



Mag.® Elke M. Schüttelkopf MSc MBA

Management-Trainerin, Coach, Fehlerkultur-Spezialistin (Schüttelkopf GmbH Wien)

## Emotionen auf der Karriereleiter

Was es alles braucht, damit Sie  
Karriere machen und wie Sie  
gefährliche Stolpersteine vermeiden.

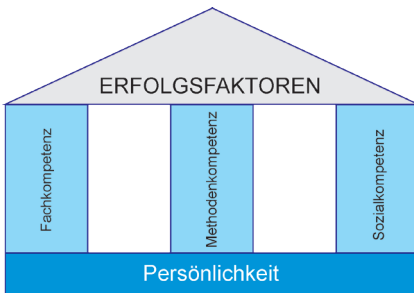
Mit Fachkompetenz allein kommt man nicht weit. Längst ist es kein Geheimnis mehr, dass man mit reiner Fachkenntnis keine großen Sprünge machen kann. Nur über eine gute Fachausbildung, hohe fachliche Qualifikationen und Erfahrungen zu verfügen, ist längst zu wenig.

Was immer mehr für den beruflichen Erfolg entscheidend ist, ist auch eine hohe Methodenkompetenz. Das bedeutet, auch über ein gutes Handwerkszeug zu verfügen und diverse Methoden, die im beruflichen Alltag vorausgesetzt werden, zu beherrschen: neben EDV-Kenntnissen auch Techniken wie z.B. Moderation,

Präsentation, Projektmanagement sowie Zeit- und Stressmanagement.

Immer zentralere Bedeutung jedoch erlangt die Sozialkompetenz. Die gesamte Persönlichkeit rückt in den Mittelpunkt: das eigene Auftreten, die Ausstrahlung, die Kommunikation und Interaktion mit KundInnen sowie mit Vorgesetzten und MitarbeiterInnen, die Wirkung auf andere.

Nicht nur, dass ein Mangel an Sozialkompetenz eine starke Bremswirkung auf die eigene Karriere ausübt und ihr schnell eine Grenze auferlegt. Viele hochtalentiertere und engagierte Menschen treten auf der Stelle und wundern sich, dass sie trotz ausgezeichneter Ergebnisse nicht weiterkommen. Sehr oft sogar stellt ein Mangel an Sozialkompetenz einen gravierenden Stolperstein dar. Da werden oft jüngere und weniger qualifizierte KollegInnen bei Stellenbesetzungen bevorzugt und klettern an einem vorbei auf der Karriereleiter hoch.



Auf den ersten Blick wirkt das verwirrend. Wir geben der Fachkompetenz einen so hohen Stellenwert, dass uns dann für solche Personalentscheidungen die Erklärungen fehlen. Immer wieder tauchen dann Vermutungen auf, dass bei den jeweiligen KonkurrentInnen „Vitamin P“ im Spiel war.

Mitunter mag das stimmen, doch oft hört man hinter vorgehaltener Hand die wahren Gründe für die Ablehnung: „Er ist viel zu introvertiert, kann nicht auf Leute zugehen“, oder „Sie ist viel zu negativ, lähmt andere durch ihre pessimistische Sicht“, aber auch „Sie ist viel zu angerührt, bricht schnell in Tränen aus“ bis hin zu „Er ist viel zu cholerisch, schreit mit seinen MitarbeiterInnen“. Oft bekommen solche Sätze alle zu hören – alle, bis auf die Person, die es betrifft!

Damit Sie nicht Ihre eigene Karriere blockieren bzw. sabotieren, ist es wichtig, Ihre eigene Persönlichkeit zu entwickeln und Ihre sozialen Kompetenzen zu trainieren. Besonderen Stellenwert erhält dabei der Umgang mit negativen Emotionen – z.B. der Umgang mit Ärger. Da sind die Basiselemente der emotionalen Intelligenz gefragt:

### 1. Selbst-Bewusstsein

Selbst-Bewusstsein heißt, sich seiner selbst und seiner Wirkung auf andere bewusst zu sein. Doch mitunter trägt das Selbstbild. Überprüfen Sie mal, ob Sie wirklich so beliebt sind, oder Ihre SchülerInnen, KollegInnen oder MitarbeiterInnen bloß Angst haben, ob man wirklich Ihrer Meinung ist, oder Sie bloß nicht verstimmen will, ob wirklich so wenig Fehler passieren, oder diese bloß aus Angst vor Ihrer Reaktion nicht gemeldet werden ...

#### Tipp

Nehmen Sie sich immer wieder Zeit, Ihr Verhalten und Ihre Wirkung auf andere kritisch zu überprüfen, Ihr Selbstbild mit dem Fremdbild abzustimmen. Holen Sie sich

gezielt Feedback von kritischen Personen (z.B. Ihrer Führungskraft, Ihren kritischsten MitarbeiterInnen und FreundInnen) ein.

