

Emotionale Intelligenz ist, nur wenige Jahre nach Erscheinen eines einschlägigen Buchtitels, in den Kanon der Pflichteigenschaften einer jeden Führungskraft aufgerückt. Im krassen Gegensatz zur Euphorie, mit der die neue Parole adaptiert wurde, stehen die zaghaften Versuche in der Praxis, das Miteinander in der Arbeitswelt emotional intelligenter zu gestalten. Doch das überrascht nicht, schließlich ist emotionale Intelligenz Quintessenz einer Persönlichkeit und als solche nicht wie das Update einer neuen Softwareversion anzueignen. Wer seinen Gefühls-EQ verbessern will, muss an sich arbeiten. Ingeborg Dietz und Edgar Geiselhardt machen Vorschläge, wie das gehen könnte, und berücksichtigen dabei besonders die Aspekte Empathie und Beziehungsgestaltung.

Lernziel „emotionale Intelligenz“:

Empathie und Menschenkenntnis

Sich in andere Menschen hineinzusetzen und emotional auf sie einzustellen ist zentrales Ziel beim Training emotionaler Intelligenz.



Ingeborg Dietz ist selbstständige Trainerin und Beraterin und lebt in Feldafing am Stamberger See.



Dr. Edgar Geiselhardt ist Leiter Management und Organisationsentwicklung bei der Landesbank Baden-Württemberg Stuttgart, Mannheim, Karlsruhe.

Die Veröffentlichung von Daniel Golemans Buch „EQ - Emotionale Intelligenz“ 1996 hat einen regelrechten Boom ausgelöst. Inzwischen gibt es zum Stichwort emotionale Intelligenz eine Flut an Veröffentlichungen und unterschiedliche Seminar-varianten - vom Crashkurs bis zum mehrtägigen Training. Auch für die deutschsprachige Personalentwicklungs- und Weiterbildungslandschaft hat der Psychologe und Wissenschaftsjournalist Goleman wichtige Impulse geliefert.¹

Das Thema emotionale Intelligenz hat nach wie vor Konjunktur; auch wenn es sich noch immer relativ allgemein und unbestimmt präsentiert. Ratgeberbücher und Veranstaltungen tragen oft stark appellative Züge und bleiben die Antwort auf die Frage, wie entsprechende Konzepte im Berufsalltag umgesetzt werden könnten, meist schuldig. Es fehlen vor allem fundierte Erfahrungen dazu, wie emotionale Intelligenz in der Praxis trainiert und angewandt werden kann.

Im Frühjahr 1998 haben wir an dieser Stelle über unsere Erfahrungen aus vier Pilottrainings berichtet und damals die Konsequenz gezogen, „dass man unter bestimmten Rahmenbedingungen tatsächlich emotionale Intelligenz trainieren“ könne.² Seitdem haben wir das Training „Emotionale Intelligenz“ über dreißigmal als offenes oder firmeninternes Seminar durchgeführt und die Konzeption weiterentwickelt. Das Training und die praktische Anwendung von emotionaler Intelligenz müssen sich nach unserer Erfahrung auf fünf Kernkompetenzen konzentrieren: innere Achtsamkeit, Selbstregulierung, Selbstführung, Empathie und Beziehungsgestaltung.

Im Frühjahr 1998 legten wir einen Schwerpunkt bei der Reflexion und Darstellung unseres Trainingsansatzes auf die „innere Achtsamkeit“ als Grundlage von emotionaler Intelligenz. Im Folgenden gehen wir auf die Kernkompetenzen Empathie und Beziehungsgestaltung ein.

Vier Aspekte von Empathie

Empathie ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen und sich emotional auf sie einzustellen. Empathische Menschen können Gefühle, Absichten und Interessen anderer Menschen erkennen und flexibel damit umgehen. Im Berufsalltag gibt es regelmäßig Situationen, in denen die starke Wirkung dieser Fähigkeit erlebt, aber auch die vielen kleinen Ärgernisse und manchmal auch Katastrophen beobachtet werden können, die aus mangelnder Empathie resultieren.

