

Travis Bradberry & Jean Greaves

EMOTIONALE INTELLIGENZ 2.0

Erhöhen Sie Ihre Sozialkompetenz und
verbessern Sie Ihre Kommunikation

Übersetzung aus dem Englischen von Christa Trautner-Suder

mvgverlag 

© 2018 des Titels »Emotionale Intelligenz 2.0« von Travis Bradberry (ISBN 978-3-86882-649-4) by mvg Verlag,
Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: www.mv-g.de

VORWORT

Es ist nicht die individuelle Ausbildung und nicht die Berufserfahrung. Auch nicht Wissen oder Intelligenz. Keiner dieser Faktoren eignet sich für eine zutreffende Voraussage über den Erfolg oder Misserfolg eines Menschen. Es geht um etwas völlig anderes, was unsere Gesellschaft jedoch nicht zu berücksichtigen scheint.

Täglich sehen wir am Arbeitsplatz, zu Hause, in der Kirche, in der Schule und in unserer Nachbarschaft Beispiele dafür. Wir beobachten, wie vermeintlich brillante und gut ausgebildete Menschen zu kämpfen haben, während andere mit weniger offensichtlichen Fähigkeiten oder Eigenschaften erfolgreich sind. Zu Recht fragen wir uns, warum das so ist.

Die Antwort hat praktisch immer mit der emotionalen Intelligenz zu tun. Während sie schwieriger zu erkennen und zu messen ist als der IQ oder die berufliche Erfahrung und nur sehr schwer auf einen Lebenslauf gesetzt werden kann, kann ihr Einfluss dennoch nicht geleugnet werden.

Ein Geheimnis ist sie inzwischen nicht mehr. Die Menschen sprechen bereits seit einiger Zeit über emotionale Intelligenz, sie waren aber bisher nicht in der Lage, sie sich zunutze zu machen. Denn letztlich konzentriert man seine Energie in unserer Gesellschaft vornehmlich auf das Streben nach Wissen, Erfahrung, Intelligenz und Ausbildung. Das wäre durchaus in Ordnung, wenn wir aufrichtig sagen könnten, dass wir unsere Emotionen und die Emotionen unserer Mitmenschen vollständig verstehen und nachvollziehen können, wie Emotionen unser Leben tagtäglich grundlegend beeinflussen.

Ich glaube, es gibt zwei Gründe für die Kluft zwischen dem theoretischen Wissen um emotionale Intelligenz und ihrer Anwendung in der Gesellschaft. Häufig wird emotionale Intelligenz als eine Form von Charisma oder Geselligkeit missverstanden. Zweitens wird sie nicht als etwas gesehen, was man verbessern kann. Entweder man hat sie, oder man hat sie nicht.

Genau aus diesem Grund ist das vorliegende Buch so hilfreich. Sobald wir verstehen, was emotionale Intelligenz tatsächlich ist und wie sie sich in unser Leben integrieren lässt, können wir anfangen, unserer Ausbildung, Erfahrung und Intelligenz zum Durchbruch zu verhelfen.

Ob Sie sich bereits seit Jahren mit emotionaler Intelligenz beschäftigen oder noch nichts darüber wissen, dieses Buch kann Ihr Denken über Erfolg drastisch verändern. Wer weiß, vielleicht werden Sie es sogar zweimal lesen wollen.

Patrick Lencioni

Autor von *Die 5 Dysfunktionen eines Teams*;

Präsident der Table Group

DER WEG

Die warme Sonne Kaliforniens begrüßte Butch Connor, als er aus seinem Transporter ausstieg und über den Sand des Salmon Creek Beach lief. Es war der erste Tag eines verlängerten Urlaubswochenendes und der perfekte Morgen, um sich sein Brett zu schnappen und zu surfen. Die meisten ortsansässigen Surfer hatten an diesem Vormittag dieselbe Idee, und nach etwa 30 Minuten beschloss Butch, die Menge hinter sich zu lassen. Mit langen, tiefen Paddelschlägen durchpflügte er das Wasser bis zu einem Strandabschnitt, wo er in Ruhe einige Wellen »fangen« konnte.

Als Butch etwa 40 Meter von den anderen Surfern entfernt war, setzte er sich auf sein Brett und schaukelte in den anrollenden Wogen auf und ab, während er auf eine Welle wartete, die ihn herausfordern würde. Und da kam sie auch schon, eine wunderschöne blaugrüne Welle mit brechendem Kamm näherte sich der Küste. Als Butch sich auf sein Brett legte, um sie mitzunehmen, hörte er hinter sich ein lautes Platschen. Butch warf einen Blick über seine rechte Schulter zurück und erstarrte vor Schreck beim Anblick einer etwa 35 Zentimeter langen grauen Rückenflosse, die in seine Richtung das Wasser teilte. Butchs Muskeln blockierten, und er lag voller Panik und nach Luft schnappend da. Er nahm seine Umgebung überdeutlich wahr; er konnte sein Herz hämmern hören, als er die Sonne beobachtete, die auf der feuchten Oberfläche der Flosse glänzte.

