

„Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit,
unsere eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen,
uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns selbst
und in unseren Beziehungen umzugehen.“
Daniel Goleman

Emotionale Intelligenz

Naturschutztage am Bodensee, Radolfzell, 04.01.2016



Ein Workshop mit Rainer Manderla

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Einführung: Emotionen verstehen und steuern	2
2. Vier Dimensionen der Emotionalen Intelligenz	4
2.1 Selbst-Wahrnehmung/Selbst-Achtsamkeit	4
Drei-Schritt der Wahrnehmung	4
Werkzeug 1: Unterschiedliche Perspektiven erkennen u. anerkennen	6
2.2 Emotionen handhaben: Selbst-Management	8
Werkzeug 2: Positive Erinnerungen abrufen	9
Werkzeug 3: Methoden der Selbstmotivation	9
Werkzeug 4: Setzen Sie sich Zwischenziele	9
Werkzeug 5: SMARTe Ziele	10
2.3 Empathie	10
Drei Arten von Empathie	11
Werkzeug 6: Umgang mit Beschwerden: die Adrenalincurve	12
Werkzeug 7: Umdeutung/Reframing	13
2.4 Beziehungsgestaltung: Sympathie erzeugen, Vertrauen aufbauen	15
Werkzeug 8: Pacing und leading – die Kunst des Gleichschritts	16
Werkzeug 19: Positiv beeinflussen: Manipulationstechniken	17
Weiterführende Literatur	18

*„Ziel ist, dass wir verstehen, was es heißt und wie man es anstellt,
intelligent mit Emotionen umzugehen.“*

Daniel Goleman

1. Einführung: Emotionen verstehen und steuern

Wenn es um Natur- und Umweltschutz geht, dann sind mitunter heftige Emotionen im Spiel. Emotionale Intelligenz befähigt Sie dazu, sich Ihrer eigenen positiven Emotionen bewusst(er) zu werden, z.B. um die Motivation gerade in schwierigen Situationen, bei Gegenwind aus verschiedenen Richtungen oder wenn es mal nicht so läuft, aufrechtzuerhalten und dranzubleiben.

Andererseits geht es darum zu erkennen, welche Emotionen Sie mit Ihren Anliegen bei den verschiedensten Interessengruppen wecken. Dann können Sie gezielt Vertrauen und Sicherheit wecken, Anerkennung und Wertschätzung geben und können andererseits Ärger, Ängste etc. erkennen und – wenn Sie wollen – gezielt an-erkennen.

Was können Sie mit Emotionaler Intelligenz erreichen?

Emotion drives behaviour – die emotionalen Beweggründe eines Menschen bestimmen sein Verhalten. Mit einer emotionalen Ansprache können Sie Menschen leichter überzeugen als mit Zahlen, Daten, Fakten – und damit ihr Verhalten beeinflussen. Mehr noch: Der Umgang mit Emotionen beeinflusst maßgeblich unsere Motivation und Gesundheit.

Emotionen galten in unserer westlichen (Arbeits-)kultur lange als irrational und somit als ein Störfaktor, die das rationale Denken und Handeln trüben. Rationales Denken stand im Vordergrund. Gleichzeitig wurde und wird z.B. in der Werbung fast nur mit Emotionen gearbeitet. Emotional Selling ist ein Standardbegriff.

Auch wenn wir uns für Umwelt- und Naturschutz einsetzen, bewegen wir uns keinesfalls in einem emotionsfreien Raum. Wir erleben immer wieder Frust oder Ärger im Umgang mit Behörden oder auch untereinander, und wenn Konflikte eskalieren, dann belastet uns dieses.

Wenn wir den Ärger, den Zorn, die Wut, die gefühlte Ungerechtigkeit als Antriebskraft nutzen, dann können wir unser Engagement und Motivation für das, was uns wichtig ist, steigern. Ein Blick in die Geschichte zeigt: Ob es die europäischen Revolutionen im 18. und 19. Jahrhundert waren, die Bürgerrechtsbewegung in den USA, die Frauenbewegung oder Occupy: Viele wichtige gesellschaftliche Umbrüche wurden angetrieben von der Wut über Ungerechtigkeit. Schon Aristoteles schrieb in der „Nikomachischen Ethik“: „Wer niemals wütend ist, wird sich auch nie wehren.“

Auf der anderen Seite: Wenn wir positiv gestimmt und motiviert, vielleicht sogar begeistert von einer Sache sind, die Atmosphäre/das Arbeitsklima stimmt, dann bringen wir Dinge voran.

Wie gut verstehen und beherrschen Sie Ihre eigenen Emotionen? Sind Sie sich bewusst über die Auswirkungen Ihrer Emotionen auf die Zusammenarbeit mit anderen Menschen? Wie leicht fällt es Ihnen, die Emotionen anderer Menschen einzuschätzen und damit umzugehen?

Mit Emotionaler Intelligenz bezeichnet man die Fähigkeit, Emotionen in Bezug auf sich selbst und andere Menschen wahrzunehmen, auszudrücken, zu verstehen und sinnvoll zu handhaben. Damit wird die Emotionale Intelligenz zunehmend zum Erfolgsfaktor für Menschen, die Gruppen leiten, verhandeln und kommunizieren.

Ein Teil der emotionalen Reaktionen entzieht sich allerdings unserer rationalen Kontrolle. Aus diesem Grund fällt es den meisten Menschen schwer, sich bei intensiven Gefühlen wie Zorn, Wut, Eifersucht, Angst usw. zu beherrschen. Statt darüber zu jammern oder sich aufzuregen, ist es besser, dieses bei sich und anderen zu akzeptieren und zu schauen, auf welche Gedanken und Gefühle Sie wie Einfluss haben.

