

„Je mehr jemand das Schlechte zur Norm erklärt, desto mehr wird er für ein Genie gehalten“

Interview von Svenja Gelowicz
29. Mai 2023



Bild: imago images

Emotionale Intelligenz gilt als Schlüsselqualifikation für viele Jobs. Wie man sie trainieren kann, warum sie eine dunkle Seite hat und wie man sogenannte Machiavellisten erkennt, erklärt Wirtschaftspsychologe Gerhard Blickle.

WirtschaftsWoche: Herr Blickle, häufig hört man, Manager seien vor allem wegen ihrer emotionalen Intelligenz geeignet für eine Führungsrolle. Wie sehr zeichnet Führungskräfte der

EQ aus?

Gerhard Blicke: Emotionale Intelligenz ist wichtig! Es geht schließlich darum, ob jemand in der Lage ist, beispielsweise Emotionen aus Gesichtern, Stimmen oder der Körperhaltung anderer Personen richtig einzuschätzen. Und darum, welches Wissen die Person über diese Emotion hat. Also: Welche Ursachen kann Wut haben, welche Freude – und wie versetze ich jemanden in Wut, wie in Freude? Denn zur emotionalen Intelligenz gehört auch die Frage: Wie kann ich die Emotionen anderer Menschen steuern. Was dabei jedoch häufig durcheinandergeht: Die emotionale Intelligenz ist ein Teil der kognitiven Intelligenz.

Es ist also nicht so, wie häufig zu lesen, dass kognitive Intelligenz und emotionale zwei Paar Schuhe sind – und wer in einem Bereich nicht so gut ist, glänzt vielleicht im jeweils anderen?

Nein, emotionale und kognitive Intelligenz hängen zusammen. Den Gegensatz, den der amerikanische Psychologe Daniel Goleman werbewirksam in den Neunzigern aufgebaut hat, gibt es nicht. Zwar hat er die Erforschung der emotionalen Intelligenz dadurch vorangetrieben. Aber genau dadurch hat sich eben nicht gezeigt, dass – wie er es sagte – die kognitive Intelligenz dafür sorgt, dass man eingestellt werde und die emotionale dafür, dass man aufsteige. Die Annahme ist dennoch immer noch beliebt: Ich bin vielleicht nicht so schlau, aber ich bin emotional intelligent!
Sie spielen auf den inzwischen verbreiteten Ausspruch „IQ gets you hired, EQ gets you promoted“ an.

Wie jemand Emotionen aus der Stimme oder aus Gesichtern erkennt, kann Auswirkungen auf die [Karriere](#) haben. Aber wir haben viele Zugangshürden für lukrative, prestigeträchtige Positionen. An die kommen Sie nur, wenn Sie eine gewisse Portion Intelligenz mitbringen. Diese Vorfilter gibt es überall: Sie kommen nur auf eine Business School, wenn Sie einen IQ von 120 haben. Einen Medizinstudienplatz bekommen Sie nur mit sehr gutem Abitur. Eine wichtige Rolle spielt dabei außerdem die sogenannte Persistenz.



Bild: PR

Zur Person

Gerhard Blickle

Professor Dr. Gerhard Blickle ist Leiter der Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Bonn. Er hat Psychologie, BWL und Jura studiert und an der Universität Heidelberg promoviert.

Was bedeutet das?

Es geht um Ehrgeiz und Durchhaltevermögen. Wer Karriere machen will, muss sich hohe Ziele stecken, darf nicht aufgeben und muss mit Widerständen umgehen können. Die Persistenz ist deshalb neben der kognitiven Intelligenz und den beschriebenen Eingangsvoraussetzungen wichtig für beruflichen Erfolg. Und dann braucht man noch viel soziale Geschicklichkeit. Bei Letzterer zeigt sich auch vereinfacht gesagt die kognitive Intelligenz, die dann über die emotionale Intelligenz vermittelt wird. Emotionale

Intelligenz ist wie ein Talent, das sich in guten sozialen Fertigkeiten äußert.

Wann kommt es auf Letztere besonders an?

In vielen Situationen – zum Beispiel bei Verhandlungen. Je mehr Macht und Einfluss Sie haben, desto mehr müssen Sie verhandeln. Jede Führungskraft macht das in irgendeiner Form täglich. Deshalb muss sie fähig sein, Emotionen zu erkennen: ist jemand gerade gekränkt oder besonders motiviert? Wie frame ich unangenehme Nachrichten?



