

Der intelligente Umgang mit Gefühlen

Weshalb scheitern Menschen trotz eines überdurchschnittlich hohen Intelligenzquotienten (IQ) während andere Bilderbuchkarrieren durchlaufen? Die Antwort des früheren Dozenten für Psychologie an der Harvard University, des mehrfach ausgezeichneten US-amerikanischen Wissenschaftsjournalisten und Autors des bereits 1996 erschienenen Bestsellers «EQ – Emotionale Intelligenz», Daniel Goleman, ist deutlich: «Letztere haben parallel zu ihrer intellektuellen Denkfähigkeit und Fachkompetenz einen hohen Grad an «Emotionaler Intelligenz (EQ)» erlernt.

Die oben stehende Aussage ist nicht etwa eine aus der Luft gerissene Behauptung. Es sind Ergebnisse diverser US-Studien (z.B. der bekannte Marshmallow-Test) und insbesondere Erkenntnisse aus der Gehirnforschung der letzten Jahre. Diese zeigen auf, dass das Stammhirn – zuständig für die Empfindung von Emotionen – Jahrmillionen vor dem hochkomplexen Neokortex – zuständig für unsere Denkfähigkeit – bestanden hat. Emotionen sind daher weitaus älter als intellektuelle Fähigkeiten; unkontrolliert können sie unser Denken beeinträchtigen und auf unerwünschte Art beherrschen.

Ein hoher Grad an Emotionaler Intelligenz (EQ) ist nicht einfach Glücksache, jede Person hat die Chance, sie in sich selber zu erwecken und weiter zu entwickeln. Dies kann schrittweise und ganz pragmatisch erfolgen, nämlich mit der konsequenten Auseinandersetzung und Entwicklung der Eigenschaften Selbstwahrnehmung, Eigenmotivation, Selbstdisziplin, Ausdauer, Selbstbeherrschung, Eifer, Zielstrebigkeit, Empathie und viel Sozialkompetenz.

SCHWIERIGE UR-EMOTIONEN

Menschen mit hoher EQ gelingt es, schwierige Gefühle wie Angst, Wut und Traurigkeit – generelle «UR-Emotionen» eines jeden Menschen – wirksam zu meistern. Damit ist selbstverständlich nicht die weitherum praktizierte Verdrängung gemeint, sondern in einem ersten Schritt Wahrnehmung und Akzeptanz der Gefühle und anschliessend die Fähigkeit, diese zu verändern. Der nächste Schritt ist, sich selber diverse Wahlmöglichkeiten für angemessene und weiterführende Verhaltensweisen anzueignen, die weder einem selbst noch anderen Personen schaden. Wie ist das möglich?

Es muss betont werden, dass es keineswegs darum geht, analytisches Denken und Fachkompetenz mit Emotion und Intuition zu ersetzen. Es geht vielmehr um ein Sowohl-als-auch, weil intellektuelle Fähigkeiten erwiesenermassen dann am besten genutzt werden können, wenn der «emotionale Haushalt» stimmt. Das ist an sich nicht neu. In der modernen Fachliteratur rund um «Human Resources Management» ist man sich der

Definition von EQ nach Daniel Golemann:

«Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, die eigenen Gefühle gut zu kennen, die Fähigkeit, sich selber zu motivieren, sowie die Kompetenz, in Beziehungen mit den eigenen Gefühlen und jenen der Mitmenschen adäquat umgehen zu können.»

Bedeutung der EQ seit langem bewusst. Benutzt werden zwar Begriffe wie Sozialkompetenz, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, emotionale Stabilität usw. Es sind Persönlichkeitsmerkmale, die praktisch in allen Stelleninseraten angesprochen und gerade auch von Führungspersonen verlangt werden.

Emotionale Intelligenz beinhaltet alle diese Formen der Selbstkompetenz. EQ lässt sich von Kind auf und bis ins hohe Alter erlernen und kontinuierlich steigern. Ein hilfreiches Konzept ist die Aufteilung in fünf Teilaspekte und das schrittweise Erwerben der verschiedenen Bewusstseinsstufen und deren Teilkompetenzen:

- Selbst-Wahrnehmung: Wie erkenne ich mich selbst?
- Selbst-Management: Wie führe ich mich selbst?
- Selbst-Motivation: Wie motiviere ich mich selbst?
- Empathie: Wie kann ich mich besser in andere einfühlen?
- Engagement, Werte, Sinn:
 - Wofür will ich mich wirklich einsetzen?
 - Welche Werte sind mir wichtig?
 - Welchen Sinn hat meine Arbeit, mein Leben?

