

Jörg Wurzer

30 Minuten

# Emotionale Intelligenz

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Sandra Klaucke

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 1999 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

5. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-393-6

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. IQ und EQ – das Erfolgsgespann</b>	<b>9</b>
Wie unterscheiden sich IQ und EQ?	10
Was ist emotionale Intelligenz?	13
Kein sinnvolles Handeln ohne Gefühle	16
Bedeutung der emotionalen Intelligenz im Beruf	21
<b>2. Die Sprache der Gefühle: Signale verstehen</b>	<b>25</b>
Achtsamkeit gegenüber sich selbst	26
Welcher Persönlichkeitstyp sind Sie?	28
Mit persönlichen Energien umgehen	31
Achtsamkeit gegenüber anderen	33
Welcher Persönlichkeitstyp ist Ihr Gegenüber?	38
<b>3. Emotional intelligentes Handeln</b>	<b>43</b>
Emotionale Ehrlichkeit praktizieren	44
Interesse am Mitmenschen zeigen	46
Mit unterschiedlichen Persönlichkeiten umgehen	48
Situationsgerechtes Verhalten und Führen	55
<b>4. EQ und der Umgang mit Sprache</b>	<b>61</b>
Die Rolle des Sprechers	61
Emotionale Offenheit durch Feedback	64
Mit emotionaler Intelligenz Dialoge führen	66

<b>5. Emotionale Intelligenz lernen</b>	<b>71</b>
Seine Mitmenschen einschätzen und verstehen	72
Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein entwickeln	76
Soziale Kompetenz lernen	78
Sich selbst motivieren	81
Verantwortung für die eigenen Gefühle übernehmen	83
<b>Fast Reader</b>	<b>86</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>94</b>
<b>Register</b>	<b>95</b>

# Vorwort

Dieses Buch zeigt, wie Intelligenz und Emotionalität aufeinander bezogen sind. Erst die Kombination führt zu einem erfolgreichen und glücklichen Leben.

## **Was bedeutet EQ?**

Emotionen werden oft mit „Gefühlsduselei“ verwechselt, die im harten Berufsalltag – in einer Zeit gnadenlosen Konkurrenzkampfes und zunehmenden Rationalisierungsdrucks – nichts zu suchen hätte. Doch das ist ein Missverständnis: Menschen mit hoher emotionaler Intelligenz werden in ihrem Handeln nicht von ihren Gefühlen dominiert; vielmehr vermögen sie aufgrund ihres Einfühlungsvermögens ihr Umfeld und andere Menschen gut einzuschätzen. Dies erlaubt ihnen, in den verschiedensten Situationen das für den Erfolg wichtige Fingerspitzengefühl einzusetzen. Sie können bestimmt und selbstbewusst auftreten und dabei auch einmal Niederlagen einstecken.

## **Aufbau dieses Buches**

- Das erste Kapitel zeigt die enge und wichtige Beziehung zwischen EQ (Emotional Quality) und IQ (Intelligenzquotient).
- Im zweiten Teil des Buches geht es um ein besseres Verständnis unserer eigenen Gefühle sowie der anderer Menschen – unserer Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzten. Psychologische Tests helfen Ih-

nen zu erkennen, welcher Persönlichkeitstyp Sie sind und welche Charakterzüge Ihre Kollegen prägen.

- Kapitel 3 zeigt auf, wodurch emotional intelligentes Handeln gekennzeichnet ist, und gibt konkrete Anleitungen, wie man mit unterschiedlichen Persönlichkeiten umgeht.
- Wie Sie Ihren EQ in der Kommunikation einsetzen, erfahren Sie in Kapitel 4.
- Kapitel 5 schließlich weist Ihnen einen konkreten Weg, wie Sie emotional intelligentes Handeln lernen. Da ein EQ nicht festgelegt ist, können wir ihn entwickeln und verbessern. Sie erhalten eine konkrete Schritt-für-Schritt-Anleitung, um Ihre Gefühle zu schulen. Impulsfragen, Fallbeispiele und zahlreiche Hinweise auf die Praxis erleichtern die Umsetzung im Berufsalltag.

### **Vorteile für Berufs- und Privatleben**

Unübersehbar ist die Bedeutung von Kooperation, Kundenbindung und Teamarbeit, die ohne tiefe Kenntnis von den Bedürfnissen, Neigungen und Gefühlen des Gegenübers nicht möglich ist. Deshalb ist dieses Buch nicht nur für Führungskräfte geschrieben, sondern für jeden, der seinen Alltag meistern will, gelassener und erfolgreicher leben will.



