

„Es ist leichter, zehn Bände über Philosophie zu schreiben, als einen Grundsatz in die Tat umzusetzen.“ (Lew Nikolajewitsch Tolstoi, 1828 - 1910)

Ruth Meyer, Solothurn und Werner Henggeler, St. Gallen

Ausgangslage

Immer wieder stellen wir fest, wie schwierig es ist, den Worten Taten folgen zu lassen und diese konsequent zu Ende zu führen, sei es bei der Umsetzung von Massnahmen zur Verbesserung der Software-Qualität wie auch bei Veränderungen im persönlichen Bereich. Oft wissen wir sehr genau, was zu tun wäre, aber wir tun es nicht.

Der Vortrag in der Form eines Dialogs untersucht zuerst die Frage, was uns an der Umsetzung hindert und versucht an einigen Beispielen aufzuzeigen, was uns unterstützen könnte, es trotzdem zu tun. Wir orientieren uns dabei am Konzept der Emotionalen Intelligenz nach Goleman. Zentrale Frage ist demnach, wie Veränderungen in der Praxis gelingen können oder: Wie gelangen wir vom Umdenken zum Umhandeln?

Der folgende Text fasst die wesentlichen Themen des Dialogs zusammen:

- die Grundlagen der Theorie zur emotionalen Intelligenz
- die Verbindung zwischen Veränderungs-Prozessen und den Gefühlen und
- die Folgerungen, wie aus dem Umdenken auch tatsächlich ein Umhandeln werden könnte

Emotionale Intelligenz

Definition

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, eigene Gefühle zu erkennen und mit ihnen umzugehen. Ebenso gehört dazu eine Feinfühligkeit gegenüber anderen Menschen, die uns dabei hilft, in verschiedenen Situationen das intuitiv Richtige zu tun, um eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen, Konflikte zu lösen und Beziehungen einzugehen, zu pflegen und aufzulösen.

Stark vereinfacht könnte emotionale Intelligenz als gesunder Menschenverstand umschrieben werden. Eine Persönlichkeit mit hoher emotionaler Intelligenz zeichnet sich aus dadurch, dass sie sich selbst kennt, Selbstdisziplin und Ausdauer zeigt und mit sich und anderen im Einklang lebt.

Damit grenzt sich emotionale Intelligenz ab gegen die logische oder kognitive Intelligenz, die unser logisches, sprachliches und abstraktes Denken meint. Das Konzept der emotionalen Intelligenz ist entstanden aus der Erkenntnis, dass die logische Intelligenz nur wenig zum konkreten Gelingen von Vorhaben und konkretem Handeln beiträgt. Zwischen dem IQ, der die kognitive Intelligenz misst, und dem Lebenserfolg lässt sich kein Zusammenhang nachweisen. Was also ist verantwortlich dafür, dass wir Erfolg haben? Die Erforschung dieser Frage führte die amerikanischen Forscher, unter ihnen Daniel Goleman, zum Konzept der emotionalen Intelligenz, das fünf Fähigkeiten umfasst.

Die fünf Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz *Nach: D. Goleman, Emotionale Intelligenz, S. 65 f.*

1) Die eigenen Emotionen kennen (Selbstwahrnehmung)

Wenn Sie Ihre Gefühle nicht erkennen, sind Sie ihnen ausgeliefert. Wer dagegen seine Gefühle wahrnimmt, kann ihre Kraft nutzen, den richtigen Kurs zu finden.

„Wer die Sprache der Gefühle verstehen will, muss zunächst lernen, sich selbst zu verstehen. Dafür ist es wichtig, das Selbstbild mit der Einschätzung anderer zu vergleichen. Dies können Sie erreichen, indem Sie nach Feedback fragen. Denken Sie über Ihre Reaktionen und Verhaltensweisen nach, und versuchen Sie, diese zu akzeptieren.“ (Wurzer, S. 35)

Gefühle erkennen und akzeptieren

„Niemand hat ständig positive Gefühle. Jeder kennt Ängste und Frust am Arbeitsplatz. Eine Verdrängung dieser Gefühle führt nicht weiter. Im Gegenteil: sie tauchen später wieder auf – in plötzlichen Wutausbrüchen, resignierter Scheintätigkeit oder offener Aggression.

