

LESEZEIT: CA. 6 MIN. – WISSEN – ARTIKEL

Emotionale Intelligenz

Was der Film „Alles steht Kopf“ über Führung, Nachfolge und den Umgang mit KI lehrt

Inside Out – aus dem Englischen: das Innere nach außen gekehrt – ist der Titel eines Pixar-Animationsfilms, der in Deutschland unter dem Titel „Alles steht Kopf“ bekannt wurde. Protagonistin ist die kleine Riley, die durch eine Emotionszentrale durchs Leben gesteuert wird. In der Zentrale „arbeiten“ fünf „Mitarbeiter“, die jeweils eine Emotion verkörpern: Freude, Kummer, Angst, Wut und Ekel.

Immer, wenn eine Emotions-Kugel in der Kontrollzentrale losgeschickt wird, empfindet Riley das entsprechende Gefühl. Die Emotions-Mitarbeiter beraten sich ständig untereinander, welche Emotion in der jeweiligen Situation für Riley wohl die richtige ist. An der Kommandozentrale fährt zudem ein Gedankenzug vorbei, der Kisten mit „Fakten“ und „Meinungen“ geladen hat. Im Zug purzeln diese Kisten regelmäßig durcheinander – was zu einigem Durcheinander im Innenleben der kleinen Riley führt.

Kernthese: Emotionale Intelligenz ist kein Soft Skill am Rande – sie ist die Fähigkeit, die eigenen „Stimmen im Kopf“ zu kennen und zu steuern, bevor man mit anderen Menschen umgeht. Und sie wird zur Kernkompetenz, sobald Fakten und Analysen zunehmend von Maschinen geliefert werden.

Emotionen steuern unser Leben

„Triff die Stimmen in deinem Kopf“ – so ist das Abenteuer der elfjährigen Riley überschrieben. Dieser Kinderfilm erklärt auf bezaubernde Weise, was emotionale Intelligenz bedeutet und wie wir Menschen funktionieren – nicht nur Elfjährige. Wir alle sind wie Riley: Wir alle haben verschiedene „Stimmen“ im Kopf, die durch Gedanken und Gefühle repräsentiert werden. Der Umgang mit uns selbst – bevor wir mit anderen umgehen – ist eine der größten Herausforderungen im Leben und beschreibt sehr gut den Kern von emotionaler Intelligenz.

Emotionen steuern unser Leben. Sie sind Antriebskräfte, die von außen durch Reize – etwa Situationen – oder von innen durch Impulse – Gedanken – ausgelöst werden. Emotionen setzen Energie für unser Verhalten frei. Sie zeigen uns, was wir über uns und die Welt denken – Emotionen kehren damit unser Inneres nach außen. Sie werden durch die Befriedigung unserer Bedürfnisse beeinflusst: Nicht befriedigte Bedürfnisse führen zu negativen Emotionen, befriedigte zu positiven.

Der Film zeigt eindrucksvoll, dass gerade schwierige Emotionen – etwa Wut oder Traurigkeit – wichtig für unsere Entwicklung und die Entwicklung unserer Persönlichkeit sind.

Emotionale Intelligenz als kluger Umgang mit Emotionen

Unsere emotionale Intelligenz und emotionale Stabilität hängen davon ab, wie gut wir Emotionen bei uns und anderen wahrnehmen, verstehen und – bei uns wie bei anderen – steuern beziehungsweise

positiv beeinflussen können. Wir treffen und steuern quasi unsere „Stimmen im Kopf“, wie es der Film so passend beschreibt. Indem wir lernen, mit unseren eigenen Emotionen und denen anderer besser umzugehen, kommen wir mit uns selbst gut zurecht und führen positive Beziehungen. Wie Riley möchten wir alle ein glückliches, erfülltes Leben führen – innen wie außen. Der kluge Umgang mit unseren Emotionen, die Klugheit der Gefühle, bringt uns dorthin (Seligman, 2015).

