

# **Der Einfluss der „Emotionalen Intelligenz“ auf das moderne Führungsverhalten**

## **1. Geschichte des Begriffs der „Emotionalen Intelligenz“**

### **a) Einleitung**

Der Begriff der „Emotionalen Intelligenz“ ist seit Jahren zu einem geflügelten Wort geworden. Er wurde immer mehr inflationär gebraucht, und alle verstanden bald etwas anderes darunter. Man kann sich nicht des unangenehmen Gefühls erwehren, dass man den Begriff langsam als Modewort gebraucht, um sich irgendwie interessant zu machen. Ich denke, dieses Verhalten ist ein Zeichen der Zeit. Im Folgenden möchte ich das Konzept der „Emotionalen Intelligenz“ genau beschreiben, um eine fundierte Diskussionsgrundlage zur Verfügung zu haben.

1997 machte der Wissenschaftsjournalist und Psychologe Daniel Goleman in seinem Bestseller „Emotionale Intelligenz“ diesen Begriff populär. Er hatte als kreativer Herausgeber der Zeitung „Psychologie Heute“ die Entwicklungen der wissenschaftlichen Psychologie genau verfolgt und bemerkt, dass sich vor allem ein Wissenszweig, die Erforschung der Emotionen, rasant entwickelte. Dabei wurde ihm die gesellschaftliche Bedeutung dieser Forschungsergebnisse immer klarer. So nahm er sich die lohnende Aufgabe vor, diese Forschungsergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen. Somit ist klar, dass sein Buch reinen wissenschaftlichen Kriterien nicht standhält, sondern es wird wissenschaftlich erforshtes Wissen auf verständliche Weise erläutert. Dennoch eignet sich das Konzept der „Emotionalen Intelligenz“, wie es Goleman formulierte, genial, in der Praxis angewandt zu werden. Verschiedene Wissenschaftler machen verständlicherweise Goleman den Vorwurf, sich auf Kosten der seriösen Wissenschaftler profiliert zu haben. Verschiedene Begriffe, vor allem der der „Emotionalen Intelligenz“, hat Goleman von Vorläufern respektlos übernommen, und nun werden sie ihm als Erfinder zugeschrieben. Andere haben die Arbeit, Goleman hat den Lohn.

## **b) Die wissenschaftlichen Wurzeln von Daniel Goleman**

Ich möchte zunächst die wissenschaftlichen Wurzeln beschreiben, die es Daniel Goleman überhaupt ermöglichten, sein Konzept der EI (Abkürzung für „Emotionale Intelligenz“) zu entwickeln. Besonders wichtig sind dabei die Intelligenzforschung und die Forschungen in der Neurobiologie. Bei der Hirnforschung wurde das Augenmerk der wissenschaftlichen Untersuchungen immer mehr auf die Funktionsweise der Emotionen gelegt.

- **Intelligenzforschung:**

Am Anfang des 20. Jahrhunderts wurde in der Psychologie intensiv die Intelligenz des Menschen erforscht. Dabei entwickelte man psychometrische Tests, die in der Lage sein sollten, die Intelligenz zu messen. Man ging davon aus, dass verschiedene Einflussfaktoren in ihrer Gesamtheit ein Abbild der Intelligenz darstellen können. Besonders hat man die Einflüsse der Sprache und des Rechnens auf ein Intelligenzkonstrukt als prioritär erachtet. Praktische Fähigkeiten wurden eher gering geschätzt. So unterschied man eine praktische und eine kognitive, geistige Intelligenz, die auch von ihrer gesellschaftlichen Bewertung her höher eingeschätzt wurde. Der intellektuell denkende Mensch war wertvoller und angesehener als der praktisch, handwerklich begabte Mensch. Der mit den Händen arbeitende Mensch war dumm, der gebildete, geistig arbeitende Mensch war intelligent, gescheit. Diese Intelligenzforschung hatte, wie man leicht sehen kann, auch eine gesellschaftliche Konsequenz. Der intellektuelle Mensch stand in der gesellschaftlichen Werteskala oben, der arbeitende unten. Der Intelligenztest wurde immer mehr zum Selektionsinstrument für gesellschaftlichen Erfolg. Diese Wertvorstellung war auch die Hauptmotivation dafür, möglichst allen Schichten den Zugang zur Bildung zu öffnen.

Immer mehr Wissenschaftler aber begannen diese klassische Vorstellung von Intelligenz zu hinterfragen. Man stellte fest, dass man mit der Festlegung der Intelligenz auf sprachliche und mathematische Fähigkeiten, dem Menschen nicht mehr gerecht wurde. So wurde immer mehr Kritik geäußert an der Tatsache, dass man feststellte, dass schlechte schulische Leistungen bei Kindern nicht unbedingt mit einem niedrigen Intelligenzquotienten korrelieren, in einem Zusammenhang stehen müssten. Die Schicksale von Kindern, die an dieser Intelligenzschwelle scheiterten und erst später dann durch Eigenleistung und spätere Entwicklung ihren

Stempel der Dummheit wieder wettmachen konnten, gehen in die Tausende. Aber auch die Wissenschaftler selbst wurden mit diesem Konzept der Intelligenz immer unzufriedener. Der Kognitionspsychologe **Howard Gardner** veröffentlichte erstmals 1985 ein theoretisches Modell der **Multiplen Intelligenzen**. Darin wehrt er sich entschieden gegen einen Begriff von Intelligenz im Sinne einer einzigen Eigenschaft des menschlichen Geistes. Ausgehend von einem **Verständnis der Intelligenz als Problemlösungsfähigkeit**, macht Gardner verschiedene Bereiche menschlicher Fähigkeiten aus, die er gleichwertig und relativ unabhängig voneinander ansieht und sie deshalb in diesem Sinne als „eigenständige Intelligenzen“ (Gardner, 1985) bezeichnet. Zu diesen zählen die so genannten „personalen Intelligenzen“ mit zwei Ausprägungen: Die „**intrapersonale Intelligenz**“ **zeichnet sich durch den Zugang zum eigenen Gefühl aus. Bei der „interpersonalen Intelligenz“ geht es um die Fähigkeit, andere Menschen in ihren Stimmungen, Temperamenten, Motiven und Absichten entsprechend wahr zu nehmen und darauf angemessen zu reagieren.** Gardner meint, dass sich im Laufe der Entwicklung diese beiden Dimensionen praktischer, personaler Intelligenz zu einer ganzen Einheit verschmelzen sollten. Gardner meint, dass die praktische, personale Intelligenz von der Bewertung her nicht höher stehen sollte, als reine kognitive Intelligenz, sondern ihm ging es lediglich darum, den Intelligenzbegriff zu differenzieren und für ein breiteres Verständnis von Intelligenz zu werben.

