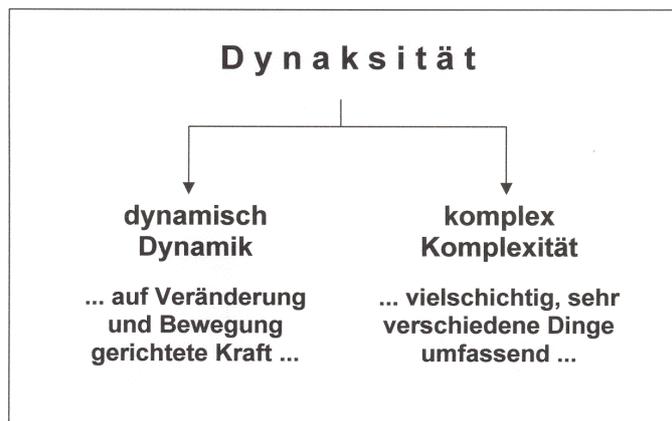


# Emotionale Intelligenz: Ein Erfolgsfaktor für gelingende Projektarbeit

von Jörg Meyer

## Die Bedeutung von Emotionaler Intelligenz für die Projektarbeit

Die Bedeutung der so genannten psychosozialen Faktoren im Arbeitsleben nimmt zu. „Soft Skills“ wie Führung, Kommunikation, Sozialkompetenz, Kooperation und Motivation rücken vermehrt in den Mittelpunkt des Projektgeschehens. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren noch verstärken.



Prof. Michael Kastner, Leiter des Instituts für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin in Herdecke, verdeutlicht warum: „Psychosoziale Faktoren werden so wichtig, weil wir die Dynaxität nicht mehr allein bewältigen können, sondern weil wir verschiedene Leute mit unterschiedlichem Wissen dahin bringen müssen, dass sie ihr

Wissen in einen gemeinsamen Topf der Problemlösung einwerfen und dann gemeinsam am selben Strick in die selbe Richtung ziehen.“

Diese Zunahme an Dynaxität ist auch im Projektmanagement Alltag deutlich zu erkennen. Immer öfter werden Projekte bei gleichem Anspruch der Auftraggeber an der Qualität der Leistung mit weniger Ressourcen ausgestattet.

Es gibt zwar keinen allgemein gültigen Königsweg für erfolgreiche Projektarbeit. Sicher ist allerdings: Die Motivation und Steuerung von selbstständig arbeitenden Teams ist unabdingbar. Kooperation untereinander und das konstruktive Miteinander sind ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der operativen Umsetzung von Projekten. Qualitätsnormen einzuhalten und Prozesse zu optimieren ist ohne funktionierende Teamarbeit nicht vorstellbar. Doch das ist leichter gesagt als getan. Was muss passieren, dass Teamarbeit gelingt? Wie werden aus hochspezialisierten Individualisten plötzlich teamfähige Projektmitarbeiter?

## Fünf grundlegende Fähigkeiten

In Zusammenhang mit den immer schwieriger werden Arbeitsbedingungen von Projektteams hat der Faktor der Emotionalen Intelligenz an Relevanz zugenommen und wird verstärkt nachgefragt.

Emotionale Intelligenz umfasst die Fähigkeit, mit den eigenen Gefühlen und den Gefühlen anderer angemessen umzugehen.

Der umfassende Begriff der emotionalen Intelligenz unterscheidet fünf grundlegende Fähigkeiten, die in zwei Gruppen aufgeteilt werden:

### 1. Die intrapersonelle Fähigkeit – die Fähigkeit, mit den eigenen Gefühlen umzugehen

Dazu gehört:

- Das Erkennen der eigenen Emotionen.
- Emotionen sinnvoll handhaben können (Die Fähigkeit, sich selbst zu beruhigen, Ängste und Gereiztheit abzubauen).
- Emotionen in die Tat umzusetzen können, Emotionen in den Dienst eines Zieles zu stellen, über emotionale Selbstbeherrschung verfügen.
- Diese Gruppe umfasst das gesamte emotionale Selbstmanagement und ist Voraussetzung für die interpersonelle Fähigkeit. Mitarbeiter, die nur über sehr eingeschränkte intrapersonelle Fähigkeiten verfügen, neigen dazu, Verhalten anderer fehlerhaft zu deuten, zu übersehen oder übersteigert wahrzunehmen.

### 2. Die interpersonelle Intelligenz – die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung

Dazu gehört:

- Empathie (wissen, was andere fühlen).
- Soziale Kompetenz (Die Fähigkeit, mit Emotionen anderer umzugehen; Beziehungsmanagement).

Diese Gruppe erfasst alle Fähigkeiten der emotionalen Beziehungsgestaltung und ist damit ein entscheidender Aspekt zur erfolgreichen Projektarbeit.

Emotionale Intelligenz hat das Ziel mit Gefühlen so umzugehen, dass sie auf angemessene und wirksame Weise zum Ausdruck gebracht werden, damit Menschen für ihre gemeinsamen Ziele möglichst reibungslos zusammen arbeiten können.

