

Christian-Rainer Weisbach

## Emotionale Kompetenz für Praktiker

**Rationale Intelligenz** kann gemessen werden, das wissen wir. Wir sind auch ziemlich beeindruckt oder wir schmunzeln zumindest, wenn wir selbst bei solchen Tests gut abschneiden, uns also ein hoher IQ zuerkannt wird.

Wie ist das nun mit der emotionalen Kompetenz, kann sie auch nachgewiesen und überprüft werden? Und welche Maßstäbe werden angelegt, wenn es doch um so intime Dinge wie unsere Gefühle geht?

Solange das Fühlen ausgeklammert wird, messen herkömmliche Intelligenztests nur einen Teil der Klugheit. Zur Klugheit gehört aber auch, mit seinen Gefühlen umgehen zu können.

Der klassische Intelligenzbegriff musste erweitert werden: **Mit Intelligenz gepaarte Emotionalität**. Etwas weniger geschraubt formulierte dies bereits vor 2300 Jahren **Aristoteles**, wenn er dazu auffordert, seine Gefühle mit Intelligenz zu steuern.

Begriff und Idee der emotionalen Intelligenz sind nicht neu: Vor zwanzig Jahren suchten die beiden amerikanischen Psychologen **Peter Salovey** (Yale Universität) und **John Mayer** (Universität von New Hampshire) nach einer Möglichkeit, menschliche Eigenschaften wie **Einfühlungsvermögen, Selbstbewusstsein und Kontrolle der Gefühle** mit einem Begriff zu fassen. Daraus entstand die Bezeichnung „**emotionale Intelligenz**“.

Der Begriff „Emotionale Intelligenz“ wird bemüht, um eine Vielzahl von Fähigkeiten zu umschreiben, die so alt sind, wie die Menschheit: Menschlichkeit, Charakter, Takt, Feingefühl, - **Goethe** nannte es Herzensbildung.

Schon Anfang der achtziger 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 weitere Punkte:

- „die zwischenmenschlichen Fähigkeiten“,
- „die inner-psychischen Fähigkeiten“.

Der durch seinen Bestseller bekannt gewordene amerikanische Psychologe **Daniel Goleman** definiert „emotionale Intelligenz“ als die grundlegende Fähigkeit der Selbstwahrnehmung.

- Sie ist Ausdruck von **Rücksicht, Achtsamkeit und Einfühlungsvermögen**.

Viele Menschen, die keine Genies sind, bestechen durch ein hohes Maß an **Geschicklichkeit im Umgang mit anderen** oder einfach durch **persönliche Wärme**.

Wer im alten Griechenland das **Orakel zu Delphi** aufsuchte, las über dem Tempelgang zunächst die Inschrift: „Erkenne dich selbst.“

- Diese Aufforderung sollte dazu anregen, sich seiner selbst bewusst zu werden, zu klären, welche Gefühle das eigene Handeln bestimmen und mit welchem Ziel das Orakel befragt werden sollte.

Für den Umgang mit Gefühlen bedarf es einer grundlegenden Fähigkeit: **der Selbstwahrnehmung**. Wer die eigenen Gefühle nicht erkennt, ist ihnen ausgeliefert.

Viele Menschen sind es nicht gewohnt, Ihre Empfindungen in Worte zu kleiden. Ihr Tonfall, begleitet von entsprechender Mimik, ersetzt die „Gefühlswörter“ und soll vermitteln, wie ihnen zumute ist.

*„Es ist ja wohl nicht zu übersehen, dass ich beschäftigt bin?“*

*„Schon mal was von Höflichkeit gehört?“*

*„Du denkst überhaupt nicht an andere, du Egoist!“*

Wie schwer es vielen Menschen fällt, Emotionen zu benennen, zeigt ein einfacher Test. Das Gegenüber wird gebeten, in einem Zeitraum von drei Minuten so viele Wörter und Redewendungen für Gefühle aufzuschreiben, wie ihm einfallen. Wer dabei mehr als 20 Wörter notiert, gehört bereits zum oberen Drittel und ist in der Lage sich differenziert auszudrücken.

Sie kennen vielleicht Menschen, die leicht von ihren Gefühlen überflutet werden, ihnen ohnmächtig und hilflos ausgeliefert sind; sie sind anfällig für sprunghafte und heftige Stimmungswechsel und **achten zugleich wenig auf ihre Gefühle**. Diese Menschen glauben, dass sie **keinen Einfluss auf ihr Gefühlsleben** haben und unternehmen darum auch nichts, um eine schlechte Stimmung zu ändern.