Der Begriff „Emotionale Intelligenz“ wurde erstmals von den Psychologen Salovey und Meyer (1990) benutzt. Sie entwickelten eine Form von intelligenten Rahmenbedingungen für eine Reihe von menschlichen Fertigkeiten, die eine Verarbeitung von affektiven Informationen erfordern. Für sie bedeutete die emotionale Intelligenz eine eigenständige kognitive Fähigkeit. Auch sie erweiterten den klassischen Intelligenzbegriff und **vertraten ein Verständnis von Intelligenz als eine zusammengesetzte oder globale Fähigkeit des Individuums, zweckvoll zu handeln, vernünftig zu denken und sich mit seiner Umgebung wirkungsvoll auseinander zu setzen.** Schon seit einiger Zeit unterteilten andere Autoren die Intelligenz in reine kognitive Fähigkeiten und soziale Kompetenzen. Salovey und Meyer betrachten die emotionale Intelligenz als Teilsystem der sozialen Intelligenz und teilen diese in drei verschiedene Funktionen auf.

- **Wahrnehmung und Artikulation von Gefühlen:** Es geht da darum, eigene Gefühle schnell und korrekt wahrzunehmen und angemessen darauf zu reagieren. In der Beziehung geht es darum, emotionale Reaktionen anderer zu erkennen und einfühlsam darauf zu reagieren.

- **Regulation eigener Gefühle:** Hier geht es darum, ob das Individuum fähig ist, seine emotionalen Stimmungen **selbst** zu regulieren. Vor allem ist diese Form der emotionalen Intelligenz wichtig, wenn ich bestimmte Ziele angehen will. Ich muss dann die Gefühle im Griff haben und diese Energie der Zielerfüllung zukommen lassen.
- **Die konkrete Anwendung von emotionaler Intelligenz:** Hier geht es darum, dass ich dank der emotionalen Intelligenz adaptive Lösungen von Lebensproblemen erreichen kann. Die Lösungsstrategien beruhen dann vorwiegend bei der Problemlösung auf der Basis von emotionaler Erfahrung. Die Möglichkeit, flexibel zu planen, kreativ zu denken, seine Aufmerksamkeit zu schärfen und höher motiviert zu handeln ist somit gegeben.

### c) Neurobiologie

Die Entdeckungen der Neurowissenschaften haben Goleman nachhaltig bei seinem Konzept der „Emotionalen Intelligenz“ beeinflusst. Die führenden Neurowissenschaftler Antonio Damasio und Josef Le Doux haben sich in den letzten zwanzig Jahren besonders mit der neurobiologischen Relevanz von Denken und Fühlen auseinandergesetzt. Beide erforschten die Frage, welche Funktionen Emotionen beim Verhalten des Menschen haben und wie Emotionen im Hirn funktionieren. Dabei hat Le Doux herausgefunden, dass das Hirn über zwei Wahrnehmungssysteme verfügt, ein emotionales und ein kognitives. Er bezeichnet diese Wahrnehmungssysteme auch als explizit für kognitiv und implizit für emotional. Dabei hat er herausgefunden, dass das emotionale Wahrnehmungssystem viel schneller aus Überlebensgründen funktioniert und das kognitive langsamer. Besonders im Zusammenhang mit Angstreaktionen hat Le Doux diesen Prozess der Wahrnehmung genau beschrieben. Die emotionale Reaktion der Angst ist eine Bewertung der Umwelt, ob wir uns in Gefahr bringen oder nicht. Die Emotion der Angst spüren wir nicht bewusst, sondern wir reagieren unbewusst spontan. Unser Körper reagiert automatisch auf die mögliche Gefahr, wir merken es nicht. Erst später überprüft der Verstand, was eigentlich los ist. Le Doux hat herausgefunden, dass Emotionen im limbischen System des Hirns gebildet werden. Dies ist eine Hirnformation, die im Innern des Hirns liegt. Der besondere Ort, wo sich vor allem Angst bildet ist die Amygdala (Mandelkern), ein Teilsystem des limbischen Systems. Le Doux hat aus diesen Entdeckungen gefolgert, dass die Emotionen unser Leben bestimmen und nicht der Verstand.

Man hat herausgefunden, dass die Nervenbahnen zum Kortex, den Arealen des Verstandes hundertmal dichter sind, als die neuronalen Verbindungen vom Verstand zum limbischen System. Man hat deshalb für dieses Phänomen den Begriff „die Macht der Gefühle“ geprägt.

Antonio Damasio hat herausgefunden, dass wir zwar mit primären, dispositiv angeborenen Grundemotionen zur Welt kommen, aber sich daraus je nach biographischer Geschichte emotionale Erlebnisstrukturen ausbilden, die für unser Gefühlsleben entscheidend sind. Damasio hat aufgezeigt, dass Gefühle gleichsam Repräsentationen körperlicher Erfahrungen sind, die gespeichert werden. Auch für ihn haben Emotionen einerseits einen bewertenden und andererseits einen motivationalen Charakter. Immer geht es bei der Bewertung in erster Linie um das Überleben des Organismus. Je nach Resultat der Bewertung wird unmittelbar das unbewusste Verhalten ausgelöst. Damasio hat sich intensiv mit dem Problem des Bewusstseins auseinandergesetzt. So meint er, dass vor allem die Empfindungsfähigkeit des Menschen unbedingt lebensnotwendig ist. Wenn der Mensch vor allem seine Gefühle bei sich und anderen nicht wahrnehmen und verstehen kann, dann ist er in seiner Lebensqualität erheblich eingeschränkt. Damasio hat diesen Zusammenhang eindrücklich an Patienten mit einem Hirntrauma, einer Verletzung, aufgezeigt.

Er meinte, **dass sich vor allem Emotionen über somatische Signale bei persönlichen Entscheidungen bemerkbar machen.** Ich kann somit nicht handeln, wenn ich meine emotionale Verfassung nicht erkenne. Man kann sagen, dass überlegtes Handeln nur möglich ist, wenn ich meine Gefühle wahrnehme, emotional gesteuertes Verhalten ist gefährlich, weil es irrational ist. Aus den wissenschaftlichen Befunden der Neurowissenschaften lassen sich klare Konsequenzen ableiten:

- Wir müssen uns von den klassischen Vorstellungen über Gefühle und ihre Bedeutung verabschieden. Wer seine Gefühle wahrnimmt ist nicht ein „Weichei“, sondern kann sich im Leben besser orientieren und seine Entscheidungen sind realitätsgerechter.
- Reine Ratio gibt es nicht mehr. Immer hat man den Verstand über die Gefühle gestellt und glaubte sogar, dass man mit Wille und besonders mit Gedanken seine Gefühle beherrschen kann.
- Emotionen sind die Grundlage unserer Existenz und letzten Endes die Basis jeden Bewusstseins.