Der Psychologe und Journalist Daniel Goleman schrieb 1995 den Bestseller „Emotionale Intelligenz“ – Millionen Menschen lernten durch sein Buch das Konzept kennen. Peter Salovey und John D. Mayer definieren emotionale Intelligenz als:

„Die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und Emotionen sowie die Gefühle und Emotionen anderer zu beobachten, zu unterscheiden und sich von den dabei gewonnenen Informationen in seinem Denken und Handeln leiten zu lassen.“

Emotionale Intelligenz kann im Laufe des Lebens erworben und vertieft werden – ähnlich wie ein Muskel trainiert. Zunächst braucht es Bewusstheit, Selbstreflexion und einen gewissen Grad an Achtsamkeit, um sich selbst wahrzunehmen. Erst wenn wir uns selbst wahrnehmen, können wir unsere emotionale Intelligenz entwickeln und verändern. Sie verbindet unseren Verstand mit unserem Herzen – unserem emotionalen Bereich.

Vier Fähigkeiten, die der emotionalen Intelligenz zugeschrieben werden:

- 1 Selbstwahrnehmung – die eigenen inneren Zustände kennen, sich mit den eigenen blinden Flecken auseinandersetzen, die eigene Intuition spüren
- 2 Selbstmanagement und -regulierung – Impulse, innere Zustände und Emotionen steuern
- 3 Soziale Wahrnehmung – Empathie – sich in andere hineinversetzen, deren Gefühle, Bedürfnisse und Anliegen wahrnehmen
- 4 Beziehungsmanagement – sich im zwischenmenschlichen Kontext integrieren und angemessen reagieren können (soziale Sensibilität)



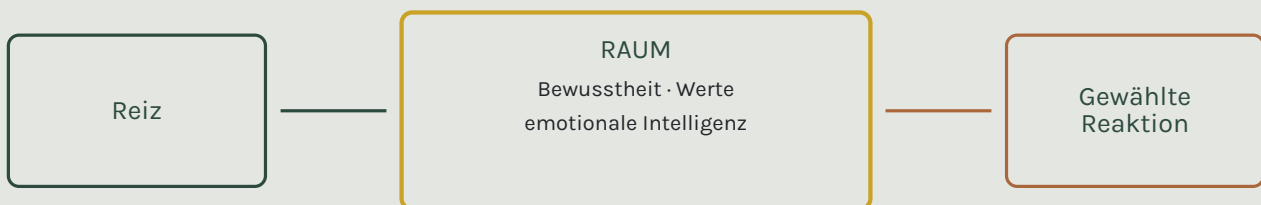
Wahrnehmen (oben) – Steuern (unten)

Der Raum zwischen Reiz und Reaktion

Emotionale Intelligenz — Susan David spricht auch von emotionaler Agilität, „der nächsten emotionalen Intelligenz“ — hilft uns, bewusster zu leben und weniger reaktiv durch unsere Umwelt bestimmt zu sein. Unser Leben wird durch unsere Wahrnehmung und unsere Interpretationen bestimmt.

Der Psychiater Viktor Frankl, der mehrere Konzentrationslager im Nationalsozialismus überlebt hat, schreibt:

„Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum haben wir die Freiheit und die Macht, unsere Reaktion zu wählen. In unserer Reaktion liegt unser Wachstum und unsere Freiheit.“



Der Raum zwischen Reiz und Reaktion — nach Viktor Frankl

Je bewusster wir mit unseren Emotionen umgehen und auf sie reagieren, desto mehr schaffen wir uns selbst diesen Raum der Freiheit, von dem Frankl spricht. Dieser Raum zwischen emotionalem Reiz und bewusster Reaktion wird durch unsere emotionale Intelligenz geschaffen.

Emotional intelligente Menschen reagieren auf Niederlagen eher mit Selbstmitgefühl und Akzeptanz. Gerade in schwierigen, herausfordernden Zeiten ist es wichtig, sich die eigenen negativen Gefühle anzuschauen und sich ihnen zu stellen.

