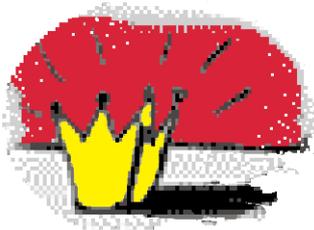


# Mit Gefühl zu mehr Erfolg



Das eBook über  
Emotionale Intelligenz  
von  
Michael Blochberger



**Info und Anmeldung:**

Institut CIT  
Butlandskamp 8  
28357 Bremen  
Telefon: 0421-200 74-60  
Fax: 0421-200 74-64  
E-Mail: [info@cit-consult.de](mailto:info@cit-consult.de)  
<http://www.cit-consult.de>



## Inhalt

- Seite 3** Was steckt hinter dem Begriff „Emotionale Intelligenz“?
- Seite 4** Kann man Emotionale Intelligenz trainieren?
- Seite 5** Selbstwahrnehmung: Wie (er)kenne ich meine Gefühle?
- Seite 6** Selbststeuerung: Mit Gefühlen umgehen.
- Seite 7** Motivation: Gefühle nutzen.
- Seite 8** Empathie 1: Gefühle anderer wahrnehmen
- Seite 9** Empathie 2: Auf andere Menschen eingehen
- Seite 10** Soziale Kompetenz 1: Lust an der gemeinsamen Sache
- Seite 11** Soziale Kompetenz 2: Die Kunst des Führens



## Was steckt hinter dem Begriff „Emotionale Intelligenz“?

Daniel Goleman, der durch seinen Bestseller „Emotionale Intelligenz“ diesen Begriff geprägt und populär gemacht hat, beruft sich in seinen Ausführungen vor allem auf den amerikanischen Sozialwissenschaftler Salovey. Dieser beschreibt 5 Bereiche, die er als bedeutende Fähigkeiten für eine erfolgreiche Lebensführung erkannt haben will: (siehe Kästchen)

Dank Goleman's Veröffentlichungen hat sich die Gliederung in diese 5 Themenfelder durchgesetzt und ist allgemein anerkannt. Zu beachten ist jedoch, dass alle Bereiche in besonderer Abhängigkeit zueinander stehen und aufeinander aufbauen.

Wie die ersten drei Begriffe schon zum Ausdruck bringen, handelt es sich hier um die Fähigkeiten des Selbstmanagements, also des eigenen Ich-bezogenen Handelns.

### **Selbstwahrnehmung --> Selbststeuerung --> Motivation**

Selbstwahrnehmung ist die Voraussetzung für einen gesunden Umgang mit den eigenen Gefühlen. Nur wer seine emotionalen Reaktionen körperlich wahrnimmt (Herzklopfen, Muskelanspannung, Bauchschmerzen, Schweißausbruch u.v.a.m.) kann lernen, angemessen auf seine Gefühle zu reagieren.

Selbststeuerung heißt, diese Gefühle der Situation angemessen zu äußern. Das heißt, nicht immer aus der Haut zu fahren oder in Tränen auszubrechen, aber auch die Emotionen nicht immer zu unterdrücken. Eine gute Selbststeuerung besitzt der, der sich immer bewusst für eine emotionale Reaktion entscheidet.

Motivation ist Folge oder Teil einer gesunden Selbststeuerung. Ein hochmotivierter Mensch weiß seine Emotionen wie Freude, Angst aber auch Wut für eine hohe Leistungsbereitschaft einzusetzen. Überkontrollierte Menschen lassen oft Selbstmotivation vermissen, weil ihnen ihre Verkrampfung Kraft raubt.

Die Bereiche der sozialen Kompetenzen sind Teil der Emotionalen Intelligenz. Entscheidend für den Erfolg im Leben ist, wie ich auf der Basis eines guten Selbstmanagements den richtigen Bezug zum sozialen Umfeld herzustellen vermag.

### **Selbstwahrnehmung --> Empathie --> Soziale Kompetenz**

Empathie bedeutet Einfühlungsvermögen und umfasst alle Bereiche der verbalen und nonverbalen Kommunikation. Voraussetzung ist eine sensible Selbstwahrnehmung und eine Offenheit anderen Menschen gegenüber. Empathische Menschen verstehen Gesten, Mimik und Verhalten anderer zu deuten und sensibel auf deren Gefühle und Bedürfnisse

## **Die fünf Bereiche Emotionaler Intelligenz nach Daniel Goleman**

**Selbstwahrnehmung =  
die eigenen Emotionen kennen**

**Selbststeuerung =  
Emotionen handhaben**

**Motivation =  
Emotionen in die Tat umsetzen**

**Empathie =  
Einfühlungsvermögen in andere**

**Soziale Kompetenz =  
Umgang mit Beziehungen**

einzugehen. Empathie ist die Voraussetzung für jede Art von sozialem Miteinander.

Soziale Kompetenz heißt, auf der Basis von Empathie Einfluß auf andere Menschen zu nehmen. Dazu zählt, sich für sie zu engagieren, sie zu motivieren, sie zu überzeugen und zu gemeinsamen Zielen zu führen. Soziale Kompetenz ist die Königs-Disziplin der Emotionalen Intelligenz. Sozial kompetente Menschen sind Vorbild für andere und müssen alle Kompetenzen gut entwickelt haben, um glaubhaft und erfolgreich zu sein.

Ein gängiges Muster in unserer Gesellschaft ist die Tatsache, dass sich viele trotz geringem Selbstbewusstsein durch stark übersteigerte Selbstkontrolle zu motivieren suchen. Diese Kontrolle verhindert oft ein authentisches Miteinander im Umgang mit Beziehungen und führt zu Stress, Überlastung und letztlich zum Burnout.