Andere, die ebenfalls meinen, keinen Einfluss auf ihre Gefühle zu haben, können aus einer hinnehmenden Grundhaltung leben oder besser gesagt: leiden. Diese Menschen sind sich **zwar ihrer Gefühle bewusst**, schließen aber von vornherein aus, dass sie ihre Gefühle aktiv beeinflussen können. **Sie finden sich resignierend mit ihren Stimmungen ab**.

**Erfolgreiche Menschen** gehen mit ihren **Empfindungen bewusst** um. Sie achten auf ihre Stimmungen und nutzen den Handlungsspielraum, der uns bei jedem Gefühl zur Verfügung steht. Wenn wir zornig sind, können wir angreifen, schreien - oder aber uns zurückziehen und schweigen. Auch bei heftigen Gefühlen haben wir also die Wahl. Die Grundhaltung des achtsamen Menschen lässt sich mit einem Wortspiel umschreiben: **Das Gefühl hat nicht mich, sondern ich habe das Gefühl**.

Schon sehr früh lernen wir, Empfindungen voneinander zu unterscheiden. So wissen wir, wann wir gelangweilt, wütend, deprimiert oder hungrig sind. Doch manchen Menschen fehlt dieser elementare Bestandteil des emotionalen Lernens.

So entdeckte man, dass **Mädchen mit Essstörungen** oft Schwierigkeiten haben, zwischen einfachsten Gefühlen zu unterscheiden. Wenn sie beispielsweise Probleme mit ihrem Freund haben, wissen sie nicht genau, ob sie wütend, ängstlich oder deprimiert sind - sie erleben bloß einen diffusen Gefühlsturm, mit dem sie nicht klarkommen. Dafür „lernen“ sie aber, dass sie sich besser fühlen, wenn sie beispielsweise eine Tafel Schokolade essen. Für viele wird daraus eine tief verwurzelte emotionale Gewohnheit.

Einen derartigen emotionalen Mangel findet man nicht nur bei essgestörte Mädchen. Beim Coaching von Führungskräften beobachte ich immer wieder, wie schwer es ihnen fällt, Kritikgespräche mit Mitarbeitern zu führen. Stattdessen neigen viele dazu, das momentane Unbehagen über den Mitarbeiter zu ignorieren und sich in die Arbeit zu stürzen. In der Regel führt dies umgehend zu irgendwelchen Erfolgserlebnissen. Verständlich, dass daraus eine emotionale Gewohnheit wird.

Wem es jedoch schwerfällt, seine Gefühle zu erkennen oder sie in Worte zu fassen, dem bleiben die **Zusammenhänge zwischen Gedanken, Gefühlen und Reaktio-**

**nen verborgen.** Wenn ich Führungskräfte frage, wie viel Zeit sie für Personalgespräche mit ihren Mitarbeitern reservieren, erhalte ich regelmäßig zur Antwort: „Wann soll ich das denn auch noch machen. Bei dem, was ich alles erledigen muss, bleibt dafür einfach keine Zeit.“

Wer jedoch seine Selbstwahrnehmung entwickelt, erkennt, dass eine **Entscheidung von Gedanken und Gefühlen bestimmt** wird. Es ist für mich immer wieder spannend, wenn Führungskräfte im Coachingprozess entdecken, wie handlungsleitend ihr **Vermeidungsverhalten** ist. Wer beispielsweise ergründet hat, dass die Scheu vor Kritikgesprächen eigentlich aus einer Unsicherheit resultiert, nämlich auf die Reaktionen des Mitarbeiters nicht schlagfertig und angemessen reagieren zu können, der wird plötzlich frei, sich das fehlende Rüstzeug für derartige Prozesse anzueignen.

Erfolgreiche Menschen können ihre Gefühle beeinflussen. Statt sich impulsiv ihren Stimmungen hinzugeben, kleiden sie das, was sie spüren, in Worte und gewinnen so **Kontrolle** darüber.

Es ist ein Unterschied, ob Sie auf eine Idee zurückhaltend reagieren oder ob Sie dieses Gefühl benennen und sich sagen: *„Es ist Unsicherheit, was ich empfinde, ich zweifle an der Umsetzbarkeit dieser Idee“.*

Wer sich seiner Unsicherheit bewusst ist, kann aktiv etwas unternehmen, um seine Sicherheit zu erhöhen. Wer dagegen nur vorbewusst ein diffuses Unbehagen wahrnimmt, neigt dazu die Situation zu meiden. Ein typisches Beispiel ist der Kunde, der trotz fester Kaufabsicht den Laden wieder verlässt, ohne sich dessen bewusst zu sein, was seine Kaufentscheidung hätte positiv beeinflussen können.