SELBST-WAHRNEHMUNG

Selbst-Wahrnehmung heisst im Zusammenhang mit EQ über ein gesundes «Sich-Selbst-Bewusst-Sein» verfügen. Das beinhaltet die Fähigkeit, seine Gefühle bei deren Auftreten zu registrieren. Selbst-Bewusstsein bedeutet somit, sich seiner Persönlichkeit, seiner Eigen-

arten, seiner Stärken und Schwächen bewusst sein. Nur wer sich seiner Gefühle bewusst ist, ist in der Lage, sich selbst zu verstehen, seine eigenen Verhaltensweisen zu interpretieren, zu überprüfen und – wenn nötig – zu korrigieren. Vor allem beim Treffen von Entscheidungen ist es wichtig zu erkennen, welche Gefühle gerade bestimmend sind und welche während der Entscheidung auftreten.

Selbst-Wahrnehmung heisst auch, in Ruhe in sich hineinhorchen und mit Offenheit und Neugier einfach mal schauen, was ist. Kommt Angst auf oder Wut, wäre die Reaktion: «Aha, da ist Angst, das ist interessant. Ich will diese Angst mal anschauen.» Also zuerst Erkennen, was ist, dann Akzeptanz, keine Ablehnung. Niemand ist gegen negative Gefühle gefeit. Sie gehören genauso zu uns, wie die positiven. Haben wir unsere Gefühle erst einmal erkannt, dann ist es möglich, sie zu beeinflussen. Es wird möglich, negativen Gefühlen wie Angst, Ärger, schlechte Laune, Negativität, Nervosität, usw. entgegen zu wirken. Wer dies fertig bringt, hat den Vorteil, sich von Misserfolgen, Ärgernissen und Stress schneller zu erholen. Er oder sie wird souveräner mit unangenehmen Begebenheiten umgehen. Wer nicht lernt, seine Gefühle zu steuern und glaubt, er sei ihnen hilflos ausgeliefert, irrt. Diese Menschen sind vorwiegend auf Negatives fokussiert und verhalten sich oft als Klagende, ewige Skeptiker und Pessimisten.

SELBST-MANAGEMENT

Wie der Begriff «Selbst-Management» bereits suggeriert, geht es um die Führung der eigenen Person. Zahlreiche bekannte Methoden aus dem Bereich der Persönlichkeitsentwicklung helfen, sich grundlegend mit der eigenen Person auseinander zu setzen, so zum Beispiel die Transaktionsanalyse, Neurolinguistisches Programmieren (NLP), das Zürcher Ressourcen-Modell und viele mehr. Immer geht es um die Bereitschaft, für sich und sein Verhalten Verantwortung zu übernehmen und willentlich hindernde Verhaltensweisen zu verändern. Doch alle Methoden und Publikationen der Welt helfen nicht weiter, wenn ein Individuum nicht selber bereit ist, hartnäckig und manchmal mit jahrelangem Üben an der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten. Eine Person kann sich zwar Unterstützung bei einem Coach, einer Therapeutin holen, doch Selbst-Management findet erst dann statt, wenn sie sich aus eigener Einsicht, freiwillig und unabhängig von fremder Kontrolle bemüht, ein in jeder Hinsicht selbst-gesteuertes Wesen zu werden.

SELBST-MOTIVATION

Wer ein lockendes Ziel hat, ist von sich aus motiviert, eine gute Leistung zu erbringen. Je attraktiver uns das Ziel erscheint, desto stärker wird unsere Energie animiert, auf diese Erfüllung hin zu wirken. Die intrinsische (von innen aus geleitete) Motivation ist aktiviert, niemand muss uns dazu anspornen. Die Emotionen sind dabei die treibende Kraft. Unsere Gedanken in Verbindung mit starken Emotionen sorgen dafür, dass wir die zur Zielerreichung erforderlichen Schritte tatsächlich gehen und zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Entscheidungen treffen.

Wenn wir ein Ziel mit freudigen Emotionen verbinden und uns gedanklich vorstellen, es bereits erreicht zu haben, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass es bald soweit sein wird. Ein Ziel, das dagegen mit unguuten Gefühlen verbunden wird, und das wir nur widerwillig oder gezwungenermassen anstreben, hat weitaus weniger Chancen. Es ist zwar gelegentlich möglich – und wir können es lernen – negativ gewertete Gefühle wie Angst und Wut positiv zu nutzen und als Motivator einzusetzen. Während Angst uns oft vor einer realen Gefahr schützt, kann beispielsweise Wut zu Höchstleistungen führen. Sie wirkt dann als Motivator und erzeugt höchste Aufmerksamkeit auf eine Sache oder eine Person. Nehmen wir ein Beispiel, das einige von uns aus der Schulzeit kennen: Ein Lehrer traut einem Schüler eine Sache nicht zu. Darüber ist er dermassen empört und wütend, dass er sich sagt: «Jetzt erst recht!» Die ursprüngliche Wut mobilisiert derart viel Energie, dass die vermeintlich fehlende Fähigkeit in einem Ausmass entwickelt wird, die alle in Erstaunen versetzt.

