

In vielen Unternehmen ist der Umgang mit Gefühlen durch Hilflosigkeit geprägt. Wer emotionale Intelligenz in den Unternehmensalltag integrieren will, sollte eine Reihe von psychologischen Gesetzmäßigkeiten beachten, argumentieren Ingeborg Dietz und Dr. Edgar Geiselhardt. In dem folgenden Beitrag stellen die Autoren ihr Trainingskonzept vor und berichten von den ersten Erfahrungen aus Pilotseminaren.

Emotionale Intelligenz

Innere Achtsamkeit heißt eine zentrale Kategorie in einem neuen Seminarkonzept zum Lernziel „emotionale Intelligenz“



Dr. Edgar Geiselhardt ist Leiter Personalentwicklung / Bildungswesen bei der Südwest-deutschen Landesbank Stuttgart / Mannheim.



Ingeborg Dietz ist selbständige Trainerin und Beraterin und lebt in Feldafing am Stamberger See.

„Ich bin gewohnt, die Dinge auf einer sachlichen Ebene anzugehen. Es fällt mir schwer, Gefühle zu erkennen und mit ihnen umzugehen“, beschreibt Peter, 47, EDV-Chef eines Versicherungsunternehmens, offen seine Schwierigkeiten mit dem Thema. Das Training „Emotionale Intelligenz“ besucht er, weil die „sachliche Ebene“ allein in vielen Situationen nicht ausreicht; insbesondere mit seinen „Lieblingsfeinden“ verstrickt er sich immer wieder in erschöpfenden Auseinandersetzungen.

Der Mythos der Sachlichkeit wird in Unternehmen und Organisationen zwar ständig beschworen, jedoch selten gelebt. Appelle wie „Bitte lassen Sie uns sachlich bleiben“ oder „Gefühle spielen bei dieser Entscheidung keine Rolle“ erfolgen meist, wenn es bereits „zu spät“ ist und offenbaren in erster Linie die Hilflosigkeit der Akteure im Umgang mit Gefühlen. Emotionen erscheinen in diesem Zusammenhang als Hindernis und Störung, sie lenken ab, verhindern den Fluß objektiver Daten, komplizieren die Entscheidungsfindung und untergraben Autorität. Viele Manager neigen dazu, Unternehmen als rein betriebswirtschaftliche Größen zu sehen und entsprechend zu steuern und unterschätzen dabei, daß überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten, noch andere Grundmechanismen gelten: die Gesetze der Psycho-Logik.

In dem internationalen Bestseller *EQ -Emotionale Intelligenz* hat der amerikanische Psychologe Daniel Goleman deutlich gemacht, daß zum Lebens- und Berufserfolg neben der rationalen Intelligenz vor allem die emotionale Intelligenz gehört.¹ Er meint damit den intelligenten Umgang mit den eigenen

Gefühlen und den Gefühlen anderer. Gertrud Höhler geht in ihrem Buch *Herzschlag der Sieger* noch einen Schritt weiter und fordert „eine emotionale Brillanz für Manager“ und ein „Joint-venture von Gefühlen und Gedanken.“²

Von der Theorie zum Training

Für uns bestand die Herausforderung darin, diese Erkenntnisse für den Unternehmensalltag umzusetzen und emotionale Intelligenz zu trainieren. Bei der Konzeption und Realisierung des Persönlichkeitstrainings stützten wir uns auf die Hakomi Integrative Psychology, die Golemann als „eine elegante Methode, Schlüsselfertigkeiten emotionaler Intelligenz zu erschließen“, beschreibt.³ Gemeinsam mit Halko Weiss, Mitbegründer und Internationaler Direktor des Hakomi-Instituts in Heidelberg, machten wir uns an die Übertragung der Hakomi-Methode und -Techniken in den Kontext eines Persönlichkeitstrainings für Menschen, die in Unternehmen arbeiten und Verantwortung tragen. Nach vier Pilotseminaren - zwei firmeninternen und zwei offenen - wissen wir; daß man unter bestimmten Rahmenbedingungen tatsächlich emotionale Intelligenz trainieren kann.⁵

Innere Achtsamkeit trainieren

Selbstwahrnehmung ist die Grundlage emotionaler Intelligenz. Sie ist Voraussetzung für die Einsicht in die eigenen Verhaltensmuster und für bewußtes Handeln. Je weniger ein Mensch seine Gefühle, Denkmuster, Assoziationen und Impulse wahrnimmt und versteht, umso stärker ist er ihnen ausgeliefert. Im Extremfall ist man der Sklave seiner eigenen Emotionen und Reaktionen. Menschen hingegen, die Kompetenz für die eigene Person besitzen, kennen ihr Innenleben und können sich daher auch realistisch einschätzen.

