

Erfolgreichere Projekte durchführen

Mit emotionaler Intelligenz Diversität fördern



Anke Dorow

Gründerin YUNIKE.de,
Coaching und Consulting für
digitale Transformation

Management Summary

- Der Erfolg eines Projekts hängt von der Fähigkeit des Managements ab, alle Potenziale auszuschöpfen – so auch das Potenzial von Diversität.
- Die Basis für Diversität ist emotionale Intelligenz. Zuerst müssen wir uns mit unserer emotionalen Intelligenz auseinandersetzen, denn diese ist die Basis für Diversität. Anschließend können wir daraus gewinnbringend schöpfen.
- Emotionale Intelligenz setzt sich aus fünf Faktoren zusammen: Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Motivation, Empathie und soziale Intelligenz.
- Bevor wir reagieren, empfinden wir. Diese Gefühle intelligent bei uns selbst sowie unserem Team wahrzunehmen und daraus die bestmöglichen Optionen abzuleiten, zu kommunizieren und gemeinsam umzusetzen, ist ein strategischer Vorteil.
- Wenn Sie wissen, wie Ihr Team tickt und wenn Ihr Team weiß, wie es tickt, verbessern sich automatisch die Zusammenarbeit und die Ergebnisse.

Unsere gesamte Welt befindet sich im Wandel. Alles verändert sich in Sekundenschnelle und in einer Vielfalt und Komplexität, die wir so bisher noch nicht kannten. Wir befinden uns in ständiger Alarmbereitschaft: Statt zu agieren, reagieren wir. Hier stellt sich für jede Führungskraft die Frage, wie sich in all dieser Komplexität innovative Projekte effektiv umsetzen lassen.

Der Erfolg einer Unternehmung hängt dabei sehr von der Fähigkeit des Managements ab, alle Potenziale auszuschöpfen – so auch das Potenzial von Diversität. Die **McKinsey-Studie "Delivering through diversity"** zeigt dazu deutliche Korrelationen:

- 33% höhere Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlicher Profitabilität bei erhöhter Diversität
- 21% größere Wahrscheinlichkeit für eine überdurchschnittliche Unternehmensperformance, wenn auch Frauen im Top-Management vertreten sind

Zuerst müssen wir uns mit unserer emotionalen Intelligenz auseinandersetzen, denn diese ist die Basis für Diversität. Mit emotionaler Intelligenz erlangen Führungskräfte und Teams ein tieferes Verständnis ihrer emotionalen und kognitiven Potenziale und können diese zum Fortschritt des Projekts einbringen.

In diesem Artikel erfahren Sie, wie emotionale Intelligenz Sie dabei unterstützt, Diversität wahrzunehmen, wertzuschätzen und erfolgreich für Ihr Projekt zu nutzen.

Was ist emotionale Intelligenz?



Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle und Emotionen zu erkennen, zwischen ihnen zu unterscheiden und diese Informationen zu nutzen, um das eigene Denken und Handeln zu leiten. (Salovey/Mayer)

Es geht in der Zukunft also darum, sich Ihre eigenen sowie die Einstellungen, Emotionen und Handlungsweisen Ihrer Mitmenschen bewusst zu machen und sich in der zielgerichteten Regulierung dieser zu üben. Ein weiteres Ziel ist es, alle Fähigkeiten, Ressourcen und Kenntnisse gemeinsam zu nutzen und optimal für den Unternehmenserfolg einzusetzen – mit gesunder Selbstwahrnehmung, Motivation, Empathie und sozialer Kompetenz. Das ist gelebte Diversität auf Basis emotionaler Intelligenz.

5 Faktoren emotionaler Intelligenz

Im Jahr 1995 erschien Daniel Golemans Bestseller "EQ. Emotionale Intelligenz". Goleman definiert hier emotionale Intelligenz durch diese 5 Faktoren:

1. Selbstwahrnehmung
2. Selbstregulierung
3. Motivation
4. Empathie
5. Soziale Intelligenz

Anhand dieser fünf Faktoren schildere ich, wie emotionale Intelligenz die Diversität und somit auch den Erfolg von Projektteams fördert und liefere Übungen für Einzelpersonen und Teams.

