

# EQ. Emotionale Intelligenz

Übersetzt von Friedrich Griese

Bearbeitet von  
Daniel Goleman, Friedrich Griese

1. Auflage 1997. Taschenbuch. 432 S. Paperback  
ISBN 978 3 423 36020 3  
Format (B x L): 12,4 x 19,1 cm

[Weitere Fachgebiete > Psychologie > Psychologie: Allgemeines > Psychologie:  
Sachbuch, Ratgeber](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

dtv

Daniel Golemans internationaler Bestseller zur Emotionalität hat die bislang gültige Erfolgsformel IQ von ihrem Sockel geholt: Nicht nur unsere Rationalität, der sprichwörtlich »kühle Kopf«, bürgt für beruflichen wie privaten Erfolg, mindestens ebenso wichtig sind die emotionalen Fähigkeiten. EQ, der »emotionale Quotient«, meint diejenige Intelligenz, die sich in unserem Verständnis und unserer Handhabung menschlicher Gefühle zeigt – einer komplexen Skala zwischen Angst und Wut, Liebe und Aggression, Verzweiflung und Freude. Goleman entwickelt seine Thesen anhand verschiedener Forschungsansätze und Ergebnisse der neueren Hirnforschung und Kognitionswissenschaft und veranschaulicht sie anhand von zahlreichen Alltagsszenarien und Fallbeispielen. Seine Botschaft: Ohne ein intaktes Gefühlsleben taugt der beste Intellekt nichts, denn beide Systeme, das emotionale und das rationale, stehen in beständiger, hochkomplexer Wechselwirkung, deren Erforschung neue spannende Perspektiven für uns alle bietet.

*Daniel Goleman*, geboren 1946 in Stockton, Kalifornien, lehrte jahrelang als klinischer Psychologe an der Harvard Universität und gab die Zeitschrift »Psychology Today« heraus. Er hat die weltweit tätige Beratungsfirma Emotional Intelligence Services (EIS) gegründet, die Trainingsprogramme für Führungskräfte anbietet. Neben seinem 1995 erschienenen Bestseller »EQ. Emotionale Intelligenz« liegen u. a. auf deutsch vor: »Kreativität entdecken« (1997, als Herausgeber zusammen mit Paul Kaufman und Michael Ray), »Die heilende Kraft der Gefühle« (1998, als Herausgeber), »EQ<sup>2</sup>. Der Erfolgsquotient« (1998).

Daniel Goleman

# Emotionale Intelligenz

Aus dem Englischen  
von Friedrich Griese

Deutscher Taschenbuch Verlag

Von Daniel Goleman  
sind im Deutschen Taschenbuch Verlag erschienen:  
Dialog mit dem Dalai Lama (34207)  
Die heilende Kraft der Gefühle (36178, herausgegeben von  
Daniel Goleman)  
Kreativität entdecken (36136, zusammen mit Paul Kaufman und  
Michael Ray)  
EQ<sup>2</sup>. Der Erfolgsquotient (36211)

*Für Tara,  
Quelle emotionaler Weisheiten*

Ungekürzte Ausgabe  
Mai 1997  
19. Auflage Januar 2007  
Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München  
[www.dtv.de](http://www.dtv.de)  
Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen bleiben vorbehalten.  
© 1995 Daniel Goleman  
Titel der amerikanischen Originalausgabe:  
Emotional Intelligence.  
Why it can matter more than IQ  
Bantam Books, New York 1995  
© der deutschsprachigen Ausgabe:  
Carl Hanser Verlag, München · Wien 1995  
ISBN 3-446-18526-7  
Umschlaggestaltung: Peter-Andreas Hassiepen  
unter Verwendung eines Fotos von Milena  
Satz: Fotosatz Reinhard Amann, Aichstetten  
Druck und Bindung: Druckerei C. H. Beck, Nördlingen  
Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany  
ISBN-13: 978-3-423-36020-3  
ISBN-10: 3-423-36020-8

# Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe .....	7
Die Forderung des Aristoteles .....	9

