

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
Teil I	
Emotionale Intelligenz verstehen	
1 Was ist emotionale Intelligenz?	17
2 Die Schrauben im Gehirn	26
3 Gefühl vs. Emotion	34
4 Wie Gefühle entstehen	42
Teil II	
Gefühle als Ressource	
5 Der Gefühlskompass	53
6 Gefühle als Kraft	61
7 Gefühle steuern	68
Teil III	
Mit schwierigen Gefühlen umgehen	
8 Im Schatten der Gefühle	79
9 Emotionale Hygiene	88
10 Bewusste Entladung	98

Teil IV

Wie emotionale Kompetenz transformiert

11	Führen mit Herz und Verstand	107
12	Emotional kompetente Teams	116
13	Wie kollektive Intelligenz entsteht	123
14	Unternehmen als Herzensangelegenheit	129

Ressourcen

	Persönliches Training	140
	Teamtraining	146
	Unternehmensentwicklung – die Gemeinwohlbilanz	150
	Danksagung	153
	Quellenverzeichnis	154

Einleitung

Gefühle am Arbeitsplatz gelten in vielen Unternehmen immer noch als Tabu, werden als Gefühlsduselei oder schlicht als reine Privatangelegenheit abgetan. Dabei ist längst bekannt, dass die emotionale Kompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften ausschlaggebend für ihre Kooperationsfähigkeit und damit für ihren Erfolg ist. Das zeigen zum einen Untersuchungen zu diesem Thema, zum anderen der Arbeitsalltag in Unternehmen jeder Größe.¹ Egal ob Dienstleistungsunternehmen oder Industriebetrieb, ob junges Start-up oder traditionsreiches Familienunternehmen, ob aktiennotierter Börsenkonzern oder engagiertes Non-Profit-Unternehmen: Überall sind Menschen gefordert zusammenzuarbeiten, und dabei kommen früher oder später Gefühle ins Spiel, ob es uns gefällt oder nicht. Menschen werden wütend, wenn etwas schief läuft, sie haben Angst vor Veränderung, sie sind traurig, wenn sie Verluste erleiden, und sie schämen sich, wenn sie Fehler machen. Ja, und natürlich freuen sie sich auch, wenn etwas gut läuft. Das ist natürlich und macht uns menschlich.

Die Unfähigkeit, angemessen mit diesen Gefühlen umzugehen, kann jedoch verheerende Auswirkungen haben.

Fast schlimmer als offene Wutausbrüche oder unreifes Beleidigtsein sind die endlosen pseudorationalen Argumentationsschleifen, die in Unternehmen gedreht werden, in denen Emotionalität einfach nicht sein darf. Die Idee, dass alles gut würde, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte ihren Gefühlshaushalt mit Eintritt ins Firmengebäude auf Standby stellen würden, zeigt sich hier von seiner schlimmsten Seite: Da alles rational begründet werden muss, werden persönliche Beweggründe in rationale Argumente verkleidet. Auf dieser Ebene können sie jedoch nicht ausgeräumt werden, da ihr eigentlicher Ursprung auf einer anderen Ebene liegt. Diese andere Ebene, die emotionale, vernebelt den Blick auf das Wesentliche. Dann wird sie tatsächlich zu einem Hindernis, obwohl ihre eigentliche Aufgabe wäre, uns bei Entscheidungsprozessen und in Beziehungen zu unterstützen.

Doch das ist nur die Spitze des Eisbergs, wenn es um Gefühle am Arbeitsplatz geht. Wenn Menschen mit ihren Gefühlen in Kontakt sind, sind sie mit sich selbst in Kontakt – mit ihren Bedürfnisse, ihren Werten, ihrem Gespür für Stimmigkeit und Echtheit, mit ihrer Intuition. Wenn Gefühle ausgeblendet werden, wird die gesamte innere Dimension des Menschen ausgeblendet, die nicht rein der Ratio zuzuordnen ist. Und genau diese Dimension unterscheidet uns von Maschinen und von der künstlichen Intelligenz, die in allen Bereichen auf dem Vormarsch ist. Mit anderen Worten: Eine riesige

Dimension menschlicher Intelligenz ist uns über das Fühlen zugänglich, und zwar nur über das Fühlen.

Die beiden bisher angesprochenen Aspekte Effizienzverlust durch Konfliktunfähigkeit und das Abschneiden der Mitarbeiter von ihrem vollen Potenzial sind nur Symptome eines dahinterliegenden Themas. Tatsächlich ist es so, dass Unternehmen und Organisationen derzeit tiefen Wandlungsprozessen unterworfen sind. Alte, mechanistisch-hierarchisch geprägte Organisationsmodelle geraten an ihre Grenzen. An ihre Stelle treten zunehmend intelligente, lernende, autopoetische Systeme, die eher Ökosystemen als Maschinen ähneln.

Manche Unternehmen sind in diesem Prozess schon sehr weit fortgeschritten oder sind von vornherein so entstanden. In anderen macht sich diese Veränderung erst vereinzelt bemerkbar. Dies kann in negativer Form geschehen, wie etwa durch Konflikte in Abläufen, die früher reibungslos verlaufen wären, oder durch wachsende Unzufriedenheit mit Konstellationen, die bis vor Kurzem völlig normal erschienen. Es kann sich aber auch positiv zeigen, zum Beispiel durch zunehmende Kooperationsbereitschaft, Abflachung von Hierarchien, erhöhte intrinsische Motivation, Abbau von Kontrollmechanismen und Potenzialentfaltung, die ebenfalls früher in dieser Form nicht denkbar gewesen wären.