Den meisten Teilnehmern unserer Trainings ist die Bedeutung von Empathie bewusst; sie ahnen, welche Rolle ihr zum Beispiel bei der erfolgreichen Mitarbeiterführung, Konfliktbewältigung oder Verhandlungsführung zukommt. Die meisten sind in Kommunikation und Führung geschult und kennen den Unterschied zwischen der Sach- und Beziehungsebene der Kommunikation in- und auswendig. Aus ihrem Berufsalltag wissen sie, wie wichtig es ist, jemanden ‚abzuholen‘, differenziert auf Argumente einzugehen, dem anderen gelegentlich zu erlauben ‚Dampf abzulassen‘. Dennoch wird dieses Wissen in der Praxis oft nicht umgesetzt. Vielen gelingt es nicht, mit Ärger konstruktiv umzugehen, auf den Frust eines Mitarbeiters angemessen einzugehen, die Vorwürfe und die Unzufriedenheit eines Kunden genügend anzunehmen oder für die konträren Ansichten von Kollegen Verständnis aufzubringen.

Auf die eigenen Hürden achten

Ein typisches Beispiel aus der Praxis, das so oder ähnlich viele Seminarteilnehmer berichten, zeigt, wie schwer es sein kann Empathie zu entwickeln:

Herr Wolf, verantwortlich für Produktentwicklung, hat eine Kollegin im Bereich Marketing, die in Gesprächen mit ihm sehr selbstbewusst, von sich überzeugt und bestimmend auftritt. Herr Wolf weiß, dass ihre Vorschläge wichtig sind und er sie aufgreifen und berücksichtigen sollte. Trotzdem reagiert er meist mit Ablehnung auf seine Kollegin. Ihr bestimmendes Verhalten ärgert ihn, irgend etwas macht bei ihm ‚zu‘. Es gelingt ihm nicht, seine innere Einstellung zu ändern oder das Thema anzusprechen. Notwendige Abstimmungen und gemeinsame Projekte schleppen sich dahin, das Klima zwischen den beiden Abteilungen verschlechtert sich zunehmend.

Oft nehmen Menschen nicht wahr, was ihrer Empathie im Wege steht. Wenn man selbst emotional betroffen ist, sich zum Beispiel angegriffen fühlt oder verärgert ist, ist die Wahrnehmungsfähigkeit eingeschränkt, und es ist schwierig, für die Gefühle des anderen offen zu sein. Hinter den Fragen von Teilnehmern zum Umgang mit anderen verbergen sich deshalb oft begrenzende Aspekte der eigenen Persönlichkeit. Bei der Frage „Wie kann ich mit jemandem umgehen, der stur und uneinsichtig ist?“ stellt sich meist heraus, dass das eigentliche Problem ist: „Wie kann ich mit meinem Ärger und Unverständnis umgehen?“ Hinter der Frage „Wie kann ich mit einer Kollegin umgehen, die sich oft sehr emotional verhält und Dinge dramatisiert?“ verbirgt sich die tiefer gehende Frage „Warum nervt und provoziert mich das so sehr?“

Unsere Erfahrung ist, dass man leichter Zugang zu anderen findet, wenn man seine eigenen Hürden kennt, sie näher erforscht und hinterfragt. Wer die eigenen Reaktionen auf andere wahrnimmt, kann darauf bewusster achten und sie besser steuern. Damit verringert sich automatisch auch die Projektion auf den anderen; es entsteht Raum, das Verhalten des anderen besser zu verstehen und vor allem manches nicht so persönlich zu nehmen.

Im Coaching mit den Trainern finden Teilnehmer ihren persönlichen Zugang zu solchen Fragen. Dabei gibt es wenig Standardantworten für den Umgang mit sich selbst und anderen. In Übungen und im

Coaching wird den Teilnehmern bewusst, wie sie selbst zu den schwierigen Verhaltensweisen von anderen und damit zu destruktiven Wechselwirkungen beitragen.



Kein Lernziel wie viele andere: Emotionale Intelligenz lässt sich nicht nach dem Vorbild des Nürnberger Trichters im Schnellkurs erwerben, auch wenn eine wahre Flut an Ratgeberbüchern und vollmundige Seminarankündigungen gerade das suggerieren.

