

T A S C H E N G U I D E

*Einfach! Praktisch!*



Anja von Kanitz

# Emotionale Intelligenz

*Best of-  
Edition*

Doppelter Umfang,  
gleicher Preis

**HAUFE.**

# Inhalt

## Teil 1: Praxiswissen Emotionale Intelligenz

<b>Emotionen als Orientierungshilfe</b>	<b>7</b>
■ Warum wir Gefühle haben	8
■ Wie Gefühle entstehen und was sie bewirken	11
■ Wie wir mit Gefühlen umgehen	15
<b>Die Bausteine emotionaler Intelligenz</b>	<b>25</b>
■ Was ist emotionale Intelligenz?	26
■ Baustein 1: Die eigenen Gefühle erkennen und verstehen	31
■ Baustein 2: Die eigenen Gefühle beeinflussen und regulieren können	37
■ Baustein 3: Expressivität – Gefühle erleben und ausdrücken können	45
■ Baustein 4: Die Gefühle anderer erkennen und verstehen	53
■ Baustein 5: Die Gefühle anderer beeinflussen und regulieren können	60
■ Baustein 6: Einstellungen zu Gefühlen	65
■ Die Wirkung von Emotionen auf Denkprozesse und Entscheidungen	67
■ Emotionale Intelligenz und beruflicher Erfolg	71

<b>Emotionale Kompetenzen (weiter)entwickeln</b>	<b>75</b>
■ Wege des Lernens	76
■ Selbsteinschätzung	78
■ Gefühle differenziert wahrnehmen	90
■ Negative Gefühle ummünzen	98
■ Gefühle angemessen ausdrücken	117
■ Die Gefühle der anderen	122

## Teil 2: Training Emotionale Intelligenz

<b>Gefühlen auf die Spur kommen</b>	<b>129</b>
■ Die Sprache des eigenen Körpers verstehen	131
■ Gefühle identifizieren	137
■ Gefühle akzeptieren	151
<b>Gefühle ausdrücken</b>	<b>155</b>
■ Mit dem Körper sprechen	157
■ Gefühle in Sprache übersetzen	166
■ Gefühle ausdrücken, ohne andere zu verletzen	171

---

<b>Gefühle regulieren</b>	<b>185</b>
■ Die Macht der Gedanken	187
■ Mit Körpertechniken Gefühle regulieren	196
■ Hilfreiche Handlungsstrategien entwickeln	207
<b>Mit Gefühlen anderer umgehen</b>	<b>223</b>
■ Verschiedene Persönlichkeitstypen erkennen	225
■ Empathie entwickeln	231
■ Emotionalen Extremen souverän begegnen	239
■ Literatur	251
■ Stichwortverzeichnis	252

# Emotionen als Orientierungshilfe

Emotionen zählen zum lebensnotwendigen Rüstzeug, mit dem uns die Evolution ausgestattet hat – auch im Beruf. Wenn wir lernen, angemessen mit ihnen umzugehen, versetzen sie uns in die Lage, Reize und Situationen stimmig zu bewerten und adäquat auf sie zu reagieren.

Im folgenden Kapitel lesen Sie,

- wie Emotionen den Fortschritt der Menschheit begünstigt haben (S. 7 ff.),
- wie eng Emotionen mit körperlichen Prozessen verbunden sind (S. 12 f.) und
- worin der Schlüssel für emotionale Intelligenz liegt (S. 14).

## Warum wir Gefühle haben

Wir Menschen haben viele Fähigkeiten entwickelt, deren Sinn uns ohne weiteres einleuchtet – z. B. unsere im Vergleich zu anderen Lebewesen enorme manuelle Geschicklichkeit. Sie ermöglichte uns die Produktion von Hilfsmitteln und erleichterte uns damit das tägliche (Über-)Leben sehr. Oder nehmen wir die Fähigkeit zu logischem und kreativem Denken: Sie ist der Motor für die Entwicklung von Neuem und führte zu einem unglaublichen Erfindungsreichtum.

Aber welchen Sinn haben die zahlreichen Gefühle mit ihren vielen Nuancen und Varianten? Die Kurzantwort auf diese Frage lautet: Gefühle helfen uns – manchmal in Bruchteilen von Sekunden –, Situationen und Menschen einzuschätzen. Sie mobilisieren im Körper die nötige Energie für die Bewältigung schwieriger Situationen und geben Handlungsimpulse. Sie ermöglichen uns, in einer komplexen Umwelt besser durchzublicken, und ergänzen damit die Arbeit des Verstandes, der das Gleiche mit den Mitteln der Logik versucht. In Entscheidungssituationen sind Gefühle also eine wichtige Instanz – auch wenn Sie es nicht immer merken.

