

## Prof. Dr. Astrid Schütz

# Emotionale Intelligenz bewahrt uns vor impulsiven Entscheidungen

Astrid Schütz ist Professorin an der Universität Bamberg und hat den Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik inne. Ausserdem ist sie selbst Coach und leitet das Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie (KAP).

Sie beschäftigt sich also beruflich mit Narzissten, Selbstdarstellern und forscht und lehrt in Themenbereichen wie Macht, destruktiver Führung – oder emotionaler Kompetenz. Ist die emotionale Intelligenz vielmehr eine Kompetenz und somit ein Teil jener Intelligenz, die wir beim Intelligenzquotienten und entsprechenden IQ-Tests messen können, oder eine eigene Form der Intelligenz?

Was gilt in der aktuellen Forschung als ererbt und was als soziales Konstrukt und als erlernt? Und wie gut lässt sich Intelligenz eigentlich trainieren und somit verändern? Nicht zuletzt seitdem wir wissen, dass unser Gehirn sich verändern kann – die Forschenden nennen es Neuroplastizität –, müssten wir doch einen gänzlich neuen Zugang zum Thema Intelligenz und Kompetenz finden.

Was macht uns zudem stumpf, stur und stoisch – und was lässt uns wachsen als Mensch?

In der Businesswelt erlebt emotionale Intelligenz seit Jahren einen Höhenflug, und so manch eine und einer behauptet, es sei genau das, was wir in Zeiten wie diesen brauchen, es sei das, was die nächste Generation von uns als Leader:innen auch verlangt. Doch was wissen wir in der aktuellen Forschung wirklich über emotionale Intelligenz (EI)? Wir haben nachgefragt.

INTERVIEW: SANDRA-STELLA TRIEBL



FOTO: TIM KIPPAN

**Ladies Drive:** Lassen Sie uns doch damit beginnen, wie man emotionale Intelligenz definiert, gerade auch in Abgrenzung zum IQ, damit wir mal einen Rahmen gesetzt haben für unser weiteres Gespräch.

**Prof. Dr. Astrid Schütz:** Intelligenz – und der Kennwert, der dann in Intelligenztests angegeben wird – kennzeichnet ein Bündel kognitiver Fähigkeiten, die uns zur Problemlösung befähigen. Dabei geht es um Problemlösungen im akademischen Bereich. Es geht also um Aufgaben, die in der Regel eine richtige und eine falsche Lösung haben.

**Wenn eben 2x2 genau 4 ergibt und nichts anderes.** Genau. Und das ist eben beim EQ anders. Es kann sich auch hier um Problemlösungen handeln, aber in einer anderen Dimension. Genauer gesagt ist EI die Fähigkeit, mit Emotionen gut, angemessen,

erfolgreich umzugehen, und zwar mit eigenen Emotionen wie auch mit Emotionen anderer. Und da gibt es eben häufig nicht nur eine Lösung.

**Ist IQ und EQ – gemäss aktuellem Wissensstand – denn vererbt oder erlernt oder gar eine Kombination davon?**

Wie die meisten anderen Persönlichkeitseigenschaften kann man auch bei der emotionalen Intelligenz sagen, dass es eine genetische Komponente gibt – wie auch bei der allgemeinen Intelligenz. Aber es gibt Raum für Lerneffekte, für Veränderung. Beispielsweise entwickeln sich emotionale Kompetenzen im Rahmen der Sozialisierung in der frühen Kindheit. Die Entwicklung ist aber nicht irgendwann vorbei, sondern kann auch später noch weiterent-

wickelt werden. Man kann also durchaus mit Coachings und Trainings seine emotionale Intelligenz – ich sage dazu lieber emotionale Kompetenz, weil Kompetenz stärker mit Veränderung assoziiert ist – trainieren und verbessern.

**Wie wird denn die emotionale Intelligenz gemessen – gerade auch im Vergleich zum IQ? Die gängigen IQ-Tests kennen ja die meisten von uns, aber wie wird dieses Spektrum denn gemessen, wenn es kein eindeutiges Richtig oder Falsch gibt?**

Ein international verbreiteter Test, der verschiedene Facetten der EI erfasst, ist der „Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test“, der MSCEIT, der in der deutschsprachigen Version im Hogrefe Verlag in Bern erschienen ist. Das Original wurde an der Universität Yale entwickelt und von uns

adaptiert für den deutschsprachigen Raum, da wir bemerkt haben, dass es kulturelle Unterschiede gibt. Antworten erhalten eine bestimmte Punktzahl, und wir haben festgestellt, dass, wenn wir Deutschsprachige nach dem US-Schema bewerten, die Probanden unterdurchschnittlich abschneiden – weil die Testnormen nicht passen. Denn in verschiedenen Kulturen gibt es unterschiedliche Erwartungen, wie man mit bestimmten Situationen umgeht.