Die Personaltrainings zur Emotionalen Intelligenz haben deshalb das Ziel, Selbstbewusstsein und Persönlichkeit der Teilnehmer zu stärken, um für berufliche und gesellschaftliche Anforderungen besser gewappnet zu sein.

### **Kann man Emotionale Intelligenz trainieren?**

Ja. Emotionale Intelligenz ist im Gegensatz zum IQ nicht angeboren sondern erlernbar. Sie ist das Ergebnis von Erziehung, Erfahrungen und der Bereitschaft, das persönliche Verhalten einem sich verändernden Kontext anzupassen. Das heißt, die Emotionale Intelligenz ist durchaus mit dem Wort "Reife" gleichzusetzen.

Die Reife eines Menschen ist natürlich abhängig vom Alter, aber noch wichtiger sind die individuellen Fähigkeiten und Chancen, aus persönlichen Niederlagen zu lernen und sie zur Veränderung von Verhaltensmustern zu nutzen.

Wird ein junger Mensch durch das Elternhaus zu sehr behütet oder im Erlernen seines Sozialverhaltens behindert, so wird er seinem privaten und beruflichen Erfolg so lange selbst im Wege stehen, bis er die Erfahrungen nachholen und sein Verhalten zu verändern vermag.

Während eines Seminars wird für wenige Tage ein Erlebnisfeld geschaffen, in dem unter kompetenter Leitung Erfahrungen bewusst reflektiert und die emotionalen Verhaltensmuster unter Stressbedingungen trainiert werden können. Selbstbewusstsein und Persönlichkeit der Teilnehmer werden nachhaltig gestärkt.

Die EQ-Seminare von CIT sind deshalb als Intensiv-Trainings konzipiert, um in wenigen Tagen eine hohe Erfahrungsdichte zu erzeugen. Sie beginnen morgens um 7 Uhr und enden gegen 23 Uhr. Neben persönlichen Präsentationen und rhetorischen Übungen lernen die Teilnehmer vor allem durch Spiele, Rollenspiele und körperorientierte Selbsterfahrung. Individuelle Stärken und Schwächen werden so emotional erlebt und rational hinterfragt, um einen maximalen Lernerfolg zu gewährleisten.



## Selbstwahrnehmung: Wie (er)kenne ich meine Gefühle?

Angst, Freude, Trauer, Wut, Scham, Stolz - wir alle kennen diese Gefühle, die uns täglich begleiten, die uns beeinflussen, uns beflügeln oder bremsen, die zur Lust oder zur Last werden können.

Gefühle haben einen großen Einfluss auf unser Leben. Und obwohl wir viele Gefühle kennen und erlebt haben, ist es im Alltag nicht leicht, sie wahrzunehmen und genau zu differenzieren. Gefühle sind im Gegensatz zu konkreten Gedanken oft diffus und unklar, wie eine Wolke, die ständig Form und Farbe ändert.

Oft erleben wir eine spontane körperliche Reaktion, ohne zunächst die Ursache zu erkennen: Wir haben plötzlich Bauchschmerzen, bekommen Herzklopfen, Tränen schießen in die Augen, wir werden rot oder haben schlechte Laune. Unbewusste Reaktionen auf tiefe innere Gefühle - für viele Menschen unangenehme oder unerträgliche Situationen.

Denn wer die Ursachen seiner Gefühle nicht versteht, fühlt sich leicht als deren Opfer. Wer aber in den eigenen Gefühlen den Gegner sieht und diese versucht zu unterdrücken, nimmt sich selbst die wichtigste Entscheidungshilfe und die bedeutendste Energiequelle, die er besitzt.

Das feine Nervengeflecht unseres Bauches, das für viele unserer Gefühle verantwortlich scheint, hat offensichtlich Zugang zu unserem Unterbewusstsein, zu Urängsten und Grundbedürfnissen und schöpft damit aus einem weit größeren Pool an Informationen als unser Verstand (vergl. GEO 11/2000).

Seine Gefühle unterdrücken heißt, auf große Teile unseres kollektiven Wissens zu verzichten. Wer die Warnung seines Bauches unterdrückt, wer seine Angst nicht spüren will, wird häufig Fehlentscheidungen treffen. Wer sein Herzklopfen überhört und Freuden-gefühlen misstraut, wird die besten Chancen seines Lebens verpassen.

Die eigenen Gefühle erkennen und unterscheiden zu lernen ist der erste Schritt auf dem Weg zu einer hohen emotionalen Intelligenz. Die Ursachen von Emotionen zu begreifen, heißt sich selbst zu erkennen und zu akzeptieren. Und das führt zur Stärkung Ihres Selbstbewusstseins.

**Tipp 1:** Sprechen Sie so oft wie möglich über Ihre Gefühle. Versuchen Sie gegenüber Freunden Ihre Gefühle genau zu beschreiben. Auf der Suche nach den richtigen Worten werden Sie lernen, zwischen Gefühlen, Stimmungen, Wahrnehmung und Verhalten zu differenzieren. Versuchen Sie dabei, offen und ehrlich zu sein. Je ehrlicher und authentischer Sie sind, desto mehr Verständnis werden Sie für Ihre Gefühlswelt finden.

**Tipp 2:** Versuchen Sie, Ihre emotionalen Reaktionen auf Ereignisse in Ihrem Umfeld zu hinterfragen. Warum lassen Sie sich von dem hupenden Autofahrer provozieren? Fühlen Sie sich gefährdet oder angegriffen? Interpretieren Sie eventuell etwas in dieses Ereignis hinein? Galt das Hupen wirklich Ihnen? Vielleicht wollte er einen anderen Verkehrsteilnehmer warnen?