- Doch was bedeutet das konkrete für die Projektarbeit? Inwiefern profitieren Projekte von Mitarbeitern, die über eine ausgeprägte emotionale Intelligenz verfügen? Anhand dreier Thesen soll der konkrete Nutzen für die Projektarbeit dargestellt werden

## 1. These: Emotional intelligente Mitarbeiter haben eine konstruktive Einstellung zu Risiken in der Projektarbeit.

Diese These bezieht sich auf die intrapersonelle Fähigkeit von Mitarbeitern, die ihre Emotionen sinnvoll handhaben können. Bedingt durch die relative Einmaligkeit jedes Projekts und das unweigerlich damit verbundene Risiko, braucht erfolgreiches Projektmanagement Mitarbeiter mit einer kalkulierten Risikobereitschaft, die den Risiken in angemessener Art und Weise begegnen.

Oftmals begegnet man in der Projektarbeit zwei Mitarbeitertypen:

Der erste Mitarbeitertyp, geht mit einer Art Vollkaskomentalität an die Projektarbeit heran und glaubt, jegliches Risiko 100% ausschließen zu können. Wenn die Realität zeigt, dass Projekte anders ablaufen als geplant, gerät dieser schnell in Panik und wird dadurch handlungsunfähig.

**Praxisbeispiel:** Es zeigt sich, dass ein geplanter Termin nicht gehalten werden kann. Das Verhalten des geschilderten Mitarbeitertyps wird hektisch. Das zeigt sich auch im Umgang mit seinen Kollegen. Mit blindem Aktionismus wird versucht den geplanten Termin unter allen Umständen zu halten. Koste es was es wolle. Die Konsequenz dieses Handelns ist für diesen Mitarbeitertyp nicht mehr erkennbar. Sein Focus richtet sich einzig und allein auf diesen einen Termin. Durch den eingeeengten Blick wird das Erreichen des nächsten Meilensteins, bzw. das Gesamtziel des Projekts aus dem Blick verloren.

Der zweite Mitarbeitertyp nimmt die Risiken des Projektmanagement billigend in Kauf. Für ihn ist Risikomanagement Luxus oder Lehrbuchtheorie. Auch dieser Mitarbeitertyp gefährdet mit seiner Einstellung eine erfolgreiche und effiziente Projektzielerreichung.

**Praxisbeispiel:** Es zeigt sich, dass ein geplanter Termin nicht gehalten werden kann. Das Verhalten des geschilderten Mitarbeitertyps ist eher gleichgültig. „Was stört schon ein nicht eingehaltener Termin?“ Er überlegt nicht, welche Konsequenzen sich aus der Verzögerung für den weiteren Projektverlauf ergeben. Weiter werden keine Steuerungsmechanismen erarbeitet, die verhindern sollen, dass es zu weiteren Störungen kommt.

## Der emotional intelligente Mitarbeiter

Der emotional intelligente Mitarbeiter hat eine andere Einstellung zum Risiko in der Projektarbeit. Er akzeptiert das Risiko. Für ihn gilt der Leitsatz: Projekte sind permanente Veränderung. Das einzige, womit man rechnen kann ist, dass man mit nichts langfristig und sicher rechnen kann.

Emotional intelligente Mitarbeiter suchen nach Wegen, diese Ungewissheit zu verringern, mit dem Wissen Projektrisiken niemals komplett beseitigen zu können. Emotionale Intelligenz erweist sich daran, dass dieser Mitarbeitertyp seine Emotionen, die mit den Risiken der Projektarbeit verbunden sind, sinnvoll und konstruktiv handhaben kann.

**Praxisbeispiel:** Es zeigt sich, dass ein geplanter Termin nicht gehalten werden kann. Das Verhalten des geschilderten Mitarbeitertyps ist von Handlungen geprägt, die allesamt zielführend sind. Er prüft schnellstmöglich, ob der Termin unter bestimmten Voraussetzungen doch zu schaffen ist. Erscheint ihm die Verzögerung unvermeidbar, überlegt er, welche Konsequenzen die Terminverzögerung hat und leitet alle möglichen Maßnahmen ein, die das berücksichtigen. Danach analysiert er, warum es zur Verzögerung kommen konnte und leitet im Idealfall mögliche Gegenmaßnahmen ein, damit der Fehler nicht ein zweites Mal eintritt.

## Eigene Emotionen handhaben

Eigene Emotionen handhaben können ist eine Fähigkeit, die bei emotional intelligenten Mitarbeitern ausgeprägt ist. Dies wird in folgenden Bereichen deutlich, die ebenfalls für die Projektarbeit nützlich sind:

Mitarbeiter mit einer ausgeprägten emotionalen Intelligenz finden in ihrer Aufgabe Sinnerfüllung und sind demnach ohne äußere Anreize motiviert.

**Praxisbeispiel:** Ein Projektmitarbeiter empfindet seine zu erfüllende Aufgabe als so herausfordernd, dass es sich so in die Lösung der Aufgabe festbeißt, dass er nicht von außen motiviert werden muss länger zu arbeiten.

Mitarbeiter mit einer ausgeprägten emotionalen Intelligenz richten sich beim Treffen von Entscheidungen an den zentralen Projektzielen aus, und wissen um die Konsequenzen ihrer Entscheidungen.

**Praxisbeispiel:** Ein Projektmitarbeiter weiß, dass seine Forderung nach mehr Zeit um qualitative Ansprüche zu erhöhen, Auswirkungen auf die weiteren Ressourcen im Projekt hat. Er wägt seine Interessen mit den betroffenen Interessen sinnvoll ab.

