

# Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 72, Mai 2009

Thema:

## EMOTIONALE INTELLIGENZ

INHALT:

- Schlüsselfaktoren der Intelligenz
- Emotionale Intelligenz - Definition und Diskussion
- Sinnliche Intelligenz: Typologie der Wahrnehmung
- Emotionale Intelligenz und die Führungskraft der Zukunft
- Literatur-Tipps
- Zu guter Letzt...

# Schlüsselfaktoren der Intelligenz

## 1. Gute Orientierung

Ein intelligenter Mensch braucht eine gute Orientierung, nach Außen wie auch nach Innen. Er muss seine Umwelt wahrnehmen, mit seinem Verstand analysieren und daraus schlussfolgern, um zu wissen, wo er sich gerade befindet und welche Kräfte auf ihn einwirken. Ebenso wichtig ist die innere Orientierung. Er muss seine eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Ziele erkennen. Dafür benötigt es ein harmonisches Zusammenspiel von Herz und Verstand. All dies basiert auf wohl organisierter Sinnlichkeit - je besser die Sinne funktionieren, desto besser ist die Orientierung.

## 2. Konsequentes Handeln

Nachdem sich der intelligente Mensch entsprechend orientieren kann, muss er zudem in der Lage sein, seine Erkenntnisse in konsequentes Handeln umzusetzen. Was nützt alles Wissen dieser Welt, wenn es nicht in intelligentes Verhalten mündet? Akademisches Wissen und analytisches Denken machen noch keinen wahrhaft intelligenten Menschen - erst die Fähigkeit, geistige Erkenntnisse in konsequente Taten umzusetzen bringt den Menschen wirklich weiter.

## 3. Kreatives Denken

Damit sich aus der dynamischen Verbindung von Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln nicht nur stereotype Verhaltensweisen und statische Patentrezepte entwickeln, muss das vorhandene Wissen immer wieder auf kreative Weise in Frage gestellt werden. Oftmals ist die Umwelt äußerst komplex beschaffen. Es gibt eine unüberschaubare Zahl von unsichtbaren Zusammenhängen. Die bloße Reproduktion von Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit funktionierten, führt nicht immer zu den erwünschten Ergebnissen. Darum braucht der wirklich intelligente Mensch ein geschmeidiges Gehirn. Er muss kreativ denken können und fähig sein, die in seinem Gedächtnis gespeicherten Sinnesreize in Bewegung zu bringen und sie dann auf neue Weise zu kombinieren.

## 4. Schnelle Lernfähigkeit

Ein wahrhaft intelligenter Mensch sollte prinzipiell bereit sein, über seinen eigenen Schatten zu springen und sich von alten konditionierten Verhaltensprogrammen zu lösen. Er muss also nicht nur kreativ denken können, seine kreativen Ideen müssen sich auch als neue Verhaltensweisen manifestieren! Mit anderen Worten: er muss lernfähig sein, und zwar je schneller desto besser. Eine motivierende Phantasie hilft dem lernenden Menschen dabei, angedachte Alternativen konsequent in die Tat umzusetzen. Neues Lernen erfordert immer eine Investition von Zeit und Energie und es zeugt von Intelligenz, wenn der Mensch seine Investitionen gezielt und strategisch sinnvoll auszurichten vermag.

## 5. Soziale Kompetenz

Da wir als Menschen in einem sozialen Gefüge leben und unser Erfolg - sowohl materiell als auch emotional - auf der gelungenen Kooperation mit anderen basiert, fällt der sozialen Intelligenz im Zusammenspiel der verschiedenen Kräfte eine enorme Bedeutung zu. Nur wer es versteht, die Sympathien und Ambitionen seiner Mitmenschen für sich zu gewinnen, kann das volle Potential der menschlichen Leistungsfähigkeit entfalten. Deshalb braucht der intelligente Mensch sowohl einen Zugang zur Welt der Emotionen, als auch kommunikative Fähigkeiten, die es ihm ermöglichen, seine ganzheitliche Intelligenz in sein soziales Umfeld einzubringen.