Sie werden schnell verstehen, dass es nicht vom Ereignis an sich, sondern von Ihrer Bewertung des Ereignisses abhängt, welche Gefühle Sie damit verbinden. Das wird Ihnen helfen, Ihre Emotionen besser einzuschätzen.

## Selbststeuerung: Mit Gefühlen umgehen.

Die unfassbaren Attentate von New York und Washington überschatten seit 2001 die Welt. Sie lassen wohl kaum einen Menschen unberührt und machen uns auf eindringliche und brutale Weise deutlich, wie groß der Einfluss unserer Gefühle auf unser Handeln ist und wie wichtig es ist, mit diesen Kräften umgehen zu lernen.

Diese Tragödie macht aber auch deutlich, dass ein Ereignis sehr viele unterschiedliche, ja widersprüchliche Gefühle in den Menschen erzeugen kann, unabhängig von den Ereignissen aber abhängig von den Erfahrungen und Einstellung der Betroffenen. Viele erleben die Ereignisse in unbändiger Trauer, Hilflosigkeit und Ohnmacht. Andere verspüren in Ihrem Entsetzen eine tiefe Angst vor einem möglichen Krieg und bringen ihre Sehnsucht nach Frieden und Besonnenheit zum Ausdruck.

Andere wiederum lassen sich in ihrer Wut und ihrem Hass treiben und schreien nach Rache. Sie möchten den Erstbesten bestrafen ohne zu wissen, wer der Gegner eigentlich ist. Und wir konnten auch Menschen beobachten, die vor Freude in den Straßen tanzten, weil sie das Leid der Amerikaner als Genugtuung für ihr eigenes Leid empfanden.

Die Ursache für die Vielfalt der Gefühle sind die unterschiedlichen Interpretationen und Bewertungen der Ereignisse durch die Menschen. Und die unterschiedlichen Bewertungen sind abhängig von den bisherigen Erfahrungen und dem sozialen Umfeld. Wir müssen verstehen, dass die äußeren Ereignisse nur die Auslöser unserer Gefühle sind. Die Wurzeln unserer Gefühle liegen in unseren Wertvorstellungen und diese sind individuell sehr verschieden.

Und damit sind wir an dem wohl wichtigsten Punkt im Umgang mit unserer Gefühlswelt: Wer Klarheit in seine Gefühle bringen möchte, muss lernen, sie zu relativieren. Wir müssen lernen, den Zusammenhang zwischen dem Ereignis, unserer emotionalen Reaktion und der dahinter versteckten Wertvorstellung herzustellen. Warum bringt uns ein Dauer-Linksfahrer auf der Autobahn in Wut? Empfinden wir dies als einen Angriff auf unsere Freiheit oder fühlen wir uns in der Erfüllung unserer Pflichten behindert?

Nur wer die wahren Ursachen seiner Gefühle erkennt, ist auch in der Lage, frei von gefährlichen Impulsen zu entscheiden und überlegen zu handeln. Und das heißt nicht, seine Gefühle zu verdrängen oder zu unterdrücken, sondern sie sich bewusst zu machen, sie zu benennen und die verletzten oder unbefriedigten Werte dahinter zu begreifen. Das ist nicht leicht, aber es ist eine Voraussetzung für hohe emotionale Kompetenz.

**Tipp 1:** Jede körperliche oder sportliche Betätigung und viele Entspannungstechniken helfen, zu emotionalen Reaktionen eine gesunde Distanz zu gewinnen und sie zu verarbeiten. Ihr Körper baut Adrenalin ab und produziert optimistisch stimmende Hormone, die diese Gefühle relativieren helfen. Starke Aggressionen lassen sich durch Holzhacken abreagieren. Frustrationen bekämpft man erfolgreich mit Jogging oder Radfahren. Stress begegnet man mit Autogenem Training oder Meditation.

**Tipp 2:** Um an den Ursprung Ihrer Gefühle zu gelangen, müssen Sie sich deren Hintergründe bewusst machen. Hinterfragen Sie jede Ihrer emotionalen Reaktionen im Alltag und differenzieren Sie zwischen Auslöser und Ursache! Das Bewusstsein für Ihre tiefen Ängste und Wertvorstellungen hilft Ihnen, Ängste zu relativieren und Werte auf unabhängige Weise zu erfüllen.

Wenn Sie nicht sicher sind, wo die tieferen Ursachen für Ihre Gefühle liegen, so versuchen Sie, verschiedene Gründe zu formulieren, aufzuschreiben und dabei Ihre emotionalen Reaktionen zu beobachten. Sie können Ihren Körper trainieren, wie ein Lügendetektor Ihre Fragen zu beantworten: Durch Körperreaktionen wie Herzklopfen, Magendrücken, Schweißausbruch oder Tränen.

## Motivation: Gefühle nutzen.

Wir kennen alle die Situation: Sie haben sich ein Ziel gesteckt, das Ihnen viel bedeutet, das Ihnen viel Freude verspricht. Sie arbeiten daran, das Ziel zu erreichen, investieren Zeit, Energie und Gefühle. Und dann stellen Sie fest, so wie Sie sich das vorgestellt haben, funktioniert es nicht, Sie treffen auf Widerstände oder haben die Aufgabe unterschätzt. Sie sind enttäuscht.