Mitarbeiter mit einer ausgeprägten emotionalen Intelligenz suchen von sich aus nach Lösungsmöglichkeiten, um das Projektziel zu erreichen.

**Praxisbeispiel:** Das Projekt klemmt. Die Projektmitarbeiter machen jetzt nicht automatisch die widrigen Umstände verantwortlich und klären erst einmal die sogenannte Schuldfrage, sondern sie versuchen primär sich konstruktiv an der Suche nach geeigneten Lösungen zu beteiligen. Sie empfinden sich nicht als Betroffene, sondern als Beteiligte.

## **2. These: Emotional intelligente Mitarbeiter wirken unterstützend, weil sie Sichtweisen anderer nachvollziehen können.**

Diese These bezieht sich auf die interpersonelle Fähigkeit von Mitarbeitern, die sich in andere hineinversetzen können.

In der Projektarbeit treffen verschiedenste Interessen und Meinungen aufeinander. Dies äußert sich bei der Koordination von Sach-, Termin- und Kostenzielen, zwischen den Interessen der verschiedenen Abteilungen, die am Projekt beteiligt sind oder zwischen Mitarbeitern im Projektteam, die verschiedene Arbeitsansätze verfolgen. Oft entstehen daraus handfeste Streitereien. Ursache ist, dass es den Projektbeteiligten nicht gelingt, sich in die Perspektive ihrer Gegenüber zu versetzen. So werden entscheidende Chancen der Leistungserbringung nicht genutzt.

Karikiert ausgedrückt heißt dies:

„Hier denkt nur einer richtig und das bin ich.“

„Was andere überlegen kann so wichtig nicht sein.“

„Nur meine Meinung zählt.“

„Ohne mich geht gar nichts – ohne dich ginge es nur schneller.“

Durch diese eingeschränkte Blickrichtung, wird das Projektziel insgesamt in Frage gestellt. Letztlich kann es nur eine Projektzielerreichung geben, wenn alle Zielkomponenten aufeinander abgestimmt werden und gleichermaßen umgesetzt werden können.

Es geht in einer erfolgreichen Projektarbeit nicht nur darum, einseitige Interessen überzeugend darstellen zu können, sondern auch darum, dass dies nicht auf Kosten anderer zielführender Komponenten geht.

1. Grundsätzlich wird dazu die Meinung des Gegenübers als hilfreich und nützlich erachtet.
2. Jetzt wird versucht diese Meinung nachzuvollziehen. Erst nachdem die andere Meinung nachvollziehbar ist, kann eine Interpretation und eine Beurteilung erfolgen. Diese sollte immer im Hinblick auf deren Nützlichkeit im Sinne der Zielerreichung erfolgen.

Mitarbeiter mit einer ausgeprägten emotionalen Intelligenz zeigen Interesse und Einfühlungsvermögen und können die Sichtweisen anderer nachvollziehen. Sie unterstützen andere, weil sie deren Beweggründe nachvollziehen können und wissen, dass andere Meinungen zur Projektzielerreichung zwingend notwendig sind. So schwer diese Erkenntnis zuweilen auch fallen mag. Sie wissen um die eigene Beschränktheit und erkennen die Leistungen und Stärken anderer an. Projektkollegen sind nicht nur lästiges Beiwerk, sondern echte Leistungserbringer, die es zu unterstützen gilt.

Die Sichtweisen anderer nachvollziehen können ist eine Fähigkeit, die emotional intelligente Mitarbeitern ausgeprägt ist. Dies wird in folgenden Bereichen deutlich, die ebenfalls für die Projektarbeit nützlich sind:

Mitarbeiter mit einer ausgeprägten emotionalen Intelligenz können die Wünsche von externen und internen Kunden nachvollziehen und finden oftmals entsprechende Lösungen.

**Praxisbeispiel:** Der Projektauftraggeber wünscht ein neue Software, deren Entwicklung einen bestimmten Preis nicht überschreiten soll. Das Projektteam weiß, dass dies nicht ihren eigenen Ansprüchen nach exklusiver Qualität entspricht. Aber sie können den Kundenwunsch nachvollziehen und entwickeln für den Kunden eine qualitativ ansprechende Software zu den gewünschten Konditionen. "Der Kunde ist Partner."

Mitarbeiter mit einer ausgeprägten emotionalen Intelligenz bemühen sich, Zufriedenheit und Loyalität aller Projektbeteiligten zu steigern.

**Praxisbeispiel:** Der Projektleiter versteht sich als Dienstleister für sein Projektteam. Seine Fragestellung lautet: "Was kann ich für Sie tun?" Mit diesem Dienstleistungsverständnis zeigt er, dass er sich um die Bedürfnisse seiner Projektmitarbeiter kümmert.

Mitarbeiter mit einer ausgeprägten emotionalen Intelligenz verstehen Vielfalt und Unterschiedlichkeit als Chance und schaffen eine Arbeitsumwelt, in der unterschiedliche Fähigkeiten und Sichtweisen sich entfalten können. So bekämpfen Sie aktiv Vorurteile und Intoleranz.

**Praxisbeispiel:** Mitarbeiter aus der Produktion, der Entwicklung, dem Vertrieb und dem kaufmännischen Bereich haben unterschiedliche Blickrichtungen und Wertigkeiten. Die Projektleitung weiß um diese Unterschiedlichkeit und bringt die einzelnen Interessengruppen gezielt miteinander ins

Gespräch. Dabei wird versucht den Nutzen dieser Andersartigkeit für das Projektziel zu verdeutlichen.  
"Ich sehe was, was Du nicht siehst!"