Emotionen wahrnehmen und erkennen

Ein Beispiel aus einem Training veranschaulicht, wie schwer es sein kann, sich richtig in andere hineinzuversetzen:

Frau Saran hat einen Mitarbeiter; der oft mit Rückzug reagiert. Insbesondere in Mitarbeitergesprächen verhält er sich verschlossen, wortkarg und abwartend. Er kommuniziert sehr sachlich und zeigt wenig Emotionen. Frau Saran weiß, dass sie mit ihrer herzlichen und lockeren Art schlecht Zugang zu ihm finden kann. Dennoch versucht sie immer wieder (auch im Rollenspiel), ihn aus seinem ‚Schneckenhaus‘ zu locken. Sie stellt viele Fragen und spricht seine Gefühle an: „Mein Eindruck ist, dass Sie in letzter Zeit etwas unzufrieden sind.“ Beides wirkt für ihn bedrängend und zu persönlich. Frau Saran sitzt nach vorn gebeugt, hält intensiven Blickkontakt, hakt immer wieder freundlich nach. Sie versucht, die Person aus der Reserve zu locken - aber das Gegenteil passiert.

Das Rollenspiel wird zwei- oder dreimal unterbrochen. Dabei wird näher erforscht, wie Frau Saran sich fühlt, wie sie reagiert und inwieweit sie ihren Mitarbeiter (Rollenspieler) emotional versteht. Beim Untersuchen ihrer Reaktion erkennt sie, was ihrer Automatik zu Grunde liegt:

das zurückgezogene Verhalten des Mitarbeiters ist ihr völlig fremd, - sie schätzt sich selbst als besonders offenen Menschen und versteht nicht, dass sich jemand ihr gegenüber so verschlossen verhält, sie möchte ihrem Gegenüber beweisen, dass sie offen und vertrauenswürdig ist, es macht sie eher hilflos, wenn sie keine Resonanz vom anderen bekommt, weil sie den anderen nicht einschätzen kann und sich nicht so hilflos fühlen möchte, wird sie immer aktiver.

Das Erkennen ihrer eigenen automatischen Reaktionen ermöglicht es Frau Saran - wie sie im nächsten Trainingsmodul berichtet -, mit dem Mitarbeiter anders umzugehen. Sie konnte sich besser in ihn einfühlen, es gelang ihr, im Kontakt zurückhaltender zu sein, und es war leichter, kritische Dinge zu besprechen.

Empathie hat mit Fühlen und weniger mit analytischem Einschätzen zu tun. Gefühle selbst zu erfühlen ist etwas anderes, als Gefühle nur gedanklich zu vermuten. In schwierigen Interaktionen bedarf es deshalb einer bewussten Entscheidung, die Wahrnehmung auf das zu richten, was im Inneren des anderen geschieht. Was auf der intrapersonalen Ebene das Innehalten ist, ist auf der interpersonalen Ebene das Hinwenden und Einfühlen zum anderen ³

Wir beobachten häufig, dass Teilnehmer in emotional schwierigen Situationen primär wahrnehmen, wie das Verhalten des anderen auf sie wirkt. Wenn man zum Beispiel Frau Saran fragt: „Was verstehen Sie von Ihrem Gesprächspartner, wie fühlt er sich?“, ist die spontane Antwort: „Er zieht sich zurück.“ Das ist aber eine Feststellung, wie er sich verhält und wie sein Verhalten auf sie wirkt. Es ist ein viel schwierigerer Schritt, sich tatsächlich einzufühlen, was sein gegenwärtiges Erleben ist und was in seinem Inneren vorgeht. Das ist die nächste Stufe im Training von emotionaler Intelligenz.

Hier setzen die Kenntnisse der verschiedenen Charakterstile an. Frau Saran beispielsweise hat erfühlt und gelernt, dass sie in eine typische Wechselwirkung mit einem Menschen geraten ist, dessen Verhalten durch den so genannten „zurückgezogenen Stil“ geprägt ist.