# MINUTEN

**Kennen Sie den Zusammenhang  
von Gefühlen und Rationalität?**

**Seite 10**

**Wissen Sie, was man unter  
emotionaler Intelligenz versteht?**

**Seite 13**

**Haben Sie schon die Bedeutung  
der emotionalen Intelligenz für  
Ihren Alltag entdeckt?**

**Seite 16**

# 1. IQ und EQ – das Erfolgsgespann

*Dr. Martin Klug kocht innerlich, als er zu Petra Achtsam, Leiterin der Entwicklungsabteilung, stürmt. Schon wieder lagen Änderungswünsche und Ideen eines Kunden auf seinem Tisch. „Irgendwann muss mal Schluss sein. Irgendwann muss man mal zum Punkt kommen“, denkt sich Dr. Klug. Hinter der Glasscheibe des Büros von Petra Achtsam ist schließlich zu sehen, wie Dr. Klug auf sie einredet und dabei gestikuliert. Die Abteilungsleiterin hört aufmerksam zu. Dann ein Wortwechsel. Das Gesicht von Dr. Klug hellt sich auf, und gegen Ende des Gesprächs ist ein einvernehmliches Kopfnicken zu sehen.*

Was ist passiert im Büro von Petra Achtsam? Kennen Sie auch solche Menschen wie Martin Klug? Intelligent, akademisch gebildet, und doch sind sie die ersten, die aus der Haut fahren. Und dann gibt es Menschen wie Petra Achtsam, die es verstehen, Spannungen zu lösen, indem sie die richtigen Worte finden. Ihr Verhalten ist bestimmt und selbstbewusst, aber nicht autoritär.

In diesem Buch geht es um die emotionale Intelligenz, die Sie dazu befähigt, mit Menschen kenntnisreich umzugehen sowie intuitiv schwierige Situationen zu meistern.

## 1.1 Wie unterscheiden sich IQ und EQ?

Einen hohen IQ (Intelligenzquotient) verbindet man im Allgemeinen mit herausragenden Leistungen wie z.B. einem überdurchschnittlichen Diplom. In der Tat hat der IQ etwas mit einer Leistung zu tun, wie sie in der Schule oder der Universität gefordert wird. Wenn wir etwas ausrechnen, Pläne konstruieren oder Wissen kombinieren, dann ist unser IQ gefordert. Intelligentes Handeln zeichnet sich dadurch aus, dass dabei etwas Neues entsteht oder eine Lösung für ein Problem gefunden wird, auf das bisher niemand eine Antwort wusste.

### ***IQ: rationales Denken***

Der IQ betrifft vor allem unsere bewussten Gedanken – wenn beispielsweise ein Kaufmann über eine Kostenkalkulation nachdenkt, aber auch, wenn ein Philosoph über den Sinn des Lebens sinniert. Wissenschaftler nennen diese Fähigkeit auch „kognitive Rationalität“. Sie ist eng mit unserem Bewusstsein verknüpft, dessen Gedanken wir in Worte fassen können. Natürlich kommt

die kognitive Intelligenz auch ständig im Alltag zum Tragen – sei es, dass Menschen einen preisbewussten Wocheneinkauf tätigen, eine Exceltabelle programmieren oder nach einem Weg suchen, aus einer engen Parklücke am besten herauszukommen.

### ***Verstand und Gefühl gehören zusammen***

Emotionen wurden lange Zeit als der Intelligenz entgegengesetzt gesehen. Die Wissenschaft ist mittlerweile zu einem anderen Ergebnis gekommen: Es gibt eine emotionale Intelligenz, die Hand in Hand geht mit der kognitiven Intelligenz. Eine strenge Gegenüberstellung von Gefühlen und vernünftigem Denken wäre demnach falsch. Auch Emotionen können rational sein. Robert K. Cooper und Ayman Sawaf schreiben in ihrem Buch „EQ. Emotionale Intelligenz für Manager“: „Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, die Kraft und den Instinkt von Gefühlen als Quelle für menschliche Energie, Informationen, Verbundenheit und Einfluss zu spüren, zu verstehen und effektiv einzusetzen.“ Einen hohen EQ zu haben bedeutet also, die eigenen Gefühle und die Gefühle anderer ernst zu nehmen und zu versuchen, diese zu verstehen.