Die **Hirnforschung** hat in den vergangenen Jahren entschlüsselt, welcher Prozess in Gang kommt, wenn sich Gefühle Bahn brechen. Diese Phasen lassen sich vereinfacht so darstellen:

- Etwas erregt unsere Aufmerksamkeit.  
Während wir noch überholen, betätigt ein Autofahrer hinter uns seine Lichthupe.
- Kaum haben unsere Sinnesorgane wahrgenommen, was geschieht, entstehen Gedanken über die Situation. Wir deuten und bewerten, was wir wahrnehmen.
- Blitzschnell geht uns durch Kopf: *„So ein Idiot. Mache ich etwas falsch? Bin ich zu langsam? Der will mich hier weghaben. Dem gehört wohl die Straße.“*
- Diese Gedanken lösen eine chemische Reaktion im Gehirn aus. Hormone und Botenstoffe werden ausgeschüttet.
- Diese chemischen Stoffe rufen Gefühle hervor. Wir empfinden die Situation. Wir fühlen uns bedrängt und genötigt.
- Die aufgetretenen Gefühle rufen wieder Gedanken hervor, die zu weiteren chemischen Reaktionen führen.
- Weitere Gedanken: *„So ein Drängler. Jetzt überhole ich. Na warte, dir zeig' ich's!“*
- Daraus entstehen weitere Empfindungen.
- Waren wir anfangs nur gereizt, spüren wir plötzlich Erregung, sind empört oder geraten womöglich in Wut.

- Wenn wir uns jetzt nicht stoppen, geraten unsere Gefühle außer Kontrolle: Rachegedanken machen sich breit. Aus Zeitungsmeldungen wissen wir, dass so eine Situation in Prügelei und Totschlag gipfeln kann.

Gehirnforscher haben herausgefunden, dass sich diese Kettenreaktionen im hormonalen Kreislauf in Sekundenschnelle abspielen.

Diese Ergebnisse können wir nutzen: Damit nicht unsere Gefühle den weiteren Verlauf einer Situation bestimmen, können wir lernen, unsere Gedanken über die Situation in den Griff zu bekommen.

Es liegt in **unserer Entscheidung**, ob wir im Überholbeispiel dem Gedanken „So ein Idiot“ Raum geben und uns entsprechend schlecht fühlen, oder statt dessen denken: „Der hat es eilig“, was ganz andere Empfindungen in uns auslöst.

Zugegeben, es bedarf einiger Übung, um sich auch unter Druck unabhängig zu verhalten. In Seminaren zum gekonnten Kontern bestätigen mir jedoch immer wieder Teilnehmer, wie einfach es ist, eingefahrene Verhaltensmuster zu verlassen, wenn man verstanden hat, seine Gefühle im Griff zu behalten. Statt sich beispielsweise angegriffen zu fühlen und womöglich eingeschlappt zu reagieren, lernen die Teilnehmer den Angriff in einen neuen Rahmen zu setzen und souverän das Gegenüber ernst zu nehmen ohne dabei jedoch nachzugeben.

Wir können unsere Gefühle nicht nur über das Denken **gezielt beeinflussen**, wir können Gefühle auch **bewusst produzieren** - sozusagen auf Wunsch. So, wie erotische Vorstellungen sexuelle Gefühle wecken können, haben wir auch die Möglichkeit, uns in kritischen Momenten an schöne Situationen zu erinnern und uns dadurch prompt in die entsprechende Stimmung zu versetzen.

Der **gezielte Umgang mit unseren Gefühlen** ist besonders hilfreich, wenn wir an uns zweifeln, unsicher sind, ob wir etwas schaffen oder gar Angst haben, zu versagen. Es ist Ausdruck von emotionaler Intelligenz, wenn wir uns gerade in solchen Situationen unsere Versagensängste eingestehen können.

In einem nächsten Schritt können wir **uns bewusst Situationen ins Gedächtnis rufen**, in denen wir stolz auf uns waren, uns stark und voller Ausdauer fühlten und in denen wir eine **Herausforderung gemeistert** haben.

Noch während wir uns dieser Vorstellung hingeben, heitern sich unsere Gesichtszüge auf. Ein **Gefühl von Zuversicht** macht sich breit und wir entdecken, dass wir über Energiereserven verfügen, die uns die Kraft geben, die vor uns liegende Hürde zu überwinden.

