

## **Emotionale Kompetenz – nur etwas für „Weicheier“?**

### Zur Bedeutung von Emotionaler Kompetenz im beruflichen Handeln in heutigen Arbeitsorganisationen

(Ztsch berufsbildung Heft 67/2001, S. 9-11)

#### **1. Zur Situation in heutigen Arbeitsorganisationen aus der Sicht als Berater**

Seit Beginn der neunziger Jahre hat eine Welle von Rationalisierungen und Veränderungen die Arbeitsorganisationen erfaßt und die Arbeitsbedingungen, Abläufe und Strukturen erheblich verändert. Das trifft auf alle Bereiche und Branchen zu: in der Industrie, im Handel, bei Banken und Versicherungen, aber auch in Öffentlichen Verwaltungen und im Sozial- und Gesundheitsbereich. Leanmanagement, Re-engineering, Qualitätsmanagement, Neue Steuerung, Gruppen- und Teamarbeit sind nur einige Stichworte, die für die fast in allen Arbeitsorganisationen in Angriff genommenen Veränderungen stehen. Es ging um die Wiederherstellung bzw. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Rahmen der immer bewußter werdenden Globalisierung und Europäisierung des Marktes.

Die Auswirkungen, die ich als Organisationsberater und Supervisor seit Beginn dieses gewaltigen Veränderungsprozesses beobachten kann, sind in fast allen Unternehmen und Einrichtungen ähnlich: Verschlankungen haben zur Reduzierung im mittleren Management geführt. Deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten wurden nach „unten“ verlagert, auf Arbeitseinheiten in Form von neu zusammengestellten Teams, Projektgruppen und Profit-Centern. Die sollen die wertschöpfenden Arbeiten unter Zielvorgaben der Geschäftsleitung weitgehend selbstverantwortlich erfüllen. Bei diesen Umstrukturierungen wurde in teilweise nicht geringem Umfang Personal eingespart und freigesetzt. Gleichzeitig werden aus Sicht der Teammitglieder und Teamleitungen überhöhte und unrealistische Zielvorgaben von oben entschieden. Das führt bei ihnen zu einem Gefühl hoher Arbeitsverdichtung und kaum zu erfüllender Ergebniserwartungen. Zusätzlich erleben sie Verunsicherungen durch neue Anforderungen auf der persönlichen und zwischenmenschlichen Handlungsebene, da sie ihre Arbeit jetzt in Gruppen und Teams und vernetzt mit anderen Organisationseinheiten erfüllen müssen. D.h., die Ergebnisse der eigenen Arbeit sind nicht mehr allein von der eigenen Durchführung abhängig, sondern können nur kooperativ mit anderen erfüllt werden.

Durch diese Situationen fühlen sie sich vor allem bzgl. ihrer Person ganz neu herausgefordert und erleben dabei ihre persönlichen Grenzen. Das passiert z.B. in Situationen, wenn Mitarbeiter und Teamleiter erleben müssen, wie anstrengend es ist, mit Kollegen im Team zu notwendigen Absprachen und Regelungen zu kommen, diese möglichst auch zu beachten und die durch Nichteinhaltung solcher Regelungen ausgelösten Konflikte miteinander zu lösen.

Führungskräfte als Team- oder Projektleiter erleben, dass sie sich nicht mehr alleine mit ihrem größeren Fach- und Erfahrungswissen als kompetent erweisen können. Vielmehr erleben sie sich von der Gruppe als Konfliktvermittler im zwischenmenschlichen Bereich gefragt. Führungskräfte auf der teamübergreifenden Ebene erleben, dass sie ihre Position und Rolle nicht mehr durch

Wissens- und Informationsvorsprung und durch einseitige Vorgaben legitimieren können. Vielmehr müssen sie sich mit den Auswirkungen der Dynamiken in und zwischen Teams auseinandersetzen und darauf angemessen reagieren. Mit Blick auf die obere Führungsebene wird immer bewusster, dass ein Unternehmen mit einer solchen internen dynamischen Struktur und einem solchen komplexen und schnellebigen Umfeld nicht mehr angemessen gesteuert werden kann durch isolierte und einsame Beschlüsse der Unternehmensleitung.