Tom Rückerl



## Emotionale Intelligenz - Definition und Diskussion

Emotionale Intelligenz ist ein Sammelbegriff für Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten, welche den Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen betreffen. Der Begriff wurde 1990 durch Salovey und Mayer eingeführt. Die Abkürzung „EQ“ ist missverständlich, da es sich bei *emotionaler Intelligenz*, genauso wie beim heutigen IQ, nicht um einen Quotienten handelt. Manchmal steht EQ auch als Kürzel für „emotionale (Lebens-) Qualität“.

Manche Autoren stellen die emotionale Intelligenz in Opposition zum klassischen Intelligenzbegriff IQ und betrachten sie als ein Element der ganzheitlichen so genannten „Erfolgsintelligenz“. Nach Prof. Howard Gardner, Harvard University, schließt die Einbeziehung der emotionalen Intelligenz eine Lücke, die in der klassischen Intelligenzforschung übersehen worden ist: Die Verarbeitung von inter- und intrapersonellen Informationen, also den bewussten Umgang mit der Kommunikation zwischen Menschen und des Menschen mit sich selbst.

Der Begriff „emotionale Intelligenz“ ist durch das gleichnamige Buch des amerikanischen Psychologen Daniel Goleman populär geworden. Goleman sieht die emotionale Intelligenz als eine übergeordnete Fähigkeit, von der es abhängt, wie gut Menschen ihre sonstigen Fähigkeiten, darunter auch den Verstand, zu nutzen verstehen.

Nach Goleman setzt sich emotionale Intelligenz aus fünf Teilkonstrukten zusammen:

- Selbstbewusstheit (Fähigkeit eines Menschen, seine Stimmungen, Gefühle und Bedürfnisse zu akzeptieren und zu verstehen, und die Fähigkeit, deren Wirkung auf andere einzuschätzen)
- Selbstmotivation (Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit, sich selbst unabhängig von finanziellen Anreizen oder Status anfeuern zu können)
- Selbststeuerung (planvolles Handeln in Bezug auf Zeit und Ressourcen)
- Empathie (Fähigkeit, emotionale Befindlichkeiten anderer Menschen zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren)
- Soziale Kompetenz (Fähigkeit, Kontakte zu knüpfen und tragfähige Beziehungen aufzubauen, gutes Beziehungsmanagement und Netzwerkpflge)



Diese Fähigkeiten bauen aufeinander auf und können von jedem biologisch gesunden Menschen, in jedem Alter erlernt und/oder ausgebaut werden. Nicht das bloße Vorhandensein von Gefühlen, Emotionen, Stimmungen und Affekten, sondern der bewusste Umgang mit ihnen macht eine hohe emotionale Intelligenz aus. Darüber hinaus zählen hierzu Eigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit und Innovationsfreude oder die Motivationsfähigkeit und das Vermögen, Gefühle und Bedürfnisse anderer wahrzunehmen.

Dabei werden Befähigungen wie Teamführung, Selbstvertrauen, die Fähigkeit, sich selbst und andere aufzubauen sowie politisches Bewusstsein betrachtet. Goleman verwendet den Begriff emotionale Intelligenz also für eine Vielzahl von Konstrukten, die nur bedingt als eine Einheit angesehen werden können. In dieser Hinsicht ist emotionale Intelligenz dem Intelligenzquotienten ähnlich.

Die hier zu Tage tretende Unschärfe des Begriffs der *emotionalen Intelligenz* soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Begriff auch in der psychologischen Grundlagenforschung gebräuchlich und dort meist mit größerer konzeptioneller Vorsicht benutzt wird. Der Theorie wird jedoch von Vielen ein hohes Entwicklungspotential zugeschrieben.

Im Gegensatz zu Goleman haben Salovey und Mayer die emotionale Intelligenz (EI) in vier Bereiche gegliedert. Nach ihrem Modell setzt sich die EI aus folgenden Bereichen zusammen:

- Wahrnehmung von Emotionen
- Verwendung von Emotionen zur Unterstützung des Denkens
- Verstehen von Emotionen und
- Umgang mit Emotionen.

