

Ich denke an Egon: Egon ist begriffstutzig, schusselig und er nervt. Es fällt mir erschreckend leicht, die unangenehmen Seiten Egons unerbittlich aufzuzählen. Meine innere Liste wird immer länger. „So und jetzt denkt an die guten Eigenschaften“, bremsst mich Trainerin Masha Ibeschitz. Gut – er ist hilfsbereit, freundlich und schließlich bemüht, seine Aufgaben zu erledigen. Wir sitzen im Kreis, die Diskussion kreist um Egon und Erna: Der chaotische Kollege, die geschwätzige Vorgesetzte, der neugierige Mitarbeiter. Jeder kennt sie – Menschen, die uns den Nerv rauben. Egon und Erna sind der Einstieg in unser Thema: Drei Tage lang soll sich in diesem Raum alles um Emotionale Intelligenz (EI) drehen. Für die meisten der zehn Teilnehmer einfach nur ein Stichwort, das immer öfter durch Seminaranschreibungen und Managementliteratur geistert. Und dessen Fundamente wir im Integrata-Seminar „Emotionale Intelligenz“ aufspüren wollen.

Zurück zu Egon: Mit dem Blick auf seine liebenswerten Eigenschaften habe ich einen Filter in meinem Kopf verschoben: Jenes negative Bild aus ersten Eindrücken, das wir anderen oft leichtfertig überstülpen. Und dabei schnell übersehen, dass wir unsere Mitmenschen so nur verschleiern, im Nebel unserer Vorurteile wahrnehmen. Gefühle bleiben da leicht auf der Strecke.

Wen wundert's? In der Business-Welt von heute regieren schließlich Willensstärke, Entschlusskraft und unerschütterliches Selbstvertrauen. Emotionen sind nicht gefragt – bringen sie doch nur Unberechenbarkeit und vermeintliche Schwäche ins Spiel. „Sehen Sie das mal sachlich“ – ein Satz, der in eskalierenden Konflikten nur allzu gern als Rettungsanker geworfen wird.

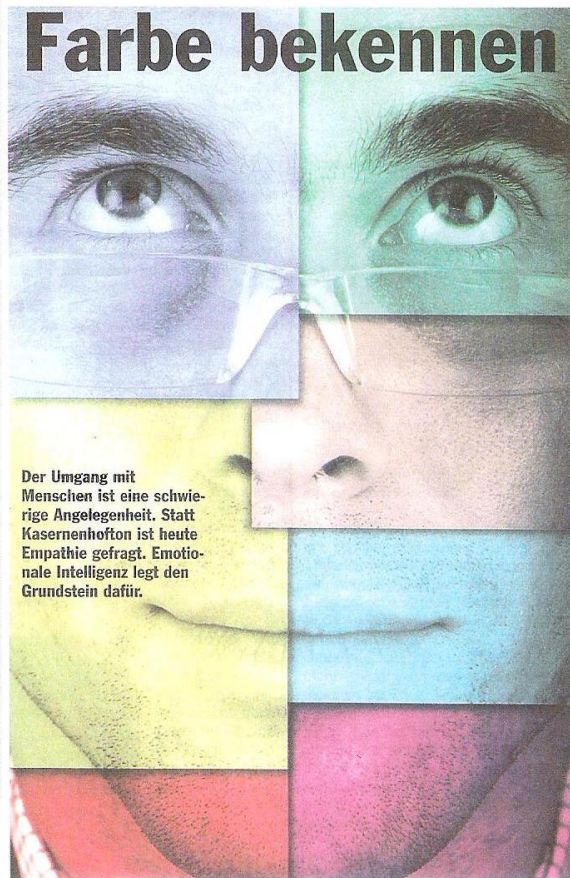
Daniel Golemann allerdings, „Vater der Emotionalen Intelligenz“, läutete schon Mitte der neunziger Jahre ein neues Zeitalter des Managementwissens ein. Und belehrte damit Jünger weltent-rückter Theorien eines Besseren. In seinem Bestseller „Emotionale Intelligenz“ formuliert der Amerikaner pro-

vokativ: „Was nützt ein hoher IQ, wenn man ein emotionaler Trottel ist?“ „Jeder Mensch darf alle Gefühle haben“, ermuntert uns darum Trainerin Masha, emotional Farbe zu bekennen. Selbst Neid, Geiz, Gier und Eifersucht seien erlaubt, es komme allerdings darauf an, wie man damit umgehe.

