

Souverän führen mit Emotionaler Intelligenz

Jede Emotion ist okay, solange sie adäquat ausgedrückt wird

«Wer Emotionen verbalisieren kann, tötet nicht!» – Diese vielleicht etwas krasse Aussage einer Psychotherapeutin mag erstaunen, doch leicht abgeändert wird sie schon viel plausibler: «Wer Emotionen verbalisieren kann, greift nicht an.»

Ein einfaches Beispiel: Hans, etwas cholerisch veranlagt, ärgert sich gerade furchtbar über seinen Mitarbeiter Urs, der einen wichtigen Bericht zu spät und erst noch fehlerhaft abgeliefert. Emotionen wie Ärger, Enttäuschung, Sorge, Unverständnis, Wut, usw. sind im Spiel, doch Hans kann sich nicht erklären. Reden war nie seine Stärke und in seiner Ohnmacht wirft er Urs übertriebene Anschuldigungen an den Kopf, die er besser nie gesagt hätte. Später entschuldigt er sich zwar bei Urs, doch da Hans auch bei kleinsten Fehlern mit einem Wutausbruch reagiert, kommt es bald zu einem Zerwürfnis und schliesslich zur Trennung. Irgendwann wird Hans gekündigt, weil sich zu viele über seinen Führungsstil beschwert haben. Er fühlt sich als Opfer und es ist ihm nicht bewusst, dass nicht die «unfähigen» Mitarbeiter an seinem Versagen Schuld sind, sondern er ganz persönlich.

«Erkenne dich selbst»

Emotionale Intelligenz hat zu einem grossen Teil mit der vertieften Kenntnis der eigenen Person zu tun.

Menschen mit einem hohen Anteil an emotionaler Intelligenz gelingt es, schwierige Gefühle wie Angst, Wut, Ärger, Traurigkeit, kurz die «Ur-Emotionen» eines jeden Menschen, effektiv zu meistern. Gemeint ist selbstverständlich nicht die weit herum praktizierte Verdrängung von unangenehmen Persönlichkeitsmerkmalen. Es geht in einem ersten Schritt um die Wahrnehmung und Akzeptanz aller aufkommenden Gefühle, um die aufmerksame Selbstbeobachtung und um die Bereitschaft, störende Verhaltensweisen zu korrigieren. Hilfreich ist die Führung eines Tagebuchs, in welchem ehrlich und achtsam die Ereignisse des Tages aufgeschrieben werden, zum Beispiel nach folgendem Muster:

- Was genau ist passiert?
- Was war der Auslöser meiner negativen Emotion?
- Welche Gedanken hatte ich dabei?
- Welche weiteren Emotionen kamen auf?
- Wie habe ich darauf reagiert?
- Wie hat sich meine Reaktion auf meine Umgebung ausgewirkt?

Ist man mit dem Resultat nicht zufrieden, dann lohnt sich das Nachdenken über alternative Verhaltensweisen, wie man beim nächsten Mal ein ähnliches Problem anders bewältigen könnte. Wichtig ist die Schaffung zusätzlicher Wahlmöglichkeiten: Wenn wir gelernt

haben, auf ein bestimmtes Ereignis nicht mehr zwanghaft mit Ärger oder Wut zu reagieren, haben wir die Freiheit, aus diesem «Ursache-Wirkung-Dilemma» auszubrechen. Indem wir selber neue Verhaltensweisen einsetzen, erzeugen wir in der Regel auch bei unserem Gegenüber ein neues Verhalten. Warum? – Weil wir mit einer ungewohnten Reaktion die Person überraschen und diese ebenfalls etwas Neues tun muss. Auf diese Weise können sich eingefahrene Verhaltensmuster auflösen, vielleicht der erste Schritt, um einen Konflikt konstruktiv zu lösen.

Emotionale Intelligenz ist lernbar

Die moderne Gehirnforschung bestätigt, dass Emotionale Intelligenz lernbar ist, sowohl im Kindes- wie auch im Erwachsenenalter. Doch warum sollte man sich darum bemühen? – Die Vorteile liegen auf Grund des bereits Gesagten auf der Hand:

- weniger Konflikte und schnellere Auflösung, falls sie mal auftreten
- mehr Sicherheit und Souveränität im Umgang mit anderen Personen und in schwierigen Situationen
- mehr Gelassenheit und dadurch mehr Zufriedenheit
- eine gestärkte Bereitschaft, für das eigene Leben Verantwortung zu übernehmen
- mehr Selbstbewusstsein und Motivationskraft, seinem Leben Sinn zu geben, Ziele zu formulieren und umzusetzen.

Was aber ist genau zu tun, wenn man seine Emotionale Intelligenz verbes-

sern will? – Fünf Schritte führen zum Ziel, indem man sich mit folgenden Aspekten vertieft auseinandersetzt:

- Selbst-Wahrnehmung: Wie erkenne ich mich selbst?
- Selbst-Management: Wie führe ich mich selbst?
- Selbst-Motivation: Wie motiviere ich mich selbst?
- Empathie: Wie kann ich besser auf andere eingehen?
- Sinn, Werte, Vision: Welchen Sinn gebe ich meinem Leben? Was spornt mich an?

In einem 2-tägigen Seminar «Emotionale Intelligenz im Führungsalltag» werden die fünf oben erwähnten Bestandteile von Emotionaler Intelligenz nach Daniel Goleman (1995) ausführlich erklärt und in praxisnahen Gruppenübungen vertieft. Sie lernen, wie Sie Emotionen frühzeitig wahrnehmen und in klärende Worte fassen können, statt sie dem Gegenüber unkontrolliert an den Kopf zu werfen. Und: Sie lernen, wie starke Emotionen positiv genutzt werden können.

Entwicklung findet nicht in zwei Tagen statt, doch wer sich mit Offenheit auf die Übungen einlässt, wird das Gelernte im Alltag einsetzen können. Erste Erfolge und Resultate (vgl. linke Spalte) werden bald sichtbar und motivieren zum Weitermachen.

Helena Neuhaus

Autorin und Kursleiterin für Emotionale Intelligenz
Seminare im Auftragsverhältnis und auf Anfrage