Emotionen ansprechen

Viele Menschen sind es nicht gewohnt, Worte für Gefühle zu finden und Gefühle anzusprechen. Sie haben eine ungefähre Vorstellung davon, was den anderen bewegt, ohne es verbalisieren zu können oder zu wollen. Ein häufiger Grund für Letzteres ist die Annahme, dass der andere ja seine Gefühle kenne und es unpassend wäre, das Offensichtliche anzusprechen. Wenn die Person offensichtlich zeigt, dass sie enttäuscht ist, warum sollte ich ihr das noch mitteilen? Ein weiterer Grund ist, dass sich viele nicht auf schwierige Gefühle einlassen möchten, weil das Unbehagen auslösen könnte. In diesem Fall wird Unzufriedenheit oder Enttäuschung eines Mitarbeiters nicht angesprochen, weil man unbewusst befürchtet, seine Gefühle dadurch zu verstärken oder die eigene Position zu schwächen.



Ein Beispiel aus dem Training, das aus einem Rollenspiel stammt, zeigt, wie schwierig der Umgang mit solchen Gefühlen sein kann:

Herr Fischer; Filialleiter; bespricht mit einem seiner Privatkundenbetreuer; Herrn Paul, die Ziele für das kommende Jahr. Herr Paul ist Leistungsträger; er hat im vergangenen Jahr den höchsten Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Für das kommende Jahr erwartet Herr Fischer von Herrn Paul fünf Prozent Leistungssteigerung. Das Gespräch gestaltet sich unerwartet schwierig. Herr Paul signalisiert eine ablehnende Haltung, reagiert vorwurfsvoll: „Ich habe mich voll reingehängt im letzten Jahr, meine Familie ist viel zu kurz gekommen, jetzt sollen mal andere ran.“

Herr Fischer vermittelt ehrlich gemeinte Wertschätzung für den Einsatz. Trotzdem beginnt sich das Gespräch im Kreis zu drehen und droht zu eskalieren. Denn auf alle Argumente des Filialleiters findet Herr Paul schnell überzeugende Gegenargumente. Seine Abwehr nimmt zu und wird teilweise polemisch: „Wir haben die falschen Produkte, wer interessiert sich denn heute noch für Bausparfinanzierungen? Im nächsten Jahr werden Sie wieder fünf Prozent mehr einfordern...die Beziehung zu einem wichtigen Leistungsträger erscheint plötzlich bedroht.“

In der Besprechung des Rollenspiels wird deutlich, was Herrn Fischer gehindert hat, flexibler auf seinen Gesprächspartner einzugehen und die zunehmende Eskalation zu vermeiden: Er ist so stark auf sein Ziel fixiert, dass seine Wahrnehmung und Empathie für den anderen drastisch reduziert ist. Er möchte sich nicht empathisch zeigen, weil er befürchtet, es könnte wie Zustimmung wirken. Außerdem traut er sich nicht, die geäußerten Gefühle anzusprechen, insbesondere nicht die, die gegen ihn gerichtet sind.

Was Herrn Paul angeht, so zeigt sich, dass es diesem wichtig war, nicht nur gelobt zu werden, sondern vor allen Dingen verstanden und ernst genommen zu werden. Ihm ist wichtig, dass seine Probleme und Sichtweisen Gehör finden und nicht ‚schöngeredet‘ werden. Er fühlte sich im Verlauf des Gesprächs zunehmend ausgenutzt und unter Druck gesetzt.

In einem zweiten Durchgang des Rollenspiels spricht Herr Fischer an der entsprechenden Stelle die Gefühlslage und Betroffenheit von Herrn Paul an. Er spricht den hohen Leistungsdruck und die negativen Auswirkungen im familiären Bereich verständnisvoll an. Das Gespräch nimmt darüber einen anderen Verlauf. Eine zusätzliche persönliche Barriere baut sich nicht auf, und beide Seiten finden eine akzeptable Lösung.

