



Buch Soziale Intelligenz

Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben

Daniel Goleman
Droemer, 2006
Auch erhältlich auf Englisch

Rezension

Ist das harmonische Zusammenleben der Menschen eine Utopie? Kein Streit, kein Mobbing, kein Krieg, weniger gesundheitliche Probleme und dafür ein langes, glückliches Leben – wer dieses Buch liest, könnte glatt auf die Idee kommen, daran zu glauben! Der Schlüssel liegt in der von Goleman populär gemachten „emotionalen Intelligenz“ bzw. in deren Pendant auf gesellschaftlicher Ebene, der „sozialen Intelligenz“. Auch die ist dem Autor zufolge erlernbar und nicht etwa angeboren. Mit ihr können wir auf die Schaltkreise unseres Gehirns Einfluss nehmen und negative Emotionen – auch die anderer! – ins Positive drehen. Wie das funktionieren soll und welche aktuellen neurowissenschaftlichen Erkenntnisse dem zugrunde liegen, erklärt Goleman in gewohnt lockerem Stil, ohne Fachchinesisch und gestelzte Formulierungen. Alltagsepisoden sorgen für Bodenhaftung und zeigen, wie pragmatisch Wissenschaft sein kann. *BooksInShort* empfiehlt das Buch allen Führungskräften und jedem, der zwischenmenschliche Begegnungen nicht als notwendiges Übel ansieht, sondern als Chance für persönlichen und unternehmerischen Erfolg.

Take-aways

- Durch Aufmerksamkeit, positive Stimmung und angenehme nonverbale Signale können Sie in einem Gespräch negative Emotionen ins Positive wenden.
- Im Berufsleben kann eine neutrale „Ich-Es-Beziehung“ bisweilen nützlich sein: Man behandelt den anderen wie eine Sache.
- Wirklich wohl fühlt man sich aber nur in einer von Respekt und Zuneigung geprägten „Ich-Du-Beziehung“.
- Der Mensch hat ein natürliches Bedürfnis nach Empathie. Erst wenn es willentlich unterdrückt wird, kann es zu Gewalt gegen andere kommen.
- Selbstwertgefühl und moralisches Verhalten sind nur zu rund 30 % genetisch bedingt. Prägender sind soziale Erfahrungen.
- Soziale Intelligenz ist lernbar: Je öfter ein neuronaler Schaltkreis im Gehirn aktiv ist, desto stabiler wird er.
- Freundschaftliche Sozialkontakte halten Sie gesund und lange am Leben.
- Anderen Fürsorge entgegenbringen kann auf Dauer nur, wer seinerseits emotionale Unterstützung erfährt.
- Mit Angst oder Wut im Bauch sinkt die kognitive Leistungsfähigkeit des Gehirns rapide.
- Sozial intelligente Führungspersönlichkeiten haben die produktivsten Mitarbeiter.

Zusammenfassung

Wie die Gefühle anderer Sie beeinflussen

Da kommt jemand freundlich oder feindlich auf Sie zu, aktiviert damit neuronale Verbindungen in Ihrem Gehirn, und schon sind auch Sie freundlich oder feindlich gestimmt. Diese Gefühle können noch lange anhalten und Ihren ganzen Tag erhellen – oder vermasseln, je nachdem. Wie dieses „soziale Gehirn“ funktioniert, erforscht man derzeit auf dem Gebiet der Neurowissenschaften. Man hat herausgefunden, dass Menschen ganz automatisch den Gesichtsausdruck ihres Gegenübers imitieren und so in dessen Gefühlswelt eintauchen. Deshalb lachen oder weinen im Kino auch alle gleichzeitig.

„Wir sollten soziale Intelligenz als ein Verhalten verstehen, bei dem es um einen intelligenten Umgang sowohl mit als auch in unseren Beziehungen geht.“

Verantwortlich für diese Reaktionen ist das Zusammenspiel zwischen dem so genannten oberen und dem unteren Pfad, zwei neuronalen Systemen, die das Sozialleben

denken. Der obere Pfad ist für die rationale Ebene, der untere für die emotionale Ebene, speziell unser Gefühlsleben, verantwortlich. So urteilen Sie beispielsweise sowohl bewusst als auch unbewusst über die Vertrauenswürdigkeit eines Menschen. Die Folge ist, dass Sie meist schon im ersten Augenblick ein vages Gefühl beschleicht, wenn Sie einem Fremden nicht recht trauen.

