Kollege fachlich nicht halb so fit ist wie er: „Warum habe ich den Job nicht bekommen?“ grübelt er.

„Dem Mann fehlt es an emotionaler Intelligenz“, würde der amerikanische Psychologe und Autor des Bestsellers „Emotionale Intelligenz« Daniel Goleman sagen. Küster ist für seine teils zynische, teils unbeherrschte Art im Unternehmen bekannt. Nur wenige Mitarbeiter haben Vertrauen zu ihm. Laut Goleman sind aber insbesondere die so genannten weichen Faktoren für erfolgreiches Führen unverzichtbar Seine These belegt der Bestseller-Autor durch Untersuchungen in fast 200 internationalen Großunternehmen: Beim Vergleich von Spitzen- mit Durchschnittsführungskräften ließen sich nahezu 90 Prozent des Erfolgsunterschieds auf solche Eigenschaften zurückführen, die Goleman mit emotionaler Intelligenz beschreibt.

## Gefühle kontrollieren können

Emotionale Intelligenz bedeutet keineswegs - wie irrtümlicherweise oft angenommen - das Ausleben von Gefühlen. Vielmehr verbirgt sich dahinter die Fähigkeit, mit den eigenen sowie mit den Gefühlen anderer klug umzugehen. „Emotionale Intelligenz heißt, dass man sich selbst gut kennt, sich selbst managen kann und zudem mit anderen geschickt umgeht“ definiert Axel Peters, Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Hay Management Consultants GmbH, Frankfurt.

Für den klugen Umgang mit Gefühlen sind laut Goleman fünf Eigenschaften maßgeblich. Bei diesen fünf Komponenten der emotionalen Intelligenz handelt es sich im Einzelnen um:

- **Selbstwahrnehmung bzw. Selbstreflexion**, d.h. die Fähigkeit, eigene Stimmungen und Gefühle samt ihrer Wirkung auf andere Menschen zu erkennen. Dies beinhaltet auch eine realistische Selbsteinschätzung: Selbstreflektierte Menschen sind sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst.
- **Selbstkontrolle**, d.h. die Fähigkeit, Impulse und Stimmungen beherrschen zu können oder in positive, für die jeweilige Situation nützliche Bahnen zu leiten. Frei nach dem

Motto „Erst denken, dann handeln“ vermeiden emotional intelligente Menschen vor-schnelle Urteile und werden somit nicht zu Gefangenen der eigenen Gefühle.

- **Selbstmotivation**, d.h. die Eigenschaft, Ziele mit Energie und Ausdauer zu verfolgen. Laut Goleman zeichnen sich emotional intelligente Menschen durch hohes betriebliches Engagement aus. Sie haben einen ausgeprägten Willen zum Erfolg und setzen sich hohe Ziele. Dabei sind sie stets optimistisch auch dann, wenn sie an einer Aufgabe scheitern oder Rückschläge erleiden.

- **Empathie**, d.h. die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinzuversetzen. Empathische Menschen behandeln andere mit Rücksicht auf deren Gefühle. Damit schaffen sie Vertrauen und liefern die Basis für eine sensible Gesprächsführung.

- **Soziale Kompetenz**, d.h. die Fähigkeit, Beziehungen bzw. Netzwerke aufzubauen und zu pflegen. Laut Goleman handelt es sich hierbei um die „Krönung“ der Emotionalen Intelligenz. Allerdings herrschen um diese Eigenschaft auch die größten Missverständnisse. So glauben viele, dass sozial kompetente Menschen zu jedem und jeder Gelegenheit freundlich sind. In Wirklichkeit itteint Goleman aber eine zweckbezogene Freundlichkeit:

Durch sie sollen andere Menschen dazu gebracht werden, sich in die gewünschte Richtung zu bewegen, z.B. wenn es um die Zustimmung zu einer um die Begeisterung für ein neues Produkt geht. Sozial kompetente Menschen wissen also auch, wie man Beziehungen für die eigenen Ziele nutzen kann.