Es gilt daher, seine Gefühle zu erkennen, sensibel zu sein. Dazu gehört Mut, der sich aber lohnt. Taucht beispielsweise ein Konflikt auf, fragen Sie sich: Empfinde ich Angst? Empfinde ich Wut, weil vielleicht ein Kollege durch seine Leichtfertigkeit einen Liefertermin verzögert hat und ich jetzt von Überstunden mitbetroffen bin?

Das Beste ist, seine Gefühle zunächst zu akzeptieren. Überlegen Sie dann, wodurch diese Gefühle ausgelöst wurden.“ (Wurzer, S. 28). Akzeptieren Sie auch die negativen Gefühle. Versuchen Sie nicht, negative Charaktereigenschaften zu leugnen.

2) Emotionen steuern (Selbstkontrolle)

Ihre Gefühle überschwemmen Sie nicht und beherrschen Ihr Leben, sondern Sie sind in der Lage, die innere Kontrolle zu gewinnen und/oder den richtigen Ausdruck nach aussen zu finden. Sie sind also in der Lage, sich selber zu beruhigen; Angst und Schwermut abzuschütteln; Ärger und Aggression zu kontrollieren und angemessen auszudrücken und Enttäuschungen zu überwinden (Frustrationstoleranz). Wie wichtig die Selbstkontrolle ist, zeigt folgendes Experiment, dessen Versuchspersonen über fast 20 Jahre hinweg beobachtet wurden.

Das Bonbon – Experiment

„Stellen Sie sich vor, Sie sind vier Jahre alt und jemand macht Ihnen den folgenden Vorschlag: Wenn du wartest, bis ich eine Besorgung erledigt habe, bekommst du zwei Bonbons. Wenn du nicht so lange warten kannst, bekommst du nur einen, aber den bekommst du sofort. Das ist sicherlich eine Herausforderung die das Herz eines jeden Vierjährigen auf eine harte Probe stellt, ein Mikrokosmos des ewigen Kampfes zwischen Impuls und Zurückhaltung, Begehren und Selbstbeherrschung, Gratifikation und Aufschub. Aus der Entscheidung des Kindes kann man einiges entnehmen; sie gibt raschen Aufschluss nicht gerade über seinen Charakter, aber doch über den Weg, den dieses Kind vermutlich im Leben nehmen wird.“ (Goleman, S. 109)

„Was der Umgang mit dieser impulsiven Situation an diagnostischer Kraft besass, wurde rund zwölf bis vierzehn Jahre später deutlich, als man dieselben Kinder nunmehr als Jugendliche untersuchte. ... diejenigen, die mit vier der Versuchung widerstanden hatten, zeigten jetzt als Jugendliche grössere soziale Kompetenz: sie waren durchsetzungsfähig, selbstbewusst und besser in der Lage, mit den Frustrationen des Lebens fertig zu werden.“ (Goleman, S. 110) ... Noch Überraschender war, dass die Kinder, die mit vier geduldig gewartet hatten, sich ... beim Abschluss der Highschool als weit bessere Schüler erwiesen“... (Goleman S. 111). Dies auch in intellektueller Hinsicht, was unterstreicht, dass wir es hier mit einer Meta-Fähigkeit zu tun haben, „von der es abhängt, wie gut oder schlecht man seine sonstigen geistigen Fähigkeiten nutzen kann“ (Goleman, S. 111).

Strategie zur Selbstkontrolle (nach Kälin/Michel-Alder/Schmid-Keller, S. 18 – 19)

- Schlechte Gefühle ins Bewusstsein bringen, gestalten und schliesslich loslassen
- Proportionen nicht verlieren (Was denke ich in vier Wochen darüber? Welche Teile sind in Frage gestellt? welche nicht?)
- Austausch mit (mindestens) einer Vertrauensperson.
- Zwischen Sache, Person und Situation differenzieren
- Konstruktiver Dialog mit sich selbst.
- Schonungsvoller Umgang mit den eigenen physischen und psychischen Kräften, um den Stress zu handhaben.
- Entwicklung und Bewertung neuer Handlungsvarianten

3) Emotionen nutzen (in die Tat umsetzen)

Drei Menschen arbeiten in einer Stadt auf einem Bauplatz. Der Erste schaut grimmig vor sich hin und schlägt wortlos die vor ihm liegenden Steinbrocken zurecht. „Was machst Du?“ erkundigt sich ein Neugieriger.

