

Emotionale Kompetenz – es gibt kaum härtere Faktoren im Business

Kündigungswellen, Insolvenzen, Gehaltsverzicht, Skandale ohne Ablass und ein noch härterer Wettbewerb auf allen Ebenen sind Zerreihsproben im Gefüge von Unternehmen und Märkten. Emotional kompetente Mitarbeitende können mit solchen Situationen deutlich erfolgreicher umgehen.

Marcus A. Schildknecht

Vor einem schwierigen Hintergrund suchen Sie jetzt Ihren Weg, um eine neue Verbindung mit einer Arbeitgeberfirma einzugehen, die von Ihnen volles Engagement, absolute Professionalität und höchste Leistungen verlangen wird.

In den letzten paar Jahren haben Sie sich damit beschäftigt, die Anforderungen Ihres Umfeldes zu erfüllen, um den von Ihnen anvisierten Abschluss zu schaffen. Sie haben sich in dieser Zeit mit Themen und mit Menschen auseinander gesetzt, die Ihnen mehr oder weniger gelegen waren. Sie haben Tools in Ihrem Fachgebiet erlernt. Wo auch immer Sie heute stehen und wie Sie sich dabei fühlen – Sie haben eine grosse Gesamtleistung vollbracht. Dazu beglückwünsche ich Sie.

Auf ganz natürliche Art und Weise, ohne Anstrengung, haben Sie – bewusst oder unbewusst – alle Bereiche Ihrer emotionalen Kompetenz erfahren: im Kontakt mit Ihren AusbilderInnen, KollegInnen, mit den Eltern, dem Partner oder der Partnerin, potenziellen ArbeitgeberInnen, in Stress- und Glückssituationen, wenn die Motivation mal am Boden war oder wenn Sie das Gefühl hatten, die Welt umarmen zu können, im ausgleichenden Sport usw. In

diesen Momenten haben Sie sich mit einem oder mehreren der fünf zentralen Aspekte der emotionalen Kompetenz auseinander gesetzt:

Die fünf Aspekte der emotionalen Kompetenz nach Daniel Goleman

- Die emotionale Selbstwahrnehmung beantwortet Ihnen die Frage «Was fühle ich im Moment?»
- Der bewusste Umgang mit Ihren Emotionen hilft Ihnen, Ihre Gefühle zu regulieren.
- Wenn Sie Ihre Emotionen (auch die negativen) als Energie verstehen und nutzen, gelingt es Ihnen auch, sich in schwierigen Situationen selber zu motivieren.
- Dadurch, dass Sie sich mit den Gefühlen anderer Menschen aktiv auseinandersetzen, lernen Sie Emotionen zu deuten. Sie entwickeln Empathie.
- Und schliesslich verhilft Ihnen der kompetente Umgang mit Ihren Gefühlen dazu, erfolgreich und nachhaltig, im Beruf und privat, soziale Netze zu knüpfen und zu unterhalten («soziale Kompetenz»).

Sie sind als ganzer Mensch gefragt

Bevor Sie die Möglichkeit bekommen, ihr ganzes Können unter Beweis zu stellen, werden Sie intensive und anspruchsvolle Auswahlverfahren zu überstehen haben. Sie werden MitbewerberInnen ausstechen müssen. Sie bekommen die berühmte «eine Chance, um einen guten, ersten Eindruck» zu machen.

Warum sollten Sie sich da noch mit emotionaler Kompetenz auseinander setzen? Tatsache ist, dass emotional bewusste Menschen Phasen,

in denen Sie unter Druck stehen, viel länger und viel besser ertragen. Tatsache ist auch, dass emotional regulierte Menschen (das sind übrigens nicht die «Coolen», die nach aussen keine Regung zeigen) auch in heiklen Momenten präsent agieren und reagieren können.

Die Voraussetzungen für einen balancierten Umgang mit Rationalem und Emotionalem tragen Sie bereits in sich. Dass der Umgang mit den Emotionen manchmal so schwierig ist, hängt mit Ihrem diesbezüglichen Trainingszustand zusammen. Nach Abschluss eines zweitägigen Seminars zum Thema «Soziale Kompetenz» sind Sie noch kein anderer Mensch geworden und auch der Sprung am Gummiseil von der Brücke macht Sie nicht wirklich zum Teamplayer.