Diese Erkenntnis ist insoweit unangenehm, als wir in höchstem Maße die Verantwortung für unseren Auftritt haben. Da die Gestaltung unseres jeweiligen Auftritts im Kopf vorweggenommen wird, lohnt es, an einem Beispiel die autosuggestive Wirkung eines Selbstgesprächs unter emotionalem Aspekt zu analysieren.

Da gerät jemand auf dem Weg zu einer wichtigen Präsentation in einen Stau. Sein Blick fällt auf die dahinrinnende Zeit und unversehens befindet er sich in einem Selbstgespräch: *„Ich hätte zeitiger aufbrechen sollen. Ich bin auch ein Idiot. Ich komme in jedem Fall zu spät. Zu blöd aber auch. Womöglich fangen die schon ohne mich an. Das sieht denen ähnlich. Ich sehe schon das fiese Grinsen von den Leuten vom Wettbewerb, wenn ich völlig abgehetzt den Raum betrete. Meine Präsentation ist sowieso nicht der Knaller. Ist ja auch klar, wie soll man in vierzehn Tagen etwas Gescheites entwickeln. Die Blamage ist doch schon programmiert. Oh wäre es doch bloß schon 16 Uhr, dann*

*hätte ich es hinter mir und könnte getrost nach Hause fahren.“ Usw. Nach dieser katastrophalen gefühlsmäßigen Einstimmung, fällt es nicht schwer, sich auszumalen, wie der Auftritt tatsächlich ausfällt.*

Dieses Selbstgespräch wird im Konzept der **Emotionalen Intelligenz** als Ausdruck eines infantilen Umfangs mit den eigenen Gefühlen aufgefasst. Danach führen die Gefühle ein Eigenleben, auf das der Betroffene keinen oder nur einen geringen Einfluss hat. Wenn ich das begonnene Selbstgespräch emotional intelligent fortspinne, könnte sich das so anhören:

*„Ich merke gerade, wie ich mich in eine schlechte Verfassung bringe. Irgendwie habe ich vor dieser Präsentation Angst und würde mich am liebsten drücken. Es ist klar, dass mir unbehaglich zumute ist. Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass die anderen in der Kürze der Zeit eine weitaus bessere Präsentation entwickelt haben? Am besten rufe ich an und teile mit, wo ich gerade stehe. Dann kann ich immer noch entscheiden, was ich als nächstes unternehme.“ Usw.*

Auch wenn das arg idealtypisch skizziert ist, können Sie nachvollziehen, dass der Zustand von Stress und Ohnmacht nach dem zweiten Gespräch ganz anders ausfällt, was auch zu einem völlig anderen Auftritt führen wird.

Was wir uns und wie wir uns innere Bilder vorstellen wird **internale Repräsentation** genannt. Diese innere Vorstellung wirkt wie ein Programm. Bringen wir uns in einen ressourcenschwachen Zustand fallen unsere Handlungen entsprechend aus. So grotesk es klingt, wir fühlen uns von dem dann eintretenden, niederschmetternden Ergebnis nicht nur nicht überrascht, sondern setzen das Selbstgespräch geradezu rechthaberisch fort: *„Ich wusste es doch, dass das so kommen musste.“* Menschen haben stets das Bedürfnis, sich ihre inneren Bilder zu bestätigen und auch bestätigen zu lassen.

Das zweite Selbstgespräch fiel ganz anders aus. Wir können jedoch noch ein übriges leisten: Wenn uns ein **ressourcenschwacher** Zustand einen schlechten Auftritt beschert, liegt es auf der Hand, sich in einen **ressourcenreichen** Zustand zu versetzen. Dazu rufen wir uns etwas ins Gedächtnis, bei dem wir uns gut fühlen. Die Aufmerksamkeit wird direkt vom Schwächenden auf das Stärkende gelenkt. Das Selbstgespräch könnte so fortlaufen:

*„Es wäre schon gut, wenn ich eine Spitzenpräsentation hinlege und den Auftrag bekomme. Wann ist mir denn so etwas schon einmal gelungen? Das ist noch gar nicht so lange her, da bin ich für den Kollegen Bauer eingesprungen, da war ich einfach unübertroffen. Da hatte ich gar keine Zeit, mir Sorgen zu machen. Im Gegenteil, da war ich so in der Materie, dass der Kunde anschließend sagte, ich sei ja das reinste Feuerwerk, und es wäre ein Genuss gewesen, mir zuzusehen. Und das stimmt, ich kann jetzt noch fühlen, wie aufgeladen und elektrisiert ich da war. Ich höre mich noch, wie ich die Leute mit ganz wenigen, leisen Worten in meinen Bann gezogen habe. Ja ich sehe mich noch, jeden einzelnen in der Runde ruhig angelächelt zu haben. Wenn ich mir das alles so ins Gedächtnis rufe, dann fühle ich mich rundherum gut. Irgendwie freue ich mich schon auf die Präsentation nachher.“*

Auch wenn es übertrieben klingen mag, liegt die Wirksamkeit dieses Vorgehens darin, die inneren Bilder in mehreren Sinneskanälen hervorzurufen, hier also hören, sehen und fühlen. Wenn wir uns ein Erfolgserlebnis ins Gedächtnis rufen, kann dieses

in Belastungssituationen wie ein Anker wirken. Um sich so genau wie möglich zu erinnern, benutzen wir möglichst alle Wahrnehmungskanäle.

