

Die Zeitschrift  
für mittelständische  
Unternehmer und  
Führungskräfte

HelfRecht  
*methodik* 3/2016



**Hat seinen Weg gefunden:  
Eric Philippi entschied sich  
bei Planungstagen für eine  
Karriere als Musiker (S. 8)**

**Hauptsache Gesundheit:  
Führungskraft beginnt im  
Kopf – übernehmen Sie  
die Verantwortung (S. 19)**



*Emotionen spielen bei Entscheidungen, in der Kommunikation und bei der Motivation eine wichtige Rolle. Wichtig ist, die Emotionen anderer Menschen zu erkennen, richtig zu interpretieren und intelligent mit ihnen umzugehen.*

# Mehr Gefühl für Gefühle



von Markus Hornung

Leidenschaft und Begeisterung, welcher Chef wünscht sich das nicht von seinen Mitarbeitern? Gleichzeitig sollen sie aber immer sachlich bleiben. Rational entscheiden und argumentieren. Also möglichst unemotional handeln, denn das gilt als professionell. Nur: Leidenschaft und Begeisterung – wie soll das gehen ohne Emotionen?

Ganz gleich, ob wir uns im Business oder im privaten Umfeld bewegen: Emotionen lassen sich nicht unterdrücken. Sie beeinflussen unsere Entscheidungen im Unterbewusstsein, noch bevor wir sie – im Nachhinein – rational rechtfertigen. Mit Emotionen haben wir auch längst Kommunikationssignale gesendet und gelesen, lange bevor wir „sachlich“ darüber sprechen. Deshalb brauchen wir nicht mehr Sachlichkeit, sondern mehr emotionale Intelligenz, das heißt: einen professionellen Umgang mit Emotionen.

Wie also können wir mehr emotionale Intelligenz entwickeln, auch und gerade für den Arbeitsalltag?

## **1. Signale wahrnehmen – auch die unbewussten**

Der Kundenberater in einer deutschen Bankfiliale ist verunsichert: Sein Kunde ärgert sich offensichtlich über eine Gebührenänderung – und er weiß nicht, wie er nun am besten reagiert. Die Verstimmung übergehen und direkt zum nächsten Thema überlenken? Sich entschuldigen? Aber wofür genau?

Es ist eine Situation, wie sie so oder ähnlich jeden Tag in vielen Büros und Verkaufsräumen vorkommt; und ein typisches Beispiel dafür, warum die meisten wohl lieber sachlich bleiben würden und das auch von ihrem Umfeld erwarten. Denn solche Emotionen sind unangenehm, und wir würden die Konfrontation damit gerne vermeiden. Wie also lässt sich der Ärger des Gegenübers beenden? Lässt er sich überhaupt einfach beenden?

Hier hilft es, sich die klassische Rolle von Emotionen als Kommunikationssignale bewusst zu machen. Sie werden als solche vom Unterbewusstsein gesteuert: Das Unterbewusstsein nimmt hunderttausend Mal mehr Informationen auf, als wir bewusst wahrnehmen könnten. Es sammelt Informationen, ordnet sie ein, vergleicht und bewertet sie. Und es entscheidet auf dieser Basis, ob es Signale sendet – etwa hier in Form der Emotion Ärger. Damit es aufhört, dieses Signal weiter zu senden, muss es also sicher sein, dass es angekommen ist und verstanden wurde.

Viele haben den Impuls, dies einfach zu ignorieren. Das ist zwar verständlich, weil ein ärgerliches Gegenüber eben unangenehm ist. Doch der Effekt ist der gleiche, wie beim Auto einfach die Anzeigenlampen für Öl und Benzinstand zuzukleben – man übergeht das Signal, aber der Zustand mit seinen Konsequenzen bleibt. Das Unterbewusstsein des Verärgerten muss aber erkennen, ob der andere die Signale wahr-

nimmt, sonst wird es diese noch verstärken. Der erste emotional intelligente Schritt ist hier also, dem verärgerten Gegenüber die volle Aufmerksamkeit zu widmen, ihn anzusehen und ihm zuzuhören. So lässt man ihn und sein Unterbewusstsein spüren, dass die Signale ankommen. In vielen Fällen erreichen wir damit sogar schon eine erste Abschwächung der Emotion.