Die sich nähernde Welle richtete sich hoch auf und enthüllte in ihrer schimmernden, durchscheinenden Oberfläche Butchs schlimmsten Albtraum – einen massigen, großen Weißen Hai, der vom Maul bis zum Schwanz gute vier Meter maß. Vor Angst gelähmt, ließ Butch die Welle vorbeierollen und verpasste so einen schnellen Ritt an die sichere Küste. Es gab nur noch den Hai und

ihn. Dieser schwamm einen Halbkreis und näherte sich ihm nun vorn vorne. Der Hai glitt langsam an seine linke Seite. Butch war zu geschockt, um zu bemerken, dass sein linkes Bein gefährlich über den Rand des Surfbretts in das kalte Salzwasser baumelte. *Er ist etwa so groß wie mein Volkswagen*, dachte Butch, als sich die Rückenflosse näherte. Plötzlich spürte er das dringende Verlangen, den Arm auszustrecken und den Hai zu berühren. *Er wird mich ohnehin töten. Warum sollte ich ihn also nicht berühren?*

Der Hai gab ihm diese Chance nicht. Mit einem gewaltigen Schnappen seiner Kiefer stieß er seinen Kopf von unten gegen Butchs Bein. Es kam auf dem riesigen Kopf des Hais zu liegen, der sich aus

Die sich nähernde Welle richtete sich hoch auf und enthüllte in ihrer schimmernden, durchscheinenden Oberfläche Butchs schlimmsten Albtraum – einen massigen, großen Weißen Hai, der vom Maul bis zum Schwanz gute vier Meter maß.

dem Wasser hob, und Butch fiel auf der anderen Seite des Surfbretts in das trübe Wasser. Als er ins Wasser platschte, geriet der Hai in Raserei. Er wedelte mit dem Kopf manisch hin und her, während seine Kiefer auf- und zuschnappten. Er ließ das Wasser in alle Richtungen spritzen, während er um sich schlug. Butch war sich der Ironie bewusst, neben einer 1400 Kilo schweren Killermaschine zu schwimmen und dabei nur einen Kratzer abbekommen zu haben. Ihm war jedoch auch klar, dass dieses Raubtier der Spitzenklasse kaum erneut sein Ziel verfehlen würde.

Gedanken an Flucht und Überleben jagten ebenso rasch durch Butchs Gehirn wie wenige Augenblicke zuvor der Schrecken.

Der Hai hörte auf zu schnappen und umrundete Butch in engen Kreisen. Anstatt zurück auf sein Surfbrett zu klettern, schwamm Butch auf dem Bauch, wobei er die Arme über das Brett legte. Er drehte das Surfbrett immer wieder, während der Hai ihn umrundete, und nutzte es als provisorische Barriere zwischen sich und dem Menschenfresser. Butchs Angst verwandelte sich in Wut, während er darauf wartete, dass das Tier wieder zuschlagen würde. Der Hai näherte sich ihm erneut, und Butch entschied, es sei nun Zeit für einen Kampf. Er zielte mit der Spitze seines Surfbretts auf den sich

nähernden Hai. Als dieser den Kopf aus dem Wasser hob, um zuzubeißen, rammte Butch die Nase des Surfbretts in die Kiemenspalten des Tiers. Dieser Hieb führte dazu, dass der Hai erneut nervös um sich schlug. Butch kletterte auf sein Brett und schrie »Hai!« in Richtung der vielen anderen Surfer am Strand. Butchs Warnruf und der Anblick der Wasserturbulenzen um ihn herum veranlasste die Surfer, sich eiligst ans rettende Ufer zu begeben.

Butch paddelte, so schnell er konnte, aber der Hai stoppte ihn nach wenigen Metern. Er schnitt ihm den Weg zur Küste ab und begann erneut, ihn zu umrunden. Butch gelangte zu dem düsteren Schluss, dass seine Ausweichtaktiken das Unvermeidliche lediglich hinauszögerten, und wieder ergriff eine lähmende Angst von ihm Besitz. Zitternd lag er auf seinem Surfbrett, während der Hai ihn umrundete. Er nahm all seinen Willen zusammen, um die Spitze des Surfbretts auf den Hai zu richten, aber er war zu verängstigt, um wieder ins Wasser zu gehen und sein Brett als Barriere zu nutzen.

