



Anja von Kanitz

Emotionale Intelligenz

*Best of-
Edition*

HAUFE.

Inhalt

Teil 1: Praxiswissen Emotionale Intelligenz

| | |
|--|-----------|
| Emotionen als Orientierungshilfe | 7 |
| ■ Warum wir Gefühle haben | 8 |
| ■ Wie Gefühle entstehen und was sie bewirken | 11 |
| ■ Wie wir mit Gefühlen umgehen | 15 |
| | |
| Die Bausteine emotionaler Intelligenz | 25 |
| ■ Was ist emotionale Intelligenz? | 26 |
| ■ Baustein 1: Die eigenen Gefühle erkennen und verstehen | 31 |
| ■ Baustein 2: Die eigenen Gefühle beeinflussen und regulieren können | 37 |
| ■ Baustein 3: Expressivität – Gefühle erleben und ausdrücken können | 45 |
| ■ Baustein 4: Die Gefühle anderer erkennen und verstehen | 53 |
| ■ Baustein 5: Die Gefühle anderer beeinflussen und regulieren können | 60 |
| ■ Baustein 6: Einstellungen zu Gefühlen | 65 |
| ■ Die Wirkung von Emotionen auf Denkprozesse und Entscheidungen | 67 |
| ■ Emotionale Intelligenz und beruflicher Erfolg | 71 |

| | |
|--|-----------|
| Emotionale Kompetenzen (weiter)entwickeln | 75 |
| ■ Wege des Lernens | 76 |
| ■ Selbsteinschätzung | 78 |
| ■ Gefühle differenziert wahrnehmen | 90 |
| ■ Negative Gefühle ummünzen | 98 |
| ■ Gefühle angemessen ausdrücken | 117 |
| ■ Die Gefühle der anderen | 122 |

Teil 2: Training Emotionale Intelligenz

| | |
|--|------------|
| Gefühlen auf die Spur kommen | 129 |
| ■ Die Sprache des eigenen Körpers verstehen | 131 |
| ■ Gefühle identifizieren | 137 |
| ■ Gefühle akzeptieren | 151 |
| Gefühle ausdrücken | 155 |
| ■ Mit dem Körper sprechen | 157 |
| ■ Gefühle in Sprache übersetzen | 166 |
| ■ Gefühle ausdrücken, ohne andere zu verletzen | 171 |

| | |
|--|------------|
| Gefühle regulieren | 185 |
| ■ Die Macht der Gedanken | 187 |
| ■ Mit Körpertechniken Gefühle regulieren | 196 |
| ■ Hilfreiche Handlungsstrategien entwickeln | 207 |
| | |
| Mit Gefühlen anderer umgehen | 223 |
| ■ Verschiedene Persönlichkeitstypen erkennen | 225 |
| ■ Empathie entwickeln | 231 |
| ■ Emotionalen Extremen souverän begegnen | 239 |
| | |
| ■ Literatur | 251 |
| ■ Stichwortverzeichnis | 252 |

Die Bausteine emotionaler Intelligenz

Wer über emotionale Intelligenz verfügt, kann nicht nur die eigenen Gefühle wahrnehmen und regulieren, sondern auch die der anderen. Gerade im beruflichen Kontext ist diese Fähigkeit ein wichtiges Instrument, um Aufgaben zu lösen und Konflikte zu bewältigen.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- was emotionale Intelligenz ist (S. 24 ff.),
- welche Bestandteile zur emotionalen Intelligenz gehören: die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und die Gefühle anderer zu erkennen und zu verstehen (S. 29 ff., S. 51 ff.), zu beeinflussen und zu regulieren (S. 35, S. 58 ff.) sowie die Fähigkeit, Gefühle zu erleben und auszudrücken (S. 43),
- wie die Einstellung zu Gefühlen diese Fähigkeiten beeinflusst (S. 63 ff.).

Was ist emotionale Intelligenz?

Emotionen wurden in der Kultur des 20. Jahrhunderts lange als nebensächlich abgetan und waren allenfalls tauglich für den Privatgebrauch. Man billigte sie eher den Frauen zu, während die Männer für das logische Denken zuständig waren. Heute wissen wir, dass beides nicht stimmt. Weder sind Gefühle typisch weiblich, noch ist rationales Denken typisch männlich.

Einen Umbruch brachte Mitte der 1990er-Jahre das Buch *EQ – Emotionale Intelligenz* von Daniel Goleman, der Forschungsergebnisse amerikanischer Psychologen über Emotionen populär machte. Seine Hauptthese stellte die bisherige Sichtweise auf den Kopf: Menschen, die beruflich erfolgreich sind, zeichneten sich häufig nicht durch einen außergewöhnlich hohen IQ (Intelligenzquotienten) aus, sondern vor allem durch einen ausgeprägten EQ – durch emotionale Intelligenz.

