

Emotionale Intelligenz

Mario Patera

Gliederung

1. Was ist emotionale Intelligenz?
2. Ausdruck von Gefühlen
3. Umgang mit den eigenen Gefühlen
4. Die Gefühle der anderen besser verstehen
 - 4.1. Aktives Zuhören
 - 4.2. Fragen – Nachfragen
5. Emotion und Führung

Patera

1. Was ist emotionale Intelligenz?

Bereits Anfang der 80er Jahre wurde bezweifelt, dass die bis dahin gültigen Faktoren für die Messung der Intelligenz ausreichend waren. Der amerikanische Psychologieprofessor Howard Gardner ergänzte die Definition von Intelligenz um zwei weitere Punkte: die „zwischenmenschlichen“ und die „innerpsychologischen Fähigkeiten“.

Die Bezeichnung „emotionale Intelligenz“ existiert seit etwa fünfzehn Jahren und stammt von den beiden amerikanischen Psychologen Peter Salovey (Yale University) und John Mayer (University of New Hampshire). Diese wollten damit menschliche Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Selbstbewusstsein und Kontrolle der Gefühle mit einem Begriff ausdrücken.

Der amerikanischen Psychologe Daniel Goleman definiert „emotionale Intelligenz“ als grundlegende Fähigkeit der Selbstwahrnehmung. Diese Fähigkeit drückt sich aus in Eigenschaften wie Rücksichtnahme, Achtsamkeit und Einfühlungsvermögen. Damit ist gemeint, dass jemand seine Interessen kennt – aber auch zurückstellen kann. Dies zeigt sich durch Höflichkeit, Anteilnahme, Selbstdisziplin und Verantwortungsgefühl.

Emotionen sind Brücken zu Interessen und Bedürfnissen, den zentralen Triebfedern menschlicher Entwicklung. Wenn Interessen und Bedürfnisse befriedigt werden, stellen sich die als positiv wahrgenommenen Gefühle ein (Glück, Zufriedenheit, etc.), bei nicht erfüllten Interessen und Bedürfnissen entstehen demgegenüber Ärger, Zorn, Enttäuschung, etc.

Mit emotionaler Intelligenz gelingt es daher, Führung in einem Unternehmen interessenbasiert zu gestalten, was sowohl auf die Motivation als auch auf unternehmerischen Erfolg positive Auswirkungen hat.

2. Ausdruck von Gefühlen

Johan: „Soll ich dir was Banales sagen? Wir sind Analphabeten, wenn es um Gefühle geht. Wir haben alles über den Ackerbau in Rhodesien und den Körper und über die Wurzel aus Pi gelernt, aber kein Wort über die Seele. Wir sind bodenlos unwissend, wenn es um uns selbst und andere geht.“

(aus: Ingmar Bergman, Szenen einer Ehe)

Viele Menschen sind es nicht (mehr) gewohnt, ihre Empfindungen in Worte zu fassen. Ihr Tonfall, begleitet von entsprechender Mimik, ersetzt die Gefühlsworte und soll vermitteln, wie ihnen zumute ist. Der Gesprächspartner soll dann raten, welche Gefühle zugrunde liegen. Wenn Sie Ihre Gefühle aber nur indirekt ausdrücken, geben Sie anderen einen großen Spielraum für In-

terpretationen und eröffnen somit das Feld für Missverständnisse, Fehlinterpretationen.

Nicht jeder Satz, der mit „Ich fühle“ beginnt, enthält auch eine Empfindung. Häufig werden Vermutungen und Einschätzungen – also rein kognitive Aktivitäten – mit den Worten „Ich habe das Gefühl ...“ eingeleitet. Damit wird automatisch davon abgelenkt, welche Emotionen durch die betreffenden Einschätzungen ausgelöst werden. Der schlampige Gebrauch des Begriffes „Gefühl“ stellt somit bei genauerer Betrachtung eine wirksame Strategie dar, die eigenen Gefühle nicht wahrnehmen zu müssen, geschweige denn sie anzusprechen.

Im Unterschied dazu wird nachfolgend eine Sammlung verschiedener Wörter, die Gefühlszustände ausdrücken, vorgestellt, die die Breite des Wortschatzes unserer Sprache dokumentiert. Vielleicht führt diese Liste dazu, dass Sie erkennen, dass etliche Begriffe nicht im Alltag benützt werden. Je differenzierter und klarer Sie sich jedoch ausdrücken können, desto exakter benennen Sie Ihre eigenen Gefühle oder die anderer Menschen.

