

Emotionale Intelligenz: Verbesserte Teamarbeit durch die FOKA-Methode

von Jörg Meyer

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

Professor Michael Kastner, Leiter des Instituts für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin in Herdecke, erklärt warum: "Psychosoziale Faktoren werden so wichtig, weil wir die Dynaxität (Bild 1) nicht mehr allein bewältigen können, sondern verschiedene Leute mit unterschiedlichem Wissen dahin bringen müssen, dass sie ihr Wissen in einen gemeinsamen Topf der Problemlösung werfen 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 mit weniger Ressourcen ausgestattet. Der Anspruch der Auftraggeber an die Leistung bleibt aber gleich.

Es gibt zwar keinen allgemein gültigen Königsweg für erfolgreiche Projektarbeit. Sicher ist jedoch: Die Motivation und Steuerung von selbstständig arbeitenden Teams ist unabdingbar. Kooperation und ein konstruktives 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, damit Teamarbeit gelingt? Wie werden aus hochspezialisierten Individualisten plötzlich teamfähige Projektmitarbeiter?

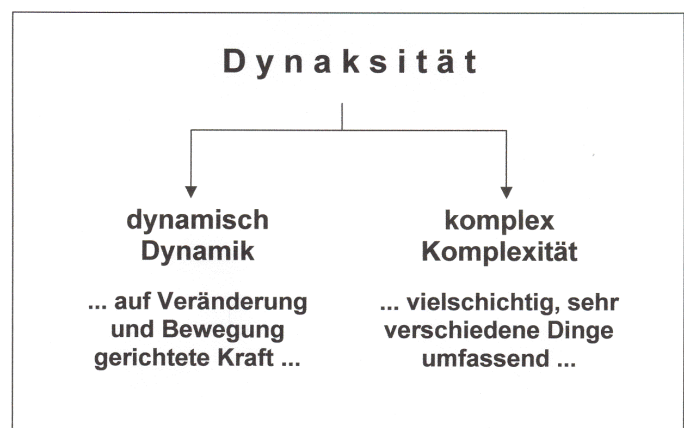


Bild 1: Der Begriff "Dynaxität".

Ist Emotionale Intelligenz erlernbar?

In Zusammenhang mit den immer schwierigeren Arbeitsbedingungen von Projektteams hat der Faktor der Emotionalen Intelligenz an Relevanz zugenommen und wird verstärkt nachgefragt: "Emotionale Intelligenz" ist die Fähigkeit, mit den eigenen Gefühlen und den Gefühlen anderer angemessen umzugehen. Im Unterschied zum IQ kann der Mensch diese Fähigkeit erlernen, wenn auch mit verhältnismäßig großem Aufwand. Klassische Methodenkompetenzen, wie der Umgang mit Software, lassen sich im Gegensatz zur Fähigkeit der Emotionalen Intelligenz vergleichsweise einfach aneignen.

Emotionale Intelligenz oder Sozialkompetenz zu erlernen und zu entwickeln ist ein Prozess, den Unternehmen durch systematische Personalentwicklung nachhaltig unterstützen können. Als Voraussetzung gilt die Grundbereitschaft der Lernenden, sich mit der eigenen Person und ihrer Wirkung auf andere auseinander zusetzen.

Doch bei Soft Skills ist es wie bei allen Fähigkeiten: Eine persönliche Begabung erleichtert es dem einen, seine sozialen Fähigkeiten zu entwickeln, während sich Menschen, deren Begabung in anderen Bereichen liegt, schwerer tun. Es geht letztendlich auch nicht darum, aus jedem Menschen einen Starkkomponisten zu machen. Aber ein handwerklich sauberes Klavierspiel zu erlernen ist mit etwas gutem Willen und viel Übung fast jedem möglich.

Soft Skills sind keine Modeerscheinung

Die eigene Emotionale Intelligenz entwickeln heißt: fähig werden, mit anderen Menschen dauerhaft auf professioneller Ebene zusammenzuarbeiten. Der Betreffende lernt, die elementarsten Fehler im zwischenmenschlichen Umgang im Umfeld der Projektarbeit zu vermeiden.

Dies werden Unternehmen in der Zukunft immer stärker einfordern – nicht, weil Soft Skills vorübergehend in Mode gekommen, sondern weil sie Bedingung für den Unternehmenserfolg sind.

Mein Beitrag beschäftigt sich deshalb mit den beiden folgenden Fragestellungen:

- Wie kann ich meine eigene Emotionale Intelligenz fördern?
- Wie kann ich mein eigenes professionelles Verhalten am besten so steuern, dass andere gern und erfolgreich mit mir zusammenarbeiten?

