

## Emotionale Intelligenz: Meta-Fähigkeit für erfolgreiche Zusammenarbeit

von Jörg Meyer

Spätestens mit Daniel Golemans Buch "EQ<sup>2</sup> - Der Erfolgsquotient" hat das Thema "Emotionale Intelligenz" im Berufsleben Einzug gehalten. Sie wird als eine Meta-Fähigkeit verstanden, die darüber entscheidet, wie der Mensch seine vielfältigen Einzelfähigkeiten zu nutzen versteht. Das gilt auch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Projekt.

Goleman schreibt dazu: "Es sind nicht nur Fachkenntnisse, durch die sich die Asse auszeichnen, sondern Teamarbeit, meint Lyle Spencer Jr. Direktor für internationale Forschung und Technologie bei Hay/McBer in Boston. Die allerbesten sind bereit, bis in die Nacht hinein zu arbeiten, um ihren Kollegen zu helfen, ein Projekt zu Ende zu bringen, und wenn sie Möglichkeiten zur Vereinfachung entdecken, teilen sie sie ihnen mit, statt sie für sich zu behalten. Sie konkurrieren nicht – sie kooperieren." (Goleman, Daniel: EQ<sup>2</sup> - Der Erfolgsquotient. München 2000, S.51)

Der folgende Beitrag soll die Bedeutung der emotionalen Intelligenz für eine erfolgreiche Projektarbeit vermitteln. Zu diesem Zweck werden zwei Fragen untersucht:

- Woran zeigt sich emotionale Intelligenz in der Projektarbeit?
- Weshalb ist emotionale Intelligenz ein Erfolgsfaktor für gelingende Projektarbeit?

### Die Bedeutung der emotionalen Intelligenz

Mittlerweile scheint es unbestritten, dass Projekte selten an fehlender fachlicher Kompetenz scheitern. Vielmehr kranken sie unter anderem daran, dass die Beteiligten die komplexen Zusammenhänge innerhalb des Projekts nicht ausreichend bewältigen. Diese Komplexität findet sich verstärkt auf der zwischenmenschlichen Ebene wieder.

Emotionale Intelligenz sorgt im Idealfall dafür, dass Menschen Gefühle auf angemessene und wirksame Weise zum Ausdruck bringen, damit sie für ihre gemeinsamen Ziele reibungslos zusammen arbeiten können.

### Fünf grundlegende Fähigkeiten

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

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

Dazu gehört

1. das Erkennen der eigenen Emotionen
2. die Fähigkeit, Emotionen sinnvoll zu handhaben (sich selbst zu beruhigen, Ängste und Gereiztheit abzubauen)
3. die Fähigkeit, Emotionen in die Tat umzusetzen, sie in den Dienst eines Ziels zu stellen, über emotionale Selbstbeherrschung zu verfügen

Diese Gruppe umfasst das gesamte emotionale Selbstmanagement und ist Voraussetzung für die interpersonelle Fähigkeit. Mitarbeiter, die nur über eingeschränkte intrapersonelle Fähigkeiten verfügen, neigen dazu, das Verhalten anderer fehlerhaft zu deuten, zu übersehen oder übersteigert wahrzunehmen.

## **Die interpersonelle Intelligenz – die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung**

Dazu gehört

4. Empathie (wissen, was andere fühlen)
5. soziale Kompetenz (die Fähigkeit, mit Emotionen anderer umzugehen, Beziehungsmanagement)

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

Doch was bedeutet das für die Projektarbeit? Inwiefern profitieren Projekte von Mitarbeitern, die über eine ausgeprägte emotionale Intelligenz verfügen? Anhand dreier Thesen soll der konkrete Nutzen für das Projektmanagement erläutert 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 damit verbundene Risiko braucht erfolgreiches Projektmanagement Mitarbeiter mit einer kalkulierten Risikobereitschaft, die Risiken in angemessener Art und Weise begegnen.

