

Zwischenmenschliche Beziehungen besser verstehen

Emotionale Intelligenz als Booster der agilen Transformation

Emotionale Intelligenz ist eine zentrale Fähigkeit, die Führungskräfte auszeichnet. Führungskräfte, die über eine hohe emotionale Intelligenz verfügen, sind in der Lage, ihre eigenen Emotionen zu erkennen und zu steuern. Dieser Artikel untersucht die Rolle der emotionalen Intelligenz bei der Unterstützung der agilen Transformation.

Von Andrea Egli

Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, Gefühle und zwischenmenschliche Beziehungen richtig einzuschätzen und diese in die eigenen Handlungen einfließen zu lassen. David Goleman hat vier Kompetenzbereiche der emotionalen Intelligenz beschrieben:

- **Selbstwahrnehmung:** Die Selbstwahrnehmung unterstützt dabei, die eigenen Emotionen wahrzunehmen und zu verstehen.
- **Selbstmanagement:** Mit dem Kompetenzbereich des Selbstmanagements wird die Kontrolle der eigenen Emotionen und Handlungen bezeichnet.
- **Einfühlungsvermögen:** Das Einfühlungsvermögen ermöglicht das Wahrnehmen und Verstehen der Emotionen von anderen Personen.
- **Beziehungsmanagement:** Zwischenmenschliche Beziehungen werden verstanden und können zielgerichtet beeinflusst werden.

In der Praxis zeigt sich die emotionale Intelligenz als eine Schlüsselkomponente in der agilen Transformation.

Emotionale Intelligenz in der agilen Transformation

Die agile Transformation ist die Antwort auf die schnellen Veränderungen auf dem Markt, welche durch die Digitalisierung beschleunigt werden. Bei den schnellen Veränderungen und den unvorhersehbaren Entwicklungen ist der Erfolg eines Unternehmens nicht nur von den technologischen Entwicklungen abhängig. Eine



Emotionale Intelligenz unterstützt die Teammitglieder dabei, flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

häufige, unterschätzte Schlüsselkomponente ist die emotionale Intelligenz. In der agilen Transformation kann diese folgendermassen unterstützen:

Teamdynamik

Arbeiten emotional intelligente Personen in einem Team, dann ist die Zusammenarbeit besser. Denn die Teammitglieder sind in der Lage, die eigenen Emotionen und die Emotionen von anderen Personen zu erkennen, zu verstehen und dadurch auf das Gegenüber besser einzugehen. Das hilft dabei, Konflikte proaktiv zu lösen und die Kommunikation zu verbessern. Da sich die Teammitglieder voneinander verstanden fühlen, haben sie eine Vertrauensbasis. Die Vertrauensbasis zwischen Team und Führungskraft unterstützt wiederum die Veränderungsbereitschaft. Denn die Teammitglieder vertrauen darauf, dass die Führungskraft die Veränderungen im besten Interesse des Teams gestaltet. Das Vertrauen hat zudem einen positiven Einfluss auf die Arbeitskultur. In einer positiven Arbeitskultur unterstützen sich die Teammitglieder in schwierigen Zeiten, halten zusammen

und lösen Probleme gemeinsam. Das reduziert den empfundenen Stress, da Probleme offen angesprochen und proaktiv gelöst werden können.

Flexibilität

Agile Transformationen benötigen eine Veränderung in der Arbeitsweise und im Denken. Emotionale Intelligenz unterstützt die Teammitglieder dabei, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, das Verhalten anzupassen und souverän mit Unsicherheiten umgehen. Haben Teammitglieder und die Führungskraft eine hohe Selbstwahrnehmung, dann können sie flexibel auf Veränderungen reagieren. Denn sie verstehen ihre emotionalen Reaktionen und können diese regulieren.

Veränderungen lösen Stress aus, weil wir von unseren Gewohnheiten abweichen. Das unterbricht die im Gehirn verankerten Muster, was die Ursache der Stressreaktion ist. Zusätzlich benötigen Veränderungen das Erlernen von neuen Fähigkeiten. Das kann zusammen mit dem entstandenen Stress zu einer kognitiven Überlastung führen. Emotional intelligente Menschen

Die wahre Reform steht uns noch bevor

In den «BVG-Kassen» wird der vom Gesetzgeber vorgegebene Umwandlungssatz mit undurchsichtigen Umverteilungskanälen und Verrechnungen finanziert. Was der Gesetzgeber mit einem fixen BVG-Umwandlungssatz bezwecken möchte und was deren Auswirkung auf die Pensionskassen und somit das Verhalten auf den Stiftungsrat und am Ende auf die Versicherten ist, sieht man.

Der Umwandlungssatz ist Thema Nummer 1, und es scheint niemand glücklich zu sein, weder über die aktuelle Situation noch über das, was kommen wird, zumal viele in der überobligatorischen Vorsorge versichert sind. Und nun muss man auch noch über etwas abstimmen, das grundsätzlich im Selbstbestimmungsrecht der einzelnen Pensionskassen sein sollte. Vielmehr sollten Gesetze entschlackt und unsinniger Ballast, der die Autonomie jeder Pensionskasse einschränkt, abgeworfen werden – Freiheit befreit! Freiheit bedeutet aber auch, Verantwortung in vollem Umfang zu übernehmen, wobei der Markt sicher auch noch etwas beisteuern wird. Eine Reform ist nötig, aber nicht so.

Wichtige Themen wie etwa die aktuelle Diskriminierung von Frauen in der BVG, die vielfach unter den normalen Lebensumständen nicht den vom Gesetzgeber gedachten linearen beruflichen Werdegang haben, müssten in der Schweiz längst gelöst sein. Auch ohne Abstimmung. Dazu zählt auch der bessere Schutz für mehrfachtägige Personen.