**Was meinen Sie genau mit kulturellen Unterschieden? Haben Sie ein Beispiel für uns?**

Das ist gar nicht mal so einfach an einem Beispiel festzumachen. Aber wir konnten beispielsweise eine Frage nicht genauso übernehmen – sie lautete: „Wenn sich ein

Hurrikan auf Ihr Haus zubewegt, was würden Sie tun?“ – Nun sind Hurrikans bei uns eher seltener, dementsprechend haben wir in Europa hier andere Assoziationen als in den USA.

**Ich kann mir durchaus vorstellen, dass es hier eine Vielzahl von kulturellen Unterschieden gibt, die man bei so einem Test berücksichtigen müsste. Wir haben ja gerade eine Lizenz unseres Ladies Drive-Portfolios nach China verkauft. Und wir haben im Umgang mit den Chinesinnen und Chinesen erlebt, dass etwas, was hierzulande als Kompetenz gilt, in einem anderen kulturellen Umfeld nicht genau gleich erlebt werden muss, sondern sich grundlegend unterscheiden kann. Die Werte, das Wissen, welches einer anderen Kultur zugrunde liegt, unterscheiden sich. Entsprechend müssten sich auch so ein Test und die Fragen dazu unterscheiden respektive sie müssten entsprechend angepasst werden, damit die Daten vergleichbar bleiben.**

Da haben Sie recht. Es gibt ja sogar unter den deutschsprachigen Ländern gewisse Unterschiede, Nuancen. Aber zwischen den USA und Europa mussten wir nicht massive Anpassungen vornehmen. Ich glaube jedoch nicht, dass es diesen Test für China gibt.

**Es gibt keine asiatischen oder afrikanischen Versionen dieses Tests?**

Europäische Versionen gibt es einige. Aber ich weiss nichts von Versionen für Afrika oder Asien. Genau das dürfte das Problem sein, dass eine Adaptation auf stark unterschiedliche Kulturen nicht so leicht ist.

**Nun haben Sie vorhin erwähnt, dass Intelligenz lernbar und trainierbar ist. Heute wissen wir ja aus der neueren Gehirnforschung oder auch aus der Epigenetik, dass ein menschlicher Körper eben doch mehr ist als nur seine Gene und sich ein Mensch während seines Lebens viel stärker verändern kann, als man das noch vor 20 Jahren dachte. Nun – wie kann man seine emotionale Intelligenz denn konkret trainieren?**

Wir haben unter anderem ein Training für Führungskräfte herausgegeben, EMOTRAIN. Wie erwähnt geht es beim EQ ums Wahrnehmen eigener Emotionen und das Wahrnehmen der Emotionen anderer Menschen sowie ums Regulieren eigener und fremder Emotionen. Dazu gibt es verschiedene Übungen. Beispielsweise werden Gesichter oder Filme angesehen und die Interpretation geübt. Es geht aber in diesen Übungen auch darum, das Spektrum von Emotionen differenziert benennen zu können. Als kleine Kinder hat es uns gereicht, wenn wir wussten, was gut und schlecht, angenehm oder unangenehm ist. Doch wir wissen als Erwachsene, dass es weitaus mehr Begriffe als gut und schlecht gibt. Des Weiteren geht es um Übungen zur Regulierung der

eigenen Emotionen, die teils Übungen zur Stressbewältigung ähneln. Zum Beispiel geht es um kognitive Neuinterpretation. Beispielsweise werde ich eine Situation anders interpretieren, wenn ich meinem Gegenüber keine Absicht unterstelle. Bei der Emotionsregulierung bei anderen gibt es Übungen, die wir auch mit Flugbegleiter:innen erprobt haben. Zum Beispiel geht es darum, das eigene Befinden und Wünsche an das Gegenüber konstruktiv zu kommunizieren.