## Erster Teil

### Das emotionale Gehirn

1 Wozu sind Emotionen da? .....	19
2 Anatomie eines emotionalen Überfalls .....	31

## Zweiter Teil

### Die Natur der emotionalen Intelligenz

3 Schlau kann dumm sein .....	53
4 Erkenne dich selbst .....	67
5 Sklaven der Leidenschaft .....	79
6 Die übergeordnete Fähigkeit .....	106
7 Die Wurzeln der Empathie .....	127
8 Die sozialen Künste .....	145

## Dritter Teil

### Emotionale Intelligenz in der Praxis

9 Intimfeinde .....	167
10 Führung mit Herz .....	190
11 Seele und Medizin .....	210

**Vierter Teil**  
**Fenster der Gelegenheit**

12	Der Schmelztiigel Familie .....	239
13	Trauma und emotionales Umlernen .....	252
14	Temperament ist kein Schicksal .....	271

**Fünfter Teil**  
**Emotionale Bildung**

15	Die Kosten der emotionalen Unbildung .....	291
16	Schulung der Gefühle .....	328

**Anhang**

Anmerkungen .....	386
Dank .....	420
Namenverzeichnis .....	422

## Vorwort zur deutschen Ausgabe

Das Buch *Emotionale Intelligenz* verdankt sein Entstehen meiner unmittelbaren Erfahrung einer Krise in der amerikanischen Zivilisation, mit erschreckender Zunahme der Gewaltverbrechen, der Selbstmorde, des Drogenmißbrauchs und anderer Indikatoren für emotionales Elend, besonders unter der amerikanischen Jugend. Zur Behandlung dieser gesellschaftlichen Krankheit scheint es mir unerlässlich, der emotionalen und sozialen Kompetenz unserer Kinder und unserer selbst größere Aufmerksamkeit zuzuwenden und die Kräfte und Fähigkeiten des menschlichen Herzens energischer zu fördern.

Meine Freunde in Deutschland sagten mir zwar, daß es in der deutschen Gesellschaft keine derart krassen Krisenphänomene wie in Amerika gäbe, daß meine Vorschläge aber auch für Deutschland gelten könnten, nicht so sehr als akutes Gegenmittel, sondern als präventive Maßnahme.

Ich erfuhr von meinen deutschen Freunden, daß deren Gesellschaft von einer subtileren Form der Gewalt geprägt ist: den Anzeichen einer sozialen Entfremdung, die eines Tages durchaus zu ernstzunehmenden Rissen im sozialen Gewebe führen könnte, wenn man ihr nicht Einhalt gebietet.

Wie Wilhelm Heitmeyer von der Universität Bielefeld beobachtet hat, entwickelt sich die gesellschaftliche Dynamik zu mehr Individualisierung, zu mehr Autonomie, von dort zu größerem Konkurrenzkampf, vor allem in der Arbeitswelt und an den Universitäten, und zu weniger Solidarität, was schließlich zu wachsender Isolierung des einzelnen und zum Verfall der sozialen Integration führt. Diese schleichende Desintegration der Gemeinschaft und die Verstärkung eines rücksichtslosen Durchsetzungsstrebens geschehen dabei ausgerechnet zu einer Zeit, in der der ökonomische und soziale Druck, der aus der West-Ost-Einigung entstanden ist, mehr und keinesfalls weniger Kooperation und Fürsorglichkeit verlangt.

In dieser Atmosphäre einer beginnenden sozialen Malaise treten nun auch Anzeichen einer sich verschärfenden emotionalen Krise, besonders bei Kindern, auf. Empirische, die Situation in verschiedenen Ländern vergleichende Untersuchungen haben ergeben, daß deutsche



Kinder in ihrer emotionalen und sozialen Verfassung besser dran sind als ihre amerikanischen Altersgenossen. Sie sind vor allem weniger gewalttätig und weniger aggressiv. Somatische Beschwerden aber, bei Kindern häufig ein Barometer für unterdrückte Nöte und Ängste, reichen an die in Amerika recht nahe heran.

Offensichtlich ist, daß in Deutschland, wie in allen anderen Industrieländern auch, Depression als Krankheit beständig und langfristig zunimmt. Bei Menschen zum Beispiel, die nach 1944 geboren sind, ist die Wahrscheinlichkeit, irgendwann in ihrem Leben eine ernste Depression zu erleiden, dreimal größer als bei der Generation ihrer Großeltern.