Welchen Sinn haben Gefühle? Sie helfen uns, gesammelte Erfahrungen manchmal in Sekundenbruchteilen abzurufen und dabei Menschen und Situationen einzuschätzen, um unsere Ziele schneller und leichter zu erreichen.

Der Sinn von Gefühlen und der emotional intelligente Umgang mit ihnen wurde Mitte der 1990er Jahre durch das Buch EQ – Emotionale Intelligenz von Daniel Goleman zum ersten Mal thematisiert. Das Thema Emotionale Intelligenz wurde populär. Goemans Hauptthese stellte die bisherige Sichtweise auf den Kopf: Menschen, die beruflich erfolgreich sind, zeichnen sich weniger durch einen hohen IQ als vielmehr durch einen ausgeprägten EQ aus: durch emotionale Intelligenz.

Goleman beschreibt die Emotionale Intelligenz als eine Metafähigkeit, von der es abhängt, wie gut wir unsere sonstigen Fähigkeiten zu nutzen verstehen.

Goleman unterscheidet die vier Dimensionen der emotionalen Intelligenz wie folgt:

Persönliche Kompetenzen

- 1. Die eigenen Emotionen kennen: Selbst-Wahrnehmung
 - 2. Emotionen handhaben: Selbst-Management
- > **Intra-personale Intelligenz**

Soziale Kompetenz

- 3. Soziales Bewusstsein: Empathie
 - 4. Umgang mit Beziehungen.
- > **Inter-personale Intelligenz**

*"Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen,
sondern ihre Vorstellungen von den Dingen."
Epiktet, römischer Stoiker*

2. Vier Dimensionen der Emotionalen Intelligenz

2.1 Selbst-Wahrnehmung (Selbst-Achtsamkeit)

Grundlage der emotionalen Intelligenz ist die Selbstwahrnehmung, d.h. das **Erkennen eines Gefühls**, während es auftritt. Das rechtzeitige Erkennen und Verstehen der eigenen Emotionen ist die Basiskompetenz für einen situationsangemessenen Umgang mit den eigenen Gefühlen. Die Selbstwahrnehmung ist die Grundvoraussetzung für alle weiteren Bausteine der emotionalen Intelligenz.

Emotionale Intelligenzforscher unterscheiden zwischen verschiedenen Stufen der emotionalen Bewusstheit, die fließend ineinander übergehen: Von einem Nichts-Empfinden über die Wahrnehmung körperlicher Veränderungen bis hin zu klar wahrgenommenen Gefühlen, die differenziert beschrieben werden können. Ein weiterer Schritt der Bewusstheit ist neben dem Wahrnehmen und Beschreiben können eines Gefühls die Klarheit über die mögliche Ursache sowie den Kontext.

Forscher haben aufgezeigt, dass Menschen mit großer emotionaler Klarheit und Selbst-Achtsamkeit besser in der Lage sind, Stresssituationen zu bewältigen, als Menschen, die diese Klarheit nicht besitzen. Das Wissen um die eigenen (negativen) Gefühle und ihre Ursache scheint ihre Wirkung zu entschärfen und zu einem Mehr an Selbstsicherheit zu führen, was sich wiederum positiv auf Leistung und Gesundheit auswirkt.

Vor allem wenn Sie Gruppen leiten und Menschen führen ist es wichtig, dass Sie Ihre eigenen Emotionen erkennen, an-erkennen und verstehen, um sie zum Nutzen derer, die Sie führen einsetzen zu können.

Drei-Schritt der Wahrnehmung

Emotionen sind immer eine Reaktion auf einen Reiz. Dieser kann von außen kommen oder durch unsere eigenen Gedanken und Erinnerungen hervorgerufen werden. In Sekundenbruchteilen bewerten wir so Situationen und Menschen und merken meist nicht, wie diese Bewertungen unser Verhalten, unsere Stimmung und unsere Einstellungen beeinflussen.

Es entsteht ein **Automatismus**, der evolutionsbiologisch sinnvoll ist, um die Vielfalt der auf uns einströmenden Eindrücke zu sortieren und schnell Entscheidungen zu treffen. Dabei entwickeln wir Muster und werden zum "**Einzeller**", der auf einen ganz bestimmten "Sachverhalt" genau vorher bestimmbar re-agieren "muss".

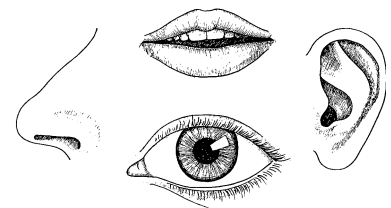
Mit diesem Automatismus werden

- **Gedanken** und **Erinnerungen** und mit ihnen **Gefühle** hervorgerufen
- **Entscheidungen** getroffen, die richtig oder falsch sein können
- **Gespräche** in eine Richtung **gelenkt**, die passend und stimmig und somit ziel-dienlich oder störend und negativ sein kann.

Die drei Empfangsvorgänge sind die folgenden:



- (1) **Wahr-nehmen** heißt:
- etwas sehen
 - etwas hören
 - etwas riechen
 - etwas schmecken



Das heißt, wir nehmen mit unseren **Sinnesorganen** die "Welt" wahr – und zwar **selektiv**. Unser Gehirn funktioniert eben nicht wie ein Computer, sondern der Prozess der Wahrnehmung ist ein wesentlich komplexerer Vorgang mit aktivem und produktivem Charakter.

Dabei nehmen wir die Dinge wahr bzw. wir „wählen“ die Reize aus

- die wir aufgrund unserer bisherigen Erfahrung **erwarten** bzw.
- die unseren Motiven, Bedürfnissen, Wünschen am ehesten entsprechen.

Wir alle versuchen, Komplexität zu reduzieren, um uns ein "Bild machen" zu können.

Dabei wirken sog. Ausstrahlungseffekte bzw. **Wahrnehmungsverzerrungen** auf uns ein wie z.B.