Wer emotional intelligent ist, stellt sich

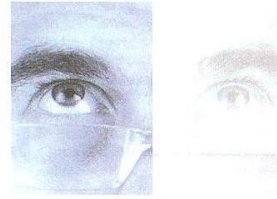
seinen Gefühlen – und er interessiert sich für die Gefühle anderer: „Wie geht es mir?“ und „Wie geht es dir?“ Simple Fragen, die den anderen in seiner Persönlichkeit respektieren. Und die dazu beitragen, die häufig bestehende Kluft zwischen Sachebene und Beziehungsebene, zwischen Fakten und Gefühlen zu schließen. „Es geht nicht nur

Emotional Farbe bekennen



Der Umgang mit Menschen ist eine schwierige Angelegenheit. Statt Kasernenhoffton ist heute Empathie gefragt. Emotionale Intelligenz legt den Grundstein dafür.

Foto: Nambar



„Emotionale Intelligenz ist eine Metafähigkeit, von der es abhängt, wie gut wir unsere sonstigen Fähigkeiten, darunter auch den reinen Intellekt, zu nutzen verstehen.“

(DANIEL GOLEMMANN)

darum, was Sache ist“, warnt uns die Trainerin. Ebenso wichtig sei, „was Gefühl“ ist.

- Vier Säulen bilden das Gerüst für den Begriff „Emotionale Intelligenz“:
- Die eigenen Gefühle erkennen,
 - Gefühle äußern,
 - Gefühle kontrollieren und
 - das Vermögen, sich in die Emotionen anderer hineinzuversetzen, Empathie zu zeigen.

Nach diesen prinzipiellen Überlegungen wartet eine erste Übung auf uns: „Besinnt euch auf euch selbst“, fordert uns Masha auf. Wir sollen „Ich-Botschaften“ aussenden – und das ohne Angst vor den Reaktionen unserer Umwelt. „Was habt ihr gefühlt, als ihr heute morgen diesen Raum betreten habt, wie fühlt ihr euch jetzt?“, für viele in der Runde eine harte Nuss. Statt einer Rückmeldung ihrer Emotionen liefern sie präzise Beschreibungen auf der Sachebene. „Ich fand den Raum sehr angenehm und die Trainerin ganz nett.“ Eine Skizze ihres Innenlebens bringen nur die wenigsten zustande. Für unsere Seminarleiterin kein Wunder: Schließlich haben wir alle jahrelang gelernt, uns selbst nicht in den Mittelpunkt zu stellen. Zu funktionieren, statt unseren Befindlichkeiten nachzu-

spüren. Wer redet schon gerne über sich selbst – und dann noch vor Fremden? Unzählige Sprichwörter spiegeln unser verkorkstes Verhältnis zu unserer Gefühlswelt wider: „Ein Junge weint nicht“, „Du machst dich angreifbar“ und „Was sollen die Leute denken“ sind Bruchteile eines fast unerschöpflichen Schatzes von Sprüchen, die emotional intelligentes Handeln verhindern. Weisheiten, die uns zumindest in Zukunft nicht mehr abschrecken sollten, auf unseren Bauch zu hören, mahnt die Trainerin. Schließlich seien nur wir ganz allein für unser Denken und Handeln verantwortlich – nicht die anderen. In der anschließenden Mittagspause fühlen wir uns auf die Straße gesetzt: Ein gemeinsames Mittagessen ist vom Veranstalter nicht vorgesehen. Die Umgebung des noblen Integrata-Seminarhauses zwischen Brachflächen und Durchgangsstraßen lädt nicht gerade zu einem Bummel durch den Berliner Stadtteil Pankow ein. Beim nächstgelegenen Restaurant ist man zudem auf eilige Seminarteilnehmer nicht richtig eingestellt. Immerhin haben wir beim Warten auf das Essen etwas Zeit, das