Vor dem Hintergrund dieser bedrohlichen emotionalen und sozialen Entwicklung erscheinen dann vielleicht die vereinzelt Gewaltverbrechen und das Auftreten von Skinhead-Gruppen als frühe Warnzeichen für Gefahren und als beunruhigende Mahnungen.

All das macht es auch in Deutschland so dringlich, das emotionale Alphabet zu beherrschen. In unserem Zeitalter sind die Kräfte und Fähigkeiten des Herzens genauso lebenswichtig wie die des Kopfes. Rationalität und Mitgefühl müssen ins Gleichgewicht gebracht werden. Die Alternative wäre ein verelendeter Intellekt, ein Steuerruder, auf das in unserer sich so schnell und so komplex ändernden Gegenwart kein Verlaß mehr ist.

Heutzutage sind es die Neurowissenschaften, die so nachdrücklich darauf bestehen, daß die Emotionalität ernst genommen wird. Ihre Forschungsergebnisse sind ermutigend. Sie sind es, die uns darüber aufklären, daß die Zukunft hoffnungsvoller sein kann, wenn wir der emotionalen Intelligenz intensiver und systematischer unsere Aufmerksamkeit zuwenden: um das Bewußtsein von uns selbst zu vertiefen, um mit schmerzlichen Emotionen besser umgehen zu lernen, um trotz der vielen Frustrationen die Kraft zu Hoffnung und Ausdauer zu bewahren und um unsere Fähigkeiten zur Empathie und zur Fürsorge für andere, zu Kooperation und sozialer Bindung zu stärken.

## Die Forderung des Aristoteles

Ebenso kann ein jeder leicht in Zorn geraten ...  
Das Wem, Wieviel, Wann, Wozu und Wie zu be-  
stimmen, ist aber nicht jedermanns Sache und ist  
nicht leicht.

*Aristoteles, Nikomachische Ethik*

**E**s war ein unerträglich schwüler Augustnachmittag in New York, es herrschte jene schweißtreibende Wetterlage, die den Menschen Unbehagen bereitet und sie reizbar macht. Auf dem Rückweg ins Hotel stieg ich an der Madison Avenue in einen Bus, dessen Fahrer mich verblüffte. Es war ein Schwarzer in mittlerem Alter, der ein strahlendes Lächeln zeigte und mir beim Einsteigen ein freundliches »Hey, wie geht's?« entgegenrief, ein Gruß, den er jedem neuen Fahrgast entbot, der während der Fahrt durch den dichten Innenstadverkehr einstieg. Alle waren genauso verblüfft wie ich, und in der vorherrschenden mürrischen Stimmung gefangen, gab kaum einer den Gruß zurück.

Doch während der Bus sich durch die Straßen vorwärtsschob, vollzog sich eine allmähliche, ganz wundersame Verwandlung. Der Fahrer lieferte uns einen ständigen Monolog, einen anregenden Kommentar zu dem Geschehen, das an uns vorüberglitt: In dem Geschäft da kauft man ungeheuer günstig, in diesem Museum ist eine wundervolle Ausstellung zu sehen, haben Sie schon von dem neuen Film gehört, der in dem Kino da drüben gerade angelaufen ist? Die vielfältigen Möglichkeiten, die die Stadt bietet, entzückten ihn, und das war ansteckend. Als es ans Aussteigen ging, hatten alle die mürrische Schale, mit der sie eingestiegen waren, abgeworfen, und wenn der Fahrer ihnen »Bye-bye, viel Spaß heute!« zurief, lächelten sie zurück.

Seit fast zwanzig Jahren begleitet mich die Erinnerung an diese Begegnung. Ich hatte, als ich den Bus an der Madison Avenue nahm, gerade meinen Doktor in Psychologie gemacht, aber die damalige Psychologie interessierte sich kaum dafür, wie eine solche Verwandlung abläuft. Von den Mechanismen der Gefühle, der Emotion wußte die psychologische Forschung kaum etwas. Dieser Busfahrer, dessen Fahrgäste den Virus des positiven Gefühls in der Stadt verbreiteten, war in

meinen Augen so etwas wie ein Friedensstifter, mit einer hexenmeisterhaften Fähigkeit, die mürrische Gereiztheit, die in seinen Fahrgästen kochte, zu verwandeln und ihre Herzen ein wenig zu besänftigen und zu öffnen.

