

Emotionen und Konflikte im Geschäftsalltag

# Verdrängte Aggressionen und Konflikte oft Ursache von Intrigen

Während früher im Beruf nur das Rationale zählte, sollte man jetzt – um den neuesten Trends der Managermagazine zu entsprechen – auf einmal möglichst emotional sein. Doch sind Emotionen im Arbeitsalltag wirklich immer hilfreich? Wie soll man sich verhalten, wenn man im Konfliktfall mit Emotionen wie Wut oder Verzweiflung zu tun hat? Inwiefern kann uns da der häufig missverstandene Begriff der Emotionalen Intelligenz weiterhelfen?

*Bob Schneider*

Am Anfang des vergangenen Jahrhunderts hat der berühmte Soziologe und Organisationstheoretiker Max Weber das Ideal moderner Organisationen wie folgt beschrieben: «Der ideale Beamte waltet seines Amtes ohne Hass und Leidenschaft, daher ohne Liebe und Enthusiasmus.» Dieses Gebot, dass während der Arbeit möglichst nicht gefühlt werden sollte, hat sich erstaunlich lange gehalten und scheint auch heute noch in vielen Unternehmen zu gelten. An erster Stelle stehen Zahlen, Daten, Fakten und Strategien.

## Erstaunlich naiv

Emotionen werden nach wie vor von vielen als irrational und störend für den Arbeitsprozess betrachtet. Offensichtlich herrscht also in Sachen Umgang mit Emotionen auch heute noch in vielen Unternehmen der Schweiz eine gewisse Ratlosigkeit und Naivität. Denn die Annahme, dass Emotionen im Arbeitsleben keine

Rolle spielen (bzw. spielen sollten), ist alles andere als realistisch – sie ist geradezu irrational. Emotionen gehören zu unserem Leben wie die Luft zum Atmen. Neurobiologen und Psychologen gehen neuerdings sogar davon aus, dass letztlich die Gefühle für unser Leben das bestimmende Leitmotiv schlechthin sind. Wel-



ches Auto wir kaufen, welchen Mitarbeiter wir einstellen oder welchen Ferienort wir wählen: Am Schluss entscheidet meistens das Gefühl.

## Gutes Gefühl vermitteln

Seit Daniel Goleman mit seinen Bestsellern über die Emotionale Intelligenz und den Erfolgsfaktor EQ Gefühle selbst in den höheren Chefetagen ein Stück weit salonfähig gemacht hat, scheint sich nun auch in der Schweizer Arbeitswelt etwas zu bewegen. Dieser Entwicklungsschritt steht im Kontext der zunehmenden Bedeutung von Kommunikation im Arbeitsalltag und unserem zunehmenden Wissen darüber. So haben Wissenschaftler herausgefunden, dass in einem persönlichen Gespräch weniger als 15 Prozent der Informationen über das gesprochene Wort aufgenommen werden. Mehr als 85 Prozent erfahren wir über die bewusste und unbewusste Wahrnehmung von Stimme, Tonlage, Mimik, Augenkontakt, Körperbewegung, Geruch und Händedruck des Gesprächs-

partners. Aus diesen vielen Detailinformationen machen wir uns ein Bild, ob der Gesprächspartner uns verstanden hat, Interesse zeigt und uns wohlgesinnt ist. Erhalten wir in einem Gespräch keine solchen Informationen, werden wir unsicher: Wir wiederholen das Gesagte, heben unsere Stimme und reagieren leicht gereizt. Störungsfreie Kommunikation wird dann schwierig, selbst wenn auf der Sachebene noch keine Konflikte anstehen. Ein erfolgreiches Miteinander entsteht erst, wenn wir unserem Gegenüber ein gutes Gefühl vermitteln können, indem wir ihm Empathie zeigen. Dies geschieht primär durch die Bestätigung auf der nonverbalen Ebene und durch das emotionale Aufeinander-Eingehen.

Gute kommunikative Fähigkeiten setzen somit auch gewisse Fähigkeiten im Umgang mit Emotionen voraus. Genau hier setzt der Begriff der Emotionalen Intelligenz an, den viele fälschlicherweise mit Gefühlsduselei oder mit hemmungslosem Ausleben sämtlicher Emotionen gleichsetzen. Doch was ist damit genau gemeint?

## Die vier EQ Dimensionen

Man unterscheidet heutzutage üblicherweise zwischen vier Dimensionen, die sich durch die Kombination der Kategorien Wahrnehmung/Verhalten sowie Ich/Du ergeben.