### 3. These: Für emotional intelligente Mitarbeiter gehört die aktive Gestaltung einer harmonischen Zusammenarbeit im Projektteam zum Handwerkszeug.

Diese These bezieht sich auf die interpersonelle Fähigkeit von Mitarbeitern, die mit Sozialer Kompetenz umschrieben wird. Gemeint ist damit ein aktives Beziehungsmanagement, das in der Lage ist, Zusammenarbeit konstruktiv und zielführend zu gestalten.

In der Projektarbeit sollen Experten in komplexen Fragestellungen auf einem hohen Niveau zusammenarbeiten. Dies erfordert ein hohes Maß an Sozialkompetenz. Sozialkompetenz ist dabei kein sozialpädagogischer und wenig greifbarer Modebegriff, sondern vielmehr eine pragmatische Notwendigkeit. Sozialkompetenz wird sozusagen zum Handwerkszeug für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Projekt erklärt.

Das heißt konkret: Emotional intelligente Mitarbeiter nehmen an, dass ihre Kollegen in ihrem Fach genauso gut sind wie sie selbst. Sie vertrauen ihnen. Dieses Vertrauen setzt allerdings voraus, dass sie sich selbst vertrauen – also selbstbewusst und zielorientiert arbeiten anstatt sich in einem kuscheligen Projektteam zu verstecken.

**Praxisbeispiel:** Alle Mitarbeiter im Projekt wissen, dass sie qualifiziert genug sind, um das Projekt gemeinsam zum Ziel zu führen. Dieses Wissen kommt dadurch zustande, weil im Kick off Meeting die Projektleitung die Funktion und die Wichtigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters genau erläutert hat. "In diesem Team ist niemand zufällig. Jeder von Ihnen hat eine Funktion, die für das Projekt dringend erforderlich ist. Dies will ich Ihnen an jedem Ihrer Teamkollegen verdeutlichen. Beginnen wir mit Herrn ..."

Emotional intelligente Mitarbeiter versuchen, aktiv Erfolgserlebnisse Zusammenarbeit zu vermitteln. Sie bemühen sich um ein positives Image des Teams und lassen, wenn sie Anerkennung erfahren andere daran teilhaben. Damit schaffen sie Teamidentität und Engagement.

**Praxisbeispiel:** Ein Meilenstein wurde erfolgreich erreicht. Das Erreichen wird nicht unter dem Motto "The show must go on" abgetan und sofort zur Normalität zurück gekehrt, sondern als Erfolg verbucht und entsprechend gewürdigt. Dies geschieht normalerweise in Form von anerkennenden Worten für die gemeinsam erbrachte Leistung und wird so konkret wie möglich formuliert. "Wie sie dieses Problem angegangen sind war schon beachtlich."

Mitarbeiter mit einer ausgeprägten emotionalen Intelligenz ermutigen zu Auseinandersetzung und freimütiger Diskussion. Sie gehen mit schwierigen Menschen und kritischen Situationen auf konstruktive und taktvolle Art und Weise um. Mögliche Konflikte entdecken Sie frühzeitig, sprechen Meinungsverschiedenheiten offen an und tragen aktiv zur Deeskaltung bei. Dabei versuchen sie Lösungen herbei zu führen, bei denen sich alle Beteiligten als Gewinner fühlen.

**Praxisbeispiel:** Die Projektleitung ist an allen Meinungen zur gegenwärtigen Problemsituation interessiert. Auch kritische und unpopuläre Stimmen gehören dazu. Entstehende Meinungsverschiedenheiten haben das Ziel zur qualitativen Verbesserung des Ist-Zustands und sind somit sinnvoll. "Querdenker erwünscht."

Auf den Punkt gebracht heißt das in diesem Zusammenhang: Gutes Handwerkzeug schafft eine harmonische Zusammenarbeit.

## Ist Emotionale Intelligenz erlernbar?

Emotionale Intelligenz, in der Unterscheidung zum IQ ist eine Fähigkeit. Diese Fähigkeit kann, wenn auch mit verhältnismäßig großem Aufwand, erlernt werden. Wobei klar gesagt werden kann, dass klassische Methodenkompetenzen, wie die Handhabung von Software im Gegensatz zur Fähigkeit der Emotionalen Intelligenz vergleichsweise einfach zu erlernen sind.

Das Erlernen und Entwickeln von Emotionaler Intelligenz oder Sozialkompetenz ist ein Prozess, der durch systematische Personalentwicklung nachhaltig unterstützt werden kann, sofern eine Grundbereitschaft zur Auseinandersetzung mit der eigenen Person und seiner Wirkung auf andere bei den Lernenden vorhanden ist.

Aber auch bei Soft Skills ist es wie bei allen Fähigkeiten so, dass eine persönliche Begabung es dem einen erleichtert seine Sozialen Fähigkeiten zu entwickeln und sich anders Begabte schwerer mit der Materie tun. Es geht letztendlich auch nicht darum, um mit einem Bild zu sprechen, aus jedem Menschen einen Chopin zu entwickeln. Aber ein handwerklich sauberes Klavierspiel zu erlernen, ist mit etwas gutem Willen und viel Übung fast jedem Menschen möglich.