Intelligente, autopoetische Systeme sind lebendige Systeme. Lebendige Systeme bestehen aus lebendigen Zellen. Im Fall eines Unternehmens oder einer Orga-

nisation sind diese Zellen die Mitarbeiter. Damit diese nach dem Vorbild eines lebendigen Systems zusammenarbeiten können, müssen sie sich selbst und einander ihre volle Lebendigkeit zugestehen. Gefühle als Kräfte sind ein wichtiger Ausdruck unserer Lebendigkeit und ganzheitlicher, wacher Intelligenz.

Doch gerade weil emotionale Kompetenzen so schwer quantifizierbar und daher auch kaum messbar sind, konzentriert die Bildung sich weiterhin vorrangig auf die Entwicklung intellektueller Fertigkeiten. Die Defizite in der emotionalen und sozialen Kompetenz, die hierbei entstehen, müssen entweder in Eigenregie entwickelt oder in kostspieligen Trainings nachgerüstet werden.

Ich habe in den letzten Jahren mehrere Hundert Menschen in Wirtschaftsunternehmen durch Prozesse begleitet, in deren Mittelpunkt die Entwicklung der emotionalen Kompetenz steht. Hierbei habe ich festgestellt, dass es vielfach an den grundlegendsten Informationen über Gefühle und Emotionen fehlt. Dieses Defizit führt dazu, dass diese ein zweifelhaftes Schattendasein in den Köpfen der Mitarbeiter und damit in den Besprechungsräumen moderner Unternehmen führen. Vor allem in schwierigen Situationen spielen Emotionen eine unheilvolle Rolle. Und gerade dann versagen die gängigen Konfliktmuster komplett. Das ist nicht nur teuer, denn die emotionalen Dramen werden ja auch noch bezahlt, es vergiftet die Atmosphäre und

kann wichtige Projekte oder sogar das ganze Unternehmen gefährden.

Dieses Buch möchte grundlegendes Wissen zum Thema „Gefühle“ und „emotionale Kompetenz“ in kompakter Form zur Verfügung stellen, um der Entwicklung dieser Kompetenz auch im professionellen Kontext eine solide Grundlage zu bieten. Zwar sind Gefühle und Emotionen nicht Kopfsache, doch sie sind stark von unserem Denken beeinflusst. Wenn wir die Funktion von Gefühlen verstanden haben, können wir unsere emotionale Selbststeuerung erheblich verbessern. Deshalb steht für mich zunächst emotionale Aufklärungsarbeit im Vordergrund. Grundlegende Fragen müssen geklärt werden. Was ist ein Gefühl? Wozu ist es da, und wie entsteht es? Wie kann es reguliert werden, und warum lassen sich manche Gefühle so viel schlechter regulieren als andere? Wie können wir gut mit diesen Gefühlsregungen umgehen?

Mir geht es hierbei nicht darum, Reibung in herkömmlichen Unternehmen zu reduzieren, um die bestehenden Prozesse noch effizienter zu gestalten. Mir geht es darum, Mitarbeiter und Führungskräfte wieder mit ihrer emotionalen Intelligenz zu verbinden und sie dadurch als Initiatoren von dringend anstehenden Transformationsprozessen in Unternehmen zu befähigen. Wir leben in einer Zeit nie da gewesener Herausforderungen. Ein Wirtschaftssystem, das auf unbegrenztes Wachstum ausgelegt ist, stößt zunehmend an die Gren-

zen eines Planeten, der mit diesem Wachstum nicht mithalten kann und vielleicht auch nicht möchte. Unsere Messsysteme für Erfolg – wie das Bruttoinlandsprodukt, der DAX, die Unternehmensbilanz – liefern ein verzerrtes Bild von den Auswirkungen unseres Tuns. Zerstörerische Prozesse wie Krieg, Epidemien und Umweltverschmutzung werden in diesen Messsystemen als Erfolge verbucht, während lebenserhaltende Maßnahmen wie der Schutz des Regenwalds, das Hüten von Kindern oder die Integration von Randgruppen negativ zu Buche schlagen.

Und mittendrin steckt der Mensch, Treiber und Getriebener eines Systems, das längst am Menschen vorbeiarbeitet, in dem weite Teile des Menschseins ausgeblendet werden müssen, damit es überhaupt funktionieren kann. Die Entwicklung emotionaler Kompetenz ist in meinen Augen ein Schlüssel, um hier eine neue Richtung einzuschlagen und Unternehmen so auszurichten, dass sie Teil der Lösung statt Teil des Problems sind. Denn auch wenn das soeben von mir skizzierte Bild sehr negativ ist: Wir leben nicht nur in einer Zeit nie da gewesener Herausforderungen, sondern auch in einer Zeit ebenso großer Chancen. Unternehmen haben hier eine wichtige Aufgabe. Wenn sie sich wieder auf ihren eigentlichen Auftrag besinnen, zum Gemeinwohl beizutragen, dann kommt ihnen eine Schlüsselrolle dabei zu, auf der Basis unserer bisherigen Errungenschaften eine zukunftsfähige Zivilisation entstehen zu lassen.

Die Entwicklung emotionaler Kompetenz ist ein möglicher Startpunkt für diesen Prozess der Neuausrichtung.

In Teil I beginnen wir mit der Frage, was emotionale Intelligenz und Kompetenz eigentlich sind. Auf dieser Grundlage stelle ich dann in Teil II und III die verschiedenen Aspekte meines Kompetenzmodells dar: den Gefühlskompass mit den fünf Grundgefühlen, die Unterscheidung von Emotion und Gefühl sowie den Umgang mit beidem im professionellen Kontext. Im vierten und letzten Teil des Buches kehre ich zu der Frage zurück, welche Rolle die Entwicklung der skizzierten Kompetenzen in Schlüsselbereichen moderner Unternehmen spielt: im Team, in der Führung, bei der Nutzung kollektiver Intelligenz und bei der Transformation von Unternehmen zu lebendigen Systemen.