#### **Zwei problematische Mitarbeitertypen**

Oft begegnet man in der Projektarbeit zwei Mitarbeitertypen:

- Der eine geht mit einer Art Vollkaskomentalität an die Projektarbeit heran und glaubt, jegliches Risiko 100%-ig ausschließen zu können. Wenn die Realität zeigt, dass Projekte anders laufen als geplant, gerät dieser schnell in Panik und wird dadurch handlungsunfähig.
- Praxisbeispiel: Es zeigt sich, dass ein geplanter Termin nicht gehalten werden kann. Der Mitarbeiter beginnt, hektisch zu werden. Das äußert sich auch im Umgang mit seinen Kollegen. Mit blindem Aktivismus wird versucht, den geplanten Termin unter allen Umständen zu halten. Die Konsequenz seines Handelns in dieser schwierigen Situation ist für diesen Mitarbeitertyp nicht mehr erkennbar. Durch den eingegangenen Blick gerät das Erreichen des nächsten Meilensteins bzw. das Gesamtziel des Projekts aus dem Fokus.
- Der zweite Mitarbeitertyp nimmt die Risiken des Projektmanagements 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. Der Mitarbeiter verhält sich eher gleichgültig nach dem Motto: "Was stört schon ein nicht eingehaltener Termin?" Er überlegt nicht, welche Konsequenzen sich aus der Verzögerung für den weiteren Projektverlauf ergeben, und erarbeitet keine Steuerungsmechanismen, die weitere Störungen verhindern sollen.

#### **Der emotional intelligente Mitarbeiter**

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

Emotional intelligente Mitarbeiter suchen nach Wege, diese Ungewissheit zu verringern. 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. Der emotional intelligente Mitarbeiter verhält sich jedoch zielführend. Er prüft schnellstmöglich, ob der Termin unter bestimmten Voraussetzungen doch zu schaffen ist. Erscheint ihm die Verzögerung unvermeidbar, überlegt er, welche Konsequenzen sie hat und ergreift Maßnahmen, die das berücksichtigen. Dann analysiert er die Ursache für die Verzögerung und sorgt im Idealfall dafür, dass der Fehler kein zweites Mal auftritt.

### **Eigene Emotionen handhaben**

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

#### Emotional intelligente Mitarbeiter

- finden in ihrer Aufgabe Sinnerfüllung und sind demnach ohne äußere Anreize motiviert. Dieser Mitarbeiter empfindet seine Aufgabe als so herausfordernd, dass er sich in die Lösung "festbeißt". Er übernimmt die Verantwortung und fühlt sich dem Projekt verpflichtet.
- richten sich beim Treffen von Entscheidungen an den zentralen Projektzielen aus und wissen um die Konsequenzen. Ein Beispiel: Ein Projektmitarbeiter weiß, dass seine Forderung nach mehr Zeit für Qualität Auswirkungen auf die weiteren Ressourcen hat. Er wägt seine Interessen mit den betroffenen anderen Interessen ab.
- suchen von sich aus nach Lösungsmöglichkeiten, um das Projektziel zu erreichen. So, wie in diesem Fall: Das Projekt stockt. Die Projektmitarbeiter machen aber nicht automatisch die widrigen Umstände verantwortlich und klären erst einmal die Schuldfrage, sondern versuchen, sich konstruktiv an der Suche nach 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. Das äußert sich etwa bei der Koordination von Sach-, Termin- und Kostenzielen und dem Abgleich der Interessen von Abteilungen oder Mitarbeitern im Projektteam, die verschiedene Arbeitsansätze verfolgen. Oft entstehen daraus handfeste Streitereien. Ursache ist, dass es den Projektbeteiligten nicht gelingt, sich in ihr 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 schneller.

Durch diese eingeschränkte Blickrichtung wird das Projektziel insgesamt in Frage gestellt.

Voraussetzung für die Zielerreichung ist, dass alle Zielkomponenten aufeinander abgestimmt werden und gleichermaßen umgesetzt werden können.

Hier einige Beispiele dafür, wie emotional intelligente Mitarbeiter in der Zusammenarbeit mit anderen agieren:

#### Emotional intelligente Mitarbeiter

- zeigen Interesse und Einfühlungsvermögen. Sie unterstützen andere, weil sie deren Beweggründe nachvollziehen können und wissen, dass andere Meinungen zur Projektzielerreichung notwendig sind. Sie wissen um die eigenen Mängel und erkennen die Leistungen und Stärken anderer an. Sie unterstützen ihre Projektkollegen.
- finden Lösungen für die Wünsche von Kunden. Ein Beispiel: 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.

