

Emotionale Intelligenz – Hype oder doch wichtig?

Während der Quotient für die intellektuelle Intelligenz (IQ) schon seit 120 Jahren kursiert, wurde der emotionale Intelligenzquotient (EQ) erst Anfang der 90er-Jahre von Daniel Goleman „erfunden“. Sozialkompetenz gab es natürlich schon vorher, aber der Hype um den alles bestimmenden EQ fing erst da an. 85 Prozent des Karriereerfolgs sollen gemäss Goleman auf einem guten EQ basieren, vom Erfolg im privaten Leben gar nicht zu sprechen. Mittlerweile gibt es über 20 Arten von Intelligenz, von physischer zu Natur-Intelligenz, zu musikalischer oder ästhetischer Intelligenz und so weiter. Es heisst jetzt halt nicht mehr Begabung, sondern Irgendetwas-Q!

Fokussieren wir uns hier auf emotionale Intelligenz, denn der EQ ist in der Tat einer der wichtigsten Qs: Er ermöglicht den erfolgreichen Umgang mit sich selbst und anderen Menschen, und davon gibt es eine ganze Menge. Wir kommen wahrscheinlich in unserem Leben und in unserem Beruf gar nicht um sie herum. Oder wie es Dale Carnegie schon in den 30er-Jahren in seinem Selbsthilfebuch ausgedrückt hat: „How to win friends and influence people“. Der EQ hatte also durchaus Vorläufer, aber leider alle ohne Namen. Woran würden Sie erkennen, dass jemand einen hohen EQ hat? Wie gehen Sie vor, wenn Sie Ihren EQ erhöhen wollen? Geht das überhaupt? Ja, es geht! Wenigstens theoretisch. Und weiter: Was beurteilt werden soll, muss auch geprüft werden. Einfältigere EQ-Tests sehen typischerweise so aus: Ihre Büropartnerin hat zum dritten Mal – aus Versehen – Ihr Aquarium vom Tisch gekippt. Die Fischchen japsen um ihr Leben, der Spannteppich ist im Eimer, der Computer unter Wasser, die Dokumente triefend nass. Kurz, die Schweinerei ist unermesslich. Wie reagieren Sie:

- Ich schreie sie an
- Ich suche nach der best- und schnellstmöglichen Lösung
- Ich tröste sie, weil sie so traurig und schuld bewusst aussieht, und dann schubsen wir die Fische gemeinsam in die nächststehende Trinkflasche

Hier ist schon die Krux des Tests, denn A kreuzt natürlich niemand an, B schon eher, und der Gewinner ist natürlich C. Das merken auch diejenigen mit einem niedrigen IQ und/oder EQ. Vielleicht in umgekehrter Reihenfolge – erst Fische retten, dann trösten –, dann hätten wir so ganz nebenbei auch noch Natur-Intelligenz gezeigt. In der praktischen Beobachtung jedoch dürfte Antwort A, untermauert vom gesamten Wortschatz einheimischer und englischer Fluch- und Schimpfwörter, mit über 90 Prozent vertreten sein. Emotionale Intelligenz ist im Wesentlichen Wahrnehmung und Verhalten. Hier liegt auch die Gnade des EQs, denn im Gegensatz zu anderen Qs (obwohl ich auch da fest überzeugt bin, dass sie entgegen der gängigen Theorie bis zu einem gewissen Grad veränderbar sind) haben wir beim EQ die Wahl, wie wir reagieren wollen. Er ist somit maximal entwickelbar.

Was braucht es an Kompetenzen für einen hohen EQ?

1. Die erste Fähigkeit ist, dass ich Emotionen – meine eigenen und die von anderen – korrekt wahrnehme. Auf die Frage: „Wie konnten Sie nur so einen Mist bauen?“ ist die Schlussfolgerung also nicht: „Sie sind aber neugierig!“. Dr. Paul Ekman setzte mit seiner Forschung im Erkennen an, um zu testen, wie anhand von Mimik und Stimme die richtige Gefühlslage identifiziert wird, eine Grundlage für Empathie, denn ohne akkurate Wahrnehmung keine sinnvolle Reaktion. Empathie ihrerseits ist unabdingbar für gute zwischenmenschliche Beziehungen und bestimmend für gute Menschenkenntnis. Der Nachteil ist, dass sie auch manipulativ bis destruktiv eingesetzt werden kann.