Trauer

trauern – leiden – sich sorgen – sich grämen – bedrückt sein – bekümmert sein – unglücklich sein – depressiv sein – trübselig sein – trübsinnig sein – schwermütig sein – melancholisch sein – verdrossen sein

Scham

sich schämen – peinlich berührt sein – blamiert sein – beschämt sein – bloßgestellt sein – verlegen sein – unsicher sein – befangen sein – gedemütigt sein – erniedrigt sein – zerknirscht sein – unterlegen sein

Zurückhaltung

zögern – schwanken – zaudern – zweifeln – unsicher sein – unentschlossen sein – unentschieden sein – skeptisch sein – misstrauisch sein – argwöhnisch sein – argwöhnen

Staunen

erstaunt sein – verwundert sein – überrascht sein – verblüfft sein – sprachlos sein – verwirrt sein – verduzt sein – überwältigt sein – schockiert sein – fassungslos sein – erschüttert sein

Patera

Ärger

Zornig sein – zürnen – wütend sein – hassen – sich empören – sich ent-
rüsten – grollen – verbittert sein – verletzt sein – gekränkt sein

Angst

bangen – sich fürchten – sich grauen – erschrecken – ängstlich sein –
zaghaft sein – besorgt sein – unsicher sein – panisch sein – aufgeregt
sein – bestürzt sein – entsetzt sein – eifersüchtig sein

Freude

sich freuen – froh sein – vergnügt sein – fröhlich sein – heiter sein – un-
beschwert sein – glücklich sein – zufrieden sein – befriedigt sein – er-
leichtert sein – zuversichtlich sein – motiviert sein – stolz sein –
schwungvoll sein – begeistert sein – euphorisch sein – fasziniert sein –
entzückt sein

Abneigung

geringschätzen – verabscheuen – sich ekeln – hassen – verachten – Wi-
derwillen haben – abgeneigt sein – feindselig sein – neidisch sein

Dottore: Der ist ein richtiger Mann,
 Der den Zorn meistern kann.
Silvio Wer nicht Galle hat geschleckt,
 Weiß nicht, wie der Honig schmeckt.
Dottore: Leiden währt nicht immer,
 Ungeduld macht's schlimmer.
Silvio: Verlorene Ehr'
 Kommt niemals mehr.
Dottore: Sei nüchtern und kalt,
 Dann wirst du alt.

(aus: Carlo Goldoni, Der Diener Zweyer Herren.
Zwyter Aufzug, erste Scene)

3. Umgang mit den eigenen Gefühlen

„Jeder kann wütend werden, das ist leicht. Aber wütend auf den Richtigen zu sein, im richtigen Maß, zur richtigen Zeit, zum richtigen Zweck und auf die richtige Art – das ist nicht leicht.“

(Aristoteles)

Sie kennen vermutlich an Ihrem Arbeitsplatz, in Ihrem Bekanntenkreis auch Menschen, die sich dauernd über Kleinigkeiten aufregen oder die ständig übertrieben ängstlich sind. Nützen Sie die Möglichkeit zu lernen, Ihre Gedanken über eine Situation in den Griff zu bekommen, damit nicht Ihre Gefühle den weiteren Verlauf einer Situation bestimmen.

Es ist für viele neu und ungewohnt, auch für die eigenen Gedanken die Verantwortung zu übernehmen. Niemand kann Sie zwingen, unangenehme und belastende Gedanken zu hegen: „Wenn ich nur daran denke, könnte ich die Wand hochgehen!“ – und schon halten Sie Ihren Ärger weiter aufrecht. Andererseits können Sie aber auch mit einer optimistischen Einstellung zu einer zufriedeneren und erfolgreicherer Lebensgestaltung gelangen. Allein durch Ihre (gedanklichen) Formulierungen lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit entweder auf positive oder auf negative Vorstellungen.