### **Führungskräfte mit hohem IQ sind erfolgreicher**

Golemans Behauptung, dass ein ausgeprägtes Maß an Selbstreflexion, Selbstkontrolle, Selbstmotivation, Empathie und sozialer Kompetenz ausschlaggebend ist, um im Beruf Erfolg zu haben, wird auch durch jüngere Untersuchungen gestützt. So hat eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Egon Zehnder International mit Sitz in München die Elite unter den jungen Führungskräften im Alter unter 40 Jahren ermittelt, sie hinsichtlich der fünf Komponenten emotionaler Intelligenz geprüft und die Spitzenkräfte mit anderen Durchschnitts-Führungskräften verglichen. Das Ergebnis: Die Soft Skills sind bei den besonders Erfolgreichen weitaus ausgeprägter. Top-Kräfte orientieren ihr Handeln an ihrer Empfindsamkeit und gehen souverän mit den eigenen Gefühlen sowie mit denen anderer Menschen um. Soziale Fähigkeiten und die Fähigkeit zur Selbstmotivation sind außerdem typisch für die jungen Spitzenmanager.

Trotz solcher Ergebnisse wird die Theorie Golemans, insbesondere von der Wissenschaftsseite, häufig abgewertet. So bemängelt Oswald Neuberger, Psychologieprofessor an der Universität Augsburg, dass Goleman keinerlei neue wissenschaftliche Erkenntnisse vorgelegt hat. Vielmehr habe er bereits bekannte Einzelbefunde geschickt zu einem scheinbar neuen Ergebnis zusammengefügt und vermarktet. Da er Emotionen mit dem Antriebsmotor Erfolg verknüpft habe, fänden seine Thesen großen Anklang. In der Tat boomt das Geschäft mit Herz, Gefühl und Leidenschaft wie nie zuvor: Zig Publikationen predigen seit Golemans Bestseller die zunehmende Bedeutung von gefühlvollem Führen und sozialer Kompetenz. Zahlreiche Seminare versprechen Nachhilfe in Sachen Gefühlsmanagement.

## Gefühle im Management - endlich ein Thema

Viele Trainer und Berater begrüßen die Theorie zur emotionalen Intelligenz - auch wenn die Kritik von Neuberger seine Berechtigung haben mag und Goleman das Rad nicht neu erfunden hat. „Der Verdienst Golemans besteht darin, dass es ihm gelungen ist, ‚Emotionen in der Wirtschaft‘ salonfähig zu machen. Und das war schon lange fällig“, bringt es Edgar Geiselhardt, bis vor kurzem Leiter Management und Organisationsentwicklung bei der Landesbank Baden-Württemberg, auf den Punkt. Für die Managementberaterin Gertrud Höhler steht ebenfalls im Vordergrund, dass das Thema Gefühle im Management endlich ins Bewusstsein gerückt ist. Die starke Resonanz auf Golemans Buch erklärt sich Höhler damit, dass der Bestseller einfach zum richtigen Zeitpunkt erschienen ist: „Die Menschen waren empfänglich für das Thema.“

Daran scheint sich bis heute nichts geändert zu haben. Dies zeigt die rege Beteiligung an dem FaxForum von managerSeminare. Dabei stimmten 82 Prozent der Leser der Aussage zu, froh über Golemans Modell zur emotionalen Intelligenz zu sein, da es die noch übliche Überbewertung der fachlichen Kompetenz relativiere. Laut Leserschaft ist emotionale Intelligenz bei der Einstellung und Beurteilung von Mitarbeitern inzwischen mit ausschlaggebend.