Als Kontrast dazu hier einige Zeitungsmeldungen aus ebendieser Woche:

In einer Schule richtet ein Neunjähriger Verwüstungen an: Er schütet Farbe über Tische, Computer und Drucker und beschädigt ein Auto auf dem Schulparkplatz. Grund: Kinder aus der dritten Klasse hatten ihn »Baby« genannt, und er wollte ihnen Eindruck machen.

Vor einem Rap-Club in Manhattan drängen sich Teenager; aus einem versehentlichen Anrempeln entsteht eine allgemeine Prügelei, die damit endet, daß einer der Angegriffenen mit einer Handfeuerwaffe Kaliber .380 in die Menge schießt und acht junge Leute verwundet. Wie es in dem Bericht heißt, haben solche Schießereien wegen scheinbarer Kränkungen, die als Ausdruck von Geringschätzung wahrgenommen werden, in den letzten Jahren zugenommen.

Bei Mordopfern unter zwölf Jahren sind die Täter in 57 Prozent der Fälle die Eltern oder Stiefeltern. Die Eltern geben in fast der Hälfte der Fälle an, sie hätten »bloß versucht, das Kind zu disziplinieren«. Das »Vergehen«, das die tödlichen Schläge auslöste, bestand beispielsweise darin, daß das Kind die Sicht auf den Fernseher versperrte, weinte oder die Windeln besudelte.

Ein deutscher Jugendlicher steht wegen Mordes vor Gericht, weil er Feuer an ein Haus legte, in dem fünf türkische Frauen und Mädchen schliefen. Mitglied einer Gruppe von Neonazis, gibt er an, immer wieder seine Stelle verloren zu haben und zu trinken, und er schiebt sein Pech den Ausländern in die Schuhe. Mit kaum hörbarer Stimme bringt er vor: »Was ich getan habe, tut mir entsetzlich leid, und ich schäme mich grenzenlos.«

Tagtäglich lesen wir solche Meldungen über den Verfall von Höflichkeit und Sicherheit, über entfesselte bösartige Impulse. Doch darin spiegelt sich bloß in größerem Maßstab der Eindruck wider, daß in unserem Leben und dem unserer Mitmenschen die Emotionen außer Kontrolle geraten sind. Vor dieser unberechenbaren Flut von Gefühlsausbrüchen und ihren bedauerlichen Folgen ist niemand sicher; auf die eine oder andere Weise dringt sie in unser aller Leben ein.

Das ständige Trommelfeuer solcher Berichte in den letzten zehn Jahren zeigt, daß die Unfähigkeit im Umgang mit den eigenen Emotionen, die Ratlosigkeit und Brutalität in unseren Familien, unseren Gemeinden und unserem kollektiven Gefühlsleben zunehmen. Wut und

Verzweiflung greifen um sich, sei es in der stillen Einsamkeit von Schlüsselkindern, die mit dem Fernseher als Babysitter alleingelassen werden, sei es im Leid von Kindern, die ausgesetzt, vernachlässigt oder mißbraucht werden, sei es in der häßlichen Intimität von Gewalttätigkeiten zwischen Eheleuten. Von einem sich ausbreitenden emotionalen Unbehagen zeugen die Zahlen, die einen Anstieg der Depressionen in der ganzen Welt belegen, und die Anzeichen einer steigenden Flut von Aggressionen: Teenager, die mit Waffen in die Schule kommen, Autounfälle, die in Schießereien enden, entlassene Angestellte, die aus Verärgerung ehemalige Kollegen umbringen. »Emotionale Mißhandlung«, »Schießerei im Vorüberfahren« und »posttraumatischer Stress« – das alles ist im letzten Jahrzehnt in den allgemeinen Wortschatz eingegangen, und wo man sich früher fröhlich einen »schönen Tag« wünschte, brummt man heute gereizt »Tag«.