1. Selbstwahrnehmung – sich selbst wichtig nehmen

Wurden wir in der Erziehung vielleicht ermahnt, uns selbst nicht so wichtig zu nehmen, so fängt emotionale Intelligenz genau hier an. Denn das Bewusstsein über die Vielfalt kann nur entstehen, wenn sich jede:r Einzelne der eigenen Einzigartigkeit bewusst ist. Mit dieser bewussten Selbstwahrnehmung erkennen wir unsere eigenen Stärken und Fähigkeiten und gewinnen Selbstvertrauen. Wenn sich alle im Projektteam bewusst sind, was sie am besten können, lassen sich die verfügbaren Kapazitäten effektiv einsetzen.

Aufmerksamkeit trainieren und fokussieren

Also starten wir mit der Frage: Wie können wir uns selbst besser wahrnehmen?

Einzelübung: Trainiere deine Aufmerksamkeit

Konzentrieren Sie sich für zehn Sekunden auf Ihre Atmung: Atmen Sie ein und aus. Beobachten Sie nur, verändern Sie nichts. Das war einfach, oder? Aber der Muskel der aufmerksamen Selbstwahrnehmung wird nur trainiert, wenn wir ihn nutzen und immer weiter trainieren.

Versuchen Sie nun das Gleiche noch mal für eine ganze Minute. Stellen Sie sich einen Timer. Wiederholen Sie die Übung möglichst täglich. Nach ein bis zwei Wochen steigern Sie sich auf drei Minuten, weitere ein bis zwei Wochen darauf auf fünf Minuten.

Mithilfe dieser Aufmerksamkeitsübung nehmen wir bewusst wahr, was gerade ist. Im Laufe des Trainings stellt sich ein Gefühl von Ruhe und Klarheit ein und genau das bringt uns in die Perspektive des:der Beobachtenden. Eine Perspektive, von der aus wir unsere Gedanken und Gefühle objektiv betrachten und so bewusste nachhaltige Handlungen ableiten können. Zudem hat die Übung einen positiven Effekt auf unser physisches und psychisches Wohlbefinden.

Und nicht nur für Sie selbst ist diese Konzentrationsübung hilfreich: Wie wäre es, wenn Sie das ganze Team ermutigen, sich mehr zu fokussieren?

Teamübung: Fokussieren zu Beginn

Starten Sie Ihr nächstes Projekt-Meeting doch mit einer dreiminütigen Aufmerksamkeitsübung. Die Emotionen, welche die einzelnen Teammitglieder bei Aufmerksamkeitsübungen beobachten, geben Aufschluss über ihre Bedürfnisse. Darüber wird sich jedes einzelne Teammitglied in der Übungsphase klar und kann so bereits für sich persönlich aktiv entscheiden, wie er:sie damit am besten umgehen möchte, anstatt diese vielleicht gar nicht notwendigen Emotionen im Meeting "hochkochen" zu lassen.

Natürlich braucht es eine kreative Arbeitsatmosphäre für erfolgreiche Projekte. Aber all die herausragenden Konzepte nützen nichts, wenn unser Akku leer ist und wir das ignorieren.

Ein wichtiger Fakt ist nicht zu vernachlässigen: Jeder Mensch ist einzigartig. Manche sind morgens am produktivsten, andere erst am Nachmittag. Manche können gut mit schlechten Nachrichten umgehen, andere beschäftigen diese noch lange Zeit. Die einen finden Veränderungen toll, den anderen bereitet das eher Sorge. Jedes Individuum bewertet die äußeren Umstände anders und handelt dementsprechend unterschiedlich.

Ein Meeting sollte jedoch möglichst zielgerichtet ablaufen. Deshalb sollten Sie zu Beginn prüfen, ob alle aufnahmefähig, lösungsinteressiert und handlungsfähig sind. Befinden wir uns beispielsweise im negativen Stressmodus, so kann sich das unter anderem auf folgende Arten zeigen:

- **Brain-Fog:** Es ist schwierig Entscheidungen zu fällen, Termine einzuhalten, sich zu fokussieren oder die richtigen Worte zu finden.
- **Emotionale Taubheit:** Es ist eine Herausforderung, Gefühle wie Freude und Spaß wahrzunehmen. Alles fühlt sich taub an und lähmt die eigene Reaktions- und Denkfähigkeit.
- **Unaufmerksamkeit:** Die eigene Kapazität ist erschöpft und man kann sich nicht mehr konzentrieren. Einfache Anforderungen können sich als extreme Herausforderungen erweisen.