Beim Entwickeln der eigenen Emotionalen Intelligenz geht es darum, fähig zur Zusammenarbeit mit anderen Menschen auf professioneller Ebene zu werden und dauerhaft zu bleiben. Hier geht es um das Vermeiden der elementarsten Fehler im zwischenmenschlichen Umgang im Umfeld der Projektarbeit.

Dieses Fundament kann und wird mit einem professionellen Verständnis der eigenen beruflichen Rolle immer stärker eingefordert werden. Und dies nicht, weil Soft Skills momentan modern und hipp sind, sondern weil die betriebliche Notwendigkeit es erforderlich macht.

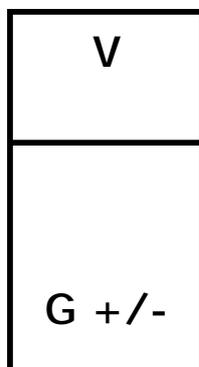
## Professionelles Verhalten ist gefragt

Unternehmen fordern ein professionelles Verständnis ihrer Mitarbeiter in ihrer beruflichen Rolle. Von „professionell“ spricht man, wenn Personen ihre Tätigkeit als Beruf ausüben, wenn sie Fachleute auf ihrem Gebiet sind. Mitarbeiter arbeiten in Projekten, weil sie als Spezialisten und Fachleute gelten, also Profis sind. Professionelles Verhalten bezieht sich dabei nicht auf die Fachlichkeit, sondern auf den Umgang mit den anderen Profis.

## Professionelles Verhalten – erklärbar und nachvollziehbar für andere

Eine wichtige Fähigkeit professioneller Projektmitarbeiter ist, das eigene Verhalten jederzeit erklären zu können und somit verstandesmäßig nachvollziehbar zu machen. Bauchentscheidungen sind für das Projektteam nicht erklär- und nachvollziehbar. Persönliche Launen, übermäßige Sympathien und Antipathien, die negative Konsequenzen das Projekt haben könnten, haben dabei keinen Platz.

**Praxisbeispiele:** So fragen sich Mitarbeiter immer wieder, warum Herr X heute so mürrisch ist, sonst ist er doch immer recht gesprächig? Was haben wir ihm getan, dass er sich so gibt? Oder ein anderes Beispiel: Warum flippt Frau Y wegen so einer scheinbaren Kleinigkeit so dermaßen aus, dass sie ihren Praktikanten beschimpft?



In den genannten Beispielen herrscht kein optimales Verhältnis zwischen Verstand (V) und Gefühl (G). Deutlich dominierend war die Gefühlsseite G, was zu einer weniger starken Ausprägung unserer Verstandesleistung führt. Gehen wir von einem einfachen Persönlichkeitsmodell aus, bei dem Sie 100% für beide Ebenen zur Verfügung haben. Eine gefühlsmäßige Überbetonung des Verhaltens führt immer zu einer Reduktion der Verstandesleistung, was in einem professionellen Kontext meist wenig sinnvoll ist.

Die Abbildung steht für kein optimales Verhältnis zwischen G und V.

**Praxisbeispiel:** Ich ärgere mich dermaßen über die Nichtannahme meines Vorschlages im letzten Meeting so sehr, dass ich mein Engagement deutlich reduziere und ab jetzt nur noch „Dienst nach Vorschrift“ tue. Ich nehme es persönlich und bin deshalb auch persönlich gekränkt. Am nächsten Tag ist mein Ärger weitestgehend verflogen und ich habe eingesehen, dass dies wohl eine Überreaktion war und arbeitete mit gewohntem Elan mit.

Es darf im Normalfall keinerlei Auswirkungen auf die Qualität des Projektverlaufs haben, wie ein Mitarbeiter heute Nacht geschlafen hat und ob er sich verliebt hat. Gleiches gilt, wenn er den einen Teamkollegen netter findet als den anderen.

Nicht um fachliche Kriterien, sondern ausschließlich menschliche Vorlieben stehen einer gelungeneren Projektabwicklung nur allzu oft im Wege.

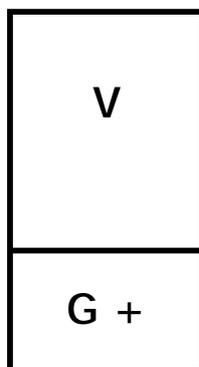
Beim dargestellten Persönlichkeitsmodell wird zwischen „G+“ und „G-“, . „G+“ steht für eine wohlwollende positive Beziehung zu ihrem Gegenüber. „G-“, hingegen steht für eine negative Beziehung zum Gegenüber.

Die wesentlichen Nachteile des Zustands „G-“, sind:

- Antipathie gegenüber der Person. Die Person steht im Vordergrund, nicht mehr die Funktion und die zu erbringende Dienstleistung.
- Die Beziehungsebene dominiert über die Sachebene. Die fehlende Sympathie entscheidet fast ausschließlich über die Sache. Beispiel: Weil das Statement von Frau X kommt, kann es ja nicht wichtig sein.
- Denk- und Verstand gesteuertes Verhalten wird deutlich eingeschränkt (“kein klarer Kopf!”)