„Das siehst Du ja selber – ich schlage die Steine zurecht. Etwas muss ich ja schliesslich arbeiten!“

Der Zweite hat ein gleichgültiges Gesicht aufgesetzt und ist in seine Arbeit vertieft. Sorgfältig schlägt er Stein um Stein zurecht. Der Neugierige fragt auch diesen: „Was machst Du?“

„Ich meissle gerade eine Verzierung für ein Fenster! Es gibt schlechtere Arbeiten als diese und so kann ich meine grosse Familie ernähren!“

Mit glänzenden Augen, voller Energie und Freude und in hohem Tempo schlägt ein Dritter Steine zurecht – und pfeift dabei ein fröhliches Lied. Der Neugierige fragt wieder: „Was machst Du?“

„Ich baue mit an einer Kathedrale!“

Sie sind nicht von kurzfristigen Impulsen hin und her gerissen, sondern Gefühle geben Ihnen Kraft für Beharrlichkeit und Zielerreichung. Die eigenen Gefühle nutzen für den Erfolg heisst primär, mit den Gefühlen gehen statt gegen die Gefühle. Mit den Gefühlen gehen bedeutet, mit dem Herzen bei der Sache zu sein, eine Vision zu haben und für die eigenen

Überzeugungen entstehen. Gleichzeitig bedeutet es aber auch, nein sagen zu können, wenn etwas gegen Ihre Überzeugung verstösst oder im Widerspruch zu Ihren Gefühlen ist.

Jedes Gefühl kann positiv genutzt werden. Aus Ärger entsteht die Motivation und die Energie zur Veränderung. Aus Traurigkeit entsteht die Entspannung und das Loslassen. Aus Freude entsteht die Kreativität und das Durchhaltevermögen. Aus Angst entsteht die nötige Umsicht und Vorsicht und die Bereitschaft zur Planung.

Wenn Sie aber gegen die Gefühle ankämpfen, ist das, wie wenn Sie im Fluss gegen den Strom schwimmen. Sie verbrauchen die ganze Kraft, um wenigstens nicht zurück getrieben zu werden, um Ihr Gefühl zu unterdrücken, statt vorwärts zu kommen.

4) Empathie

So wie Sie Ihre Gefühle kennen und wahrnehmen, nehmen Sie diejenigen Ihrer Mitmenschen wahr. Und weil Sie sich einfühlen können, gehen Sie behutsam mit diesen Gefühlen um. Sie verletzen andere nicht unnötig. Im Gegenteil, Ihnen liegt daran, dass andere positive Gefühle erleben.

Um erfolgreich zusammenarbeiten zu können, müssen Sie erkennen, was die anderen für Gefühle haben, was in anderen vorgeht. Dazu müssen Sie zuhören und die Körpersprache beobachten können – also eine gewisse Menschenkenntnis entwickeln.

Partnerzentriertes Zuhören

Ulsamer schreibt dazu: „Je besser Sie die Gefühle des Gegenüber erfassen, desto erfolgreicher wird Ihr Kontakt sein. Das sogenannte *partnerzentrierte Zuhören* lehrt diese unentbehrliche Kunst in drei Schritten:

Der erste Schritt ist die *Bereitschaft zuzuhören*. Geben Sie körpersprachliche Signale, die diese Bereitschaft ausdrücken! ...

Als nächstes *wiederholen Sie den Inhalt* dessen, was Ihr Gesprächspartner gesagt hat ... Anspruchsvoller wird es für Sie, wenn Sie das, was der Andere gesagt hat, mit Ihren eigenen Worten umschreiben. Ihr Partner wird Sie gleich korrigieren, wenn er etwas anderes gemeint hat. Das Gute daran ist: Missverständnisse werden sofort sichtbar.