## 2. Die Emotionen direkt ansprechen

Der verärgerte Kunde in der Bankfiliale hat nun das Gefühl: Er wird wahrgenommen. Damit ist aber für ihn noch längst nicht klar, was genau bei seinem Kundenberater angekommen ist. Im zweiten Schritt also müssen wir das dem emotionalen Kunden verdeutlichen – indem wir die Emotion direkt ansprechen. Das ist nicht wirklich schwer, es ist nur ungewohnt.

„Aber es ist doch selbstverständlich, dass der Kunde hier ärgerlich ist. Das sieht doch jeder“, dieser Einwand ist ein Irrtum, denn leider gibt es in der zwischenmenschlichen Kommunikation keine Selbstverständlichkeiten. Wenn in der Landeanflugs-Kommunikation der Fluglotse durchgibt: „Landebahn Süd von Westen kommend“, und der Flugkapitän zurückgeben würde: „Verstanden“ – würde das längst nicht aus-

reichen. Die Übertragungstechnik hat wohl funktioniert, aber was genau hat der Pilot verstanden? Der Fluglotse muss sich ganz sicher sein. Deshalb ist die einzig akzeptierte Rückmeldung in diesem Fall: „Verstanden, Landebahn Süd von Westen kommend.“ Nur dann weiß der Fluglotse, welche Botschaft beim Kapitän angekommen ist, und, hier ganz wichtig, muss keine weiteren Nachfragen stellen.

Für den verärgerten Kunden in der Bank gilt das Gleiche. Missverständnisse sind eine normale Erscheinung in der Kommunikation. Für einen emotional intelligenten Umgang miteinander bedeutet das: Sprechen Sie die Emotion direkt an, die Sie wahrgenommen haben. So kann der Kunde erkennen, ob das, was er gesendet hat – bewusst und unbewusst – auch verstanden wurde.

## 3. Diese Emotionen annehmen und akzeptieren

Nun hat sich im allgemeinen Sprachgebrauch eine Eigenart eingebürgert, die im Umgang mit Emotionen wenig vorteilhaft ist: „Ich sehe, dass Sie verärgert über die neuen Gebühren sind, aber ich kann sie nicht ändern.“ Fast automatisch fügen wir ein „aber“ ein. Andere typische Fälle:

*Emotionen lassen sich nicht unterdrücken: Wenn Menschen miteinander agieren, sind immer auch Gefühle mit im Spiel.*



- Ich freue mich über den zweiten Platz, aber Herr Meier hat den ersten nicht verdient.
- Ich bin mit Ihren Leistungen sehr zufrieden, aber es gibt einige Dinge, die ich mir anders wünschen würde.
- Du hast Recht, aber ich sehe das anders.

So ein „aber“ relativiert die vorangegangene Anerkennung und wird negative Emotionen noch verstärken. Wenn wir die Emotionen des Gegenübers aufrichtig verstehen und anerkennen wollen, haben wir bessere Alternativen: Wir benutzen stattdessen „und“. Oder setzen einfach einen Punkt zwischen die Sätze: „Ich sehe, dass Sie verärgert über die neuen Gebühren sind. Ich kann sie nicht ändern.“ In den Beispielen klingt das so:

- Ich freue mich über den zweiten Platz. Herr Meier hat den ersten nicht verdient.
- Ich bin mit Ihren Leistungen sehr zufrieden, und es gibt einige Dinge, die ich mir anders wünschen würde.
- Du hast Recht. Ich sehe das anders.

Der Unterschied ist deutlich.

#### 4. Wert-Schätzung: Was ist dem anderen wichtig?

Wer es schafft, die Werte des anderen aus seinen Emotionen herauszulesen und anzusprechen, beweist, dass er den anderen wirklich verstanden hat. Dann wird dieser das Signal der Emotion abschalten können – und tatsächlich sachlich werden.