Für Seminarteilnehmer ist es oft ein Augenöffner, wenn bei einem schwierigen Gespräch deutlich wird, wie stark das Nicht-Verbalisieren als Nicht-Verstehen interpretiert wird. Denn häufig wird das gegenwärtige Erleben des anderen wahrgenommen und erkannt, ohne dass man es dem anderen mitteilt. Insbesondere in Konfliktgesprächen fühlen sich Menschen oft erst dann verstanden, wenn ihre Gefühle angesprochen werden (z.B. Mit den Worten: "Es ärgert Sie, dass..", " Sie fühlen sich unter Druck gesetzt..."). Insofern reicht es nicht, einfach nur zuzuhören und zu sagen "Ich verstehe Sie".

Empathie und Charakterstile

Der dritte Aspekt von Empathie betrifft das empathische Verhalten, das heißt die Fähigkeit, sein Verhalten auf die Gefühle des anderen einzustellen. Wenn Teilnehmer das emotionale Erleben von Charakterstilen erfahren und die Wechselwirkungen zwischen Ihnen deutlich werden, ist es in der Praxis leichter, empathisch zu sein und auf typische Konfliktfallen zu achten.

Ein Charakterstil ist das, was sich auf der Grundlage bestimmter Erfahrungen an Anschauungen, Gefühlen, Gedanken und Verhaltensweisen geformt hat. Die Hakomi Integrative Psychology beschreibt acht verschiedene Charakterstile, die die Persönlichkeitstheorien von Wilhelm Reich, Alexander Lowen und Ron Kurtz zu Grunde liegen.⁴ Ein Charakterstil kann situativ, zum Beispiel durch den Kontakt mit einer bestimmten Person, ausgelöst werden. Es kann aber auch zu festgefahrenen Lebenssituationen kommen, in der ein Charakterstil stark dominiert. Fast alle Menschen können die Strategien der verschiedenen Charakterstile in unterschiedlicher Ausprägung in sich finden. Wir werden im Folgenden drei Charakterstile näher vorstellen.

Der zurückgezogene Stil

Im Beispiel von Frau Saran hatten wir darauf hingewiesen, dass sie in eine typische Wechselwirkung mit dem "zurückgezogenen Stil" geraten war. Menschen mit hohen Anteilen des zurückgezogenen Stils versuchen, engeren Kontakt mit anderen möglichst zu vermeiden. Man kommt nur schwer an sie heran. Sie ziehen sich zurück, kapseln sich emotional ab und sind eher mental ausgerichtet. Der zurückgezogene Stil versucht damit zu vermeiden, von anderen verletzt oder bedroht zu werden. Andere fühlen sich im Kontakt mit einer zurückgezogenen Person schnell abgewiesen, unbeholfen oder unsicher.

Teilnehmer erleben im Training, wie das Verhalten und die Ausstrahlung des zurückgezogenen Stils spontan meist eine von zwei Reaktionen auslöst: Entweder zieht man sich von der betreffenden Person zurück, übersieht sie, geht auf Distanz, oder man versucht, Nähe herzustellen und wird sogar aufdringlich.

Beide Reaktionen führen kurz- und langfristig zu einer destruktiven Wechselwirkung. Durch den Rückzug der Menschen in ihrer Umgebung fühlt sich die betreffende Person darin bestätigt, dass sie fremd und nicht willkommen ist. Und das aufdringliche Verhalten geht über ihre persönlichen Grenzen und ist ihr äußerst unangenehm. Im Umgang mit dem zurückgezogenen Stil ist es entscheidend, auf die angemessene Nähe und Distanz zu achten. Es ist wichtig, das distanzierte Verhalten zu akzeptieren und den Kontakt trotzdem innerlich aufrechtzuerhalten.

Das jedoch setzt voraus, die eigenen Reaktionen bewusst wahrzunehmen und zu regulieren.

Der Widerstandsstil

Eine Person im Widerstandsstil hält die eigenen Impulse, auch die eigenen Ideen, zurück. Sie schiebt neue Verantwortung ab, hat viele Einwände, verhält sich langsam, beharrt auf ihren Routinen. Im Training versuchen wir, alle Stile für die Teilnehmer durch möglichst praxisnahe Beispiele erfahrbar zu machen. Beim Rollenspiel „Widerstandsstil“ sollen Führungskräfte ihren Mitarbeitern einen Auftrag oder ein Projekt übertragen. Die Führungskräfte wissen vorher nicht, welchen Stil ihre Mitarbeiter verfolgen werden.

