



DER MANN IM MOND

Vom Anwalt zum Mediator und Coach:

Was man unter emotionaler Intelligenz versteht
und wie man sie erlernt.

VON ADRIAN SCHWEIZER

Ich war einige Jahre als Rechtsanwalt tätig. Wer als Anwalt Erfolg haben will, muss in der Lage sein, die Sichtweise seines Mandanten zu übernehmen. Vor Gericht behauptet man dann, natürlich juristisch aufbereitet, dass sich alles so abgespielt hat, wie es der eigene Mandant sieht, und nicht so, wie es die Gegenpartei „fälschlicherweise“ erlebt hat. Robert Dilts sagt zu dieser speziellen Fähig-

keit, dass Anwälte die Perspektive ihrer Mandanten so vertreten müssen, „als wäre es ihre eigene“.

Die konsequente Anwendung dieser Vorgehensweise führt nicht unbedingt zu nachhaltigen Lösungen. Seit ich das erkannte, versuche ich nicht mehr hauptsächlich den Richter davon zu überzeugen, dass mein Mandant Recht hat. Sondern ich bemühe mich im Vorfeld in einer Art von Coaching-Gespräch herauszufinden, was die wahren Bedürfnisse meiner Man-

danten sind. Und die versuche ich in kooperativ geführten Verhandlungen mit den Bedürfnissen der Gegenpartei zu verknüpfen. Darüber habe ich auch ein Buch geschrieben.¹

So wurde ich im Laufe der Zeit einfühlsam, anstatt nur überzeugend zu sein, und dies brachte mich zur Mediation und zum Coaching. Ein Mandant attestierte mir einmal „emotional intelligent“ zu sein und heute glaube ich, dass jeder Mensch über genau diese „emotionale Intelligenz“

¹ Reiner Ponschab, Adrian Schweizer (2009): Kooperation statt Konfrontation – Neue Wege anwaltlichen Handelns. Verlag OttoSchmidt, 2. Aufl.

verfügen sollte, wenn er anderen Menschen helfen will, etwas von sich aus und ohne äußeren Zwang zu tun.

Im Jahre 1995 veröffentlichte der Journalist Daniel Goleman, heute Professor an der Rutgers University in New Jersey, sein Buch über „Emotionale Intelligenz“². Er zeigte auf, dass Menschen, die nicht nur über intellektuelle Intelligenz verfügen, also etwa Richter mit logischen Argumenten vom Anspruch ihres Mandanten überzeugen können, sondern auch emotional intelligent sind, sozial kompetenter und auf Dauer erfolgreicher und zufriedener sind. Das Buch wurde ein Bestseller.

Goleman erklärte in seinem Buch leider nicht, wie man seine fünf Sinne einsetzen kann, um emotional intelligent zu werden. Eine Antwort auf diese Frage fand ich im Modell der „vier Wahrnehmungspositionen“ („perceptual positions“) von Grinder und DeLozier.³ Ich erkläre es an einer Situation, die wohl viele von uns kennen, unserer Heirat.

Die vier Wahrnehmungspositionen

Ich kann meine Heirat vor 20 oder mehr Jahren aus meiner eigenen Perspektive wahrnehmen: Ich sehe, wie meine Frau neben mir zum Altar geht. Ich spüre ihre Hand in meiner. Ich fühle Glück. Grinder und DeLozier bezeichnen dies als *1st position*. Ich kann unsere Heirat aber auch aus der *2nd position* erleben: Ich kann mir vorstellen, ich wäre meine Frau und sehe mich aus ihrer Perspektive. Ich sehe ihren Mann in einem blauen Anzug, ich sehe ihn lachen. In der *3rd position* betrachte ich mich selbst und meine Frau von außen. Etwa aus der Perspektive meines Bruders. Ich sehe, wie voll die Kirche ist, und entdecke Freunde aus dem Gymnasium. Ich habe dieses System mit Bezugnahme auf Robert Dilts um eine *4th position* ergänzt: Ich verlasse in der

Ich gehe auf Wolke sieben oder bin der Mann im Mond.

Vorstellung die Kirche, gehe auf Wolke sieben oder bin gar der Mann im Mond und erlebe die ganze Hochzeitsgesellschaft, zwei Familiensysteme, zwei Arbeitsumfelder, ich erlebe mich dabei gleichzeitig als Teil der damaligen Kultur um die Jahrtausendwende. Mir kommt in den Sinn, wie gut wir es seit damals geschafft haben, Beruf und Freizeit zu verbinden.