Eine ganz alltägliche Geschichte. Denn unser Handeln, unsere Aktivitäten haben alle nur ein Ziel: die Befriedigung unserer Bedürfnisse. Wenn aber diese Bedürfnisse nicht erfüllt werden, sind wir frustriert. Das geht jedem so. Wir unterscheiden uns nur in der Art und Weise, wie wir mit dieser Frustration umzugehen gelernt haben - wie gut unsere Frustrationstoleranz entwickelt ist.

"Der wesentliche Unterschied zwischen einem kleinen Kind und einem reifen Erwachsenen ist die Fähigkeit, Frustrationen über längere Zeit ertragen zu können," sagt Dr. Uwe Scheler. Das heißt, die Fähigkeit, die eigenen Bedürfnisse zurückstecken zu können, sich trotz Enttäuschungen und Rückschlägen immer wieder motivieren zu können, ist ein entscheidendes Anzeichen für Persönlichkeitsreife und Emotionale Kompetenz.

Alle erfolgreichen Menschen haben eines gemeinsam: Sie geben nicht auf, sondern verfolgen ihre Ziele mit Ausdauer, Konzentration und hohem Engagement. Sie sind Kämpfernaturen, die Rückschläge nicht nur wegstecken, sondern sie als zusätzliche Herausforderung verstehen. Sie sind Optimisten, die um so motivierter sind, je größer die Probleme sind, denen sie sich gegenüber sehen.

Hoch motivierte Menschen besitzen die Fähigkeit, negative Gefühle abzulegen und aus jeder Aufgabe Lustgewinn und Befriedigung zu ziehen. Sie verstehen es, sich auch auf unangenehme Tätigkeiten einzulassen und sie als Herausforderung zu sehen. Ihre positive Einstellung gibt ihnen die Kraft, mehr zu leisten als andere und ihre persönlichen Energiereserven zu nutzen.

Hoch motivierte Menschen sind aber auch gute Strategen. Sie strukturieren ihre Aufgaben in kleinere Etappen, um sich durch das Erreichen der Teilziele immer wieder neu zu bestätigen und daraus neue Kraft zu schöpfen. Sie verzeihen sich Misserfolge und sind immer flexibel genug, Handlungen und Entscheidungen zu revidieren und veränderten Bedingungen anzupassen.

**Tipp 1:** Das aller Wichtigste ist: Denken Sie positiv! Wenn Sie zu Selbstmitleid neigen und sich gerne angestrengt und überfordert fühlen, ändern Sie Ihre Sichtweise! Lernen Sie, Anstrengungen nicht als Last und Quälerei sondern als Möglichkeit der Energiequelle zu sehen! Jede Anstrengung birgt die Chance der Bestätigung in sich. Und jede Bestätigung gibt Ihnen zusätzliche Kraft für neue Aufgaben. Danken Sie jeder Herausforderung, sie ist eine Chance, Selbstvertrauen zu entwickeln! Die Erfüllung eines Wunsches ist im Augenblick der Erfüllung wenig befriedigend. Weit mehr Kraft und Freude schöpfen Sie aus dem Prozess des Leistens. Ein Wunsch, für den Sie sich besonders anstrengen müssen, wird Ihnen später viel wertvoller erscheinen, als das, was Ihnen geschenkt wurde.

**Tipp 2:** Wie alles ist auch Motivation eine Frage des Trainings. Jede Art von Sport ist deshalb ein gutes Übungsfeld, Engagement und Ehrgeiz zu entwickeln, Ausdauer zu trainieren und Befriedigung und Bestätigung zu erfahren. Suchen Sie sich eine Sportart, die Ihnen besonders viel Freude macht. Versuchen Sie langsam, Ihre körperlichen und mentalen Grenzen auszuloten und vorsichtig zu überschreiten. Sie werden erleben, dass Sie zu unglaublichen Leistungen fähig sind, wenn Sie Ihre Bequemlichkeit überwinden lernen. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, sich für jeden kleinen Erfolg zu belohnen und lernen Sie, sich Niederlagen zu verzeihen.

Nehmen Sie sich an einem Marathonläufer ein Beispiel. Wer sich vornimmt, an einem Marathonlauf teilzunehmen wird nicht sofort anfangen, 42 km zu laufen. Er wird mit Kurzstrecken beginnen und langsam seinen Körper an die Belastung heranführen. Und wer sich vornimmt, den Marathonlauf zu gewinnen, wird vielleicht nicht ankommen, weil er mit diesem Anspruch nicht mehr in der Lage ist, seine Energie richtig einzuteilen. Überdenken Sie, ob Sie immer siegen müssen. Ist es nicht wichtiger, im Rahmen Ihrer Fähigkeiten an Leistungsfähigkeit zu gewinnen?

### Empathie 1: Gefühle anderer wahrnehmen

Sich in seine Mitmenschen einfühlen können ist die wichtigste Voraussetzung, um mit anderen konstruktiv umgehen zu lernen. Wer sein Handeln nicht an den Gefühlen anderer abstimmt, wird überall anecken, Konflikte heraufbeschwören und immer unverstanden bleiben. Empathie macht das Gelingen jeder zwischenmenschlichen Kommunikation erst möglich.

Auch wenn wir selten ehrlich über unsere Gefühle sprechen, senden wir ständig eine Vielzahl nonverbaler Signale an unsere Gesprächspartner, die wir kaum oder gar nicht beeinflussen können: Mimik, Gestik, Körperhaltung, der Tonfall der Stimme, die Hautoberfläche und der Geruch verraten untrügliche Details über unseren wahren aktuellen Gefühlszustand. Sie machen mehr als 90% aller Informationen innerhalb eines persönlichen Gespräches aus.