#### d) **Entwicklungspsychologie**

Die Entwicklungspsychologie ist ein weiteres Forschungsgebiet, das sich in den letzten zwanzig Jahren enorm verändert hat. Dabei konnte man das Wissen über die frühe emotionale Entwicklung des Kleinkindes durch empirische Forschungen gewaltig vergrössern. Heute weiss man fast bis ins letzte Détail, wie der Mensch von Anfang an in der Beziehung zu seiner Mutter, der primären Bezugsperson, Strukturen des Selbst und des Geistes entwickelt. Dabei spielt das Erleben der Gefühle eine grosse Rolle. Damit wir die Gefühle so empfinden können, wie es Damasio in seinen neurowissenschaftlichen Befunden postuliert, muss das Kind von Anfang an die Möglichkeit bekommen, diese Gefühle auch als die seinigen wahrnehmen zu können, ansonsten die Entwicklung eines eigenen Selbst, einer Persönlichkeit stark beeinträchtigt ist. Die Ausbildung einer Identität und das Wissen, wer ich bin, sind ebenfalls mit der frühen emotionalen Entwicklung eng verknüpft. In der Beziehung zur Mutter wird dem Kleinkind das Empfinden seiner eigenen Gefühlswelt vermittelt – oder auch nicht. Man weiss heute, dass das Empfinden der Gefühle ohne Beziehungserfahrung nicht möglich ist. Die Entwicklung dieser Fähigkeit ist unbedingt wichtig. Wir kommen zwar mit der genetischen Anlage zur Welt, ob sich aber diese Anlage entwickelt, ist von der jeweiligen Beziehungserfahrung abhängig. Dies ist der gravierende Unterschied zur Kognition. Kognitives Wissen können wir jederzeit bilden, emotionales Wissen kann nur ausgebildet werden, wenn es von aussen gefördert wird. Von alleine geht gar nichts. Dass wir heute in einer emotional kalten Welt leben, hat mit gehörigen Entwicklungsdefiziten, mit emotionaler Verwahrlosung zu tun.

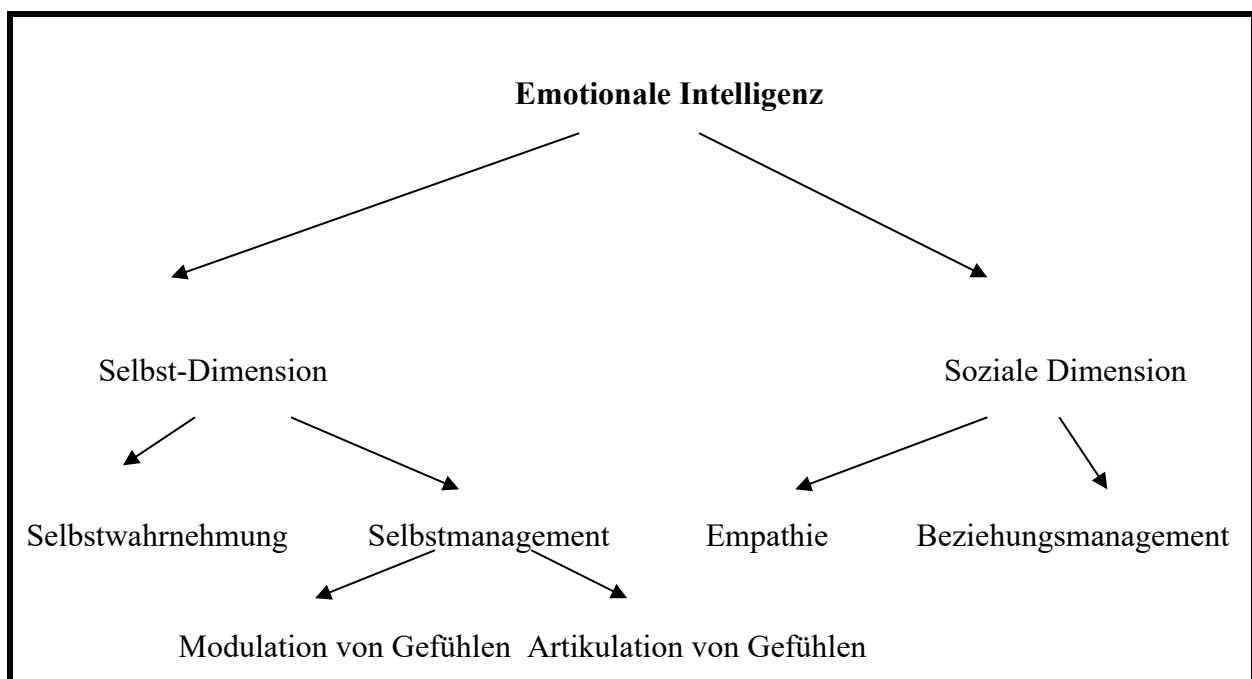
#### **2. Das Konzept der Emotionalen Intelligenz nach Goleman**

Goleman hat nun ein eigenes Konzept der EI entwickelt, das bei der Veröffentlichung grosse Resonanz erfahren hat. Golemans Verdienst besteht hier darin, dass er als Journalist wissenschaftliche Erkenntnisse, die bahnbrechend sind, aber einem breiteren Publikum nicht bekannt waren, verständlich dargestellt hat. So ist es abwegig, mit sturen wissenschaftlichen Kriterien seine Aussagen zu überprüfen. Dennoch haben seine Überlegungen eine Berechtigung, weil sie uns einen Zugang, den wir ohne eine solche vermittelnde Arbeit von Goleman nicht hätten, zu Wissen ermöglichen. Weiter ist seine Arbeit deshalb bedeutsam, weil sie wirklich auf fundierte wissenschaftliche Forschungsergebnisse zurückgreift.

Golemans Leistung ist weiterhin bedeutsam, weil seine Ausführungen wirklich dem Einzelnen die Möglichkeit geben, für sein praktisches Leben Anregungen zu erhalten, die es ihm ermöglichen, sicherer und geschickter die Problemstellungen unseres Alltages zu bewältigen. Im späteren Verlauf werde ich näher auf die gesellschaftliche Relevanz von Golemans Gedanken eingehen. **Vor allem wird uns dann interessieren, wie das Konzept der EI sich als emotionale Kommunikation im Führungsalltag anwenden lässt.**