**Nun sind wir in dieser Pandemie in eine Situation geraten, wo wir Masken tragen. Wo wir mehr Distanz zwischen uns aufgebaut haben, wo wir in Zoom-Meetings mit unscharfem Bild gesessen sind. Alles Dinge, die es uns erschweren, die Emotionen unseres Gegenübers lesen zu können. Was passiert da mit uns Erwachsenen und mit der nächsten Generation, mit unseren Kindern? Gibt es Untersuchungen dazu? Und wo führt das uns als Gesellschaft hin?**

Dazu haben wir mit einem Kollegen aus der Wahrnehmungspsychologie eine Studie veröffentlicht, weil uns genau das ebenfalls interessiert hat. Der Kollege hatte eine Studie 2020 durchgeführt, und wir haben dann 2021 eine ähnliche Studie durchgeführt, um festzustellen, ob Menschen besser geworden sind in ihrer Fähigkeit, Gefühle in Gesichtern zu lesen, trotz Maske – nach Übung durch ein Jahr Pandemie. Zu unserem Erstaunen sind die Menschen nicht besser geworden. Wir alle tun uns nach wie vor schwer damit. Emotionen in Gesichtern zu lesen, wenn das Gegenüber Maske trägt. Das gilt besonders, wenn es sich um Emotionen handelt, die mit dem Mund ausgedrückt werden. Die entsprechenden Signale fallen beim Maskentragen ja komplett weg. Freude können wir teilweise an den Augen ablesen. Aber wir stellten fest, dass besonders Ekel häufig mit Ärger verwechselt wird, weil wir hier das ganze Gesicht sehen müssten, um die Emotion korrekt interpretieren zu können. Emotional intelligente Menschen reagieren auf diese widrigen Umstände wie das Maskentragen beispielsweise spontan, indem sie anders kommunizieren. Sie setzen die Stimme stärker ein. Sie agieren mit Gesten. Oder verbalisieren, was sie denken und fühlen – beispielsweise indem sie mit Worten sagen, dass sie sich über etwas ärgern oder freuen.

**Mir macht das dennoch Sorgen, wo das alles hinführt, dieses Maskentragen, auf Distanz zu gehen, sich primär virtuell und nicht mehr offline, physisch zu treffen. Meine Sorge ist, dass wir emotionale verkümmern. Dass wir emotionale Intelligenz verlieren quasi, weil wir Dinge verlernen.**

Sie haben vorhin Asien erwähnt, wo man schon viel länger Masken trägt. Dort ist Kommuni-

kation anders – vielleicht passt man sich dem Umstand auch an. Man hat andere Konventionen, dank derer man sich angemessen verhalten kann. Für uns ist das natürlich sehr schwierig. Was wird passieren? Wenn eine Maskenpflicht bleiben würde, stellen wir uns vielleicht um. Ich frage mich auch, wie die Effekte auf Kinder sind, aber im familiären Umfeld wird ja keine Maske getragen. Deshalb bin ich gar nicht sicher, ob der Einfluss auf Kinder so gross ist, ihre nahen Bezugspersonen sehen sie ja komplett.

**Diesen Punkt kann ich nachvollziehen, und doch saugen Kinder ja alles auf, was um sie herum passiert – sie kopieren, imitieren und lernen daraus. Was passiert denn, wenn ihnen jetzt all diese Rollenvorbilder im Aussen fehlen? Vermutlich können wir auch in der Forschung noch schwer abschätzen, welchen Langzeiteffekt das haben dürfte.**

Ja, das sind spannende Fragen – die wir untersuchen sollten.

**Sorgen macht mir auch die Sprache. Wir reden von „Ungeimpften“ – als wären das keine Menschen mehr. Wir gendern und sprechen plötzlich von „Studierenden“ und „Mitarbeitenden“ und „Rauchenden“ – hab ich erst gerade auf einem Warnhinweis gelesen. Wir kreieren ein Neutrum, welches weniger menschlich ist als eine „Raucherin“ oder ein „Raucher“. Sollten wir nicht stattdessen wieder lernen, unsere Emotionen in Worte zu fassen – und sie mit unserem Gesicht auszudrücken?**

Gendern finde ich nicht unpersönlich, es schliesst ja vielmehr Menschen ein, die sich sonst nicht eingeschlossen fühlen. Aber all diese virtuellen Meetings sind doch recht unpersönlich, das Bild oder der Ton ist nicht immer optimal, wir verlieren Kontextinformationen, die eigentlich wichtig sind. Ich beobachte das auch bei meinen Studierenden – viele haben ihre Kamera ausgeschaltet, ich weiss gar nicht, ob sie überhaupt da sind oder nicht. Und ich habe keine Ahnung mehr, wie es ihnen geht. Aber Prognosen sind schwierig. Und ob wir quasi emotionale Intelligenz „verlieren“, lässt sich derzeit nicht sagen. Ich bin optimistisch, dass wir Menschen als intelligente Wesen uns auch veränderten Situationen anpassen können.