- Wie sah die Situation aus?
- Was war zu hören?
- Wie fühlte sich das an?
- Erinnert die Situation an einen bestimmten Geruch?
- Ist die Situation mit einem bestimmten Geschmack verbunden?

Bei jedem Ereignis können wir unsere Aufmerksamkeit auf eine Fülle verschiedener Aspekte richten. Selbst der erfolgreichste Mensch kann sich vorstellen, wie etwas nicht funktioniert, und sich in einen Zustand der Depression, der Frustration und des Zorns versetzen. Oder er kann seine Aufmerksamkeit auf die Dinge in seinem Leben richten, die gut funktionieren. Ganz gleich wie schrecklich eine Situation auch ist, wir können sie immer in einer Weise repräsentieren, dass sie uns Kraft gibt.

Das mag sich jetzt höchst idealistisch anhören, so als ob man sich nur in einen ressourcenreichen Zustand versetzen müsse und schon stellt sich der Erfolg gewissermaßen automatisch ein. Das wäre zu einfach. Auch ressourcenreiche Menschen haben Misserfolge. Der Unterschied ist, dass diese immer wieder von neuem anfangen und genug Ressourcen mobilisieren können, um schließlich Erfolg zu haben. In diesem Zusammenhang wird gern Thomas Edison angeführt, der an die 1.000 Versuche benötigte, um die Glühbirne zu erfinden. Hätte er früher aufgegeben, säßen wir vielleicht immer noch bei Kerzenschein. Auch einer der bedeutendsten Präsidenten der Vereinigten Staaten, Abraham Lincoln musste bis zu seinem 60. Lebensjahr zahllose Niederlagen einstecken, bis er zum Präsidenten gewählt wurde. Hätte er aufgehört, daran zu glauben, am Ende doch Erfolg zu haben, hätte wohl ein anderer die Geschichte der Vereinigten Staaten geprägt.

Sie kennen vielleicht den Satz: „**Heimat ist dort, wo wir uns verstanden fühlen.**“

Oberflächlich betrachtet ist damit das Verstehen unserer Muttersprache gemeint. Doch bedeutet „sich verstanden fühlen“ weit mehr, als sprachliche Verständigung.

Für viele Menschen setzt die schmerzliche Trennung vom Elternhaus dann ein, wenn sie **kein Verständnis** mehr finden, keine Anteilnahme an ihren Gedanken und Empfindungen mehr spüren - eben dann, wenn sie sich nicht ernstgenommen fühlen in dem, was ihnen wichtig ist.

Wir fühlen uns jedoch zu Menschen hingezogen, die Anteil an uns nehmen, die mit uns empfinden und eine Atmosphäre schaffen, in der wir uns „zu Hause“ fühlen.

Unsere emotionale Kompetenz ermöglicht uns, gute und **gleichberechtigte** Beziehungen zu anderen aufzubauen. Voraussetzung dafür ist die Erkenntnis, dass wir unsere Beziehungen selbst gestalten. Die Reaktionen anderer auf unser Verhalten entsprechen einem Echo. Schon der Volksmund sagt: „*Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus*“.

Ob in der Partnerschaft oder bei der Erziehung, ob als Therapeut, Anwalt, Arzt, Manager oder Verkäufer: **Unser Einfühlungsvermögen ist ausschlaggebend für unseren Erfolg.** Ein wesentlicher Aspekt emotionaler Kompetenz besteht darin, einem anderen das Gefühl zu **vermitteln, dass wir seine Gefühle nachempfinden und verstehen.**

Vielleicht kennen Sie Menschen, die dazu neigen, solange auf ihre „**emotionale Tube**“ zu drücken, bis sie gehört werden, d.h. bis sie sich verstanden fühlen. Die einen werden immer lauter, andere zeigen ihre Unzufriedenheit durch beleidigtes Schweigen; wieder andere werden ausfallend und patzig. Auch betonte Sachlichkeit kann eine mögliche Reaktion sein. Trotz dieser unterschiedlichen Handlungsweisen verfolgen alle dasselbe Ziel: **Sie möchten gern verstanden und akzeptiert werden.**

