



Mit freundlicher Genehmigung: moment by moment / Ausgabe 02\_2017

# Emotionale Intelligenz als Kernkompetenz

Technologische Erneuerungen und Konkurrenzdruck führen zu einer Verdichtung und Fragmentierung der Arbeitsprozesse. Die Folge sind Misswirtschaft, Konflikte und stressbedingte Erkrankungen bis hin zu Burnout. Doch gleichzeitig ist die Bereitschaft gewachsen, neue Wege zu gehen, die das Wohl des Menschen in der Arbeitswelt ernst nehmen. Achtsamkeitsbasierte Methoden etablieren und bewähren sich dabei immer stärker.

**Das Wahrnehmen** der eigenen Gefühle ist die Grundvoraussetzung für Authentizität

In deutschen Firmen findet langsam ein Umdenken statt. Achtsamkeitsbasierte Methoden werden immer häufiger eingesetzt, um interne Arbeitsprozesse für alle Beteiligten positiver zu gestalten. Die Ergebnisse dieser Bemühungen zeigen, dass Achtsamkeit wirkt: Forschungen belegen, dass ein geringerer Krankheitsstand, eine innovationsfreundlichere Firmenkultur und ein besseres Betriebsklima in den entsprechenden Unternehmen herrschen.

Die Firma Dietz Training + Partner ist in dieser Hinsicht ein Unternehmen der ersten Stunde. Seit 1997 hat sie bereits viele deutsche Unternehmen darin unterstützt, die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter zu fördern. Die Eckpfeiler der Trainings sind Achtsamkeit, Selbstführung und emotionale Intelligenz, ein Begriff, der von den Psychologen Peter Salovey und John Mayer geprägt und durch den Bestseller von Daniel Goleman weltweit bekannt wurde. EI (oder EQ) ist die Intelligenz, bewusst mit Gefühlen umzugehen und diese gekonnt zur Lösung von Problemen, zum Klären von Konflikten und Erreichen von Zielen einzusetzen.

Die Seminare behandeln Themen wie Führungsrolle, Burnout-Prophylaxe, Konfliktmanagement und Veränderung im Unternehmen. „Selbstführung ist dabei eine zentrale Kernkompetenz emotionaler Intelligenz – und entscheidend für die persönliche Authentizität“, erklärt uns Gründer und Geschäftsführer Thomas Dietz im Gespräch. Er erlebt tagtäglich, wie die Entfaltung von Achtsamkeit, Selbstführung und Empathie dazu beitragen, dass Manager klarer entscheiden, reflektierter handeln und differenzierter mit ihren Teams umgehen.



### Selbstführung als Kernkompetenz

Es geht darum, einen guten Zugang zu Gefühlen und Anteilen der Persönlichkeit zu haben und diese situativ bewusst zu steuern. Mit der Zeit wird man dadurch unabhängig von alten Mustern, automatischen Reaktionen und kann Konflikte souverän meistern. Heutzutage werden von Führungskräften auch Qualitäten gefragt, die die Mitarbeiter noch mehr mit ins Boot holen: Innehalten und tiefere Zusammenhänge verstehen. Präsent und ansprechbar sein, insbesondere unter Zeitdruck. Offen und neugierig zuhören. „Diese Qualitäten ermöglichen Lösungen, welche die kollektive Intelligenz der Gruppe nutzen – Lösungen für eine komplexe Welt, die einzelne Leitwölfe allein nicht finden würden“, erklärt uns Gracia Thum, langjährige Partnerin und Coach bei Dietz Training.

Von Anfang an wurde das Training „Emotionale Intelligenz“ auf der Basis der Achtsamkeitspraxis entwickelt – viele Jahre bevor Achtsamkeit zum Modewort wurde, berichten Dietz und Thum. Emotionale Intelligenz unterscheidet dabei zwischen der intrapersonalen Intelligenz, dem intelligenten Umgang mit den eigenen Gefühlen, und der interpersonalen Intelligenz, dem Umgang mit den Gefühlen anderer. Ähnlich wie beim Lernen eines Instruments oder einer Sportart können Menschen diese Kompetenzen trainieren und stärken.

### Erhöhte Selbstwahrnehmung

Nur zehn Minuten Achtsamkeitspraxis am Tag können helfen, neue Qualitäten in den Führungsalltag zu integrieren. Insbesondere in Stresssituationen beginnt der Geist oft zu bewerten und automatisch zu reagieren. Da reicht ein kritischer Blick oder ein spezielles Thema und die Sicherung brennt durch. Genau da, wo sich habituelles Verhalten negativ auswirkt, setzt bewusste Selbstführung ein. Der achtsam trainierte Geist bemerkt in

solchen Situationen, was gerade passiert, und hält inne. Ein solches kontinuierliches Geistes- training wirkt mentalen Automatismen und biologischen Kampf-Flucht-Reaktionen entgegen und bildet die wesentliche Grundlage bewusster Selbstregulierung.

