

# Thema

Konzerne wie Google oder Microsoft schwören darauf. Kleine Unternehmen wenden sie vielfach unbewusst an. Viele Firmen entdecken in wechselhaften Zeiten ihren Wert: Die Unternehmenswelt nimmt „emotionale Intelligenz“ immer mehr als Erfolgsfaktor wahr.

## Unternehmensführung mit Verstand – und Herz

KURT OBERHOLZER

Emotionale Intelligenz, Achtsamkeit, Empathie – in die vermeintlich vernunftgesteuerte Wirtschaftswelt ist in den vergangenen Jahren mit einiger Vehemenz ein neues, ganzheitlicheres Führungskonzept vorgedrungen. Für Trend-Forscher Matthias Horx spielt zukünftig alles, was mit „Achtsamkeit“ in Wirtschaft und Gesellschaft zu tun hat, überhaupt eine zentrale Rolle. „Mindfulness“ (Achtsamkeit) könnte laut Horx sogar das derzeitige „Lieblingsnebelwort“ aller – die Nachhaltigkeit – ersetzen, meint er in seinem jüngsten „Zukunftsreport“.

### Gefühle enthalten Informationen

Doch emotionale Intelligenz ist mehr als das neueste „Buzzword“ der Management-Szene, sind sich Herbert Gölzner und Petra Meyer von der FH Salzburg sicher. Die beiden Human-Resources-Experten veranstalteten kürzlich in der FH Salzburg eine viel beachtete



FH-Prof. Dr. Herbert Gölzner und Dr. Petra Meyer brachten Ende November Europas führende Experten für emotionale Intelligenz in Organisationen nach Salzburg zu einem FH-Kongress.

Foto: Hauch

Konferenz über emotionale Intelligenz in Organisationen. Forscher, Führungskräfte und Praktiker diskutierten zwei Tage lang, wie Herz und Hirn in Einklang zu bringen wären, um besser und produktiver zu werden, aber auch, um flexibler mit den „Zukunften“ umgehen zu können.

FH-Professor Gölzner, Fachbereichsleiter für Human Resource Management & Leadership, im Studiengang Betriebswirtschaft & KMU-Leadership beobachtet generell einen Wandel: „Heute sagen Führungskräfte: Das fühlt sich für mich gut an! Die Sprache und das Verhalten haben sich eindeutig gewandelt.“ Gefühle werden im Management nicht mehr weggeschoben oder als irrelevant betrachtet, im Gegenteil: „Gefühle enthalten Hinweise und Infor-

mationen. Man kann mit ihnen arbeiten.“ Doch was bedeutet nun „Emotionale Intelligenz“ (EI) in Unternehmen? Wie lässt sie sich anwenden?

### Den Autopiloten abschalten

Herbert Gölzner fasst die Ergebnisse der FH-Konferenz und zahlreicher Studien kompakt zusammen: „EI heißt für eine Führungskraft, sich auf die Gefühle der anderen einzulassen, aber trotzdem die Ziele und Werte im Auge zu behalten.“ Das erfordert eine größere Präsenz und Achtsamkeit, was aber erlernbar ist. „EI heißt, den emotionalen Autopiloten auszuschalten. Wenn das gelingt, kann man unheimlich viel bewegen.“

Emotionale Intelligenz, populär gemacht durch den Weltbestseller des Wissenschaftsjournalisten und Psychologen Daniel Goleman, „ist ein Riesenthema vor allem in den USA, kommt aber nun durch Open Innovationen, die Start-up-Szene und die Change-Prozesse in der Innovation auch bei uns stärker an“, betont Petra Meyer, Dozentin im FH-Studiengang KMU-Management und Entrepreneurship. Denn immerhin scheitern in den Unternehmen bis zu 70% aller Change-Prozesse, weil irgendwann nicht erkannte emotionale Hürden wie Angst und versteckte Ablehnung das Ruder an sich reißen. Rein rationale Managementziele oder Furcht-Szenarien greifen zu kurz, wenn sich Unternehmen neu aufstellen müssen und von allen Beteiligten Begeisterung, Optimismus und Einsatz gefordert sind. Da braucht's Hirn – und Herz. Führungskräfte sind daher zunehmend gefordert, nicht nur als „Task-Manager“, sondern auch als „People-Manager“ zu agieren, was den klugen Umgang mit eigenen und den Gefühlen anderer mit einschließt.

Die Mitarbeiter von heute sind zudem auch anders gestrickt, wie Petra Meyer aus ihrer Coaching-Praxis und als Lehrende an der FH beobachtet. „Hochqualifizierte Mitarbeiter können nicht mehr so geführt werden wie früher. Dazu kommt, dass die Generationen Y und Z, für die Empathie und Gefühle wichtig sind, einen anderen Managementstil einfordern. EI ist dabei, zum Kulturfaktor in Unternehmen zu werden.“

### INFOS

#### Links zu „emotionaler Intelligenz“

- ▶ <http://www.6seconds.org/business/business-case-studies/>
- ▶ <https://hbr.org/topic/emotional-intelligence>
- ▶ <https://www.entrepreneur.com/article/245755>



Foto: Fotolia

**„Gefühle  
enthalten Hinweise  
und Informationen.  
Und man kann mit  
ihnen arbeiten!“**

FH-Prof. Herbert Gözlner

Der Erfolg bringt, wie Studien nachweisen. So berichtet die „Harvard Business Review“, dass die zehn empathischsten Unternehmen beim Unternehmenswert doppelt so gut abschneiden wie die zehn am wenigsten empathischen Unternehmen. Ebenfalls ganz konkret wirkt sich ein intelligenter Umgang mit Gefühlen in Zeiten des Fachkräftemangels stabilisierend auf die Belegschaft aus. Die meisten kündigten ja nicht wegen dem Job oder der Firma, sondern wegen emotionaler Konflikte mit der Führungskraft, betont Human-Resources-Expertin Petra Meyer.