Eine besondere Form der Selbstwahrnehmung ist die innere Achtsamkeit, ein Zustand, in dem die Aufmerksamkeit nach innen gerichtet ist und das Wahrgenommene registriert wird, ohne es bewerten oder verändern zu wollen. In gewissem Sinn schaltet man einen neutralen inneren Beobachter ein, gleichsam wie einen „Zeugen“

Dieser eigentlich „einfache“ Zustand stellt für viele Teilnehmer zu Beginn des Trainings eine echte Herausforderung dar. Ein Teilnehmer beschreibt das so: „Ein ungewöhnliches Tempo im Sinne von Zeit haben und sich Zeit nehmen“. Angesichts der üblichen Geschwindigkeit und Hektik im Unternehmensalltag muß dieser Zustand erst einmal verstanden und geübt werden. Denn innere Achtsamkeit bedeutet innehalten und wachsam und neugierig zu sein. Für die meisten Menschen ist Innehalten mit Ausruhen und Abschalten verbunden. Differenzierte Informationen über den eigenen Zustand erhält man jedoch nicht „im Vorbeirauschen“, sondern nur durch bewußtes und aufmerksames Schauen, wie folgendes Experiment zeigt:

Wenn man eine Strecke, für die man üblicherweise den Wagen benutzt, einmal mit dem Fahrrad oder zu Fuß zurücklegt und dabei wachsam und neugierig die Umgebung betrachtet, wird man erstaunt sein, daß man Dinge entdeckt, die man bisher aus Gewohnheit und aufgrund der hohen Fahrgeschwindigkeit übersehen hat oder gar nicht wahrnehmen konnte. Genauso verhält es sich mit der Selbstwahrnehmung im Zustand der inneren Achtsamkeit.

Die innere Achtsamkeit kann man anhand der folgenden Beispiele aus dem Training „Emotionale Intelligenz“ üben:

- Was geschieht, wenn Sie sich vorstellen, Ihr Vorgesetzter; ein konkurrierender Kollege oder ein schwieriger Mitarbeiter steht vor Ihnen? Wie reagiert der Körper ganz spontan, welche Gedanken oder Gefühle tauchen auf?
- Was passiert, wenn eine Person zu Ihnen sagt: „Sie können sich auf mich verlassen“?
- Was verändert sich, wenn Sie jemandem gegenüberstehen und die Schultern leicht hochziehen? Wie ist jetzt der Kontakt zum anderen? Welche Empfindungen tauchen auf, welche Gedanken?

Neben solchen Übungsbeispielen untersuchen wir beim Thema innere Achtsamkeit vor allem Situationen aus dem Alltag der Teilnehmer, die für sie schwierig oder herausfordernd sind. Dabei ist das Ziel, differenzierte Informationen über die eigene Organisation zu gewinnen und damit neue Verhaltensoptionen zu ermöglichen. Außerdem lassen sich wichtige Zusammenhänge leichter verstehen, wenn sie zunächst körperlich-emotional erfahren und erst danach kognitiv verarbeitet werden.



Gefühle bestimmen unseren Alltag -selbst dann, wenn wir sie nicht bewußt beachten.

Wir ermutigen die Teilnehmer deshalb, durch mehr Körperbewußtsein leichter Zugang zu ihrem Innenleben zu finden. Stefan, 51, Kreditfachmann in einer großen Geschäftsbank, nennt als eine wichtige Erfahrung des Trainings "Die innere Achtsamkeit erleben, das Spüren des Körpers, der Gefühle und wie man damit näher an das eigene Ich herankommt". Je vertrauter man mit dem Zustand der inneren Achtsamkeit ist, umso schneller kann man ihn herstellen. Manchmal genügen wenige Sekunden für eine innere Bestandsaufnahme, etwa eine kurze Fahrt im Aufzug. Vor wichtigen Gesprächen und Situationen lohnt es sich jedoch, sich genügend Zeit zu nehmen.