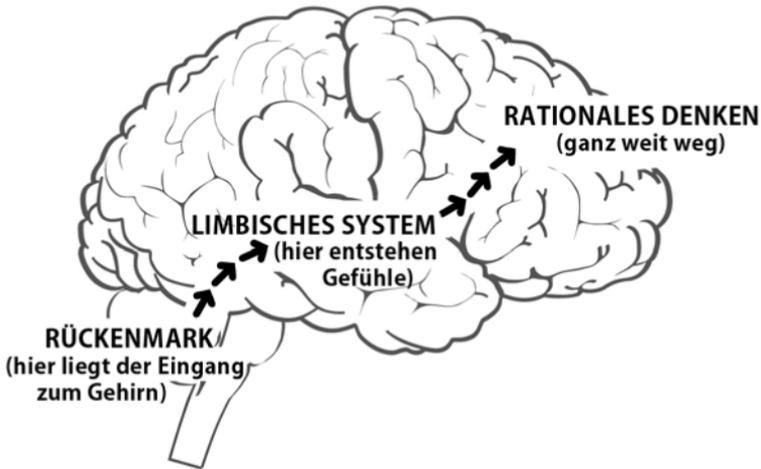
Butchs Gedanken rasten zwischen Grauen und Trauer hin und her. Er überlegte, was seine drei Kinder wohl ohne ihn tun würden und wie lange seine Freundin brauchen würde, um über seinen Tod hinwegzukommen. Er wollte leben und diesem Ungeheuer entkommen. Dazu musste er sich beruhigen. Butch war sicher, dass der Hai seine Angst spüren konnte wie ein tollwütiger Hund. Er *musste* sich zusammenreißen, weil die Angst den Hai zum Angriff motivierte. Zu seiner Überraschung gehorchte sein Körper. Das Zittern ließ nach, und das Blut kehrte in seine Arme und Beine zurück. Er fühlte sich stark. Er war bereit zu paddeln. Und er paddelte los, Richtung Strand. Ein gesunder Brandungsrückstrom sorgte dafür, dass seine Reise an den Strand nervenaufreibende fünf Minuten Paddeln bedeutete, mit dem Gefühl, dass der Hai irgendwo hinter ihm war und jederzeit zuschlagen konnte. Als Butch den Strand erreichte, wartete eine ehrfürchtige Gruppe von Surfern und anderen Strandbesuchern auf ihn. Die Surfer dankten ihm überschwänglich für die Warnung und klopfen ihm auf die Schulter. Für Butch Connor hatte es sich noch nie so gut angefühlt, auf festem Boden zu stehen.

Wenn Verstand und Gefühl aufeinandertreffen

An diesem Morgen war das Aufeinandertreffen zwischen dem Hai und Butch nicht der einzige Kampf. Tief in Butchs Gehirn kämpfte sein Verstand gegen heftige Emotionen um die Kontrolle über sein Verhalten. Die meiste Zeit waren seine Gefühle siegreich, was größtenteils nachteilig für ihn war (lähmende Angst), teilweise aber auch von Vorteil (der wütende Schlag mit seinem Surfbrett). Unter großer Anstrengung gelang es Butch, sich zu beruhigen und – als er feststellte, dass der Hai sich nicht entfernte – das riskante Paddeln an den Strand zu wagen, das ihm das Leben rettete. Auch wenn die meisten von uns es nie mit einem Weißen Hai zu tun bekommen werden, kämpfen unsere Gehirne jeden Tag mit Emotionen.

Die tägliche Herausforderung, effektiv mit Emotionen umzugehen, ist eine zutiefst menschliche, weil unser Gehirn darauf programmiert ist, den Emotionen die Oberhand zu lassen. Das funktioniert folgendermaßen: Alles, was Sie sehen, riechen, hören, schmecken und berühren, läuft in Form elektrischer Signale durch Ihren Körper. Diese Signale wandern von Zelle zu Zelle, bis sie das Gehirn erreichen. Sie dringen am Stammhirn ins Gehirn ein, in der Nähe des Rückenmarks, müssen jedoch bis zum Frontallappen weiterwandern (hinter der Stirn), bevor sie den Ort erreichen, wo das rationale, logische Denken stattfindet. Das Problem dabei ist, dass sie unterwegs das limbische System passieren – den Ort, wo die Emotionen entstehen. Dieser Weg sorgt dafür, dass Sie Dinge emotional erleben, bevor Ihr Verstand auf Touren kommt.