Die wesentlichen Nachteile eines zu hohen „G+“ sind:

- Die Sympathie zur Person steht im Vordergrund, nicht mehr die Funktion und die zu erbringende Dienstleistung.
- Die Beziehungsebene dominiert über die Sachebene. Hohe Sympathiewerte entscheiden fast ausschließlich über die Sache. Beispiel: Wenn die Frau Y das sagt, wird das schon stimmen. Ein bekanntes Phänomen eines zu hohen G+ im beruflichen Kontext ist der Zustand des Klügelns.
- Denk- und Verstand gesteuertes Verhalten wird deutlich eingeschränkt (“kein klarer Kopf!”)



In der Abbildung wird ein optimales Verhältnis zwischen der Gefühlsebene und der Verstandesebene dargestellt. Eine professionelle Einstellung zur beruflichen Rolle eines jeden Projektmitarbeiters drückt sich in einem optimalen Verhältnis zwischen Gefühl und Verstand aus.

**Praxisbeispiele:** 1.) Nur weil Herr X nicht auf meiner Wellenlänge ist, hat das nichts mit der Qualität seiner Arbeit zu tun. 2.) Mein Vorschlag hat sich leider nicht durchgesetzt; das Team hat sich nicht gegen mich entschieden, sondern nur für den anderen Vorschlag. Diesen Umstand auf meine Person zu beziehen und nicht auf die Sache, zeugt nicht von professionellem Verhalten und ist nicht emotional intelligent.

Von professionellem Verhalten spricht man, wenn der Mensch sich über seine Gefühle im Klaren ist, diese unter Kontrolle hat und steuern kann. Er konfrontiert sich selbst mit seinen möglichen Kriterien für seine Entscheidungen und kann diese auch nach Außen darstellen. Mögliche Vorurteile und persönliche Beziehungen werden so klarer und bilden deutlich weniger ein Entscheidungskriterium für die Qualität der Zusammenarbeit.

In diesem Zusammenhang möchte ich mich einer ungewöhnlichen Quelle ganz außerhalb des Projektmanagements bedienen und Hercule Poirot, einen der bedeutendsten Detektive der Kriminalliteratur, zitieren:

„Ich erlaube meinem Gefühl (...) Gefühl zu bleiben. Ich behandelte es als unklare, ungerechtfertigte Ahnung. In einem ausgeglichenen und vernünftigen Geist haben Ahnungen keinen Platz. Vermuten kann man, gewiss, und eine Vermutung erweist sich früher oder später als richtig oder falsch. Bewahrheitet sie sich, dann spricht man gerne von Eingebung – hat man sich geirrt spricht man am liebsten nicht mehr davon. Sehr oft jedoch ist eine solche Eingebung in Wirklichkeit das Produkt menschlicher Überlegung oder großer Erfahrung.“

(Quelle: Agatha Christie; Die Morde des Herrn ABC. 10. Aufl., Bern und München 1981. Seite 174)



Eine der wichtigsten Eigenschaften von teamfähigen Mitarbeitern in Projekten aller Art ist es, einschätzbar zu sein. Dies kann nur funktionieren, wenn das eigene Gefühl angemessen kommuniziert wird.

Gefühle (G) zu erkennen und ernst zu nehmen und sie dann in eine bewusste und durchdachte Handlung zu führen, die die Konsequenzen der Handlung (V) für den weiteren Projektverlauf im Blick hat, ist emotional intelligentes Verhalten auf ganzer Linie.

Professionelle Mitarbeiter nützen dabei ihre Gefühls- und Intuitionseite als zentrales und wichtiges persönliches Messinstrument und nützen diese Erkenntnisse, um bewusst und nachvollziehbar zu handeln. Es geht darum, „den eigenen Bauch sprachfähig zu machen“.

**Praxisbeispiel:** Ich ärgere mich zwar kolossal über die Nichteinhaltung des vereinbarten Termins und spreche dies auch klar an. Allerdings habe ich meine Gefühle dabei so im Griff, dass ich nicht ausfallend werde. Ich weiß als emotional intelligent handelnder Mitarbeiter nämlich, dass dieser Gefühlsausbruch negative Konsequenzen auf die konstruktive Weiterarbeit im Team hätte.

## Zusammenarbeit methodisch unterstützen

Ohne das Fundament „G+“ funktioniert Zusammenarbeit nicht. Menschen können und sollen ihre Gefühle nicht gänzlich abstellen. Wir sind keine Computer oder Kühlschränke, sondern mit Emotionen ausgestattet. „G+“ schafft die Beziehungsebene, die dazu nötig ist, auf der Sachebene zusammen zu arbeiten. Ziel ist es, diese natürlichen Emotionen in der Teamarbeit im Projekt förderlich einzusetzen.

Denn ein Projektmitarbeiter nimmt eine andere Rolle ein als beispielsweise als Elternteil oder Vereinsmitglied. Die Erwartungen von Außen sind unterschiedlich. Die Folge davon ist, dass auch das Verhalten sich verändert. Die meisten Menschen verhalten sich automatisch in jeder Rolle unterschiedlich, aber nicht unbedingt der Rolle angemessen.

Eine Methode, um die „G+“ Ebene im Kontext der Projektarbeit sinnvoll zu gestalten, ist die sogenannte FOKA Methode.