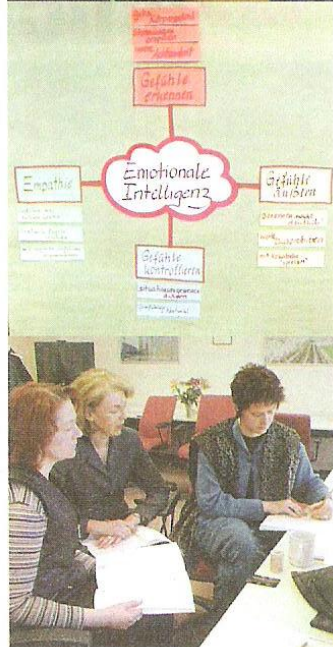
zuvor Gehörte, sacken zu lassen. Am Nachmittag versuchen wir, Worte für das scheinbar Unbeschreibliche zu finden. Nicht allein die Teilnehmer aus dem EDV-Bereich dröseln nur mühsam Situationsbeschreibungen und Gefühlsäußerungen auseinander. Auch den anderen, vom Dienstleister bis zur Angestellten im öffentlichen Dienst, fällt es schwer, ihre Gefühlswelt präzise auf den Punkt zu bringen. Doch die Mühe wird belohnt: Bis zum Abend prangt an der Pinnwand eine lange Liste all jener Befindlichkeiten, die uns im Laufe dieses Tages beschäftigt haben. In einer Übung machen wir anschließend Bekanntschaft mit den gängigen Stolpersteinen auf dem Weg zur Emotionalen Intelligenz: Unsachliche und persönliche Argumente, Drohungen, Neid, dumme Sprüche und Zynismus boykottieren jeden Versuch, ernsthaft auf einen Gesprächspartner einzugehen. Genau jene Verhaltensweisen, die denjenigen, der sie anwendet, als emotionalen Trottel ausweisen. Sicher ist: Die Entscheidung, ob auch wir uns zu

diesem zweifelhaften Club zählen wollen, liegt bei uns.

Der nächste Morgen verspricht spannend zu werden: Die Umsetzung des Gelernten steht auf dem Programm. Wir jonglieren mit Wörtern, Gesten und Bildern, die Gefühle widerspiegeln. „Sucht fünf Substantive für Gefühle, die euch wichtig vorkommen“, lautet die Aufgabe. Zu diesen Begriffen sollen wir passende Adjektive und beschreibende Bilder suchen. Als die erste Wortreihe steht, ist die Übung endgültig klar: Müdigkeit – matt, schlapp, kaputt – sich wie zerschlagen fühlen. Es geht darum, mit Emotionen zu spielen und so die Stimmung im Verhältnis zu anderen zu verändern: „Wie es in den Wald hinein ruft, so schallt es heraus.“ Plötzlich schlagen die Wogen höher: Schön und gut, Emotionale Intelligenz verbessert angeblich den Umgang mit unseren Mitmenschen. Trotzdem sind wir skeptisch. Wie werden die anderen es aufnehmen, wenn es plötzlich um ihre und unsere Gefühle gehen soll? Werden wir nicht doch angreifbar? Fragen, bei denen uns das umfangreiche, für die Praxis aber eher magere Seminarskript auch nicht weiterhelfen kann. Die Seminarleiterin räumt unsere Zweifel aus: „Ich-Botschaften“ geben, lautet die Formel: „Ich fühle mich von dir missverstanden.“ Emotional intelligent handeln heißt, zu erklären, warum man was tut. Statt anderen zu erklären, wie sie sind, ist es klüger, Rückmeldung zu geben, wie wir den anderen erleben. Denn „Du-Botschaften“ sind kontraproduktiv: „Du verstehst überhaupt nichts.“ Sie blockieren das Handeln unseres Gegenüber und lenken vom eigentlichen Problem ab. Und sie provozieren Reaktionen, die immer weiter weg von der Lösung führen. Wer dagegen von sich selbst ausgeht, Ich-Botschaften gibt, spricht eine klare Sprache. Er macht deutlich, wer der Absender einer Botschaft ist und erspart sich Schuldzuweisungen oder Missverständnisse. Und er ist mit seinen Argumenten auf der sicheren Seite: Wie ich mich fühle, weiß nur ich allein.



Mit einem überzogenem Ego hat das nichts zu tun: Egoismus müsse sich nur derjenige



vorwerfen lassen, der seinen Blickwinkel als den Königsweg ansieht, gibt Trainerin Masha zu bedenken und rückt die strapazierte Bibelstelle ins rechte Licht: „Liebe deinen Nächsten“, heißt es da im ersten Teil, „wie dich selbst“ geht es weiter. Emotional intelligentes Handeln heißt nicht, ständig auf das eigene Seelenleben zu lauschen. Schon einfache Formulierungen machen Gefühle „zur Sache“, helfen rational mit ihnen umzugehen: „Ich habe den Eindruck, Sie fühlen sich in unserer Abteilung nicht wohl, deshalb habe ich dieses Gespräch

Foto: Integrata

gesucht.“ Fazit: „Gut-dass-wir-darüber-geredet-haben-Gewäsch“ und Emotionale Intelligenz haben nichts miteinander zu tun. Emotional intelligenter Umgang mit anderen ist alles andere als schwammig: Sag, was du willst, ohne „würde“, „könnte“ oder „hätte“.