Eigenschaften und Fähigkeiten wie Kreativität, Organisationstalent, Engagement, Motivation, psychologisches Geschick und Menschlichkeit – also vor allem emotionale und soziale Fähigkeiten – werden im Zusammenhang von Führung immer mehr in ihrer Bedeutung erkannt.

## **2. Verarbeitungsweisen bei Führungskräften und Mitarbeitern**

Auf diesem organisatorischen Hintergrund beobachte ich, dass sich viele Führungskräfte und Mitarbeiter für diese neuen Herausforderungen bzgl. ihrer personenbezogenen Kompetenzen nicht ausreichend qualifiziert erleben. Dabei zeigt sich m.E. folgendes Dilemma: Viele Führungskräfte und Mitarbeiter gestatten es sich bisher nicht, sich eigene Defizite im Bereich der Emotionalen Kompetenz einzugestehen. So kommt es bisher kaum dazu, dass der Organisation gegenüber ein Bedarf zum Erlernen und Weiterentwickeln angemeldet wird.

Nicht selten bekomme ich zu hören, dass man für emotionale Aspekte unter dem Alltagsdruck keine Zeit und keinen Raum habe und von Führungskräften erwartet werde, damit klarzukommen. Wer aber erkennt, dass es gar nicht so einfach ist, damit klarzukommen, scheut vor Offenlegung zurück, weil er nicht als „Weichei“ (Ausspruch einer Führungskraft) gesehen werden möchte. Manche Führungskräfte sind in den letzten Jahren zu mir ins Coaching gekommen mit der ausdrücklichen Vorgabe, dass darüber niemand in ihrem Unternehmen etwas erfahren dürfe.

Der Mut und die Fähigkeit, eigene Betroffenheiten und die anderer anzusprechen, ist nach meiner Beobachtung nicht sehr entwickelt. Dabei scheinen Ängste eine wichtige Rolle zu spielen. Ich treffe immer wieder auf Führungskräfte und Mitarbeiter, bei denen deutlich wird, dass sie mit Belastungssituationen so umgehen, dass sie dadurch bei sich Gefühle von Überforderung, Versagen und Stress erzeugen. Im vertraulichen Rahmen der Beratung äußern sie dann, wenig vertraut zu sein, mit Druck, Belastung und Konflikten emotional konstruktiv umgehen zu können. Für mich zeigt sich darin, dass ihre Selbstwahrnehmung und Achtsamkeit für die eigenen Gefühle nicht sehr entwickelt sind. Sie merken oft erst spät, welche Gefühle in ihnen ausgelöst werden. Wenn sie ihnen aber bewusst werden, fühlen sie sich oft nicht in der Lage, diesen Gefühlen konstruktiv Ausdruck zu verleihen. Das führt bei ihnen zu einer Ansammlung unausgesprochener Gefühle und versetzt sie in einen permanenten inneren Spannungszustand. Von diesem befürchten sie, dass der jederzeit und an unpassenden Stellen zum Ausbruch kommen könnte. Dieses „Faß“ aufzumachen, löst neue Ängste aus.

Mit diesen Feststellungen will ich die Auswirkungen der oben beschriebenen Komplexität und Dynamik von Veränderungen in Umwelt und Unternehmungen keinesfalls personifizieren und zum subjektiven Problem machen. Für Mitarbeiter und Führungskräfte und auch für die Unternehmen wird es aber wichtig werden, dass die Betroffenen lernen, mit diesen Anforderungen und Unsicherheiten emotional konstruktiver umzugehen, ohne sich dabei in der persönlichen Integrität und Identität zerstören und demotivieren zu lassen. Es geht um die Entwicklung positiver Umgangsweisen mit diesen Bedingungen.

Negative Verarbeitungsweisen und ihre Konsequenzen sind unter den Stichworten von „Innerer Kündigung“ und „Mobbing“ bekannt. Wenn sich Mitarbeiter in ihrer persönlichen Integrität und Identität bedroht fühlen, weil sie sich lediglich als Nummer im Unternehmen sehen – abrufbar, verschiebbar, austauschbar, ersetzbar und manipulierbar – so kann das eben zu solchen extrem ablehnenden inneren Einstellungen und äußeren Verhaltensweisen führen. (vgl. Krystek, u.a.)