EMPATHIE

Das Wort Empathie ist vom griechischen Wort «empátheia» abgeleitet und bedeutet die Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen. Sie ist ein besonders wichtiger Aspekt der Emotionalen Intelligenz. Sie ist die Grundlage einer guten Menschenkenntnis. Es gilt auch die Metapher: Empathie heisst, eine Meile in den Mokassins des Indianers laufen. Wir brauchen nicht immer eine ganze Meile zu laufen. Mit etwas Übung können wir lernen, uns in die Situation der anderen Person zu versetzen.

Wenn wir den Eindruck haben, dass sich eine andere Person unangebracht verhält, so haben wir mindestens zwei Möglichkeiten, darauf zu reagieren:

- Wir reagieren wütend, ärgern uns und sind überzeugt, die andere Person habe sich böswillig so unmöglich verhalten, in der festen Absicht, uns zu ärgern oder uns zu schaden.
- Wir reagieren überrascht, weil diese Verhaltensweise nicht unserer Vorstellung oder unserer Erwartung entspricht. Noch bevor negative Gedanken aufkommen, können wir uns überlegen, welche Gründe die andere Person haben könnte, um sich so zu verhalten.

Wenn wir die zweite Variante wählen, lassen sich zahlreiche Konflikte vermeiden. Ausprobieren lohnt sich. Emotional unterentwickelte Menschen haben häufiger die Tendenz, Macht zu missbrauchen, denn ihnen fehlt es in hohem Mass an Empathie, der Empfindungsfähigkeit und dem Einfühlungsvermögen für andere Menschen. Negative Beispiele von grausamen Diktatoren gibt es in der Geschichte zur Genüge und auch Verbrechern fehlt es nachgewiesenermassen an Empathie.

Umgesetzt auf Unternehmensebene könnte ein hoher Anteil von Empathie unter anderem bedeuten, dass Geschäftsleitungen nicht Hunderte von Menschen entlassen, oft als einfachste – und vielleicht auch hilflose – Lösung zur Steigerung des Gewinns, sondern sie würden viel hartnäckiger nach neuen Möglichkeiten suchen, die das Unternehmen in die schwarzen Zahlen und zum Erfolg zurückführen. Vielleicht etwas überspitzt gesagt könnte man sagen, dass Unternehmen dann eine hohe Emotionale Intelligenz aufweisen, wenn sie in ihren strategischen Entscheiden alle Stakeholder einbeziehen.

ENGAGEMENT, WERTE, SINN

Bei diesem Aspekt geht es um die Fragen: Was spornt mich an? – Was ist meine innere Triebfeder? – Welches sind meine zentralen Werte? – Wofür will ich mich einsetzen? Viele Menschen spüren schon früh, was ihnen wirklich wichtig ist. Sie wissen, wo ihr Naturtalent und ihre stärksten Fähigkeiten liegen und wie sie diese einsetzen wollten. Am sichtbarsten ist dies bei Künstlerinnen und Künstlern, sei es in der Musik, im Tanz oder im Sport, Bereiche, in denen bereits Kinder Überdurchschnittliches leisten wollen, freiwillig, weil sie darin ihre

ureigene Lebensaufgabe erkennen. Eine Lebensaufgabe ist zum Beispiel:

- ein Gefühl der Entschlossenheit und Zielbewusstheit, das in die Zukunft lockt, selbst wenn grosse Anstrengungen damit verbunden sind
- eine tiefe Übereinstimmung der eigenen Überzeugungen, der Werte, der Handlungen und des Identitätsgefühls
- ein Stoff, der aus vielen Fäden von Interessen, Wünschen und Zielen gewoben ist und zur Weiterentwicklung drängt.

Dabei ist nicht die Grösse der Aufgabe von Bedeutung – wir können nicht alle Gandhi oder Mutter Teresa sein – wichtig ist allein die persönliche Überzeugung, mit seiner Arbeit etwas Sinnvolles leisten zu wollen, das nicht nur das eigene Leben lebenswerter macht, sondern auch für Mitmenschen und Umgebung eine positive Veränderung bewirkt. Das kann genauso gut Strassen putzen sein wie Lehren, Forschen, Projekte oder Unternehmen leiten. Wer den Sinn seiner Arbeit gefunden hat, ist effizient, leistungsfähig und glücklich zugleich.

Fazit: Es lohnt sich in jeder Hinsicht, an der Entwicklung der eigenen Emotionalen Intelligenz zu arbeiten.

Die Autorin:

Helena Neuhaus ist selbständige Organisations- und Teamentwicklerin, Moderatorin für Konferenzen mit grossen und kleinen Gruppen (Open Space, Zukunftskonferenz usw.).

Sie war während rund 20 Jahren Management-Trainerin für Emotionale Intelligenz und Kommunikation.

Sie ist Autorin des Buchs «Emotionale Intelligenz im Führungsalltag» das Grundlage des gleichnamigen Seminars ist.

Seminare auf Anfrage bei der Autorin.

Weitere Information: www.zukunftsgestaltung.ch