Dieses Buch soll helfen, das Unbegreifliche faßbar zu machen. Als Psychologe und seit zehn Jahren als Journalist für die *New York Times* habe ich verfolgt, was die wissenschaftliche Forschung über den Bereich des Irrationalen zu sagen hat. Dabei sind mir zwei gegenläufige Trends aufgefallen, einerseits ein wachsendes Elend in unserem gemeinsamen Gefühlsleben, andererseits Entwicklungen, die Abhilfe versprechen.

## Warum diese Untersuchung jetzt

Außer den schlechten Nachrichten hat das letzte Jahrzehnt auch einen beispiellosen Aufschwung in der wissenschaftlichen Erforschung von Emotionen zu verzeichnen. Am eindrucksvollsten sind die Einblicke in das Funktionieren des Gehirns, die durch innovative Methoden wie die zerebralen Bildgebungsverfahren möglich wurden. Dadurch wurde erstmals in der menschlichen Geschichte sichtbar, was seit jeher ein tiefes Rätsel war: was in dieser verwickelten Anhäufung von Zellen geschieht, wenn wir denken, fühlen und träumen. Dank der Flut neurobiologischer Daten verstehen wir besser als je zuvor, wie die emotionalen Hirnzentren uns zu Wutanfällen reizen oder zu Tränen rühren und wie gattungsgeschichtlich ältere Teile des Gehirns, die uns zum Kriegführen wie zum Lieben anstacheln, in die eine oder andere Richtung steuern. Diese neue Einsicht in das Wirken der Emotionen und ihre Schwächen lenkt unsere Aufmerksamkeit auf ungenutzte Möglichkeiten, unserer kollektiven emotionalen Krise Herr zu werden.

Ich mußte bis jetzt warten, denn nun erst ist die wissenschaftliche Ernte so weit gereift, daß ich dieses Buch schreiben kann. Daß diese Erkenntnisse sich so verzögert haben, liegt vor allem daran, daß die Forschung den Stellenwert des Fühlens im mentalen Leben seit jeher erstaunlich gering veranschlagt hat, so daß die Emotionen für die wissenschaftliche Psychologie ein weitgehend unerforschter Kontinent blieben. Diese Lücke wurde gefüllt von allerlei Selbsthilfe-Büchern, gutgemeinten Ratschlägen, die sich bestenfalls auf klinische Gutachten stützten, aber zumeist ohne wissenschaftliche Grundlage waren. Jetzt ist die Wissenschaft endlich in der Lage, auf diese dringenden und verwirrenden Fragen der Psyche in ihren irrationalsten Aspekten begründete Antworten zu geben und das menschliche Herz mit leidlicher Genauigkeit kartographisch zu erfassen.

Diese Kartierung stellt die verengte Auffassung von Intelligenz in Frage, derzufolge der Intelligenzquotient (IQ) eine erbliche Gegebenheit ist, die nicht durch Lebenserfahrung verändert werden kann, und unser Schicksal weitgehend durch diese Fähigkeiten festgelegt ist. Diese Auffassung übergeht die drängendere Frage: Was können wir wirklich ändern, damit es unseren Kindern besser ergeht? Woran liegt es beispielsweise, wenn Menschen mit einem hohen IQ straucheln und solche mit einem bescheidenen IQ überraschend erfolgreich sind? Entscheidend sind nach meiner Ansicht sehr oft die Fähigkeiten, die ich hier als »emotionale Intelligenz« bezeichne; dazu gehören Selbstbeherrschung, Eifer und Beharrlichkeit und die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren. Wie wir sehen werden, sind das Fähigkeiten, die man Kindern beibringen kann, so daß sie das intellektuelle Potential, das die genetische Lotterie ihnen vermittelt hat, besser nutzen können.