Stattdessen hängt man es noch an die grosse Glocke, dass nur mit dem «Ja» der bereits überfällige notwendige Fortschritt für gering-, teilzeit- und mehrfachbeschäftigte Personen kommt. Der ganze Lärm lenkt davon ab, dass uns die wahre Reform noch bevorsteht. Wir sollten uns von der Illusion befreien und Gesetze entsprechend anpassen.

Wieso nicht einen Leistungsprimat bei den Risikoleistungen fix im BVG einführen? Fortschritt ist meiner Meinung nach mehr als die Umsetzung längst überfälliger Massnahmen. Aktuell haben wir keine andere Wahl als «Ja» oder «Nein» zu stimmen – aber die Hoffnung stirbt bekanntlich zuletzt, und ein Nein ist immer ein Rückschritt.

Ralph Büchel ist Geschäftsleiter von Caveris. Neben der Ausbildung zum Treuhänder mit eidg. Fachausweis ist er Sozialversicherungsfachmann mit eidg. Fachausweis und diplomierter Sozialversicherungsexperte. Als versierter Fachspezialist berät er internationale Firmen bei sozialversicherungsrechtlichen Unterstellungsfragen. Bekannt ist er als Autor, Co-Autor und Lektor.



haben Techniken im Umgang mit Stress entwickelt, mit denen sie diesen bewältigen können. Das ermöglicht ihnen einen besseren Umgang mit Rückschlägen, da sie in der Lage sind, ihre Emotionen zu managen und sich auf ihre Stärken zu konzentrieren. Dadurch gelingt es ihnen, die mit den in der agilen Transformation einhergehenden Veränderungen zu managen und einen proaktiven Umgang mit den Veränderungen zu gestalten.

Motivation

Führungskräfte mit einer hohen emotionalen Intelligenz sind in der Lage, die Mitarbeitenden für die agile Transformation zu motivieren und zu begeistern. Sie unterstützen diese, indem sie deren Bedenken und Emotionen berücksichtigen, ihnen Orientierung bieten und ein unterstützendes Umfeld schaffen. Mitarbeitende beteiligen sich motivierter an einem Transformationsprozess, wenn sie den Sinn dahinter verstehen und ihre Bedürfnisse in der Transformation berücksichtigt werden. Emotional intelligente Führungskräfte erkennen solche Bedürfnisse besser und können darauf reagieren. Damit fördern sie die positiven Emotionen bei den Mitarbeitenden und erhöhen gleichzeitig die Resilienz der Teammitglieder gegenüber Rückschlägen.

Kundenorientierung

Ein Hauptziel der agilen Transformation ist, das Feedback der Kund*innen schneller in die Produkte oder Dienstleistungen zu integrieren. Mitarbeiter*innen mit einer hohen emotionalen Intelligenz verstehen die Bedürfnisse der Kundschaft besser und nutzen Feedback proaktiv, um das Produkt zu verbessern. Sie sind in der Lage, eine emotionale Bindung aufzubauen und dadurch die Kundenbindung an das Unternehmen zu stärken. Bei der agilen Transformation unterstützen die Mitarbeiter*innen die Partizipation der Kund*innen an der Veränderung. Auftretende Probleme können besser gelöst werden, was die Kundenzufriedenheit steigert.

Förderung der emotionalen Intelligenz

Wie in dem Artikel beschrieben, kann die emotionale Intelligenz die agile Transformation auf unterschiedliche Weise unter-

stützen. Die emotionale Intelligenz lässt sich durch gezielte Übungen verbessern. Dazu vier Beispiele:

- **Selbstreflexion:** Eine regelmässige Reflexion der eigenen Emotionen fördert die Selbstwahrnehmung. Dazu kann ein Tagebuch genutzt werden. Fragen für die Selbstreflexion könnten sein: «Was hat mir heute Energie gegeben?», «Was hat mich heute Energie gekostet?» und «Wie erging es mir dabei?».
- **Achtsamkeitsübungen:** Meditation und Atemübungen fördern das Bewusstsein für die eigenen Gefühle. Zudem entspannen diese Übungen und können den Stress reduzieren. Das erhöht das Selbstmanagement.
- **Empathie entwickeln:** Ein regelmässiger Wechsel der Perspektive fördert die Empathie. Das Versetzen in die Lage einer anderen Person und das Nachvollziehen von deren Gefühlen fördert das Einfühlungsvermögen. Regelmässiges Feedback zur Situation und den Gefühlen der anderen Person einzuholen, trainiert ebenfalls das Einfühlungsvermögen.
- **Resilienz aufbauen:** Resilienz ist ein wichtiger Baustein des Selbstmanagements. Die Resilienz kann durch positive Selbstgespräche gestärkt werden. Kommen in einer schwierigen Situation negative Gedanken auf, dann kann es helfen, positive und konstruktive Selbstgespräche zu führen. Während dieser positiven Selbstgespräche kann man sich einen Dialog mit einer nahestehenden Person vor Augen führen und sich dabei vorstellen, welchen Rat man von dieser erhalten würde. Diese Gespräche können dazu motivieren, dass ein erstes Ziel definiert wird, welches realistisch ist.

Emotionale Intelligenz unterstützt die agile Transformation auf unterschiedlichen Ebenen. Sie stärkt zudem die Mitarbeiter*innen, in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben und proaktiv Probleme zu lösen.



Andrea Egli ist die Gründerin des Unternehmens Rethinkleadership. Als zertifizierter Business Coach unterstützt sie Führungskräfte dabei, die agile Transformation zu gestalten.