### a) Überblick über das Konzept der EI

Goleman hat die oben beschriebenen wissenschaftlichen Einflüsse zu einem gesamthaften Konzept der emotionalen Intelligenz integriert. Das Besondere an diesem Konzept ist, dass hier aufgezeigt wird, wie jeder Einzelne in der Lage sein kann, sein emotionales Erleben eigenständig selber verstehen und erfassen kann, um realitätsgerechter handeln zu können. Dadurch wird es dem Individuum möglich, seine Handlungsoptionen durch eine entscheidende Informationsgewinnung wesentlich zu erweitern. Die Integration meines emotionalen Erlebens in mein Handeln erhöht die Chance, dass ich Entscheidungen, dass ich Wahrnehmungen und Handlungen optimal auf die Realität abstimmen kann. Die Anwendung der EI auf mein Handeln verändert meine Kommunikation nachhaltig. Ich verspüre in mir das Bedürfnis, mich und meine Umwelt adäquat wahrzunehmen. Ich merke, dass ich mehr wahrnehme als andere und ich mich in der komplexen Welt besser zurecht finde. Um dieses Ziel zu erreichen, muss ich bereit sein, althergebrachte Gewohnheiten und Meinungen kritisch zu hinterfragen und Neues zu lernen. Durch den Zugang zu seinem emotionalen Erleben entwickelt der Mensch ein eigenes Selbstkonzept. Er beginnt von sich und den anderen eine Vorstellung zu entwickeln. In dieser Vorstellung kann er sich selbst spüren und sich auch in der Beziehung zu anderen erleben. So hat Goleman in seinem Konzept zwei grundlegende emotionale Intelligenzdimensionen festgelegt: **Eine selbstbezogene und eine soziale Dimension.**





## b) Die EI der Selbst-Dimension

- **Selbstwahrnehmung: Selbstwahrnehmung – das Erkennen eines Gefühls, während es auftritt – ist die Grundlage der EI.**

Hier geht es um die von Damasio beschriebene Fähigkeit, **seine Gefühle zu empfinden**. Man muss sich das so vorstellen, dass man mit seinen relevanten Gefühlen online verbunden ist. Relevante Gefühle sind die Gefühle, die ich vor allem im Umgang mit meiner Umwelt bewusst erlebe. Die Selbstwahrnehmung meiner Gefühle ermöglicht das Verstehen meiner selbst erheblich. Habe ich keinen Zugang zu meinen Gefühle, bin ich ihnen ausgeliefert und habe letzten Endes auf mein Handeln keinen Einfluss. Mein Verhalten ist emotional gesteuert und die Chance, dass es irrational und schädlich für mich und die andern ist, ist sehr wahrscheinlich.

- **Selbstmanagement der eigenen Gefühle:** Wie wir bei Le Doux bereits erfahren haben, ist die „Macht der Gefühle“ eine biologische Tatsache. Gefühle können wir nicht beherrschen, sondern müssen ein verträgliches Management entwickeln. Wir müssen lernen, mit Gefühlen umzugehen und zu diesen eine Beziehung herzustellen.
  - **Modulation von Gefühlen:** Oft erleben wir Gefühle ungefiltert und in ihrer ureigenen Wucht. Solche Gefühle können Menschen bedrohen, und die Gefühle werden massiv durch Spaltung abgewehrt. Die Fähigkeit, durch Auseinandersetzung mit diesen Gefühlen deren Energie so abzuschwächen, dass wir sie zu unseren Gunsten handhaben können und sie integrieren können, ist eine konkrete Auswirkung von EI. Ich muss verstehen, womit diese Gefühle zu tun haben und muss diese in einen Kontext einordnen. Zum Beispiel kann ich eine grosse Wut verspüren. Es ist dann

von Vorteil, wenn ich diese Wut im gesamten Kontext eigenständig verstehen und einordnen kann. Ich kann nicht einfach allen Gefühlen freien Lauf lassen oder diese rigoros abwehren und so tun, wie wenn ich damit nichts zu tun habe. Wie schon in den Ausführungen über die neuen Erkenntnisse der Entwicklungspsychologie beschrieben, ist diese emotionale Fähigkeit nur lebbar, wenn ich schon früh in der primären (frühen) Beziehung zu meiner Bezugsperson mit Hilfe von aussen diese Fähigkeit entwickeln konnte. Hier geht es darum, ob dem Säugling in der Beziehung zur Mutter sein emotionales Erleben gespiegelt wird. Von alleine weiss er noch nicht, dass er überhaupt über ein emotionales Erleben verfügt. Durch die Reaktion von aussen auf sein emotionales Verhalten entwickelt der Säugling allmählich eine Vorstellung seines emotionalen Erlebens und erlebt allmählich seine Gefühle als zu ihm gehörig. Die Reaktion der Mutter auf die Gefühle des Säuglings bezeichnet man auch als **soziales Biofeedback**.

- **Artikulation von Gefühlen:** Hier geht es darum, dass ich, wie Damasio aufgezeigt hat, meine Gefühle in mein Handeln bewusst einfließen lasse. Ich kann nur realitätsgerecht handeln, wenn mein emotionales Erleben in meine Entscheidungen, in mein bewusstes Handeln eingewoben ist. Auch diesen Sachverhalt hat die Entwicklungspsychologie bestätigt. Mit dem Erwerb der Sprache lernt das Kind, sich zu artikulieren. Zuerst erlebt es Erfahrungen mit der Umwelt und die entsprechende emotionale Reaktion im Modus der Äquivalenz. Das Kind kann seine Gefühle nicht modulieren. Es kann nur entsprechend darauf reagieren. Das Kind ist zuerst gar nicht in der Lage, sich emotional mit seinen Erfahrungen von der Umwelt abzugrenzen. Es ist immer noch hilflos der Umwelt ausgeliefert. Da

das Kind aber nach Autonomie, nach Eigenständigkeit, strebt, muss es eigenständige emotionale Verarbeitungsstrukturen entwickeln, die es dem Kind und später dem Erwachsenen ermöglichen, gegenüber der Umwelt adäquat zu reagieren. Deshalb kommt der verbalen Beziehung zwischen dem Kind und seinen Bezugspersonen eine eminente Bedeutung zu. Im Spiel lernt das Kind, in seiner Vorstellung Gefühle zu modulieren und die für es richtige Reaktion gegenüber der Umwelt herauszufinden. **Hier werden in der Entwicklung die Grundlagen gelegt, mit seiner Umwelt kompetent zu kommunizieren.** Die Selbststrukturen emotionaler Intelligenz sind die Grundlage sozialer Kompetenz. Da weicht das Konzept von Goleman von den oben beschriebenen Intelligenzkonzepten eindeutig ab. Wie ich aufgezeigt habe, haben empirische Ergebnisse der Säuglingsforschung die kreativen und bisweilen spekulativen Gedanken von Goleman eindeutig bestätigt.

