



Die «Marzipan-Methode»: Für ein positives Betriebsklima müssen sich Vorgesetzte das Vertrauen ihrer Mitarbeiter erarbeiten

Emotionale Kompetenz: So wirkt man sympathisch

Die Anforderungen an Vorgesetzte steigen immer weiter und sind eine Belastung für viele. Täglich sind Entscheidungen zu treffen. Dabei spielen sachliche, rationale Überlegungen die dominierende Rolle und lassen vergessen, wie wichtig die emotionale Kompetenz ist.

Rolf Leicher

■ Vorgesetzte und Techniker meinen, allein rationales Denken könnte Probleme lösen, Gefühle würden nur im Weg stehen. Intelligentes Handeln kann emotionale Kompetenz nicht ausschliessen. Trennung von Gefühl und Verstand ist eine Illusion. Es wird vergessen, dass Entscheidungen auch aus «dem Bauch heraus» getroffen werden und Emotionen die Ratio (Vernunft) stärker beeinflussen als umgekehrt. Dr. Oetker soll gesagt haben: «Meine Entscheidungen treffe ich mit dem Verstand, und ich lasse sie noch von den Gefühlen überprüfen.» Die Emotionalität hat im Business ihren Platz, sie beeinflusst auch das Betriebsklima oder die Loyalität der Mitarbeitenden zum Unternehmen. Emotionen des Vorgesetzten sind für jeden eine Orientierungshilfe, sofern sie dem Mitarbeiter gegenüber transparent gemacht werden und er nicht rätseln muss, wie er vom Vorgesetzten beurteilt wird. Wer seine Gefühle zulässt, wer sich outet, wird auch dann akzeptiert, wenn es sich um Kritik oder Skepsis handelt. Wie soll ein Mitarbeitender den Vorgesetzten verstehen können, wenn dieser selbst seine Gefühle ignoriert oder versteckt? Man

kann sich in die Situation eines anderen hineindenken, wenn er in Kontakten seine Emotionen darstellt.

Zu jedem negativen Gefühl (Misstrauen) gibt es ein Gegenstück, das positive Gefühl (Vertrauen). Ein Gefühl entsteht durch einen Reiz, nicht durch Zufall. Gefühlmässig positiv registrieren Mitarbeitende Verständnis des Vorgesetzten für Probleme bei der Arbeit. Anteilnahme wird sehr positiv bewertet und als Wertschätzung bezeichnet. Eine nachhaltig gute Gesprächsatmosphäre entsteht durch Kontakte. Der Mensch rückt wieder stärker in den Mittelpunkt, das macht die Beziehungen untereinander angenehmer. Daher legen Unternehmen Wert auf interne Kontakte nach der Arbeit, fördern den Zusammenhalt durch gemeinsames Essen, durch Wanderungen oder den Besuch einer Veranstaltung. Der Zusammenhalt - eine typisch emotionale Angelegenheit - sorgt auch nach aussen hin für ein positives Image.

Die «Marzipan-Methode» – acht Schritte zum Erfolg

Das 8-stufige System ist ein guter Fahrplan für die Emotionalität in den Betrieben.

Jeder Buchstabe steht für eine wesentliche Eigenschaft, mit der Sie Mitarbeiter, Kollegen oder auch Kunden für sich gewinnen können. Dadurch erhalten Sie schneller Zustimmung, Sie können mit Entgegenkommen und Kompromissbereitschaft rechnen. Sie können mit der Wertschätzung Ihres Gesprächspartners rechnen und einer besseren persönlichen Bindung.

M: Mitgefühl äussern

Man darf eigene und auch andere Gefühle nicht unterdrücken, muss sie zulassen, um sie zu verstehen. Nur dann man kann sich in die Lage des Mitarbeitenden versetzen, der z.B. bei einer zusätzlichen Aufgabe überfordert und verunsichert ist. Anteil zu nehmen an seinen Bedenken muss auch in Worte ausgedrückt werden. Verständnis zu vermitteln, heisst die Gefühle des anderen zu erkennen und anzusprechen. Das geht am besten mit Empathie, d.h. die Fähigkeit sich in den anderen hinein zu fühlen und ihm dies mitzuteilen. Wer sich emotional verstanden fühlt, verteilt «Bonuspunkte der Sympathie» und entwickelt Vertrauen. Mitgefühl wird als Wertschätzung der Person gewertet.

Umgang mit Emotionen

Eigene Gefühle erkennen und verstehen

1. Ich erkenne meine Gefühle schon im Anfangsstadium
2. Ich kenne die Ursache meiner Gefühle
3. Ich kann meine Empfindungen gut mitteilen

Eigene Gefühle beeinflussen können

4. Ich kann Ärger und Wut gut kontrollieren
5. Ich steigere mich nicht in negative Gefühle hinein
6. Ich kann sehr gut mit meinen Emotionen umgehen

Gefühle anderer erkennen und verstehen

7. Ich kann mich in andere hinein versetzen
8. Ich verstehe Gefühle, die anders sind als meine
9. Ich erkenne aus Worten die Stimmung anderer

Gefühle anderer beeinflussen können

10. Ich kann aktiv zuhören
11. Ich gebe anderen Hilfe zur Bewältigung von Gefühlen
12. Ich verfüge über konstruktive Gesprächstechniken

Dabei darf man es nicht übertreiben (Giesskannenprinzip), sondern man soll Mitgefühl dosiert einsetzen. Emotionalität zu entwickeln und erkennbar werden zu lassen, wirkt menschlich und macht eine Beziehung perfekt.