Wir können immer wieder feststellen, wie schnell sich erregte Menschen beruhigen, sobald sie **Anteilnahme** an ihren oftmals verletzten Gefühlen **spüren**. Bei Menschen mit ausgeprägter emotionaler Kompetenz können wir beobachten, dass sie die **Gefühle ihres jeweiligen Gegenübers** so wichtig nehmen, dass sie **im Gespräch stets dort ansetzen**. Sie achten sowohl darauf, **was** der andere sagt, als auch darauf, **wie** er es sagt.

Um dem anderen zu vermitteln, dass sie wirklich bei der Sache sind, fassen sie in Worte, was gefühlsmäßig mitschwingt. Sie hören nicht nur auf das Gesagte, sondern sie nehmen die ganze Person wahr. Diese Art des Zuhörens ist der Schlüssel zum Gesprächspartner; es schafft ein **Klima der Vertrautheit**.

Aus Sorge, nicht ins Schwarze zu treffen, schreckt mancher davor zurück, Emotionen direkt anzusprechen. Es kommt ja auch manchmal vor, dass wir ein Gefühl benennen, in dem sich der andere nicht wiederfindet. Und dennoch leidet das Gespräch nicht darunter. Im Gegenteil: Der andere spürt unser Interesse und fühlt sich aufgefordert, seinerseits genauer zu beschreiben, wie ihm zumute ist.

Sie werden feststellen, dass die meisten Menschen auf dieses teilnehmende Verhalten nicht nur dankbar reagieren, sondern sich **in ungewohnter Weise öffnen**. Gespräche können in kürzester Zeit einen **Tiefgang** erhalten, den wir nicht erwartet haben.

Personalentscheidungen lassen sich zusätzlich absichern, wenn die emotionale Kompetenz des Betreffenden fokussiert wird. Beispielsweise lässt sich prüfen, wie eine angehende Führungskraft mit folgender Situation umgeht:

*Sie haben einer Ihrer Mitarbeiterinnen, 52 Jahre alt, eine EDV-Fortbildung empfohlen. Diese reagiert mit den Worten: „Meinen Sie, das lohnt sich noch für mich?“ Was entgegnen Sie?*

Wer gewohnt ist, bei sich zu bleiben, hört die Frage als Aufforderung und reagiert in etwa so:

- „Und ob sich das lohnt, sonst hätte ich Ihnen das ja nicht empfohlen.“ Oder:
- „So eine Chance bekommen Sie so schnell nicht wieder, die sollten Sie nutzen.“ Oder:
- „Das müssen Sie entscheiden.“

Hingegen orientieren sich Führungskräfte mit hoher emotionaler Kompetenz durchgängig am Gegenüber und sprechen die Zweifel an, die hinter dieser Frage stecken:

- „Sie klingen skeptisch.“ Oder:
- „Sie fragen sich, welchen Sinn das macht.“ Oder:
- „Sie zweifeln, ob das was bringt.“

Es bedarf keiner Phantasie sich auszumalen, wie unterschiedlich die Gespräche jeweils verlaufen würden. Zur Illustration will ich noch ein weiteres Beispiel anführen.

Es kann höchst aufschlussreich sein, einem angehenden Projektleiter zu fragen, wie er mit folgender Situation umgeht:

*„Sie erkundigen sich bei einem Ihrer Projektmitarbeiter nach dem Fortschritt und dieser erwidert: „Ich kann mir nicht vorstellen, wie wir den Termin halten sollen.“*

Es macht einen erheblichen Unterschied, ob die Antwort lautet:

- *„Den müssen wir einhalten, zur Not mit Überstunden.“ Oder:*
- *„Wieso? Wo gibt es Probleme? Zeigen Sie mal!“ Oder:*
- *„Das schaffen wir, machen Sie sich da mal keine Sorgen.“*

Oder ob die mitschwingenden Gefühle ernstgenommen und angesprochen werden, beispielsweise:

- *„Der Termin setzt Sie ganz schön unter Druck.“ Oder:*
- *„Sie haben Zweifel, wie das zu schaffen sein soll.“ Oder:*
- *„Sie haben da nicht mehr viel Hoffnung.“*

Die Kunst, befriedigende Beziehungen zu anderen zu unterhalten, liegt zum großen Teil in der **Kunst, mit ihren Emotionen umgehen** zu können.