Die Mitarbeiter bekommen Instruktionen, um in den Widerstandsstil zu schlüpfen. Sie tragen ein inneres Nein in sich, wehren Druck und Einflussnahme von außen ab. Im Verhalten äußert sich das mit Einwänden, Bedenken, Verzögerung.

Das Gespräch dauert zirka zehn bis 15 Minuten und wird einige Male unterbrochen, um näher zu erforschen, was sich bei den Führungskräften automatisch innerlich entwickelt, wie sie spontan reagieren, wie sie sich verhalten. Am Ende wird reflektiert, was entstehen würde, wenn sie mit dieser Mitarbeiterin oder diesem Mitarbeiter häufig solche Gespräche führen müssten.



Wichtige Voraussetzungen für ein `Training´ der emotionalen Intelligenz sind innere Achtsamkeit, Selbstreflexivität und Lernbereitschaft. Wer dann an der Art und Weise seines Umgangs mit anderen arbeiten will, kann das am besten mit entsprechender Unterstützung im Seminar. Im Selbststudium fehlt nicht nur die Interaktion mit anderen, sondern auch das kritische Feedback eines Trainers.

Gleichsam automatisch zeigen fast alle Führungskräfte in diesem Rollenspiel folgendes Verhalten: Sie beginnen,

- verstärkt zu argumentieren
- viele Vorschläge zu machen,
- ungeduldig und auch ärgerlich zu werden, auf unterschiedliche Art und Weise Druck auszuüben,
- den Mitarbeiter zu loben, um ihn zu motivieren.

Diese Reaktionen verstärken jedoch nur die innere Abwehr des Widerstandsstils. Der betreffende Mitarbeiter fühlt sich fremdbestimmt. Der Druck von außen erhöht den inneren Gegendruck. Wenn ein Teilnehmer in die Gefühlszustände des Widerstandsstils schlüpft, erlebt er, wie Abblocken und Verzögerung in diesem Zustand automatisch entstehen. Es wird fühlbar und nachvollziehbar, wie folgerichtig dieses Verhalten im Widerstandsstil ist. Und es wird erfahrbar was bei diesem Stil notwendig ist, um jemanden emotional abholen zu können und für eine Kooperation zu gewinnen. Dafür ist es notwendig,

- den Widerstand ernst zu nehmen,
- auf die Gefühlsebene zu gehen,
- innere Gelassenheit beizubehalten,
- keinen unnötigen Druck auszuüben.

Der dominierende Stil

Das folgende Rollenspiel läuft ähnlich ab, wie oben beschrieben. Dieses Mal ist es ein Gespräch zwischen Kollegen. Die Person im dominierenden Stil verhält sich überlegen, von oben herab, bestimmend. Mit dieser Strategie versucht sie zu vermeiden, sich unterlegen zu fühlen, mögliche Schwächen preiszugeben und an Autorität zu verlieren. Das Gespräch wird zwei- bis dreimal für eine kurze Zeit unterbrochen, um zu erforschen, was das bei den Gesprächspartnern auslöst. Im dominierenden Stil erlebt die Person, was die Wechselwirkung provoziert. Es wird ihr bewusst, wodurch sie noch dominanter wird und was hilfreich wäre.

Bei der Auswertung der Ergebnisse im Plenum zeigen sich die häufigsten Automatismen im Umgang mit diesem Stil:

- ein Konkurrieren oder Kämpfen, auf irgendeine Weise in einen Machtkampf gehen,
- sich zurückziehen, sich unterlegen fühlen, den anderen bestimmen lassen.

Bei beiden Reaktionen fällt es dem anderen leicht, in seinem Verhaltensmuster zu bleiben und sich weiterhin oder sogar verstärkt dominant zu verhalten. Wirklicher Kontakt, Kommunikation und Begegnung finden nicht statt. Hilfreich im Umgang mit dem dominierenden Stil ist es,

- eine innerlich gleichwertige Haltung in sich aufrechtzuerhalten das heißt, sich nicht zu erhöhen, aber sich auch nicht kleiner zu machen,
- aus einem gleichberechtigten Wirgefühl heraus zu handeln,
- Wertschätzung oder Bestätigung für das zu vermitteln, was man gut findet,
- echt und authentisch zu sein.

