



# Gefühle auf der Übungswiese

Für Berufserfolg und Lebensglück ist mehr nötig als rasche Auffassungsgabe. Forscher haben erkannt: Nur wer die eigenen Emotionen versteht und handhaben kann, kommt weiter.

VON ANGELA GATTERBURG

**E**s geschah während des zweiten Irak-Kriegs: Amerikanische Soldaten gingen auf eine Moschee zu, um den obersten Geistlichen der Stadt um Hilfe bei der Verteilung von Hilfsgütern zu bitten. Aber das Vorrücken der schwerbewaffneten Männer weckte Argwohn. Die Iraker vermuteten, ihr religiöses Oberhaupt solle verhaftet, vielleicht gar die Moschee zerstört werden.

Hunderte von zornigen Muslimen umzingelten die Soldaten, sie schrien und hoben die Fäuste, die Stimmung war extrem bedrohlich.

Dem Befehlshaber Christopher Hughes war klar, dass er schnell handeln musste, um die Situation zu entschärfen. Er griff zum Megaphon und gab Order: „Auf die Knie!“ Die Soldaten knieten sich mit einem Bein hin. Hughes ließ sie die Mündung der Waffen auf den Boden richten. Dann befahl er: „Lächeln!“

Augenblicklich entspannte sich die Situation. Viele der Muslime erwiderten das Lächeln. Hughes wies seine Männer an, sich langsam – unentwegt lächelnd – zurückzuziehen, und einige der Iraker klopfen den Soldaten anerkennend auf die Schulter.

Das intuitiv richtige Verhalten des Offiziers ist für den Harvard-Psychologen Daniel Goleman ein bemerkenswertes Beispiel für soziale Kompetenz. Goleman, der seit Jahrzehnten die Grundlagen klugen Handelns erforscht, wurde im Jahr 1995 berühmt durch sein Buch „EQ: Emotionale Intelligenz“. Nicht der Verstand, sondern unsere Gefühlsklugheit, so Goleman, sei wesentlich für beruflichen Erfolg, Liebesglück, ein gelingendes Leben.

In kurzer Zeit war das Buch zum Weltbestseller avanciert. Offenbar fühlten sich viele Leser erleichtert und ver-

FOTOS: CNN



## SOZIALE KOMPETENZ

Szenenfolge aus dem Irak-Krieg:  
In einer bedrohlichen Situation  
in Nadschaf 2003 sorgten  
US-Soldaten mit einfachen  
Gesten wie Niederknien und  
Lächeln für Entspannung.

glichen sich fortan mit anderen nach dem Motto: „Er ist blitzgescheit, aber leider ein emotionaler Trottel. Ich hingegen habe vielleicht nicht den höchsten IQ, dafür aber einen ausgeprägten EQ.“

Aber hatte Goleman wirklich rundweg „Weniger Hirn, mehr Bauch“ gepredigt?

Was Goleman unter emotionaler Intelligenz versteht, ist eine ziemlich komplexe Angelegenheit. Ein hoher EQ drückt laut Goleman das Maß an Fähigkeit aus, „unsere eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen, uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns selbst und in unseren Beziehungen umzugehen“.

Klingt simpel, ist es aber nicht.

Die meisten Menschen überschätzen ihre emotionale Intelligenz. Sie lassen dabei außer Acht, was laut Goleman dazugehört, etwa ein konstant waches Selbst-Bewusstsein, die Fähigkeit, die eigenen Gefühle im Zaum zu halten, sowie ein umfängliches Wissen darüber, wie menschliche Beziehungen funktionieren.

Der EQ ist also eine andere Art von Klugheit. Wer Stimmungen und Gefühle

wie Angst, Depression oder Wut wirkungsvoll steuern kann und den Launen seines Unbewussten nicht einfach ausgeliefert ist, kommt offenbar auch gut mit seinen Mitmenschen aus.

Vor vier Jahren schob Goleman ein Buch über soziale Intelligenz und die Kunst des Miteinanders nach, das den Bestseller fortschrieb. Soziale Kompetenz, sagte Goleman in einem SPIEGEL-Interview, umfasse Empathie, Intuition und den Impuls zu tätigem Mitgefühl.

**Dabei müssten Kopf und Bauch kooperieren.** Denn bei einer Begegnung mit anderen Menschen, erläutert Goleman, zeige sich zunächst „soziale Aufmerksamkeit, das heißt, ich erfasse die Welt emotional und verstehe sie“. Hinzu komme „die spontane Einfühlung in die Gefühlswelt des anderen“. Die kognitive Ebene schließlich gebe „ein mehr intellektuelles Verständnis davon, wie die soziale Welt funktioniert, also das Wissen um angemessenes Verhalten“. Um effektiv handeln zu können, müsse das Gehirn beide Ebenen zusammenführen.