Der rationale Bereich Ihres Gehirns (der vordere Teil) kann die Emotion, die Ihr limbisches System »fühlt«, nicht abstellen, beide Bereiche beeinflussen einander und kommunizieren ständig miteinander. Die Kommunikation zwischen Ihrem emotionalen und Ihrem rationalen »Gehirn« ist die physische Quelle der emotionalen Intelligenz.



Physisch beginnt der Weg der emotionalen Intelligenz im Gehirn, und zwar im Rückenmark. Über das Rückenmark erreichen die primären Sinneswahrnehmungen das Gehirn. Bevor Sie über das Erlebte rational nachdenken können, müssen diese Sinnesindrücke bis in den vorderen Gehirnbereich gelangen. Dabei passieren sie jedoch das limbische System, wo die Emotionen erlebt werden. Emotionale Intelligenz verlangt eine effektive Kommunikation zwischen der rationalen und der emotionalen Gehirnhälfte.

Als die emotionale Intelligenz entdeckt wurde, war sie die Lösung für eine bisher ungeklärte Frage: Menschen mit dem höchsten Intelligenzquotienten (IQ) übertreffen den Erfolg von Menschen mit durchschnittlichem IQ nur in 20 Prozent der Fälle, während Menschen mit durchschnittlichem IQ Menschen mit hohem IQ in 70 Prozent der Fälle leistungsmäßig übertreffen. Diese Tatsache machte dem IQ einen gewaltigen Strich durch die Rechnung, den viele immer als Indikator des Erfolgs angesehen hatten. Wissenschaftler erkannten, dass es über den IQ eines Menschen hinaus noch eine andere Variable geben musste. Jahrelange Forschungsarbeiten und zahllose Studien deuteten auf die emotionale Intelligenz (EI) als entscheidenden Faktor hin.

Eine Titelgeschichte im *Time*-Magazin und viele Stunden Sendezeit im Fernsehen sorgten dafür, dass die emotionale Intelligenz

einem Millionenpublikum bekannt wurde. Nachdem die Leute erst einmal davon Kenntnis hatten, wollten sie erfahren, wie emotionale Intelligenz funktioniert und wer sie besitzt. Vor allem wollten sie wissen, ob sie sie hatten. Eine Menge Bücher erschien, um dieses Bedürfnis zu stillen, wie z.B. das *Emotional Intelligence Quick Book*. Unser 2004 erschienenes *Quick Book* war einzigartig, weil jedes Exemplar ein Passwort enthielt, mit dem der Leser online gehen und den weltweit populärsten EQ-Test (EQ: Emotionaler Quotient) machen konnte, *Emotional Intelligence Appraisal*®. Das Buch befriedigte die Neugier der Leser, indem es die Besonderheiten der EI erklärte und eine neue Selbstbetrachtung ermöglichte, die es sonst nirgendwo gab.

Das *Emotional Intelligence Quick Book* war ein Volltreffer – es wurde sofort ein Bestseller und in 23 Sprachen übersetzt, heute ist es in über 150 Ländern erhältlich. Die Zeiten haben sich jedoch geändert.

Menschen mit dem höchsten Intelligenzquotienten (IQ) übertreffen den Erfolg von Menschen mit durchschnittlichem IQ nur in 20 Prozent der Fälle, während Menschen mit durchschnittlichem IQ Menschen mit hohem IQ in 70 Prozent der Fälle leistungsmäßig übertreffen.

Im Bereich der EI gibt es eine neue Welle wichtiger Erkenntnisse – wie die Menschen ihren EQ verbessern und anhaltend davon profitieren können, was einen massiven positiven Einfluss auf ihr Leben hat. So, wie es vor der Veröffentlichung des *Emotional Intelligence Quick Book* das Privileg einiger weniger war, den eigenen EQ zu kennen, haben bis heute sehr wenige Menschen die Möglichkeit, ihren EQ zu verbessern. Unser Unternehmen schult jede Woche Hunderte von Menschen dahingehend, aber selbst in diesem Tempo würde es 3840 Jahre dauern, um jeden heute in den USA lebenden Er-

wachsenen zu erreichen! Uns ist klar geworden, dass wir unabsichtlich wichtige Informationen zurückhalten. Wir glauben, jeder sollte die Gelegenheit bekommen, seinen EQ zu verbessern, und geben dafür in diesem Buch unser Wissen weiter.

Ihr Weg

Emotionale Intelligenz 2.0 verfolgt ein Ziel – es soll Ihren EQ verbessern. Sie werden erfahren, was emotionale Intelligenz überhaupt ist und was Ihr EQ ist – und noch viel mehr. Es geht um das Entdecken bewährter Strategien, mit deren Hilfe Sie sofort beginnen können, Ihrem EQ zu neuen Höhenflügen zu verhelfen. Während Sie sich verändern und neue Fähigkeiten erlernen, werden Sie die vielen Vorteile ernten, die diese unglaubliche menschliche Fähigkeit zu bieten hat.