Umgang mit schwierigen Gefühlen

Wenn man unsicher ist, wie mit einem bestimmten Gefühlszustand einer Person umzugehen ist, beispielsweise mit Enttäuschung, kann man allgemein wie folgt vorgehen:

1. Sich an eine Situation erinnern, in der man selbst enttäuscht war. Das Gefühl von Enttäuschung spüren (wie war das damals, wie habe ich mich gefühlt? Oder wenn ich heute Enttäuschung empfinden würde, wie würde ich mich fühlen?)
2. Sich den Kontakt mit anderen vorstellen. Welches Verhalten wäre für mich unangenehm, eher belastend, störend oder würde mein Gefühl verschlimmern?
3. Was würde ich mir wünschen, was wäre hilfreich oder gut?

Die eigenen Antworten sind meist gute Hinweise für den Umgang mit dem Gefühlszustand des anderen. Man kann sich auch nach einem Gespräch in jemanden hineinversetzen, wenn man zu der Person keinen Zugang gefunden hat. Angenommen, ein Kollege reagiert auf einen ausgefeilten Projektvorschlag von mir sehr ablehnend. Meine Argumente überzeugen ihn nicht, er ist nicht umzustimmen. Ich bin frustriert sowohl über das Ergebnis als auch über den Gesprächsverlauf. Im Anschluss an das Gespräch lasse ich das Verhalten des anderen auf mich wirken.

Was signalisiert mir sein Gesichtsausdruck, seine Stimme, Gestik und Mimik? Wie fühlt sich jemand, der sich so verhält? Dabei ist es wichtig, dass man nicht wieder nur seine eigenen Reaktionen auf die Person bemerkt, sondern sich frei macht für das Erleben des anderen. So kann mir zum Beispiel klar werden, dass er kein Vertrauen in das vorgeschlagene Projekt hat oder sich überrumpelt und nicht genügend in den Entscheidungsprozess eingebunden fühlt.

Teilnehmer sind oft erstaunt, wenn sie mehr Einblick in das Innenleben anderer gewinnen. Sie können erkennen und manchmal auch mitfühlen, was das schwierige Verhalten formt. Zu erfahren, dass sich dahinter ernst zu nehmende Gefühle und tief verwurzelte Anschauungen verbergen, erweitert den Horizont für die innere Welt des anderen. Die Vorurteile des ersten Eindruckes werden rasch abgebaut. Diese Erfahrungen wirken im Alltag nach und helfen in vielen Situationen, Vorurteile abzubauen, sich unabhängiger von Stimmungen und Gefühlen anderer zu verhalten und flexibler mit ihnen umzugehen. Das ist emotionale Intelligenz in der Praxis.

Summary

Only a few years after the publication of the book of the same name, "emotional intelligence" has become a required attribute of any manager. In contrast to the enthusiasm with which the new term was adopted, we find hesitant practical attempts to apply emotional intelligence to coexistence in the world of work. This is not surprising given the fact that emotional intelligence is the essence of a personality and as such cannot be acquired as an update of a new software edition. To improve one's emotional intelligence quota requires considerable work. Ingeborg Dietz and Edgar Geiselhardt submit suggestions on how this might be done, while taking particular account of the aspect of empathy and relationships..

Anmerkungen

1. Vgl. Goleman, Daniel: Emotionale Intelligenz-zum Führen unerlässlich. In: Harvard Business Manager, 3/1999, S.27-36
2. Vgl. Dietz, Ingeborg / Geiselhardt, Edgar: Emotionale Intelligenz. Persönlichkeitstrainings auf neuen Wegen. In: Personalführung 3/1998, S. 58-63
3. Vgl ebd.

4. Vgl *Kurtz, Ron*: HAKOMI - Eine körperorientierte Psychotherapie. München, 1994