Es ist ein drängendes moralisches Gebot, das hinter dieser Möglichkeit steht. Wir leben in einer Zeit, in der der Zusammenhalt der Gesellschaft sich immer schneller aufzulösen scheint, in der Egoismus, Gewalt und Niedertracht die Qualität unseres Gemeinschaftslebens zu untergraben scheinen. Was die emotionale Intelligenz so wichtig macht, ist der Zusammenhang zwischen Gefühl, Charakter und moralischen Instinkten. Vieles spricht dafür, daß ethische Grundhaltungen im Leben auf emotionalen Fähigkeiten beruhen. Das Medium der Emotionen sind Impulse, und der Keim aller Impulse ist ein Gefühl, das sich unkontrolliert in die Tat umsetzt. Wer seinen Impulsen ausgeliefert ist – wer keine Selbstbeherrschung kennt –, leidet an einem moralischen Defizit: die Fähigkeit, Impulse zu unterdrücken, ist die Grundlage von Wille und Charakter. Auf der anderen Seite beruht der Altruismus auf Empathie, auf der Fähigkeit, die Gefühlsregungen an-

derer zu erkennen; wo das Gespür für die Not oder Verzweiflung eines anderen fehlt, gibt es keine Fürsorge. Und wenn in unserer Zeit zwei moralische Haltungen nötig sind, dann genau diese: Selbstbeherrschung und Mitgefühl.

## Unsere Reise

In diesem Buch diene ich als Führer auf einer Reise durch die wissenschaftlichen Einsichten in die Emotionen, einer Fahrt, die zu größerem Verständnis für die verwirrendsten Momente in unserem Leben führen soll. Die Reise hat zum Ziel, daß wir verstehen, was es heißt und wie man es anstellt, intelligent mit Emotionen umzugehen. Schon dieses Verstehen kann hilfreich sein; Erkenntnisse auf den Bereich des Gefühls anzuwenden, hat eine ähnliche Wirkung wie das Auftreten eines Beobachters in der Quantenphysik: das Beobachtete wird dadurch verändert.

Unsere Reise beginnt im Ersten Teil mit neuen Entdeckungen zur emotionalen Architektur des Gehirns, die eine Erklärung für die verwirrendsten Momente in unserem Leben bieten, in denen das Gefühl jegliche Rationalität hinwegfegt. Indem wir das Wechselspiel der Hirnstrukturen verstehen, die uns in Momenten des Zorns und der Furcht, der Leidenschaft oder der Freude beherrschen, lernen wir einiges über die emotionalen Gewohnheiten, die unsere besten Absichten zunichte machen können, und darüber, was wir tun können, um unsere destruktiveren oder kontraproduktiven Gefühlsimpulse zu zügeln. Wie die neurologischen Befunde zeigen, gibt es ein Fenster der Gelegenheit für die Formung der emotionalen Gewohnheiten unserer Kinder.

Beim nächsten größeren Halt auf unserer Reise, im Zweiten Teil, sehen wir, wie die neurologischen Gegebenheiten sich auf die für das Leben grundlegende Fähigkeit auswirken, die wir »emotionale Intelligenz« nennen: daß man beispielsweise seine emotionalen Impulse zu zügeln vermag; daß man die inneren Gefühle eines anderen deuten kann; daß man Beziehungen geschickt handhabt und etwa – um Aristoteles zu zitieren – die seltene Fähigkeit besitzt, »gegen die rechte Person, im rechten Maß, zur rechten Zeit, für den rechten Zweck und auf rechte Weise zornig zu sein«. (Wer sich nicht für die neurologischen Details interessiert, wird gleich zu diesem Abschnitt übergehen.)

Dieses erweiterte Modell dessen, was es heißt, »intelligent« zu sein,

rückt die Emotionen in den Mittelpunkt der für das Leben notwendigen Fähigkeiten. Was diese Fähigkeiten bewirken können, wird im Dritten Teil untersucht: Sie können zur Erhaltung unserer wichtigsten Beziehungen beitragen, und wenn sie fehlen, können diese Schaden nehmen; die Marktkräfte, die in unser Arbeitsleben eingreifen, belohnen emotionale Intelligenz auf noch nie dagewesene Weise mit Erfolg am Arbeitsplatz; schädliche Emotionen gefährden unsere körperliche Gesundheit ebenso sehr wie Kettenrauchen, und emotionale Hygiene kann zur Erhaltung von Gesundheit und Wohlbefinden beitragen.