Ein Mensch mit hoher Empathie kann alle diese Signale wahrnehmen und verstehen, aber wie macht er das? Er versetzt sich zeitweise in die Position seines Gegenüber, um dessen Perspektiven, Gefühle und Bedürfnisse besser nachzuempfinden und kann sein eigenes Handeln an diesem „Gefühlsabdruck“ orientieren.

Eine empathische Mutter geht zu ihrem weinenden Kind in die Hocke, um mit verstellter Stimme dem Schmerz des Kindes auf gleicher Ebene und in gleicher Tonlage nachfühlen zu können. Ein einfühlsamer Freund, erkennt meine Trauer über den Verlust eines Angehörigen, weil er sich vorzustellen vermag, wie er sich fühlen würde, wenn einer seiner Verwandten gestorben wäre. Ein empathischer Personalchef wird auf die Ängste und Enttäuschungen eines Mitarbeiters im Zielvereinbarungsgespräch besser eingehen und mehr erreichen, wenn er sich an eigene kritische Gespräche in seiner Vergangenheit erinnern kann.

Diese Technik (im NLP „Spiegeln“ genannt) ist ein ganz natürlicher Vorgang, den wir im Alltag oft unbewusst vollziehen, den wir aber auch regelmäßig trainieren können: Durch das Nachahmen von Mimik und Körperhaltung eines Menschen spüren wir vergleichbare Gefühle wie dieser und reagieren entsprechend.

**Tipp 1:** Seien Sie neugierig auf die Gefühle Ihrer Mitmenschen! Nutzen Sie jede Gelegenheit, andere, gerade fremde Menschen zu beobachten und deren Gefühle zu erkennen! Versuchen Sie in Bus oder Bahn, bei der Arbeit oder in der Freizeit, andere durch das "Spiegeln" zu verstehen. Sie werden schnell erkennen, wie Sie durch Ihr einfühlsames Verhalten selbst unbekannte Mitbürger öffnen und in Ihr Vertrauen ziehen können. Denn jeder Mensch sehnt sich danach, verstanden zu werden. Aber übertreiben Sie Ihre Mimik nicht, nur wenn Sie natürlich bleiben, sind Sie glaubwürdig.

**Tipp 2:** Der Schlüssel zur Weiterentwicklung Ihrer Erlebnisfähigkeit liegt in einer scheinbar "kindlichen" Bereitschaft neue Erfahrungen zu machen und seine Sinne zu schärfen. Haben Sie den Mut, dabei auch negative Erlebnisse und Niederlagen in Kauf zu nehmen. Das kann damit beginnen, eine unbekannte Person auf der Straße anzusprechen, ohne Hotelbuchung in ein fremdes Land zu reisen, an einem Selbsterfahrungsseminar teilzunehmen oder auf andere Weise die scheinbare Sicherheit aufzugeben. Das Wiederentdecken Ihrer Ängste wird Ihnen helfen, alle Gefühle wieder intensiver wahrzunehmen - auch die Ihrer Mitmenschen.

Ein weiterer wichtiger Faktor in der Entwicklung der persönlichen empathischen Fähigkeiten ist die ganz individuelle Erlebnistiefe eines Menschen. Kleine Kinder scheinen ihre Umgebung mit größerer Intensität wahrzunehmen als Erwachsene. Mit großer Lust erobern sie die Welt und sammeln mit viel Gefühl ihre Erfahrungen. Durch Erziehung und wachsende Ängste werden diese Fähigkeiten aber mit den Jahren mehr oder weniger unterdrückt. Später schränken wir uns selbst ein, schrecken vor neuen Risiken zurück und lassen unsere Wahrnehmungsfähigkeiten verkümmern.

Aber: „Kein Mensch kann das beim anderen sehen und verstehen, was er nicht selbst erlebt hat“, sagt Hermann Hesse. Wer also aus Angst sein Leben lang vor negativen Erfahrungen und Risiken geflohen ist, wird starke Freuden, Hoffnungen und Ängste seiner Mitmenschen schwer nachvollziehen können. Deshalb kann man aber auch als Erwachsener noch etwas für die Intensität seiner Wahrnehmung und seines Einfühlungsvermögens unternehmen.

Und: Einfühlungsvermögen ist die wichtigste Voraussetzung für jede Art von sozialem Miteinander. Ohne Empathie ist jede Verhandlung, jede Beziehung, jede Gesellschaft zum Scheitern verurteilt. Mit dem Wahrnehmen der Gefühle unserer Mitmenschen ist es aber nicht getan. Wir müssen auch lernen, Empathie zu zeigen, das heißt, einfühlsam zu reagieren.

### Empathie 2: Auf andere Menschen eingehen

Eine der wichtigsten Fähigkeiten des Menschen, die uns von anderen Lebewesen unterscheidet, ist die Fähigkeit, zu kommunizieren. In Hunderttausend Jahren entstand die Sprache, in Jahrtausenden die Schrift, die bedeutendsten Errungenschaften unserer Kultur.

Trotzdem haben Wissenschaftler herausgefunden, dass in einem persönlichen Gespräch weniger als 10% der Informationen über das gesprochene Wort aufgenommen werden. Mehr als 90% erfahren wir über die bewusste und unbewusste Wahrnehmung von Stimme, Tonlage, Mimik, Augenkontakt, Körperbewegung, Geruch und Händedruck unseres Gesprächspartners.

Aus diesen vielen Detailinformationen machen wir uns ein Bild, ob der Gesprächspartner uns verstanden hat, Interesse zeigt oder unserer Meinung zustimmt. Erhalten wir in einem Gespräch keine solche Informationen, weil unser Gegenüber keinerlei Reaktionen zeigt, werden wir unsicher: Wir wiederholen das Gesagte, heben unsere Stimme und werden aggressiv.