TEAMS FÜHREN

Emotionale Intelligenz wird überschätzt

von Jan Guldner

Wenn emotionale Intelligenz ein Talent ist – kann man sie trainieren?

Natürlich, das ist wie etwa Musikalität. Sie ist auch ein Talent. Wie gut jemand aber Klavier spielen kann, hängt davon ab wie viel er übt – so wandelt man ein Talent in eine Kompetenz um.

Wie übt man Dinge wie Empathie und sozialen Austausch?

Direkt im Alltag, am besten mit einem Mentor. Nicht in Workshops oder mit irgendwelchen Tipps aus dem Internet. Dieses sogenannte Modelllernen klappt am besten, wenn man einer Person mit viel Kompetenz über die Schulter schauen und darüber sprechen kann. Empirisch hat sich gezeigt, dass die sozialen Fertigkeiten im Beruf gesteigert werden, wenn Personen einen Mentor haben und in echten Situationen üben, nicht in Simulationen.

In Ihrer Forschung beschäftigen Sie sich auch viel mit der dunklen Seite der emotionalen Intelligenz. Wie kann sich die auswirken?

Gute soziale Fertigkeiten helfen dabei, Vertrauen aufzubauen. Wenn mir jemand vertraut, geht er mir einen Schritt entgegen, verhält sich kooperativ. Aber dieses Vertrauen verschafft einer anderen Person einen Zugang, den sie – wenn sie böswillig ist – ausnutzen kann.

Kann man da Vergleiche zu aktuellen Fällen in der Wirtschaft heranziehen? Die Diskussion um Machtmissbrauch bei Axel Springer oder die Prozesse um Ex-Bosse wie Rupert Stadler und Markus Braun?

Sicher – aber im Alltag ist das meist alles ein paar Nummern kleiner. Der Alltag besteht nicht aus Reichelts und Brauns. In der Regel werden in Organisationen immer nur positive Informationen nach oben weitergegeben. Und Beschäftigte schweigen über negative Aspekte. Grundsätzlich gilt: Chefs wirken sich enorm auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus. Und zufriedene Mitarbeiter, das ist gut erforscht, arbeiten engagierter, zeigen Eigeninitiative und lösen Probleme, von denen die Chefs nicht mal etwas wissen.

Sie forschen viel zu Machiavellisten im Berufsalltag – Personen, die man als kühl und berechnend bezeichnen kann. Verhilft ihnen ihr Verhalten zum Erfolg?

Vorab: Machiavellisten sind nicht erfolgreich. Das denken viele, der Mythos des toxischen Genies hält sich. Die ausbeuterischen Verhaltensweisen, der zynische Umgang mit Menschen – das selbst hat zwar keinen Nachteil für Machiavellisten. Aber sie kommen auch nicht voran mit diesen Eigenschaften. Wenn ein Machiavellist ehrgeizig ist und gute soziale Fertigkeiten hat – das geht zusammen – dann kann er sehr erfolgreich sein. Aber nicht, indem er andere Leute manipuliert.

Kann man Machiavellisten erkennen?

Sie sind sehr redselig. Sie gehen immer davon aus, dass der schlechteste Fall der Normalfall ist. Sie denken: Jeder hat eine dunkle Seite, die in günstigen Momenten hervorkommt. Ihre Einstellung ist: Man kann niemanden trauen, nie vorsichtig genug sein. Es gibt Forschung, dass Menschen Machiavellisten für besonders schlau halten – dieses Phänomen nennt sich Cynical Genius Illusion. Kurz gesagt geht es darum: Je mehr jemand das Schlechte zum Normalfall erklärt, desto mehr wird er von anderen

für ein Genie gehalten. Machiavellisten sind nicht intelligenter, sondern getrieben von der Idee, dass alle Menschen schlechte Motive haben.

Wie erkennen Personalabteilungen so jemanden bei der Auswahl von Beschäftigten?

Mit einer soliden psychologischen Personalauswahl. Das finden sie heraus. Die Verfahren werden nicht an die große Glocke gehängt, aber sie funktionieren sehr gut.

Lesen Sie auch: *Reden ist Silber, Unfug reden ist Gold*



Svenja Gelowicz

Redakteurin WirtschaftsWoche