Kein Wunder also, dass es hier zu Lande im Geschäftsleben immer noch als unprofessionell gilt, sich auf der emotionalen Ebene zu bewegen. Streng genommen stimmt diese Haltung sogar: In aller Regel haben Sie Ihre «Ratio» im Verlauf der letzten Jahre zur Hochleistungsmaschine entwickelt während die «Emotio» eher Platz im Sport, im privaten Bereich und häufig dann spürbar wurde, wenn die Dinge anders liefen, als sie geplant waren...

Eine weitere Tatsache ist, dass gerade mal fünf Prozent aller Schwierigkeiten am Arbeitsplatz – ob in ruhiger oder stürmischer Unternehmenslage – auf fachliche Kompetenzmängel zurückzuführen sind. Der grosse Rest hängt mit den Menschen, mit ihrer Persönlichkeit und ihrer Fähigkeit, mit emotionalen Faktoren umzugehen, zusammen. Diesem Umstand wird bisher nur wenig Rechnung getragen. Das führt schweizweit zu volkswirtschaftlichen Folgekosten (Arbeitsausfälle, Therapien, Fehlleistungen, Medikamente, Ersatzkräfte und Imageverlust) von rund 8 Milliarden CHF pro Jahr. Das kann ja wohl nicht das Ziel wirtschaftlicher Aktivitäten sein.

Emotionale Kompetenz zahlt sich aus

Die heutigen wirtschaftlichen, kulturellen, kommunikativen und inhaltlichen Herausforderungen lassen sich tatsächlich nicht länger durch logische, strukturorientierte, auf einseitige Macht gebaute,

technokratische, dualistische und kontrollfokussierte Vorgehensweisen bewältigen. Dort, wo «man sich nicht versteht», wo deshalb Fusionen scheitern, gute Leute gehen müssen, Manager zur Waffe greifen und wichtige Geschäfte bachab gehen, lassen sich über den verbindenden Gefühlsbereich mit Erfolg Brücken zwischen Menschen bauen, unabhängig von Geschlecht, Rasse, Sprache, Religion, Nation oder Hierarchiestufe. Konflikte können auf dieser Basis konstruktiv bearbeitet werden.

Unternehmen, die sich konkret mit emotionaler Kompetenz am Arbeitsplatz auseinandersetzen, haben längst erkannt, dass sie eine der wertvollsten «added values» ist, die es heute gibt. Sie erzielen damit auf allen Ebenen messbare Verbesserungen.

«Stroke Economy» – völlig veraltet und doch hoch aktuell

Emotionale Kompetenz ist also eine enorm wichtige Voraussetzung, um die aktuellen Aufgaben zu meistern. Emotionale Kompetenz lässt sich trainieren und dadurch verbessern, Ihr Leben lang. Weil Sie in der Regel nicht so häufig Gelegenheit hatten, mit diesem «Training» persönliche Erfahrungen zu machen, es aber gerade jetzt der richtige Zeitpunkt ist, damit anzufangen, sei an dieser Stelle ein erster und äusserst wichtiger Schritt auf dem Weg zur emotionalen Kompetenz im Kontext des Wirtschaftsgeschehens näher erläutert.

Einer der wesentlichen Gründe, warum wir als Einzelperson oder Firma trotz aller Bemühungen fachlicher und intellektueller Art häufig nicht das erreichen, was wir anstreben, ist der (typisch männliche?) «Wettbewerb»: Wir werden darauf «gedrillt», die Besten zu sein, besser als die anderen; mit dem Ziel, es zur Spitze zu schaffen. Alle gegen alle. Auf diesem Weg zählt nur Leistung. Dabei geben wir – und erhalten – am Arbeitsplatz, im Alltag, nicht genug Zuwendung. Das Phänomen heisst «Stroke Economy», und es ist Zeit, damit definitiv aufzuräumen.