Bewußter handeln und reagieren

Durch die Fähigkeit zur Selbstregulierung wird das eigene Verhalten bewußter und differenzierter. Man ist jetzt fähig, mit Gefühlen und Impulsen bewußter umzugehen und sein Verhalten entsprechend zu steuern, anstatt gedankenlos über Situationen hinwegzugehen oder automatisch zu reagieren. Dies ist im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden genauso wichtig wie im familiären Bereich. Diese Fähigkeit ist insbesondere in den Situationen hilfreich, die durch Mißverständnisse, Blockaden und ständige Wiederholungen geprägt sind.

Mit Hilfe der Selbstregulierung wird es möglich, Emotionen bewußter zu handhaben, leichter Einfluß auf emotionale Reaktionen zu nehmen und mehr Optionen im Verhalten zu entwickeln. Grundlage der Selbstregulierung ist die Selbst-wahrnehmung. Hier gilt der Satz des Körpertherapeuten Moshe Feldenkrais: „Du kannst nur tun, was Du willst, wenn Du weißt, was Du tust“.

Auch in dem Trainingsabschnitt der Selbstregulierung wird an Alltagssituationen und -erfahrungen angeknüpft. Die Teilnehmer wählen für sie interessante Situationen aus und reflektieren zunächst typische Auslöser von Verstrickungen, Unsicherheiten, Blockaden oder Konflikten, wie zum Beispiel: Was genau macht oder sagt der andere? Was sind die Schlüsselsätze, an denen sich die eigene Reaktion festmacht? Was schwingt untergründig mit?

In Rollenspielen (vier bis sechs Teilnehmer) werden diese Situationen möglichst realitätsnah nachgestellt und mit Unterstützung des Trainers analysiert. Oft sind es persönliche „wunde Punkte“, die eine Automatik auslösen. Das kurze Innehalten in innerer Achtsamkeit unterbricht die Automatik des Verhaltens und das Geschehene kann neu betrachtet werden.

Die Erfahrung vieler Teilnehmer zeigt, daß das Vorgehen in innerer Achtsamkeit zu neuen Einsichten führt, daß bedeutsame Zusammenhänge erkannt werden und dieses Wissen innerlich entspannt. Häufig werden neue Verhaltensoptionen für scheinbar festgefahrene oder aussichtslose Situationen entdeckt. Der Trainer verzichtet bewußt auf Belehrungen oder Kritik, damit die Teilnehmer ihr Verhalten so regulieren können, wie sie es selbst für sinnvoll halten. Emotional intelligentes Verhalten bedeutet aber nicht, daß man das bisherige automatische oder unbewußte Verhalten durch neue Schemata ersetzen oder durch „Tips und Tricks“ ergänzen soll. Das Training „Emotionale Intelligenz“ unterscheidet sich hier deutlich von traditionellen Verhaltensseminaren. Es geht darum, den Teilnehmer dabei zu unterstützen, daß er unter Berücksichtigung seiner individuellen Möglichkeiten authentische, situationsangemessene Verhaltensoptionen entdeckt und ausprobiert.

Empathische Grundhaltung

Empathie ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen und sich emotional auf sie einzustellen. Empathische Menschen können Gefühle, Absichten und Interessen anderer Menschen erkennen und flexibel damit umgehen.

Voraussetzungen von Empathie sind:

- Zugang zum eigenen Spektrum von Gefühlen und Erfahrungen. Je besser eigene Gefühle wahrgenommen werden, um so leichter können sie bei anderen erkannt und verstanden werden.
- Innere Gelassenheit und Aufnahme-bereitschaft. Wenn eigene Emotionen vorherrschen, ist das empathische Vermögen eingeschränkt.
- Interesse am anderen und die Bereitschaft, diese Person verstehen zu wollen.