- der **Primacy-Recency-Effekt**: der erste bzw. letzte Eindruck dominiert die Gesamtwahrnehmung einer Person oder einer Sache. Der erste Eindruck dauert 150 Millisekunden. Solange braucht das Gehirn, um einen optischen Reiz zu verarbeiten. Danach steht in Grundzügen fest, wie wir eine Person einschätzen. Denn von der **ersten Wahrnehmung** rücken wir kaum wieder ab. Ganz im Gegenteil:
- die **sich-selbst-erfüllende-Prophezeiung** verstärkt den ersten Eindruck, dadurch dass man nur noch das positive oder negative sieht.
- Hinzu kommt u.a. die **Stereotypenbildung**: Wir sortieren unser Gegenüber anhand weniger Merkmale in eine bestimmte Schublade. Aufgrund dieses stark vereinfachten Schemas, mit dem wir Komplexität reduzieren, schließen wir dann auf den Charakter einer Person und treffen Voraussagen über sein zukünftiges Verhalten.

Diese Effekte verstärken sich gegenseitig. Das heißt: der erste Eindruck auf der Beziehungsebene ist der alles entscheidende!

In Übungen zur Selbstwahrnehmung und Achtsamkeit geht es immer wieder darum, die Dinge ohne Bewertung wahrzunehmen, also zwischen Reiz und Re-Aktion innezuhalten und die eigenen Muster, Motive und Emotionen zu erkennen.

(2) Etwas interpretieren/bewerten

Interpretieren heißt: das Wahrgenommene mit einer Bedeutung versehen, zu bewerten und einzuschätzen. Diese Interpretationen benötigen wir, um handlungsfähig zu sein.

Die Forschung geht davon aus, dass alles, was unser Gehirn speichert – also alle Erlebnisse, Informationen, Eindrücke etc. – mit einer Bewertung versehen abgelegt wird: gut oder schlecht, gefährlich oder harmlos. Dies können auch Ereignisse sein, an die wir uns bewusst nicht mehr erinnern, die aber trotzdem ihre Spuren in unserem emotionalen Gedächtnis hinterlassen haben.

Es ist fast unmöglich, wahrzunehmen ohne zu bewerten. Aber Sie können sich bewusst machen, dass Sie gerade bewerten. Das ist vor allem bei Selbstbewertungen wichtig wie: „Was habe ich mich jetzt gerade wieder blöd angestellt!“, „Das war doch wieder typisch!“ etc. Diese – oft permanenten – Gedankenschleifen führen zu Abwertung, mangelndem Selbstvertrauen, können krank machen und/oder in eine Depression führen.

Es geht also nicht darum, Interpretationen zu vermeiden. Dies ist weder möglich noch wünschenswert, denn erst die Interpretation ermöglicht es uns, das "Eigentliche" zu verstehen, das "Wichtige" herauszufiltern. Es geht um das Bewusst-Sein, dass es sich um eine Interpretation, eine Bewertung und zwar: Ihre Bewertung handelt, die von Ihrem Gegenüber geteilt wird oder nicht.

Werkzeug 1: Unterschiedliche Perspektiven erkennen und an-erkennen

Wenn Sie erkennen, dass Ihre Perspektive, Ihre Interpretation eine von mehreren Möglichkeiten ist, dann können Sie die Perspektive Ihres Gegenübers wertschätzen und aufgreifen. Sie müssen z.B. eine Beschwerde nicht als Angriff interpretieren, sondern Sie können sie als wichtige Information betrachten, die Sie für Ihre zukünftigen Entscheidungen nutzen können.



Hägar: Erkennen Sie unterschiedliche Perspektiven

(3) Ihre (ganz persönliche) Interpretation entscheidet über Ihre innere (emotionale) und äußere **Re-Aktion** und damit über Ihr Verhalten - bewusst oder unbewusst.

Unsere Erwartungen erfüllen sich wie von selbst. Denn unsere Gedanken und damit verbundenen Gefühle spiegeln sich in unserer Sprache und Körpersprache wider und unsere Gesprächspartner reagieren entsprechend auf uns. Wenn also unsere Gedanken un-

sere Gefühle und die wiederum unser Verhalten beeinflussen, dann können wir, indem wir unsere Gedanken ändern, auch unsere Wirkung und unseren Erfolg beeinflussen.

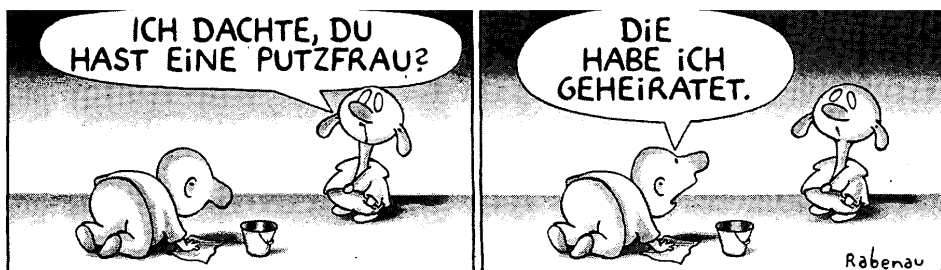
"Man **muss** doch...", "Ich **kann nicht** anders als...", "Es **geht nicht anders** als...", wenn Sie solche internen Sätze "hören", dann sollten Sie ein inneres STOPP-Schild haben, um aus der **automatischen Re-Aktion**, die oft wie bei einem Einzeller

- vorhersehbar,
- vorhersagbar und
- vorherbestimmbar ist,

herauszukommen und dahin zu kommen, dass Sie **Ihre Handlungs-Spielräume erkennen und pro-aktiv nutzen = (pro) agieren statt automatisch re-agieren zu müssen.**

Wenn Sie lernen, diese drei Empfangsvorgänge auseinanderzuhalten, wenn Sie sich bewusst(er) machen, wie Sie zu Ihren Einschätzungen (einer Situation), Einstellungen und damit Gefühlen (gegenüber bestimmten Menschen)... kommen, **dann können Sie emotional intelligent agieren (statt zu re-agieren).** Damit schaffen Sie die Grundlage für eine empathische Grundhaltung, nämlich dafür, dass sie jemanden verstehen (lernen), dessen Verhalten für Sie zunächst einmal nicht (be)greifbar ist.

