

# Gefühle gehören auf den Tisch

Emotionale Intelligenz ist seit 20 Jahren ein Dauerthema

*Wer kompetent führen will, tut gut daran sich die Kompetenz der emotionalen Intelligenz (EI) anzueignen. Die von Daniel Goleman bereits Mitte der 1990er Jahre propagierte Erkenntnis, dass ein hoher Intelligenzquotient nicht ausreicht, um erfolgreich zu sein, ist in einer noch komplexer gewordenen Welt wichtiger denn je. In der Juli-Ausgabe (2016) des Fachmagazins «ManagerSeminare» wird die Wichtigkeit von EI insbesondere im Zusammenhang mit flachen Hierarchien und in der Zusammenarbeit von Teams hervorgehoben.*

Von Helena Neuhaus

Warum ist es so wichtig, seine Emotionen zu kennen, zu steuern und jene der Mitmenschen aufmerksam, ja empathisch wahrzunehmen? – Der Mensch hatte Gefühle, «Ur-Emotionen», lange bevor er sprechen konnte und bevor er sich seiner Denkfähigkeit bewusst wurde. Grundgefühle wie Angst und Wut drücken sich primär mit Wegrennen oder Angriff aus. Was in der Steinzeit überlebenswichtig war, ist längst fehl am Platz und dennoch können derartige hochemotionale Reaktionen ausbrechen, meistens mit negativen Folgen. Beziehungen werden zerstört, statt gepflegt; die Zusammenarbeit wird erschwert.

Tatsache ist, wir sind diesen kraftvollen Emotionen nicht einfach ausgeliefert. Wir können lernen, sie uns bewusst zu machen, *bevor* sie an die Oberfläche drängen, und wir können lernen, auch starke Gefühle stimmig zum Ausdruck zu bringen, und zwar so, dass unser Gegenüber unsere Reaktion versteht, ohne *angegriffen* bzw. vor den Kopf gestossen zu werden.

## Wahrnehmen, annehmen und steuern

Der von Daniel Goleman verwendete Ausdruck spricht für sich, indem er ganz klar von «emotionaler Intelligenz», also vom *intelligenten Umgang mit Gefühlen* spricht. Es geht in einem ersten Schritt um bewusste Wahrnehmung und Akzeptanz der eigenen Emotionen, denn dies ist die Voraussetzung, um sich neue und weniger destruktive Verhaltensweisen anzueignen. Ziel ist, sich selber besser zu kennen, mit sich selber im Einklang zu sein, konfliktfähiger zu werden,



und - parallel dazu - die Kommunikation und damit auch das Zusammenleben mit anderen Menschen zu verbessern.

In modernen Unternehmen mit flachen Hierarchien arbeiten oft Personen aus verschiedenen Fachbereichen zusammen. Sie haben zwar ein gemeinsames Ziel, einen Auftrag, ein Projekt, das in einem bestimmten Zeitrahmen erfüllt sein muss. Die geschickte Leitungsperson wird beim Start sicher Regeln der Zusammenarbeit vereinbaren, doch ob diese beim Auftreten von Konflikten wirklich funktionieren, ist ungewiss, denn in dieser Situation geht es um Gefühle, und nicht nur um rationales Denken, das wir alle recht gut beherrschen.

**Gefühle explizit zum Ausdruck bringen**

Was ist also in Teams, Arbeits- und oder Projektgruppen zu tun? Im oben erwähnten Artikel von «ManagerSeminare» wird empfohlen, «Gefühle explizit zum Thema der Zusammenarbeit zu machen, sie auf die Agenda zu heben, anzusprechen, aufzugreifen und zu bearbeiten.»

Auch schwierige Gefühle wie Frustration, Ärger, Wut, Angst sollen in adäquater Form auf den Tisch kommen, bzw., in Worten ausgesprochen werden, denn sie zeigen Bedürfnisse an. Und über offen ausgesprochene Bedürfnisse stösst man bei Kolleginnen und Kollegen eher auf Verständnis und es besteht die Chance, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Das ist sinnvoller, als wenn versucht wird, eine starke Emotion zu unterdrücken. Wahrgenommen wird sie vom Gegenüber ohnehin. Das Resultat: schlechte Stimmung, Verzögerung der Projekte, sinkende Motivation.

Die Kompetenz der emotionalen Intelligenz muss erlernt werden, und zwar systematisch, genau wie andere Kompetenzen auch. Und: Nicht nur Führungspersonen sollten sich EI aneignen, je mehr Mitglieder eines Teams, einer Projektgruppe, einer Firma ihre emotionale Kompetenz erhöhen, desto stärker wird auch das Unternehmen, die Non-Profit-Organisation oder der Kleinbetrieb profitieren. Unzufriedenheit, Frustrationen, Blockaden werden im gleichen Ausmass abnehmen, wie die emotionale Kompetenz zunimmt.

Dazu führte ich im Auftrag der BWI Management Weiterbildung während rund 20 Jahren EQ-Seminare durch. Nebst der unabdingbaren Grundlage – die Wahrnehmung der eigenen Gefühle und die der anderen – gilt es zudem, die Kompetenzen der Selbst-Motivation, des Selbst-Managements und der Empathie zu erlernen. Dazu kommt – gemäss Golemann – die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, von denen man sich steuern lässt, dem Engagement, etwas bewirken zu wollen und der Frage nach dem Sinn des eigenen Lebens.

Heute wird das 2-tägige «Emotionale Intelligenz im Führungsalltag» von der Buchautorin und Trainerin in Eigenregie durchgeführt. Die fünf oben erwähnten Bestandteile von Emotionaler Intelligenz werden nach Daniel Goleman (1996) ausführlich erklärt und in praxisnahen Gruppenübungen vertieft. Die Teilnehmenden 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 und zielgerichtet genutzt werden können.

-----  
Helena Neuhaus  
Autorin und Kursleiterin für Emotionale Intelligenz  
Seminare im Auftragsverhältnis und auf Anfrage