Die 66 Strategien in diesem Buch sind das Ergebnis jahrelanger sorgfältiger Tests mit Menschen wie Ihnen. Sie erhalten genaue Anweisungen, was Sie sagen, tun und denken müssen, um Ihren EQ zu verbessern. Damit Sie diese Strategien in vollem Umfang nutzen können, müssen Sie wissen, worauf Sie sich konzentrieren müssen. Der erste wichtige Schritt auf Ihrem Weg zu einem höheren EQ ist, online zu gehen und die neue Ausgabe des Tests *Emotional Intelligence Appraisal*® zu absolvieren. Wenn Sie diesen Test jetzt sofort machen, erhalten Sie einen Ausgangswert, anhand dessen Sie die Verbesserungen im Lauf der Lektüre beurteilen können. Durch die Bewertung Ihres EQ wird das Lernen mehr als eine theoretische Übung. Ihr Ergebnisprofil zeigt auf, welche Fähigkeiten Sie am meisten verbessern müssen und durch welche individuellen Strategien Sie dies erreichen werden. Diese Vorgehensweise ist neu und sorgt dafür, dass Sie nicht länger Mutmaßungen im Hinblick auf die richtigen Strategien anstellen müssen, um Ihren EQ zu verbessern.

Den eigenen EQ zu kennen ist hier so wertvoll, wie das Walzer tanzen mit einem echten Tanzpartner zu erlernen. Wenn ich Ihnen erzähle, wie der Tanz funktioniert, werden Sie wahrscheinlich etwas lernen und sogar den Drang verspüren, es selbst auszuprobieren. Wenn Sie jedoch während der Demonstration der Tanzschritte bereits jeden Schritt mit Ihrem Partner mitüben, steigen Ihre Chancen, sich später auf der Tanzfläche daran zu erinnern, rasant. Das EQ-Profil, das Sie durch *Emotional Intelligence Appraisal*® erhal-

ten, ist quasi Ihr »Tanzpartner« bei der Entwicklung dieser Fähigkeiten. Es wird Sie passend zur Musik an jeden Schritt erinnern.

In Ihrem Online-Bericht werden die Fähigkeiten zusammengefasst, an denen Sie arbeiten müssen. Videoclips aus Filmen verdeutlichen einzelne Aspekte. Wenn Sie den Test *Emotional Intelligence Appraisal*® jetzt sofort machen, ermitteln Sie nicht nur Ihren aktuellen Stand, sondern Sie können auch verfolgen, wie sich Ihre EQ-Werte mit der Zeit verbessern. Sie können den Test zweimal machen – einmal jetzt und das zweite Mal, nachdem Sie ausreichend Zeit hatten, die Strategien aus diesem Buch zu üben und in Ihren Alltag zu übernehmen. Nachdem Sie den Test das zweite Mal gemacht haben, zeigt das aktualisierte Feedback Ihre Ergebnisse nebeneinander und Sie sehen, wie Sie sich verbessert haben und wie die nächsten Schritte aussehen sollten, damit Ihnen Ihr EQ weiterhin gute Dienste leistet. Die hintere Klappe des Buchs enthält Anleitungen, wie Sie online Zugriff auf den *Emotional Intelligence Appraisal*® bekommen, sowie das Passwort für den Test.

Emotionen können sowohl helfen als auch schaden. Solange Sie sie nicht verstehen, sind Sie jedoch machtlos. Wir laden Sie ein, sich jetzt sofort auf den Weg zu machen, weil wir wissen, dass Sie lernen können, Ihre Emotionen zu verstehen und zu beherrschen.

DAS GESAMTBILD

Bevor Sie sich im nächsten Kapitel mit den vier zentralen Fertigkeiten der emotionalen Intelligenz näher befassen, müssen Sie einige grundlegende Dinge über den EQ wissen. In den letzten zehn Jahren haben wir über 500 000 Menschen getestet, um zu erkunden, welche Rolle Emotionen im täglichen Leben spielen, wie die Menschen sich selbst sehen und wie sie von anderen gesehen werden. Darüber hinaus beobachteten wir, wie Verhaltensweisen den persönlichen und beruflichen Erfolg beeinflussen.

