

Emotionale Intelligenz

Den Alltag menschlich und empathisch bewältigen

Nur wenige Jahre nach Erscheinen des Bestsellers von Daniel Goleman wird emotionale Intelligenz zunehmend als Pflichteigenschaft von Führungskräften gefordert. Damit findet ein Wandel statt. Manager müssen nicht nur Intelligenz mitbringen als Strategen, Planer, Organisator, sondern sie sollen auch Begabung mitbringen in Fähigkeiten wie Empathie und Menschenkenntnis.

Intelligenz hat immer etwas mit Wissen, Bewusstheit und Kreativität zu tun. Bezogen auf emotionale Intelligenz bedeutet das, Einsicht in die Innenwelt zu haben, sich in der komplexen und oft verborgenen Welt der Gefühle, Antriebe, Neigungen, Reaktionen usw. zurechtzufinden. Es ist eine praktische Alltagsintelligenz, die bewusst mit Gefühlen umgeht und diese auch zur Lösung von Problem oder Erreichen von Zielen benutzt.

Keine Führung ohne Berücksichtigung der Gefühle und Motive

Und hinter dieser Intelligenzform steckt viel Forschung. Die neuesten Erkenntnisse von Wissenschaftlern wie Antonio Damasio, Joseph LeDoux und Stanley Greenspan erklären, was wir schon immer empfinden und erleben: dass einerseits unbewusste Emotionen die Freiheit unseres Denkens und Handelns enorm einschränken können und sie andererseits zentraler Bestandteil erfolgreichen Agierens im Alltag sind. Nach Überzeugung der Verhaltensbiologie ist zielgerichtete Führung nicht möglich ohne Verständnis und Berücksichtigung der Gefühle und Motive, die menschlichem Verhalten zugrunde liegen.

Inzwischen gibt es zu diesem Thema viele Veröffentlichungen und unterschiedliche Seminarvarianten - vom Crashkurs bis zum mehrtägigen Training. Es bestehen viele Versuche, emotionale Intelligenz in die Praxis umzusetzen und das Miteinander in

der Arbeitswelt damit erfolgreicher und effektiver zu gestalten. Doch es gibt Hürden in der Umsetzung.

In der Innenwelt stoßen wir an unsere eigenen Grenzen. Das ist nicht verwunderlich, denn schließlich sind die Kernkompetenzen emotionaler Intelligenz Quintessenz der eigenen Persönlichkeit. In der Außenwelt dominieren die Faktoren Zeit und Geld sowie Fragen des Wertes (Was bringt es dem Unternehmen?). Und viele Manager neigen immer noch dazu, Unternehmen als rein betriebswirtschaftliche Größen zu sehen und entsprechend zu steuern. Sie unterschätzen dabei, dass überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten, noch andere Grundmechanismen gelten: die Gesetze der Psycho-Logik.



Sinn und innere Ausrichtung

Gefühle sind die Grundlage unserer Motivation, unseres Engagements, sie geben unserem Leben und unserem Einsatz Sinn und innere Ausrichtung. Untersuchungen zeigen, dass wir beim Treffen von Entscheidungen abhängig sind vom Zugang zu unseren Gefühlen. Sie bestimmen bewusst oder unbewusst immer unser Verhalten und helfen uns, uns an Situationen anzupassen. Bei der Kommunikation z.B. in Verhandlungen, Konferenzen, Arbeitsgruppen, wächst den Emotionen eine

wichtige soziale Bedeutung zu. Die Fähigkeit sich in Gefühle und Verhaltensweisen anderer einfühlen zu können, ist entscheidend für eine gute Beziehungsebene, für Vertrauen und damit für echte Kooperation.

Die Einschränkungen von Emotionen erleben wir insbesondere dann, wenn uns die eigenen Gefühle und Stimmungen oder die von anderen blockieren. Wenn zum Beispiel ein Kollege meine Ideen und Vorschläge kategorisch ablehnt, oder wenn wir uns über das arrogante Verhalten eines Kunden innerlich aufregen.

Dann bewegen wir uns oft im alten Fahrwasser, es laufen automatische Reaktionen ab, obwohl man es so gut kennt und weiß, dass anderes Verhalten zu besseren Ergebnissen geführt hätte. Man hat's oft nicht im Griff. Da würde man sich wünschen, "sachlicher" sein zu können.

Balance zwischen Emotion und Rationalität

Es braucht eine gute Balance zwischen Emotion und Rationalität, denn sie sind untrennbar miteinander verwoben. Ein altes Bild der Griechen illustriert den Zusammenhang: Der rationale Kopf des Zentauren wird vom emotional gesteuerten Pferdekörper getragen. Er kann sich von ihm nicht lösen, er kann nur lernen, mit diesem Unterbau zu leben. Letztlich geht es darum, die unbändige Kraft, die in den Emotionen steckt, besser kennen zu lernen und zu nützen.