Professionelles Verhalten ist gefragt

Unternehmen fordern ein professionelles Verständnis ihrer Mitarbeiter von 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 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 für das Projekt haben könnten, haben in der täglichen Zusammenarbeit keinen Platz.

Die folgenden beiden Beispiele verdeutlichen diesen Sachverhalt:

1. Herr Meier ist heute besonders mürrisch in die Arbeit gekommen. Sonst ist er immer sehr gesprächig. Die Mitarbeiter fragen sich deshalb: "Was haben wir ihm getan?"
2. Warum flippt Frau Schmidt wegen einer scheinbaren Kleinigkeit so aus, dass sie ihren Praktikanten beschimpft?

In den genannten Beispielen herrschte wahrscheinlich kein optimales Verhältnis zwischen Verstand (V) und Gefühl (G). Die Gefühlsseite G dominierte deutlich, was zu einer weniger starken Ausprägung der Verstandesleistung führte (Bild 2).

Gehen wir von einem einfachen Persönlichkeitsmodell aus, bei dem die Summe aus den Anteilen beider Ebenen immer gleich bleibt. Eine gefühlsmäßige Überbetonung im Verhalten eines Menschen führt immer zu einer Reduktion der Verstandesleistung, was in einem professionellen Kontext meist wenig sinnvoll ist.

Ein Beispiel: "Ich hatte mich sehr darüber geärgert, dass meine Kollegen meinen Vorschlag im letzten Meeting nicht angenommen haben. Deshalb entschloss ich mich spontan, mein Engagement deutlich zu reduzieren und nur noch "Dienst nach Vorschrift" zu tun. Ich bezog die Ablehnung meines Vorschlags auf meine Person und war deshalb persönlich gekränkt. Am nächsten Tag aber war mein Ärger weitestgehend verflogen. Ich sah ein, dass ich wohl überreagiert hatte, und arbeitete mit gewohntem Elan mit."

Es darf im Normalfall keinerlei Auswirkungen auf die Qualität des Projektverlaufs haben, wie ein Mitarbeiter nachts geschlafen hat und ob er sich verliebt hat. Gleiches gilt, wenn er den einen Teamkollegen netter findet als den anderen. Nicht fachliche Kriterien, sondern ausschließlich menschliche Vorlieben stehen einer gelungenen Projektabwicklung allzu oft im Wege.

Persönlichkeitsmodell: Beziehungsqualität zwischen "G+" und "G-"

Bei dem eben dargestellten Persönlichkeitsmodell unterscheidet man zwischen "G+" und "G-". "G+" steht für eine wohlwollende positive Beziehung einer Person zu ihrem Gegenüber. "G-" hingegen symbolisiert eine negative Beziehung.

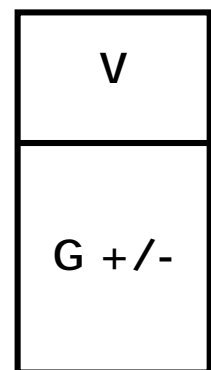


Bild 2: Ungünstiges Verhältnis zwischen Gefühls- und Verstandesebene.

Die wesentlichen Nachteile des Zustands "G-" sind:

- Antipathie gegenüber einer Person: Die Person steht im Vordergrund, nicht mehr die Funktion und die Dienstleistung, die sie erbringt.
- Die Beziehungsebene dominiert die Sachebene: Die fehlende Sympathie entscheidet fast ausschließlich über die Sache. Beispiel: "Weil dieses Statement von Frau X kommt, kann es nicht wichtig sein."
- Das denk- und verstandesgesteuerte Verhalten wird deutlich eingeschränkt (kein "klarer Kopf").

Die wesentlichen Nachteile eines zu hohen "G+" sind:

- Die Sympathie zu einer Person steht im Vordergrund, nicht mehr die Funktion und die Dienstleistung, die sie erbringt.
- Die Beziehungsebene dominiert die Sachebene: Hohe Sympathiewerte entscheiden fast ausschließlich über die Sache. Beispiel: "Wenn Frau Y das sagt, wird es schon stimmen." Ein bekanntes Phänomen eines zu hohen G+ im beruflichen Kontext ist der Zustand des Klügelns.
- Das denk- und verstandesgesteuerte Verhalten wird deutlich eingeschränkt (kein "klarer Kopf").