**Tipp 1:** Schaffen Sie eine positive Atmosphäre! Ihre Zustimmung zu den Aussagen Ihrer Mitmenschen, ein Kopfnicken, ein bestätigendes Lächeln oder ein einfaches JA geben dem anderen Bestätigung. Sie signalisieren damit: Wir sind einer Meinung, wir denken genauso. Ihr Gesprächspartner wird dadurch Vertrauen zu Ihnen aufbauen und für Ihre Argumente aufnahmebereit werden. Achten Sie dabei auch darauf, dass Sie in Ihrer Körperhaltung für das Gespräch offen sind, das heißt, dem Gesprächspartner zugewandt, mit offenem Blickkontakt und ohne ver-schränkte Arme.

**Tipp 2:** Nehmen Sie sich Zeit. Zeigen Sie Interesse an den Inhalten und Gefühlen Ihres Gesprächspartners. Stellen Sie offene Fragen (W-Fragen), die den Anderen zum Erzählen herausfordern: „Wie haben Sie das denn gemacht?“ oder „Wo ist das denn passiert?“ Sie können so ganz leicht das Gespräch FÜHREN und geben dem anderen Raum, sich zu zeigen und darzustellen.

**Tipp 3:** Wiederholen Sie wichtige Aussagen mit Ihren eigenen Worten. Bringen Sie vergleichbare Erlebnisse aus eigenen Erfahrungen ein, ohne den anderen zu unterbrechen. Sie zeigen damit, dass Sie nicht nur gut zugehört und verstanden haben, sondern durch vergleichbare Erfahrungen auf der gleichen emotionalen Wellenlänge schwimmen. Sie schaffen damit eine tiefe emotionale Verbundenheit zu Ihrem Gesprächspartner, ein nachhaltiges Ergebnis echter Empathie.

Es ist also nicht nur damit getan, die Gefühle anderer wahrzunehmen. Ein erfolgreiches Miteinander entsteht erst, wenn ich meinem Gegenüber auch Empathie zeige! Das bedeutet, ohne nonverbale Bestätigung, ohne das emotionale Eingehen aufeinander wird unsere Kommunikation gestört. Ja, ohne unsere Empathie ist echte Kommunikation unmöglich.

Dabei kommt es letztendlich nicht darauf an, ob wir das Gesagte wirklich verstanden haben oder ob wir dem zustimmen, sondern ob wir der anderen Seite durch unser Verhalten ein gutes Gefühl gegeben haben. Dieses gute Gefühl entsteht aber nicht durch das, WAS wir sagen, sondern durch das WIE. Wenn ich meinen Mitmenschen zeige, dass ich sie verstehe und dass meine Sympathie für sie nicht von ihrer Meinung oder ihrem Verhalten abhängig ist, schaffe ich eine Verständigungsebene, auf der ich meine Wünsche viel leichter durchsetzen kann.

Erfahrene Verkäufer und gute Verhandlungsführer verstehen es, ihren Zuhörern das Gefühl zu geben, dass sie die gleichen Interessen haben. Sie zeigen Empathie, machen Zugeständnisse, wo sie Sympathien gewinnen wollen und setzen im Gegenzug ihre wichtigen Ziele durch. Ohne Gespür für die Gefühle ihrer Mitmenschen würde das zwangsläufig zu Konflikten führen.

### Soziale Kompetenz 1: Lust an der gemeinsamen Sache

Nach einer Umfrage unter Personalverantwortlichen ist "Teamfähigkeit" das wichtigste Kriterium bei der Suche nach neuen Mitarbeitern. Und scheinbar ein Kriterium, das die wenigsten Bewerber ausreichend erfüllen. Warum sind viele Menschen nicht bereit, sich in Gruppen zu integrieren? Warum fällt es vielen so schwer, Lust an der gemeinsamen Sache zu entwickeln? Warum scheitern so viele an ihrem unsozialen Verhalten?

Die Erziehung in unserer Wohlstandsgesellschaft gibt jungen Menschen heute viel mehr Raum zur persönlichen Entfaltung als früher. Wir erziehen selbstbewusste und willensstarke Individuen und das ist gut so. Auf der anderen Seite scheinen aber Egozentrik und Intoleranz in der Gesellschaft zu wachsen, weil viele nicht gelernt haben, zu verzichten oder sich in Gemeinschaften einzufügen.

Wer aber nur an sich denkt, wer immer nur nimmt und nicht zu geben bereit ist, wer andere Meinungen nicht akzeptiert und sich als den Mittelpunkt der Welt sieht, ist noch nicht erwachsen. Jedes Zusammenleben, jede Beziehungen, jedes Team erfordert die Bereitschaft, aufeinander zuzugehen, sich anzupassen und Kompromisse zu schließen.

Soziale Kompetenz ist die Basis für jedes fruchtbare Zusammenleben. Das funktioniert aber nur, wenn jeder die Bereitschaft besitzt, seine persönlichen Interessen zumindest teilweise zu Gunsten der gemeinsamen Sache zurückzustellen. Diese Bereitschaft wird genährt von dem Wissen, dass ein Team mehr erreichen kann als der Einzelne, ja mehr als die Summe aller seiner Mitglieder.



Dazu braucht es vor allem Toleranz, denn nicht die Gleichheit sondern die Vielfalt der Charaktere ist entscheidend für die Leistung einer Gruppe. Jedes Team braucht Kreative, Promoter, Arbeiter, Controller und Führer. Alle bringen unterschiedliche Fähigkeiten und Leistungen ein und sind für die Gruppe nützlich. Wenn sich diese Mitglieder in ihrer Vielseitigkeit gegenseitig anerkennen und sich als Gemeinschaft fühlen, ist das ein Zeichen von hoher sozialer Kompetenz.