Wer seinen EQ entfalten will, muss an sich arbeiten. Effektive und nachhaltige Entwicklung auf der Ebene der Persönlichkeit geht nur über Selbstkenntnis, Bewusstheit und persönliches Engagement.

Das braucht Zeit. Die meisten unserer Verhaltensweisen werden in frühen Jahren im limbischen System, dem emotionalen Bereich des Gehirns geformt und gespeichert. Dieses lernt durch Erfahrung, Übung und Rückmeldung - im kindlichen Gehirn schnell und nachhaltig, im erwachsenen etwas langsamer. Bevor es uns gelingt Verhaltensweisen zu verändern, sind machtvolle - oft unbewusste - Vorprägungen zu überwinden. Bei Entwicklungsmaßnahmen wie Training oder Coaching ist entscheidend, dass diese andere Art des Lernens berücksichtigt wird. Dafür braucht es einen psychologisch geschulten Zugang zur Innenwelt. Und es bedarf viel praktischer Erfahrung um die Verarbeitung zu sichern. Sonst bleibt es beim vertrauten „vom Kopf her weiß ich es natürlich, aber...“,

Basis: Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion

Die Grundlage von emotionaler Intelligenz ist die Selbstwahrnehmung und die damit verbundene Fähigkeit der Selbstreflexion. Eine Person mit guter Selbstwahrnehmung weiß wohin sie steuert und warum.

Ohne eine differenzierte Selbstwahrnehmung ist es kaum möglich, Einfluss auf die eigenen Stimmungen und auf Gefühlsreaktionen zu nehmen, man ist den eigenen Reaktionen viel stärker ausgeliefert. Eine Person kann beispielsweise dazu neigen, in Besprechungen schnell ungeduldig zu werden und damit die anderen Anwesenden unter Druck zu setzen, ohne es in dem Moment zu bemerken. Oder man reagiert auf die Kritik einer Person

spontan und automatisch mit Verteidigung und wird sich erst später bewusst, dass man sich durch die Kritik angegriffen oder in Frage gestellt gefühlt hat. Viele automatische Reaktionen, Momente in Konfliktsituationen in denen wir überschießende Reaktionen haben oder impulsiv reagieren sind geprägt davon, dass das aktive Bewusstsein ausgeschaltet ist. Würde man die Gefühle früher bemerken, hätte man mehr Optionen im Handeln: So könnte zum Beispiel die Tendenz zur spontanen Verteidigung unterbrochen werden.

Empathie: Zweitgrößte Leistung des Gehirns

Eine weitere entscheidende Kernkompetenz emotionaler Intelligenz ist Empathie. Der Empathieforscher William Ickes sagt über Einfühlungsvermögen: "Es ist wahrscheinlich die zweitgrößte Leistung, zu der unser Gehirn fähig ist, wobei die größte das Bewusstsein selbst ist." Empathische Menschen können Gefühle, Absichten und Interessen anderer Menschen erkennen, sich darauf emotional einstellen und flexibel damit umgehen. Ein empathischer Zuhörer reagiert sensibel auf jede Situation, lässt sich nicht von Stereotypen und Vorurteilen verleiten, registriert feinste Veränderungen, leiseste Zwischentöne. Das erfordert neben Übung und Selbstkenntnis vor allem eine hohe Aufmerksamkeit.

Im Berufsalltag gibt es regelmäßig Situationen, wo man die starke Wirkung dieser Fähigkeit erlebt, aber auch die vielen kleinen Ärgernisse und manchmal auch Katastrophen, die aus mangelnder Empathie resultieren. Die meisten erfahrenen Führungskräfte wissen, wie wichtig es ist, jemanden „abzuholen“, differenziert auf Argumente einzugehen, dem anderen gelegentlich zu erlauben Dampf abzulassen. Dennoch wird das, was sie wissen, in der Praxis häufig nicht umgesetzt. Es gelingt oft nicht, mit Ärger konstruktiv umzugehen, auf den Frust eines Mitarbeiters ange-

Ergebnisse Emotionaler Intelligenz

Selbstwahrnehmung

- Zugang zu den eigenen Emotionen, Gedanken, Körperempfindungen
- Bessere Selbstreflexion und Selbsteinschätzung
- Innehalten und so bewusster das eigene Verhalten steuern können

Selbstregulierung

- Auf die eigenen Gefühle und Impulse Einfluss nehmen
- Negative automatische Reaktionen früher unterbrechen
- Bewussteres Handeln

Selbstführung

- Balance, Führung und stimmige Ausrichtung in der eigenen Persönlichkeit
- Abbau von inneren Spannungen oder Konflikten
- Höhere Motivation und Leistungsfähigkeit
- Authentische Souveränität entwickeln

Einfühlungsvermögen

- Besseren Kontakt zu anderen
- Höhere Vertrauensbasis und Bereitschaft zur Kooperation
- Bessere Beratungskompetenz

Gestalten von Beziehungen

- Menschenkenntnis entwickeln und nutzen
- Unterschiedliche Charakterstile verstehen und mit ihnen umgehen
- Eigene Konfliktfallen mit anderen kennen und abbauen
- Eigene Wirkung auf andere besser einschätzen und steuern

messen einzugehen, Vorwürfe und Unzufriedenheit eines Kunden genügend anzunehmen, für konträre Ansichten von Kollegen Verständnis aufzubringen.