### c) Die EI der sozialen Dimension.

- **Empathie (Soziales Bewusstsein):** Hier geht es darum, wie ich die emotionale Befindlichkeit anderer Menschen wahrnehmen und erfassen kann. Nur wenn ich weiss, wie es bei mir emotional aussehen kann, wenn ich meine Gefühle empfinden kann, kann ich mir vorstellen, dass andere auch Gefühle haben. Auch da hilft uns die Entwicklungspsychologie zu verstehen, wie so etwas überhaupt möglich ist. Ich habe oben beschrieben, dass die Mutter durch ihr Verhalten dem Säugling sein emotionales Erleben vermittelt. Die Mutter muss aber zuerst verstehen, welche Gefühle der Säugling überhaupt artikuliert und demzufolge erlebt. Hier spielt das Phänomen des Mutterinstinktes eine grosse Rolle. Der Säugling erwirbt nicht nur ein Verständnis für sein eigenes emotionales Erleben, sondern er verankert in sich auch die Erfahrung, wie die

Mutter mit seinen Gefühlen umgegangen ist. Dies ist die Grundlage von Empathie. Weiter macht das Kleinkind die Erfahrung, dass es mit seiner Mutter Gefühle austauschen und vor allem gemeinsam erleben kann. Diese „emotionalen Erfahrungen“ des Kleinkindes sind die Grundlagen, andere Menschen einfühlsam wahrzunehmen. So können wir durch Empathie versteckte soziale Signale verstehen. Emotionale Befindlichkeiten und Anliegen werden uns auf diese Weise kommuniziert, und es ist für eine Beziehung von grossem Vorteil, wenn ich diese emotionale Sprache verstehe. Erst wenn ich diese Sprache verstehe, kann ich gezielt andere Menschen ansprechen. Besonders im weiteren Verlauf meiner Ausführungen wird in der emotionalen Kommunikation der Empathie eine herausragende Bedeutung zugeschrieben.

- **Beziehungsmanagement:** Wie Empathie als emotionale Intelligenz auf früher emotionaler Entwicklung beruht, ist die eigentliche soziale Kompetenz auch ein Produkt früher Entwicklung. Wie ich schon beschrieben habe, ist die Fähigkeit der Modulation sowie der Artikulation meiner eigenen Gefühle eine entwickelte psychische Selbststruktur. Werde ich mit Gefühlen anderer Menschen konfrontiert, kommt es öfters vor, dass ich deren Gefühle modulieren und in soziale Bahnen lenken muss. Auch da wende ich Erfahrungen an, die ich mit meinen primären Bezugspersonen gemacht habe. Ich verinnerliche, ich speichere (repräsentiere) meine Erfahrungen mit den sozialen Verhaltensweisen meiner Eltern. Auch diese emotional intelligenten sozialen Fähigkeiten werden später in ihren Konsequenzen für den Führungsalltag näher beschrieben. Diese sozialen Kompetenzen sind die Grundlage, ob ich reibungslos mit anderen zusammenarbeiten kann, ob ich in der Lage bin, ein Team zu bilden und es zu führen.

Am Schluss dieser Darstellung des Konzeptes der EI von Goleman möchte ich noch einige **Schlussbemerkungen** anfügen: Ich habe in meinen Ausführungen das Konzept von Goleman wesentlich erweitert. Als Goleman sein Buch geschrieben hatte, hatte er die neuen Forschungsergebnisse der Entwicklungspsychologie und der Neurowissenschaften noch nicht zur Verfügung. Auch wenn sein Konzept journalistisch ausgerichtet ist, stecken sehr viele kreative Gedanken darin, die sich lohnen, weiter ausgebaut zu werden. Sie sind so anregend, dass sie später wieder in wissenschaftliche Erkenntnisse eingebaut werden können. Ich habe

deshalb versucht, sein Konzept mit den neusten entwicklungspsychologischen Erkenntnissen zu verbinden. Emotionale Intelligenz ist heute nicht mehr eine journalistische Flause, mit der man nur berühmt werden kann, sondern wird ein Konzept für eine psychische mentale Struktur, die bereits in der frühen Kindheit angelegt wird und sich im Laufe der Biographie entwickelt. Wenn man diesen Zusammenhang konsequent weiterverfolgt, dann ist es klar, dass nicht jeder Mensch die ideale, geschweige denn hinreichend genügende Förderung bekommt. Die Anlage zur Entwicklung emotionaler Intelligenz haben wir alle, deshalb ist es, aufgrund der Plastizität (Formbarkeit) des menschlichen Gehirns, möglich, emotionale Defizite durch gezielte Erfahrungen zu kompensieren. Dabei werden die gleichen Beziehungserfahrungen vermittelt, wie damals in der Kindheit. Es versteht sich aber von selbst, dass man einen Erwachsenen nicht in den Zustand des Kleinkindes zurückversetzen kann. Man weiss heute jedoch, dass auch der Lerneffekt eines Erwachsenen enorm ist, wenn er in seinem emotionalen Erleben wahrgenommen wird. Man hat ein Training der Emotionalen Kompetenz entwickelt. (Ich werde in einem gesonderten Artikel dieses Training vorstellen.)

**Im Folgenden möchte ich diesen Aspekt besonders im Führungsalltag anwenden.** Ich kann nur meine Ziele erreichen und meine Mitarbeiter motivieren, wenn ich in der Lage bin, Verhaltensweisen meiner Mitarbeiter wahrzunehmen und dementsprechend zu intervenieren. Ich muss sachlich Kritik üben können, ich muss Konflikte ansprechen und diese lösen, ich muss Mitarbeiter für die Erreichung meiner Ziele motivieren und ein soziales Umfeld erarbeiten, wo bindende soziale Strukturen ein konstruktives Arbeiten ermöglichen.

### **3. Emotionale Führung, eine praktische Anwendung der EI im Führungsalltag.**

- **Resonante Führung**

Goleman hat Jahre später in seinem Buch „Emotionale Führung“ (2002) versucht, sein Konzept der EI auf die Führungsfunktionen in Unternehmungen anzuwenden. Er war sich natürlich bewusst, dass der Führungserfolg immer mehr von emotionalen und sozialen Einflussfaktoren abhängig wurde. Aus den oben beschriebenen Ausführungen wird klar, dass wir in Beziehungen in erster Linie emotional reagieren, erst dann schalten wir den Verstand ein. Für Goleman war klar, dass es bei einer effizienten Führung in erster Linie darauf ankam, die Gefühle der Mitarbeiter zu erreichen. Mit dem Begriff der emotionalen Führung meint er nicht, dass wir in Gefühlsduselei gegenüber den Mitarbeitern verfallen sollten, sondern er

stellt ein Führungsmodell vor, wo die Kommunikation beschrieben wird, wie die Gefühle der Mitarbeiter wahrgenommen und im positiven Sinne beeinflusst werden können. Im Folgenden werde ich diese emotionale Kommunikation näher beschreiben. Auch zeigt sich wieder, wie Goleman eine gute Nase entwickelt hatte, neue Entwicklungen in der wissenschaftlichen Psychologie voraus zu sehen. Die Entwicklungspsychologie hat anhand ihrer Säuglings – und Kleinkinderforschung die Gedanken von Goleman eindeutig belegt. In der frühen Phase unseres Lebens, wo wir uns noch nicht verbal austauschen können, ist die emotionale Kommunikation die wichtigste Art des Austausches innerhalb einer Beziehung. Die wichtigsten psychischen Basisstrukturen entwickelt der Mensch aufgrund emotionaler Erfahrung. Die Mutter steuert die Beziehungsprozesse mit ihrem Kind vorwiegend über emotionale Kommunikation. Das oben erwähnte soziale Biofeedback, die Spiegelung emotionaler Reaktionen des Säuglings, ist eine der primärsten Formen emotionaler Kommunikation. Dabei geht es darum, dass der Säugling sich wahrgenommen und vor allem geborgen fühlt. Die empathische Verhaltensweise der Mutter gibt dem Säugling zu verstehen, dass er sich vor der Reaktion der Mutter nicht fürchten muss. Er kann Angst verspüren und erlebt, dass seine Angst durch die richtige Reaktion der Mutter gemildert wird. Verstärkt die Mutter die bedrohlichen Gefühle des Säuglings durch ihr falsches Verhalten, zieht sich der Säugling zurück und passt sich an. Er wird passiv und vermeidet jegliche Artikulation von Gefühlen, weil er mit unangenehmen, bedrohlichen Reaktionen rechnen muss.