Ein Team ist aber kein Status sondern ein dynamisches Gebilde aus lebendigen Wesen. Die Vielfalt der Charaktere bringt Spannungen und Konflikte hervor, die die Produktivität der Gruppe stören können. Es gilt, differierende Standpunkte auszutragen, zwischen einzelnen Mitgliedern zu schlichten und tragfähige Kompromisse zu erarbeiten. Wer mit anderen auskommen will, muss Konfliktfähigkeit, Diplomatie und Verhandlungsgeschick beweisen. Ein soziales Gefüge in der Balance zu halten heißt, alle Mitglieder zufriedenzustellen und in ihrer Teamrolle Bestätigung finden zu lassen.

Das geht nicht ohne eine übergreifende Idee oder Vision, die eine Gruppe langfristig zusammenhalten und motivieren kann. Sozial kompetente Menschen sind deshalb oft Visionäre, die ihre Mitarbeiter und Kollegen durch Sinnggebung zu motivieren verstehen. Die Qualität eines Teams und seiner Führung misst sich deshalb nicht ausschließlich an der Leistung sondern auch an ihren Idealen. Eine sozial kompetente Gruppe versteht es zum Beispiel durchaus, auch schwächere Mitglieder ins Team zu integrieren, zu fördern und produktiv einzubinden.

Wenn wir wieder lernen, weniger auf die materiellen Werte zu achten, sondern wieder aufeinander zuzugehen und uns sozial einzubringen, werden wir in Beziehungen unsere emotionale Sicherheit wiederfinden. Wer es versteht, berufliche und private Beziehungen langfristig lebendig zu erhalten, wird in seinem sozialen Netz immer Hilfe und Unterstützung finden. Er hat gelernt, zu geben und wird in der Regel das zurückbekommen, was er in seine Beziehungen investiert hat.

### Soziale Kompetenz 2: Die Kunst des Führens

Menschen zu führen ist eine der anspruchsvollsten und komplexesten Aufgaben, die es gibt, denn Führen erfordert sehr viel mehr als fachliche Kompetenz, die Bereitschaft Befehle zu verteilen oder seinen Status zu wahren.

**Tipp 1:** Machen Sie sich immer wieder bewusst, welche positive Eigenschaften andere Mitmenschen haben. Jeder Mensch hat Fähigkeiten und Qualitäten, die er in eine Gruppe einbringen kann und die ihm ermöglichen, bestimmte Aufgaben besser zu erfüllen als andere Mitglieder. Beobachten Sie funktionierende Teams und erkennen sie, dass gute Teams sich durch die Zusammensetzung aus unterschiedlichsten Charakteren von anderen unterscheiden. Lernen Sie die Andersartigkeit Ihrer Kollegen schätzen. Nicht Homogenität sondern die Vielfalt eines Teams macht das Ganze zu mehr als der Summe seiner Teile!

**Tipp 2:** Geben und Nehmen ist das Prinzip von Beziehungen und Basis jedes sozialen Miteinanders. Achten Sie darauf, dass das Gleichgewicht innerhalb ihrer Beziehungen oder Gruppe ausgeglichen bleibt. Wer immer nur nimmt oder immer nur verzichtet, gefährdet die Balance. Wenn aber die Interessen eines Teils der Gruppe auf der Strecke bleiben, bricht das Team auseinander und die Beziehungen hören auf zu existieren.

Lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn es einmal schief geht! Beziehungen und Teams sind nicht aus Stein, sondern lebendig und immer in Bewegung. Wir alle müssen lernen, konstruktiver miteinander umzugehen. Jeder Rückschlag ist eine Chance, offener und direkter in Beziehung zu treten.

Eine Führungsposition innezuhaben heißt, ständig auf dem Prüfstand zu stehen. In dieser exponierten Position wird man kritischer betrachtet als anderswo. Ständig im Fokus der Mitarbeiter und Vorgesetzten wird man an seinen Worten und Taten gemessen, sieht sich oft Angriffen, Missgunst oder Schadenfreude ausgesetzt.

Um so bedeutender ist es, als Führungskraft mit seinen Emotionen intelligent umzugehen. Selbsterkenntnis, Selbststeuerung, Motivation, Einfühlungsvermögen und soziale Fähigkeiten sind Voraussetzungen, um als Führungskraft glaubwürdig und erfolgreich zu sein.

Wer nicht zu seinen eigenen Fehlern steht, verliert an Glaubwürdigkeit. Wer sich in seinem Führungsverhalten zu sehr von seinen persönlichen Ängsten leiten lässt, verspielt seine Autorität. Wer sich und anderen keine Ziele setzt, kann anderen kein Vorbild sein. Wer kein Einfühlungsvermögen besitzt, wird seine Mitarbeiter nicht erreichen. Wer dem Team oder Unternehmen keinen Sinn und keine Werte vermittelt, kann nicht erwarten, dass andere ihm/ihr folgen.

Führen heißt, Vorbild zu sein. Und je besser ich mit meinen Gefühlen umzugehen weiß, desto leichter folgen mir andere. Das bedeutet allerdings nicht, dass führen ohne Konflikte möglich wäre. Ganz im Gegenteil: Konfliktfähigkeit, also die Bereitschaft, Auseinandersetzungen nicht aus dem Wege zu gehen, sondern sie offensiv zu suchen, Klarheit zu schaffen und Lösungen zu finden, ist eine der bedeutendsten Führungseigenschaften.