Emotionen pur: Veränderungsprozesse

Insbesondere in Veränderungsprozessen sind Führungskräfte gefordert auf Gefühle ihrer Mitarbeiter zu achten und sie ernst zu nehmen. Veränderungen gehen stark mit Emotionen einher und beeinflussen das Verhalten. Aber Gefühle und Reaktionen lassen sich nicht einfach "wegmanagen". Es kommt teilweise zu beträchtlichen Leistungseinbrüchen in Abteilungen oder ganzen Betrieben, wenn Veränderungen mit zu wenig Einfühlungsvermögen für die Mitarbeiter durchgezogen werden.

Viele Menschen sind es jedoch nicht gewohnt, Worte für Gefühle zu finden und Gefühle anzusprechen. Man hat eine ungefähre Vorstellung davon, was den anderen bewegt, ohne es zu verbalisieren. Unzufriedenheit oder Enttäuschung eines Mitarbeiters werden nicht angesprochen, weil man unbewusst befürchtet, seine Gefühle dadurch zu verstärken oder die eigene Position zu schwächen. Oder man nimmt an, dass der andere ja seine Gefühle kennt, und es unpassend wäre, das Offensichtliche anzusprechen. Oft sind Menschen auch so stark auf ihr Ziel fixiert, dass die Wahrnehmung für die emotionale Ebene des anderen drastisch reduziert ist. Oder sie befürchten, dass Verständnis zu zeigen, wie Zustimmung wirken könnte.

Dialog der Kulturen

Die Globalisierung und Unternehmensfusionen sind weitere Gründe für die wachsende Bedeutung, die der Empathie zukommt. Der Dialog zwischen Kulturen kann leicht zu Verstimmungen und Missverständnissen führen. Menschen mit hohem Einfühlungsvermögen können die Feinheiten der Körpersprache besser wahrnehmen und die Botschaften hinter den gesprochenen Worten erkennen. Aber auch die Angleichung der Märkte und Produkte lässt Empathie als die Basis von guten, vertrauensvollen Kundenbeziehungen immer wichtiger werden.

Emotionen haben eine starke Wirkung auf das Klima und die Leistung in Abteilungen oder Projektgruppen. Teammitglieder beeinflussen sich gegenseitig mit ihren Gefühlen. So können "positive" Gefühle eine Abteilung oder ein Team zusammenschweißen und alle Mitglieder sich offen und engagiert mit Neuem auseinander setzen lassen. Andererseits können Gefühle wie Ärger, Misstrauen, Enttäuschung oder fehlende Anerkennung zu Demotivation und Konkurrenz führen und jede gute Arbeit blockieren.

Die Fähigkeit der Empathie ist eingeschränkt, wenn uns heftige Emotionen überwältigen. Sie machen uns blind für das, was um uns herum vorgeht. Die physiologische Erregung verengt den Blick und vermindert die Wahrnehmungsfähigkeit. Es ist die hohe Kunst emotionaler Intelligenz, eigene Gefühle wahrzunehmen, sie auf Abstand zu halten und sich trotz hoher Anspannung zum anderen hinzuwenden und sich einzufühlen.

Sich selbst richtig befragen...

Oft nehmen Menschen nicht wahr, was ihnen im Wege steht. Wenn man selbst emotional betroffen ist, sich z.B. angegriffen fühlt oder verärgert ist, ist die Wahrnehmungsfähigkeit eingeschränkt und es ist schwierig, für den anderen offen zu sein. Hinter den Fragen von Menschen zum Umgang mit anderen verbergen sich deshalb oft begrenzende Aspekte der eigenen Persönlichkeit. Bei der Frage „Wie kann ich mit jemand umgehen, der stur und uneinsichtig ist?“ stellt sich heraus, dass das eigentliche Problem ist: „Wie kann ich mit meinem Ärger umgehen?“ Bei der Frage: „Wie kann ich mit einer Kollegin umgehen, die sich oft sehr emotional verhält und Dinge dramatisiert“, kann sich die Frage verbergen: „Warum nervt und provoziert mich das so sehr?“

Man kann leichter Zugang zu anderen finden, wenn man seine eigenen Hürden kennt, sie näher erforscht und hinterfragt. Damit verringert sich automatisch auch die Projektion auf den anderen; es entsteht Raum, das Verhalten des anderen objektiver zu verstehen und vor allem vieles nicht so persönlich zu nehmen.

Ermutigend ist: Emotionale Intelligenz lässt sich mit Zeit und Übung entfalten und damit auch verstärkt in den Berufsalltag integrieren.

Ingeborg und Thomas Dietz
Dietz Training und Beratung