



EMOTIONALE INTELLIGENZ

GEFÜHLSWELTEN VON MENSCHEN UND ORGANISATIONEN ERKENNEN

Nach wie vor wird vermutet, dass emotionale Intelligenz etwas für Softies, eher in Frauenzeitschriften zu finden sei und im unternehmerischen Setting wenig zu suchen hätte. Zum Glück verändert sich dies: Denn seit über 25 Jahren wird an emotionaler Intelligenz im Unternehmenskontext geforscht. Und die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass mit den Werkzeugen der emotionalen Intelligenz viel Positives erreicht werden kann: Veränderungen gelingen leichter und Entscheidungen lassen sich besser treffen. Vor allem aber können das Klima und die Kultur so gestaltet werden, dass Mitarbeitende leistungsfähig und zufrieden sind, und seltener kündigen.

Von Dr. Petra Meyer

A. EMOTIONALE INTELLIGENZ IN DER DIGITALEN WELT

Der Begriff «emotionale Intelligenz», oft als «EQ» (emotional quality) abgekürzt, geht auf den amerikanischen Psychologen Daniel Goleman zurück. Er forschte in den 1990er Jahren daran, was ausgezeichnete Führungskräfte und Mitarbeiter:innen ausmachen, und konnte erstmals belegen, dass die wichtigsten Faktoren nicht Intelligenz-Quotient, Studienabschlüsse oder technische Erfahrungen sind. Der Faktor, der die sogenannten «High Performer», also die «Besten», auszeichnet und von den weniger erfolgreichen unterscheidet, ist emotionale Intelligenz. Zudem stellte er fest, dass dies auf allen Ebenen der Fall ist - angefangen von Auszubildenden über langjährige Mitarbeitende bis hin in die Unternehmensspitze.¹⁾

Nur mit emotionaler Intelligenz gelingt die digitale Arbeitswelt.

Heute wissen wir, dass circa zwei Drittel der Erfolgsfaktoren im Job auf die Kompetenzen der emotionalen Intelligenz zurückzuführen sind. Das World Economic Forum hat daher bereits 2018 EQ als eine der Top 10 Kompetenzen für die Zukunft der Arbeit identifiziert. Vor allem im Zusammenhang mit der Digitalisierung wird dies noch wichtiger werden: Beispielsweise basiert künstliche Intelligenz auf Modellierungen und kann schneller und vor allem emotionslos agieren. In der Forschung sehen wir, dass künstliche Intelligenz in Konfliktsituationen besser und deeskalierender agiert als Menschen. Genauso wichtig sind aber Emotionen. Sie schaffen Beziehungen zu Mitarbeitenden und Kunden, eine positive Energie in Teams und eine echte Verbind-

ung im Unternehmen. Die Pandemie hat gezeigt, dass dies auch online gilt. In einer zunehmend digital geprägten Welt ist dies enorm wichtig. Ein «emotional intelligenter Umgang» mit Gefühlen und Situationen schafft ein gutes Arbeitsklima und damit Raum für Innovation, Vertrauen, Begeisterung, Kreativität, ein gutes Miteinander und Zuversicht in schwierigen Zeiten.

B. BAUSTEINE EMOTIONALER INTELLIGENZ

Für emotionale Intelligenz existieren verschiedene Definitionen und Modelle. Im Kern geht es um Folgendes: Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, Emotionen bei sich selbst, bei anderen und im Umfeld wahrzunehmen, zu analysieren und diese Information mit Zahlen, Daten und Fakten zu kombinieren und zu navigieren.²⁾ Emotionale Intelligenz bedeutet nicht, unseren Emotionen freien Lauf zu lassen, sondern das «Bauchgefühl» mit dem Verstand, unserer Ratio, zu kombinieren. Dadurch werden zum Beispiel fundiertere Entscheidungen getroffen, der Widerstand in Veränderungsprozessen lässt sich leichter lösen und Mitarbeitende oder Kunden können besser an Bord geholt werden.

ABB. I: BAUSTEINE EMOTIONALER INTELLIGENZ

1. Emotionen erkennen und benennen
2. Verhaltensmuster wahrnehmen und deuten
3. mit Emotionen adäquat umgehen und navigieren
4. Optimismus, Empathie und sinnerfüllende Ziele entfalten

Je nach wissenschaftlichem Modell hat emotionale Intelligenz mehrere Bausteine (vgl. Abb. 1).