## Emotionale Intelligenz ist keine Gefühlsduselei

Goleman hat mit seiner Theorie also einen Stein ins Rollen gebracht. Bis Emotionen im Management jedoch völlige Akzeptanz finden, ist es noch ein langer Weg. „Es gibt eine ungeschriebene Regel in Unternehmen, die besagt, dass man immer ganz logisch auftreten muss“, mahnt Gertrud Höhler die immer noch vernachlässigte Bedeutung von Gefühlen an. Dabei sind Emotionen ihrer Ansicht nach die Antriebsenergie für Begeisterung und Motivation. Und ohne die seien Höchstleistungen nicht möglich. Nach den Erfahrungen von Edgar Geiselhardt ist der Begriff „emotionale Intelligenz“ insgesamt noch negativ besetzt. Die Assoziation mit Gefühlen wirkt für viele Manager abschreckend. „Viele verstehen nicht, was emotionale Intelligenz tatsächlich bedeutet. Sie denken bei dem Begriff an Gefühlsduselei, Selbsterfahrung und Ähnliches - alles Dinge, die nicht in die Unternehmenswelt zu passen scheinen“, sagt Geiselhardt.

„Emotionale Intelligenz ist etwas für die Samthandschuhfraktion“ bekommt auch Stephanie Uhlig, freie Trainerin und Personalentwicklerin, häufig zu hören. Dabei sei eher das Gegenteil der Fall. „Es ist einfach, einem Mitarbeiter, der ständig zu spät kommt, mit ironischen Bemerkungen à la ‚Ach, haben Sie etwa schon wieder die Tür nicht gefunden?‘ entgegen zu treten“, führt sie als Beispiel an. Ein emotional intelligenter Mensch würde in solch einer Situation brutal deutlich werden, indem er ganz klar sagen würde „Ihr ständiges Zuspätkommen ärgert mich“. In ihren Seminaren zeigt Uhlig deshalb zunächst, dass es darum geht, Grenzen zu ziehen, nicht, zum harmoniebedürftigen Softi zu werden, der immer nachgibt.

## Das Training emotionaler Intelligenz erfordert Zeit

Aufklärungsarbeit steht bei den meisten Seminaren zur emotionalen Intelligenz ohnehin im Vordergrund. Denn laut Goleman kann emotionale Intelligenz erlernt werden, im gleichen Atemzug weist er jedoch darauf hin, dass dies kein einfacher Prozess ist und viel Zeit erfordert. Dessen sind sich die Führungskräfte bei Seminarbeginn nicht immer bewusst: „Viele Teilnehmer wollen die Fähigkeiten zur Selbst- und Sozialkompetenz innerhalb von zwei Tagen lernen“, so die Erfahrung von Trainerin Stefanie Uhlig. Ein Seminar sei aber lediglich der Anfang eines langen und zuweilen schwierigen, anstrengenden Weges.

Das Trainieren von Selbstwahrnehmung und Empathie ist neben der Aufklärungsarbeit in der Regel der erste Schritt auf dem Entwicklungsweg. So will auch Uhlig ihren Seminarteilnehmern helfen, Zugang zu den eigenen Gefühlen zu bekommen und diese in Worte zu fassen. „Die zentrale Frage in meinen Trainings lautet: Was löst das Verhalten meines Gesprächspartners bei mir aus?“, sagt sie. Uhlig, die schauspielerisch ausgebildet ist, mimt zu diesem Zweck in Rollenspielen verschiedene Typen, mit denen die Seminarteilnehmer im Arbeitsalltag konfrontiert werden - vom Zyniker bis zum Aufsässigen. „Die Teilnehmer sollen die Chance erhalten, Stimmungen zu erspüren, die richtigen Worte für ihre Gefühle zu finden und zu erfahren, wie bestimmte Sätze beim anderen ankommen“, erklärt sie die Übung. Auf der anderen Seite sollen sie auch routinierter werden, die Gefühle des Gegenübers zu erkennen und zu benennen.