### Beispiel: Jobwechsel



Wenn Sie das Angebot bekommen, auf eine bessere Position in einer anderen Niederlassung Ihres Unternehmens zu wechseln, dann werden Sie sich zunächst vorstellen, wie es wäre, wenn Sie es annähmen. Die Gedanken, die Ihnen bei dieser Vorstellung kommen, lösen in Ihnen Emotionen aus – z. B. löst die Vorstellung, Verantwortung für ein großes Team zu haben, Freude, Stolz oder auch Befürchtungen und Selbstzweifel aus. Die Vorstellung, in einer großen Stadt zu leben, triggert Neugier, Freude, Interesse

oder auch Unwohlsein und Angst. Die Vorstellung, Ihr bisheriges Leben aufzugeben, bewirkt vielleicht Erleichterung („Endlich komme ich aus diesem Kaff heraus!“), aber vielleicht auch Trauer darüber, Ihre Freunde und Kollegen zurücklassen oder das Haus aufgeben zu müssen. Je nachdem, welche Gefühle Sie bei diesen Vorstellungen entwickeln und wie stark diese sind, werden sie Ihre Entscheidung wesentlich beeinflussen. Wenn Ihr Gefühl der Trauer und Angst überwiegt, wird Ihr Verstand gute Gründe finden, warum das Angebot nicht attraktiv (genug) ist. Sie können aber davon ausgehen, dass Ihr Gefühl erheblich zu dieser Entscheidung beigetragen hat und die rationalen Gründe oft nur vor- oder nachgeschoben sind.

Emotionen beeinflussen durch Signale Ihre Entscheidungen. Sie unterstützen Sie dabei, verschiedene Zukunftsszenarien durchzuspielen und die Ihrer Erfahrung nach für Sie günstigste Version zu wählen. Nach allem, was wir heute wissen, sind Emotionen weder Luxuszugaben für romantische Gemüter, ein Privileg des weiblichen Geschlechts noch – mit ihren zerstörerischen Elementen – ein Irrtum der Natur.

Emotionen sind Teil eines hochkomplexen Apparates, der uns Sachverhalte und Situationen einschätzen hilft. Sie bewegen uns dazu, etwas zu tun oder zu lassen, und ermöglichen es uns, flexibel auf immer wieder neue Anforderungen der Umwelt zu reagieren.

## Emotionen als Überlebensvorteil

Schon der Evolutionsbiologe Charles Darwin hat sich im 19. Jahrhundert mit Emotionen beschäftigt und gefragt, welche Funktion sie haben. Seine These lautet, dass die Entwicklung von Emotionen zu einem Überlebensvorteil der Spezies Mensch geführt hat. Heute teilen die meisten Forscher Darwins Ansicht, dass Emotionen den Fortschritt der



Menschheit enorm begünstigt haben. Emotionen helfen, gesammelte Erfahrungen in kurzer Zeit abzurufen sowie neue Situationen und Menschen einzuschätzen. Sowohl in der Bewältigung von Standardsituationen als auch bei der Entwicklung von Plänen und der Einschätzung von Risiken spielen sie eine herausragende Rolle.

### **Hilfe in existenziell bedrohlichen Situationen**

Emotionen reagieren auf existenziell bedrohliche Situationen schneller als der Verstand. Sie mobilisieren in Bruchteilen von Sekunden Energien und veranlassen den Körper dazu, sich zu schützen – je nach Gefahrenlage durch Ausweichen, Flucht, Erstarren oder Angriff bzw. Verteidigung.

### **Hilfe beim Planen und Entscheiden**

Die Fähigkeit zu vorausschauendem Denken und Handeln ist eng mit Emotionen verbunden, die es uns ermöglichen, die Folgen unseres Handelns vorzusehen bzw. vorzufühlen. Die Fähigkeit zu vorausschauendem Fühlen („Was wird passieren, wenn ...?“) eröffnete den Menschen eine ganz neue Dimension, über den Moment hinaus zu denken, Neues auszuprobieren und sich bewusst für bestimmte Handlungen zu entscheiden.

### **Mittel der Kommunikation**

Emotionen sind ein wichtiges Verständigungsmittel zwischen Menschen. Mit Gefühlen sind verschiedene typische körperliche Ausdrucksformen verbunden, die Ihnen signalisieren, wie Sie den anderen einzuschätzen haben. Vor allem der Ge-

sichtsausdruck und die Körperhaltung sind Anhaltspunkte für die Taxierung eines anderen Menschen. Von einem lächelnden, entspannt wirkenden Gegenüber wird selten Gefahr ausgehen. Ein Mensch mit zusammengezogenen Augenbrauen, vorgeschobenem Kiefer und angespannter Muskulatur wirkt dagegen schon eher bedrohlich und warnt Sie, Abstand zu halten bzw. den anderen nicht zu reizen. Der Ausdruck von Trauer veranlasst Sie wiederum dazu, den anderen rücksichtsvoll zu behandeln, ihm zu helfen oder ihn in Ruhe zu lassen.