2. Als zweite Fähigkeit für emotionale Intelligenz gilt es, die Emotionen – eigene und die anderer Menschen – wirksam beeinflussen zu können. Das heisst, nicht Opfer der Gefühle zu sein, sondern diese einzuordnen, zu beruhigen oder bewusst zu verstärken. Dito bei anderen Menschen, um Drama zu reduzieren, zu trösten, zu schlichten, sodass wir wieder zu unserer Absicht finden. Je schneller wir wahrnehmen, desto schneller können wir auch beeinflussen. Bemerkungen wie „Ist doch alles nicht so schlimm!“ oder „Führen Sie sich mal nicht so auf!“ helfen da in der Regel wenig, sondern giessen eher noch Öl ins Feuer. Die „Spiegeltechnik“ wirkt schon besser: Einfach spiegeln (rückmelden), was wir wahrnehmen. Das führt meistens dazu, dass sich der/die andere gut verstanden fühlt und sich deshalb beruhigt. Das Beeinflussen von Gefühlen hat wiederum ganz viel mit Disziplin und ganz wenig mit Ausblenden zu tun. Das macht Empathie und Disziplin zu den zwei stärksten Faktoren in der emotionalen Intelligenz.

3. Die dritte Fähigkeit ist, Emotionen und Gefühle zu verstehen. Dazu brauchen wir etwas vom old-fashioned IQ. Wie werden sie ausgelöst? Wie werden sie temperiert oder angeheizt? Was bewirken sie? Wann sind sie hilfreich, wann schädlich? Als emotional intelligenter Mensch werde ich mich darum bemühen, dass es anderen Menschen gut geht. Ich werde auch mein eigenes Leben nach Möglichkeit so optimieren, dass es mir gut geht und ich mehrheitlich positiv gestimmt bin, ohne Gefühle zu unterdrücken und ohne ihnen auszuweichen, denn schlussendlich wollen wir doch auf der ganzen Klaviatur spielen, um ein reiches und erfülltes Gefühlsleben zu geniessen, um unsere Gefühle zu verstehen sowie die Gefühle anderer Menschen zu heben.

4. Die vierte Fähigkeit liegt darin, Emotionen strategisch einzusetzen. Gefühle helfen uns, unsere Ziele zu erreichen. Wenn wir von und mit „Passion“ sprechen, unsere Absichten mit Leidenschaft unterlegen, dann erhöht das die Chancen, dass wir unsere Ziele erreichen. Zudem beflügelt und motiviert Begeisterung nicht nur uns selbst, sondern auch andere, mitzuwirken. Das bedeutet aber gleichzeitig, dass wir unsere Gefühle und Impulse auch zügeln können, wenn sie nicht hilfreich sind. Im berühmten Marshmallow-Test aus den 60er-Jahren (Prof. W. Mischel, Stanford University) wurde über die Langzeitbeobachtung festgestellt, dass die Kinder, welche der Versuchung widerstehen konnten, in der Schule, in der Karriere und auch privat weit erfolgreicher waren als die Kinder, welche eine schwache Impulskontrolle aufwiesen. Oscar Wilde hatte also nicht unbedingt recht, wenn er sagte: „Versuchungen sollte man nachgeben, wer weiss, ob sie wiederkommen.“

All dies macht emotionale Intelligenz essenziell und gleichzeitig ausbaubar. Schwierig? – Ja, aber nicht unmöglich! Emotionale Intelligenz bestimmt den Umgang mit uns selbst, die Interaktion mit anderen Menschen und nicht zuletzt auch unsere Führungsfähigkeiten. Doch alles, was Sie meisterhaft schaffen, haben Sie über Jahre gelernt und perfektioniert. Das wird beim Entwickeln des EQs auch nicht anders sein. Es ist übrigens auch nicht verboten, Hilfe zu holen, sollten Sie zu früh an Ihre Grenzen gelangen, denn auch Grenzen sind veränderbar.

CHRISTINA KUENZLE, B.A., MBA, M.S.
ist Unternehmerin, Co-Gründerin von Urban Gurus, einem Executive Circle für bewusstes Führen, sowie Managing Partner von Choice, einer Firma für Executive und Business Coaching. Sie lebt im Engadin und beschäftigt sich vor allem mit dem Erschliessen von Potenzial sowie zukunftstauglichen Modellen für die Führung und Veränderung in der Wirtschaft.
www.urbangurus.ch und www.choice-ltd.com



FOTO: GÜNTER BOLZERN