So haben etwa unsichere Menschen eine Überzeugung von sich und ihren Fähigkeiten, die lautet: „Ich kann weniger als die anderen.“ Sie vergleichen sich, um sich abzuwerten. Unsichere Menschen neigen dazu, ihre (hohen) Ziele sofort erreichen zu wollen. Der Misserfolg ist damit vorprogrammiert. Je höher dabei die Ansprüche sind, die sie an sich selbst stellen, desto größer ist das Risiko, diesen nicht zu genügen. Das bleibt nicht ohne Folgen für das Selbstbild. Wiederholen sich Misserfolge aufgrund von überhöhten Ansprüchen, kommt es schnell zur Selbsteinschätzung: „Das schaffe ich sowieso nicht“ – „Ich bekomme gar nichts richtig hin“ etc. Ist das negative Selbstbild erst einmal verfestigt, ändern auch Erfolge meist wenig daran: „Das hätte doch jeder hinkommen“ – „Ein reiner Glückstreffer“ – etc. Diese Pessimisten sehen die Ursache für den Misserfolg immer bei sich selbst und bezweifeln, dass sie Erfolg beeinflussen können. Optimisten dagegen führen eine Niederlage auf etwas zurück, das sich ändern lässt, und glauben daran, dass sie beim nächsten Mal Erfolg haben können.

4. Die Gefühle der anderen besser verstehen

Als gute Beziehungen am Arbeitsplatz oder im Privatleben werden solche Kontakte bezeichnet, in denen sich die Beteiligten verstanden fühlen, Verständnis finden, Anteilnahme an eigenen Gedanken und Empfindungen ge-

Patera

spürt haben, ernst genommen worden sind. Empathie, die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Situation anderer Menschen einzufühlen, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Gestaltung guter, gleichberechtigter Beziehungen und daher ein wesentlicher Baustein Ihrer emotionalen Intelligenz.

4.1. Aktives Zuhören

Die Gefühle der anderen zu verstehen bedeutet nicht, dass Sie zur selben Zeit dasselbe empfinden müssen. Im Gegenteil, es ist zumeist für den Gesprächspartner störend, wenn Sie bei jeder Gefühlsregung mitschwingen. Er/sie erwartet stattdessen, dass Sie Zeit für ihn/sie haben, ihm/ihr zuhören und ihn/sie zu verstehen versuchen. Ein guter Zuhörer erfasst, was der andere eigentlich sagen will. Richtig zuhören heißt nicht, nur schweigend dabeizusitzen, sondern sich aktiv am Gespräch zu beteiligen. Aktives Zuhören ist eine Haltung, die Respekt und Achtung vor dem anderen zum Ausdruck bringt.

Genauso wie Sie auf Ihre Gefühle einwirken können, können Sie auch auf die Gefühle Ihres Gesprächspartners einwirken. Wenn Sie sich in Ihren Gesprächspartner einfühlen, können Sie beschreiben, welche Empfindungen Sie bei ihm/ihr wahrnehmen oder vermuten. Sie erreichen dadurch, dass ihm/ihr die Gefühle bewusst werden, dass er/sie die Gefühle erkennt und gegebenenfalls ändern kann.

4.2. Fragen – Nachfragen

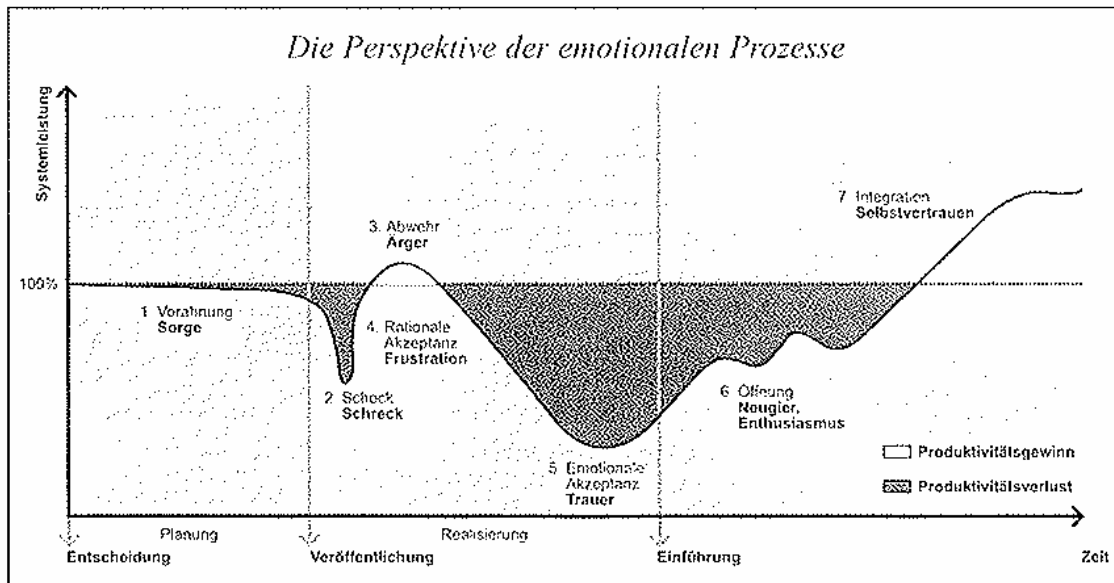
Durch Fragen und Nachfragen zeigen Sie Interesse an Ihrem Gesprächspartner und schaffen mehr Verständnis. Wenn Sie sich in den anderen einfühlen, überschreiten Sie auch mit konkretem Nachfragen seine/ihre Grenzen nicht. Manchmal dienen Fragen aber auch nur zur Befriedigung der eigenen Neugierde oder der Kontrolle des anderen. In diesem Fall reagiert der Gesprächspartner eher einsilbig, abweisend. Wie können Sie durch gute Fragen ein Gespräch führen? Je größer der Spielraum einer Frage bleibt, desto eher kann der/die andere von sich aus entscheiden, wie ausführlich er/sie antworten will. Die folgenden Frageformen eröffnen unterschiedliche Antwortmöglichkeiten:

