

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

30 MINUTEN

Alexander Groth

# Führen mit EQ

GABAL



**Wer ist der Chef in Ihrem Gehirn?**  
Seite 10

**Warum sind Manager mit hohem  
EQ keine erfolglosen Weicheier?**  
Seite 16

**Was bringt Ihnen ein verbesserter  
EQ fürs Privatleben?**  
Seite 21

# 1. Führen mit EQ lohnt sich

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit der Frage, warum sich Ihr ganzes Leben positiv verändern kann, wenn Sie Ihre emotionale Intelligenz verbessern. Das Ziel des Kapitels ist, Sie davon zu überzeugen, an sich selbst und der Verbesserung Ihres EQ zu arbeiten. Denn ohne Ihren Willen zur Veränderung nützt Ihnen das ganze Wissen über die Art und Weise der Umsetzung natürlich nichts. In diesem Kapitel werden Sie erfahren, warum Ihr Verstand tatsächlich viel weniger entscheidet, als Sie bisher vielleicht angenommen haben. Und Sie werden verstehen, warum Manager mit hohem EQ die besseren Führungskräfte sind. Es gilt, den weitverbreiteten Irrglauben aufzulösen, dass Manager mit hohem EQ konfliktscheue „Weich-eier“ seien. Ganz im Gegenteil: Diese können hart durchgreifen, aber sie schätzen besser ein, wann das tatsächlich nötig ist und wie es sich in vielen Situationen vermeiden lässt. Zuletzt will ich Ihnen noch zeigen, dass der für Sie wahrscheinlich größte Nutzen emotionaler Fähigkeiten in Ihrem Privatleben liegt. Mit einem hohen EQ sind Sie nämlich nicht nur ein besserer Chef, sondern vor allem ein besserer Partner, Vater und Freund.

## 1.1 Wer der Chef in Ihrem Gehirn ist

Viele Manager sind stolz auf ihren Intellekt und definieren sich oft weitgehend über ihre rationalen Fähigkeiten. Aussagen wie diese höre ich von Managern häufiger: „Ich bin nicht so der emotionale Typ. Ich gehe die Dinge lieber rational an.“ – „Gefühle haben im Job nichts verloren.“ Lesen Sie einmal die folgenden Aussagen und überlegen Sie, welchen davon Sie intuitiv zustimmen:

- „Im Job zählt der Verstand. Ich werde nicht für meine Gefühle bezahlt.“
- „Emotionale Menschen haben im Job Nachteile.“
- „Gefühle wie Angst, Trauer oder Hilflosigkeit zu zeigen, bedeutet das Ende der Karriere als Manager.“
- „Emotionen können schnell peinlich werden. Deshalb ist es besser, Gefühle zu kontrollieren.“
- „Es gibt in jedem Beruf Aufgaben, die keinen Spaß machen. Wo kämen wir hin, wenn wir immer nach den Emotionen fragen würden?“
- „Eine gewisse Härte braucht man für den Job als Führungskraft. „Weicheier“ haben im Management nichts verloren.“

Je mehr dieser Aussagen Sie bejahen, desto eher sind Sie ein Anhänger des Verstandes und unterliegen einer weitverbreiteten Illusion: Sie glauben, Ihr Verstand mache Sie erfolgreich, wohlhabend und glücklich und

Emotionen seien zwar unvermeidbar, aber ohne konkreten Nutzen, weshalb man sich von ihnen nicht allzu sehr beeinflussen lassen sollte.

Richtig ist: Wir **Menschen sind emotionale Wesen**, die zwar einen Verstand besitzen, ihre Entscheidungen aber hauptsächlich aufgrund von Emotionen treffen. Der Einfluss des Verstandes auf unser Handeln wird von den meisten Menschen stark überschätzt.

### ***Die Gehirnforscher sind sich einig***

Die Forschung hat inzwischen klar belegt, dass Emotionen unser Denken und Verhalten stärker beeinflussen, als uns bewusst ist. Der für die Emotionen zuständige Teil unseres Gehirns trifft die meisten unserer Entscheidungen. **Der Verstand hat oft nur eine Beratungs- oder sogar nur eine Rechtfertigungsfunktion**. Ein Blick auf die Funktionsweise unseres Gehirns zeigt, dass unsere Emotionen unser Verhalten gleich in zweifacher Weise beeinflussen.

Alle Reize, die wir über die Sinnesorgane Augen, Nase, Ohren, Mund und Haut aufnehmen, kommen zunächst im limbischen System an. Dort sitzt unser emotionales Langzeitgedächtnis. Es speichert enorm viele Erfahrungen aus unserer Vergangenheit, an die wir uns in den meisten Fällen bewusst gar nicht mehr erinnern. Die im limbischen System eintreffenden Sinnesreize werden nun mit den bereits gespeicherten Bildern und Sinnesindrücken abgeglichen. Ist im emotionalen Langzeitgedächtnis ein ähnlicher Reiz gespeichert, werden die

seinerzeit erlebten Emotionen wieder aktiviert und mit der aktuellen Situation verknüpft. Dieses Auslösen der Emotionen können Sie nicht bewusst beeinflussen. Sie haben lediglich einen Einfluss darauf, wie Sie mit den jetzt entstehenden Emotionen umgehen.