Der wahre Künstler zeigt sich in der letzten Stufe... In vielen Gesprächen spielen Gefühle, auch ohne dass sie genannt werden, eine wichtige Rolle. Sie geben sich nur durch Wortwahl und Tonfall zu erkennen. Wenn Sie diese *Gefühle in Worte fassen und sie richtig benennen*, knüpfen Sie ein starkes Band zum Gegenüber. Er ist verstanden und fühlt sich angenommen. Die Folge ist, dass er häufig selbst ausführlicher über die ihn beschäftigenden Gefühl spricht. So wird vieles Bedeutungsvolle in Worte gefasst.“ (S. 64 – 66)

Und das, was Sie so über den Anderen erfahren, sollten Sie auch passend beantworten. Nicht überfahren, nicht verletzen, nicht herabsetzen, nicht beiseite schieben. Sondern mit den anderen das machen, was Sie mit der dritten Fähigkeit bei sich selbst machen, nämlich die Gefühle der anderen zu nutzen, um gemeinsam weiterzukommen oder den Anderen weiterzubringen (moderner: Coaching).

Andere coachen

Ulsamer (S. 206) beschreibt, wie ein Coach andere anregt, eigene Lösungen zu entwickeln:

1. Ein genau umschriebenes Problem konkretisieren
2. Nach zukünftigen Lösungen fragen
3. Die gedankliche Suche nach Lösungen erleichtern, indem offen und vage formuliert wird
4. Den ersten kleinen Schritt formulieren, der in die Richtung einer Lösung führt
5. Jede Aussage ermuntern und verstärken, die in diese Richtung führt

Wichtig dabei sei es, dem Gesprächspartner Zeit zu lassen, selber Antworten zu finden; keinen Druck auszuüben; darauf zu vertrauen, dass der Partner die Antworten weiss; Anteil zu nehmen und sich zu engagieren um eine Lösung zu finden.

Wenn Sie über Ziele und Vereinbarungen führen wollen, müssen Sie den Anderen mit seinen Stärken und Schwächen erkennen und ernst nehmen. Auch er bewegt sich nur, wenn er im Einklang mit seinen Gefühlen steht.

5) Umgang mit Beziehungen

Mit anderen Menschen in Beziehung treten zu können, in Beziehung bleiben zu können und Beziehung auch wieder auflösen zu können ist auch und gerade in der Arbeitswelt von zentraler Bedeutung.

Der Beziehungsaufbau steht bei der Acquisition, im Verkauf und bei Präsentationen im Vordergrund. Um Kontakt herzustellen, Vertrauen aufzubauen und die Grundlagen für die Zusammenarbeit zu schaffen, gibt es verschiedene Kommunikationstechniken.

In Beziehung zu bleiben bedeutet, sich gegenseitig zu informieren und zuzuhören, Widersprüche und Konflikte zu bereinigen, sich gegenseitig zu unterstützen und verlässlich zu sein. Zusammenarbeit wird verbessert dadurch, dass nicht aneinander vorbeigeredet wird, unterschiedliche Ansichten ausdiskutiert werden, miteinander statt gegeneinander gearbeitet wird.

Wenn eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist, braucht es den Mut und die Klarheit, die Beziehung aufzulösen. Dies bedeutet nicht notwendigerweise eine Trennung, oft ist es zielgerichteter, die Rollen neu zu definieren oder die Spannweite von Nähe und Distanz neu zu bemessen.

Um also mit Beziehungen umgehen zu können, brauchen Sie Fähigkeiten in den Bereichen Kommunikation und Zusammenarbeit bzw. bei Konflikten. Diese Fähigkeiten sind als Sozialkompetenzen bekannt.

Kommunikation

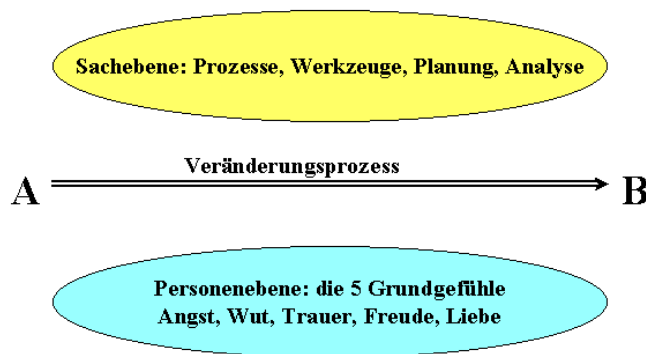
- Zuhören, sich verständlich ausdrücken
- Feedback geben, kritisieren,
- Grenzen setzen, fördern und fordern

Kooperation

- miteinander statt gegeneinander
- Konflikte bewältigen
- Zielvereinbarungen treffen
- Vereinbarungen einhalten

Emotionale Intelligenz und Veränderung

Veränderung spielt sich sowohl auf der Sachebene als auch auf der Personenebene ab.