Marshall Rosenberg, Begründer der Gewaltfreien Kommunikation, stimmt Frankl zu:

„Es sind nie die Tatsachen, die uns beunruhigen und ärgern — es sind immer unsere eigenen Bewertungen.“

Durch die Beobachtung der eigenen Gefühle und der Gefühle anderer lassen sich wichtige Informationen für bewusstes Handeln gewinnen. So können wir aus unseren meist unbewussten Bewertungen — dem geistigen Autopiloten — aussteigen und uns so verhalten, wie es zu unserer Absicht und unseren Werten passt.

Emotionale Intelligenz zu erweitern ist eine Form der Persönlichkeits- und Bewusstseinsentwicklung. Unsere Werte bilden dabei den Kompass für diesen bewertungsfreien Raum zwischen Gedanken, Gefühlen und den darauffolgenden Reaktionen.

Was das für Nachfolge und KI-Transformation bedeutet

In der Unternehmensnachfolge ist das Bild der fünf „Mitarbeiter in der Kommandozentrale“ mehr als eine nette Filmmetapher — es liegt nahe an dem, was in der Internal-Family-Systems-Arbeit als „Anteile“ bezeichnet wird: Auch Übergebende und Nachfolgende tragen innere Anteile mit sich, die in

Konfliktsituationen die Regie übernehmen: Angst vor Kontrollverlust, Kummer über das Loslassen, Wut über nicht gehörte Erwartungen. Konflikte in der Übergabe eskalieren selten an den Fakten. Sie eskalieren an unbewussten Bewertungen, wie Rosenberg es nennt. Der Raum zwischen Reiz und Reaktion, von dem Frankl spricht, ist genau der Raum, der in festgefahrenen Nachfolgeprozessen fehlt – und den ein moderierter Prozess wiederherstellen kann.

In der KI-Transformation liefert ausgerechnet die Filmszene mit dem Gedankenzug – die Waggonen mit „Fakten“ und „Meinungen“ – ein treffendes Bild: Genau diese Waggonen übernehmen zunehmend KI-Systeme. Sie sammeln, sortieren, liefern Fakten und Prognosen. Was bleibt, ist die Aufgabe der Emotions-Mitarbeiter in der Zentrale: zu entscheiden, welche Reaktion in der jeweiligen Situation die richtige ist. Diese Entscheidung ist nicht automatisierbar, weil sie an Werte, Selbstwahrnehmung und Beziehungsmanagement gebunden ist. Das ist die praktische Seite von „Mensch führt. Maschine dient.“: Je mehr Fakten die Maschine liefert, desto mehr rückt emotionale Intelligenz – nicht Faktenwissen – zur eigentlichen Führungskompetenz auf.

Message-to-Go

Emotionale Intelligenz lässt sich als „Klugheit der Gefühle“ verstehen, die sich aus zwei Dimensionen zusammensetzt:

- der Beziehung zu sich selbst (Ich)
- der Beziehung zu anderen

Beide Dimensionen zeichnen sich durch das Erkennen und die aktive Steuerung auftretender Emotionen und Gedanken aus. Durch ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz werden wir zum eigenen Kopfkino-Drehbuch-Autor – wie im Film „Alles steht Kopf“. Wir werden dann weniger abhängig von den Ereignissen in der Außenwelt und übernehmen die Verantwortung für unser Wohlbefinden und die Gestaltung unserer Beziehungen zu anderen Menschen.

Mehr zu „Mensch führt. Maschine dient.“ – www.nicorolli.de/vortraege

Quellen: Seligman, M. (2015). – Goleman, D. (1995). Emotionale Intelligenz. – Salovey, P. & Mayer, J. D., Definition emotionaler Intelligenz. – David, S., Konzept der emotionalen Agilität. – Frankl, V., zugeschriebenes Zitat zum Raum zwischen Reiz und Reaktion. – Rosenberg, M., Gewaltfreie Kommunikation. – Pixar (2015), Inside Out / Alles steht Kopf.

© Nico Rolli – Resonanz-Strategie für KI-Transformation und Unternehmensnachfolge. Kontakt und weitere Artikel: www.nicorolli.de/wissen