Petra Achtsam aus dem oben genannten Beispiel (vgl. Seite 9) hätte auch anders reagieren können: mit gleicher Wut von der Vorrangstellung des Kunden sprechen und davon, ob Herr Dr. Klug denn immer noch nicht begriffen hätte, welche Spielregeln im Wirtschaftsleben gelten. In diesem Fall hätte das Gespräch

kein gutes Ende genommen. Im Gegenteil: Aus der spontanen Wut wäre vermutlich ein handfester Streit geworden.

### ***EQ heißt: mit Gefühlen umgehen können***

Ungeachtet der Situation Gefühle zum Ausdruck zu bringen hat wenig mit emotionaler Intelligenz zu tun – ob es sich nun um ungehemmten Zorn handelt oder um introvertierte Empfindsamkeit. Ganz im Gegenteil: Daniel Goleman schreibt in seinem Bestseller „Emotionale Intelligenz“ (München 1995), dass ein hoher EQ vielmehr bedeutet, die eigenen Gefühle zwar ernst zu nehmen, ihnen aber nicht ausgeliefert zu sein. Der Mensch ist in der Lage, seine Gefühle zu steuern und Verantwortung für sie zu übernehmen.



*Zeichen von emotionaler Intelligenz sind eine hohe Selbstbeherrschung und das intuitive Wissen, Gefühle zur richtigen Zeit zu zeigen oder ihnen nachzugeben. Keineswegs ist damit eine Unterdrückung von Impulsivität und Gefühlen gemeint. Am besten passt das Bild eines Flusses, der weder gestaut wird noch ungehindert über die Ufer tritt, sondern seinen Weg durch ein Flussbett und Kanäle findet. Letztere fangen das Wasser auf, wenn einmal unverhofft viel kommt.*

## 1.2 Was ist emotionale Intelligenz?

Wie sieht emotionale Intelligenz konkret aus? Daniel Goleman hat in Anlehnung an die Psychologen Peter Salovey und John D. Meyer fünf Stufen zur emotionalen Intelligenz aufgezeigt.

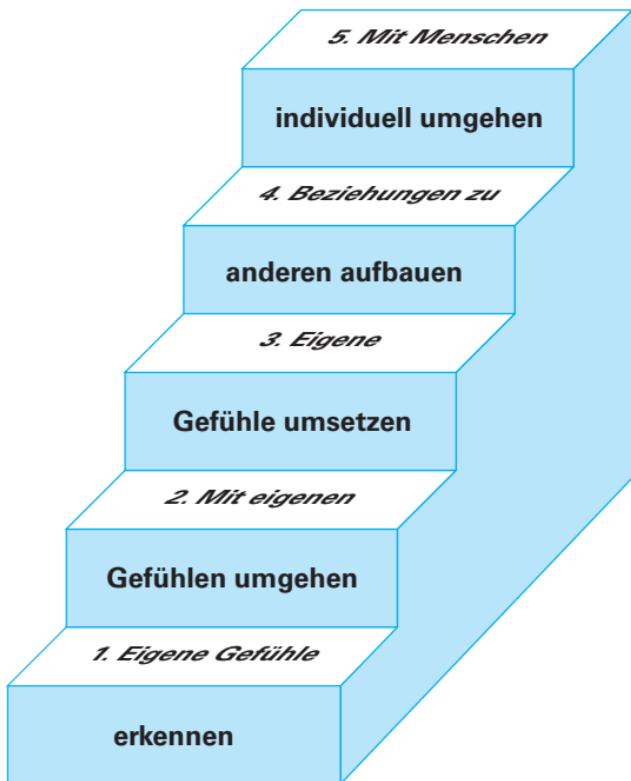
### ***Die fünf Stufen zur emotionalen Intelligenz***