Im nächsten Schritt können Sie sich besser in andere Menschen **hineinversetzen** und versuchen die Welt zu sehen wie die andere Person sie sieht. Aus der Innensicht ist das Verhalten eines Menschen auch dann verstehbar, wenn es von außen nicht klar erkennbar ist.



Rabenau's wunderbare Erlebnisse: Aus der Innensicht ist das Verhalten eines Menschen verstehbar

„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“
 Antoine de Saint-Exupery

2.2 Emotionen handhaben: Selbst-Management

Neuro- und Stressforscher können mittlerweile belegen, dass sich das Gehirn eines Menschen verändert, wenn er achtsamer wird. Durch Achtsamkeit können Sie ein Mehr an Gelassenheit und Ruhe entwickeln und damit Stress vermeiden. Damit sind wir beim Selbst-Management.

Die Fähigkeit, Emotionen zu handhaben, z.B. sich zu motivieren oder in Stress- und Ärgersituationen selbst zu beruhigen baut auf der Selbst-Wahrnehmung auf. Dabei geht es um Ausgeglichenheit und nicht um die Unterdrückung von Gefühlen. Denn jedes Gefühl hat seinen Wert und seine Bedeutung.

So ist Furcht z.B. eine biologische Schutzreaktion, um sich gegen Gefahren zu schützen und zu flüchten. Furcht ist somit angemessen, wenn sie mir eine reale Gefahr anzeigt, das Blut in die Beine treibt, was eine schnellere Flucht ermöglicht. Trauer ist die emotionale Erfahrung von Verlust. Ekel schützt uns davor, etwas Verdorbenes zu essen.

Aggressive Gefühle wie Ärger, Wut, Zorn und Empörung sind Gefühle, mit denen wir uns gegen negative Erlebnisse, gegen Unrecht innerlich auflehnen und uns zum Widerstand dagegen motivieren. Die „gerechte Empörung“ oder der „heilige Zorn“ kann uns im Einsatz für eine gerechte Sache leiten. Ärger über eine ungerechte Behandlung, eine nicht gerechtfertigte Kritik oder ein übergangen werden ist eine natürliche und gesunde Reaktion. Auch Gefühle wie Neid und Hass können angemessen sein.



Bild Hägar: Gefühle wie z.B. Ärger können angemessen sein.

Genauso können diese Gefühle unangemessene Reaktionen darstellen, wenn sie uns ganz in ihren Bann ziehen und die Wahrnehmung einschränken bzw. verzerren und damit sowohl unsere seelische Gesundheit gefährden als auch Beziehungen vergiften.

Was tun? Gefühle ausleben oder regulieren?

Forscher haben festgestellt, dass Menschen, die negativen Gefühlen wie Ärger und Wut freien Lauf lassen, sich nur schlecht davon erholen. Es dauert in der Regel mehrere Stunden, bis der Körper nach einem Wutanfall die ausgeschütteten biochemischen Substanzen wieder abgebaut hat. Hinzu kommt, dass die im Körper nachwirkenden „Ärger-substanzen“ wie erhöhter Puls und Blutdruck, Ausschüttung von Noradrenalin etc. dazu führen, dass erneuter Ärger sehr schnell wieder hochkocht – rationales Denken wird dadurch unmöglich.

Sollen Sie also den Ärger herunterschlucken? Das ist keine Alternative. Das würde Ihnen nämlich buchstäblich auf den Magen schlagen. Stattdessen können Sie Ihren **Ärger wahrnehmen** (siehe oben: die erste Dimension), mehrmals tief ein- und ausatmen, und sich dann überlegen, was genau Ihren Ärger ausgelöst hat. Dabei treten Sie automatisch aus Ihrem Ärger-Gefühl heraus und betrachten dieses mit Abstand. Anschließend können Sie in Ruhe überlegen, ob und wenn Ja, wie Sie Ihren Ärger kommunizieren wollen.



Bild Hägar: Emotionen handhaben heißt: Ihre eigenen Emotionen erkennen, sie ernst nehmen und nutzen

Emotionen handhaben heißt: Ihre eigenen Emotionen erkennen, sie ernst nehmen und nutzen:

Wenn Sie Angst vor einer Rede oder vor einer Prüfung haben, dann können Sie diese Angst nutzen, um sich selbst zu motivieren und sich gezielt vorzubereiten. Wenn Sie sich darüber hinaus an erfolgreiche Situationen erinnern, dann können Sie gezielt diese Haltung einnehmen und Menschen überzeugen.

Werkzeug 2: Positive Erinnerungen abrufen

Erinnern Sie sich an eine schwierige Situation, die Sie erfolgreich gemeistert haben. Mit welchen Gedanken und Gefühlen sind Sie in diese Situation hinein gegangen? Was war dort genau? Was haben Sie gesagt, getan ...? Wie war Ihre Körperhaltung?

Tip: Speichern Sie diese Situationen, in denen Sie erfolgreich waren. Dann können Sie diese in sich verankern und bei Bedarf abrufen.

Werkzeug 3: Methoden der Selbst-Motivation

„Um wirklich glücklich zu sein brauchen wir nur etwas, wofür wir uns begeistern können.“
(Charles Kingsley)

Wovon sind Sie begeistert? Was wollen Sie erreichen? Für sich persönlich, in und mit Ihrem Umweltverband?