Teamübung: Ampel-Check

Um die Stimmung der Teammitglieder zu Beginn eines Meetings einzufangen, stellen Sie zu Beginn die Frage: "Wie fühlen Sie sich heute?" Anschließend bekommt jedes Teammitglied ein bis zwei Minuten Zeit, um mit Hilfe der Ampelfarben Rot, Gelb und Grün die eigene Stimmung darzustellen.

Beispiel: „Ich fühle mich heute gelb. Gestern Abend bekam ich eine unschöne Nachricht von der Schule meines Sohnes und muss jetzt eine Lösung finden. Zudem habe ich schlecht geschlafen und es heute Morgen nicht zum Sport geschafft. Mein Terminkalender zeigt Überschneidungen, die ich noch lösen muss. Ich freue mich, mit euch an der Lösung von xy in diesem Termin zu arbeiten.“

Dadurch, dass alle Teammitglieder sich selbst und die anderen wahrnehmen, können sie sich bewusst machen:

- Vielleicht geht es mir heute nicht nur alleine so.
- Was brauche "ich" in diesem Meeting, um erfolgreich zu sein?
- Was braucht das Team jetzt, um erfolgreich zu sein?

Trigger erkennen

Im Einklang mit sich selbst zu sein, setzt enormes Potenzial frei. Wir können bewusst untersuchen, was starke emotionale Reaktionen hervorruft und so die Arbeit behindern könnte. Solche Hinweisreize nennt man emotionale Trigger.

Beispiel: Ein Trigger kann z.B. sein, dass ein Teammitglied immer zu spät zum Projektmeeting erscheint. Das kann unbewusst eine starke Emotion hervorrufen. Z.B. Beispiel könnten Sie sich genervt oder gar gestresst fühlen, da sich die folgenden Termine verschieben. Vielleicht kommen Sie selbst zu spät und können Ihrem persönlichen Bedürfnis nach Zuverlässigkeit nicht nachkommen. Ihre Reaktionen können somit sehr gereizt und weniger konstruktiv ausfallen.

Um solch schwelenden Konflikten im Voraus begegnen zu können und bei deren Auftreten ein gewünschtes Verhalten, z.B. konstruktives Feedback, hervorzurufen, empfiehlt sich die sogenannte Trigger-Übung:

Einzel- und Teamübung: Trigger (er)kennen

Geben Sie sich und/oder Ihrem Team fünf Minuten Zeit. In dieser Zeit schreiben alle Teilnehmenden die eigenen Trigger auf ein weißes Blatt Papier. Nach den fünf Minuten tauschen sich alle in Zweier-teams darüber aus, was sie triggert, und reflektieren gemeinsam. Um einem Trigger auf den Grund zu gehen, können Sie sich an den folgenden Fragen orientieren:

- Wie zeigt sich das Gefühl?
- Wann und wo fühlt es die jeweilige Person?
- Welche Reaktion folgt meistens auf den Trigger?
- Was wäre statt der Reaktion das gewünschte Verhalten?

Nach diesem Austausch tragen sie die Trigger schriftlich zusammen und evaluieren sie im gesamten Team. Zum Abschluss können Sie gemeinsam ein sogenanntes Team Agreement vereinbaren, welches möglichst viele Bedürfnisse der Teammitglieder berücksichtigt.

Beispiel:

- *Wir respektieren alle Meinungen und lassen uns ausreden.*
- *Alle Meetings haben eine Agenda und einen benannten Zweck bei Meeting-Erstellung.*
- *Wir beginnen und beenden unsere Meetings pünktlich.*
- *Wir geben uns Zeit zum "Luftholen", indem unsere Meetings nur 20 oder 50 Minuten dauern. Sollte darüber hinaus Bedarf bestehen, wird ein neuer Termin vereinbart.*
- *Wir vereinbaren keine internen Meetings an Freitagen.*
- *Wir dokumentieren konkrete Verantwortlichkeiten und Actionpoints aus den Meetings.*

WERTvolle Zusammenarbeit

Unsere Werte sind unser Kompass. An ihnen richten wir unsere Entscheidungen aus. An ihnen erkennen wir, ob sich etwas für uns stimmig anfühlt und ob wir entsprechend der eigenen bzw. der vereinbarten Projektausrichtung handeln. Zuerst müssen wir uns über unsere eigenen Werte im Klaren sein.