Eine professionelle Einstellung zur beruflichen Rolle eines jeden Projektmitarbeiters drückt sich in einem optimalen Verhältnis zwischen Gefühl und Verstand aus.

Die folgenden beiden Beispiele zeigen das:

1. "Dass Herr Meier nicht auf meiner Wellenlänge ist, hat nichts mit der Qualität seiner Arbeit zu tun."
2. "Mein Vorschlag hat sich leider nicht durchgesetzt. Doch das Team hat sich nicht gegen mich entschieden, sondern nur für den anderen Vorschlag. Diesen Umstand auf meine Person zu beziehen anstatt auf die Sache ist unprofessionell und nicht emotional intelligent."

Von professionellem Verhalten spricht man, wenn der Mensch sich über seine Gefühle im Klaren ist, diese unter Kontrolle hat und sie steuern kann. Er konfrontiert sich selbst mit möglichen Kriterien für seine Entscheidungen und kann diese nach außen hin darstellen. Mögliche Vorurteile und persönliche Beziehungen werden damit klarer und bilden kein 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 behandle 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." (Agatha Christie; Die Morde des Herrn ABC. 10. Aufl., Bern und München 1981. Seite 174)

Eine wichtige Eigenschaft ist, einschätzbar zu sein

Eine der wichtigsten Eigenschaften teamfähiger Mitarbeiter in Projekten aller Art ist es, einschätzbar zu sein. Dies kann nur funktionieren, wenn die Person ihr Gefühl angemessen kommuniziert.

Emotional intelligent sein heißt: eigene Gefühle (G) erkennen, ernst nehmen und dann in eine bewusste und durchdachte Handlung führen. Der Handelnde muss die Konsequenzen seiner Handlung (V) für den weiteren Projektverlauf im Blick haben.

Professionelle Mitarbeiter nützen dabei ihre Gefühls- und Intuitionsseite als zentrales persönliches Messinstrument. Sie verwenden die Erkenntnisse die-

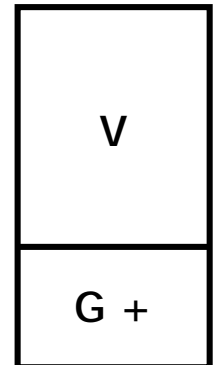


Bild 3: Optimales Verhältnis zwischen Gefühls- und Verstandesebene.



Bild 4: "Ich erlaube meinem Gefühl, (...) Gefühl zu bleiben ..." Hercule Poirot in Agatha Christies Krimi "Die Morde des Herrn ABC".

ses Messinstruments, um bewusst und nachvollziehbar zu handeln. Es geht darum, "den eigenen Bauch sprachfähig zu machen".

Wie das in der Praxis aussieht, zeigen diese beiden Beispiele:

1. "Ich weiß um meine negative Außenwirkung auf meine Teamkollegen, wenn ich heute so mürrisch bin. Deshalb erkläre ich ihnen kurz, dass es nichts mit ihnen zu tun hat."
2. "Ich ärgere mich zwar kolossal darüber, dass mein Kollege einen vereinbarten Termin nicht eingehalten hat. Das spreche ich ihm gegenüber auch klar an. Allerdings habe ich meine Gefühle dabei so im Griff, dass ich nicht ausfallend werde. Ich weiß als emotional intelligent handelnder Mitarbeiter, dass ein derartiger Gefühlsausbruch negative Konsequenzen für die konstruktive Weiterarbeit im Team hätte."

Zusammenarbeit funktioniert nur mit "G+"

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 nötig ist, um auf der Sachebene zusammen zu arbeiten. Ziel muss sein, diese natürlichen Emotionen in der Teamarbeit im Projekt förderlich einzusetzen.

Denn als Projektmitarbeiter nimmt man eine andere Rolle ein als beispielsweise als Elternteil oder Vereinsmitglied. Die Erwartungen von Außen ändern sich je nach Rolle, die man gerade innehat. Als Folge davon ändert man auch das eigene Verhalten. Die meisten Menschen verhalten sich automatisch in jeder Rolle unterschiedlich, aber nicht unbedingt der Rolle angemessen.

Die FOKA-Methode

Eine Möglichkeit, die "G+"-Ebene im Kontext der Projektarbeit sinnvoll zu gestalten, ist die sogenannte FOKA-Methode.

Was bedeutet FOKA?