**Wenn wir uns aber darin üben, unsere Gefühle nuanciert auszudrücken – in Wort und Schrift –, würde das unsere emotionale Intelligenz verbessern?**

Ja, definitiv. Emotionale Intelligenz kann man üben. Das sehe ich im Coaching, und wir haben es in Studien auch validiert. Deshalb ist es ganz wichtig, den differenzierten Ausdruck zu üben, und zwar möglichst früh. Bei Trainings zur emotionalen Intelligenz sind entsprechende Übungen auch enthalten.

**Was ist das – wissenschaftlich gesprochen – für ein Mensch, der emotional hochintelligent ist? Wir alle haben ein Bild vor Augen, wie jemand aussieht mit einem hohen IQ. Aber wie sieht jemand aus mit einem hohen EQ?**

Das ist ein Mensch, der uns wahrscheinlich schnell sympathisch sein wird, und einer, der ausgeglichen, gelassen, aber dennoch sensibel wirkt. Dazu haben wir übrigens auch eine eigene Studie gemacht. Wir haben bei Paaren die emotionale Intelligenz untersucht und erstmals einen sogenannten statistischen Partnereffekt festgestellt. Wenn also die eine Person emotional intelligent ist, fühlt sich auch die andere Person wohler und ist zufriedener in der Partnerschaft. Statistisch zeigt sich eine Mediation über das Merkmal Perspektivenübernahme. Mit anderen Worten: Die emotional Intelligenten waren besser in der Lage, die Perspektive des Gegenübers nachzuvollziehen.

**Wie viele Intelligenzen kennt man eigentlich in der Forschung?**

Es gibt unter anderem eine musikalische, körperlich-kinästhetische, eine interpersonale und intrapersonale Intelligenz und dann auch eine sprachlich-linguistische oder eben die mathematische Intelligenz. Später wurde noch eine naturalistische hinzugefügt, also das Verstehen von Naturphänomenen. Da könnte man möglicherweise noch mehr hinzufügen. Aber ich finde es zu viel. Hinter der Idee steht wahrscheinlich ein Fairness-Gedanke: Diejenigen, die logisch denken können, werden sehr positiv bewertet in unserer Gesellschaft. Wer indessen gut malen, musizieren kann, wird landläufig nicht automatisch als intelligent betrachtet. Daher vielleicht diese Bezeichnung. Ich denke, wir sollten lieber von diversen Kompetenzen sprechen, weil sonst der Begriff der Intelligenz zu verwaschen wird.

**Gibt es auf der anderen Seite so etwas wie ein holistisches Verständnis von Intelligenz?**

Das wäre die klassische Intelligenz – als Bündel kognitiver Fähigkeiten, die sich auf den Umgang mit Zahlen, Sprache und räumlichem Material beziehen. Alles andere wäre vielleicht Lebenstüchtigkeit – aber nicht mehr Intelligenz im engeren Sinn.

**Und was ist, wenn wir ganz bewusst eine unlogische Entscheidung treffen, weil wir beispielsweise auf unser Bauchgefühl hören oder weil es moralisch nicht anders vertretbar wäre?**

Das wäre dann Handlungsregulierung, die eben nicht nur durch Intelligenz bestimmt wird, sondern auch durch andere Aspekte wie Werte, soziale und emotionale Kompetenz. Jemand weiss etwa die Antwort auf eine Frage, sagt sie aber nicht, um eine andere anwesende Person nicht zu blamieren. Wäre dem nicht so, wären wir wie Computer. Aber wir handeln ja

durchaus auch gelegentlich irrational und gegen die eigenen Interessen.

**Inwiefern hat emotionale Intelligenz mit Verletzlichkeit zu tun?**

Das ist ein guter Punkt. Denn manchmal wird ja auch gefragt, ob man zu emotional intelligent sein kann. Kann es auch zu viel sein? Optimalerweise ist jemand gut im Wahrnehmen und Regulieren der eigenen und fremden Emotionen. Das geht idealerweise Hand in Hand. Problematisch könnte es werden, wenn ich sehr gut wahrnehmen, aber schlecht regulieren kann. Dann können wir uns verletztlich fühlen.