Im Unternehmensalltag ist Empathie vor allem dann hilfreich, wenn die sachlich-rationale Ebene nicht ausreicht, eine Situation zu verstehen und erfolgreich zu bewältigen, daß heißt, wenn die üblichen sachlichen und lösungsorientierten Denk- und Verhaltensmuster an ihre Grenzen kommen. Dies gilt in verstärktem Maße auch für Kunden- und Verkaufsgespräche. In solchen Situationen reicht es nicht aus, auf den Inhalt, die „Geschichte“, zu achten, es ist vielmehr wichtig, auch den Menschen und seine aktuelle Befindlichkeit, den „Geschichtenerzähler“ wahrzunehmen und zu verstehen.

Im Training üben die Teilnehmer unter anderem eine spezifische Art der Wahrnehmung, das „Spurenlesen“ oder „Trakking“. „Spurenlesen“ heißt, daß man nach Anzeichen der gegenwärtigen Erfahrung des anderen Ausschau hält. Der Blick ist dabei aufmerksam, „weich“ und unfokussiert, ohne etwas Bestimmtes sehen zu wollen. Die innere Haltung ist entspannt, zurückgelehnt und empfänglich. Offen und neugierig stellt man sich die Frage: Was ist das für ein Mensch? Wie geht es diesem Menschen gerade? Mit „Tracking“ kann man subtile Zeichen, wie feine Veränderungen von Tonlage, Ausdruck, Atem und Hautfarbe beim Gegenüber wahrnehmen und damit wichtige Informationen zum gegenwärtigen Erleben des „Geschichtenerzählers“ erhalten. Diese Informationen kann man dann für den weiteren Verlauf des Gesprächs nutzen.

Vertrauen aufbauen

Die Herausforderung besteht darin, Wahrnehmungen über den „Geschichtenerzähler“ so anzusprechen, daß sie nicht brüskierend oder entlarvend wirken, sondern den weiteren Gesprächsverlauf unterstützen und Vertrauen aufbauen. Dazu wird eine Technik trainiert, die wir „Kontaktaussagen“ nennen. „Kontaktaussagen“ sind deutliche Hinweise von Empathie. Sie sprechen das Erleben der Person an und vermitteln, daß man in Kontakt ist mit dem, was sie empfindet. Eine Kontaktaussage ist weder eine Behauptung noch eine Frage; sie liegt dazwischen und zwingt das Gegenüber nicht zu einer Antwort oder Stellungnahme. Wenn beispielsweise jemand von einer Sache nicht überzeugt ist, könnte eine Kontaktaussage lauten: „Skeptisch, hmm?“ Oder wenn jemand eine Idee sehr engagiert vertritt und sich nicht davon abbringen läßt: „Das liegt Ihnen sehr am Herzen?“

Entscheidend bei Kontaktaussagen ist die empathische Grundhaltung. Kontaktaussagen setzen voraus, im Kontakt zur anderen Person zu sein und sie wirklich verstehen zu wollen. Ansonsten klingen sie hohl und lächerlich. Die Trainer achten deshalb sehr auf die innere Haltung. Für viele Teilnehmer ist es erstaunlich zu erleben, wie rasch sich blockierte oder emotional aufgeschaukelte Gespräche entspannen, wenn eine Verbindung zum gegenwärtigen Erleben hergestellt wird.

Unterschiedliche Charakterstile

Menschenkenntnis ist eine wertvolle Eigenschaft, die sich nicht schulbuchmäßig erlernen läßt, sondern sich in einem lebenslangen Prozeß von Erfahrung, Selbsterfahrung und Lernen entwickelt. Die Psychologie kann allerdings zum kognitiven Teil dieses Lernprozesses entscheidend beitragen, indem sie zum Beispiel mit Persönlichkeitsmodellen arbeitet. Im Training „Emotionale Intelligenz“ legen wir das Persönlichkeitsmodell der Hakomi Integrative Psychology zugrunde, in dem acht Charakterstile unterschieden werden.⁶ Dabei ist es wichtig, im Auge zu behalten, daß Modelle nur Hilfskonstruktionen sind, die komplexe Wirklichkeit besser zu verstehen. Insbesondere lösungsorientierte Pragmatiker neigen dazu, allzu schnell die Abstraktion des Modells an die Stelle der Wirklichkeit zu setzen und mit diesem Wissen Menschen zu typologisieren. Andere Menschen und sich selbst schablonenhaft in eine

Schublade zu stecken und entsprechend zu behandeln, ist jedoch wenig intelligent. Der bei einzelnen Teilnehmern aufkommenden Euphorie, nun so etwas wie ein psychologisches „Geheimwissen“ zu besitzen, wirken wir deshalb von Anfang an entgegen.