FOKA ist ein Akronym, eine Abkürzung, die für "Freundlich", "Offen", "Kommunikativ" und "Aktiv" steht (Tabelle 1). Bei FOKA handelt es sich um ein einfach zu vermittelndes Instrument, das seine Wirkung bei dauerhafter Anwendung entfaltet. Dennoch ist Vorsicht geboten: Das Regelwerk von FOKA ist zwar schnell zu verstehen. Aber in der praktischen Umsetzung ist FOKA anspruchsvoll, da es die gesamte professionelle Persönlichkeit fordert. Mit dem Schachspiel verhält es sich ähnlich: Die Regeln sind überschaubar und schnell zu begreifen – der Weg zum Großmeister ist danach aber noch weit.

F	freundlich	Fragestellung: Wie verhalte ich mich, um als freundlich wahrgenommen zu werden?
O	ffen	Fragestellung: Wie verhalte ich mich, um als offen wahrgenommen zu werden?
K	ommunikativ	Fragestellung: Wie verhalte ich mich, um als kommunikativ wahrgenommen zu werden?
A	ktiv	Fragestellung: Wie verhalte ich mich, um als aktiv wahrgenommen zu werden?

Tabelle 1: Die Bedeutung des Worts "FOKA".

FOKA stellt kein Rezept dar, das man einfach nachahmen kann. In der kontinuierlichen Anwendung entspricht FOKA eher einer Einstellung, einer Haltung.

Dauerhaftes, als FOKA wahrgenommenes Verhalten birgt eine große Chance: Es weckt die Grundsympathie, die der Mensch auf der "G+"-Ebene benötigt, um eine positive und wohlwollende Beziehungsebene zu schaffen. So kann das Vertrauen entstehen, das Zusammenarbeit ermöglicht. Wer sich so verhält, verhält sich emotional intelligent.

Zwei Dinge sind bei der Anwendung zu beachten:

1. FOKA kann man nicht sein, als FOKA wird man wahrgenommen

FOKA hat nichts mit der eigenen Sichtweise eines Menschen zu tun, sondern ausschließlich damit, wie er von anderen wahrgenommen wird – und das ist bei der Zusammenarbeit in Projektteams der ausschlaggebende Punkt. Nicht das, was die Person über sich denkt, entscheidet über die Qualität der Zusammen-

arbeit, sondern was andere über sie denken. Diese Tatsache ignorieren Menschen leider allzu gerne. In der Zusammenarbeit im Team heißt emotional intelligentes Verhalten oft: Fremdwahrnehmung vor Selbstwahrnehmung.

Es stellt sich also die Frage: Wie muss eine Person wirken, um als FOKA wahrgenommen zu werden?

2. FOKA ist kein Rezept, sondern ein langfristiger Prozess

FOKA ist ein kontinuierlicher Prozess des lebenslangen Lernens. Einmalig als FOKA wahrgenommen zu werden ist ein Anfang. Der Wert von FOKA erschließt sich allerdings erst in der dauerhaften Anwendung. Diese Dauerhaftigkeit zu erreichen ist schwierig. Unabhängig von der momentanen Befindlichkeit und Laune muss man jeden Tag aufs Neue versuchen, sich so zu verhalten, dass die Kollegen einen als FOKA wahrnehmen. Das gelingt einmal besser und einmal schlechter.

FOKA-Verhalten wahrnehmen – wie funktioniert das?

Wie können Teamkollegen an einer Person ein konkretes Verhalten wahrnehmen, das sie als FOKA interpretieren? Hier einige Beispiele:

F wie freundlich

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

- ... lächeln. Ein Lächeln (kein Dauergrinsen) ist das einzige nonverbale Kommunikationssignal, das alle Menschen als freundlich interpretieren.
- ... grüßen, wenn wir uns begegnen. Warum? Weil beide Beteiligte mit der Begrüßung ihre gegenwärtige Beziehung zueinander überprüfen und definieren. Die Art und Weise der Begrüßung schafft erste Anzeichen für die momentane Qualität der Beziehung. Ein gelungener Erstkontakt gilt als Türöffner und schafft Verhaltenssicherheit.
- ... Blickkontakt halten. Wir fühlen uns ernst genommen und respektiert, wenn unser Gegenüber uns im Gesprächsverlauf ansieht. Mit Blickkontakt ist übrigens kein tiefer Blick in die Augen gemeint. Das wirkt unangemessen und distanzlos.