Auch der Göttinger Gehirnforscher Gerald Hüther unterstreicht: „Wir sind beides, Gefühls- und Verstandeswesen. Jede Erfahrung hat einen kognitiven Anteil: Was habe ich erlebt? Und einen emotionalen Anteil: Wie ist es mir dabei gegangen? Die Summe der Erfahrungen, die ein Mensch macht, formt sich im Laufe der Zeit in ihm zu dem, was ich Haltung nenne.“

Alle Menschen haben Gefühle; wie sie damit umgehen, hängt allerdings nicht nur von ihrer Persönlichkeit und ihrer Erziehung ab, sondern auch vom Wertesystem ihres Kulturkreises. Andere „das Gesicht wahren zu lassen“ etwa ist in vielen Kulturen wesentlich, aber keineswegs überall.

„Jeder kann wütend werden – das ist leicht. Aber wütend auf den Richtigen zu sein, im richtigen Maß, zur richtigen Zeit, zum richtigen Zweck und auf die richtige Art – das ist schwer“, fand bereits der antike Denker Aristoteles.

Sein Lehrer Platon verglich das Gehirn mit einer Kutsche, vor die ein gehorsames weißes und ein unberechen-



## EMOTIONALE HALTUNG

Durch demonstrative Zuwendung überzeugten die GIs die argwöhnischen Iraker von ihrer friedlichen Absicht.

bares schwarzes Pferd gespannt sind, die Gefühle. Als Wagenlenker müht sich die menschliche Vernunft, die Pferde in Zaum zu halten.

„Vereinfacht gesagt, findet in jedem Gehirn ständig ein Tauziehen statt zwischen Gefühlen, Unbewusstem und der Vernunft des präfrontalen Cortex, eines Teils des Stirnhirns“, erläutert Jonah Lehrer, Autor des Buchs „Wie wir entscheiden“. „Die verschiedenen Hirnregionen liefern sich einen kontinuierlichen Wettbewerb um unsere Aufmerksamkeit.“

Wie wichtig diese Vorgänge sind, zeigt sich, wenn sie ausfallen. Eine kleine Region namens Mandelkern, auch Amygdala genannt, ist im Hirn der Spezialist für emotionale Angelegenheiten. Wird er vom übrigen Gehirn abgetrennt, kommt es zur Unfähigkeit, die emotionale Bedeutung von Ereignissen zu erfassen. Experten sprechen dann von Affektblindheit.

Menschen mit einer Schädigung des Mandelkerns haben oft Probleme, sich zu entscheiden, egal ob es um wesentliche oder belanglose Dinge geht. Sie marschieren teilnahmslos durchs Leben, seltsam unberührt von Menschen und Situationen. Die große Mehrheit dagegen versucht eher, mit ihrem starken Gefühlsempfinden klarzukommen.

**Emotionale Haltungen und Muster** werden schon in der Kindheit geprägt – frühes Training läge also nahe. Viele Eltern möchten ihre Sprösslinge fit machen für die Leistungsgesellschaft, dabei sollen sie aber, bitte schön, keine kleinen Monster werden, sondern einfühlsam, sozial, emotional intelligent eben. Nur, wie kann das gelingen?

Die Frankfurter Bildungsforscherin Donata Elschenbroich glaubt, dass es für Kinder anstrengend ist, „diese ständigen Blicke auf sich zu spüren, diese gutgemeinten, aber auch sehr erwartungsvollen Blicke“.

Wenn in einer Familie Streitereien, Spannungen oder gar Erschütterungen auftreten, bleibt das nicht ohne Folgen auf das Kind. Elschenbroich: „Wir wissen inzwischen, dass Kummer und Angst gedächtnisschädigend sind. Schon acht Monate alte Kinder reagieren mit einer höheren Kortisol-Ausschüttung, wenn die Bezugsperson halb abgewandt sitzt, wenn sie auf dem Sprung ist.“

So ist denn auch die Qualität der Eltern-Kind-Beziehung maßgeblich für die Qualität der schulischen Leistungen. Diese haben oft weniger mit den kognitiven Fähigkeiten des Kindes als mit dessen emotionaler Grundstruktur zu tun.

