

Der „EQ“ und die „Emotionale Intelligenz“ sind in Mode. Spätestens seit der Bestsellerpublikation von Dave Golemann. Aber was ist denn nun *wirklich* dran? Also was wirkt? Der Volksmund hat – wie so oft – längst einen bodenständigen Begriff von Emotionaler Intelligenz und sagt von Naturtalenten „Der kann's mit allen“. Nun hat aber bereits Fredmund Malik in seinem zentralen Buch „Führen – Leisten – Leben“ richtig bemerkt, dass Naturtalente in aller Regel dünner gesät sind, als es in Organisationen nötig wäre. Und so stellt sich die Frage „**Wie lernt man Emotionale Intelligenz?**“

Ein **Trainingsprogramm in 3 Schritten** liefert folgende Definition von „Intelligenz“ als Fähigkeit,

- Informationen zu empfangen,
- Zusammenhänge zu erkennen und optimale Problemlösungen zu finden sowie
- brauchbar weiter zu vermitteln.

Es besteht aus folgenden drei Schritten.

Schritt 1: Emotional wahrnehmen

Das Erkennen von Emotionen ist eigentlich einfach, schon wegen der überschaubaren Menge an „Grundgefühlen“, wie Freude, Zuneigung, Angst, Ärger, Trauer und Ekel etc. Diese sind über Zeiten und Kulturen hinweg erstaunlich konstant und lassen sich spontan an Gesichtern ablesen. Die abendländische Kultur jedoch ist geprägt von einer einseitigen Wertschätzung des rationalen, kopfgesteuerten sachorientierten Denkens. Das zeigt auch der umgangssprachliche Gegensatz zwischen „Kopf- und Bauchmenschen“. Und gerade in der Arbeitswelt hat sich dieses stoische Ideal der Gefühlverneinung durchgesetzt.

Emotionale Intelligenz bedeutet nun hinter den „**emotionalen Wallungen**“ eines Menschen dessen **Werte und Ziele** zu erkennen und **anzuerkennen** und zwar zum Beispiel

- **bei Kunden**, die lautstark reklamieren oder hartnäckig Einwände bringen,
- **bei Kollegen und Mitarbeiter**, die in Sachdiskussionen „blockieren“,
- **oder bei sich selbst**, um zum Beispiel als Chef die Auswirkungen des eigenen 'miesigen' Charakters von den Mitarbeitern fernhalten und mit den eigenen Emotionen gut umzugehen.

Fazit: Nehmen Sie eigene und fremde Gefühle wahr und auch ernst – auch wenn's schwer fällt.

Schritt 2: Emotional denken

In der Arbeitswelt dominiert die Ergebnisorientierung. Emotional intelligent handelt, wer einkalkuliert, dass Worte und Handlungen immer emotionale Reaktionen der Zustimmung oder Ablehnung auslösen, und damit aktiv umgeht.

Da hilft es, die Formel **E(rfolg) = Q(ualität) x A(kzeptenz)** vor Augen zu haben.

Die gute Lösung gibt es nämlich nur, wenn man zwei Versuchungen widersteht:

- mit einer genialen Lösung allen anderen davonzugaloppieren oder
- sich mit der zweit- oder drittbesten Lösung zufrieden zu geben, nur weil alle bereits „im Boot sind“.

Letzteres ist in der familiären Kultur der Sparkassen besonders verbreitet.

Ebenso wichtig ist zu erkennen, was Mitarbeiter und Kunden bewegt und motiviert.

Beate Blieninger bezeichnet solche Emotionen deswegen als „Sieben Wichtel“. Denn **Sicherheit, Bequemlichkeit, Freude, Neugier, Selbstwertgefühl, Vorteilsstreben und Mitgefühl** sind Bedürfnisse nach denen alle Menschen streben und die deswegen **motivieren**.

Das **DISG-Modell** von John Geiger/Friedbert Gay, das Menschen mit dominanter, initiativer, gewissenhafter oder stetiger Prägung unterscheidet, **fördert Menschenkenntnis und Selbsterkenntnis**. Carmen Vilsmeier hat dieses Modell und seine praktischen Anwendung in ihren Büchern prägnant zusammengefasst – für „**Mehr Erfolg im Verkauf**“ (DSV, Art.-Nr. 303 102 010) und „**Mehr Erfolg als Führungskraft**“ (DSV, Art.-Nr. 303 103 010).

Solche Modelle bieten eine gute Orientierung, wenn man sich bewusst ist, dass Menschen sich nie beliebig manipulieren oder steuern lassen.

Fazit: Achten Sie darauf, wie Sie selbst und die anderen 'ticken', und beachten Sie das bei Ihren Lösungen – und zwar sowohl sachlich als auch emotional.

Schritt 3: Emotional kommunizieren

Wie bringt man aber seine Lösungen rüber? Besonders die genannten Bücher von Carmen Vilsmeier vermitteln hier viele hilfreiche Dos und Don'ts, zeigen wie man den Kundentyp erkennt und welche Gesprächsstrategien fruchten. Zwei wertvolle Zutaten für **emotionelle Intelligenz** sind Geduld und Humor. Beide helfen dabei, sich weniger zu ärgern und leichter Zugang zu Kunden und Kollegen zu finden. Franz von Sales hielt seine Ordensleute an: „Habe Geduld mit der ganzen Welt, aber vor allem mit Dir selbst“. Geduld ist gefragt, wenn Veränderungen anstehen, wenn Mitarbeiter sich nicht so schnell oder so bereitwillig entwickeln wie gewünscht, oder wenn Kunden kurzfristig den Lockvogelangebote der Mitwerber unterliegen. Humor braucht man besonders, wenn sich Menschen und Dinge eben nicht ändern lassen. Nicht umsonst spricht man vom Galgenhumor und ist ein Lächeln, die beste Art einem Menschen die Zähne zu zeigen. Humor befreit und Lachen kann entwaffnend sein.

Fazit: Reden Sie so, wie's der andere braucht und würzen Sie Ihre Rede mit Geduld und Humor.

Noch eine Übung zum Schluss

Sie ist inspiriert von folgendem Teresa von Avila zugeschriebenen Gebet:

Lieber Gott, lerne mich die Dinge zu ändern, die ich ändern kann,

1. Welche Dinge und Menschen können Sie ändern?

die Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,

2. Was können Sie gerade nicht ändern?

und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.

3. Stellen Sie Ihre Antworten immer mal wieder in Frage!

Nutzen Sie diese drei Schritte als regelmäßige Inventur und lassen Sie sich überraschen, wie Sie mit Geduld und Humor Ihre Kunden und Mitarbeiter leichter „**emotional mitnehmen**“.

Viel Spaß und Erfolg dabei!