Der erste Bereich *Wahrnehmung von Emotionen* beinhaltet die Fähigkeit Emotionen in Mimik, Gestik, Körperhaltung und Stimme anderer Personen wahrzunehmen. Der zweite Bereich der *Verwendung von Emotionen zur Unterstützung des Denkens* umfasst Wissen über die Zusammenhänge zwischen Emotionen und Gedanken, welches z.B. zum Problemlösen eingesetzt wird. Das *Verstehen von Emotionen* spiegelt die Fähigkeit wider, Emotionen zu analysieren, die Veränderbarkeit von Emotionen einzuschätzen und die Konsequenzen derselben zu verstehen. Der *Umgang mit Emotionen* erfolgt auf Basis der Ziele, des Selbstbildes und des sozialen Bewusstseins des Individuums und beinhaltet z.B. die Fähigkeiten, Gefühle zu vermeiden oder gefühlsmäßige Bewertungen zu korrigieren (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

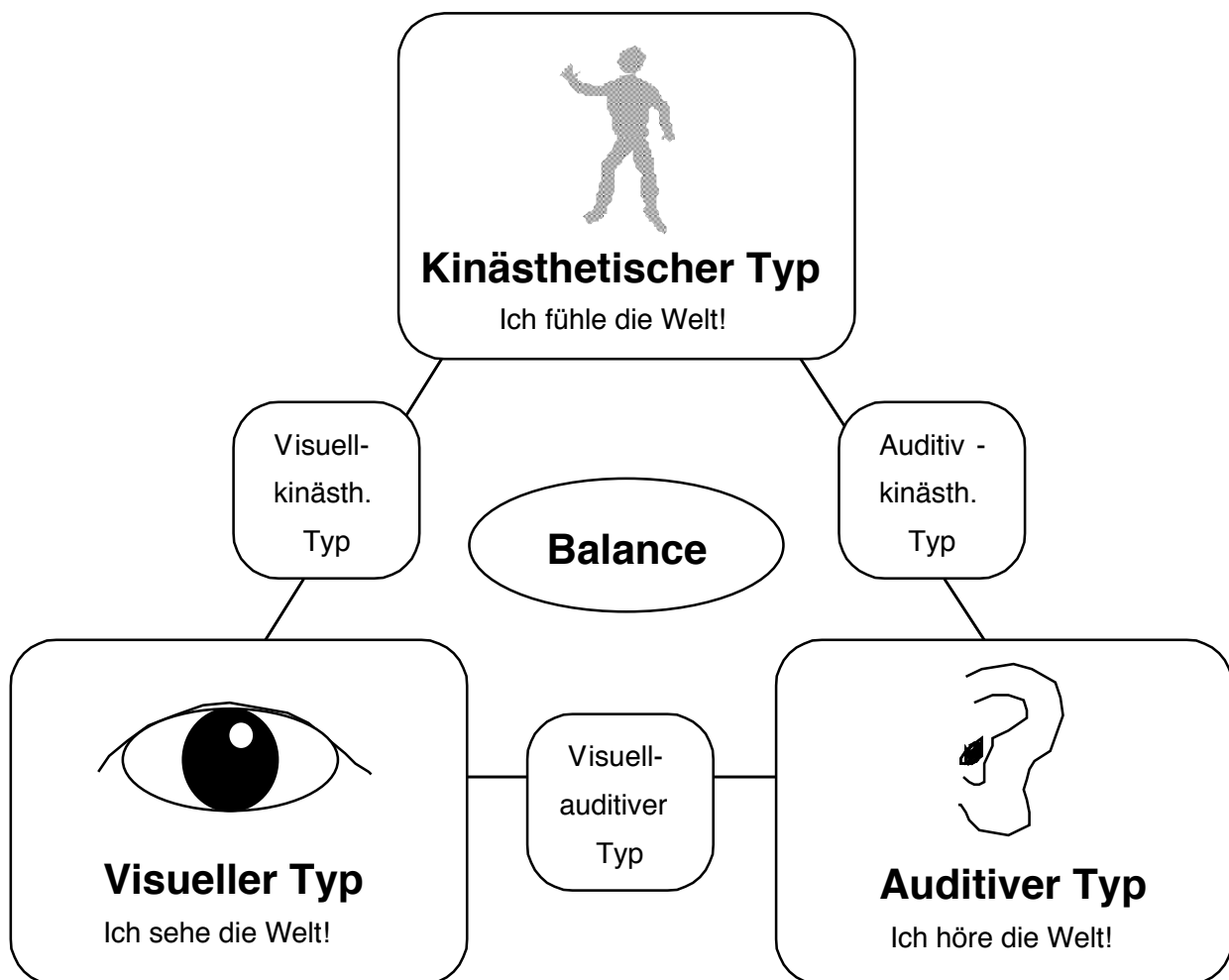
Quelle: wikipedia.org



# Sinnliche Intelligenz: Typologie der Wahrnehmung

von Tom Ruckerl

Für eine überzeugende Kommunikation ist es wichtig, die bevorzugten Sinneskanäle des Gesprächspartners gezielt anzusprechen. Dabei sollten Sie die drei wichtigsten Sinneskanäle berücksichtigen: Visuelle Typen brauchen eine anschauliche Sprache und möchten etwas gezeigt bekommen. Sie machen sich ein klares Bild von Ihren Darstellungen und wollen das anvisierte Gesprächsergebnis vor dem geistigen Auge sehen. Auditive Typen wollen ganz genau hören, worauf es Ihnen ankommt. Sie haben ein offenes Ohr für die Worte ihres Gegenübers und erwarten präzise Erläuterungen und eine logische Argumentation. Kinästhetische Typen wollen sich in der Gesprächssituation wohlfühlen. Sie spüren die körperliche Ausstrahlung ihres Gegenübers und lassen sich am besten überzeugen, wenn sie den handfesten Nutzen der vorgetragenen Argumente am eigenen Leibe erfahren.



# Emotionale Intelligenz und die Führungskraft der Zukunft

von Tom Rückerl