Es gebe Kinder, die trotz bester Begabung versagten, weil sie sozial und emotional überhaupt nicht zurechtkämen, sagt der Münchner Bindungsforscher Karl Heinz Brisch, Leiter der Abteilung für Pädiatrische Psychosomatik und Psychotherapie des Universitätskrankenhauses München.

Brisch wünscht sich deshalb eine Schule, die Pädagogik, sozial-emotionales Lernen und Psychotherapie verbindet und so nachzureichen versucht, was innerhalb der Familie fehlt. „Kinder, die von zu Hause keine sichere Bindung mitbringen“, so Brisch, könnten sich dadurch emotional stabilisieren und ihr volles Potential entfalten. Sie trainierten soziale Kompetenzen und arbeiteten emotionale Defizite auf.

Das ist offenbar auch notwendig. Denn emotionale Kompetenz hängt nach Ansicht der Forscher maßgeblich ab von der Qualität früher Bindungserfahrungen, die den Rest unseres Lebens prägen: Bindungen in der Kindheit wirken sich auf Hirnentwicklung, emotionale Entwicklung, seelische wie körperliche Gesundheit und die Beziehungsfähigkeit aus.

Vor allem die rechte Gehirnhälfte bleibt lebenslang geprägt von unseren frühen emotionalen Erfahrungen. „Sie ist verantwortlich für den unbewussten

Empfang der Gefühle anderer und für den Ausdruck und die Kommunikation unserer eigenen Gefühle – wichtige Funktionen also, um Beziehungen führen zu können“, sagt der kalifornische Psychoanalytiker Allan Schore.

In den USA gibt es das Fach „Sozial-emotionales Lernen“ bereits an Schulen. Im Unterricht wird soziale Intelligenz trainiert, von Selbstaufmerksamkeit bis hin zur Affektkontrolle und Empathie. Die Schüler lernen, ihre Gefühle zu beobachten; wenn sie verstehen, warum sie verletzt oder wütend sind, können sie besser mit diesen Gefühlen umgehen. Der Erfolg der Programme ist gut belegt: Die Kinder verbessern ihr Sozialverhalten und lernen engagierter.

Schon vom zweiten Lebensjahr an lässt sich soziale Kompetenz üben, glaubt die Münchner Erzieherin Stefanie Rosenblatt. Mit drei Kolleginnen trainiert sie im „Kinderkreis Sendling“, einem Kindergarten für Drei- bis Sechsjährige, Gefühle bei sich und anderen wahrzunehmen. Das funktioniert durch tägliches Üben – anhand von Geschichten, Rollenspielen, gemeinsamem Singen oder Ausflügen. Die Kinder erleben sich selbst, ihr Gegenüber und die gesamte Gruppe.

„Wir lassen nicht zu, dass jemand gehänselt wird“, sagt Erzieherin Rosenblatt, „Konflikte allerdings sollen die Kleinen möglichst allein lösen.“ Dabei üben sie, miteinander zu sprechen, dem anderen zuzuhören, ihn ausreden zu lassen. „Kinder müssen lernen, sich der Welt anzupassen, nicht umgekehrt.“

Wichtig für die Ausbildung emotionaler Kompetenz sei es, auf kindliche Gefühle einzugehen, ohne sie zu dramatisieren. Kinder, aber auch Eltern, betont die Erzieherin, müssten lernen, Ängste, Zorn oder Traurigkeit auch mal auszuhalten. Um nicht in negativen Gefühlen steckenzubleiben, erklärt Rosenblatt, gelte es, Ermutigung und Zuversicht zu entwickeln und Auswege zu finden.

**Die emotionale Widerstandskraft** steigern heißt also nicht nur fördern, sondern auch kontinuierlich fordern. „Wir legen Wert darauf, dass sich die Kinder in unterschiedlichsten Spielangeboten ausprobieren“, sagt Rosenblatt. Sonst würden manche drei Jahre lang nur toben oder mit Legosteinen spielen und nie erfahren, wie schön es sein kann, ein Mandala zu malen, einen Frosch zu beobachten oder mit anderen zu singen.

„Ein guter Kindergarten“, sagt Rosenblatt, „ist eine ideale Übungswiese für emotionale Intelligenz.“

Dass auch Erwachsene ihren EQ verbessern können, lässt sich an Führungskräften studieren. Empathie fehlt vor allem narzisstischen Persönlichkeiten. Sie können durchaus erfolgreich sein – aber Menschen arbeiten besser für Chefs, die sie schätzen. Unberechenbare Hierarchien, die nicht besonders beliebt sind, demotivieren ihre Mitarbeiter, machen sie lustlos und ängstlich.