Jeder von uns ist durch sein genetisches Erbe mit einer Reihe von emotionalen Sollwerten ausgestattet, die sein Temperament bestimmen. Doch die beteiligten zerebralen Schaltungen sind in weitem Umfang formbar; Temperament ist kein Schicksal. Die emotionalen Lektionen, die wir als Kinder zu Hause und in der Schule erteilt bekommen, prägen, wie aus dem Vierten Teil hervorgeht, die emotionale Schaltung und sorgen dafür, daß wir, was die Grundlagen der emotionalen Intelligenz angeht, mehr oder weniger fähig – oder unfähig – sind. Kindheit und Jugend sind daher entscheidende Fenster der Gelegenheit für die Festlegung der emotionalen Gewohnheiten, die unser Leben bestimmen werden.

Der Fünfte Teil geht auf die Gefahren ein, die demjenigen bevorstehen, der es in der Reifezeit versäumt, den emotionalen Bereich zu meistern – Defizite hinsichtlich der emotionalen Intelligenz verstärken eine Reihe von Risiken, die von der Depression über die Gewalttätigkeit bis zu Eßstörungen und zum Drogenkonsum reichen. Er zeigt ferner, wie Kinder in der Schule mit jenen emotionalen und sozialen Fertigkeiten vertraut gemacht werden, die sie brauchen, um ihr Leben im Griff zu behalten.

Die irritierendsten Erkenntnisse in diesem Buch gehen auf eine breitgestreute Befragung von Eltern und Lehrern zurück, aus der hervorgeht, daß die gegenwärtige Kindergeneration emotional stärker gestört ist als die vorige: einsamer und depressiver, reizbarer und aufsässiger, nervöser und ängstlicher, impulsiver und aggressiver.

Falls es eine Abhilfe gibt, dann kann sie, wie ich denke, nur darin bestehen, wie wir unsere Jugend auf das Leben vorbereiten. Derzeit überlassen wir die emotionale Bildung unserer Kinder dem Zufall, mit immer katastrophaleren Ergebnissen. Eine denkbare Lösung ist eine neue Auffassung davon, was die Schule für die Bildung des ganzen Schülers tun kann, indem sie Geist und Herz berücksichtigt. Am Ende unserer Reise stehen Besuche in innovativen Klassen, die den Kindern Grundkenntnisse der emotionalen Intelligenz vermitteln möchten.

Ich kann mir vorstellen, daß es eines Tages zur üblichen Bildung gehören wird, wesentliche menschliche Kompetenzen wie Selbsterkenntnis, Selbstbeherrschung und Empathie und dazu die Künste des Zuhörens, der Konfliktlösung und der Kooperation zu vermitteln.

In der *Nikomachischen Ethik*, seiner philosophischen Untersuchung über Tugend, Charakter und ein Leben in Güte, erhebt Aristoteles die Forderung, unser Gefühlsleben mit Intelligenz zu steuern. Unsere Leidenschaften besitzen, richtig angewandt, Weisheit; sie bestimmen unser Denken, unsere Werte, unser Überleben. Sie können aber leicht entgleisen und allzu oft tun sie es. Nicht die Emotionalität ist in Aristoteles' Augen das Problem, sondern die *Angemessenheit* der Emotion und ihres Ausdrucks. Die Frage ist: Wie läßt sich Intelligenz in unsere Emotionen bringen – und Höflichkeit auf unsere Straßen und gegenseitige Fürsorge in unser Gemeinschaftsleben?





Erster Teil

**Das  
emotionale  
Gehirn**



## Wozu sind Emotionen da?

Richtig sieht man nur mit dem Herzen;  
das Wesentliche ist für das Auge unsichtbar.  
*Antoine de Saint-Exupéry, Der kleine Prinz*

Die letzten Augenblicke im Leben von Gary und Mary Jane Chauncey, einem Ehepaar, das mit ganzer Hingabe an ihrer elfjährigen Tochter Andrea hing, die durch eine Gehirnlähmung an den Rollstuhl gefesselt war. Die Chaunceys saßen in einem Zug, der von einer Brücke stürzte, deren Pfeiler im Mississippidelta von einem Lastkahn gerammt worden waren. Die Eheleute dachten zuerst an ihre Tochter, und als das Wasser durch die Fenster in den Wagen strömte, taten sie alles, um ihre Tochter zu retten; irgendwie schafften sie es, Andrea durch ein Fenster zu schieben, wo sie von Rettungsmannschaften in Empfang genommen wurde. Dann ging der Wagen unter, und sie ertranken.<sup>1</sup>