EMOTIONALE INTELLIGENZ GEFÜHLSWELTEN VON MENSCHEN UND ORGANISATIONEN ERKENNEN

Die Basis der Modelle ist 1) Emotionen erkennen und benennen, 2) Verhaltensmuster wahrnehmen und deuten, 3) mit Emotionen adäquat umgehen und navigieren und 4) Optimismus, Empathie und sinnerfüllende Ziele entfalten. Im Folgenden geht es um die Kernfähigkeit der emotionalen Intelligenz: Emotionen erkennen, ihre Botschaft verstehen und richtig damit umgehen.

Entscheidungen werden unbewusst emotional getroffen und erst dann rational gerechtfertigt.

Der ganzheitliche Ansatz der emotionalen Intelligenz hat unseren gesamten Denkapparat im Blick. Viele nehmen an, dass Entscheidungen rein rational getroffen werden. Besonders im beruflichen Kontext ist dies ein fataler Irrtum. Studien zeigen klar, dass nur 5 bis 10% der Entscheidungen im rationalen Teil des Gehirns getroffen werden. Die meisten Entscheidungen entstehen unbewusst in unserem «emotionalen» Teil des Gehirns. Daher ist es wichtig, die rechte Gehirnhälfte im Blick zu haben, die unter anderem für vernetztes Denken, Risikotoleranz und Emotionen verantwortlich ist.

C. VERNUNFT UND EMOTION – LINKE UND RECHTE GEHIRNHÄLFTE

Im beruflichen Kontext sind wir sehr stark auf die linke Gehirnhälfte fokussiert. Sie ist für analytisches Denken verantwortlich, mit ihr lösen wir Probleme und reflektieren Situationen. Die Erfahrung zeigt aber, dass vernünftige, rationale, logische Argumente manchmal nicht ausreichen, und dass gerade die Emotionen überzeugen können: Beispielsweise im Verkauf, bei der Personalentwicklung oder in Veränderungsprozessen. Die emotionale, rechte Gehirnhälfte ist auch verantwortlich für Resilienz und Risikotoleranz. Sie hilft uns, in Krisen in Kontakt zu bleiben, vertrauensvoll zusammenzuarbeiten oder Visionen zu schaffen.

Die Lösung des Spannungsfeldes «Vernunft – Emotion» besteht darin, beide Gehirnhälften miteinander zu kombinieren. Nachdem wir unsere linke Gehirnhälfte, die «Ratio», in Schule und

Berufsausbildung intensiv trainieren, fokussiert die emotionale Intelligenz mehr auf die rechte Gehirnhälfte. Denn Emotionen dienen als Datenquelle und sollen unseren Verstand so unterstützen, dass Entscheidungen ganzheitlicher, nachhaltiger und besser getroffen werden können.

Emotionen liefern wertvolle Daten - vor allem in kritischen Situationen.

Ein Beispiel: Nehmen wir an, die Mitarbeitenden sind von der Einführung eines neuen Softwaretools im Controlling mäßig begeistert. Die Führungskraft argumentiert logisch und nachvollziehbar die Vorteile und Erleichterungen, welche die neue Software mit sich bringt. Dennoch lehnt das Team die neue Software nach einer Testphase ab – vor allem auch aufgrund der jahrelangen Gewöhnung mit dem alten System. Sachlich gesehen liegen die Vorteile langfristig klar auf der Hand. Dennoch gerät der Meilensteinplan der Umsetzung ins Wanken, der Ton wird schärfer und die abfälligen Bemerkungen gegenüber der neuen Software häufen sich. Was tun? Eine gute Frage nach der emotionalen Intelligenz wäre hier: Welche Emotionen sind präsent und welche Botschaft steckt dahinter?

Wie im Beispiel wird auch in der Praxis Widerstand von Mitarbeitenden häufig nicht angesprochen. Gerade Führungskräfte oder Spezialist:innen sind sich dessen oft nicht bewusst und unsicher, diesen anzusprechen. Oft wird Widerstand überspielt, nicht ernst genommen, oder versucht unter den Teppich zu kehren. Typische, sichtbare Folgen im Verhalten von Mitarbeitenden sind Demotivation, mangelhafte Leistung oder Krankenstand. Im beruflichen Alltag begegnen wir permanent Emotionen, die unsere Aufmerksamkeit filtern, Aktionen und Reaktionen auslösen.