- bemühen sich, Zufriedenheit und Loyalität aller Projektbeteiligten zu steigern. Ein guter Projektleiter versteht sich als Dienstleister für sein Team. Seine Fragestellung lautet: "Wie kann ich meinem Team den Rücken freihalten, damit sie Aufgabe x termingerecht erledigen können?" Mit diesem Dienstleistungsverständnis zeigt er, dass er sich um seine Mitarbeiter kümmert.
- verstehen Vielfalt und Unterschiedlichkeit als Chance und schaffen eine Arbeitsumwelt, in der sich unterschiedliche Fähigkeiten und Sichtweisen entfalten können – so, wie in diesem Beispielfall: Mitarbeiter aus Produktion, Entwicklung, Vertrieb und kaufmännischem Bereich haben unterschiedliche Blickrichtungen und Wertigkeiten. Die Projektleitung weiß das und bringt die einzelnen Interessensgruppen gezielt miteinander ins Gespräch. Dabei versucht sie, den Nutzen der Andersartigkeit für das Projektziel zu verdeutlichen, nach der Devise: "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 der sozialen Kompetenz. 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. Diese ist dabei kein sozialpädagogischer und wenig greifbarer Modebegriff, sondern eine pragmatische Notwendigkeit und Sozialkompetenz das Handwerkszeug für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Dies heißt konkret:

#### Emotional intelligente Mitarbeiter

- nehmen stets an, dass ihre Kollegen in ihrem Fach genauso gut sind wie sie selbst. Sie vertrauen ihnen. Dies setzt allerdings voraus, dass sie sich selbst vertrauen – also selbstbewusst und zielorientiert arbeiten, anstatt sich in einem kuscheligen Projektteam zu verstecken. Ein geschickter Projektleiter kann dieses Vertrauen fördern, indem er im Kick off-Meeting die Funktion und die Wichtigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters genau erläutert. "In diesem Team ist niemand zufällig. Jeder hat eine Funktion, die für das Projekt dringend notwendig ist. Dies will ich Ihnen an jedem Ihrer Teamkollegen verdeutlichen. Beginnen wir mit Herrn ..."
- versuchen, aktiv Erfolgserlebnisse in der Zusammenarbeit zu vermitteln. Sie bemühen sich um ein positives Image des Teams und lassen, wenn sie Anerkennung erfahren, andere daran teilhaben. So schaffen sie Teamidentität und Engagement. Ein Beispiel: Ein Meilenstein wurde erfolgreich erreicht. Anstatt sofort zur Normalität zurückzukehren, wird es als Erfolg verbucht und gewürdigt. Dies geschieht in Form von anerkennenden Worten für die gemeinsame Leistung und wird so konkret wie möglich formuliert, etwa: "Wie Sie dieses Problem angegangen sind war schon beachtlich."
- ermutigen zu Auseinandersetzung und freimütiger Diskussion. Sie gehen mit schwierigen Menschen und Situationen konstruktiv und taktvoll um. Mögliche Konflikte entdecken sie frühzeitig, sprechen Meinungsverschiedenheiten offen an und tragen zur Deeskalation bei. Sie streben Lösungen an, bei denen sich alle Beteiligten als Gewinner fühlen. Eine gute Projektleitung ist an allen Meinungen zur Problemsituation interessiert. Auch kritische und unpopuläre Stimmen gehören dazu. Meinungsverschiedenheiten dienen der qualitativen Verbesserung des Ist-Zustands und sind somit sinnvoll: "Querdenker erwünscht."
- treten ungeachtet ihrer Position vor, um Verantwortung zu übernehmen. Wurde ein Fehler entdeckt, stehen die Verantwortlichen zu ihrem Vorgehen und bestreiten nicht jegliche Beteiligung.
- erkennen die Notwendigkeit für Prozesse und Entwicklung und räumen Hindernisse weg. Die einzelnen Projektmitarbeiter akzeptieren, dass sich ein neues Projektteam erst finden muss und es am Anfang der Zusammenarbeit zu Reibereien kommt. Diese werden aktiv bewältigt und nehmen im Laufe des Prozesses schnell ab.

Grundsätzlich erachtet der emotional intelligente Mitarbeiter die Meinung des Gegenübers als hilfreich und nützlich. Er versucht, diese Meinung nachzuvollziehen. Erst dann kann eine Interpretation und eine Beurteilung im Hinblick auf deren Nützlichkeit im Sinne der Zielerreichung erfolgen.

## 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 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", prophezeit Goleman (S. 383) Diese Aussage lässt sich uneingeschränkt auf die Projektarbeit übertragen.

Die gute Nachricht zum Schluss lautet: Emotionale Intelligenz, in der Unterscheidung zum IQ, ist eine Fähigkeit und Fähigkeiten können erlernt und weiterentwickelt werden.