Diese frühen Muster emotionaler Kommunikation zwischen Mutter und Kind nahm Goleman in seiner These der emotional intelligenten Führung auf. Er unterscheidet zwischen dissonanter und resonanter Führung. Durch einen völligen Mangel an Einfühlungsvermögen löst der Manager bei seinen Mitarbeitern zuerst Frustration, dann Ablehnung und schliesslich sogar Hass und Wut aus.

Wenn Führungskräfte nicht die erforderliche Empathie aufbringen, oder die Emotionen ihrer Mitarbeiter nicht entschlüsseln können, **erzeugen sie Dissonanz** und **vermitteln Botschaften, die die Empfänger unnötig aufregen**. Der kollektive Disstress, der daraus entsteht, belastet die Gruppe und lenkt ihre Aufmerksamkeit auf die Zielerfüllung über Gebühr ab.

Wenn sich aber der Manager auf die Gefühle der Mitarbeiter einstellen und diese in eine positive Richtung lenken kann, sich mit seiner Kommunikation auf eigene Werte beziehen kann und sich so authentisch und überzeugend zeigen kann, dann erzeugt er **Resonanz**. Der Begriff **Resonanz** und **Dissonanz** sind Begriffe der Musikwissenschaft. Unter Resonanz versteht man die Verstärkung oder Verlängerung eines Klanges durch synchrone Schwingung. Goleman gebraucht diesen Begriff, um bildlich die positive Wirkung emotionaler Führung zu

beschreiben. So tritt die Synchronie, die Gleichzeitigkeit, der Schwingung bei Menschen auf, wenn sie untereinander emotional dieselbe Wellenlänge haben. Im Volksmund beschreibt man dieses Phänomen so, dass die Chemie untereinander stimmen muss. Wie schon in der Entwicklungspsychologie erwähnt, kann sich eine solche Stimmung nicht einfach so aus sich selbst entstehen. Sie muss von aussen bewirkt werden. Genau wie die Mutter beim Säugling, erzeugt die Führungskraft diese Synchronizität emotionaler Wellenlängen, eben Resonanz. Die Erzeugung von Resonanz ist die Grundlage jeder Teambildung. Sie erzeugt Bindung der Mitglieder untereinander und stärkt die Loyalität. Die Identifikation mit den Unternehmenszielen ist optimal.

Demgegenüber bedeutet der Begriff Dissonanz in der Musik, dass der Zusammenklang von Tönen als unharmonisch und deshalb als unangenehm empfunden wird. So bezeichnet Dissonanz in der zwischenmenschlichen Beziehung einen Mangel an Übereinstimmung. Die Dissonanz ist eine emotionale Reaktion, die durch mangelnde emotionale Kommunikation hervorgerufen wird. Erlebe ich in einer Beziehung emotional dissonante Gefühle, ruft das in mir verheerende Verhaltensreaktionen hervor, die durch weitere höchst negative Gefühle wie Wut, Angst, Apathie oder abgestumpfte Stille begleitet sind. Chaotische, irrationale und aggressive Verhaltensmuster sind die Regel. Oft können gravierende Konflikte entstehen, die immer mehr auf einen emotional äusserst negativ geprägten Kampf hinauslaufen können. Alle Beteiligten, besonders aber die Mitarbeiter, fühlen sich unnötig gestresst und emotional überlastet. Die unkontrollierten Verhaltensaussagen entsprechen den üblichen Stressbewältigungsmechanismen, Flucht oder Kampf. Oft aber können chronisch andauernde dissonante Belastungen bei den Mitarbeitern Resignation erzeugen, und die innere Kündigung ist perfekt.

Goleman stellt treffend fest:“ Dissonanz entmutigt die Menschen, laugt sie aus oder vertreibt sie. Dissonanz am Arbeitsplatz hat aber auch noch eine weitere Konsequenz: Menschen, die in einer vergifteten Atmosphäre arbeiten, nehmen dieses Gift nach Hause. Stresshormone, die während der Arbeit ausgeschüttet werden, bleiben noch Stunden nach Büroschluss im Körper. Dieser Umstand kann verheerende somatische Konsequenzen haben.“ (S.43, Goleman, Emotionale Führung, 2002)

Neben dem Mangel an Empathie können noch andere Verhaltensformen zu Dissonanz führen. So können auch Verhaltensweisen, die gut gemeint sind, zu Dissonanz führen. So wird unbewusst unerwünschtes Verhalten gefördert, und man merkt es nicht. Hier ist oft Unwissen und Mangel an Erfahrung der Grund, warum Dissonanz erzeugt wird. Verhält sich ein Chef destruktiv, schafft er ebenfalls ein dissonantes, unangenehmes Arbeitsumfeld. Genauso

gefährlich ist die Art der Kommunikation, die durch subtile Manipulation geprägt ist. Auch wenn dies verführerisch ist, die Quittung erhält man als dissonante Reaktionen der Mitarbeiter.

### ▪ **Die emotionale Kommunikation**

Nun haben wir die nötigen Grundlagen beieinander, um uns dem Thema der emotionalen Kommunikation zu widmen. Hier geht es vor allem darum, die emotionalen Einflussfaktoren heraus zu arbeiten, die einen Führungsalltag entscheidend prägen und mitbestimmen. Da unsere Wirtschaft heute vor allem im Dienstleistungssektor tätig ist, kommt der Kommunikation in der Führung eine herausragende Rolle zu. In mehreren Studien hat man herausgefunden, welches die emotional intelligenten Kompetenzen der erfolgreichen Führungskräfte sind:

- **Die Motivation, Ergebnisse zu erzielen:** Hier geht es darum, dass jemand sich durch Schwierigkeiten nicht davon abhalten lässt, sein Ziel konsequent zu verfolgen. Dabei muss man Durchhaltewillen zeigen und sich selbstbewusst durchsetzen. Konflikte schrecken einen nicht zurück.
- **Die Fähigkeit, die Initiative zu ergreifen:** Hier geht es darum, dass man proaktiv vorausschaut und bereit ist, der Situation entsprechend verantwortungsvoll zu handeln.
- **Kooperations- und Teamfähigkeit:** Ich muss bereit sein, gemeinsam Ziele zu erreichen. Ich muss erkennen, dass ich es alleine nicht schaffe, sondern dass ich auf andere Menschen angewiesen bin. Ich muss mein Ego zu Gunsten der Sache zurückstecken können.
- **Die Kompetenz, Teams zu führen:** Ich muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen. Ich verfüge über genügend Selbstbewusstsein, mich zu exponieren. Ich muss motivieren können und fähig sein, konkrete Vorstellungen meiner Vorgehensweise zu entwickeln.