Einzelübung: Werte ermitteln

Um sich Ihre Werte bewusst zu machen, empfiehlt sich eine Werteliste. Wählen Sie hier Ihre zehn wichtigsten Werte und gewichten Sie anschließend. So finden Sie Ihre wichtigsten drei Werte. Reflektieren Sie anschließend, indem Sie die folgenden Fragen beantworten:

- Wie definieren sie diese Werte für sich?
- Was bedeuten diese Werte für Sie?
- Wo können Sie diese Werte ausleben? Wann haben Sie diese Werte am stärksten ausgelebt?
- Welche Menschen unterstützen Ihre Werte?
- Wobei können Ihnen Ihre Werte behilflich sein? Wo könnten sie hinderlich sein?

Ist sich jede:r Einzelne im Klaren über die eigenen Werte, erarbeiten Sie nun die Team-Werte.

Teamübung: Gemeinsame Werte ermitteln

Diskutieren Sie hierfür im Team die folgenden Fragen:

- Welche Werte sind uns im Team wichtig?
- Worauf legen wir in unserer Zusammenarbeit und der Zusammenarbeit mit unseren Stakeholder:innen besonderen Wert?
- Wie können wir gut performen?

Diese Teamwerte bilden die Grundlage der Zusammenarbeit und stellen auch die Ausrichtung in der Projektarbeit dar. Sie bilden den Kompass für das gesamte Team und erlauben es auch, herausfordernde Ziele zu erreichen. Generell ist es entscheidend, dass die Teamwerte mit den Werten des Unternehmens harmonisieren.

2. Selbstregulierung – die Wahl haben



Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt die Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit. (Viktor Frankl)

Im vorherigen Abschnitt habe ich aufgezeigt, dass wir uns stetig in Selbstwahrnehmung üben müssen. Diese Aufmerksamkeitsübungen verschaffen uns bei aufkommenden Reizen wichtige Zeit, um das eigene emotionale Empfinden in den analytischen Teil unseres Gehirns zur genauesten Analyse unserer Handlungsoptionen zu leiten.

Denn wir alle kennen die Reaktionen auf Gefahr, die in unserem Limbischen System – insbesondere unserer Amygdala (Mandelkern) – blitzschnell veranlasst werden: Fight - Flight - Freeze. Die Frage ist, wie können wir von dem Autopiloten, also diesem engen Tunnelblick, der unser Überleben sichern soll, zurück in unseren kreativen Zustand kommen? Denn wir haben das größte Potenzial für kreative Ideen, wenn wir uns in Sicherheit fühlen.

An diesem Punkt ist es wichtig, zu erkennen, was Sie aktuell beschäftigt, und es auf die kognitive Ebene zu holen: Wie kann ich es benennen? Wie fühle ich mich, als Projektleitung oder Product Owner:in? Wie fühlt sich das Team? Mit Hilfe des **Rades der Gefühle** lassen sich diese Emotionen und Gefühle benennen.

Einzel- und Teamübung

Alle Teilnehmenden betrachten das Rad der Gefühle und wählen die Gefühle, die ihrem ganz persönlichen Empfinden entsprechen. Durch den kognitiven Vorgang des Beschäftigens mit dem eigenen Befinden entsteht ein Raum, also eine Zeitspanne, in der wir innerlich zurücktreten. So stellen wir fest, dass sich dieses Gefühl benennen lässt. Und mit dieser gewonnenen Zeit und den damit einhergehenden neuen Ressourcen können wir bessere Entscheidungen treffen.

Stellen Sie sich nun gemeinsam im Team oder allein die Frage: Was ist passiert und warum? Was sind die Konsequenzen, die wir daraus ziehen bzw. ich daraus ziehe? Und was sind die möglichen Handlungsoptionen? Das könnte beispielsweise folgende sein:

- Machen Sie Ereignisse, die zu dem Entschluss geführt haben, transparenter.
- Bereiten Sie den Projekt-/Produktstatus nochmal detaillierter auf.
- Lassen Sie los, denn es gibt keine alternativen Handlungsoptionen.
- Leiten Sie eine Retrospektive ein.
- Halten Sie alle Erkenntnisse fest und honorieren so die Erfolge "am Wegesrand".