O wie offen

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

- ... Interesse an den Belangen der Kollegen zeigen. Das drückt sich vor allem durch intensives Zuhören und interessiertes Nachfragen aus. Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter hat ersichtliche Schwierigkeiten dabei, sein Aufgabenpaket abzuarbeiten. In dieser Situation sollte der Teamleiter nicht einfach raten, was der Grund dafür sein könnte. Statt dessen sollte er nachfragen und zuhören. So zeigt er Offenheit und Interesse für die Belange seines Gegenübers. Er beweist das notwendige Einfühlungsvermögen, um eine Vertrauensbeziehung zu erhalten, die Problemlösungen 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 in Stresssituationen wie Meinungsverschiedenheiten 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 Konflikte verursachen.
- ... das Gespräch als Mittel zur positiven Beziehungsgestaltung nutzen. Über Gespräche erfahren wir, was der Kollege wirklich über eine strittige Sache denkt. Doch dazu gehört eine gewachsene Vertrauensbeziehung. Die Beteiligten müssen sie schon im Vorfeld aufgebaut haben – auch durch Gespräche, die nicht problemorientiert sind.
- ... andere informieren 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 zuvor aufgebaute 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 Schmidt braucht bei Problemen nur zu mir zu kommen" werden keine Konflikte gelöst. Besser ist es, wenn ein Kollege den anderen aus eigenem Antrieb aufsucht, um den Konflikt zu bereinigen. Aktives Handeln heißt für ihn in diesem Zusammenhang: "Ich tue es wegen mir, nicht wegen ihm." Überzogener Stolz, der dazu führt, nicht auf den anderen zuzugehen, ist dabei kontraproduktiv.
- ... in der Lage sind, auf Realitäten angemessen zu reagieren. Ein Teammitglied bemerkt, 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 des Gegenübers entsteht ein Dialog. Dieser Dialog schafft neue Realitäten. Aktives Handeln heißt deshalb: auf vorhandene Realitäten aktiv reagieren, um damit neue Realitäten zu schaffen. Nur so können Menschen Zustände der Unzufriedenheit verändern.

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

FOKA kann als nützliches Controllinginstrument für das eigene Verhalten dienen. "Habe ich mich FOKA verhalten?" Das kann jeder selbst überprüfen. Zu einer Antwort führt die Selbstwahrnehmung gemeinsam mit den beobachteten Reaktionen der Teamkollegen. Weicht das eigene Verhalten vom gewünschten Verhalten ab, kann der Betreffende umgehend versuchen, es zu korrigieren und zu verändern. Unerwünschtes Verhalten zu bemerken, ist oft schon die halbe Miete.

Beispiel aus dem Coachingprozess

Ein Praxisbeispiel aus einem Coachingprozess soll die Anwendung und den Nutzen von FOKA illustrieren:

In einer Maschinenbaufirma wurde FOKA im Rahmen eines Klausurtags auf Teamebene eingeführt. Die Teammitglieder empfanden die Methode als grundsätzlich einleuchtend und zeigten sich bereit, aktiv am Prozess mitzuarbeiten und sich bewusst nach ihren darin gewonnenen Erkenntnissen zu verhalten.

Unterstützend wurden im Unternehmen Plakate mit den Kernaussagen von FOKA gedruckt und ausgehängt (Bild 5). Von da an versuchten alle Mitarbeiter, sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten FOKA zu verhalten. Nach Ablauf eines vereinbarten Zeitraums fand ein Meeting mit allen Beteiligten statt, der Coach erkundigt sich nach den Erfahrungen.

Das Ergebnis war verblüffend: Die Beteiligten fanden, dass sich das Klima in ihren Teams verbessert habe. Sie bewerteten die Zusammenarbeit im Team im Vergleich zu früher als harmonischer.

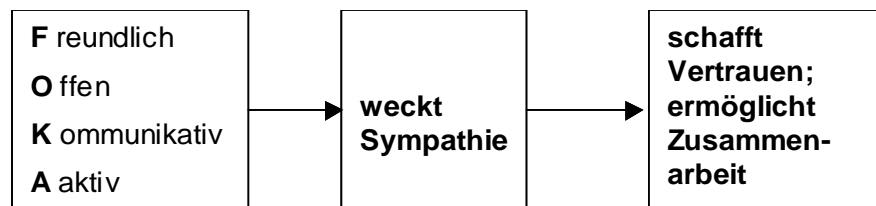


Bild 5: Inhalt eines Plakats in einem Unternehmen.

Der Wunsch nach sozialkompetenten und emotional intelligenten Kollegen und Führungskräften ist hoch. Die Hilflosigkeit, diese sogenannten weichen Faktoren greifbar und konkret zu machen, mindestens genauso. Mit FOKA liegt eine kleine aber sehr anspruchsvolle Methode für professionelle Mitarbeiter und Teams vor, die es ermöglicht, 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!