Emotionen hängen immer mit der meist unbewussten Ebene der Werte zusammen. So entsteht die Emotion Ärger, wenn ein Wert missachtet wird. Der eine ärgert sich vielleicht, wenn sein Partner zu spät zur Verabredung kommt, weil ihm grundsätzlich Wertschätzung der Person wichtig ist und diese sich für ihn in Pünktlichkeit äußert. Einem anderen ist dies weniger wichtig, er wird sich kaum darüber ärgern – oder gar selbst unpünktlich sein. Dieser Zusammenhang zwischen Emotion und Werten ist den wenigsten bekannt. Schwierig wird das vor allem auch deshalb, weil dem anderen diese Werte in aller Regel keineswegs bewusst sind. Nachfragen hilft daher kaum weiter. Emotional intelligent ist es, die Werte des anderen zu erkennen

### Emotionale Killerphrasen

Wenn sich das Gegenüber ärgert, haben viele den Impuls: ignorieren. Ein anderer Reflex: beschwichtigen. Beides ist ungünstig. Sätze, die Sie im Umgang mit Emotionen besser vermeiden sollten:

- Bleiben wir doch mal sachlich!
- Lassen Sie uns bitte professionell bleiben!
- Du brauchst keine Angst zu haben.
- Machen Sie doch aus einer Mücke keinen Elefanten.
- Das wird schon wieder!
- Das Leben geht weiter!
- Die Zeit heilt alle Wunden!
- Das ist doch nicht so schlimm!
- Nun beruhigen Sie sich erst einmal!
- Jetzt regen Sie sich nicht so auf.
- Es hätte schlimmer kommen können.
- Jetzt halten Sie doch mal den Ball flach!
- Führen Sie sich doch nicht so unprofessionell auf!

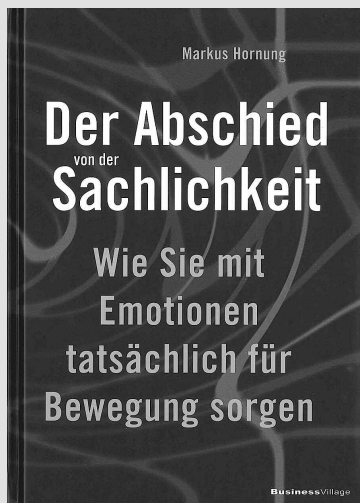
und aus seiner Sprache herauszulesen. Oft gibt er sogar eindeutige Hinweise darauf: „Das ist mir zu kompliziert“ – vermutlich ist der Wert Einfachheit. „Das dauert mir jetzt zu lange“ – Schnelligkeit. Der nächste Schritt zu emotionaler Intelligenz ist also, die Werte des anderen zu erkennen und anzusprechen.

### Emotionale Intelligenz lässt sich lernen und üben

All diese Einzelschritte zur emotionalen Intelligenz sind nicht kompliziert. Manche machen das ganz automatisch – oft sind sie in zwischenmenschlichen Fragen sehr erfolgreich oder besonders feinfühlig. Andere müssen sich die Zusammenhänge erst bewusst machen. Jedenfalls gilt hier: Anders als rationale Intelligenz lässt sich die emotionale Intelligenz erlernen und üben. Oft mit verblüffendem Erfolg! ■

*Markus Hornung entwirft als Berater, Trainer und Vortragsredner emotional intelligente Konzepte für Führung, Vertrieb und überhaupt den Umgang miteinander im Business. Er ist Mitgründer und Vordenker des Beratungsunternehmens EQ Dynamics ([www.eqdynamics.de](http://www.eqdynamics.de)).*

### Zum Weiterlesen



Markus Hornung: **Der Abschied von der Sachlichkeit. Wie Sie mit Emotionen tatsächlich für Bewegung sorgen.** Verlag Business Village, Göttingen 2015, 311 Seiten, 24,80 Euro. ISBN: 978-3-86980-302-9