-

Werkzeug 4: Setzen Sie sich Zwischenziele

Machen Sie es wie die Bergsteiger, die in mehreren Etappen einen Gipfel erklimmen. Teilen Sie Lernstoff in Häppchen auf: Setzen Sie sich Zwischenziele, die Sie in kleinen Schritten erreichen können. Wer seine Ziele erreicht, erlebt Kompetenz – und die motiviert für die nächsten Schritte.

Werkzeug 5: SMARTe Ziele

Wie sind Ziele beschaffen, die SMART sind? SMARTe Ziele sind

S = spezifisch M = messbar A = attraktiv R = realistisch T = terminiert

Was ist der Hintergrund für SMARTe Ziele? Aus neurobiologischer Sicht ist es sinnvoll, wenn Menschen Aufgaben haben, die sie herausfordern und zugleich gut bewältigen können, damit Erfolgserlebnisse möglich sind: Fordern und Fördern als Grundprinzipien.

Die Aufgaben sollten klar definiert sein. Dies gilt für den Arbeitsplatz genauso wie für die Mitarbeit in einem Verein/Verband. Die positiven Effekte von Arbeit ebenso wie von ehrenamtlichen Engagement sind weiterhin, dass Menschen ihre Wirksamkeit erleben, Anerkennung gewinnen und soziale Verbundenheit erfahren. Dazu benötigen Sie klare Rückmeldungen zu dem, was sie leisten: sowohl Anerkennung als auch Kritik – konkret, persönlich und in einem respektvollen und angstfreien Klima.

Übung 1: Welche Ziele haben Sie sich in den letzten Monaten (oder Jahren) gesetzt? Welche haben Sie erreicht? Wodurch? Wer oder was war für Sie dabei zieldienlich? Welche Gefühle hatten Sie, als Sie Ihre Ziele erreicht haben?

-

Übung 2: Welche Ziele haben Sie sich für das nächste (halbe) Jahr gesetzt? Welche Gefühle verbinden Sie mit diesen Zielen? Wie wird es Ihnen vermutlich gehen, wenn Sie diese Ziele erreicht haben?

-

2.3 Empathie

Empathie ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen und sich emotional auf sie einzustellen. Empathie umfasst die Fähigkeit, Stimmungen, Temperamente, Gedanken, Emotionen, Absichten und Wünsche anderer Menschen zu erkennen, zu verstehen und angemessen darauf einzugehen.

*„Um die Gefühle eines anderen zu erfassen, muss man nonverbale Zeichen zu deuten wissen: den Klang der Stimme, eine Geste, den Gesichtsausdruck und dergleichen.“
(Goleman, S. 128)*

Empathie lässt sich dadurch fördern bzw. lernen, dass Sie

- a) Ihre eigenen Gefühle, Erfahrungen, Erinnerungen etc. wahrnehmen
- b) diese Gefühle präzise beschreiben
- c) verbale Botschaften und nonverbale Signale entschlüsseln, indem Sie auf feinste Veränderungen und leise Zwischentöne achten
- d) die Gefühle Ihres Gegenüber wahrnehmen und bei Bedarf ansprechen

Empathie ist mehr als spontanes Mit-Fühlen, sie versucht auch zu verstehen, was den Gefühlen zugrunde liegt. Deshalb setzt Empathie sorgfältiges Zuhören, genaue Beobachtung, eine Balance von Anteilnahme und Distanz sowie einen Wechsel der Perspektive voraus.



Rabenaus
wundersame
Erlebnisse:
Empathie setzt
einen Wechsel der
Perspektive voraus

Die Wurzeln der Empathie sind uns in die Wiege gelegt: Entwicklungspsychologen haben herausgefunden, dass Kleinkinder Mitgefühl mit anderen empfinden, bevor sie richtig erfasst haben, dass sie eigenständig existieren: Sie weinen mit, wenn ein anderes Kind weint.

Wenn wir z.B. einer Person gegenüber sitzen, die sich aufregt, greift dessen Erregung über kurz oder lang auch auf uns über. Sein Ärger treibt auch unseren Blutdruck in die Höhe. Die **Spiegelneuronen**, ein Netzwerk von Nervenzellen, sind aktiv. Die fremde Wut steckt uns an, wir synchronisieren uns und ärgern uns mit oder fühlen uns angegriffen.

Erst wenn wir es schaffen, uns diesem Automatismus durch Anteilnahme und Distanz (nicht durch Abwehr oder Nicht-ernst-nehmen „*Ach reg dich doch nicht so auf!*“) zu entziehen, können wir uns und unser Gegenüber positiv beeinflussen. Wir können uns einfühlen und unseren Partner aus diesem Gefühl durch **pacing und leading** herausholen.

Empathie bedeutet auch zu wissen, dass sich hinter manchen „oberflächlichen“ Emotionen noch tiefere verstecken. Oft verbergen sich z.B. hinter Zorn Enttäuschung, Verletzungen, Hilflosigkeit oder auch Gefühle des Ausgeschlossen seins oder des Nicht verstanden werdens.

Voraussetzungen für Empathie sind:

- Zugang zum eigenen Spektrum von Gefühlen und Erfahrungen. Je besser eigene Gefühle wahrgenommen werden, umso leichter können sie bei anderen erkannt und verstanden werden.
- Innere Gelassenheit und Aufnahmebereitschaft: Wenn eigene Emotionen vorherrschen, ist die Empathie eingeschränkt
- Interesse an der anderen Person und die Bereitschaft, diese verstehen zu wollen.

Gleichzeitig ist Empathie eine Grundvoraussetzung für die Gestaltung von Beziehungen.