Vom Störfaktor zum Karrierefaktor

In dem Maße, wie Emotionen unsere Fähigkeit zu denken, zu planen, ein fernes Ziel anzusteuern, Probleme zu lösen etc. fördern oder beeinträchtigen, bestimmten sie auch das Maß, in dem wir unsere angeborenen geistigen Fähigkeiten nutzen können. So entscheiden sie letztlich auch über unseren Lebenserfolg. „In diesem Sinne ist emotionale Intelligenz eine übergeordnete Fähigkeit, die sich – fördernd oder behindernd – zutiefst auf alle anderen Fähigkeiten auswirkt“, so Daniel Goleman. Emotionale Intelligenz umfasst nach seiner Definition die Fähigkeit, die eigenen Emotionen wahrzunehmen, mit diesen Emotionen umgehen zu können, sie in den Dienst

einer Sache zu stellen, also sich selbst zu motivieren, sowie die Fähigkeit zur Einfühlung in andere Menschen (Empathie) und zum kompetenten Umgang mit Beziehungen.

Golemans These von der engen Verknüpfung zwischen Karriere und emotionaler Intelligenz ist bis heute nicht einwandfrei zu belegen. Trotzdem ist emotionale Intelligenz eine feste Größe in der Forschung geworden, weil der machtvolle Einfluss von Emotionen auf die Handlungen von Menschen weitgehend unbestritten ist.

Kennzeichen und Charakteristika

Dr. Elke Döring-Seipel, Wissenschaftlerin am Institut für Psychologie der Universität Kassel, beschreibt emotional intelligente Menschen folgendermaßen: Sie „können Gefühle und Denken aufeinander beziehen. Das heißt, sie können im Einzelnen ihre eigenen Gefühle differenziert wahrnehmen und ausdrücken und auf dieser Grundlage ihr Denken und ihre Entscheidungen unterstützen. Sie wissen im Allgemeinen sehr viel über emotionale Situationen und Prozesse und können dadurch ihre eigenen Emotionen steuern.“

Emotionale Intelligenz als Teilintelligenz

Die auf dem Feld der emotionalen Intelligenz profilierten US-Forscher John Mayer, Peter Salovey und David Caruso vergleichen emotionale Intelligenz mit anderen Teilintelligenzen. Menschen mit ausgeprägter mathematisch-logischer Intelligenz haben besondere Fähigkeiten, Verhältnisse von Zahlen zu erkennen, komplexe mathematische Probleme zu verste-

hen und Lösungen dafür zu entwickeln. Emotional intelligente Menschen sind hingegen besonders befähigt, emotionale Vorgänge bei sich und anderen wahrzunehmen und mit ihnen angemessen umzugehen. Sie sind in der Lage, emotionale Prozesse vorauszusehen und sie für Denk- und Entscheidungsprozesse nutzbar zu machen. Dies ist für alle Tätigkeitsfelder wichtig, die mit Menschen zu tun haben oder die eine direkte Auswirkung auf Menschen haben.

Beispiel: Auftritt mit katastrophaler Wirkung



Eine bekannte deutsche Bank hat im Jahr 2005 Milliardengewinne eingefahren. Trotzdem verkündete der Vorstandsvorsitzende bei der Präsentation dieser Gewinne, dass Tausende von Arbeitsplätzen eingespart und Entlassungen vorgenommen würden. Die Empörung – also eine durchaus emotionale Reaktion – quer durch alle Gesellschaftsschichten war groß und wäre selbst für einen nur durchschnittlich emotional intelligenten Berater vorhersehbar gewesen. Der Imageschaden für die Bank wird auch durch millionenschwere Kampagnen der Öffentlichkeitsabteilung auf längere Sicht nicht wettzumachen sein.

Sind Entscheidungskriterien einseitig und berücksichtigen emotionales, auf Menschen und ihr Empfinden bezogenes Know-how nicht, so ist der Schaden oft größer als der beabsichtigte Nutzen.

Entscheidend ist die Bewusstheit

Dass alle Menschen über Emotionen verfügen und von ihnen beeinflusst werden, steht außer Frage. Sie unterscheiden sich jedoch deutlich in der Fähigkeit, Emotionen bei sich und anderen wahrzunehmen, sie zu regulieren und sie als Orien-

tierungs- und Entscheidungshilfe in ihrem privaten und beruflichen Alltag zu nutzen.