Doch Vorsicht ist geboten: FOKA ist zwar vom Regelwerk her recht schnell zu verstehen und doch hochgradig anspruchsvoll in der praktischen Umsetzung. Es verhält sich ähnlich wie mit dem Schachspiel: Die Regeln sind überschaubar und schnell zu begreifen – der Weg zum Großmeister ist danach aber noch weit.

FOKA ist allerdings keine Spielregel und kein nachzuzahmendes Rezept. In der kontinuierlichen Anwendung ist FOKA eher eine Einstellung und eine Haltung. FOKA ist hochgradig anspruchsvoll in der Umsetzung, da es die gesamte professionelle Persönlichkeit anspricht.

## **Emotional Intelligentes Verhalten ist anspruchsvoll**

Die Chance, die ein dauerhaftes FOKA Verhalten in sich birgt ist folgende:

Als FOKA wahrgenommenes Verhalten weckt die Grundsympathie, die ich auf der „G+“ Ebene benötige, um eine positive und wohlwollende Beziehungsebene zu schaffen. So kann das Vertrauen entstehen, das Zusammenarbeit ermöglicht. Hierbei zeigt sich emotional intelligentes Verhalten.

Zwei Dinge sind bei der Anwendung allerdings zu beachten:

### **1. FOKA kann ich nicht sein, FOKA werde ich wahrgenommen**

FOKA hat nichts mit meiner eigenen Sichtweise zu tun, sondern ausschließlich damit, wie ich von anderen wahrgenommen werde. Und das ist in menschlicher Zusammenarbeit in Projektteams schließlich der entscheidende Punkt. Nicht was ich über mich denke ist ausschlaggebend für die Qualität der Zusammenarbeit, sondern was andere über mich denken. Dieser Zustand wird leider nur allzu gerne unterdrückt. In der Zusammenarbeit im Team heißt emotional intelligentes Verhalten oftmals: Fremdwahrnehmung vor Selbstwahrnehmung.

Es geht also um die Fragestellung:

Wie muss ich mich verhalten, um FOKA wahrgenommen zu werden?

### **2. FOKA ist kein Rezept, sondern ein langfristiger Prozess**

FOKA ist kein Rezept nach dem Motto, „man nehme ...“, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Die Aussage des lebenslangen Lernens trifft dabei voll und ganz zu. Einmalig FOKA wahrgenommen zu werden, ist ein Anfang. Der Wert von FOKA erschließt sich allerdings erst in der dauerhaften Anwendung. Diese Dauerhaftigkeit ist es auch, die den hohen Anspruch von FOKA ausmacht. Unabhängig davon, wie meine momentane Befindlichkeit und meine Laune ist, versuche ich jeden

Tag aufs Neue alles daran zu setzen, dass mein Verhalten von meinen Kollegen als FOKA interpretiert wird. Das gelingt mal besser mal weniger gut.

### **Was steckt dahinter?**

FOKA ist ein sogenanntes Akronym, eine Abkürzung, die aus mehreren Wörtern gebildet wird.

**F** Freundlich Fragestellung: Wie verhalte ich mich, dass ich als freundlich wahrgenommen werden?

**O** Offen Fragestellung: Wie verhalte ich mich, um als offen wahrgenommen zu werden?

**K** Kommunikativ Fragestellung: Wie werde ich als kommunikativ wahrgenommen?

**A** Aktiv Fragestellung: Wie werde ich als aktiv wahrgenommen?

Doch was steckt hinter diesen allgemeingültigen Begriffen? Wie können Teamkollegen ein konkretes und von außen klar wahrnehmbares Verhalten ableiten, das als FOKA interpretiert wird?

Die folgende Auswahl versucht stichwortartig erste beispielhafte Antworten darauf zu geben.

### **F wie freundlich**

Wir wirken auf die meisten Menschen freundlich, wenn wir beispielsweise ...

- lächeln können. Ein Lächeln (kein Dauergrinsen) ist das einzige nonverbale Kommunikationssignal, das von allen Menschen als freundlich interpretieren.
- grüßen, wenn wir uns begegnen. Warum? Weil mit der Begrüßung die gegenwärtige Beziehung zwischen den Beteiligten überprüfen und definieren. Die Art und Weise der Begrüßung schafft erste Anzeichen über die momentane Qualität der Beziehung. Ein gelungener Erstkontakt gilt es Türöffner und schafft Verhaltenssicherheit.
- Blickkontakt halten. Wir fühlen uns ernst genommen und respektiert, wenn das Gegenüber uns im Gesprächsverlauf ansieht. Mit Blickkontakt ist übrigens nicht ein tiefer Blick in die Augen gemeint; dies wirkt unangemessen und distanzlos.

### **O wie offen**

Wir wirken auf die meisten Menschen offen, wenn wir beispielsweise ...

- Interesse an den Belangen der Kollegen zeigen. Dies drückt sich vor allem durch ein intensives Zuhören und dementsprechend ein interessiertes Nachfragen aus. Ein Beispiel: Nachdem der Mitarbeiter deutliche Schwierigkeiten bei der Abarbeitung seines Aufgabenpaketes hat, wird nicht interpretiert, was der Grund dafür sein könnte, sondern besser nachgefragt und zugehört. So zeigt

sich Offenheit und Interesse für die Belange des Mitarbeiters. Weiter wird dadurch das notwendige Einfühlungsvermögen gezeigt, um eine Vertrauensbeziehung zu erhalten, die Problemlösungen erst ermöglicht.