Aus eigener jahrelanger Führungsverantwortung weiß ich, dass das Engagement von Mitarbeitern dort endet, wo ihre fachlichen und persönlichen Grenzen erreicht scheinen. Führen heißt deshalb vor allem, Menschen zu fördern und herauszufordern, sie ihre Grenzen überschreiten und sich weiterzuentwickeln zu lassen.

Das geht nicht ohne Konflikte ab, denn Grenzen überschreiten erzeugt bei den meisten Menschen Ängste und Widerstände. Als gute Führungskraft sind Sie für Ihre Mitarbeiter verantwortlich - Trainer und Coach zugleich. Das erfordert viel Feingefühl, Menschenkenntnis und psychologisches Fingerspitzengefühl.

Da hilft es wenig, alle Mitarbeiter nach den gleichen Regeln zu beurteilen und zu behandeln. Jedem Menschen müssen Sie, abhängig von seinem persönlichen Entwicklungsstand, mit dem ihm entsprechenden Führungsstil begegnen und ihn zur nächsten Kompetenzstufe "führen".

Die Fachkraft, der es an kommunikativer Kompetenz und Verantwortungsgefühl mangelt, fordert einen straffen, autoritären Führungsstil. Klare Arbeitsschritte, Terminvorgaben und Kontrollen sind notwendig. Es gilt, diese Person zu zwischenmenschlichem Verständnis und Teamfähigkeit anzuleiten, um sie zu einer selbständigen Arbeitskraft zu entwickeln.



Der Autor

Michael Blochberger, Jahrgang '52, Studium Kommunikations-Design. Seit '77 als Unternehmer tätig, Geschäftsführer einer Kommunikationsagentur. Dreijährige Trainerausbildung bei Dr. Wolfgang Merz. Fortbildung in Gruppendynamik, Rhetorik, NLP sowie verschiedenen Methoden der Humanistischen Psychologie. Seit 1997 engagiert als Trainer, Berater und Coach. Spezialisiert auf die Themen Emotionale Intelligenz, Kommunikation, Team- und Persönlichkeitsentwicklung.

Der verantwortungsbewusste Mitarbeiter zeigt dagegen Verständnis und Kooperationsbereitschaft. Er benötigt nur klare Zielabsprachen und ein Zeitfenster, um eigenverantwortlich handeln zu können. Hier ist ein Führungsstil sinnvoll, der auf Vertrauen und Prinzipien aufbaut. Als gute Führungskraft werde ich Persönlichkeit und Charakter der Person fördern, um ihr die Chance zu geben, eine eigene Identität zu entwickeln.

Eine gereifte Persönlichkeit schließlich trägt Werte und Identität in sich selbst. Ist die Vision eines Unternehmens mit diesen Werten vereinbar, so führt sich diese Person eigenständig. Als guter Vorgesetzter lasse ich ihr die Freiheit, die Wege im Unternehmen eigenverantwortlich zu entwickeln. Im Idealfall mache ich mich in der Personalarbeit überflüssig und kann mich meinen eigentlichen Aufgaben widmen, tragfähige Zukunftsstrategien zu erarbeiten.

Wie wird man eine gute Führungskraft? Voraussetzung ist eine ureigene Fähigkeit zu Selbstkritik und persönlicher Entwicklungsbereitschaft. Da dieser Prozess Jahre und Jahrzehnte dauert, ist es banal, dieses komplexe Thema in oberflächlichen Empfehlungen abhandeln zu wollen. Jeder wird aufgrund seines Charakters und seiner Erfahrungen seinen eigenen Weg finden müssen. Aber Sie können grobe Fehler vermeiden.

**Punkt 1:** Seien Sie Vorbild! Fordern Sie von Ihren Mitarbeitern nichts, was Sie nicht von sich selbst fordern würden. Verstecken Sie sich nicht hinter Ihrer Position, sondern zeigen Sie sich als Teil des Teams. Nichts beeindruckt Mitarbeiter mehr, als wenn der Vorgesetzte kompetent, engagiert und offen ist. Und wenn Ihnen einmal ein Fehler unterlaufen ist, geben Sie es ruhig zu. Als Führungskraft sind Sie auch Vorbild für ein selbstbewusstes, ehrliches Miteinander.

**Punkt 2:** Fordern Sie nicht nur - fördern Sie Ihre Mitarbeiter auch! Entwickeln Sie eine Kultur, in der jeder für seine Leistung nicht nur Geld sondern auch persönliche Entwicklungschancen erhält. Haben Sie keine Angst vor der persönlichen Beurteilung Ihrer Mitarbeiter. Erst durch konstruktive Feedbacks in regelmäßigen Personalgesprächen können Ihre Mitarbeiter ihr Eigenbild relativieren und sich selbstkritisch zu hinterfragen lernen. Bieten Sie Weiterbildungsmaßnahmen an und vereinbaren Sie gemeinsam die Ziele in der persönlichen Entwicklung.

Aber: Wenn trotz all Ihrer Bemühungen ein Mitarbeiter keine Bereitschaft zur Entwicklung und Motivation zeigt oder sich in diese Kultur der Selbstverantwortung nicht integrieren möchte, sollten Sie sich rechtzeitig überlegen, ob diese Person überhaupt in Ihr Team passt. Sie dürfen sich nicht scheuen, daraus die Konsequenzen zu ziehen, denn nichts schadet der Autorität einer Führungskraft mehr als das eigene inkonsequente Verhalten. Eine einzige Person kann mit einer destruktiven Einstellung den guten Willen eines ganzen Teams zerstören und die gemeinsame Sache gefährden.