Die oben beschriebenen Führungskompetenzen emotionaler Intelligenz kommen mittels emotionaler Kommunikation zum Ausdruck. Diese Führungskompetenzen beschreiben auch einen **Handlungsspielraum** emotionaler Führung. Die Kommunikation emotionaler Führung basiert auf den schon beschriebenen **vier Dimensionen der EI: Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement**. Von diesen



Dimensionen emotionaler Intelligenz leitet nun Goleman 18 Kommunikationsstrategien ab, die mehr oder weniger den Handlungsspielraum des Führungsalltages abdecken. Diese Kommunikationsstrategien werden in zwei Hauptgruppen, der persönlichen und sozialen Kompetenz, unterteilt. Diesen Hauptgruppen werden die Selbstdimensionen den persönlichen Kompetenzen zugeschrieben, das Beziehungsmanagement und das soziale Bewusstsein den sozialen Kompetenzen. Ich werde im Folgenden die emotionalen Kommunikationsstile der Reihe nach in der oben beschriebenen Zuordnung vorstellen und gleichzeitig kurz jede Kommunikationsstrategie in Bezug zum Führungsalltag beschreiben.

▪ **Selbstwahrnehmung:**

- **Emotionale Selbstwahrnehmung:** Man muss im Führungsalltag immer wieder wichtige Entscheidungen fällen. Wie oben beschrieben, sollte man sich bei Entscheidungsfindungen nicht von Emotionen alleine treiben lassen. Da Gefühle naturbedingt die wesentliche Einflussgrösse auf Entscheidungsprozesse sind, ist es besser, diese zu erkennen, als sie abzuspalten. Durch die Wahrnehmung der eigenen emotionalen Befindlichkeit schaffe ich mir die Möglichkeit, Entscheidungen überlegt zu fällen und mein Handeln optimal auf die realen Anforderungen abzustimmen.
- **Selbsteinschätzung:** Durch emotionale Selbstwahrnehmung kann ich mich realistisch einschätzen. So neige ich nicht zu unrealistischer Grandiosität, zu irrealen Minderwertigkeitsgefühlen, die meistens die Folge von Angstabwehr sind. Ich kenne meine Stärken und weiss, wo meine Grenzen sind. Kooperation, Sachlichkeit, Effizienz und zielorientiertes Arbeiten werden somit für mich selbstverständlich. Ich konzentriere mich auf die Sache und bin nicht dauernd mit der Abwehr von unangenehmen Gefühlen belastet und beschäftigt.
- **Selbstvertrauen:** Ich bin mir meines Wertes bewusst und weiss um meine Fähigkeiten. Ich habe die entscheidende Erfahrung gemacht, dass ich in mir ein Potenzial habe, das ich zur Lösung von Problemen ausschöpfen kann. Ich muss

mich nicht auf fremde Kosten profilieren, ich weiss, dass ich auch etwas kann. Problemstellungen machen mir keine Angst, sondern sie motivieren mich, mich durch deren Lösung weiter zu entwickeln.

▪ **Selbstmanagement:**

- **Emotionale Selbstkontrolle:** Hier geht es darum, dass ich meine Gefühle nicht unkontrolliert gegenüber meiner Umwelt ausagiere. Ich muss lernen, die Gefühle so zu managen, dass sie in Kommunikation verarbeitet werden. Ich muss für mein emotionales Erleben Worte finden. Ich lerne, meine Gefühle zu artikulieren. Es ist unbedingt wichtig, dass meine Worte nicht leer und nichts sagend wirken, sondern durch meine Gefühle entsprechend gefärbt sind. Aber sie sollen nicht ungefiltert auf andere Menschen niederprasseln. Die emotionale Kontrolle sollte man nicht als Unterdrückung der Gefühle verstehen, sondern als eine Struktur, die durch Bewusstwerden seiner eigenen Gefühlswelt gewachsen ist. **Das Wissen um meine Gefühle ermöglicht es mir, meine Gefühle erwachsen und adäquat zu artikulieren.**
  
- **Transparenz:** Hier geht es um meine Glaubwürdigkeit. Man weiss aus der Kommunikationsforschung, dass Glaubwürdigkeit von der Identität des Gesprochenen mit der damit verknüpften Emotion abhängig ist. Wenn ich jemandem mit einem aggressiven Unterton schmeichle, dann vermittele ich Irritation anstatt Glaubwürdigkeit. Meine Kommunikation als Führungsperson basiert in erster Linie auf den wahrgenommenen Werten von Aufrichtigkeit, Integrität und Vertrauenswürdigkeit. Schaffe ich es als Führungsperson, ehrlich, reif und verlässlich zu sein. Hier zeigen sich die Wirkungen emotionaler Kommunikation als Resonanz und Dissonanz.

- **Fähigkeit zur Adaptation:** Ich kann mich dann auf Veränderungen flexibel einlassen, wenn ich meiner Person sicher bin. Spalte ich meine Gefühle ab, dann bin ich von ihnen getrieben und beharre wider besseren Wissens auf meiner Position. Wenn ich meine Gefühle auf die jeweilige Umweltsituation kommunikativ abstimmen kann, kann ich mich auch umgekehrt auf die Veränderungen der Umwelt flexibel einstellen.
  - **Leistungsbereitschaft:** Werde ich durch die Abspaltung von Gefühlen nicht über Gebühr belastet und abgelenkt, habe ich genügend Energie, mich auf die Sache zu konzentrieren. Ich verspüre eine Leistungsbereitschaft, mich für die Lösung des Problems einzusetzen. Meine Leistungsmotivation ist optimal. Ich kämpfe nicht einen Kampf gegen mich, sondern kann meine Kraft für mein Tun einsetzen. Ich kann persönliche Ziele verfolgen und auch durchsetzen.
  - **Initiative:** Ich bin in der Lage, proaktiv meine Arbeit zu gestalten. Ich muss mich nicht aus Angst zurückziehen, sondern bringe mich ein. Auch da bin ich sachbezogen und nicht neurotisch. Meine Bereitschaft zu handeln ist optimal, und ich nehme Gelegenheiten als Chancen wahr und nicht als persönliche Gefahr.
  - **Konstruktive Lebenseinstellung:** Ich agiere lösungsorientiert. Ich muss meine Tätigkeit nicht als Überlebensübung betrachten und destruktiv handeln, sondern mir liegt die Lösung am Herzen.
- **Soziales Bewusstsein:**
- **Empathie:** Indem ich mich in die emotionale Befindlichkeit anderer Menschen hineinversetzen kann, verstehe ich, wie es ihnen geht und kann ihre Sicht der Dinge besser nachvollziehen. Ich zeige durch Empathie ein aktives Interesse für ihre Anliegen. Dank Empathie handle ich nicht selbstbezogen, sondern vermittele den andern, dass sie in mein Handeln miteinbezogen sind. Weiter kann ich Empathie als Frühwarnsystem benutzen. Durch Empathie bin ich in