**Die 8 Charakterstile der
Hakomi Integrative Psychology**

- **Der zurückgezogene Stil:**
vermeidet Kontakt, fühlt sich nicht zugehörig, ist sachlich ausgerichtet
- **Der bedürftige Stil**
sucht Nähe, Kontakt, Hilfe und Unterstützung, möchte mit Problemen nicht alleine sein.
- **Der leistungsorientierte Stil:** beweist sich eigenen Wert durch Leistung, sucht sofort Lösungen, geht über Gefühle hinweg, spricht nur sachlich über Probleme.
- **Der expressive Stil:**
entfaltet ständig Aktivitäten und Wirbel, um gesehen und beachtet zu werden.
- **Der anpassende Stil:** ist darauf bedacht " wie wirke ich?"
verhält sich flexibel, charmant anpassungsbereit bis "aalglatt".
- **Der dominierende Stil:** macht sich groß, wichtig und stark; vermeidet Unterlegenheit, setzt andere herab; kann großzügig sein, wenn eigene Macht und Kontrolle nicht gefährdet sind.
- **Der unabhängige Stil:** macht alles alleine, braucht keine Hilfe von anderen; vermeidet, von anderen abhängig zu sein.
- **Der Widerstandstil:** zögert Dinge hinaus; lehnt Verantwortung ab; hat viele Einwände, sabotiert indirekt, ist untergründig vorwurfsvoll

Im Zusammenhang mit dem Thema „Emotionale Intelligenz“ haben Grundkenntnisse der unterschiedlichen Charakterstile einen pragmatischen Wert: sie können die Funktion einer Landkarte übernehmen, mit deren Hilfe man sich im Umgang mit Menschen leichter zurechtfinden und besser orientieren kann. Charakterstile erfassen nie die Vielfältigkeit und Komplexität der einzelnen Persönlichkeit, sie weisen vielmehr auf verschiedene Grundthemen hin, die im Leben von Menschen zentrale Rollen spielen können. Gerade in schwierigen Situationen kann es sehr hilfreich sein, Grundthemen dieser Art zu (er-)kennen und zu verstehen. Dies befähigt, hinter die Fassade von Verhaltensstilen zu blicken und dadurch intelligenter und empathischer reagieren zu können.

Verhaltensoptionen entwickeln

Im Training beschäftigen wir uns vor allem mit dem emotionalen Erleben und den Wechselwirkungen der verschiedenen Charakterstile. Die Teilnehmer sollen einzelne Stile erleben, erfahren und ein Gespür dafür entwickeln, was ein bestimmter Stil in ihnen auslöst und wie sie persönlich darauf reagieren. Ziel ist es, mit mehr Sensibilität insbesondere destruktive Wechselwirkungen im Alltag zu erkennen und zu lernen, damit anders umzugehen. Denn der Automatismus der eigenen Reaktionen führt in der Regel dazu, daß sich die blockierten Interaktionen verstärken. Wir geben deshalb weniger „Tips“ für den „richtigen“ Umgang mit bestimmten Stilen - allgemeine Regeln gibt es dafür ohnehin nicht -, sondern zeigen auf, wie das eigene gewohnheitsmäßige Reagieren dazu beiträgt, die Situation zu verschlimmern. Meist reicht es aus, diese Automatik zu unterbrechen, um dann in einem zweiten Schritt Verhaltensalternativen zu entwickeln.

Die „emotionale und soziale Verarmung“, unter der „viele Manager leiden“,⁷ ist kein unausweichliches Schicksal - mit Offenheit und Mut kann man scheinbar festgefahrene Wege verlassen. Entscheidend für ein erfolgreiches Training ist sowohl die Bereitschaft des Teilnehmers, sich auf einen solchen Lern- und Veränderungsprozeß einzulassen als auch die Kompetenz der Trainer, diese Lern- und Veränderungsprozesse zu begleiten und zu unterstützen.



Das Training emotionaler Intelligenz zielt auf eine hewußtere Selbstwahrnehmung, Verständnis für andere und einen größeren Handlungsspielraum im Umgang mit anderen.