Das Konzept der „Emotionalen Intelligenz“ revolutionierte unser Verständnis der menschlichen Geisteskraft. Lange Jahre glaubte die Wissenschaft, dass Intelligenz lediglich aus kognitiven Fähigkeiten bestünde. Doch die Empirie des wahren Lebens passte nicht ins theoretische Konzept: Kognitive Intelligenz führte zwar zu überdurchschnittlichen Testergebnissen und einem „hohen IQ“ - doch keinesfalls zwangsläufig zu beruflichem Erfolg und noch seltener zu glücklichen sozialen Beziehungen. Bei allem Respekt vor der wissenschaftlichen Methodik begann eine wachsende Zahl von Zeitgenossen mit „gesundem Menschenverstand“ der Vorherrschaft der kognitiven Intelligenz zu misstrauen - bis Mitte der Neunziger Jahre das bahnbrechende Konzept der „Emotionalen Intelligenz“ von Daniel Goleman die Herzen vieler Intelligenz-Forscher im Sturm eroberte. Endlich traute sich ein seriöser und anerkannter Wissenschaftler, öffentlich zu postulieren, was viele kritische Geister bereits ahnten: Echte Intelligenz ist keinesfalls nur eine Frage des Intellekts, sondern ebenso ein Resultat unserer emotionalen Fähigkeiten.

Das innovative Konzept der „Emotionalen Intelligenz“ öffnet der Erkenntnis der tatsächlichen Erfolgsfaktoren des modernen Daseins ein wichtiges Tor: Nicht die intellektuellen Kopfmenschen sind die wahren Führungspersönlichkeiten, sondern vielmehr diejenigen, denen es gelingt, andere Menschen für die eigenen Ideen und die daraus resultierenden Konzepte zu gewinnen. Ein kompetenter „Leader“ muss fähig sein, die emotionale Befindlichkeit seiner Zielgruppe tatsächlich zu verstehen und dadurch eine Akzeptanz für die eigenen Botschaften zu schaffen. Wer andere Menschen erfolgreich führen will, muss Herzen gewinnen! Wer überzeugen will, braucht nicht nur funktionierende kognitive Konzepte, sondern auch die Fähigkeit, seine Mitmenschen für diese Konzepte zu begeistern. Erfolgreiche Menschen verstehen es, sowohl die eigenen Emotionen als auch die ihrer Mitmenschen wahrzunehmen, positiv zu bewerten und angemessen zu steuern.