In der *1st* und *2nd position* sind wir assoziiert (in uns/im anderen drin), in der *3rd position* dissoziiert (betrachten uns von außen) und in der *4th position* sind wir gleichzeitig assoziiert und dissoziiert und betrachten die Systeme, in denen wir leben.

Diese Positionen kann man mit folgenden Verben bezeichnen:

- 1st position: fühlen
- 2nd position: einfühlen
- 3rd position: denken
- 4th position: erkennen

Dieses Modell wende ich seit vielen Jahren in Mediationen und Coachings an und lehre es auch in Seminaren in der Wirtschaft oder in der Mediationsausbildung an der FernUniversität Hagen und in Kommunikationskursen an der Universität Karlsruhe. Barbara Genius, Rechtsanwältin beim BGH, hat zu den *positions* sinnfällige Illustrationen erstellt (siehe Abb. 1, unten).

Lenkung der Aufmerksamkeit

Inzwischen hat Daniel Goleman ein neues Buch geschrieben. Dort geht er erstmals darauf ein, wie man emotionale Intelligenz erwirbt: „Focus. The Hidden Driver of Excellence“⁴. Goleman schlägt vor, die Art und Weise, in der wir unsere Aufmerksamkeit lenken, in drei Kategorien zu unterteilen: ▶

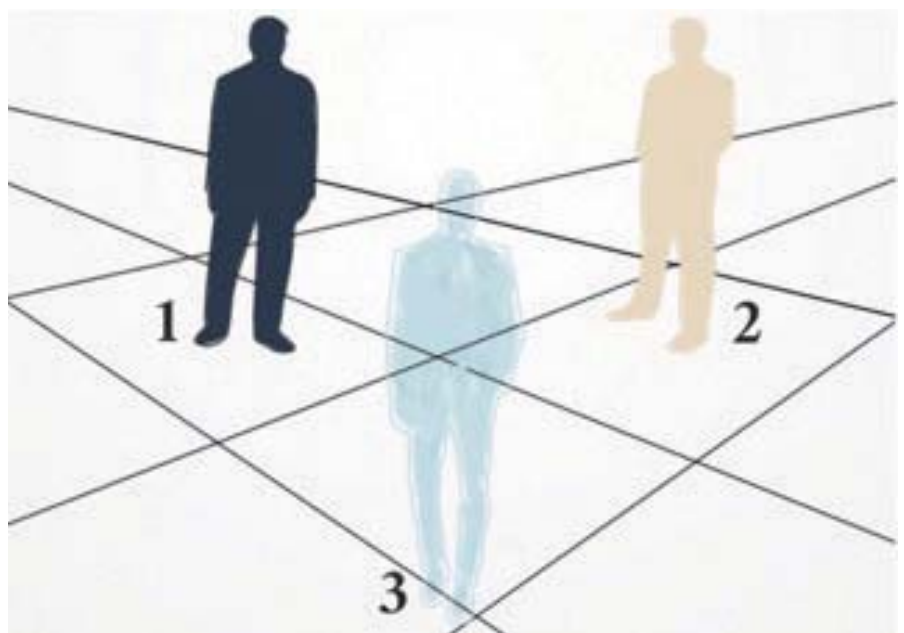


Abb. 1: Die schwarze Figur bin ich (*1st position*), die fahle Figur ist die andere Person (*2nd position*); die durchsichtige Figur ein Beobachter (*3rd position*), und wenn wir das ganze System betrachten, wie jetzt, wo wir dieses Bild betrachten, nennen wir das *4th position* (siehe S.41).

2 Daniel Goleman (1997): Emotionale Intelligenz. DTV

3 John Grinder, Judith DeLozier (1995): Der Reigen der Daimonen – Vorbedingungen persönlichen Genies. Junfermann

4 Daniel Goleman (2014): Konzentriert Euch! – Eine Anleitung zum modernen Leben. Piper

Menschen mit natürlicher oder trainierter Empathie entscheiden in Sekundenbruchteilen.

1. Man fokussiert die Aufmerksamkeit auf sich selbst
2. Man fokussiert die Aufmerksamkeit auf andere
3. Man fokussiert die Aufmerksamkeit auf die Welt als Ganzes

Goleman postuliert diese drei Arten der Aufmerksamkeitslenkung als Basisfähigkeiten für emotionale Intelligenz. Jeder Mensch, der mit Menschen arbeitet, sollte diese Aufmerksamkeitsfokussierung beherrschen. Was versteht Goldman unter „Fokussierung auf sich selbst“, „Fokussierung auf andere“ und „Fokussierung auf die Welt als Ganzes“?

