



**Lernende Organisationen**

Dialog nach David Bohm

Othmar Loser-Kalbermatten

Psychologe lic. phil.

Obere Erlen 82

6020 Emmenbrücke

Telefon 041 281 11 00

Telefax 041 281 11 01

[o.loser@bluewin.ch](mailto:o.loser@bluewin.ch)

[www.lernende-organisationen.ch](http://www.lernende-organisationen.ch)

## Emotionale Intelligenz

'Emotionale Intelligenz', 'Soziale Kompetenz': zwei grosse Begriffe. Um was geht es?

Der Begriff 'Emotionale Intelligenz' wurde von Daniel Goleman geprägt. Er erweitert den traditionellen, kognitiv geprägten Intelligenzbegriff durch Fähigkeiten im emotionalen Bereich, die eine integrale, empathische, respektvolle Person ausmachen: eine sozial kompetente Person ist kommunikativ, kann im Team motivieren, ist konflikt- und kritikfähig und kann sich auch in die Position seines Gegenübers einfühlen.

Emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz haben mit Selbstwahrnehmung zu tun: mit Wahrnehmung der eigenen Gedanken und Gefühle, aber auch mit Beobachtung eigener Muster und typischer Verhaltensweisen. Zum Beispiel ist es hilfreich, etwas über die eigenen Kommunikationsmuster zu wissen, die ablaufen, wenn Sie mit jemandem in Kontakt sind.

Kennen Sie das?: Sie sind mit einer Gruppe von Personen, z.B. Mitarbeitenden, in einer Sitzung. Sie haben ein Problem und Sie suchen gemeinsam nach einer Lösung. Plötzlich entsteht in der Gruppe eine andere Energie. Wenn Sie vorher noch in einer ruhigen Atmosphäre miteinander gesprochen haben, wird es plötzlich ganz heiss, die Beiträge werden schneller und heftiger, die Gruppe spaltet sich plötzlich in 2 Fraktionen, und Sie haben das Gefühl, Sie müssten sich für die eine oder für die andere Seite entscheiden. Es wird eng, und die Gruppe hat auf einmal die Fähigkeit verloren, in einer konstruktiven Atmosphäre gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Von wem ist diese Energie ausgegangen? Konnten Sie es erkennen? Oder kennen Sie selber dieses Muster, wo Sie sich plötzlich nicht mehr auf die Inhalte konzentrieren können? Und sich innerlich nur noch mit den Gedanken beschäftigen, ob die Kolleginnen und Kollegen für Sie oder gegen Sie sind, ob sie Ihre 'Freunde' oder Ihre 'Feinde' sind?

Ich nehme an, dass Sie aus Erfahrung wissen, dass die guten Gespräche an dieser Stelle aufhören.

Wissen Sie schon etwas darüber, was da genau passiert

Wir sprechen hier von **Verengungen** oder **Selbstverengungen**. Dabei benutzen wir das Bild, dass das Gesichtsfeld, das zuerst noch weit ist, plötzlich immer enger wird, bis wir nur noch wie durch einen ganz engen Schlitz (wie durch eine Schiessscharte) schauen und die Welt demzufolge nur noch ganz eng und eingeschränkt wahrnehmen. Im oben beschriebenen Beispiel reden wir von einer **Vertrauens-Verengung**.

Eine andere Variante dieses Phänomens ist die Erfahrung, dass Sie plötzlich während eines Gespräches in eine innere Enge geraten und sich nur noch mit der Frage nach Ihrem Wert beschäftigen:

Kennen Sie das?: Sie hören einem Vortrag zu, und der/die Vortragende hat sich offenbar gut vorbereitet, die Inhalte kommen gut und verständlich rüber, es ist sogar richtig anregend, zuzuhören. Plötzlich erleben Sie innerlich eine unerklärliche Stimmungsveränderung. Während Sie eben erst noch gut gelaunt zuhörten, kippt Ihre Stimmung in den Keller, und Sie fangen an, innerlich die vortragende Person schlecht zu machen und abzuwerten. Und fragen sich dabei, ob Sie das auch so gut hinkriegen würden, wahrscheinlich schon, sicher sogar noch viel besser, und wenn nicht, wird die Stimmung noch ein wenig schlechter. Und vielleicht realisieren Sie am Ende der Veranstaltung, dass Sie inhaltlich nicht mehr mitbekommen haben, was gesagt wurde. Was war da los? In diesem Beispiel sprechen wir von einer **Wert-Verengung**.