1. Voraussetzung ist, die eigenen Emotionen zu erkennen. Ehrlichkeit und ein wenig Übung sind dazu erforderlich: Welche Gefühle bewegen mich? Löst eine Begegnung in mir Langeweile, Ärger oder vielleicht Angst aus? Wie reagiere ich, wenn mich jemand kritisiert? Was bedeutet für mich ein Lob?
2. Im nächsten Schritt ist es wichtig, mit den eigenen Gefühlen umgehen zu können und sie angemessen auszuleben: Ist es sinnvoll, meinen Ärger im Team lautstark zum Ausdruck zu bringen? Wenn nicht: Wie kann ich ihn dann loswerden? Wie kann ein Konflikt gelöst werden? Ein Zeichen von emotionaler Intelligenz kann sein, ein Gespräch erst einmal zu unterbrechen und zu einem anderen Zeitpunkt fortzusetzen, wenn die Gemüter sich beruhigt haben.
3. Wer seine Gefühle kennt und mit ihnen umgehen kann, kann sich darauf einlassen, Gefühle in die Tat umzusetzen. Hinter manchem Ärger stecken ein positiver Wille und Einsatzkraft für den Erfolg. Ängstlichkeit kann für ein vernünftiges Maß an Vorsicht genutzt werden.

Auch wichtig ist die Fähigkeit zur Beharrlichkeit, die Bereitschaft, ein Ziel zu verfolgen. Erfolgreiche, emotional intelligente Menschen können „Durststrecken“ bis zum Durchbruch durchstehen. Immer wieder wird diese Eigenschaft gebraucht, sei es bei der Prüfungsvorbereitung, der Investition in zwischenmenschliche Beziehungen oder beim Aufbau einer Karriere oder eines Unternehmens. Wer nicht warten kann und alles sofort haben will, wird wenig Erfolg haben. Und hat man sein Ziel erreicht, gehört auch die Fähigkeit, den Erfolg zu genießen, zur emotionalen Intelligenz.

4. Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu gestalten – ob privat oder im Beruf – verlangt Empathie (Einfühlungsvermögen). Damit ist die Fähigkeit gemeint, anhand von Stimme, Mimik, Gesten oder Verhalten anderer Menschen deren Gefühle zu erkennen: Weiß ich, was mein Gesprächspartner fühlt, wenn ich ihn auf seine Fehler anspreche? Kann ich mich in die Rolle meines Chefs hineinversetzen, der unter dem Druck der Kosten- und Terminvorgaben gereizt auf Verzögerungen reagiert? Sind mir die Gefühle meiner Kollegen wichtig?
5. Schließlich zeichnet sich emotionale Intelligenz durch den individuellen Umgang mit verschiedenen Menschen aus. So verschieden die Menschen sind, zu denen wir Beziehungen haben, so vielfältig sollten wir auch reagieren. Das heißt nicht, mit jedem gut Freund zu sein, sondern auf die unterschiedlichen

Persönlichkeiten eingehen zu können, Konflikte zu lösen und zu kooperieren, wo es möglich und sinnvoll ist. Sie können sich fragen: Berücksichtige ich mein Wissen und meine Einschätzung über andere, wenn ich mit ihnen zu tun habe? Nutze ich mein Empathievermögen aktiv, um Gespräche und Zusammenarbeit zu verbessern?



*Die fünf Stufen zur emotionalen Intelligenz*

*Während die kognitive Intelligenz unser logisches, sprachliches und abstraktes Denken meint, ist emotionale Intelligenz die Fähigkeit, eigene Gefühle zu erkennen und mit ihnen umzugehen. Ebenso gehört dazu eine Feinfühligkeit gegenüber anderen Menschen, die uns dabei hilft, in verschiedenen Situationen das intuitiv Richtige zu tun, um eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen, Konflikte zu lösen und Beziehungen aufzubauen.*

## 1.3 Kein sinnvolles Handeln ohne Gefühle

Der Psychologe Antonio Damasio machte vor wenigen Jahren eine spannende Entdeckung, die die traditionelle Vorstellung von Gefühl und Vernunft auf den Kopf stellte. Vorausgegangen war eine Untersuchung von Neurologie-Patienten, die Schädigungen an den Gehirnregionen hatten, die für unsere Gefühlswelt verantwortlich sind. Zum Teil waren jene Schädigungen durch Unfall oder eine schwere Operation bedingt.

### **Psychologische Untersuchungen**

Damasio stellte fest, dass die betreffenden Menschen nicht mehr in der Lage waren, Pläne zu entwickeln oder Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Außerdem berichtet der Psychologe von einem Patienten,

dem es nicht gelang, Entscheidungen zu treffen. Alle Alternativen waren für ihn gleichwertig. Es fehlte ihm ein persönlicher Bezug oder eine Motivation, die ihm eine Orientierung hätte geben können.