Erst wenn beide Ebenen den Zustand B erreicht haben, können Veränderungen nachhaltig wirksam werden. Personen bewegen sich aber nicht so leicht von A nach B, denn wir haben es möglicherweise mit Angst, mit Widerständen, mit Trägheit und Verunsicherung zu tun.

Gemäss der Theorie müssen Sie auf dieser unteren Ebene immer wieder dafür sorgen, dass die Integrität von Personen nicht verletzt wird. Denn sobald eine Person sich bedroht fühlt, läuft sie weg oder leistet Widerstand. Und Veränderungen lösen immer Verunsicherung und Ängste aus.

Nach Kälin/Müri muss sich jemand, der eine Veränderung in einer Organisation bewirken will, folgenden Fragen stellen:

- 1) Bin ich bereit, das Risiko auf mich zu nehmen und zu akzeptieren, dass es Überraschungen geben wird?
- 2) Kann ich mir selber und den anderen genügend Zeit lassen, sich zu entwickeln?
- 3) Kann ich ein hohes Mass an Durchstehvermögen und Geduld aufbringen?
- 4) Kann ich Situationen von Hilflosigkeit und des Nicht-weiter-Wissens aushalten, ohne sie durch Aktivität und Hektik zu überdecken?
- 5) Kann ich mir lieb gewordene Denkmuster, Erfahrungen und Handlungsgewohnheiten grundsätzlich in Frage stellen, um die Tore für Innovationen zu öffnen?
- 6) Kann ich annehmen, dass ich mit kritischen Fragen bezüglich meiner Werte, Normen und Führungsansichten konfrontiert werde?
- 7) Ist mir klar, dass ich selber führen muss und Führung nicht delegieren kann?
- 8) Habe ich den Mut, Probleme beim Namen zu nennen und schwierigen oder heiklen Entscheidungssituationen nicht auszuweichen?
- 9) Glaube ich aus innerer Überzeugung daran, dass die Veränderung für mich und eine Unternehmung etwas Sinnvolles, Notwendiges und Unumgängliches ist?
- 10) Habe ich die notwendige Unterstützung von oben und von Kollegen, komme was da wolle?

(Kälin/Müri: Führen mit Kopf und Herz, S. 60 ff.)

Vom Umdenken zum Umhandeln

Was kann ich persönlich tun, um Veränderungsprozesse auf der Ebene der Personen durch mein emotional intelligentes Verhalten zu unterstützen und zum Erfolg zu führen?

Da die Ausgangslage sehr individuell geprägt ist, können sich aus den bisherigen Erläuterungen zur Emotionalen Intelligenz im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen keine Handlungsweisen im Sinne von Rezepten verordnen lassen.

Trotzdem wagen wir den Versuch, Ihnen beispielhaft an einigen bedeutsamen Anknüpfungspunkten mögliche konkrete Massnahmen aufzuzeigen.



Gelassenheit

Ich verhalte mich in schwierigen Situationen gelassener, indem ich

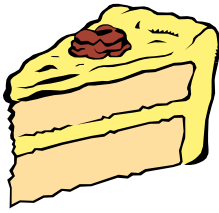
- versuche, Abstand zu gewinnen und die Dinge von aussen zu betrachten
- tief durchatme und mich mit etwas Anderem beschäftige
- die Dinge und mich nicht so wichtig nehme, sondern versuche, Probleme zu relativieren
- Entscheide reifen lasse und nicht in jedem Fall einen Entscheid suche, sondern noch einmal darüber schlafe
- eigene Methoden entwickle, die mir helfen, in schwierigen Situation gelassener zu handeln
- ...