Höchstleistungen, die ständig von uns allen verlangt werden, entstehen nachgewiesenermassen in einem förderlichen, partnerschaftlichen, menschlichen Umfeld. Die wohl natür-

lichste und einfachste Art, einander zu unterstützen und zu fördern, besteht im grosszügigen Austausch von Zuwendungen: ein freundliches Wort, ein Lob, ein Kompliment, ein aufmunternder Blick: positive Anerkennung, Zuwendung, Strokes, Streicheleinheiten eben. Theoretisch ist das alles klar, bei der praktischen Umsetzung im Alltag hapert es gewaltig.

Kennen Sie solche Gedankengänge? «Was denkt wohl die Mitarbeiterin von mir, wenn ich ihr ein Kompliment für ihr schönes Kleid mache?» Oder: «Wann kommt mein neuer Mitarbeiter mit einer Lohnforderung, wenn ich ihm jetzt sage, dass er seine Aufgabe gut löst?» Ohne uns dessen bewusst zu sein, sind wir Gefangene eines Verhaltenscodex, der uns daran hindert, Zuwendung unbefangen zu verteilen. Nicht weiter verwunderlich – denn wir lernen schon früh die sparsame Bewirtschaftung von Streicheleinheiten.

Die Regeln der «Stroke Economy»

- Erbitte keine Zuwendung, auch wenn Du sie brauchst.
- Nimm Zuwendung nicht einfach an, auch wenn Du sie möchtest.
- Gib nicht einfach Zuwendung, auch wenn Du sie gerne geben würdest.
- Lehne keine Zuwendung ab, auch wenn Du sie nicht willst.
- Vor allem: gib Dir selber keine Zuwendung – Selbstlob stinkt.

Um zu verstehen, weshalb die herrschende emotionale Kälte sich gerade in der Arbeitswelt so verheerend auf unsere Leistungsfähigkeit auswirkt, lohnt es sich, die Frage zu beantworten, was «Zuwendung» überhaupt ist. Zuwendung wird als «gänzlich positiver, von Herzen kommender, ehrlicher und echter Ausdruck von Anerkennung» definiert (Dr. Claude Steiner). Zuwendung ist auch mit Risiko verbunden: je grösser nämlich die Wahrscheinlichkeit, dass eine angebotene Zuwendung abgelehnt wird, desto höher ist das damit verknüpfte Risiko für den Gebenden. Zuwendung hat Macht, übt Einfluss aus und ist ein kraftvoller Ausdruck von Liebe.

Aufgrund ihrer «privilegierten Position» in Sachen Zuwendungsverteilung müssen junge Führungskräfte beim Aufbau einer neuen Zuwendungskultur tonangebend sein. Sie sind die ersten, die vormachen müssen, wie man die verinnerlichte «Stroke Economy» zum Wohle aller über Bord wirft.

Die Maximen der neuen Zuwendungskultur

- Leistungsanerkennung kommt vor Leistungsoptimierung.
- Optimierung menschlicher Energie kommt vor Gewinnoptimierung.
- Entfaltung der eigenen Fähigkeiten kommt vor Strukturoptimierung.
- Menschliche Erfahrung und emotionales Wissen kommen vor Fachkönnen.
- People Value kommt vor Shareholder Value.

Überlegen Sie sich doch mal, was das für Sie und Ihr direktes Umfeld bedeutet... Aus meiner Sicht ist es der Weg zu verantwortungsbewussten, kooperationsfähigen und motivierten Mitarbeitenden (Menschen!), die engagiert gemeinsame Ziele verfolgen und den Erfolg des Unternehmens auf diese Weise langfristig sichern. Das ist auch der Weg, der Burnouts, psychosomatischen Erkrankungen, Mobbing, «innerer Kündigung» etc. vorbeugt.

Emotionale Kompetenz ist demnach der «hard fact» schlechthin, wenn es um eine Wirtschaft mit Zukunft und Nachhaltigkeit geht. Jetzt sind Sie gefragt – entscheiden Sie sich für den Weg, auf dem Zuwendung eine Selbstverständlichkeit ist, das Miteinander vor dem Gegeneinander kommt und der längst dringend notwendige Paradigmawechsel durch Ihr Engagement auf der emotionalen Ebene möglich wird.



**Marcus
A. Schildknecht**

befasst sich mit der Förderung von emotionaler und sozialer Kompetenz und arbeitet als Coach und Trainer.

info@schildknecht-coaching.ch
www.schildknecht-coaching.ch