Emotional intelligente Menschen können realistisch einschätzen, welche Handlungen voraussichtlich welche Emotionen auslösen werden, und dieses Wissen in eine vernünftige Entscheidungsfindung einfließen lassen.

Angeboren oder nicht?

Golemans erstes Buch zur Bedeutung von Emotionen in einer eher emotionskritischen Gesellschaft hat den Begriff „emotionale Intelligenz“ populär gemacht. Er wird in vielen Fällen synonym für den Themenkomplex „Kompetenter Umgang mit Emotionen“ verwendet, auch wenn diese Bezeichnung umstritten ist. Mit dem Thema Intelligenz geht immer die Frage einher, was dabei angeboren und was erlernt sei – eine Frage, die man gerade in Bezug auf den kompetenten Umgang mit Emotionen zum heutigen Zeitpunkt nicht beantworten kann.

Fakt ist, dass emotionales Lernen ein soziales Lernen ist, das auf Erfahrungen und Vorbildern beruht. Welchen Einfluss die Gene, also die Veranlagung, auf emotionales Lernen und emotionale Intelligenz haben – und ein Einfluss ist anzunehmen –, wissen wir zu diesem Zeitpunkt nicht. Deshalb bevorzugt ein Teil der Forschenden den Begriff „emotionale Kompetenz“, der den Fähigkeitsaspekt in den Mittelpunkt stellt. Entscheidend ist vor allem die Erkenntnis, dass wesentliche Bausteine der emotionalen Intelligenz auf bestimmten Fähigkeiten beruhen – Fähigkeiten, die man erlernen und weiterentwickeln kann.

Stichwortverzeichnis

- Angst 14 ff., 42 ff., 69, 108 ff.,
141, 213
Antipathie 37
Ärger 14, 23, 39 ff., 46 ff., 99 ff.,
120, 141, 178, 239
Atemtechniken 197 ff.
- Basisemotionen 14, 19
Bewertungen 137 ff.
Bewusstsein 12, 15, 32, 91, 98
- Damasio 14 ff., 91
Darwin 9
Denken 15, 68
Depressivität 143
Display Rules 22, 45, 51
Du-Botschaften 172
- Emotionsforscher 14, 67
Empathie 27, 231 ff.
Enkulturation 37
Entspanntheit 145
Enttäuchung 244
Enttäuschung 37 ff., 120, 178
- EQ 26
Erfahrung 12
Expressivität 31, 45, 50 ff.
- Feedback 183
Feeling Rules 19 ff.
Fragetechnik 217
Freude 14, 47, 148
Frustration 39, 72
Furcht 14
- Gedächtnis 12, 69
Gedanken 187
- Gefühlsausdruck 22, 52, 171
gefühlblind 35
Gefühlsheimat 226
Gehirn 12 ff., 31 ff., 76, 77, 123
Gelassenheit 147
Gesichtsausdruck 11, 19, 51,
156 f.
Gesprächstechniken 216
Gestik 11, 47 ff., 55
Gesundheit 36, 43 ff., 108
Gewalt 39 ff.
Glückshormone 116
Goleman 26, 71
- Handeln 15, 32, 78
Handlung 18, 29, 91 ff., 107
Handlungsmuster 16
High Road 16 ff.
- Ich-Botschaften 172
- Kompetenzen 210
Konfliktpotenzial 229
Körperhaltung 11, 47 ff., 162 ff.
Körpersingale 133
Körperspannung 203 ff.
Körpersprache 57
- Lächeln 160
Low Road 16 ff.
- Mimik 11, 47, 49, 158
Mut 146
- Nutzen von Gefühlen 153
- Optimismus 149
Paraphrase 220

- Persönlichkeitstypen 225
Pokerface 22, 52
Präsentation 111
Problemlösung 33, 67
Produktivität 41, 42
Reiz 11 ff., 31, 98
Riemann 226
Scham 142
Schuld 142
Selbstgesprächsregulation 107
Selbstwertbedrohung 108, 109
Sicherheit 146
Sinne 135
Situations-Analyse 208
Soft Skills 73
Sprache 49, 117
Sprechweise 47 ff., 56 f.
Stimmung 11, 56, 67 f., 96, 113 ff., 124
Stolz 147
Stress 35, 69, 110, 140
Stresshormone 35, 41, 102, 116
Sympathie 37
Trauer 14
Traurigkeit 15, 46, 143, 244
Veranlagung 29
Verbundenheit 149
Verdrängen 39
Wahrnehmung 16 f., 30 ff., 53 f., 54, 67, 90 f., 123, 131, 137 ff.
Worte 166 ff.
Wünsche 175
Wut 37 ff., 99, 239
Zufriedenheit 148