Fokussieren auf sich selbst

Bei der „Fokussierung auf sich selbst“ unterscheidet Goleman zwischen „Selbstwahrnehmung“ und „Selbstbeherrschung“. „Selbstwahrnehmung“ ist die Fähigkeit, seine Aufmerksamkeit nach innen zu richten und etwa innere Stimmen zu hören, den eigenen Körper zu spüren und die eigenen Gefühle wahrzunehmen. Im Kern ist das die *1st position*: Wir sind in einem Zustand des Gefühls oder der internalen Wahrnehmung. Wir analysieren eine Entscheidung nicht, sondern wir spüren, ob sich unser Bauch dabei verkrampft oder entspannt. Wir können feststellen, ob wir mit dieser Entscheidung im Reinen sind: „Fühlt sich für mich gut an!“

Unter „Selbstbeherrschung“ versteht er, sich von seinen Gefühlen und Wünschen zu dissoziieren und etwas, wie unbeteiligt, von außen zu betrachten. Das bezeichnen Grinder und DeLozier als *3rd position*: Wir sehen uns selbst

von außen und können so die Konsequenzen unseres Tuns abschätzen. Goleman nennt dies „Willenskraft“ und macht an dieser Stelle auf den berühmten „Marshmallow-Test“ von Walter Mischel aufmerksam, der in den 70er-Jahren kleine Kinder auf ihre Fähigkeit zum „Belohnungsaufschub“ testete. Wer damals in der Lage war, mit dem Naschen eine Zeit lang zu warten, um dann seine „Belohnung“ von einem Schaumzuckerstück zu verdoppeln, erwies sich später als gesünder, finanziell besser abgesichert und gesetzestreu als jene, die sich seinerzeit nicht beherrschen konnten – weil ihre Fähigkeit, sich von ihren Gefühlen und Wünschen für einen Moment zu dissoziieren, also die *3rd position* einzunehmen, weniger ausgeprägt war.

Untersuchungsergebnisse besagen, wie Goleman feststellt, dass eine solche Strategie, also gewissermaßen Kopf (*3rd position*) und Bauch (*1st position*) zu kombinieren, die Strategie der erfolgreichsten Trader und Senior Manager in vier Investmentbanken in der City of London ist.

Fokussieren auf andere

Wer fähig ist, sich auf andere zu fokussieren, ist in der Lage, bei Auseinandersetzungen einen gemeinsamen Nenner zu finden und sich so zu verhalten, dass er wirklich gehört wird. Wer dies kann, wird bemerken, dass man mit ihm gerne zusammenarbeitet. Goleman bezeichnet diese Fähigkeit als Empathie und benennt drei Arten:

1. Kognitive Empathie – die Fähigkeit, die Sichtweise des anderen zu verstehen

2. Emotionale Empathie – die Fähigkeit, das Gleiche zu fühlen wie jemand anderes
3. Empathische Zuwendung – die Fähigkeit zu spüren, was eine andere Person von mir braucht

Aus der Sicht der „Wahrnehmungspositionen“: Kognitiv empathisch bin ich, wenn ich in der *1st position* oder der *3rd position* erkenne, worum es meinem Gegenüber geht und was er braucht. Emotional empathisch nach Goleman bin ich dann, wenn ich zusätzlich das Gleiche fühlen kann, was mein Gegenüber fühlt, also in der *2nd position*. Die etwa wird von Müttern perfekt beherrscht: „Andy, wenn ich sehe, wie dünn du für das Wetter draußen angezogen bist, dann friert es mich!“

Wenn ich anhand der ermittelten Bedürfnisse prüfe, welche empathische Zuwendung mein Gegenüber nun braucht, kann ich zwischen allen vier Wahrnehmungspositionen wechseln und mich dann für das entscheiden, was ich als Optimum erkenne. Menschen mit natürlicher oder trainierter Empathie entscheiden das in Sekundenbruchteilen. Tania Singer, Direktorin am Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig, fand heraus: „Um die Gefühle anderer Menschen begreifen zu können, muss man zuerst einmal seine eigenen verstehen.“ Die Grenze meiner Fähigkeit, mit anderen Menschen empathisch zu sein, liegt in der Fähigkeit, mit mir selbst empathisch zu sein!