Zahlreiche Autoren griffen die von Daniel Goleman begründeten Ideen auf und entwickelten sie auf inspirierende und ermutigende Weise fort. Heute ist man sich einig: Emotionale Intelligenz ist lernbar! Jeder Mensch kann seine Intelligenz kontinuierlich optimieren, indem er mit Bewusstheit auf die emotionalen Prozesse reagiert, die tagtäglich auf ihn einströmen. Basierend auf einer Vielzahl wissenschaftlicher Untersuchungen können wir



lernen, wie wir unsere Kommunikation - sowohl mit unserer eigenen Psyche als auch mit unseren Mitmenschen - an den Erkenntnissen der emotionalen Intelligenz ausrichten können:

**Kommunikation nach Innen - ich und meine Psyche:**

- Welche Gefühle prägen mein Denken?
- Wie gut verstehe ich meine eigenen Impulse?
- Wie manage ich meinen Gefühlshaushalt?
- Wovon lasse ich mich steuern?
- Wohin möchte ich mich entwickeln?

**Kommunikation nach Außen - ich und meine Mitmenschen:**

- Wie geht es den Anderen in meiner Gegenwart?
- Welche sozialen Signale kann ich empfangen?
- Wie kommuniziere ich mit meinen Mitmenschen?
- Wie nehmen mich die anderen wahr?
- Was brauchen meine Mitmenschen, um meine Botschaften zu akzeptieren?

Besonders wertvoll erweisen sich diese Sichtweisen und Ideen auch vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage. Welche Führungspersönlichkeiten sind geeignet, um Mitarbeiter zu motivieren, auch in schwierigen Zeiten exzellente Leistungen zu erbringen?

Denn kognitive Intelligenz allein reicht keinesfalls aus, um ein Unternehmen in Krisenzeiten zum Erfolg zu führen. Im Gegenteil - rein intellektuell gesteuerte Führungskräfte sind selten fähig, die aktuelle Stimmungslage Ihrer Belegschaft treffend einzuschätzen. Sie verstehen es nicht, ihre Argumente auf die Befindlichkeit ihrer Mitarbeiter abzustimmen. Sie erzeugen unnötigen Druck, anstatt ihre Mitarbeiter positiv zu motivieren. Hingegen gelingt es Führungskräften mit hoher emotionaler Intelligenz, die Akzeptanz der Mitarbeiter zu gewinnen. Sie sind fähig, bei allen Beteiligten die Bereitschaft zu wecken, anstehende Herausforderungen gemeinsam und mit voller Kraft anzugehen. Im Idealfall wirken beide Seiten der Intelligenz zusammen: Kognitive Intelligenz entwickelt funktionierende Konzepte, und emotionale Intelligenz findet Wege, um die Betroffenen zu motivieren, die Konzepte tatsächlich umzusetzen. Die Top-Manager der Zukunft zeichnen sich aus durch ganzheitliche Intelligenz.

Wer sich tiefer mit den Konzepten der Emotionalen Intelligenz beschäftigt, wird die entsprechenden Informationen nicht nur konsumieren wollen, sondern sie auf das eigene Leben beziehen: Wo und wie berühren die wissenschaftlichen Erkenntnisse den eigenen Erfahrungshorizont? Lassen auch Sie sich inspirieren! Trainieren Sie Ihre Emotionale Intelligenz, indem Sie die dahinter stehenden Ideen mit eigenen Erfahrungen verknüpfen, indem Sie Ihre WahrnehmungsfILTER neu ausrichten und Ihren Mitmenschen mit erwachender Empathie begegnen.

Dabei wünsche Ich Ihnen V.I.E.L. Erfolg!



## Literatur-Tipps zum Thema Emotionale Intelligenz

Jerrell C. Cassidy/ Mourad Ali Eissa (Hg.): *Emotional Intelligence. Perspectives on Educational and Positive Psychology*, New York 2008.

Goleman, Daniel: *Emotionale Intelligenz*. München 1996.

Goleman, Daniel: *Dialog mit dem Dalai Lama - Wie wir destruktive Emotionen überwinden können*. München 2005.

Goleman, Daniel: *Emotionale Intelligenz - Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben*. München 2008.