Drei Arten von Empathie

Goleman beschreibt „drei verschieden Arten von Empathie:

- *Kognitive Empathie – die Fähigkeit, die Sichtweise des Anderen zu verstehen,*
- *Emotionale Empathie – die Fähigkeit, das Gleiche zu fühlen, wie jemand anders;*
- *Empathische Zuwendung – die Fähigkeit, zu spüren, was eine andere Person von Ihnen braucht.“ (Goleman, in: Harvard Business Manager 2/2014, S. 23)*

Kognitive Empathie ermöglicht uns, einen Einblick in die Köpfe anderer Menschen zu erhalten. Kognitive Empathie können Sie entwickeln, indem Sie über Gefühle nachdenken – Sie müssen diese nicht selbst empfinden. Wenn Sie verstehen, wie andere Menschen denken, fühlen und handeln, können Sie dieses nachvollziehen, erkennen und anerkennen sowie würdigen.

Emotionale Empathie bedeutet, die gleichen emotionalen Zustände zu haben wie unser Gegenüber, ohne dass wir darüber nachdenken müssen, z.B. wenn Sie den Schmerz, die „Schmetterlinge im Bauch“ oder den Kloß im Hals einer anderen Person buchstäblich fühlen können.

Empathische Zuwendung hängt eng mit Emotionaler Empathie zusammen. Sie verschafft Ihnen nicht nur ein Gespür dafür, wie andere sich fühlen, sondern auch, was diese von Ihnen brauchen – eine Eigenschaft, die wir uns von unserem Arzt, unserem Partner – und von unserem Chef wünschen.

Sowohl durch kognitive als auch emotionale Empathie können Sie **Resonanz** erzeugen – eine positive Übereinstimmung bzw. Synchronisation zwischen dem emotionalen Gehirn verschiedener Menschen. Im negativen Sinne funktioniert dieses allerdings auch: Auch Ärger und eine vergiftete Atmosphäre breiten sich aus, das Arbeits-Klima leidet, Stresshormone werden erzeugt, die noch Stunden später im Körper nachweisbar sind.

Emotionen breiten sich wie Viren aus. Menschen, die in einem Team zusammenarbeiten, übernehmen unausweichlich Gefühle voneinander, ein Phänomen, das als „Spiegelung“ bezeichnet wird. Diese Angleichung tritt besonders stark bei sich eskalierenden Konflikten auf, lässt sich aber auch bei positiven Emotionen erkennen: Optimistische Stimmungen fördern Zusammenarbeit, Fairness und Leistung.

Werkzeug 6: Umgang mit Beschwerden: die Adrenalinkurve

Was passiert, wenn jemand verärgert ist und sich bei Ihnen beschwert? Es sind Emotionen im Spiel. Es findet geballte Kommunikation statt, in der nicht zerebrale wohlabgezielte Sätze formuliert werden, sondern **ungeschminkte Äußerungen**, durchsetzt mit **stammhirngeleiteten** Kraftausdrücken. **Hier öffnet sich Ihr Partner emotional.** Es kommt in diesem Moment darauf an, ihn mit seinen Emotionen nicht abzuwehren, sondern ihn anzunehmen.

In diesem Moment erfahren Sie etwas über Ihr Gegenüber. Über seine **Erwartungen**, seine **Ziele**, seine **Lösungsvorstellungen** etc. Und Sie bekommen ein - wenn auch problematisches - **Beziehungsangebot**.

Wie kann aus Verärgerung Zufriedenheit entstehen? Wie können Sie auf eine mögliche Lösung fokussieren?

Wenn Sie sich an Situationen erinnern, in denen Sie selbst verärgert waren, dann können Sie feststellen:

Wer sehr ärgerlich ist, argumentiert nicht, sondern will erst einmal recht bekommen und dann vielleicht eine Kompensation für seinen Ärger. Er hat ein Recht auf seine Gefühle. Und Sie können ihm darin **zustimmen**, dass er über diese Ereignisse und Erlebnisse eigene Ansichten vertreten darf.

Bleiben Sie ruhig und höflich: **Ihr Gegenüber schimpft nicht mit Ihnen als Person.** (~~Beziehungsebene~~) Es ist die vorangegangene Situation, (**Sache**) die ihn zum Schimpfen bringt.

Er muss dort abgeholt werden, wo er sich emotional befindet. Sagen Sie ihm, dass Sie seinen **Ärger verstehen, hören Sie aktiv zu, zeigen Sie Empathie.**

Bildlich gesprochen können Sie den **Abbau der Stresshormone** bei Ihrem Gegenüber **begleiten und beobachten**, allerdings nicht verkürzen! Und zwar u.a. mit folgenden Methoden:

Stresshormone

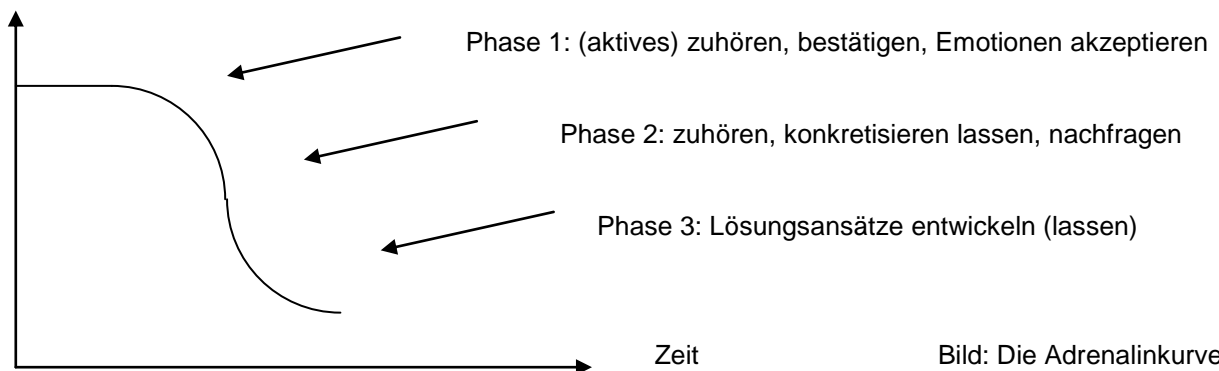


Bild: Die Adrenalinkurve

Werkzeug 7: Umdeutung/Reframing

Wie kommen Sie dahin, dass Sie sich von einer Beschwerde oder einem – tatsächlichen oder vermeintlichen – Angriff Ihres Gegenüber nicht angegriffen fühlen? Interpretieren Sie einen Angriff auf Sie als einen Angriff auf das Problem (**Re-Framing**) und fragen z.B. nach Befürchtungen, Zielen, Ideen etc.