Echtheit

Ich bin für die anderen glaubhaft und schaffe Vertrauen, indem ich

- zu meinen Gefühlen stehe und meinen Gefühlen in angemessener Weise Ausdruck verleihe
- auch zu meinen Schwächen stehe (z. B. mit Humor)
- klar Stellung beziehe und mich entsprechend ausdrücke
- periodisch überprüfe, inwieweit die Ziele und Erwartungen des Unternehmens mit meinen persönlichen Zielen und Bedürfnissen übereinstimmen, Widersprüche anerkenne und diese auch ausspreche
- auch den Mitarbeitern ermögliche, eine möglichst grosse Übereinstimmung zwischen ihren persönlichen Bedürfnissen und den Forderungen des Unternehmens zu erreichen.
- es ernst meine, wenn ich die Mitarbeiter auffordere, sich zu beteiligen
- ...



Frustrationstoleranz

Ich verbessere meine Frustrationstoleranz, indem ich

- das Ziel (die Vision) nicht aus den Augen verliere
- den Weg zum Ziel in kleinen Schritten gehe
- mich an den erfolgreichen kleinen Schritten freue
- mich frage, was haben wir schon erreicht
- Misserfolge für Verbesserungen nutze
- eine Fehlerkultur im Unternehmen aufbaue
- anerkenne, dass Misserfolge, Widerstand und Konflikte auch zur Entwicklung gehören
- bei der Planung von Veränderungsprozessen genügend Zeit berücksichtige
- das langfristige Ziel nicht untergrabe (beispielsweise durch Handlungsweisen oder Entscheide, die dem angestrebten Ziel zuwiderlaufen)
- ...



Empathie

Es ist für mich wichtig, die Bedürfnisse, Bedenken und Sorgen anderer wahrzunehmen, sie ernst zu nehmen und zu versuchen, sie zu verstehen. Deshalb

- nehme ich mir regelmässig Zeit für meine Mitarbeiter
- bringe ich den Mitarbeitern echtes Interesse entgegen
- spreche ich nicht nur über Sachthemen, sondern versuche in persönlichen Gesprächen die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen
- ist mein Umgang mit anderen von Wertschätzung und Respekt geprägt
- akzeptiere und respektiere ich die Meinung anderer
- ...



Beziehungen, Kooperation und Kommunikation

Veränderungsprozesse sind erfolgreich, wenn diese von allen Beteiligten akzeptiert und umgesetzt werden. Um das Teamwork zu fördern,

- verbessere ich meine persönliche Kommunikation, indem ich das sage, was ich sagen will
- kommuniziere ich Gefühle über die Gefühlsebene, Sachinhalte über die Sachebene
- setze ich Grenzen, treffe mit den anderen klare Vereinbarungen und ich bin auch bereit, diese einzufordern und selbst einzuhalten
- stelle ich mich schwierigen Gesprächen und gehe ihnen nicht aus dem Weg
- entwickle ich eine Feedback- und Kritikkultur
- schaffe ich zur Verbesserung der Kommunikation formelle Kommunikationsgefäße
- ...

Und ein letzter Hinweis

Werden Sie bescheidener. Möchten Sie tatsächlich jetzt oder in naher Zukunft das eine oder andere in die Tat umsetzen, konzentrieren Sie sich auf *ein* Ziel, geben Sie sich dabei genügend Zeit und bleiben Sie dran! Dies wird Sie mindestens bezüglich einem Punkt, nämlich dem der Frustrationstoleranz herausfordern und Sie vielleicht darin ein Stück weitergebracht haben.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Literaturhinweise

Kälin Karl, Michel-Alder Elisabeth, Schmid-Keller Silvia: Sich selbst managen. die eigene Entwicklung im beruflichen und privaten Umfeld gestalten. Ott Verlag Thun. 1998. ISBN 3-7225-6690-8

Kälin Karl , Müri Peter (hrsg.): Führen mit Kopf und Herz, Ott Verlag Thun. 1998. ISBN 3-7225-6643-6

Goleman Daniel: Emotionale Intelligenz. Carl Hanser Verlag München Wien. 1996. ISBN 3-446-18526-7

Ulsamer Bertold: Karriere mit Gefühl. So nutzen Sie Ihre emotionale Intelligenz. Campus Verlag Frankfurt / New York. 1996. ISBN 3-593-35566-3

Wurzer Jörg: 30 Minuten für beruflichen Erfolg mit emotionaler Intelligenz. GABAL Verlag Offenbach. 1999. ISBN 3-930799-92-8