Mit allem, was wir tun, wollen wir in erster Linie erreichen, dass wir uns **wohl fühlen**. Wenn wir nicht nur unsere Ziele kennen, sondern auch die Hintergründe und Absichten der anderen beachten, können wir unsere eigenen Interessen besser vertreten und die der anderen trotzdem respektieren.

Fehlendes Einfühlungsvermögen hat besonders verheerende Folgen, wenn der andere gerade von sehr starken Gefühlen gepackt wird. Ich habe verschiedene gängige Reaktionen an einem Beispiel zusammengestellt, deren Gemeinsamkeit darin besteht, dass sie dem Empfinden des anderen überhaupt nicht gerecht werden und damit eher zu einer Verschärfung der Situation beitragen:

*Da reklamiert ein Kunde mit lauter empörter Stimme: „Das ist ja wohl das allerletzte. Wir hatten Ihnen klar und deutlich erklärt, dass die Lieferung unbedingt diese Woche noch da sein muss. Jetzt ist Freitag und wir haben für die Wochenendschicht kein Material. Das wird teuer für Sie, das kann ich Ihnen gleich sagen.“*

Wer jetzt sofort zur Sache kommen will, nach dem Motto „Nur kein Öl ins Feuer gießen“, nimmt nur den sachlichen Teil dieses aufgebrachten Kunden ernst, doch der ist gerade viel zu tief in seine Gefühle verstrickt, um sogleich umschalten zu können, darum eskalieren solche Dialoge nur allzu schnell:

Wird dem Kunden die Schuld gegeben oder hat er sie tatsächlich, bahnt sich eine Explosion an:

*„Ich will gerade einmal den Auftrag herausziehen. Ja, Sie haben tatsächlich 2000 Stück von den 4711 bestellt, allerdings fehlt hier das Lieferdatum.“*

*„Ich hör' ja wohl nicht richtig. Wozu habe ich Ihnen denn telefonisch klargemacht, wie wichtig dieser Posten ist. Sie haben wohl Petersilie in den Ohren.“*

Selbst wenn ein Eigenverschulden vorliegt und eine sachliche Erklärung folgt, hilft diese kaum weiter:

*„Ja das tut uns schrecklich leid. Wir hatten Probleme mit unserem Lieferanten, so dass uns das Material ausgegangen ist. Wir können da auch nichts dafür.“*



*„Wollen Sie, dass mir die Tränen kommen? Wo Sie Ihr Material herbekommen, interessiert mich überhaupt nicht. Bei uns stehen am Wochenende die Bänder still, weil Sie nicht geliefert haben. Das hat Konsequenzen, das ist ja wohl klar!“*

Sogar die sofortige Lösung des Problems nimmt von der Empörung keine Notiz und provoziert weitere Ausfälle:

*„Selbstverständlich werden wir rechtzeitig liefern. Ich werde sofort veranlassen, dass Ihnen die Sendung noch heute mit Express zugestellt wird.“*

*„Das darf ja wohl nicht wahr sein. Nur weil ich mich selbst um die Lieferung kümmere, stoßen Sie jetzt die Zustellung an. Ich halte es im Kopf nicht aus!“*

Manch einer versucht den erregten Anrufer erst einmal zu beruhigen, was leider fast immer schief geht:

*„Nun beruhigen Sie sich doch erst mal...“*

*„Ich bin die Ruhe in Person, aber Sie werden gleich keine Ruhe mehr haben, passen Sie nämlich mal auf...“*

Wenn wir uns jedoch vergegenwärtigen, dass wir durch **Anteilnahme** und **Ernstnehmen** am schnellsten dem anderen zeigen können, dass wir bemüht sind, ihn zu verstehen und wertzuschätzen, bietet sich folgende Formulierung an:

*„Sie sind empört, weil wir Sie mit der Lieferung haben sitzen lassen. Ich kann nachvollziehen, welche Sorgen Sie sich wegen der bevorstehenden Wochenschicht machen. Wenn wir da nicht sofort eine Lösung erzielen, bringe ich Sie in eine unmögliche Lage.“*

Hier werden die Missstände zur Sprache gebracht und dadurch weicht der Druck aus dem Gespräch: Vor der praktischen Lösung findet die Klage Gehör. Einfühlsam geht der Verkäufer darauf ein, dass die fehlende Lieferung heftigen Zorn bei dem Kunden hervorgerufen hat.

Mit **aktivem Zuhören** stillen Sie ein Grundbedürfnis: „Ich will ernstgenommen und verstanden werden.“ Darüber hinaus machen Sie Ihrem Gegenüber seine Empfindungen dadurch bewusst, dass Sie ihn durch Ihre Wahrnehmung damit konfrontieren. Bewusstheit aber versetzt uns in die Lage, auf Distanz zu unseren Gefühlen zu gehen.