„Die zentrale Erkenntnis lautet: Das Bedürfnis zum Kontakt mit anderen ist gewissermaßen in uns eingebaut.“

Sie können sich den Emotionen anderer Menschen nicht entziehen, aber Sie können die Gefühle ins Positive umwandeln. Dazu ist Aufmerksamkeit notwendig, eine aufbauende Stimmung und ein dem Gesprächspartner angepasstes nonverbales Verhalten, worunter z. B. der Augenkontakt und die Sprechgeschwindigkeit fallen. Wenn Sie es schaffen, eine angespannte Situation mit Hilfe der richtigen Worte und Gesten zu entschärfen, ist das ein neuronaler Schachzug vom Feinsten: Sie beweisen soziale Intelligenz. Voraussetzung für soziale Intelligenz ist, dass Ihr soziales Bewusstsein funktioniert. Es gilt, in Sekundenschnelle die Emotionen des anderen zu erkennen (primäre Empathie), mit voller Aufmerksamkeit zuzuhören (Zugewandtheit), die Gefühlslage des anderen richtig zu deuten (empathische Genauigkeit) und die soziale Welt zu verstehen (soziale Kognition). Erst darauf lassen sich soziale Fertigkeiten wie Selbstdarstellung oder Fürsorglichkeit aufbauen.

Ich-Es oder Ich-Du?

Sie kennen vermutlich das Gefühl, wenn Sie sich mit jemandem unterhalten und der nebenbei ein paar SMS ins Handy tippt. Sie kommen sich reichlich überflüssig vor. Noch schlimmer, wenn ein anderer Sie gezielt ausnutzt, um seine Pläne durchzusetzen. Ihre Gedanken und Ihr Innenleben sind ihm komplett egal, Sie sind lediglich ein Objekt. Der Philosoph Martin Buber spricht hier von einer „Ich-Es-Beziehung“. Wo Ihnen jemand mit Respekt, Höflichkeit und Zuneigung begegnet, agieren Sie in einer „Ich-Du-Beziehung“, fühlen sich angenommen und verstanden. Die Japaner z. B. sind Meister in der Ich-Du-Haltung. In Japan fragt man nicht lange, ob der Gast hungrig ist, man spürt es und bietet etwas zu Essen an.

„Die Gesichtsmuskeln werden über den unteren Pfad kontrolliert, die Entscheidung, zu lügen, durch den oberen. (...) Der obere Pfad verdeckt, der untere enthüllt.“

In einer Ich-Du-Beziehung sehen wir mit den Augen des anderen, wodurch eine tiefe Vertrautheit geschaffen wird. Doch so schön das ist, mit allen Menschen werden Sie es nicht erleben können. Im beruflichen Alltag ist die Ich-Es-Ebene durchaus nützlich, zum einen, um objektiv und neutral zu bleiben, zum anderen, um die Privatsphäre zu wahren. Möchten Sie mit einem Menschen auf die Du-Ebene wechseln – und sei es ein Arzt, weil Sie sich dann nicht so hilflos fühlen – und Ihr Gegenüber zieht nicht mit, tut diese Zurückweisung weh.

„Die verschiedenen Fähigkeiten der sozialen Wahrnehmung beeinflussen sich gegenseitig. So basiert die empathische Genauigkeit auf der Fähigkeit, zuzuhören, und auf primärer Empathie; sämtliche drei Faktoren verbessern die soziale Kognition.“

Normalerweise aber haben Menschen ein natürliches Bedürfnis nach Empathie. Man muss dieses Gefühl schon willentlich niederkämpfen, um sich anderen gegenüber brutal verhalten zu können. Psychopathen, aber auch Narzissten und Machiavellisten haben ihre Empathie gänzlich ausgeschaltet. Solche Typen sind nicht offensichtlich krank – deshalb laufen sie frei herum und Sie haben überall mit ihnen zu tun. Auch Autisten haben große Probleme mit Sozialkontakten, allerdings drängen sie ihre Empathie nicht zur Seite; bei ihnen ist diese Fertigkeit, die Neurowissenschaftler „Mindsight“ nennen, einfach nicht so hoch entwickelt wie bei anderen.

Erfahrungen sind wichtiger als Gene

Nun kann man aber nicht alles der Einfachheit halber auf die Gene schieben. Wie Ihr Gehirn letztlich funktioniert, ist sehr vom familiären Umfeld abhängig, in dem Sie aufwuchsen – und von den sozialen Erfahrungen, die Sie gemacht haben. Zumindest bei Mäusen hat man nachgewiesen, dass die Jungen von liebevollen Müttern selbstsicher, intelligent und stressresistent sind. Mit einer „Rabenmutter“ als Mama steht den Mäusen dagegen ein schweres Leben bevor. Bei Menschen liegt es laut dem Verhaltensgenetiker Robert Plomin zu 60 % an den Genen, ob Sie als Einser-Schüler abschneiden. Ihr Selbstwertgefühl wird dagegen nur zu 30 % davon beeinflusst und Ihre Moral sogar nur zu 25 %.