### 3. Emotionale Kompetenz als neuer Weg im Umgang mit heutigen Anforderungen

Mit meinen bisherigen Beschreibungen will ich herausstellen, dass der Umgang mit heutigen Anforderungen in Arbeitsorganisationen viel mit Gefühlen und Emotionen zu tun hat. Als Problem sehe ich, dass es vielen Betroffenen bisher schwer fällt, mit diesem Erleben und Empfinden konstruktiv umzugehen. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte haben nach meiner Wahrnehmung immer noch die Einstellung, dass ihre Gefühle andere im Unternehmen nichts angehen. Sie behalten sie für sich, sprechen sie nicht an. Denen gegenüber, die sie auslösen, werden sie nicht mitgeteilt, ob es sich um Kollegen oder um den Vorgesetzten handelt. Damit wird zum einen die Chance nicht wahrgenommen, sich für sein eigenes Selbstwertgefühl einzusetzen. Zum anderen wird der auslösenden Person damit die Chance verwehrt, durch ein klares Feedback die beim anderen bewirkten Gefühle wahrzunehmen. Erst dadurch könnte sie angeregt werden, das eigene Verhalten zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Die weitere Kommunikation zwischen beiden Seiten wird so eher einer Nebelwanderung mit entsprechenden Konsequenzen gleichen.

Emotionale Kompetenz zu erlernen und weiterzuentwickeln, könnte dazu beitragen, Mitarbeiter und Führungskräfte zu befähigen und zu stärken. Sie würden lernen, auf sich besser acht zu geben und mit anderen achtsamer umzugehen. Das würde die heute so sehr geforderte Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit beflügeln.

Dieses Verständnis findet sich auch bei Richard Sennett. Der erörtert in seinem Buch „Der flexible Mensch“ sehr aufschlußreich die Auswirkungen des von ihm so genannten „flexiblen Kapitalismus“. Seine Darlegungen der „neuen Ökonomie“ decken sich weitgehend mit den von mir oben beschriebenen Veränderungsprozessen in Arbeitsorganisationen seit Beginn der neun-ziger Jahre.

Seine Einsichten halte ich mit Blick auf die Situation in heutigen Arbeitsorganisationen für äußerst bedeutsam. Er kommt zu dem Schluß, dass die häufig von Vorgesetzten eingeforderte (Selbst-) Verantwortung bei Mitarbeitern eng verknüpft ist mit dem Gefühl, gebraucht zu werden. Wenn das aber entstehen soll, müssen sich Unternehmensleitungen und Führungskräfte befähigen, offen sagen zu können, worin ihre eigene Angewiesenheit gegenüber den Mitarbeitern besteht. In der Unterentwicklung dieser Befähigung sind für mich entscheidende Gründe für das immer wieder beklagte Motivationsproblem zu sehen

Sich so verhalten zu können, setzt bei Unternehmensleitungen und Führungskräften eine persönliche Souveränität voraus, die von einem positiven Selbstwertgefühl bestimmt wird. Auf die große Bedeutung der Entwicklung eines positiven Selbstwertgefühls für erfolgreiches Führungsverhalten machen Bennis/Nanus aufmerksam. Positives Selbstwertgefühl von Führungskräften besteht für sie aus den drei Hauptkomponenten: „Der Kenntnis der eigenen Stärken, der Fähigkeit, diese Stärken weiterzuentwickeln, und dem Vermögen, die Übereinstimmung zwischen eigenen Schwächen und Stärken und den Bedürfnissen der Organisation zu beurteilen.“ (Bennis/Nanus, S. 64)

Als „erstaunliche Auswirkung positiven Selbstwertgefühls“ beobachteten sie, dass die von ihnen untersuchten Führungspersonen „durch ihr eigenes Selbstwertgefühl bei ihren Mitarbeitern *Respekt für andere* auslösten“ und dies sich als entscheidender Faktor ihrer Führungsfähigkeit erwies. (ebd.) Darin sehen sie den entscheidenden organisatorischen Mechanismus, was die Motivation von Mitarbeitern betrifft.