D. BASIS-EMOTIONEN ALS TRIEBFEDERN DES VERHALTENS

In der wissenschaftlichen Literatur werden Basisemotionen definiert, die uns neurophysiologisch auf Probleme, Bedrohungen, Möglichkeiten, Verlust oder Sicherheit fokussieren lassen.³⁾



EMOTIONALE INTELLIGENZ GEFÜHLSWELTEN VON MENSCHEN UND ORGANISATIONEN ERKENNEN

Aus diesem Fokus erwächst eine entsprechende Motivation bzw. ein Verhalten. Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht der gängigen Emotionen mit ihrem Fokus, Botschaften und Verhalten (vgl. Abb. 2). Wichtig ist, dass diese Emotionen weder gut noch schlecht sind, sie haben ihren Sinn und begründen Verhalten. Wenn eine arbeitsteilige Organisation wirksam sein will, müssen Basisemotionen verstanden werden, weil nur so eine „emotionale Kommunikation“ stattfinden kann. Damit werden Emotionen aus dem Unbewussten an die Oberfläche geholt. Wenn Emotionen und deren Botschaft angesprochen werden, dann ändert sich automatisch das Klima in Gesprächen und Lösungswege tun sich auf.

Diese Basisemotionen sind der Überbegriff für eine „Emotionsfamilie“. Im Alltag nehmen wir Abstufungen der Emotionen viel detaillierter wahr. Und je besser man die Unterschiede bei sich

selbst kennt, desto besser kann man auch sein Verhalten ausrichten. Zudem können Botschaften, Motivation und Verhalten bei anderen Menschen wahrgenommen und gedeutet werden. Dies hilft dabei, die eigene Reaktion zu steuern und sich auf eine emotionale Situation einzulassen.

Emotionen steuern Menschen – und damit auch Organisationen.

Seit der Zeit der Lockdowns in den letzten beiden Jahren, der sogenannten «großen Resignation», ist die Bedeutung der emotionalen Intelligenz noch deutlicher und bewusster geworden. Sie bringt gerade in schwierigen Zeiten emotionale Stabilität, Verbundenheit und Zuversicht. Dies ist nicht nur im Privaten wichtig, sondern auch im beruflichen Kontext, weil nur so Leistungsfähigkeit entsteht.

ABB. 2: BASIS-EMOTIONEN

Basis-Emotion	Fokussierung des Gehirns auf	Botschaft der Emotion	Motivation bzw. sichtbares Verhalten
1. Ärger, Wut	Probleme	<ul style="list-style-type: none"> Etwas scheint unfair zu sein Etwas steht im Weg Werte bzw. Ziele sind verletzt 	<ul style="list-style-type: none"> Kämpfen, flüchten, zerstören Etwas im Leben verändern Die eigenen Grenzen wahren
2. Neugier	Möglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> Neue Wege tun sich auf Freudige Erwartung auf etwas Neues Eine Veränderung oder etwas Unbekanntes 	<ul style="list-style-type: none"> Weitergehen, fortsetzen Vorankommen, etwas verändern Erkunden, ausprobieren
3. Freude	Erreichtes	<ul style="list-style-type: none"> Am richtigen Weg sein «Es läuft», «Es gelingt» Innere Balance 	<ul style="list-style-type: none"> Ein «mehr davon» anstreben Weitermachen Fortsetzen
4. Vertrauen	Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> Auf andere verlassen können Wohlüberlegtes Risiko eingehen Klarheit in der Kommunikation haben 	<ul style="list-style-type: none"> Verbindung zu anderen aufbauen Sich vernetzen und sich öffnen Akzeptieren
5. Angst	Bedrohung	<ul style="list-style-type: none"> Sich in Gefahr fühlen Mit einer Situation nicht zurechtkommen Überlastet sein 	<ul style="list-style-type: none"> Sich schützen Sich abgrenzen, Kontakte abbrechen Etwas verändern («raus aus der Komfortzone»)
6. Trauer	Verlust	<ul style="list-style-type: none"> Etwas bereits verloren haben Sich sorgen, etwas verlieren zu können Einen Abschied befürchten 	<ul style="list-style-type: none"> Innehalten und klären Dinge abschließen Schmerz begeben