## Innere Achtsamkeit üben

Auch Geiselhardt konzentriert seine Trainings bei der Landesbank Baden-Württemberg darauf, den Teilnehmern Techniken zur Selbstwahrnehmung und Empathie mit auf den Weg zu geben. Zur Übung der inneren Achtsamkeit werden Rollenspiele unterbrochen und die Teilnehmer nach Ihrem Befinden befragt. „Es geht darum, kurz inne zu halten und eine Art neutralen inneren Beobachter einzuschalten“, erklärt Geiselhardt. Ziel ist es, sowohl Körpersignale wahrzunehmen als auch Informationen über die im Spiel aufgekommene Situation zu erhalten. Letztlich könnten so Zusammenhänge erkannt und neue Verhaltensweisen ausprobiert werden. „Dreht sich z.B. ein Kundengespräch im Kreis, sollte ich mich fragen, woran das liegt, statt einfach fortzufahren oder abzurechnen“, sagt Geiselhardt. „Vielleicht wird mir bewusst, dass ich ständig gegen die Argumentation meines Gegenübers rede, weil ich den Eindruck habe, dieser will mich manipulieren.“ Das Erkennen des eigenen Empfindens öffne den Weg für neue Verhaltensmöglichkeiten. So könnte man im beschriebenen Fall zur Fragestrategie überwechseln, um dem Gespräch eine andere Richtung zu geben.

Beim Training empathischen Verhaltens setzt Geiselhardt auf das „Spurenlesen“. Dabei handelt es sich um ein kurzes Ausklinken von der inhaltlichen Ebene eines Gesprächs, um die Gefühle des anderen wahrnehmen zu können. „An kleinen

Anzeichen, z.B. feinen Veränderungen im Tonfall oder der Hautfarbe, kann man erkennen, wie der andere sich fühlt", so Geiselhardt. Um diesem dann auch zu signalisieren „Hey, ich verstehe, wie es Dir gerade geht" schwört Geiselhardt auf die Technik der Kontaktaussagen. „Das sind kleine Bemerkungen", sagt er. Wenn beispielsweise jemand von einer Sache nicht überzeugt scheint, könnte die Kontaktaussage lauten „Skeptisch, hmm?" -, „Die Kunst liegt darin, Wahrnehmungen über den Gesprächspartner so anzusprechen, dass sie nicht bloßstellen oder entlarvend wirken, sondern Vertrauen aufbauen und den weiteren Gesprächsverlauf unterstützen", so Geiselhardt.

Beim Training empathischen Verhaltens setzt Geiselhardt auf das „Spurenlesen". Dabei handelt es sich um ein kurzes Ausklinken von der inhaltlichen Ebene eines Gesprächs, um die Gefühle des anderen wahrnehmen zu können. „An kleinen Anzeichen, z.B. feinen Veränderungen im Tonfall oder der Hautfarbe, kann man erkennen, wie der andere sich fühlt", so Geiselhardt. Um diesem dann auch zu signalisieren „Hey, ich verstehe, wie es Dir gerade geht" schwört Geiselhardt auf die Technik der Kontaktaussagen. „Das sind kleine Bemerkungen", sagt er. Wenn beispielsweise jemand von einer Sache nicht überzeugt scheint, könnte die Kontaktaussage lauten „Skeptisch, hmm?" -, „Die Kunst liegt darin, Wahrnehmungen über den Gesprächspartner so anzusprechen, dass sie nicht bloßstellen oder entlarvend wirken, sondern Vertrauen aufbauen und den weiteren Gesprächsverlauf unterstützen", so Geiselhardt.

---

### **Ein neues Bewusstsein für Gefühle**

---

Bei den beschriebenen Übungen handelt es sich laut Geiselhardt übrigens keineswegs um neue Techniken. „Ich habe solche Rollenspiele bereits vor Bekanntwerden der emotionalen Intelligenz angewandt, zum Beispiel in Kommunikationstrainings", erzählt er. Auch Stephanie Uhlig führt ihre Trainings nicht erst nach Herausgabe des Bestsellers durch. „Ich habe die Übungen zur emotionalen Intelligenz schon früher angewandt und mit ‚auf das Gefühl achten' umschrieben", sagt sie. „Goleman hat mir das Wort für das gegeben, was ich trainiere." So bestätigt sich mal wieder: Goleman hat mit seiner Theorie nichts wirklich Neues geschaffen. Außer ein stärkeres Bewusstsein für die Gefühlswelt. Und das ist doch auch schon was!

*Petra Walther.*

---