„Im Rahmen der so genannten Neuroplastizität verändern sich durch wiederholte Erfahrungen die Größe, Form und Anzahl der Neuronen im Gehirn und deren synaptische Verbindungen.“

Also sind es die Erfahrungen, die die neuronalen Schaltkreise in Ihrem Gehirn prägen. Je öfter Sie eine Erfahrung machen, desto stabiler ist die entsprechende Verbindung. Die genetische Veranlagung für ein bestimmtes Verhalten entpuppt sich vor diesem Hintergrund als platte Ausrede. Auch wenn Sie als ängstliches Baby auf die Welt kamen, ist das kein Grund, als Erwachsener vor jeder Spritze die Flucht zu ergreifen. Es kostet Mühe und Sie brauchen Unterstützung, aber immerhin ist es möglich, einen neuen Schaltkreis anzulegen und so Ihre eingespielten Verhaltensmuster zu verändern. Eltern sollten demnach ein schüchternes Kind ermuntern und nicht den Bodyguard spielen, der alles Neue oder Angstmachende von ihm fernhält.

Das neuronale Netz der Liebe

Liebe, sagt man, kommt von Herzen. Das hindert das Gehirn aber nicht daran, die Steuerung zu übernehmen. Beteiligt sind jeweils die neuronalen Netzwerke für Bindung, Fürsorge und Sexualität. Ob Sie ein sicherer, ein vermeidungsorientierter oder ein ängstlicher Bindungstyp sind, wird schon in der Kindheit festgelegt – je nachdem, ob Ihre Eltern auf Ihre Gefühle eingegangen sind oder sie vernachlässigt haben oder sich mal so und mal so verhielten. Das bedeutet aber auch, dass das jeweilige Bindungsverhalten keine genetische Veranlagung ist. Vielmehr lässt es sich z. B. unter therapeutischer Anleitung verändern.

„Noch immer spüren wir einen besonders scharfen Stich, wenn wir hoffen, ein Du zu sein, und man uns als Es behandelt, so, als wären wir völlig unwichtig.“

Für die Sexualität ist der untere Pfad verantwortlich, das Denken wird weitgehend ausgeschaltet. Dabei reagieren männliche Gehirne anders als weibliche. Frauen verlieren deshalb, wenn sie sich verlieben, nicht ganz die Verbindung zum oberen Pfad und ihren kognitiven Systemen; vermutlich, weil sie immer auch abwägen, ob der Partner auch als Vater ihrer Kinder und Versorger der Familie in Frage kommt.

„Sobald das Gehirn Entscheidungsprozesse an den unteren Pfad delegiert, verlieren wir die Fähigkeit, auf bestmögliche Weise zu denken.“

In einer guten Beziehung werden Sie für Ihren Partner da sein, ihn trösten, ihn aufmuntern, aber sich genauso auch von ihm umsorgen lassen, wenn es Ihnen schlecht geht. Dann ist Ihre Beziehung ein sicherer Hafen, von dem aus Sie sich auf alle möglichen Herausforderungen des Lebens einlassen und Ihre Lebensziele verwirklichen können. Dem Hormon Oxytocin kommt hier eine Schlüsselrolle zu: Sobald Sie an einen geliebten Menschen denken oder ihm nahe sind, wird Oxytocin ausgeschüttet und Sie fühlen sich rundum gut.

Sozialkontakte fördern die Gesundheit

Ein Streit mit Ihrem Partner schadet Ihrer Gesundheit kaum. Wenn der Rosenkrieg über Jahre anhält, wird es hingegen bedenklich. Dauerhafter biologischer Stress macht krank. Müssen Sie ständig Beleidigungen ertragen, kann das zu Bluthochdruck führen, später zu Depressionen bis hin zu Herz-Kreislauf-Problemen. Am schlimmsten sind Typen, bei denen Sie nie genau wissen, woran Sie sind und Situationen, in denen Sie sich ungerecht behandelt fühlen.

„Um erfolgreich lieben zu können, brauchen wir eine voll entwickelte soziale Intelligenz, eine enge Verknüpfung von oberem und unterem Pfad.“

Wissenschaftliche Studien haben bewiesen, dass Menschen mit guten Sozialkontakten über ihr gesamtes Leben im Alter nur sehr wenige medizinische Probleme haben. Der Teil des Gehirns, der für die gute Stimmung verantwortlich zeichnet, ist dann auch im fortgeschrittenen Alter besonders aktiv. Erlebt dagegen ein Kind ständig Stress, wird es als Erwachsener davon viel leichter aus der Bahn geworfen. Außerdem legen Vermutungen nahe, dass auch das Immunsystem darunter leidet. Im Alter feuern freundschaftliche Kontakte die Produktion neuer Neuronen im Gehirn an. Wer also sozial integriert ist, enge familiäre und freundschaftliche Beziehungen pflegt oder in Vereinen engagiert ist, wird im Krankheitsfall schneller gesund und lebt länger.