Ihr Zitat eines Geschäftsführers eines erfolgreichen High-Tech-Unternehmens in Silicon Valley ist sehr aufschlußreich hinsichtlich der Bedeutung von emotionaler Kompetenz für die Kooperationsbereitschaft in Arbeitsorganisationen: „Wenn man es sich recht überlegt, lieben Menschen die anderen nicht für das, was sie sind, sondern dafür, welche Gefühle sie bei ihnen auslösen. Wir folgen anderen willig aus einem sehr ähnlichen Grund: wir haben ein gutes Gefühl, wenn wir so handeln. Um uns willig von einem anderen leiten zu lassen, muß dies ein gutes Gefühl bei uns

auslösen. Zu erreichen, dass sich andere bei ihren alltäglichen Verrichtungen und in ihrem Lebenswandel gut fühlen, ist meiner Auffassung nach die Quintessenz von effektiver Führung.“ (ebd., S. 64f.)

Hier drückt ein führender Vertreter der neuen Ökonomie mit ihm eigenen Worten die Überzeugung aus, dass es für den Erfolg von Unternehmen von großem Vorteil wäre, Emotionale Kompetenz von Führungskräften und Mitarbeitern als bedeutsame Qualifikation zu erkennen. Emotionale Kompetenz ist m.E. unter den Bedingungen der „neuen Ökonomie“ zu einem „harten“ Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen geworden. Wer sie heute noch in Verbindung bringt mit einem Bild von „Weicheiern“, qualifiziert sich selbst damit ab und gefährdet den Erfolg seines Unternehmens.

#### **4. Ein Lernarrangement für Emotionale Kompetenz**

Mit einem Kollegen habe ich unter dem Titel „NEUER Weg – EK“ ein Seminar zur Emotionalen Kompetenz entwickelt. Darin beleuchten wir als wesentliche *Komponenten* der Emotionalen Kompetenz:

- Die eigenen Gefühle erkennen : Selbstwahrnehmung, Selbstachtsamkeit, Selbstreflexion und Selbstbewußtheit;
- Mit den eigenen Gefühlen umgehen: Selbststeuerung, Selbstregulierung und Selbstkontrolle;
- Vorhandene Potentiale nutzen: Selbstmotivation, Sinnhaftigkeit, Leistungsbereitschaft, Begeisterungsfähigkeit;
- Sich in andere Menschen einfühlen (Empathie);
- Soziale Beziehungen gestalten (Soziale Kompetenz);
- Mit anderen Menschen angemessen kommunizieren (Kommunikationsfähigkeit).

Die ersten drei beziehen sich auf den Umgang mit sich selbst, die drei folgenden auf den Umgang mit anderen.

Diese Komponenten werden anhand konkreter Erfahrungen aus dem Berufsalltag der Teilnehmer mit folgenden *Zielsetzungen* einübend unter Einsatz verschiedener handlungsorientierter Vorgehensweisen behandelt:

- Eigene Stimmungen, Gefühle und Antriebe sowie ihre Wirkung auf sich und auf andere zu erkennen und zu verstehen.
- Eigene Gefühle und Stimmungen beeinflussen und steuern zu können.
- Motivation, Sinnhaftigkeit, Leistungsbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit immer wieder aus sich selbst heraus entwickeln zu können.
- Sich in die Gefühlswelt und Sichtweisen anderer Menschen hineinversetzen und angemessen darauf reagieren zu können.
- Kontakte und Beziehungen zu anderen Menschen knüpfen und solche Beziehungen auch dauerhaft aufrecht erhalten zu können.
- Sich klar und verständlich ausdrücken und seine Anliegen deutlich und transparent übermitteln sowie anderen Menschen aktiv und aufmerksam zuhören zu können.

#### **Literatur:**

- Bennis, Warren/Nanus, Burt: Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens. Frankfurt 1990  
Gruen, Arno: Der Verrat am Selbst. Die Angst vor Autonomie bei Mann und Frau. München 1986  
Krystek, Ulrich/Becherer, Doris/Deichelmann, Karl-Heinz: Innere Kündigung. Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung. München 1995  
Märtin, Doris/Boeck, Karin: EQ – Gefühle auf dem Vormarsch. Wie die Emotionale Intelligenz unseren Erfolg bestimmt. München 1996  
Sennett, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin 2000  
Ulrich, Peter: Zur Ethik der Kooperation in Organisationen, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Kooperation. Stuttgart 1991