### ***Das limbische System löst Emotionen aus***

Nehmen wir an, Sie hatten als Kind einen Lehrer, vor dem Sie Angst hatten, weil er übertrieben streng war und im Umgang mit Schülern überheblich und demütigend auftrat. Wenn Sie als Erwachsener jemanden treffen, der denselben charakteristischen Tonfall pflegt wie Ihr damaliger Lehrer und Ihnen in einem Meeting vor Kollegen kritische Fragen stellt, kann es passieren, dass in Ihnen die Emotionen von damals wieder aktiviert werden. Sie erleben dann auf einmal das Gefühl der Erstarrung und Hilflosigkeit, das Sie als Kind gegenüber diesem Lehrer empfanden. Das gilt auch, wenn die tatsächlich vor Ihnen stehende Person harmlos ist. Wir wundern uns dann, dass ein anderer Mensch uns so aus der Fassung bringen kann. In der Tat sind es aber unsere Erinnerungen und die dazu gespeicherten Emotionen, die dies bewirken.

### ***Emotionen beeinflussen Ihr Denken***

Erst nachdem Emotionen ausgelöst wurden und zu körperlichen Symptomen wie zum Beispiel beschleunigtem Herzschlag führen, erreichen die Sinnesreize Ihren Neocortex. Hier hat Ihr Verstand seinen Sitz, der

die eingehenden Reize nun analysiert. Aber die vorher ausgelösten **Emotionen haben** bereits **Einfluss auf** die Stimmung, in der der **Denkprozess** nun stattfindet. Wenn die Sinnesreize zum Beispiel vom limbischen System mit starkem Ärger verknüpft werden, beeinflusst dieser in der Folge Ihr Denken. Sie bewerten Dinge in einem verärgerten Zustand anders, als Sie dies in einem entspannten Zustand tun würden. Hier haben Ihre Emotionen also eine erste Wirkung auf Ihr späteres Handeln, indem sie Ihr Denken beeinflussen.

### ***Das limbische System zensiert***

Wenn Ihr Verstand eine Sache nun durchdenkt und eine Entscheidung trifft, will er in Folge das zu der Entscheidung passende Verhalten auslösen. Da der Teil unseres Gehirns, der unser Verhalten auslöst, direkt am limbischen System und nicht am Neocortex angeschlossen ist, schickt der Verstand eine Aufforderung an das limbische System zurück. Dieses erzeugt aber nicht nur unsere Emotionen auf der Basis von Erinnerungen, es bewertet auch die Handlungsvorschläge des Verstandes und prüft die Emotionen, die durch die Umsetzung des Verhaltens ausgelöst werden. Wenn diese als unangenehm bewertet werden und es eine als angenehmer wahrgenommene Alternative gibt, entscheidet sich das limbische System häufig gegen den Vorschlag des Verstandes. Das ist auch der Grund, warum wir tagsüber beschließen, eine Diät zu machen und schon abends wieder zur Schokolade grei-

fen. Der Verstand will in diesem Fall zwar den Verzicht, aber **das limbische System** entscheidet einfach anders. Es **hat also einen doppelten Einfluss** auf unser Verhalten. Es beeinflusst mit den ausgelösten Emotionen unser Denken und es unterzieht die vom Verstand vorgeschlagenen Handlungen einer Endkontrolle auf emotionale Passung.

### ***Der Verstand täuscht Kontrolle vor***

Wenn wir nun tatsächlich hauptsächlich durch Emotionen gesteuerte Wesen sind, wieso merken wir das im Alltag nicht? **Wir glauben** doch, die meisten **Entscheidungen** ganz bewusst **mit unserem Verstand zu treffen**. In der Tat ist das aber nicht so, der Verstand suggeriert uns das nur. Nehmen wir das Beispiel der Diät noch einmal auf. Sie beschließen abzunehmen und dafür ab sofort auf Süßigkeiten zu verzichten. Jetzt stehen Sie abends trotzdem in der Küche und greifen nach der Schokoladentafel, weil Ihr limbisches System diese Handlung in Auftrag gegeben hat, um Ihnen kurzfristig angenehme Emotionen zu verschaffen. Der Verstand argumentiert in einer Art innerem Dialog gegen den Genuss. Ihrem limbischen System ist das aber herzlich egal. Es sieht nur den kurzfristigen Lustgewinn und Sie packen die Schokolade weiter aus.

Eigentlich müsste der Verstand sich jetzt eingestehen, dass er hier nichts zu entscheiden hat. Das tut er aber nicht gerne, denn der **Verstand** will immer recht haben. Deshalb **schiebt** er in letzter Sekunde eine scheinbar

rationale **Begründung hinterher**, um die Illusion aufrechtzuerhalten, er hätte die Entscheidung für dieses irrationale Verhalten selbst getroffen. Ein solcher Grund könnte beispielsweise lauten: „Heute ist eine Ausnahme, weil Sonntag ist. Da darf man sich mal etwas gönnen.“ **So entsteht die Illusion**, dass fast alle Entscheidungen rational getroffen würden. Achten Sie mal darauf, wenn Sie wieder etwas tun, das Sie eigentlich lassen wollten. Erst nachdem Sie schon mit dem irrationalen Verhalten begonnen haben, liefert der Verstand eine Begründung.