Fokussieren auf die Welt

Emotional intelligente Leute können, so Goleman, ihre Aufmerksamkeit zu-

sätzlich auf das „Ganze“ richten. Sie bringen das, was sie tun, mit etwas in Verbindung, das andernorts getan wird. Sie stellen auf diese Weise Verbindungen her, auf die man so rasch nicht kommt. Von Einstein wird berichtet, er habe bemerkt, dass die Zukunft der Menschheit zu einem großen Teil von einem einzigen Tier abhängt: der Honigbiene. Wenn es die nicht mehr gäbe, würden Pflanzen nicht mehr bestäubt, es gäbe keine Früchte mehr und wir hätten bald nichts mehr zu essen. Menschen mit solchen Fähigkeiten sind vielseitig interessiert, ausgezeichnete Zuhörer, Vielleser. Sie können Zusammenhänge herstellen zwischen dem, was sie schon kennen, und dem, was sie noch nicht kennen. Sie sind in der Lage, Strukturen zwischen den Dingen zu erkennen. Sie werden damit zu Visionären und Entdeckern.⁵ Dazu benötigen sie die Fähigkeit, das eigene System als Ganzes zu sehen und sich gleichzeitig mit einem noch größeren System verbunden zu fühlen. Sie müssen also einen Standpunkt einnehmen, den ich als 4th position bezeichne (siehe unten).

Emotionale Intelligenz und Wahrnehmungspositionen

Ein emotional intelligenter Mensch ist nach Goleman in der Lage, den Fokus bewusst auf sich selbst, auf andere und

auf die Welt zu richten. Mit dem Modell der vier Wahrnehmungspositionen ausgedrückt, sollte er in der Lage sein,

1. sich selbst zu fühlen und zu spüren (*1st position*) und die anderen und die Welt wahrzunehmen,
2. sich in andere einzufühlen (*2nd position*) und in den „Schuhen des anderen“ sich selbst und die Welt wahrzunehmen,
3. über sich, die anderen und die Welt nachzudenken (*3rd position*), d.h. eine Beobachterposition einzunehmen, und
4. das ganze System wahrzunehmen, seine eigene Funktion und die Funktion der anderen darin zu erkennen und gleichzeitig mit der ganzen Welt verbunden zu sein (*4th position*).

Das kann ich trainieren, etwa indem ich mir immer wieder bestimmte Szenen vor Augen führe – nehmen wir unser Fußballspiel vom Sonntag – und mir dabei vorstelle, ich wäre etwa ich selbst, wie ich mit dem Ball aufs gegnerische Tor zulaufe. Dann rufe ich die gleiche Szene aus der Sicht eines Verteidigers, der mich abblocken wollte, vors geistige Auge. Dann betrachte ich mich aus der Perspektive eines Zuschauers auf der Tribüne und schließlich noch aus der Position des Mannes im Mond, der alles von außen sieht und gleichzeitig mit der Welt verbunden ist.

Wer diese Übung macht, wird merken, wie schwer es ihm fällt, eine Wahrnehmungsposition längere Zeit zu halten. Man schafft es schlicht nicht, sich länger als wenige Sekunden auf eine Wahrnehmungsposition zu konzentrieren und kann so seine emotionale Intelligenz nicht voll entwickeln.

Fokussierung und Meta-Fähigkeit

Was steht also über oder hinter der Fähigkeit, die vier Wahrnehmungspositionen willentlich einnehmen zu können? Das Vermögen, seine Aufmerksamkeit überhaupt fokussieren zu können und sich dabei nicht ablenken zu lassen. Weder von dringenden Telefonaten oder ungedulden Mitarbeitern, noch von den neuesten Börsenzahlen oder heulenden Kindern. Wie erreichen wir eine solche Meta-Fähigkeit?

Indem wir uns uralter geistiger Traditionen bedienen. Indem wir uns täglich Zeit nehmen – für ein Gebet, eine Kontemplation, eine Meditation. Diese spirituellen Techniken *communio*, *contemplatio* und *meditatio* trainieren den Aufmerksamkeitsmuskel. 20 Minuten am Tag sollten reichen, die Schönheit der Schöpfung zu betrachten oder einfach still zu sitzen und zu beobachten, was in uns auftaucht – an Gedanken, Gefühlen, Empfindungen. Und all dies wie die Wolken am Himmel vorbeiziehen lassen. ◀◀

Illustrationen: Dr. Barbara Genius



Abb. 2: 4th position. Das ganze System wird betrachtet, der Beobachter, die 3rd position, fällt weg, da er nicht zum System gehört, und ich bin Teil des großen Ganzen.



Zum Autor

Adrian Schweizer

Rechtsanwalt, Mediator und Executive Coach. Er lehrt an den Universitäten Hagen und Karlsruhe sowie an der Hochschule Luzern.

⁵ dazu etwa: Gladwell, Malcolm (2007): Blink! – Die Macht des Moments. Piper