

**Alle sagen, man brauche emotionale Intelligenz.**

**Aber wie kriegt man die?**

**Ein Gespräch von Inge Kutter mit dem Ratgeber-Autor Jürgen W. Goldfuß**

**ZEIT Campus:** Herr Goldfuß, Sie haben zahlreiche Bücher zum Thema Schlüsselqualifikationen geschrieben. Was versteht man eigentlich genau unter dem Begriff?

**Jürgen W. Goldfuß:** Schlüsselkompetenzen sind die Qualifikationen einer Person, die nicht messbar sind. Der Intelligenzquotient lässt sich genau auf einer Skala festmachen; emotionale Intelligenz aber können Sie nur fühlen. Wegen ihres IQ werden Leute eingestellt – befördert aber werden sie wegen ihres EQ.

**ZEIT Campus:** Wie das?

**Goldfuß:** Nehmen wir als Beispiel die kulturelle Sensibilität. Sie können fachlich sehr gut sein; wenn Sie aber mit einem Chinesen zusammenarbeiten, nützt Ihnen das allein wenig. Da müssen Sie vor allem fähig sein, über Ihren kulturellen Tellerrand zu blicken und sich in ihr Gegenüber einzufühlen. Sonst werden Sie keinen Erfolg haben – und an dem werden Sie schließlich gemessen.

**ZEIT Campus:** Aber Fachwissen ist doch entscheidend.

**Goldfuß:** Mit fachlicher Kompetenz allein kommen Sie nicht weit. Es ist ja nicht so, dass der Schraubendreher zum Oberschraubendreher befördert wird und dann noch mehr Schrauben dreht. Stattdessen hat er dann Menschen "unter sich", und mit denen muss er umgehen können.

**ZEIT Campus:** Wird nicht schon bei der Einstellung darauf geachtet, wie sich jemand im Team verhält?

**Goldfuß:** Nein, da ist das alte Schuldenken immer noch vorherrschend. Stellenbeschreibungen sind zum größten Teil Fachbeschreibungen, und im Zweifelsfall gibt die Zeugnisnote den Ausschlag, nicht die Kommunikationsfähigkeit.

**ZEIT Campus:** Aber es gibt doch Assessment-Center...

**Goldfuß:** ...in denen oft lauter kleine Laienschauspieler gegeneinander antreten, die sich vorher angelesen haben, wie sie sich am besten verhalten. Deutlich aussagekräftiger sind Fangfragen, mit denen die Stressresistenz eines Bewerbers getestet wird. Leider müssen Personaler aber oft so viele Bewerber prüfen, dass sie zu wenig Zeit für den einzelnen haben, oder sie sind schlecht geschult.

**ZEIT Campus:** Welche Soft Skills sind denn am wichtigsten?

**Goldfuß:** Zuhören können spielt eine große Rolle. Wer immer nur den anderen das eigene Wissen demonstriert, bekommt keinen Input. In Zeiten, in denen viele Fusionen stattfinden, ist es auch sehr wichtig, sich selbst und seine Ideen gut zu verkaufen, sonst bleiben Sie auf der Strecke. Schließlich müssen Sie auch delegieren können, was wiederum durch Vertrauens- und Kommunikationsfähigkeit bedingt wird – Sie sehen, irgendwie hängen alle Schlüsselkompetenzen miteinander zusammen.

**ZEIT Campus:** Das klingt zunächst widersprüchlich: Wer zuhört, kann sich doch nicht gleichzeitig gut verkaufen.

**Goldfuß:** Gleichzeitig selbstverständlich nicht. Welche Kompetenz in welchem Maß eingesetzt wird, ist stark von der einzelnen Situation abhängig – und in der Arbeitswelt auch von der Branche.

**ZEIT Campus:** Zum Beispiel?

**Goldfuß:** Ein Chef in der Metallindustrie wird sich besser mit einem autoritären Führungsstil durchsetzen können, denn die Leute dort sind eher daran gewöhnt. In einem Software-Unternehmen hingegen herrscht ein kreativerer Geist, da ist Lockerheit gefragt. Emotionale Intelligenz besteht auch darin, diese Unterschiede zu erkennen – ja, im Prinzip müssen Sie sogar auf jeden einzelnen Menschen anders eingehen.

**ZEIT Campus:** Es heißt, Frauen besäßen von Natur aus größere emotionale Intelligenz.

**Goldfuß:** Vorsicht! Ich würde eher sagen, Männer und Frauen haben unterschiedliche Kompetenzen. Tatsächlich besitzen Frauen oft ein größeres Einfühlungsvermögen und können besser zuhören. Dafür haben sie oft mehr Hemmungen, sich selbst zu präsentieren. Wenn einem Mann eine Aufgabe übertragen wird, die er noch nie gemacht hat, sagt er, "Klar krieg ich das hin!". Eine Frau neigt eher dazu, zu sagen, "Ich versuchs mal" – selbst wenn sie dieselbe Aufgabe schon dreimal gemacht hat. Damit kann sie sich schwer durchsetzen.

**ZEIT Campus:** Männer und Frauen müssen also unterschiedliche Kompetenzen trainieren?

**Goldfuß:** Salopp gesagt: Männer müssen lernen, die Klappe zu halten, Frauen müssen lernen, die Klappe aufzumachen.

**ZEIT Campus:** Inwieweit ist es denn überhaupt möglich, sich Soft Skills anzueignen?

**Goldfuß:** Anders als die geistige Intelligenz ist die emotionale zum größten Teil erlernbar. Natürlich tun sich manche Menschen damit leichter als andere; viele Schlüsselkompetenzen beruhen aber auf Erfahrung und Übung.

**ZEIT Campus:** Ein Buch zu lesen genügt nicht?

**Goldfuß:** Es kann zur Reflexion anregen, aber ein Problem kriegen Sie damit nicht weg.

**ZEIT Campus:** Was bringen Seminare?

**Goldfuß:** Dort werden in Rollenspielen konkrete Situationen geübt. Ein guter Trainer schafft es dabei, das Bauchgefühl der Teilnehmer anzusprechen. Das kann schon mal schmerzhaft sein, aber nur so bleibt das Erlernte hängen. Das können Bücher und Videos niemals leisten.

**ZEIT Campus:** Und Coachings?

**Goldfuß:** Der Coach hält Ihnen einen Spiegel vor; er macht Sie auf Verhaltensweisen aufmerksam, die Sie selbst noch nicht bewusst wahrgenommen haben. Allerdings müssen Sie sich darauf einlassen, sonst nützt der beste Ratgeber nichts.

**ZEIT Campus:** Am Anfang steht also die Auseinandersetzung mit sich selbst.

**Goldfuß:** Ja, aber ohne sich dabei völlig infrage zu stellen, das ist kontraproduktiv. Gerade Berufseinsteiger lassen sich leicht verunsichern. Denen empfehle ich, sich in ihrer Firma nach einem Mentor umzusehen, der ihre Entwicklung sozusagen von außen begleitet.

**ZEIT Campus:** Welche Methode ist denn Ihrer Meinung nach die beste, um kompetenter zu werden?

**Goldfuß:** Engagieren Sie sich aktiv in der Jugendarbeit, in Verbänden, im Sportverein! Ständiges Üben im Alltag nützt viel mehr als ein Seminar, das höchstens ein paar Tage dauert.

**ZEIT Campus:** Aber man engagiert sich doch nicht in der Jugendarbeit, um seine Soft Skills zu üben?

**Goldfuß:** Nein. Aber Sie verstehen Ihre Mitmenschen viel besser, Sie kommen mit Ihrem Partner besser klar – und schließlich auch mit sich selbst.