Würdigen Sie abschließend den gemeinsamen Weg und teilen Sie Gelerntes.

Ein Beispiel: *Einer Projektleiterin wurde eine drastische Budgetkürzung mitgeteilt und sie muss Teammitglieder entlassen. Nun lastet die Verantwortung schwer auf ihren Schultern und es kommen eine Reihe von Emotionen auf. Unter anderem kommt in ihr die Angst auf, dass sie die nächste sein könnte. Dabei hat sie doch eine Familie und die Wohnung ist noch lange nicht abbezahlt. Um sich zu sammeln, macht sie sich ihre Gefühle mit Hilfe des Gefühlsrads bewusst und reflektiert. Ist meine Angst realistisch? Ist mein Horrorszenario möglich? Was kann mir im schlimmsten Fall passieren? Damit hat sie eine entscheidende Vorarbeit geleistet, bevor sie auf einzelne Teammitglieder zugeht. Denn nun weiß sie, dass diese vorhandenen Emotionen und Gefühle ihre eigenen sind. Somit bleibt nun Raum für die Teammitglieder und ein konstruktives Gespräch.*

Generell können wir selbst bestimmen, wie wir uns fühlen möchten. Sehen wir zum Beispiel für diesen Vorfall nur die Niederlage oder sehen wir den Erfolg, dass wir es gemeinsam versucht haben und eine

Menge gelernt haben? So können wir dann bewusst und aktiv selbst entscheiden, ob wir unsere Wut in freundliches Verständnis, unsere Angst in Mut und unsere Trauer über die Entscheidungen zu dem weiteren Projektverlauf in Vorfreude für die neuen Herausforderungen umwandeln können. Beispielsweise kann das Team neu gemischt, effektivere Arbeitsmethoden ausprobiert und das Projekt ggf. aufgrund von Komplexitätsreduktion schneller umgesetzt werden.

Das Bewusstsein darüber, dass Ereignisse und auch Emotionen vorübergehend sind und wir unsere Reaktion darauf beeinflussen können, stärkt jede:n Einzelne:n und am Ende das gesamte Projektteam.

3. Motivation – das Team in den Flow führen

Für die langfristige Motivation ist es entscheidend, den Purpose unserer Arbeit zu kennen. Warum stehe ich morgens auf? Wozu arbeite ich an dem Projekt oder in dieser Unternehmung? Unternehmensberater Simon Sinek beschreibt diesen Vorgang mit seinem **Golden Circle**. So ist am Anfang gar nicht entscheidend was und wie wir etwas tun, sondern **wozu bzw. warum**.

Stellen Sie sich und Ihrem Team also diese Fragen:

- Warum tue ich bzw. tun wir das?
- Was ist die Vision?
- Was ist das große Bild?
- Wie passt das alles in die Team- und Unternehmensvision?

Es gibt keine Teamvision? Dann ist es höchste Zeit, diese gemeinsam zu entwickeln. Denn nachweislich hält eine Vision den stärksten Stürmen stand und macht das Team flexibel und widerstandsfähig gegen äußere Widrigkeiten. Es lohnt sich also in einen Vision-Workshop zu investieren und die Team-Vision zu erschaffen.

Teamübung: Vision-Workshop

Legen Sie Flipchart und Klebezettel bereit, so dass sich das gesamte Team zu folgenden beispielhaften Fragestellungen äußern kann:

- Was ist der Zweck des Teams?
- Worin liegen unsere Stärken?
- Was wollen wir bewirken?
- Was sind unsere Werte?
- Wozu tun wir, was wir tun?
- Welche Veränderung möchten wir herbeiführen und für wen ist das nützlich?

- Womit machen wir einen Unterschied?
- Wofür wollen wir herangezogen und wertgeschätzt werden?