### 2. Selbstmanagement

Selbstmanagement bedeutet, sich nicht von den eigenen negativen Emotionen überrollen zu lassen, sondern sie im Griff zu haben. Prüfen Sie, wie gut es Ihnen gelingt, mit Ärger umzugehen und den eigenen Ärger wahrzunehmen, ohne sich ihm auszuliefern.

#### Tipp

Genehmigen Sie sich eine Auszeit, wenn Sie merken, dass Ihr Ärger Sie überflutet. Entschuldigen Sie sich für eine kurze Zeit, atmen Sie einige Male tief durch, lassen Sie den Dampf körperlich ab (z.B. eine Runde um den Häuserblock laufen). Es ist nicht notwendig, den Ärger zu regieren: Statt ausagieren können Sie den Ärger auch verbalisieren (z.B. statt zu schreien im ruhigen, sachlichen Ton feststellen: „Ich ärgere mich sehr, weil ...!“)

### 3. Selbstmotivation

Selbstmotivation bedeutet, die eigenen Ziele im Auge zu behalten und konsequent zu verfolgen. In punkto Ärger heißt das, immer wieder die eigene Konfliktfähigkeit stärken, die eigenen negativen Emotionen bewältigen und auch in Stress-Situationen ruhig, freundlich und sachlich bleiben.

## Tip

Lernen Sie konstruktive Konfliktmuster kennen (Win-Win-Strategien), trainieren Sie in Seminaren und Coachings positive Kommunikationstechniken, erkennen Sie in Coachings oder Therapien (selbst) schädigende Verhaltensmuster und bauen Sie diese ab.

Guter Rat ist nicht teuer. Doch oftmals klingt vieles in der Theorie einfacher, als es sich umsetzen lässt. Gerade negative Emotionen sitzen oft sehr tief, lassen sich nicht allein durch guten Willen und Selbstbeherrschung bewältigen – zumindest nicht auf Dauer. Doch das ist kein Grund zu resignieren. Sie können es lernen:

### Stufe 1: Persönlichkeitsentwicklung

Stärken Sie Ihr Selbst-Bewusstsein durch Weiterbildungsangebote im Bereich Persönlichkeitsentwicklung. Lernen Sie sich besser kennen, stärken Sie Ihr Ich und Ihr Selbstwertgefühl. Dabei entfalten Sie Ihre kommunikativen und sozialen Kompetenzen und entwickeln Ihre emotionale Intelligenz. Das ist die Grundlage für Ihren Erfolg.

### Stufe 2: Coaching

Wenn Sie merken, dass Seminare Sie nicht (mehr) weiterbringen und Sie bei der Umsetzung Ihrer Erkenntnisse an Grenzen stoßen, ist ein Coaching hilfreich. Dabei entwickeln Sie konkrete Strategien, Ihre Vorhaben auch in punkto Sozialkompetenz umzusetzen. Das bringt Sie Schritt für Schritt weiter.

### Stufe 3: Selbsterfahrung und Psychotherapie

Wenn Sie jedoch merken, dass Sie immer

wieder in alte Muster kippen, immer wieder negative Emotionen hochkommen und Ihre Professionalität beeinträchtigen, dann gönnen Sie sich am besten eine tiefgehende Selbsterfahrung bzw. Psychotherapie. Dabei bauen Sie alte Kränkungen und Ängste ab, legen selbstschädigende Verhaltensweisen und inneren Stress ab. Das befreit Sie von tiefliegenden Blockaden und eröffnet Ihnen neue (Karriere) Spielräume im Hier und Jetzt.

### Resümee

Ihre Persönlichkeit ist die Grundlage für Ihren Misserfolg bzw. Erfolg. Sie haben es in der Hand: Sie können über Ihre negativen Emotionen und sozialen Defizite stolpern und anderen beim Karriere-machen zusehen. Sie können aber auch in sich, in Ihre persönliche Entwicklung und Ihre sozialen Kompetenzen investieren. Damit Sie neben Fach- und Methodenkompetenz auch die immer bedeutendere Sozialkompetenz mitbringen. ■

## Webtipps

[www.schuettelkopf.com](http://www.schuettelkopf.com)  
[www.fehlerkultur.com](http://www.fehlerkultur.com)

## Buchtip



Schüttelkopf, Elke M.: „Erfolgsstrategie Fehlerkultur. Wie Organisationen durch einen professionellen Umgang mit Fehlern ihre Performance optimieren“. In: Ebner/Heimerl/Schüttelkopf „Fehler . Lernen . Unternehmen“. Frankfurt am Main, Peter Lang Verlag 2008 (EUR 49,80)