„Unsere Gesundheit hängt weniger von der Anzahl unserer sozialen Bindungen ab als von deren emotionaler Färbung.“

Wie wichtig soziale Kontakte und Fürsorge sind, wird besonders in Pflegeberufen deutlich. Wer sich täglich um andere kümmert, braucht die emotionale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten, sonst ist er bald mit seiner Kraft am Ende. Eine Krankenschwester z. B. kriegt die geballte Ladung von Angst und Schmerz ihrer Patienten mit. Das kann sie nur verarbeiten, wenn sie auf das Mitgefühl und die Fürsorge ihres Teams bauen kann. Entsprechend sollten Führungskräfte in solchen Berufen nicht nur nach ihrer medizinischen, sondern ebenso nach ihrer sozialen und emotionalen Intelligenz ausgewählt werden.

Angst lähmt, Harmonie beflügelt

Sie lernen, arbeiten aufmerksam an einer Sache oder bereiten sich auf eine Besprechung vor – und dann bringt eine Kleinigkeit Sie aus dem Konzept, z. B. eine heulende Sirene. Sobald Sie erschrecken, übernimmt der untere Pfad die Leitung, Sie handeln reflexartig. Das ist grundsätzlich nützlich, denn der obere Pfad, das denkende Gehirn, würde viel zu lange brauchen, um Sie aus der Gefahrenzone zu boxen. Die Amygdala (mandelförmiger Bereich in der Mitte des Gehirns) steuert Flucht, Angriff oder Erstarrung und ist bei Furcht in höchster Alarmbereitschaft. Die kognitive Leistungsfähigkeit Ihres Gehirns kommt nicht mehr zu Wort. Kein Wunder also, dass in einem angsterfüllten Arbeitsklima die Produktivität leidet.

„Eine fürsorgliche Medizin erfordert ein fürsorgliches Führungspersonal, das seinen Mitarbeitern das Gefühl geben kann, von einer sicheren Basis aus zu arbeiten.“

Ganz anders, wenn Sie gut drauf sind, die Stimmung harmonisch ist und Sie mit Spaß bei der Sache sind. Dann ist der präfrontale Kortex (Zentrum des oberen Pfads) im Einsatz. Das fördert Ihr kreatives Denken, Sie verarbeiten Informationen schneller und denken flexibler. Ein mäßiger Stresspegel ist dafür sogar nützlich. Übersteigt er aber ein gewisses Niveau, wird zu viel Kortisol ausgeschüttet, was im schlimmsten Fall sogar Zellen im Lernzentrum abtötet. Denken Sie daran, bevor Sie ihr Team zur Schnecke machen. Als sozial intelligente Führungspersonlichkeit begegnen Sie Ihren Mitarbeitern gut gelaunt und mit Empathie, dann werden sie Ihnen die Sterne vom Himmel holen. Ein herzloser Chef dagegen sieht sich schnell mit schlechten Leistungen konfrontiert. Und Kündigungen.

„Denkt man an seine eigene tolerante Einstellung oder spricht man darüber, so wird der präfrontale Bereich aktiviert, während die Amygdala, der Sitz impliziter Vorurteile, sich beruhigt.“

Wenn Sie der Amygdala freien Lauf lassen und der untere Pfad die präfrontalen Hirnbereiche zum Schweigen bringt, verpassen Sie Ihrem klaren Denkvermögen einen Knebel. Dann stehen Sie auf der Ich-Es- oder Wir-und-die-anderen-Ebene und daraus entstehen Feindschaft und Krieg. Erfreulicherweise aber ist auch die Amygdala lebenslang lernfähig. Wenn das, was Sie ablehnen, positiv besetzt wird, verringert sich Ihre Ablehnung. Untersuchungen haben gezeigt, dass z. B. weiße Kinder keine Vorurteile gegen Schwarze entwickelten, wenn sie schwarze Spielkameraden hatten. Gute und harmonische zwischenmenschliche Beziehungen sind also nicht nur hilfreich, sie sind das, was wirklich zählt im Leben. Dazu brauchen Sie soziale Intelligenz und die ist nicht angeboren – die müssen Sie lernen.

Über den Autor

Daniel Goleman hat mit *Emotionale Intelligenz* einen Weltbestseller geschrieben und damit den Begriff des EQ lanciert. Nach seinem Studium an der Harvard University schrieb er für die *New York Times* über die Themen Gehirn- und Verhaltensforschung.