Daniel Goleman berichtet von Tests, in denen Patienten ein strategisches Kartenspiel erlernten. Die Testpersonen wählten grundsätzlich eine Strategie, die einen kurzfristigen Erfolg einbrachte. Eine Spielstrategie, mit der sie nur langsam, dafür aber viel mehr Punkte erzielen konnten, kam ihnen dagegen nicht in den Sinn.

Der Verlust von Gefühlen bedeutet nicht zuletzt eine soziale Vereinsamung. Auch davon erzählen Berichte von Patienten, die keine sozialen Beziehungen knüpfen können. Sie sind nicht in der Lage, Bedürfnisse anderer zu erkennen und diese aufzugreifen.

### **Gefühle motivieren Handlungen**

Verstand und Gefühl lassen sich nicht trennen. Die Gefühle sind es, die uns bei einer Fülle von rationalen Entscheidungsmöglichkeiten eine Alternative wählen lassen. Der Verstand kann Pro und Contra auflisten. Er lässt uns logische Schlussfolgerungen ziehen, also erkennen, was zu tun ist, wenn wir ein bestimmtes Ziel erreichen wollen.

*Dr. Martin Klug kommt abgekämpft von seiner Arbeit nach Hause. Der Arbeitstag, ein Freitag, hatte länger gedauert als geplant, denn der Kunde sollte die überarbeiteten Pläne noch am Montag auf seinem Schreibtisch*

*haben. „Morgen würde ich am liebsten mal gar nichts tun“, denkt sich Dr. Klug, als er zu Bett geht. Und doch stellt er sich den Wecker für den nächsten Tag. Er will für die Prüfung eines Fernstudiums lernen. Davon verspricht sich Dr. Klug noch bessere Chancen für seine Karriere.*

### **Gefühle formen Zukunftsvorstellungen**

Ohne seine Emotionen hätte Dr. Martin Klug wohl nicht den Wecker gestellt. Warum auch? Leidenschaftslos hätte er seine Zukunft betrachtet. Da hätte es keinen Unterschied gegeben, ob er später einmal seine Karriere fortsetzt oder einen anderen Weg einschlägt. Dr. Klug hat aber eine genaue Vorstellung von der Zukunft, die ihn dazu bewegt, auch am Samstag früh aufzustehen. Visionen und Wünsche sind es, die uns zum Handeln motivieren. Ohne diese Gefühle würden nicht nur langfristige Ziele fehlen, sondern auch eine Sinnerfahrung. Auch negative Gefühle bewegen uns.

Die Liste der Zusammengehörigkeit von Vernunft und Gefühl ist lang. Umgekehrt brauchen wir für unsere Emotionen die kognitive Intelligenz. Letztere lässt uns beispielsweise im Beruf eine Situation von der sachlichen Seite her verstehen.

### **Erfahrungen bedingen Gefühle**

In der Regel sind Gefühle nicht so irrational, wie manche vermuten. Sie entstehen oft aus einer Lernerfahrung heraus: Hatte Dr. Martin Klug bereits viel Ärger mit einem Kunden, wird er schon bei dessen Anruf ein

ungutes Gefühl haben. Viele solcher Erfahrungen machen Menschen in ihrer Kindheit. Aber es wäre falsch zu glauben, dadurch seien wir in unserer emotionalen Intelligenz festgelegt. Ein EQ ist nicht angeboren, vielmehr lässt er sich erlernen und trainieren. Eine positive Veränderung, eine Verbesserung der emotionalen Intelligenz ist jedem möglich!

### **Gefühle leiten die Wahrnehmung**

All unsere Wahrnehmung ist von Interessen, von unseren Gefühlen geleitet. Wenn beispielsweise jemand durch die Straßen geht und ein großer Freund von alten Autos ist, wird ihm sofort jeder Oldtimer auffallen, der am Straßenrand steht. Eine andere Situation: Glaubt jemand an seinen Erfolg, werden ihm Gelegenheiten für seine persönliche Entwicklung viel eher auffallen als dem Pessimisten. Selbst das, was wir von einer Unterhaltung verstehen, ist von Interessen und Erwartungen geprägt. Befürchtet eine Person Kritik, wird sie in einer Äußerung viel eher einen Angriff erkennen als jemand, der mit hohem Selbstbewusstsein seiner Arbeit nachgeht. Nicht selten entstehen gerade dadurch Missverständnisse und Konflikte.

Testen Sie sich doch einmal selbst mithilfe der Fragen auf der nächsten Seite.