Was heißt Reframing? Können Sie sich an **Tom Sawyer** erinnern, der verurteilt wurde, einen langen Zaun weiß zu streichen? Was tat Tom? Er deutete diese **Strafe** für seine Freunde in ein **Privileg** um, an dem sie gegen eine Gebühr teilhaben dürfen.

Umdeuten bedeutet *"den begrifflichen und gefühlsmäßigen **Rahmen**, in dem eine Sachlage erlebt und beurteilt wird, durch einen anderen zu ersetzen, der den "Tatsachen" der Situation ebensogut oder sogar besser gerecht wird und dadurch ihre Gesamtbedeutung **ändert**."* (Watzlawick, S. 139)



Rabenaus wundersame Erlebnisse: Umdeuten bedeutet, den Rahmen, in dem eine Sachlage erlebt wird, durch einen anderen zu ersetzen, der den "Tatsachen" der Situation ebenso oder besser gerecht wird.

Je nach gefühltem Rahmen kann ein- und dasselbe Verhalten sehr unterschiedlich wirken. Vor allem in eskalierten Konflikten wird die Wahrnehmung verzerrt:

- Ich biete meine Hilfe an – ein anderer mischt sich ein
- Ich bin flexibel – der andere hat kein Rückgrat
- Ich bin sensibel – mein Gegenüber ist allzu leicht zu verletzen
- Ich bin geradeheraus – der andere ist taktlos

Eine Umdeutung kann auf allen drei Ebenen der "drei Empfangsvorgänge" geschehen: Sie können **andere Dinge wahr-nehmen**, diese **anders interpretieren** und somit **anders (pro-)agieren**.

Weitere Methoden, mit denen Sie Ihre Emotionen handhaben und damit Empathie zeigen können:

- Positive Einstellungen bewahren
- In kritischen Situationen gelassen bleiben
- Mit aggressiven Impulsen konstruktiv umgehen
- Unangenehme impulsive Gefühle angemessen äußern

„Gefühle setzen Energien frei, die sonst nur im Verborgenen schlummern“
 Michael Blochberger

2.4 Beziehungsgestaltung: Sympathie erzeugen, Vertrauen aufbauen

Mit den folgenden Werkzeugen können Sie emotional intelligent Beziehungen gestalten, Verbündete finden und gemeinsam mehr von dem erreichen, was Ihnen wichtig ist:

Werkzeug 8: Pacing und Leading - die Kunst des Gleichschritts

Es geht darum, im gleichen Schritt, im gleichen **Tempo** wie Ihr Partner bzw. Ihre Teammitglieder z.B. bei Veränderungsprojekten vorzugehen. Dieses "Pacing"/Synchronisieren kann sich auf verschiedene körpersprachliche Signale beziehen wie die **Körperhaltung**, die Atmung etc., aber auch auf das Sprechtempo, die **Lautstärke** der Stimme usw. So können Sie z.B. Emotionen wie Ärger, Unsicherheit vor Prüfungen etc. erkennen und anerkennen.

Eine solche **Synchronisation** geschieht zwischen Partnern, die sich emotional nahe sind, automatisch und unbewusst. Beobachten Sie z.B. einmal ein Liebespaar in einem Restaurant oder bei einem Spaziergang. Sie werden sehr viele gleichgerichtete, synchronisierte, körpersprachliche Signale und Verhaltensweisen entdecken.



Hägar: Beobachten Sie die Körpersprache und stellen Sie sich darauf ein!

Wie können Sie mit dieser Methode gezielt arbeiten? Gelingt es Ihnen, mit dem Verhalten Ihres Partners einen **inneren Gleichschritt** zu erzielen, dann knüpfen Sie eine **unsichtbare Bande, die Vertrauen schafft**. Denn in der Regel vertrauen wir Menschen, die wir als gleich oder ähnlich empfinden, leichter. Aber Vorsicht: Als bloße "Technik" angewandt, wird Ihnen dies nicht gelingen!

Im nächsten Schritt – dem Leading – können Sie dann die Führung übernehmen:

- Wenn sich ein Mitarbeiter gerade auch in einer kritischen Situation verstanden fühlt, können Sie ihn positiv beeinflussen und dahin führen, dass seine Energie in eine positive Richtung lenken: Pacing und Leading.
- Wenn Sie Ihren Verbandsmitglieder oder anderen Menschen, die sich über Umweltverschmutzung, Ungerechtigkeiten etc. ärgern, vermitteln, dass Sie ihren Ärger verstehen können und diese motivieren, für ihre eigenen Interessen einzustehen und den Ärger z.B. auf Kundgebungen zu äußern, dann arbeiten Sie mit Pacing und Leading.
- ...

Werkzeug 9:

Positiv beeinflussen: Manipulationstechniken emotional intelligent einsetzen

Emotionen lassen sich steuern. Wir werden tagtäglich beeinflusst und manipuliert. Und wir können nicht nur nicht nicht kommunizieren, sondern auch nicht nicht manipulieren. Wenn Mitarbeiter sich gemocht und integriert fühlen, wenn ihnen Vertrauen und Respekt entgegengebracht wird, dann sind sie motiviert und können und wollen ihre Talente nutzen und – gemeinsam mit Ihnen – ihre Ziele erreichen.