Sortieren, reflektieren und priorisieren Sie gemeinsam im Team Ihre wichtigsten Schlagwörter. Danach kann die erste Formulierung einer Rohfassung beginnen. Bis zur Endfassung der Teamvision, die ein bis drei einfache Sätze enthalten sollte, kann etwas Zeit vergehen. Die Erarbeitung der Vision ist ein Prozess. Aber dieser schafft die Grundlage für das **wozu** und sorgt für eine langfristige Motivation im Team.

Mit der Landkarte in der Hand und einem einzigartigen Team an Board kann die Projektreise nun beginnen. Diese kann aber nur erfolgreich sein, wenn das Team Hand in Hand arbeitet. Denn mit dem Bild einer gemeinsamen Vision wird für alle sichtbar, dass es viele diverse Teammitglieder braucht, um diese lebendig werden zu lassen. Diversität wird hier als ein wichtiges Gut gesehen. Es wertschätzt die Fähigkeiten und Eigenschaften aller im Team, die dabei unterstützen, die Vision lebendig zu machen.

4. Empathie – emphatisch verbunden

Die Digitale Transformation erfordert, dass wir unsere eigenen, aber auch die Handlungen, Gefühle, Gedanken und Erfahrungen der anderen verstehen und uns dieser bewusst werden. Dabei muss unser Gegenüber diese gar nicht hörbar aussprechen.

Empathie verbindet uns und lässt uns erkennen, dass wir gemeinsam Bestleistung hervorbringen können, wenn wir die Gefühlslage aller Teammitglieder respektieren und berücksichtigen. Voraussetzung dafür ist, dass wir Gefühle und Schwingungen wahrnehmen können, was wiederum eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung voraussetzt. Denn in beiden Fällen sind dieselben Hirnareale aktiv.

Empathie lässt sich aktiv üben

Das Bewusstsein "Jeder Mensch möchte glücklich sein, genau wie ich" ist uns bereits in die Wiege gelegt worden. Hierfür verantwortlich sind die sogenannten Spiegelneuronen, mit der uns die Natur ausgestattet hat. Diese steuern nicht nur unsere Handlungen, sondern auch unsere Empathie.

Die Basis von Empathie ist Vertrauen. Dieses Vertrauen und das Gefühl von Sicherheit können dadurch entstehen, dass wir Gemeinsamkeiten entdecken. Eine einfache Methode hierfür ist es, persönliche Geschichten zu teilen. Das lässt uns erkennen, dass wir es mit Menschen zu tun haben. Vielleicht wollen Sie ja beim nächsten Teammeeting eine persönliche Geschichte teilen – Sie müssen ja nicht Ihre komplette Lebensgeschichte erzählen.

Eine aufmerksame Kommunikation ist der Schlüssel zu Empathie. Auch wenn es anstrengend ist, nachzuempfinden, wie sich die andere Person in der jeweiligen Situation fühlen könnte, vereint es uns und lässt unser Mitgefühl füreinander wachsen. Wenn also ein Teammitglied von einem bewegenden Ereignis erzählt, versuchen Sie mal zuzuhören und Raum für das Gesagte zu geben, anstatt vielleicht gleich die eigene Geschichte erzählen zu wollen.

Fragen Sie sich z.B.: Wie fühlt sich die andere Person? Was wünscht sie sich? Versuchen Sie, die Perspektive Ihres Gegenübers einzunehmen und zu verstehen, welche Emotionen in diesem Moment vorhanden sind.

Abschließend bleibt zu sagen, dass Aufmerksamkeit, Mitgefühl, Wertschätzung und Akzeptanz der Schlüssel zu mehr Empathie sind. Dazu gehört aber **nicht**:

- das Analysieren und das Hervorbringen einer psychologischen Deutung.
- das Anstreben einer gemeinsamen Meinung – denn das wäre das Gegenteil von Diversität.

5. Soziale Intelligenz – gemeinsam zum Erfolg

Bei sozialer Intelligenz geht es um uns selbst sowie um unsere Interaktion mit anderen. Denn ein Orchester besteht zwar aus einzelnen Musiker:innen, funktioniert aber nur, wenn alle zusammenarbeiten.

Durch die ausgeprägte Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten, Präferenzen und Handlungsräume schaffen Sie die Voraussetzung für den Teamerfolg. Dabei sind unsere Beziehungskompetenzen alles. Ein wichtiger Baustein ist hier das gesamte Feld der Kommunikation. Denn wertschätzende Kommunikation basiert auf Vertrauen.