Umgekehrt haben auch Mitarbeiter etwas von angewandter emotionaler Intelligenz. Wie die Forschung ergeben hat, hängt der Berufserfolg stärker mit emotionaler Intelligenz als mit kognitiven Fähigkeiten zusammen.

### Mindfulness: Auch in Österreich angekommen

Für Johannes Narbeshuber, Organisationsentwickler, Coach und Gesellschafter der Trigon Entwicklungsberatung mit mehreren Büros in Österreich, ist der Megatrend Mindfulness jedenfalls „mehr als ein Schlagwort“. „Mindfulness“-Techniken haben sich laut Narbeshuber in den Chefetagen der Top-50-Unternehmen der USA fest etabliert, besonders im Silicon Valley.

Keine Universität in den USA, die nicht in Teilbereichen dazu forsche. Österreich hinke Deutschland noch ein bisschen nach, dennoch sei das Thema aber auch hierzulande klar angekommen. Narbeshuber: „Ich bin in erster Linie Organisationsentwickler und Coach. Würde ich mich aber nur in der Rolle als Mindfulness-Botschafter sehen, könnte ich auch in Österreich gut leben.“

Das hat laut Narbeshuber, dessen Frau Esther Narbeshuber in Salzburg das „Mindful Leader-

ship Institut“ leitet, vor allem zwei Ursachen: Achtsamkeit hilft gut gegen Stress, was gesund und leistungsfähig hält. Vor allem aber unterstützt Achtsamkeit die Innovationsfähigkeit. Neuaufstellungen von Organisationen scheiterten nahezu durchgängig, wenn der alte Trost nicht durch neue Verhaltensweisen ersetzt werde. „Strategische Neuorientierung in Unternehmen hat vor allem mit Bewusstsein zu tun.“

Achtsamkeit kann man, wie emotionale Intelligenz, lernen. Es gibt hier laut Narbeshuber mittlerweile eine große Bandbreite an Techniken, von der Kör-

perarbeit über die Meditation bis zum Dialog- und Gesprächstraining in Gruppenprozessen. In den Seminaren und Workshops von Trigon sind vom mittleren Management bis zum Top-Management alle zu finden. „Das ist ein Thema für alle“, berichtet der Organisationsentwickler.

Den wissenschaftlichen Hintergrund dazu liefern Narbeshuber enge Kontakte zu den Größen der „Szene“ wie Jon Kabat-Zinn, Dan Siegel oder Otto Scharmer. Trigon wird ab dem Jahreswechsel mit einem eigenen Büro in Salzburg vertreten sein.

Weitere Informationen: <http://www.trigon.at> und <http://www.mindfulleadership.at>

### DREI SCHRITTE IM UMGANG MIT EMOTIONEN

Wie könnte man „Emotionale Intelligenz“ ganz konkret anwenden, etwa in einer Besprechung mit einem Team? Herbert Gözlner und Petra Meyer sprechen von drei Schritten.

► **1. Emotionen benennen:** Hier geht es darum, wenn es in einer Team-Situation notwendig ist, Stimmungen und Gefühle konkret zu benennen und in „Ich-Botschaften“ auszudrücken: „Ich nehme wahr, dass gerade ...“ Ein Gefühl auszudrücken, um Spielräume zu erzeugen, muss nicht nur in einer angespannten Situation geschehen. Wenn es gut läuft, kann man das positive Gefühl ebenfalls benennen – und sich gemeinsam freuen. Letztlich geht es auch darum, die Gefühle der anderen oder des Teams anzuerkennen.

► **2. Wahlmöglichkeiten wahrnehmen:** Auch wenn Gefühle mit etwa sechs Sekunden bewusster Präsenz sehr kurzlebig sind – die Art und Weise, wie man auf diese Gefühle reagiert, ist entscheidend. Wie man das Gefühl benennt und darauf einsteigt, entscheidet darüber, ob sich neue Energie und Optimismus breitmachen, oder Frust und Unaufmerksamkeit.

► **3. Werte und Ziele im Auge behalten:** Gefühle wahrzunehmen, aufzunehmen und darauf zu reagieren, heißt nicht, sich darin zu verlieren – im Gegenteil. Gefühl, Reaktion und Ziel müssen in einer Balance bleiben. Das ist die Arbeit der Führungskraft: als Coach des Teams gemeinsam in die Gänge zu kommen, um den Termin zu halten, das Projekt abzuschließen etc.