Besser ist es, wenn der Vorgesetzte selbst emotionale Intelligenz propagiert. „Wenn Sie ein arroganter Idiot sind, dann verlassen Sie bitte das Unternehmen“, erklärte Rolf Schmidt-Holtz, der Chef von Sony Music, kürzlich bei einer Mitarbeiterversammlung in London. Er

## Vielen Spitzenkräften fehlt Empathie.

setzt auf Teamarbeit, selbstbezogene Ego-Darsteller mag er nicht. „Die reißen mit dem Hintern ein, was sie mit ihrem Grips aufgebaut haben.“

Gerade im Beruf zeigen sich bemerkenswerte Unterschiede, was emotionale Intelligenz angeht, sagt der Berliner Psychotherapeut und Trainer Michael Bried. Manche Führungskräfte seien sehr gut in der Lage, in heiklen Situationen den richtigen Ton zu treffen und ein positives Gefühlsecho von ihren Mitarbeitern zu erhalten, sagt Bried. „Andere verhalten sich emotional eher wie ein Elefant im Porzellanladen.“

Bried bietet an der TrainerSocietät Berlin Seminare zur Steigerung der emotionalen Intelligenz an, zu denen auch Firmen ihre Mitarbeiter schicken. Vor allem Männern, so Brieds Erfahrung, seien ihre Gefühle oft fremd. Sie verspürten emotionale Taubheit oder Erregungszustände, ohne damit angemessen umgehen zu können. Emotional intelligent sein „heißt zu wissen, was für einen selbst und für andere wichtig ist und dann das eigene Handeln entsprechend auszurichten“.

Er hat Menschen erlebt, die hochkomplexe Aufgaben meistern, mit ihrer Gefühlssphäre jedoch nicht klarkommen. Die Folge sind häufig psychosomatische Beschwerden, Schlafstörungen,

Burn-out und Beziehungskonflikte. Eine Frage des Psychologen lautet dann: „Wo leben Sie nicht im Einklang mit dem, was Ihnen wirklich wichtig ist?“

Nach Brieds Überzeugung lässt sich der Umgang mit den eigenen Gefühlen trainieren. Er vermittelt zunächst Grundlagen der Emotionspsychologie: Was sind Gefühle, wozu dienen sie, was passiert im Hirn? Bried: „Ich habe als Führungskraft eine Ausstrahlung. Sie zeigt entweder Entspannung, Gelassenheit, Zuversicht oder Druck und Anspannung. Das wirkt ansteckend. Mit dem einen Gefühlszustand verführe und inspiriere ich, mit dem anderen löse ich eher negative Emotionen aus – die Mitarbeiter spiegeln mir Druck und Anspannung zurück.“

**Emotionale Intelligenz** sei genauso anspruchsvoll wie kognitive Intelligenz. Es zeuge von einem hohen EQ, wenn man sich seines Handelns bewusst sei. Viele reagierten jedoch mechanisch, „in einer Art Autopilotenmodus“. Nach einem Training zeige sich häufig, „dass die Selbstaufmerksamkeit enorm zunimmt“.

Oft kämen Spitzenkräfte zu ihm, die, so Bried, in ihrer Arbeit sehr gut sind und „das auch von ihren Mitarbeitern erwarten, diese damit aber überfordern“. Sie könnten kommunizieren, aber es fehle an Empathie für die innere Welt des Kollegen. Dann komme es zu Konflikten. Die Unternehmen wünschten sich, dass die Spitzenleute „etwas beziehungsfähiger, etwas geschmeidiger“ werden.

Aber kann soziale Intelligenz nicht auch gefährlich werden? Ermöglicht sie nicht, Menschen zu verführen, sie zu manipulieren oder gar auszunutzen? Das sei dann eine Frage der Ethik, meint der Psychotherapeut. Nach seiner Erfahrung haben Menschen mit einem hohen EQ häufig klare Werte- und Moralvorstellungen und leben auch danach.

Allerdings genüge dies allein nicht. Schon Goleman beklagte, dass der Begriff „Emotionale Intelligenz“ häufig falsch verstanden werde. Viele glaubten, es bedeute, immer freundlich zu sein. „Stattdessen bedeutet es“, stellt Goleman klar, „manchmal brutal direkt zu sein, hart, bestimmt, keineswegs nett.“

Bried bekräftigt das. Privat wie beruflich gehe es oft darum, klare Grenzen zu setzen und nicht immer geduldig und lieb zu sein. „Weich zu Menschen, hart und entschieden in dem, was uns wirklich wichtig ist“, rät der Experte.