Einzelübung – Vertrauen schaffen

Ein wichtiger Teil vertrauensvoller Beziehungen ist der Versuch unser Gegenüber wirklich zu verstehen. Dazu sollten wir uns üben im:

- Aufmerksamen Zuhören
- Zusammenfassen des Gehörten
- Stellen von Verständnisfragen
- Einverständnis holen, ob Gehörtes mit dem Sachverhalt übereinstimmt
- Ansprechen von Gefühlen und der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses
- Entwickeln gemeinsamer Lösungen

Für herausfordernde Gespräche hat sich die Win-Win-Methode erfolgreich etabliert. Im Fokus stehen bei dieser Methode die Interessen der Beteiligten. Dazu veranschaulicht man sich die unterschiedlichen Interessen vor Gesprächsbeginn z.B. auf einem Papier. Folgendes Vorgehen hat sich meiner Erfahrung nach als hilfreich erwiesen (unabhängig davon, ob es sich um ein Kunden-, Projekt- oder Personalgespräch handelt):

Einzelübung: Gespräche vorbereiten und durchführen

Schaffen Sie eine ruhige Atmosphäre und reflektieren Sie zu dem Thema/Vorfall schriftlich mit Stift und Zettel:

Beispiel: *Person A kommt immer zu spät zu Meetings. Die Projektleitung möchte das ansprechen, um die gemeinsame Zeit für alle effektiv zu gestalten. Denn wenn andere auf Team-Mitglieder warten müssen, kostet es sie selbst auch Zeit.*

Die Gesprächsvorbereitung der Projektleitung mit den zuvor gestellten Fragen sieht folgendermaßen aus:

- **Was ist passiert?** *Person A kam in Meetings wiederholt x Minuten zu spät.*
- **Welche Gefühle sind daran beteiligt?** *Ich fühle mich genervt, gestresst und weniger wertgeschätzt.*
- **Was sagt das über mich?** *Ich möchte allen ein effektives Meeting bereiten und wünsche mir von anderen das gleiche. Verspätungen sollten daher die Ausnahme sein. Auch bin ich sehr pflichtbewusst. Zuverlässigkeit ist einer meiner Top-Werte, so dass ich mir das von meinem Team auch wünsche. Vor allem ist es aber ein Zeichen gegenseitigen Respekts, die anderen Kolleg:innen nicht warten zu lassen.*
- **Wie werde ich wahrgenommen?** *Als Projektleitung mit Verantwortung für die Projekterreichung.*
- **Was sind möglich Gesprächsausgänge?**
 - a) Person A entschuldigt sich und versichert in Zukunft Pünktlichkeit*
 - b) Person A versteht das Problem nicht und findet es nicht weiter schlimm*
 - c) Person A hört nicht zu, verweigert sich und ignoriert Gesagtes*
- **Was ist mein optimales Ergebnis?** *Person A versteht das Anliegen und kommt in der Zukunft pünktlich zu den Meetings. Dafür versichert Person A, dass vorherige Termine so koordiniert werden, dass sie pünktlich im Projektmeeting sein kann.*
- **Welches ist mein akzeptabelstes Ergebnis?** *Person A kann mir nicht versichern, dass sie immer pünktlich ist und nennt dafür plausible Gründe. Wir arbeiten gemeinsam an einer Lösung z.B. Meeting-Zeit verkürzen oder verlegen.*

Nach der zuvor ausgeführten Vorbereitung empfiehlt es sich nochmal zu reflektieren, ob das Gespräch tatsächlich stattfinden soll. In diesem Beispiel ist es sehr ratsam. Bei manchen Situationen kann es aber auch im Vorfeld schon zu der Erkenntnis kommen, dass sich das Problem nicht lösen lässt, da es vielleicht nur in der Vergangenheit, aber nicht in der Zukunft stattfindet. Oder Sie haben selbst ein ungelöstes Thema, weil Sie sich z.B. nicht wertgeschätzt fühlen. Dieses sollten Sie zunächst mit einem professionellen Coaching bearbeiten.