Nach dieser eingehenden Beschäftigung mit unserem eigenen Seelenleben erforschen wir die Gefühle unserer Mitmenschen. „Du kannst den anderen nur verstehen, wenn du 1.000 Schritte in seinen Schuhen gegangen bist“,



zitiert die Seminarleiterin ein indianisches Sprichwort. In Rollenspielen wie zum Beispiel einem fiktiven Kündigungsgespräch versuchen wir, in die Haut der anderen zu schlüpfen. Als aus der Theorie alltägliche Praxis werden soll, kommen wir ins Schleudern: Ich fühle mich, ich fühle dich – und was mache ich damit? Es ist uns klar, dass der Andere alle von uns antizipierten Emotionen haben könnte – muss er aber nicht. Gerade deshalb sei es wichtig, sich durch Empathie nicht selbst zu blockieren, erklärt Trainerin Masha. Statt sich in Gedanken im Kreis zu drehen, sei es klüger einen direkten Weg zu gehen: Nur wer seine Vermutungen äußert und Fragen stellt, erfährt, ob seine Annahmen richtig oder falsch sind. Eindringlich warnt uns Masha vor der Pseudopsychologie-Falle, in der man sich auf falsche Fährten begibt und so den Blick fürs Wesentliche verliert.

Und noch etwas stellt die Trainerin klar: Wer nach Emotionen fragt, muss bereit sein, eine Antwort auch unkommentiert, ohne Wenn und Aber stehen zu lassen. Unser letzter Seminartag widmet sich der Anwendung Emotionaler Intelligenz im Alltag. Als es richtig spannend wird, wird allerdings die Zeit knapp: Körpersprache, der Einfluss des Unterbewussten auf unser Handeln, Konfliktmanagement, der geschlechtsspezifische Umgang mit Emotionen. Jedes der kurz angeschnittenen Themen



reicht aus, drei volle Seminartage zu füllen.

Die Abschlussrunde birgt eine Überraschung: Erstaunt stellen wir fest, dass wir trotz individueller Unterbringung, trotz mangelnder Möglichkeiten für persönliche Gespräche es irgendwie geschafft haben, zusammen zu rücken. Die etwas bürokratische Abwicklung der Veranstaltung konnte – nicht zuletzt Dank unserer Trainerin – den Erfolg nicht schmälern: Jeder von uns nimmt viele Ideen und Denkanstöße mit nach Hause, um in Zukunft emotional intelligenter mit seinen Mitmenschen umzugehen.

Um das Gelernte anzuwenden, brauchen wir weder neue Projekte noch zusätzliche Arbeitsgebiete. Das nötige Handwerkszeug für emotional intelligentes Handeln haben wir immer dabei: Gesunder Menschenverstand, etwas Intuition und der Wille, die Persönlichkeit des Anderen zu respektieren. Seminarleiterin Masha mahnt allerdings zur Geduld: „Emotional intelligentes Handeln ist wie Laufenlernen – anfangs sind wir nicht elegant, aber mit der Zeit fällt es uns immer leichter.“

ULRIKE FELGER

Gabriele Masha Ibeschitz ist selbstständige Kommunikationstrainerin und deckt ein weites Spektrum von Weiterbildungsthemen ab. Die Betriebswirtin hat sich insbesondere auf den Bereich Persönlichkeitsentwicklung spezialisiert. Sitz ihres Unternehmens ist Wien. Für die Integrata Training AG, Tübingen, führt Ibeschitz unter anderem das Seminar „Emotionale Intelligenz“ durch. Als eines der großen deutschen Seminaranbieter konzipiert und realisiert **Integrata** seit über 35 Jahren neue Formen und Inhalte der Manager- und Mitarbeiterqualifizierung rund um die Informationstechnologie. Ergänzt wird das Angebot durch den Komplex Personal- und Organisationsentwicklung. Integrata ist an insgesamt elf Orten in Deutschland vertreten.