Wenn Sie zudem die emotionalen Grundbedürfnisse der Menschen kennen, dann können Sie gezielt Menschen und deren Gefühle im positiven Sinne beeinflussen.

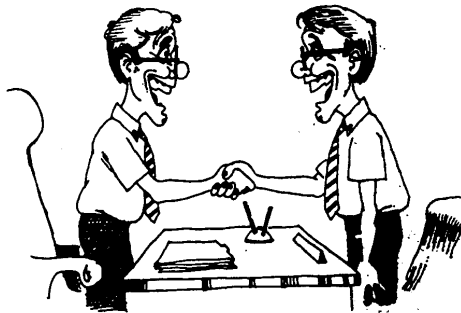


Bild: Wir mögen Menschen, die uns ähnlich sind

Es sind die **Manipulationsprinzipien Autorität und Sympathie** sowie eine besonders mächtige Ebene: die der **sozialen Beziehungen**. Oft sehen wir in der Werbung Menschen, die zusammen viel Spaß haben.

Dabei wird eine Art subtiler Gruppenzwang entfaltet nach dem Motto: Hier ist eine tolle Gemeinschaft. Wer das Produkt kauft, gehört dazu. Andere nicht. Die Wirkung hat etwas mit unserer Evolutionsgeschichte zu tun: Es war zu langen Zeiten der Menschwerdung überlebensnotwendig, bei der Gruppe zu bleiben und sich einer Führungskraft unterzuordnen.

Wie können Sie die Prinzipien der Manipulation nutzen?

- **Reziprozität:** Wie du mir, so ich dir: Wenn Sie Menschen offen und wertschätzend entgegentreten, dann werden Sie Offenheit, Respekt und Wertschätzung erzeugen (nicht immer, aber immer öfter). Wenn Sie Menschen etwas geben, haben diese das Bedürfnis, Ihnen etwas zurück zu geben.
- **Autorität:** Wer Autorität hat, dem wird eher gefolgt. Diese Führungs-Autorität kann formal durch ein Amt begründet sein oder durch Erfahrung „nachgewiesen“ werden. Emotionale Intelligenz bedeutet auch, zu erkennen, wie Sie Entscheidungen durchsetzen können, von denen Sie wissen, dass sie notwendig sind.
- **Sympathie:** Wir stimmen Menschen eher zu, wenn wir sie mögen. Sympathie entsteht durch Ähnlichkeit, äußerliche Attraktivität, ein Gefühl der Gemeinsamkeit, durch offenes Zugehen, Lächeln und Freundlichkeit. Kleiden Sie sich angemessen und gehen Sie offen z.B. bei Veranstaltungen auf die Menschen zu – allerdings nur, wenn Ihnen auch danach ist. Denn dann sind Sie authentisch und damit überzeugend.
- **Soziale Bewährtheit:** Wir lassen uns von dem Meistgekauften (von der Mehrheit) überzeugen. Schaffen Sie sich Mehrheiten, dann können Sie auch die noch unentschlossenen Einzelnen besser überzeugen. Zugehörigkeit ist uns wichtig.

Diese Prinzipien wirken. Ob Sie wollen oder nicht. Für oder gegen Sie. Wenn Sie sie emotional intelligent einsetzen, dann wirken diese für Sie und für die gemeinsame Zielerreichung.

Zum Schluss: Emotionale Intelligenz lässt sich lernen und entwickeln. Wenn Sie sich, Ihre Ziele, Ihre Werte, Motive und Ihre Stärken (er)kennen, dann können Sie Ihre Emotionen und damit Ihre Ressourcen handhaben und nutzen. Für Ihre eigene Zufriedenheit und Ihren Erfolg sowie für den Erfolg der Menschen, mit denen Sie zusammen arbeiten oder mit denen Sie sich gemeinsam für eine wichtige Sache einsetzen.

In diesem Skript sowie in unserem Workshop haben Sie Werkzeuge kennengelernt und reflektiert. Damit haben Sie Anregungen erhalten, um Ihre emotionale Intelligenz und damit Ihre persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen zu stärken.

„Emotionale Intelligenz ist dabei ein so weites Feld, dass es keinen angestrebten Bestzustand geben kann, vielmehr muss jeder für sich und sein Unternehmen das richtige Maß und die passende Zusammensetzung der Ingredienzen selbst bestimmen.“ (Leao, S. 20)

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung dessen, was Ihnen wichtig ist.

Wenn Sie mehr dazu lesen wollen, kann ich Ihnen die folgende Literatur empfehlen.

Weiterführende Literatur:

Robert **Cialdini**: Die Psychologie des Überzeugens; Bern 2009

Marlies W. **Fröse**/Stephanie **Kaudela-Baum**, Frank E.P. **Dievernich** (Hrsg.): Emotion und Intuition in Führung und Organisation; Wiesbaden 2015

Daniel **Goleman**: Emotionale Intelligenz; München 1996

Ders.: Soziale Intelligenz. Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben, 2008

Daniel **Goleman**/Richard **Boyatzis**/Annie **McKee**: Emotionale Führung; Berlin 2010 (6)

Christian **Keysers**: Unser empathisches Gehirn. Warum wir verstehen, was andere fühlen; München 2013

Werner Tiki **Küstenmacher**: Limbi – der Weg zum Glück führt durchs Gehirn; Frankfurt 2014

Anja **Leao**/Heidrun **Sass-Schreiber** (Hrsg.): EQ-Tools: Die 42 besten Führungswerkzeuge zur Entwicklung von Emotionaler Intelligenz; Bonn 2011

Anja **von Kanitz**: Emotionale Intelligenz, Freiburg 2011

Marcus **Sassenrath**: Intuition führt – Vertrau Dir selbst und vertraue Deiner Intuition; Bietigheim-Bissingen, 2015