Obleich der EQ zunehmend in den Fokus rückt, gibt es beim Verständnis und dem Umgang mit Emotionen noch einige Defizite. Nur 36 Prozent der von uns getesteten Menschen sind in der Lage, ihre aufkommenden Emotionen genau zu analysieren. Das bedeutet, dass zwei Drittel der Menschen normalerweise von ihren Emotionen kontrolliert werden. Emotionales Bewusstsein und Verständnis sind kein Lernstoff in der Schule. Wenn wir ins Arbeitsleben eintreten, können wir in der Regel lesen und schreiben und haben einen mehr oder minder großen Wissensfundus, aber nur zu oft fehlt es uns an der Fähigkeit, bei anspruchsvollen Problemen mit unseren Gefühlen umzugehen. Gute Entscheidungen verlangen weit mehr als Fachwissen. Sie werden auf der Basis von Selbstwahrnehmung und emotionaler Beherrschung getroffen.

Nur 36 Prozent der von uns getesteten Menschen sind in der Lage, ihre aufkommenden Emotionen genau zu analysieren.

Betrachtet man die Bandbreite menschlicher Emotionen, ist es nicht verwunderlich, dass diese uns überwältigen können. Wir haben sehr viele Worte, um die Gefühle zu beschreiben, die immer wieder im Leben auftauchen.

Doch im Grunde leiten sich alle Emotionen von fünf Kerngefühlen ab: Glück, Trauer, Wut, Angst und Scham.

| Intensität der Gefühle | GLÜCKLICH | TRAURIG | WÜTEND | ÄNGSTLICH | BESCHÄMT |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| STARK | Aufgeregt Freudestrahlend Begeistert Überschäumend Ekstatisch Aufgedreht Leidenschaftlich Überschwänglich | Deprimiert Gequält Einsam Verletzt Untröstlich Hoffnungslos Kummervoll Elend | Zornig Wütend Aufgebracht Kochend vor Wut Erzürnt Angewidert Verraten | Entsetzt Vor Angst erstarrt Versteint Verängstigt In Panik Außer sich Geschockt | Sorgenvoll Reuevoll Verleumdet Wertlos Blamiert Entehrt Gedemütigt Getadelt |
| | Fröhlich Aufgekratzt Erfreut Gut Erleichtert Zufrieden | Niedergeschlagen Düster Verloren Bekümmert Im Stich gelassen Melancholisch | Verärgert Aggressiv Frustriert Erregt Empört | Besorgt Erschrocken Bedroht Unsicher Unbehaglich Eingeschüchtert | Unterwürfig Heimtückisch Schuldig Betreten Verschlossen |
| GERING | Froh Freudig Zärtlich Erfreut Heiter | Unglücklich Verdrossen Trübsinnig Enttäuscht Unzufrieden | Beunruhigt Ärgerlich Angespannt Widerborstig Gereizt Empfindlich | Vorsichtig Nervös Bange Schüchtern Unsicher Ängstlich | Verlegen Lächerlich Bedauernd Unwohl Bedauernswert Töricht |

Adaptiert und reproduziert mit freundlicher Genehmigung von Julia West.

Die fünf Grundemotionen sind oben in der Tabelle von links nach rechts angegeben. Wie sich diese Emotionen manifestieren und in welcher Intensität sie empfunden werden, ist in den senkrechten Spalten der Tabelle angegeben.

Während Sie Ihr Alltagsprogramm bewältigen – ob Sie nun arbeiten, Zeit mit der Familie oder Freunden verbringen, essen, Sport treiben, entspannen oder sogar schlafen –, sind Sie einem ständigen Strom von Emotionen unterworfen. Wir vergessen leicht, dass wir auf praktisch alles, was in unserem Leben geschieht, emotional reagieren, ob wir das nun bemerken oder nicht. Die Vielschichtigkeit dieser Emotionen zeigt sich in ihrer unterschiedlichen Intensität.

Auslösefaktoren und emotionale Selbstvereinnahmung

Während Butch Connor von dem Weißen Hai angegriffen wurde, war er emotional mehrmals nicht Herr seiner selbst – es gab Momente, in denen sein Verhalten von seinen Gefühlen kontrolliert wurde und er ohne nachzudenken reagierte. Je intensiver Gefühle sind, desto größer ist typischerweise die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Handeln diktieren. In Situationen, in denen es um Leben oder Tod geht, werden die Gefühle mit Sicherheit vorübergehend den Menschen vereinnahmen.

Die emotionale Selbstvereinnahmung sorgte bei Butch dafür, dass er zunächst vor Angst wie gelähmt war. Doch trotz der akuten Bedrohung durch einen Hai war er schließlich in der Lage, durch seine Gedanken wieder die Kontrolle über seine Gefühle zu gewinnen. Zwar verschwanden die Gefühle von Angst und Entsetzen durch sein logisches Denken nicht, aber seine Gedanken *hinderten* seine Gefühle daran, Herr über sein Verhalten zu werden.