Klaus, 38jähriger Vertriebsmanager eines Textilkonzerns, sagt am Ende des Trainings: „Ich habe neue Optionen kennengelernt. Und es ist gut, möglichst viele Optionen zu haben. Optionen geben Freiheit“.

Eine Anmerkung zum Schluß: Hakomi Integrative Psychology hat eine ausgeprägte Ethik: die Achtung der Persönlichkeit und Individualität des einzelnen. Natürlich kann man diese psychologischen Techniken auch mißbrauchen und manipulativ einsetzen. Wir sind davon überzeugt, daß auch emotionale Intelligenz mit einer ethischen Grundhaltung einhergeht: Neugierde auf Menschen - Achtung vor Menschen.



Daniel Goleman's book „EQ - Emotional *Intelligence*“ was an enormous success. Now the question arises of how to make use of these findings for daily business situations and train people in the skills of emotional intelligence The authors have designed a training concept „Emotional Intelligence“, and successfully developed it in 4 pilot seminars. The training focusses on the core competencies: self-awareness, mindfulness, self-regulation, empathy, dealing with the feelings of others and interaction with differing character styles. The training is based on the methods and techniques of Hakomi® Integrative Psychology' developed by the American Ron Kurtz in the beginning of the 80's . Goleman himself says: „Hakomi Integrative Psychology is an elegant method for accessing key emotional intelligence skills“.



Anmerkungen

- 1 Daniel Goleman: EQ - Emotionale Intelligenz. Carl Hanser Verlag 1996
- 2 Gertrud Höhler: Herzschlag der Sieger. Die EQ-Revolution. Econ Verlag 1997.
- 3 Hakomi Integrative Psychology ist eine tiefenpsychologisch fundierte Therapiemethode, die Anfang der 80er Jahre von dem Amerikaner Ron Kurtz entwickelt wurde. Seit Mitte der 80er Jahre wird die Ausbildung auch im deutschsprachigen Raum angeboten. Nähere Informationen sind erhältlich über das Hakomi Institute of Europe, Friedrich-Ebert-Anlage 9, 69117 Heidelberg.
- 4 Ingeborg Dietz, Dr. Edgar Geiselhardt und Halko Weiss sind Mitglieder im Heidelberger Beraterkreis. Der Heidelberger Beraterkreis ist ein Verbund von Trainern, Beratern und Personalentwicklern, die mit den Prinzipien der Hakomi Integrative Psychology arbeiten.
- 5 Die Seminare bestanden jeweils aus zwei aufeinander aufbauenden Teilen à 4 Tagen, die Teilnehmergruppe war jeweils identisch. Der zeitliche Abstand zwischen Teil 1 und Teil 2 lag bei etwa 4 Monaten. An dem firmeninternen Seminar nahmen 12 Personen teil - davon 2 Frauen; an dem offenen

Seminar 8 Männer und 2 Frauen. Die meisten Teilnehmer kamen aus dem Mittelmanagement bzw. einer entsprechenden Position in der Fachlaufbahn; das Durchschnittsalter lag bei ca. 40 Jahren mit einer Bandbreite von Ende 20 bis Mitte 50.

6 Der von Ron Kurtz entwickelten Charakterkunde liegen v. a. die Persönlichkeitstheorien von Wilhelm Reich und Alexander Lowen zugrunde. Vgl. Kurtz 1994

7 Rupert Lay, Interview im Manager Magazin, Januar 1998.

Literaturhinweise

-Ron Kurtz: HAKOMI - Eine körperorientierte Psychotherapie. Kösel Verlag 1994

-Halko Weiss/ Dyrian Benz: Auf den Körper E hören, Hakomi-Psychotherapie. Eine praktische Einführung. Kösel Verlag 1987.

-Robert K. Cooper/ Ayman Sawaf: EQ-Emotionale Intelligenz für Manager. Heyne Verlag, 1997

-Fritz Stemme: Die Entdeckung der emotionalen Intelligenz. Über die Macht unserer Gefühle. Goldmann Verlag, 1997.

Summary

Wer emotionale Reaktionsweisen verändern will, braucht vor allem Geduld und Ausdauer. Schnellkurse führen nicht zum erhofften (Bildungs-) Ziel.