Geschlossene Fragen	Offene Fragen	Verständnisfragen
<ul style="list-style-type: none">• können mit Ja oder Nein beantwortet werden (entweder – oder)	<ul style="list-style-type: none">• ermöglichen dem Gesprächspartner eine ausführliche Antwort, Stellungnahme oder Erklärung	<ul style="list-style-type: none">• hinterfragen den sachlichen oder emotionalen Inhalt des bisher Gesagten
<ul style="list-style-type: none">• Beispiel: Gehst du mit ins Kino? Antwort: Ja	<ul style="list-style-type: none">• Beispiel: Was möchtest du heute Abend unternehmen? Antwort: Ich möchte mir gerne ein Konzert anhören.	<ul style="list-style-type: none">• Beispiel: Ich habe den Eindruck, du bist noch unentschieden, ob du heute Abend ausgehen möchtest? Antwort: Weißt du, ich habe so viel zu tun, ich muss erst einmal sehen, wie weit ich bis heute Abend komme.

5. Emotion und Führung

Emotion und Führung scheinen für viele immer noch ein Widerspruch zu sein. Appelle wie: „Bleiben Sie doch sachlich!“, Kommentare wie: „Hier geht es doch nur um Fakten“, sind bezeichnend für das Führungsverständnis vieler Führungskräfte. Erst langsam breitet sich die Erkenntnis aus, dass Emotionen ein wichtiger Bestandteil eines jeden Veränderungsprozesses sind. Führungskräfte, die Veränderungsprozesse in ihrem Unternehmen gestalten, haben immer mit Emotionen zu tun – ob sie diese wahrnehmen oder leugnen, aktiv gestalten oder unter den Teppich kehren. Die nachfolgende Grafik zeigt einen typischen Phasenverlauf der Emotionen in einem Veränderungsprozess:

Patera



Die bewusste Wahrnehmung dieser Emotionen zeigt den Führungskräften, wo ihre Mitarbeiter/innen im Veränderungsprozess stehen, welche Interessen und Bedürfnisse bei den nächsten Schritten zu berücksichtigen sind, um den Veränderungsprozess erfolgreich umsetzen zu können. Sie sind daher so etwas wie eine Kompassnadel in der Gestaltung von Veränderungswegen. Dies setzt jedoch voraus, dass die Führungskräfte bereit sind, auf den Kompass und dessen Ausschläge zu achten und nicht (gefühl-)blind das Unternehmen zu steuern.

Literaturverzeichnis:

Goleman, D.: Emotionale Intelligenz, München 1997

Roth, S.: Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements, In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. 2/2000, S. 14 ff., Zürich 2000

Rebel, G.: Mehr Ausstrahlung durch Körpersprache, München 1997

Schwäbisch, L., Siems, M.: Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher, Hamburg 1990

Schulz von Thun, F.: miteinander reden. Störungen und Klärungen, Hamburg 1993

Weisbach, Ch., Dachs, U.: Mehr Erfolg durch Emotionale Intelligenz, München 1997