### 1. Emotionale Selbstwahrnehmung

Gemeint ist die Fähigkeit, seine eigenen Emotionen bewusst wahrnehmen zu können. Dies klingt einfach, stellt aber nicht selten die höchste Hürde dar im EQ-Lernprozess, zumal wir im Verlauf unserer Sozialisation häufig genau diese Fähigkeit verlernt haben. Wer in seiner Kindheit und Jugendzeit 1000 Mal gehört hat, dass Emotionen stören und hinderlich sind, hat meist auch gelernt, sie so gut zu verste-

## Lernen

Die vier Dimensionen von EQ kann man nicht an einem Kurzworkshop lernen wie beispielsweise die Anwendung einer neuen Software. Nachhaltiges Lernen geschieht hier vielmehr im Rahmen eines längerfristigen Entwicklungsprozesses, wobei diese Entwicklung zielgerichtet durch Seminare oder ein Einzelcoaching unterstützt werden kann. Hilfreich sind zudem folgende Eigenschaften: Mut, Ausdauer und zuweilen auch etwas Humor.

cken, dass ein Wiederentdecken nicht auf Knopfdruck möglich ist. Emotionale Selbstwahrnehmung heisst im Prinzip nichts anderes, als sich selbst mit seinen Emotionen gut zu kennen. Dies kann trainiert werden – zum Beispiel durch eine intensive Beschäftigung mit der Grundhaltung der inneren Achtsamkeit.

### 2. Selbstmanagement

Es geht nicht darum, dass wir all unsere Gefühle immer sofort ausleben sollen, sondern um ein bewusstes und gezieltes Einsetzen der eigenen emotionalen Energie. Erst dadurch, dass wir unsere Emotionen bewusst als solche erkennen, haben wir die Möglichkeit, sie bewusst kontrollieren zu können. Dies kann bedeuten, dass wir eine Emotion bewusst nach aussen zeigen, es kann umgekehrt aber auch bedeuten, dass wir sie eben bewusst nicht zeigen. Der entscheidende Punkt liegt in unserer bewussten Entscheidung. Auf die Kurzformel gebracht: Wir haben unsere Emotionen im Griff, nicht die Emotionen uns.

### 3. Emotionale Fremdwahrnehmung/Empathie

Erst durch die bewusste Fremdwahrnehmung sind wir fähig, uns in einer sozialen Situation zu orientieren. Erst durch das bewusste Erkennen der Bedürfnisse und Gefühlslagen unserer Mitmenschen können wir uns ein klares Bild darüber ver-

schaffen, mit wem wir es zu tun haben, welche Erwartungen an uns herangetragen werden – aber auch, welche Handlungsspielräume sich uns eröffnen. Empathisch zu sein bedeutet nicht, auf alle Wünsche und Erwartungen der Mitmenschen eingehen zu müssen. Vielmehr geht es darum, sich durch das emotionale Radar ein möglichst genaues Bild der Ausgangslage verschaffen zu können. Die Fähigkeit der emotionalen Fremdwahrnehmung ist im Prinzip ein äusserst effizientes Informationsbeschaffungs-Instrument, das uns in mancher Hinsicht dienlich sein kann.

### 4. Soziale Kompetenzen

Erst mit der sozialen Kompetenz sind wir schliesslich in der Lage, unsere Wahrnehmungen und die darin gespeicherten Informationen in gezieltes Handeln umzusetzen. Erst auf dieser Ebene geht es darum, soziale Situationen zu antizipieren und die möglichen Folgen unserer Handlungen abzuschätzen. Gute Kommunikation gelingt erst durch die Anwendung von sozialer Kompetenz. Erst dadurch sind wir in der Lage, bewusst Ziele zu verfolgen und die zahlreichen Informationen, welche wir dank unseres emotionalen Radars zur Verfügung haben, gezielt zu nutzen.

## Konflikte bereinigen

Das richtige Verständnis und Ineinandergreifen dieser vier Dimensionen hilft uns schliesslich auch bei der Frage, wie wir im Arbeitsalltag entstehende Konflikte am besten bereinigen. Natürlich ist es am einfachsten, wenn Konflikte von vornherein auf der Sachebene gelöst werden können. Wo dies möglich ist, hat man in der Regel auch keine echten Probleme in der Konfliktbereinigung. Weit schwieriger wird es da, wo wir mit eigenen und/oder fremden negativen Emotionen konfrontiert sind. Wie soll man sich verhalten, wenn man mit Gefühlen wie Angst, Enttäuschung,