Der körperliche Ausdruck von Stimmungen und Gefühlen ist entwicklungsgeschichtlich älter als die Verständigung über die Sprache. Doch noch heute ist im Gespräch der körpersprachliche Ausdruck über Mimik, Gestik und Körperhaltung unentbehrlich für die Einschätzung des Gegenübers und die Verständigung miteinander.

## Wie Gefühle entstehen und was sie bewirken

Emotionen sind immer eine Reaktion auf einen Reiz. Dieser kann von außen kommen, z. B. in Gestalt eines knurrenden Hundes oder eines lustigen Kommentars Ihres Kollegen. Er kann aber auch durch Ihre eigenen Gedanken und Erinnerungen hervorgerufen werden, so z. B. wenn Sie sich an eine Jugendfreundin erinnern oder an das nächste Mitarbeitergespräch mit Ihrem Chef denken. Für den Körper ist es einerlei, ob der Auslöser real in der Umgebung vorhanden oder nur vorgestellt bzw. erinnert ist – er reagiert mit dem immer

## Stichwortverzeichnis

- Angst 14 ff., 42 ff., 69, 108 ff., 141, 213  
Antipathie 37  
Ärger 14, 23, 39 ff., 46 ff., 99 ff., 120, 141, 178, 239  
Atemtechniken 197 ff.
- Basemotionen 14, 19  
Bewertungen 137 ff.  
Bewusstsein 12, 15, 32, 91, 98
- Damasio 14 ff., 91  
Darwin 9  
Denken 15, 68  
Depressivität 143  
Display Rules 22, 45, 51  
Du-Botschaften 172
- Emotionsforscher 14, 67  
Empathie 27, 231 ff.  
Enkulturation 37  
Entspanntheit 145  
Enttäuchung 244  
Enttäuschung 37 ff., 120, 178
- EQ 26  
Erfahrung 12  
Expressivität 31, 45, 50 ff.
- Feedback 183  
Feeling Rules 19 ff.  
Fragetechnik 217  
Freude 14, 47, 148  
Frustration 39, 72  
Furcht 14
- Gedächtnis 12, 69  
Gedanken 187
- Gefühlsausdruck 22, 52, 171  
gefühlblind 35  
Gefühlsheimat 226  
Gehirn 12 ff., 31 ff., 76, 77, 123  
Gelassenheit 147  
Gesichtsausdruck 11, 19, 51, 156 f.  
Gesprächstechniken 216  
Gestik 11, 47 ff., 55  
Gesundheit 36, 43 ff., 108  
Gewalt 39 ff.  
Glückshormone 116  
Goleman 26, 71
- Handeln 15, 32, 78  
Handlung 18, 29, 91 ff., 107  
Handlungsmuster 16  
High Road 16 ff.
- Ich-Botschaften 172
- Kompetenzen 210  
Konfliktpotenzial 229  
Körperhaltung 11, 47 ff., 162 ff.  
Körpersingale 133  
Körperspannung 203 ff.  
Körpersprache 57
- Lächeln 160  
Low Road 16 ff.
- Mimik 11, 47, 49, 158  
Mut 146
- Nutzen von Gefühlen 153
- Optimismus 149  
Paraphrase 220

- Persönlichkeitstypen 225  
Pokerface 22, 52  
Präsentation 111  
Problemlösung 33, 67  
Produktivität 41, 42  
  
Reiz 11 ff., 31, 98  
Riemann 226  
  
Scham 142  
Schuld 142  
Selbstgesprächsregulation 107  
Selbstwertbedrohung 108, 109  
Sicherheit 146  
Sinne 135  
Situations-Analyse 208  
Soft Skills 73  
Sprache 49, 117  
Sprechweise 47 ff., 56 f.  
Stimmung 11, 56, 67 f., 96,  
113 ff., 124  
  
Stolz 147  
Stress 35, 69, 110, 140  
Stresshormone 35, 41, 102, 116  
Sympathie 37  
  
Trauer 14  
Traurigkeit 15, 46, 143, 244  
  
Veranlagung 29  
Verbundenheit 149  
Verdrängen 39  
  
Wahrnehmung 16 f., 30 ff.,  
53 f., 54, 67, 90 f., 123, 131,  
137 ff.  
  
Worte 166 ff.  
Wünsche 175  
Wut 37 ff., 99, 239  
  
Zufriedenheit 148