Andreas Geschichte, eine Geschichte von Eltern, deren letzte heroische Handlung darin besteht, für das Überleben des Kindes zu sorgen, hält einen Moment von geradezu mythischer Tapferkeit fest. Solche Fälle, in denen Eltern sich für ihren Nachwuchs opfern, hat es in der menschlichen Geschichte und Vorgeschichte sicher unzählige Male gegeben – und zahllose weitere im größeren Rahmen der Evolution unserer Spezies.<sup>2</sup> Aus der Sicht der Evolution geht es bei der Selbstaufopferung von Eltern um das, was die Evolutionsbiologen als »Fortpflanzungserfolg« bezeichnen, um die Weitergabe der eigenen Gene an künftige Generationen. Doch aus der Sicht eines Elternteils, der in einer äußersten Krise die verzweifelte Entscheidung trifft, ein Kind zu retten, handelt es sich um nichts anderes als Liebe.

Dieser beispielhafte Akt elterlichen Heroismus bietet uns einen Einblick in den Sinn und Zweck von Emotionen, und er bezeugt die Bedeutung, welche der altruistischen Liebe – und allen sonstigen Emotionen – im menschlichen Leben zukommt.<sup>3</sup> Er läßt vermuten, daß unsere tiefsten Gefühle, unsere Leidenschaften und Sehnsüchte, ent-

scheidend für unser Überleben sind und daß unsere Spezies ihre Existenz weitgehend ihrem machtvollen Wirken in der menschlichen Lebenswelt verdankt. Was sonst, wenn nicht eine übermächtige Liebe, die darauf drängt, das geliebte Kind zu retten, könnte einen Vater oder eine Mutter veranlassen, nicht dem reflexartigen Selbsterhaltungstrieb nachzugeben?

Diese Wirkung haben die Soziobiologen im Auge, wenn sie darüber nachdenken, warum die Evolutionskräfte, welche die menschliche Psyche prägten, der Emotion eine so zentrale Rolle zugewiesen haben. Bei lebenswichtigen Entscheidungen und Aufgaben – angesichts von Gefahren, im Umgang mit einem schmerzlichen Verlust, bei der hartnäckigen, allen Frustrationen trotzendem Verfolgung eines Ziels, bei der Partnerbindung und beim Aufbau einer Familie – werden wir von unseren Emotionen geleitet. Jede Emotion weckt eine spezifische Handlungsbereitschaft, die uns in eine Richtung weist, welche sich in der Evolution angesichts von Umständen, die in jedem Menschenleben immer wieder vorkommen, gut bewährt hat.<sup>4</sup> Während unserer Evolution sind solche Situationen immer wieder aufgetreten, und so hat sich ein überlebenswichtiges Repertoire an Emotionen herausgebildet, die sich als angeborene, automatische Tendenzen des menschlichen Herzens in unsere Nerven eingepägt haben.

### Wenn die Vernunft von Leidenschaften übermannt wird

Es war eine tragische Verkettung von Irrtümern. Die vierzehnjährige Matilda Crabtree wollte ihrem Vater bloß einen Streich spielen: Als ihre Eltern um ein Uhr in der Nacht vom Besuch bei Freunden heimkehrten, sprang sie aus einem Schrank und schrie »Buh!«

Doch Bobby Crabtree und seine Frau dachten, Matilda sei in dieser Nacht bei Freunden. Als er beim Betreten des Hauses Geräusche vernahm, griff Crabtree zu seiner Pistole Kaliber .357 und ging in Matildas Zimmer, um nach dem Rechten zu sehen. Als seine Tochter aus dem Schrank sprang, feuerte er und traf sie in den Hals. Zwölf Stunden später war Matilda tot.<sup>5</sup>

Der reflexartige Trieb, die eigene Familie vor Gefahren zu schützen, ist eine Erbschaft der Evolution; dieser Impuls brachte Bobby Crabtree dazu, nach seiner Waffe zu greifen und das Haus nach dem Eindringling zu durchsuchen, der sich, so glaubte er, dort herumschlich. Solche automatischen Reaktionen sind, wie Evolutionsbiologen annehmen, in