## **K wie kommunikativ**

Wir wirken auf andere Menschen kommunikativ, wenn wir beispielsweise ...

- mit ihnen im Gespräch bleiben, auch wenn die Situation schwierig ist. Selbst bei Meinungsverschiedenheiten und erhöhten Stresssituationen ist es unzulässig die Kommunikation abubrechen. Wo Kommunikation über längere Zeit brach liegt, kann keine konstruktive Zusammenarbeit mehr stattfinden. Es kommt zu Missverständnissen und Fehlern, die wiederum zu Konflikten führen.
- das Gespräch als Mittel zur positiven Beziehungsgestaltung nutzen. Über Gespräche erfahren wir, was der Kollege wirklich über die strittige Sache denkt. Doch dazu gehört eine gewachsene Vertrauensbeziehung, die auch durch Gespräche aufgebaut wird, die nicht problemorientiert sind.
- andere informieren können und unser Wissen nicht als Machtmittel einsetzen. Nur über die Weitergabe von Erfahrungen und Wissen kann Wachstum und Fortschritt entstehen. Aber dazu gehört auch das eben zitierte zarte Pflänzchen des Vertrauens.

## **A wie aktiv**

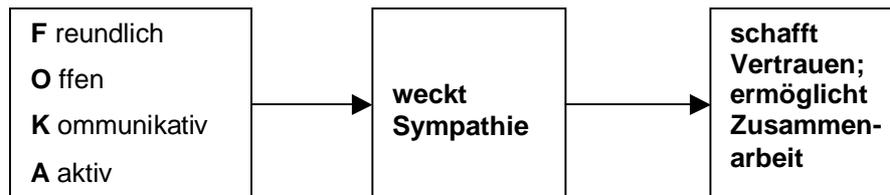
Wir wirken auf andere Menschen aktiv, wenn wir beispielsweise...

- in der Lage sind, den ersten Schritt zu tun. Mit Sätzen wie: "Meine Tür steht immer offen, Herr Y muss nur kommen", werden keine Konflikte gelöst. Konflikte werden gelöst, wenn ein Kollege den anderen aus eigenem Antrieb aufsucht, um unseren Konflikt zu klären. Aktives Handeln heißt in diesem Zusammenhang: „Ich tue es wegen mir und nicht wegen ihm.“ Überzogener Stolz ist dabei ein contraproduktiver Faktor.
- in der Lage sind, auf Realitäten angemessen zu reagieren. Ein Teammitglied bemerkt genau, dass die Zusammenarbeit mit der Projektleitung nicht mehr so gut ist wie am Anfang des Projekts. Dieser Zustand ist für den Mitarbeiter nicht akzeptabel. Deshalb spricht er seine Wahrnehmung an. Durch die Reaktion entsteht ein Dialog. Und dieser Dialog schafft neue Realitäten. Aktives Handeln heißt deshalb: Auf vorhandene Realitäten aktiv reagieren, um damit neue Realitäten zu schaffen. Nur so können Zustände der Unzufriedenheit verändert werden.

Überlegen Sie, welche weiteren Merkmale es gibt, die Sie als FOKA wirken lassen? Nutzen Sie dazu ihr direktes Umfeld. Wie müssen Menschen aus Ihrem beruflichen Umfeld sich verhalten, damit sie FOKA auf Sie wirken?

FOKA kann als nützliches Controllinginstrument des eigenen Verhaltens dienen.

Jeder Mitarbeiter der versucht, sich emotional intelligent, also FOKA zu verhalten, kann sein Verhalten, anhand folgender Fragestellung selbst überprüfen: Habe ich mich FOKA verhalten? Zur Beantwortung dient dabei die Selbstwahrnehmung und die beobachteten Reaktionen der Teamkollegen. Weicht sein Verhalten vom gewünschten Verhalten ab, kann er es umgehend korrigieren und verändern. Oftmals ist das Bemerkte schon die halbe Miete.



Der Wunsch nach sozialkompetenten und emotional intelligenten Kollegen und Führungskräften ist hoch. Die Hilflosigkeit, diese sogenannten weichen Faktoren greifbar zu machen, mindestens genauso. Mit FOKA liegt eine kleine aber hochanspruchsvolle Methode für professionelle Mitarbeiter und Teams vor, die eigenen Soft Skills im Arbeitsalltag zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

FOKA dauerhaft anzuwenden ist ein fortlaufender Prozess. Es gibt Tage, an denen es besser funktioniert und Tage, die in dieser Beziehung unfähig sind.

In diesem Sinne, versuchen Sie es einfach und lassen Sie sich nicht unterkriegen.

## Fazit

Sicherlich ist emotionale Intelligenz kein Zaubertrank, der alle Probleme der Projektarbeit in Wohlgefallen auflöst. Doch bekanntlich geben immer wieder die mitarbeitenden Menschen den Ausschlag über den Projekterfolg. Wenn der Faktor Mensch außer acht gelassen wird, dann funktioniert es zumindest nicht so gut, wie es funktionieren könnte. "In den kommenden Jahren werden die Unternehmen, deren Mitarbeiter am besten zusammenarbeiten, einen Wettbewerbsvorteil erlangen, so dass verstärkte emotionale Intelligenz immer größere Bedeutung erlangen wird." Diese Aussage lässt sich meines Erachtens uneingeschränkt auf die Projektarbeit übertragen.