Eine weitere Variante: Kennen Sie das?: Sie kommen neu in ein Team, und wenn Sie zum ersten mal mit diesen neuen Leuten zusammen sind, wissen Sie schon nach 10 Sekunden, wie die Machtverhältnisse im Team sind. Wo Sie im Vergleich zu den anderen stehen, wem Sie überlegen sind, und vor wem Sie sich besser in Acht nehmen sollten. Dann kennen Sie sicher auch die Erfahrung, dass Sie nichts so sehr fürchten, wie ohnmächtig zu sein und nicht mehr handeln und entscheiden zu können. Und dann erleben Sie sich oft, dass Sie planen und handeln, Strategien entwickeln, entscheiden, auch wo es (noch) nichts zu entscheiden gibt, auch für andere und über andere hinweg, sie manipulierend. Hier sprechen wir von einer **Macht-Verengung**.

Eine weitere Variante: Kennen Sie das?: Sie sind mit einer Gruppe von Kollegen und Kolleginnen im Ausgang. Sie haben eine gute Zeit miteinander, bis etwas passiert, das Sie furchtbar wütend macht: jemand hat sich in einer Art verhalten, die Sie nicht akzeptieren, weil es Ihren eigenen Ideen von 'richtig' und 'falsch' zuwiderläuft. Es ist für Sie absolut unverständlich, wie jemand sich so verhalten kann. Es ist wieder einmal ganz schnell gegangen, und ihre Stimmung ist im Keller, Sie zeigen Ihre Wut, die bei den anderen auf wenig Verständnis stösst, oder Sie ziehen sich innerlich zurück.

Die Regeln und Vereinbarungen, die Menschen miteinander teilen, sind Thema in dieser Verengungs-Variante. Entweder kennen Sie sich nicht so genau aus damit und verweigern vielleicht aus dieser Unsicherheit die Einhaltung der Regeln, oder Sie sind sehr genau mit Regeln, lassen keine Ausnahmen zu und reagieren mit Unverständnis und Wut, wenn jemand andere Regeln oder einen anderen Umgang damit hat.

Hier sprechen wir von der **regelsensiblen Variante der Verengung**.

Was hat das alles mit emotionaler Intelligenz oder sozialer Kompetenz zu tun? Sehr viel. Es ist im Umgang mit Menschen, mit Partner oder Partnerin, mit Mitarbeitenden sehr wichtig, ob wir erkennen, wenn wir selber in einer inneren Enge stecken, denn dann bricht die Kommunikation zusammen. Im schlechteren Falle spitzt sich eine Dynamik zu und endet in einem Eklat, der Folgen haben kann.

Es ist wichtig, in einem Gespräch zu erkennen, wenn es eng wird, und etwas darüber zu wissen, wie es dann weitergehen könnte und wie man wieder aus dieser Enge herausfinden kann.

Dieses Wissen gehört zu den Grundlagen für Menschen mit Führungsverantwortung, die ja häufig in Teams arbeiten und Menschen führen. Es ist für die Kommunikation wichtig, ein brauchbares Persönlichkeitsmodell zu kennen, das nicht nur mit ein paar allgemeinen psychologischen Begriffen arbeitet, sondern das die Grundlagen bereitstellt für erfolgreiche Kommunikation, indem es Selbstwahrnehmung und Selbsterkenntnis ermöglicht.

Die Vermittlung dieses Wissens gehört zu meinem Angebot, wenn ich mit Teams Richtung 'Lernende Organisation' arbeite. Entwickelt und in dieser Form zugänglich gemacht wurde es von Ernst Juchli und Christiane Geiser vom Ausbildungsinstitut GFK in Zürich.