# Checkliste

## EQ für den Konfliktfall

- Bin ich in der Sache im Moment ganz neutral oder belasten mich Emotionen? Wenn ja, welche?
  - Ist mein Gegenüber in der Sache im Moment ganz neutral oder belasten ihn Emotionen? Wenn ja, welche?
  - Falls beide neutral: Konflikt auf Sachebene bereinigen.
  - Falls eine oder beide Parteien im Moment emotional belastet sind, stellt sich folgende Frage: Wie hoch schätze ich die Wahrscheinlichkeit ein, mit meinem Gegenüber offen auf der emotionalen Ebene kommunizieren zu können, so dass sich die Situation entspannen kann? Falls Möglichkeit zumindest als halbwegs realistisch erscheint, sollte dies unbedingt versucht werden. Falls nicht, muss die Konfliktklärung auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.
  - Falls die Konfliktbereinigung auf einen späteren Zeitpunkt verschoben wurde,
- die Zeit unbedingt nutzen für eine Selbstreflexion auf der emotionalen Ebene: «Was war wohl der Grund für meine/seine emotionale Belastung?»
- Ergebnis dieser Reflexion mitnehmen für die noch stattfindende Konfliktbereinigung. «Ich hab nochmals darüber nachgedacht. Der Grund, warum ich so energisch reagiert habe, ist folgender: ...»
  - In der verschobenen (nicht aufgehobenen!) Konfliktbereinigung sollte zunächst unbedingt die emotionale Ebene angesprochen werden, zumal ja dort der Grund für die zeitlich verzögerte Konfliktbereinigung liegt. Erst danach eine Einigung auf der Sachebene angehen.
  - Evaluation: Am Ende des Gesprächs sollten beide Konfliktparteien mit einem guten Gefühl auseinander gehen können. Wo dies nicht der Fall ist, ist der Konflikt nicht wirklich gelöst.

Misstrauen und Aggression zu tun hat? Wäre es da nicht viel einfacher – der Maxime von Max Weber folgend – diese Gefühle aus der Arbeitswelt zu verbannen und sich auf die reine Rationalität zu konzentrieren?

Es wäre zwar zweifellos einfacher, nur ist die Fragestellung falsch. Denn wir haben gar keine Wahl. Solche Emotionen gehören zu uns, weil wir menschliche Wesen sind. Das einzig Vernünftige, was wir in Anbetracht dieser Tatsache tun können, ist zu überlegen, wie wir am besten mit solchen Gefühlen umgehen sollen. Der wichtigste Gedanke in diesem Zusammenhang

ist: Emotionen haben immer eine Wirkung – unabhängig davon, ob sie uns bewusst sind oder nicht. Unbewusste Emotionen haben allerdings die Tendenz, in den Untergrund abzutauchen und dort allmählich ein grosses destruktives Potenzial zu entwickeln. Intrigen und kostenintensive Mobbing-Fälle haben immer verdrängte Aggressionen und Konflikte als Ursache. Auch die menschlichen Tragödien, die sich in jüngster Zeit in Banken und Verwaltungen der Schweiz abgespielt haben, sind höchstwahrscheinlich auf solche Phänomene zurückzuführen. Selbst das Scheitern von grossen Firmenfusionen und Umstrukturierungen lässt sich oft auf ver-

drängte und im Unbewussten schwelende Konflikte zurückführen.

## Konstruktive Streitkultur

Emotionale Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement bedeuten hier, die Verantwortung für die eigenen Emotionen zu übernehmen und damit möglichst zu verhindern, dass sie im Untergrund ein destruktives Potenzial entwickeln. Was diesbezüglich gerade in Schweizer Firmen häufig fehlt, ist eine konstruktive Streitkultur. Dies würde es dem einzelnen Mitarbeitenden enorm erleichtern, auch zu seinen negativen Gefühlen zu stehen und einen Konflikt offen und ehrlich auszutragen. Und hier sind die Vorgesetzten besonders gefordert, die mit gutem Beispiel vorangehen und dadurch eine solche Kultur prägen sollten. ■

## Literatur

«Managen mit emotionaler Kompetenz»  
David R. Caruso, Peter Salovey  
Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2005  
ISBN 3-593-37569-9  
CHF 52.20

«Emotionale Führung»  
Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee  
Econ Verlag, München, 2002  
ISBN 3-430-13289-4  
CHF 44.–

«EQ – der Erfolgsquotient»  
Daniel Goleman  
Carl Hanser Verlag, München/Wien, 1999  
ISBN 3-423-36020-8  
CHF 16.–

## Fragen?

Bob Schneider  
Leiter Ausbildung und Coaching  
iek Institut für Emotionale Kompetenz  
Spitalackerstr. 60, 3013 Bern  
Tel. 031 333 42 33  
bob.schneider@iek.ch  
www.iek.ch