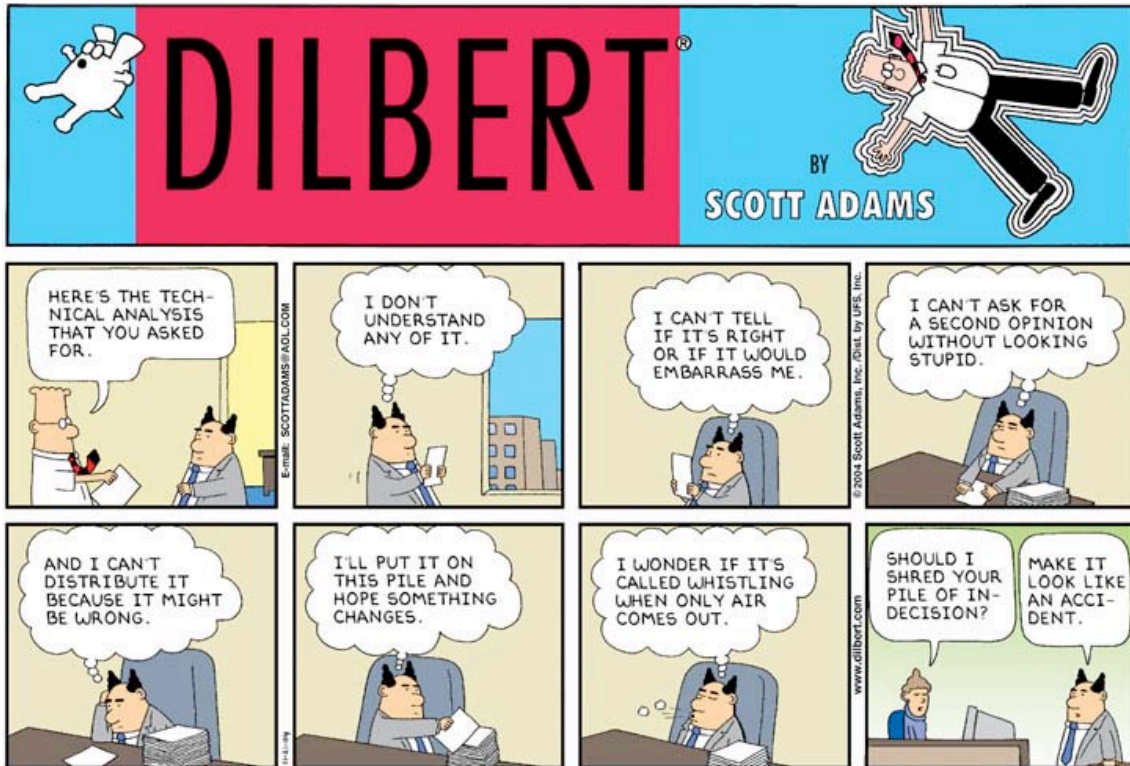
Rückerl, Thomas: *Sinnliche Intelligenz*. Paderborn 1999 (vergriffen, überarbeitete Neuauflage in Vorbereitung, Ansichtsexemplar bei V.I.E.L am Elbberg 1 in Hamburg).

Schulze, R., Freund, P. A. & Roberts, R. D.: *Emotionale Intelligenz. Ein internationales Handbuch*. Göttingen 2006.

Stein, Steven J., Book, Howard E.: *Das EQ Potenzial - Emotionale Intelligenz als Schlüssel zum Erfolg*. Weinheim 2009. Mit Vorwort von Tom Rückerl.



## Und zu guter Letzt noch ein weiterer Beitrag zum Thema „Führen mit emotionaler Intelligenz...“



© UFS, Inc.

Etwa:

Hier ist die technische Analyse, um die Sie mich gebeten haben.	Ich kapiert' kein Wort davon.	Ich weiß nicht, ob alles stimmt oder ob ich mich damit blamiere.	Ich kann niemanden fragen ohne dumm dazustehen.
Und ich kann's nicht weiterverteilen, weil es fehlerhaft sein könnte.	Ich pack's auf diesen Stapel und hoffe, dass irgendwas passiert.	Ich frag' mich, ob man's auch pfeifen nennt, wenn nur Luft rauskommt...	Soll ich Ihren Unentschlossenheits-Stapel schreddern? Lassen Sie es wie einen Unfall aussehen.

Herausgeber: V.I.E.L.<sup>®</sup> Coaching + Training

Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