Da wir aufgrund der Programmierung unseres Gehirns emotional gesteuerte Wesen sind, ist die erste Reaktion auf ein Ereignis immer emotional. Über diesen Vorgang haben wir keine Kontrolle. Kontrolle haben wir hingegen über die Gedanken, die auf unsere Emotionen folgen, und wir haben großen Einfluss auf unsere Reaktion auf diese Emotionen – vorausgesetzt, wir sind uns ihrer bewusst. Einige Erlebnisse rufen Gefühle hervor, die uns bewusst sind, in anderen Fällen nehmen wir unsere Emotionen nicht

wahr. Wenn ein Erlebnis eine länger anhaltende emotionale Reaktion hervorruft, nennt man dies einen Auslöser oder Schlüsselreiz. Die Reaktion auf solche Auslöser wird durch die Erfahrungen aus ähnlichen Situationen in der persönlichen Geschichte jedes Einzelnen bestimmt. Je weiter Sie Ihre emotionale Intelligenz verbessern, desto leichter werden Sie Ihre Auslöser erkennen und produktive Möglichkeiten kennenlernen, darauf zu reagieren.

Die gesamte Person erfassen

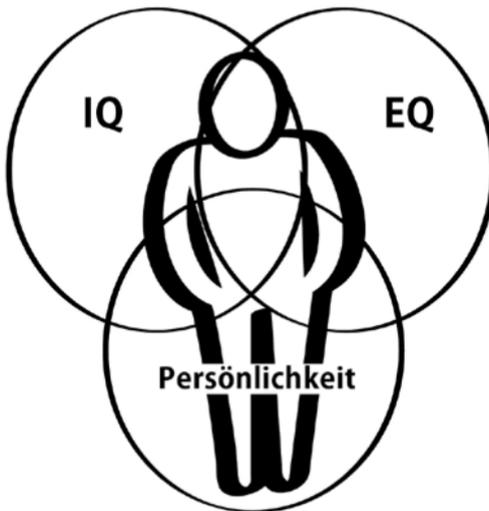
Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, bei sich selbst und anderen Emotionen zu erkennen, zu verstehen sowie dieses Bewusstsein dafür zu nutzen, Ihr Verhalten und Ihre Beziehungen gut zu steuern. Sie beeinflusst, wie wir unser Verhalten im Griff haben, uns in sozialen Beziehungen verhalten und Entscheidungen treffen, die positive Ergebnisse zur Folge haben.

Emotionale Intelligenz macht sich ein grundlegendes Element menschlichen Verhaltens zunutze, das sich vom Intellekt unterscheidet. Es gibt keine bekannte Verbindung zwischen IQ und EQ. Die kognitive Intelligenz, der IQ, ist eine feste Größe. Ihr IQ steht von Geburt an fest, außer es tritt ein traumatisches Ereignis wie eine Hirnverletzung ein. Sie werden durch das Lernen neuer Fakten oder Informationen nicht intelligenter. Intelligenz ist Ihre *Fähigkeit* zu lernen, und diese ist mit 15 Jahren dieselbe wie mit 50 Jahren. Im Gegensatz dazu ist emotionale Intelligenz eine flexible Fertigkeit, die erlernt werden kann. Zwar stimmt es, dass einige Menschen von Natur aus emotional intelligenter sind als andere; ein hoher EQ kann jedoch entwickelt werden, auch wenn er einem nicht in die Wiege gelegt wurde.

Persönlichkeit ist das letzte Puzzleteil zum Erwerb von EQ. Sie ist der »Stil«, der jeden von uns definiert. Ihre Persönlichkeit ist das Ergebnis Ihrer Vorlieben und beschreibt Ihre Neigung zu Introvertiertheit oder Extrovertiertheit. Die emotionale Intelligenz lässt sich allerdings anhand der Persönlichkeit ebenso wenig vorhersagen wie anhand des IQ. Die Persönlichkeit bleibt genau wie der IQ lebenslang

stabil. Die Persönlichkeitszüge zeigen sich früh im Leben jedes Individuums und bleiben erhalten. Häufig wird davon ausgegangen, dass bestimmte Züge (wie Extrovertiertheit) mit einem höheren EQ verbunden wären; dabei sind Menschen, die gerne mit anderen Menschen zusammen sind, emotional nicht intelligenter als Menschen, die lieber alleine sind. Sie können Ihre Persönlichkeit nutzen, um Ihren EQ zu entwickeln, aber er hängt nicht von Ihrer Persönlichkeit ab. Der EQ ist eine flexible Fertigkeit des Menschen, während die Persönlichkeit unverändert bleibt. Die gemeinsame Bewertung von IQ, EQ und Persönlichkeit ist die beste Möglichkeit, ein Gesamtbild eines Menschen zu erhalten. Wenn Sie alle drei Faktoren bei einer Person bewerten, überlappen diese sich kaum. Vielmehr deckt jeder einen bestimmten Bereich ab und macht deutlich, was eine Person bewegt.