EMOTIONALE INTELLIGENZ GEFÜHLSWELTEN VON MENSCHEN UND ORGANISATIONEN ERKENNEN

Sich selbst, andere und das berufliche Umfeld besser zu verstehen und mit Zahlen, Daten und Fakten zu untermauern, ist ein Schlüssel der emotionalen Intelligenz und schafft ein nachhaltiges und resilientes Klima in Unternehmen. Denn je besser man sich selbst versteht, desto besser ist man mit anderen in Kontakt und schafft stabile Beziehungen. Gerade in Veränderungsprozessen kann die emotionale Intelligenz eingesetzt werden, um ein für alle Teilnehmenden besseres Ergebnis zu erzielen (vgl. Abb. 3). Eine emotional stabile Führung ermöglicht zufriedener, glücklichere und engagiertere Mitarbeitende. Die Folgen sind nützliche, positive Emotionen in Teams, das zu effektiverer Arbeit und letztendlich zu zufriedeneren Kunden führt – und damit auch zu einer besseren Performance des Unternehmens.

ZUSAMMENFASSUNG: EMOTIONALE INTELLIGENZ - ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Klarheit über die emotionale Lage bei sich selbst, in Teams und im Unternehmen erkennen, integrieren und managen
2. Verbindungen und «echte» Beziehungen aufbauen - zu sich selbst und zu anderen (Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten)
3. Veränderungen, Entscheidungen und Bindungen aktiv gestalten (zu Kunden, zu Mitarbeiter:innen)

Anmerkungen

1. Vgl. Goleman, D. / Boyatzis, R. / McKee, A., Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business Review Press 2002.
2. Meyer, P. / Gölzner, H., Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen – der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft, in: Gölzner, H. / Meyer, P. (Hrsg.): Emotionale Intelligenz in Organisationen. Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung, Springer Verlag 2018, S. 9-21.
3. Ekman, P., Emotions revealed. Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life, Holt Paperbacks 2007.

Weitere Ausgaben von "improve":
www.fh-kufstein.ac.at/Praxisletter-improve
Anmeldung zum kostenlosen Abo:
www.fh-kufstein.ac.at/newsletter-abo

PORTRAIT AUTORIN

- > Dr. Petra Meyer
- > Hochschullehrende für Change Management & Leadership; Forschungsschwerpunkt New Work, Digitalisierung und Responsible Leadership
- > E-Mail: petra.meyer@fh-kufstein.ac.at



EMOTIONALE INTELLIGENZ

GEFÜHLSWELTEN VON MENSCHEN UND ORGANISATIONEN ERKENNEN

ABB. 3: EMOTIONALE INTELLIGENZ IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN: WERKZEUG UND BEISPIEL (VERSICHERUNG)

Eine Versicherung führt eine neue Vertriebs-Software ein und startet einen Change-Prozess. Mit den Basis-Emotionen kann diese Veränderung diagnostiziert werden, um das neue System für alle akzeptabel zu integrieren.

Basis-Emotion	Fokussierung des Gehirns auf	Diagnose der Situation	Handlungsmöglichkeiten bzw. Navigation
1. Ärger, Wut	Probleme	<ul style="list-style-type: none"> Zu sehr ein «Hängen an der Vergangenheit» bei einigen Teammitgliedern Noch zu wenig innere Überzeugung des Neuen 	<ul style="list-style-type: none"> Zuhören und «für Sorgen da sein» Nutzen und Produktivitäts-Vorteile durch das neue System nachvollziehbar aufzeigen
2. Neugier	Möglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> Einige «Verbündete» im Team für das Neue Vorhandene positive Beispiele, dass das neue System funktioniert 	<ul style="list-style-type: none"> Positive Effekte durch Teammitglieder vorstellen lassen Vorteile des Neuen spüren lassen
3. Freude	Erreichtes	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...
4. Vertrauen	Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...
5. Angst	Bedrohung	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...
6. Trauer	Bedrohung	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...