der Lage, nonverbale Informationen zu gewinnen und mögliche Konflikte schon im Ansatz zu erahnen. Informationen, die durch Empathie gewonnen werden, ermöglichen mir im Führungsalltag eine Gesamtsichtweise, die unter Umständen existenziell überlebensnotwendig sein kann.

- **Organisationsbewusstsein:** Ich erkenne die Dynamik einer Organisation. Ich realisiere, wie eine Organisation strukturiert ist. Ich halte mich nicht nur an das geschriebene Organigramm, sondern für mich stellt eine Organisation ein soziales System dar, das durch Interessengruppen und Entscheidungsnetzwerke charakterisiert ist. Weiter erkenne ich ungeschriebene Regeln einer Organisation. Mir ist die Organisation in ihrer Dynamik nicht fremd sondern vertraut. Ich darf nicht abgehoben, sondern muss als integriertes Mitglied innerhalb der Organisation agieren.
  
- **Bedürfnisse der andern erkennen:** Ich muss unbedingt Bedürfnisse von Mitarbeitern und Kunden erkennen. Auch da vermittele ich meinen Mitmenschen, dass sie in mein Denken und Handeln miteinbezogen sind. Diese emotionale Fähigkeit ist vor allem in einer Dienstleistungsgesellschaft überlebenswichtig. Auch da agiere ich nicht isoliert vom System, sondern als integriertes Mitglied, das mit seiner Umwelt vernetzt ist.
  
- **Beziehungsmanagement:**
  - **Zielorientierte Führung:** Nur durch eine überzeugende Vorstellung seiner Vorgehensweise kann man lenken und motivieren. Meine Konzeption der Zielerfüllung muss durchdacht und für die anderen nachvollziehbar sein. Dies ist eine der wichtigsten Managementeigenschaften. Hier geht es auch darum, ob der Manager fähig ist, seine Zielvorstellungen konzeptionell zu

organisieren. Es hat sich heute leider zu oft der pseudodemokratische Moderationsstil als Führungsstil etabliert, wo Konzepte diffus durchdacht sind und niemand weiss, wer eigentlich für das Ganze die Verantwortung trägt.

- **Einfluss:** Ich muss über Methoden verfügen, wie ich mit meinen Vorstellungen überzeugen und wie ich mich durchsetzen kann. Ich muss mir Autorität verschaffen. Hier geht es darum, dass ich mir das, was ich sage, vorher gründlich überlege. Nur wenn ich meine Kommunikation vorher genau durchgespielt habe, mögliche Szenarien antizipiert habe und mir meiner Sache sicher bin, kann ich reden. Ich bin überzeugend und klar, so dass ich keine Angst um meine Autorität haben muss.
  
- **Kritik:** Ich muss durch sachliche Kritik die Entwicklung meiner Mitarbeiter fördern. Kritik, die in persönliche Angriffe ausartet, erzeugt Dissonanz und ist destruktiv. Feedback und Anleitung sind die konstruktive Kommunikation, um Mitarbeiter zu motivieren. Es ist gar nicht so einfach, eine sachliche Ebene beizubehalten.
  
- **Aktivität:** Führungsverantwortung äussert sich besonders darin, wenn Innovationen anstehen und Veränderungen eingeleitet werden müssen. Das Beziehungsmanagement besteht hier darin, Veränderungen zu initiieren, zu managen und zu lenken. Der Manager muss **eigenständig** vorausschauen und Massnahmen ergreifen.
  
- **Konfliktmanagement:** Man muss Konflikte erkennen und diese im Sinne der Gruppe so lösen, dass eine zielorientierte Aufgabe erledigt werden kann. Dabei muss ich mich als Manager klar abgrenzen können, damit ich den Konflikt wahrnehmen und analysieren kann. Ich muss mir eine genaue Vorstellung meiner Konfliktlösungsstrategie überlegen. Verdränge ich den Konflikt erzeuge ich auch da wieder Dissonanz, und meine Zielerfüllung ist gefährdet.

**Teamwork:** Man muss unter den Mitarbeitern emotionale Bindungen herstellen. Bindungen fördern die Kohärenz (den Zusammenhalt) einer Gruppe. Es entsteht ein Netz von Beziehungen, die aufgebaut werden müssen und aufrechterhalten werden müssen. Eine Organisation ist ein soziales Netz, das organisiert werden kann oder einer unkontrollierten, informellen Eigendynamik überlassen werden kann.

Hier geht es um die „Gruppenkultur“. Der Teamgeist und das Zusammengehörigkeitsgefühl werden durch diese Fähigkeit gefördert. Ich muss mich stets darum bemühen, den Teamgeist zu festigen und alles unternehmen, die Gruppenkultur zu pflegen.

### **Kommentar zu den Strategien:**

- Es ist klar, dass die obige Darstellung gewöhnungsbedürftig ist, denn man hat diese Begriffe nie im Zusammenhang mit EI gesehen. Weiter muss man sich in eine bisweilen neue kommunikative Haltung den Mitarbeitern gegenüber begeben. Durch Studien hat man herausgefunden, dass diese emotionalen Kommunikationsstrategien am ehesten Resonanz bei den Mitarbeitern erzeugen.
- Zuerst wird man sich sicher fragen, worin die Kommunikation eigentlich bei den ersten Bereichen persönlicher Kompetenz besteht. Hier geht es um eine Kommunikation, die in unserem Innern stattfindet. Wir müssen uns quasi selbst sortieren lernen, bevor wir sozial agieren können.
- Wir haben eine nach innen und aussen gerichtete emotionale Kommunikation. Zuerst sind wir selbst der Ansprechpartner, dann sind es unsere Mitarbeiter. Soziales Handeln wird zuerst selbstständig von uns vorbereitet. Hier bekommt das Sprichwort „Zuerst Denken, dann Handeln“ seinen wirklichen Sinn. Denn wir können ja nicht mehr wirklich von Denken sprechen, wenn wir unser emotionales Erleben nicht in unseren Denkprozess mit einbeziehen.