Die gesamte Person erfassen



IQ, Persönlichkeit und EQ sind unterschiedliche Qualitäten, die wir alle besitzen. Gemeinsam bestimmen sie, wie wir denken und handeln. Keine dieser Qualitäten lässt sich anhand einer anderen vorhersagen. Eine Person kann intelligent sein, ohne emotionale Intelligenz zu besitzen. Menschen mit jeglicher Persönlichkeitsstruktur können hohe Werte beim EQ und/oder IQ aufweisen. Der EQ ist allerdings die einzige flexible Qualität, die sich im Lauf der Lebensjahre verändern kann.

Die Bedeutung des EQ

Wie groß ist der Einfluss des EQ auf Ihren beruflichen Erfolg? Die kurze Antwort lautet: *groß!* Er ist ein starkes Werkzeug, Ihre Energie erfolgreich in eine Richtung zu lenken. Wir haben den EQ neben 33 weiteren wichtigen Fertigkeiten getestet und festgestellt, dass er den

Der EQ ist für den Erfolg so entscheidend, dass er in jedem Job 58 Prozent der Leistung ausmacht.

Großteil dieser anderen Fähigkeiten mit einschließt, wie beispielsweise Zeitmanagement, Entscheidungsfindungs- und Kommunikationsfähigkeit. Ihr EQ ist die Grundlage für eine Menge entscheidender Fähigkeiten – er hat den größten Einfluss auf alles, was Sie an einem Tag sagen und tun. Der EQ ist für den Erfolg so entscheidend, dass er in jedem Job 58 Prozent der Leistung ausmacht. Er hat den mit Abstand größten Einfluss auf die Leistung am Arbeitsplatz und ist der stärkste Motor für Führungsaufgaben und persönliche Spitzenleistung.

Der EQ als grundlegendes Konzept



Der EQ ist die Grundlage für eine Fülle entscheidender Fähigkeiten. Der kleine Aufwand für die Verbesserung Ihres EQ wird Ihr Leben umfassend positiv beeinflussen.

Unabhängig von einem hohen oder niedrigen EQ-Ausgangswert kann jeder an dessen Verbesserung arbeiten, Menschen mit niedrigem Wert können ihre Kollegen sogar einholen oder überholen. Eine Studie, die an der betriebswirtschaftlichen Fakultät der Universität von Queensland in Australien durchgeführt wurde, entdeckte, dass Menschen mit geringem EQ und schlechter beruflicher Leistung mit ihren Kollegen, die in beiden Punkten glänzen, gleichziehen können, indem sie an der Verbesserung ihres EQ arbeiten.

Bei allen Studien am Arbeitsplatz haben wir festgestellt, dass 90 Prozent der Menschen mit hoher Leistungsfähigkeit auch einen hohen EQ haben. Andererseits haben nur 20 Prozent der Arbeitnehmer mit schlechter Leistung einen hohen EQ. Sie können auch ohne EQ hohe Leistungen erbringen, aber die Chancen sind gering. Menschen, die ihren EQ weiterentwickeln, sind tendenziell erfolgreicher im Beruf, weil beides Hand in Hand geht. Normalerweise verdienen Menschen mit hohem EQ mehr Geld – durchschnittlich ca. 25 000 Euro mehr pro Jahr als Menschen mit niedrigem EQ. EQ und Einkommen sind so direkt miteinander verknüpft, dass jeder weitere Punkt beim EQ sich mit ca. 1200 Euro beim Jahreseinkommen bemerkbar macht. Dies trifft auf Menschen in allen Industriezweigen, auf jedem Niveau und in jeder Region der Welt zu. Wir konnten bisher noch keinen Job finden, in dem Leistung und Bezahlung nicht eng mit dem EQ verknüpft sind.

EQ und Einkommen sind so direkt miteinander verknüpft, dass jeder weitere Punkt beim EQ sich mit ca. 1200 Euro beim Jahreseinkommen bemerkbar macht.

Wer heute erfolgreich sein will und erfüllt leben möchte, muss lernen, seine emotionale Intelligenz zu optimieren, denn diejenigen, die mit einer spezifischen Mischung aus Verstand und Gefühl arbeiten, erreichen die besten Ergebnisse.