A: Anerkennung geben

Anerkennung ist die eleganteste Form der Wahrnehmung, heisst es. Wer sich das Recht nimmt, Mitarbeiter bei schlechter Leistung zu kritisieren, hat auch die Pflicht, besonders gute Arbeit zu loben. Eine Anfangsleistung kann sogar noch besser werden, wenn sie zwischendurch gelobt wird. Lob empfindet jeder als Erfolg, als positiven Verstärker. Anerkennung wirkt sich nachhaltig auf die emotionale Ebene aus. Anerkennung ist Balsam für die Seele des Empfängers. Wer vom Vorgesetzten Anerkennung erfährt, wird in seinem Selbstvertrauen gestärkt und wird die anerkannte Leistung reproduzieren oder gar verstärken. Der Mechanismus, erfolgreiches Verhalten zu wiederholen, ist wissenschaftlich gründlich untersucht und bestätigt worden. Wer sehr gute Leistungen zeigt, aber kein positives Feedback bekommt, reduziert seinen Einsatz (Dienst nach Vorschrift). Aufmerksamkeit und Wertschätzung sind wichtige «Düngemittel» für Beziehungen. Obwohl Vorgesetzte von der Wirkung der Anerkennung überzeugt sind, fällt es ihnen schwer, dies in der Praxis umzusetzen. Vermutlich liegt es daran, dass auch Vorgesetzte selten anerkennende Worte hören.

R: Recht geben

Wenn ein Mitarbeiter Recht hat, verteidigt er seinen Standpunkt – manchmal hartnäckig. Dann ist oft die Rücknahme einer Anweisung des Vorgesetzten

nötig und sein Selbstwertgefühl steht für ihn in Frage. Wer Grösse hat und nicht aufs Recht Haben besteht, verschafft sich Respekt beim Team. Einem anderen Recht zu geben ist eine Frage, wie stark das eigene Selbstwertgefühl den Verstand beeinflusst. Für viele ist es immer noch eine Frage des Prestiges, Recht zu behalten und die eigene Meinung mit Autorität zu verteidigen. Emotionen können dann oft stärker sein als Munition. Techniker wollen Kaufleuten gegenüber Recht bekommen, sie haben tatsächlich mehr technische Kompetenz, und der Kaufmann lässt sich vom Techniker ungern belehren. Ältere meinen, sie müssten mehr wissen als Jüngere und es gibt immer noch Männer, die glauben, sie könnten mehr als die weibliche Kollegin.

Z: Zuverlässig sein

Verlässlichkeit findet auf der Gefühls-ebene statt. Sie ist eine der wesentlichen Eigenschaften eines guten Vorgesetzten und schafft Vertrauen. Ohne Zuverlässigkeit kann sich Vertrauen gar nicht erst entwickeln. Misstrauen entsteht meist, wenn Absprachen nicht gehalten oder ständig geändert werden. Zusagen, welcher Art auch immer, können nur in besonderen Ausnahmen geändert werden. Willkürliche Änderungen aus dem Gefühl heraus dürfen Mitarbeitende nicht zusätzlich belasten. Verlässlichkeit zählt für viele zu den wichtigsten Gefühlen, deren Erfüllung hoch angerechnet wird.

I: Innere Einstellung regulieren

Entscheidend ist, dass man schnell erkennt, wenn die eigene Stimmung kippt. Kommt die Erkenntnis spät, ist man überwältigt worden von den eige-

nen Gefühlen, sie dominieren über den Verstand, ein Rückzug wird schwierig. Man hinterfragt mit dem Verstand die eigenen Gefühle, gönnt sich eine Minutenpause, um wieder die richtige Einstellung zu finden. Die Einstellung zur Sache und zu Personen beeinflusst das Verhalten insgesamt. So wie man über jemanden denkt, so verhält man sich auch. In schwierigen Situationen, die der Mitarbeiter zu vertreten hat, kommt es auf die Einstellung an.

P: Positives Klima schaffen

Zur Emotionalität gehört auch die Stimmung der Mitarbeitenden untereinander. Das gute Betriebsklima wirkt nicht nur imagebildend, sondern erhöht auch die Motivation des Einzelnen. Gerade bei Schwierigkeiten kommt es auf stabile Emotionen an und darauf, Chancen zu suchen, statt über Probleme zu klagen. Positives Betriebsklima macht interne Schwierigkeiten beherrschbar und ermöglicht oft einen Ausweg aus einer scheinbar ausweglosen Lage. Die Verantwortung für ein gutes Klima im Betrieb trägt jeder selbst, schon bei den ersten Anzeichen einer Verschlechterung ist Handlungsbedarf angesagt. Ein positives Klima schafft Arbeitsfreude und erhöht das Engagement.

A: Angstgefühle reduzieren

Angst ist zwar ein sinnvolles Schutzinstrument, und soll davon abhalten, Risiken einzugehen. Aber die Angst zu versagen, den Leistungsansprüchen nicht gewachsen zu sein, ist ein Emotionskiller. Angst führt zu Leistungsdruck. Bewusstes Auseinandersetzen mit diesem Gefühl ist eine Möglichkeit, es zu beherrschen. Wer die Kompetenz entwickelt, auf Angst und Bedenken schnell einzugehen, kann sich schneller beruhigen und sich in die emotionale Balance bringen.

N: Natürlich bleiben

Auch heute glauben vor allem Techniker, dass Gefühle im Berufsleben keine Bedeutung haben. Emotionen sind verpönt, werden unterdrückt, nicht zugelassen. Die Trennung von Gefühl und Verstand ist aber eine Illusion. An rationalen Entscheidungen sind immer auch die Emotionen beteiligt. Sie helfen, Situationen richtig zu beurteilen. Emotionen sind Impulsgeber für Beziehungen, extern wie intern. Wer es versteht, mit ihnen umzugehen, und dabei Authentizität zeigt, findet überall Zustimmung. Für den Ausdruck eigener Gefühle sollte man sich nicht verbiegen müssen. ■