Sich Gefühlen wie Unsicherheit, Verletzlichkeit oder auch Wut offen und neugierig zuzuwenden, fällt oft nicht leicht. Wir sind gewohnt, unangenehme Gefühle zu verdrängen, zu kontrollieren oder gegen sie anzukämpfen. Dem, was sich zeigt, mit Gleichmut und innerer Annahme zu begegnen, ist die Basis für emotional intelligentes Handeln. „Wir nutzen dabei neben der Haltung der Achtsamkeit unterschiedliche psychotherapeutische Instrumente, um diese erste Begegnung mit der Innenwelt zu einer guten Erfahrung werden zu lassen, die bereits in kurzer Zeit in gewünschte Veränderungen münden kann“, entgegnet Thomas Dietz auf unsere Frage zu den psychologischen Konsequenzen.

### Verschiedene Persönlichkeitsanteile in uns

Als wesentliche Ergänzung der achtsamen Körperwahrnehmung hat sich beim Dietz Training die Arbeit mit dem Modell der Persönlichkeitsteile nach Richard Schwartz bewährt. Die Idee, das innere System in unterschiedlichen Persönlichkeitsteilen wahrzunehmen, ist für die Teilnehmer meist sofort intuitiv nachvollziehbar und anschaulich. Sie hilft, einen klaren Blick für die inneren Wirkungsmechanismen in bestimmten Situationen zu bekommen. Die Teilnehmer finden ihre unterschiedlichen Persönlichkeitsteile, wie z.B. den „Erklärbar“, die „Coole“ oder den „Kämpfer“, und verstehen mehr über deren Zusammenspiel. Auch im Modell von Schwartz findet sich das Konzept der annehmenden inneren Haltung wieder, so dass allen inneren Anteilen mit Offenheit und Neugierde begegnet wird. In einem achtsamen

**Der bewusst geführte Dialog** mit dem eigenen Inneren fördert auch die Dialogfähigkeit im Außen

„Selbstdialog“ erschließen sich die Beweggründe der Persönlichkeitsteile und es ergeben sich neue Handlungsoptionen.

### Präsent und offen für den anderen

Menschen, die ihre eigenen Gefühle gut wahrnehmen, können auch die Gefühle anderer klarer erkennen und sich darauf beziehen, wissen Thomas Dietz und Gracia Thum aus Erfahrung. Eigene Emotionen wie Ärger, Ungeduld, Unverständnis stünden der Empathie oft im Weg. Daher sei die Fähigkeit, etwas Abstand zu den eigenen Gefühlen herzustellen, eine wesentliche Voraussetzung, um offen für andere zu sein. Mittels Achtsamkeit und einer besseren Selbstregulierung gelingt es Menschen, in herausfordernden Situationen anderen gegenüber gelassener zu reagieren. Wer einem Gegenüber mit Offenheit, Neugierde und ohne vorschnelle Bewertung begegnen kann, verändert die Qualität des Kontakts. Die eigene Erfahrung im Training mit einem Gegenüber, das wirklich zuhört, nicht wertet und Empathie zeigt, erhöht die Bereitschaft, für andere präzenter zu sein.

### Bedeutung für die Führungskultur

„Führungskräfte bemühen sich in der Regel, ihren Job so gut wie möglich zu machen. Sie stoßen weder absichtlich noch freiwillig an

Grenzen im Umgang mit sich selbst und anderen“, berichtet Thomas Dietz und er weiß, wovon er spricht. „Unsere langjährige Erfahrung aus der Begleitung von Managern hin zu Achtsamkeit und emotionaler Intelligenz zeigt, dass Menschen viel offener und bereiter sind, sich auf diese neue Welt einzulassen, als wir ursprünglich vermutet hätten.“ Die meisten merkten schnell, wie ihnen Achtsamkeit hilft, wirkungsvoller und zufriedener ihr berufliches als auch privates Leben zu gestalten. Die Reise endet allerdings nicht nach einem Seminar oder Coaching – das ist allen bewusst –, sie starten von einer neuen Ebene aus, die die Führungskultur nachhaltig verändern kann.

**Thomas Dietz** gründete mit seiner Frau und Freunden 1997 *Dietz Training + Partner*. Er ist Senior-Coach und Coaching-Ausbilder im Deutschen Bundesverband Coaching DBVC und Arzt mit Zusatztitel Psychotherapie.

**Gracia Thum** ist seit zehn Jahren Partnerin bei *Dietz Training + Partner*. Die Verbindung von Achtsamkeit, Mut und emotionaler Intelligenz ist einer ihrer Schwerpunkte bei der Begleitung von Führungskräften aller Ebenen.



Mit freundlicher Genehmigung: moment by moment / Ausgabe 02\_2017