Haben Sie sich aber nach all der Vorbereitung dazu entschlossen, das Gespräch durchzuführen, folgen weitere Empfehlungen für eine wertschätzende Kommunikation:

- Schaffen Sie eine partnerschaftliche Atmosphäre (z.B. nicht unbedingt in einem engen Vorgesetzten-Büro, sondern vielleicht ein Spaziergang in der Natur).

- Schildern Sie Ihre objektive Wahrnehmung (möglichst aus Perspektive einer Außenstehenden Person), also was Sie unter dem **"Was ist passiert?"** objektiv zusammengestellt haben.
- Schildern Sie Ihre eigenen Gedanken und Gefühle zu der Situation.
- Äußern Sie einen Lösungswunsch und erarbeiten eine gemeinsame Lösung.

Fazit

Inklusion und Diversität werden als die Erfolgsfaktoren der heutigen Zeit überall laut proklamiert. Wie in diesem Beitrag dargestellt, ist emotional intelligentes Denken und Handeln die Basis für erfolgreiche Teams und gelebte Diversität. Dazu müssen wir uns bewusstwerden, wer wir sind, was wir mitbringen und was uns so einzigartig in diesem Projektteam sein lässt. Denn das Team lebt von der Vielfalt. Wenn alle nur programmieren würden, wer würde dann diese Produkte auf den Markt bringen und zur ganzheitlichen Vision zusammenführen? Es kommt also auf jede:n Einzelne:n anzuerkennen, dass die Wahrnehmung der Einzigartigkeit aller Menschen der Grundbaustein für das Leben von Diversität und Inklusion im Projektteam ist.

Emotionale Intelligenz und somit Diversität beginnen bei unseren eigenen Emotionen, also unserer ganz eigenen Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion. Unsere Emotionen können unser Verhalten leiten; oder wir bestimmen und entscheiden uns bewusst für oder gegen eine Reaktion. Denn unser Verhalten hat deutliche Auswirkungen auf unsere eigene Leistung sowie auf die Team-, Projekt- und Unternehmensperformance. Bevor wir uns aber verhalten, empfinden wir. Diese Gefühle intelligent wahrzunehmen, bei uns selbst und in unserem Team, und daraus die bestmöglichen Optionen abzuleiten, zu kommunizieren und gemeinsam entsprechend der zuvor verfassten Teamvision umzusetzen, ist ein strategischer Vorteil.

Wenn sowohl Sie als auch Ihr Team wissen, wie es tickt, verbessern sich automatisch die Zusammenarbeit und die Ergebnisse. Kognitive und emotionale Vielfalt bedeutet demnach nicht nur Wertschätzung gegenüber Ihrem Team und den einzelnen Individuen, sondern zeigt sich dann auch in (Projekt-)Erfolg und (Auftraggeber-)Zufriedenheit.

Literatur

- McKinsey&Company: Neue Studie belegt Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg. Online abrufbar unter: <https://www.mckinsey.com/de/news/presse/neue-studie-belegt-zusammenhang-zwischen-diversitat-und-geschäftserfolg> (Zuletzt aufgerufen am: 03.08.2022)
- Golemann, Daniel: EQ Emotionale Intelligenz, 31. Aufl., dtv Verlagsgesellschaft, München 2021
- Tan, Chade-Meng: Search Inside Yourself, 10. Aufl., Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH, München 2015
- Brown, Brené: Dare to lead, 1. Aufl., Penguin Random House UK Ltd, London 2018
- Stone, Douglas: Offen gesagt!, Erfolgreich schwierige Gespräche meistern, 1. Aufl., Goldmann, Leipzig 2000

- Simon Sinek, How great leaders inspire action.vOnline abrufbar unter: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action. (Zuletzt aufgerufen am: 03.08.2022)
- Braden, Gregg: Creating Physical Resilience by Taking Charge of Our Feelings. Online abrufbar unter: <https://brewminate.com/how-our-emotions-affect-our-health/> (Zuletzt aufgerufen am: 03.08.2022)
- O'Brien, Melli: How to have more empathy: Learn the four attributes of empathy from Brené Brown. Online abrufbar unter: <https://mrsmindfulness.com/four-attributes-of-empathy-brene-brown/> (Zuletzt aufgerufen am: 03.08.2022)

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](https://www.projektmagazin.de)!

[➤ zum Artikel](#)