Emotional kompetente Menschen betrachten ihr Leben als fortlaufende Entwicklung, bei dem erst der letzte Atemzug den Abschluss bildet. Sie sind in der Lage mit ihrer Unvollkommenheit zu leben. Wir können diese **Haltung auch als geistige Flexibilität** bezeichnen: Jede Situation ist unvollkommen und es kommt darauf an, was wir im einzelnen Fall daraus machen.

Wenn **Konflikte** nicht befriedigend bewältigt werden, wirken sie sich negativ auf die eigene Einstellung aus. Ob wir den Misserfolg erwarten oder optimistisch sind, wird durch unsere Erfahrungen geprägt. Und welche Erfahrungen wir zukünftig machen, bestimmen wir selbst mit. Es sind positive Erfahrungen, die unser Leben bestimmen. Jedem von uns widerfahren tausend erfreuliche Dinge im Laufe einer Woche. Es liegt an uns, ob wir uns an die wenigen Fehler und Missgeschicke erinnern oder ob wir uns an den Erfolgen erfreuen.

Es gibt viele Hinweise darauf, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen negativer Einstellung, Stress und Gesundheitszustand gibt.

Sie haben vielleicht schon beobachtet, dass Menschen, die häufig unter Stress leiden, öfter Erkältungskrankheiten durchmachen als solche, die sich nicht gestresst fühlen. Unsere Redewendung „die Nase voll haben“ bezeichnet anschaulich, was hier passiert.

**Emotional kompetente Menschen** gehen die Herausforderungen des Alltags mit Hoffnung auf Erfolg an. Sie sind gesünder, leiden seltener an Ansteckungskrankheiten und begegnen auch dem Alterwerden mit Gelassenheit und Neugier. Diese **optimistische Haltung** wird wesentlich davon bestimmt, wie wir uns **selbst wahrnehmen**, wie wir uns **selbst vertrauen**.

Erfolgreiche Menschen sind „**wohlhabend**“, denn sie vergegenwärtigen sich täglich, über was sie alles verfügen. Sie können sich bereits beim Aufwachen vor Augen führen, wofür Sie an diesem Morgen dankbar sein möchten. Das kann ein schöner Traum sein, Ihre Gesundheit, das Wetter, die Freude an Ihrer Arbeit und vieles mehr.

Erfolgreiche Menschen **vergleichen auch, aber mit sich selbst**. Wenn Sie Ihre heutigen Leistungen an dem messen, was Sie vor einem Jahr konnten, werden Sie über Ihre Fortschritte staunen.

Erfolgreiche Menschen konzentrieren sich auf **positive „innere Bilder“**. **Erinnerungen**, bei denen wir immer wieder Stolz spüren, sobald wir daran denken, können uns „**beflügeln**“. Wir können auch den letzten Gedanken vor dem Einschlafen zu einem beglückenden Ritual machen, wenn wir uns als letztes die Frage stellen: „Was war heute das Schönste?“

Wir können uns der **Gestaltungsmöglichkeiten** bewusst werden, die wir **im Umgang mit uns selbst und mit anderen** haben, und sowohl unsere rationalen als auch unsere emotionalen Fähigkeiten nutzen.

Nehmen wir zur Verdeutlichung einen ganz anderen Bereich, die Musik: Natürlich wird kein unmusikalischer Mensch durch konsequentes Üben am Klavier zu einem kleinen *Mozart*. Aber bei Kindern können wir beobachten, dass sie, unabhängig von ihrer musikalischen Begabung, ein Gefühl für Rhythmus und Harmonie entwickeln, wenn sie entsprechend gefördert werden.

Und genau so können alle Menschen, unabhängig von ihrem angeborenen Talent, ihre **emotionale Kompetenz steigern**. Ich bin der Überzeugung, dass jeder seine emotionalen Fähigkeiten durch **kritische Selbstwahrnehmung und durch das Einüben neuer Verhaltensweisen weiterentwickeln** kann .

Meine Anregungen und Überlegungen fußen auf der **Grundüberzeugung**, dass uns nur der **wertschätzende Umgang** mit anderen auf Dauer zufrieden macht und uns langfristig Erfolg sichert.

**Literatur:**

Goleman: Emotionale Intelligenz, München 1996.

Weisbach/Dachs: Emotionale Intelligenz, München 1997.

Weisbach: Professionelle Gesprächsführung, München (6. Auflage) 2003.

Weisbach: Gekonnt kontern, München 2004.