**Und wie grenzen wir emotionale Intelligenz gegen Empathiefähigkeit ab?**

Empathie ist eng verwandt mit emotionaler Intelligenz. Empathie bedeutet, sich in jemanden hineinzuversetzen. Wir unterscheiden kognitive und affektive Empathie. Kognitive Empathie muss nicht prosozial sein. Man sagt zum Beispiel, dass viele Psychopathen sich gut in ein Opfer hineinversetzen können. Aber: Sie sind nicht in der Lage, den Schmerz zu spüren oder nachzuvollziehen. Das beobachten wir auch bei Leadern, wenn Führungspersönlichkeiten beispielsweise ihre Kommunikationsfähigkeiten ausnützen und andere manipulieren. Affektive Empathie heisst dagegen: mitfühlen.

**Gibt es Geschlechterunterschiede?**

In unseren Tests schneiden die Frauen im Durchschnitt besser ab. Das hat viel mit Rollenerwartungen und Sozialisierung zu tun. Aber das sind Mittelwertsunterschiede, die nicht sehr gross sind – daher gibt es natürlich auch Männer, die emotional intelligent sind, und Frauen, die es nicht sind. Interessant sind auch unterschiedliche Strategien bei der Regulierung von Emotionen: Frauen suchen eher nach sozialer Unterstützung, nach Menschen, die ihnen Halt geben in dieser Situation – und Männer tendieren zur Neuinterpretation, Vermeidung oder Unterdrückung. Männer machen die Sache also eher mit sich selbst aus. Erklären können wir uns den Unterschied mit der Sozialisierung, der Erziehung. Typisch wären Sprüche wie: Ein Indianer kennt keinen Schmerz. Wer das als Junge gelernt hat, tut sich schwerer mit der Emotionswahrnehmung.

**Man liest häufig, dass emotionale Intelligenz uns bessere Entscheidungen treffen lässt. Ist das korrekt – was auch immer „besser“ bedeuten möge?**

Durchaus. Emotionale Intelligenz kann uns vor impulsiven Entscheidungen, die wir später bereuen, bewahren. Wenn ich emotional intelligent bin, atme ich erst mal durch, reguliere meine eigenen Emotionen, bevor ich eine

Entscheidung treffe. Ich agiere also nicht aus Wut, Verzweiflung, Enttäuschung, Verletzung.

**Und kann eine emotionale Intelligenz im Businesskontext auch negativ sein?**

Wie viele Fähigkeiten kann man emotionale Intelligenz auch zum Nachteil für andere einsetzen. Zum Beispiel Trickbetrüger, Hochstapler – das sind in der Regel emotional intelligente Menschen. Zur Bedeutung insgesamt: Für beruflichen Erfolg ist der IQ die wichtigste Grösse – aber der EQ setzt ein Sahnehäubchen obendrauf. Emotionale Intelligenz hilft uns, ein nicht nur rationales, sondern auch emotionales Wesen zu sein. Wenn ich jedoch allein im Archiv arbeite, sind die Emotionen anderer wohlmöglich weniger wichtig, als wenn ich als Flugbegleiter:in oder bei einer Telefon-Hotline arbeite – oder eben Führungskraft bin, die Mitarbeitende führen und begeistern soll.

**Der Punkt ist doch, dass die nächste Generation jene Leader, die sich immer als Helden hinstellen, die allwissend scheinen, für fake hält, weil man sie nicht als authentisch wahrnimmt. Für die Generation Z ist Gerechtigkeit, Purpose ein wichtiger Punkt und dass sie Impact haben mit ihrem Tun, aber generell nicht nur als Doing, sondern auch als Being wahrgenommen werden. Ich denke, dass wir für diese nächste Generation emotional intelligente Leader dringend brauchen werden.**

Ja, ich stimme zu. Eine emotional intelligente Person würde spüren, dass sie auch etwas von sich preisgeben muss, damit sie als glaubhaft wahrgenommen wird. Sie würde sich verletzlich zeigen, authentisch – nicht als Heldin oder Held, sondern als Mensch. Deshalb ist auch Reden übers Scheitern etwas, das wichtig ist – und ein viel diskutiertes Thema. Zeigen, dass wir scheitern, ohne uns dabei klein zu machen – und wieder aufstehen. Das kann eine emotional intelligente Person definitiv besser als eine narzisstische Person. Frauen sind deshalb immer stärker gefragt in der Führung – nicht alle sind emotional intelligent, aber viele sind zugänglicher und werden deshalb häufig als glaubwürdiger erlebt.

[www.testzentrale.ch](http://www.testzentrale.ch)

(Hier kann der EQ-Test gekauft werden.)

Und hier kann man einen Achtsamkeits-Test online durchführen:



Schütz, A., Köppe, C. & Andresen, M. (2020). Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten. Bern: Hogrefe