

Focus!

Daniel Goleman zu präsenter Führung

Die Aufmerksamkeitsfähigkeit ist Teil der emotionalen Intelligenz und eine Grundvoraussetzung von leistungsfähiger Führung – so sieht es zumindest der Autor Daniel Goleman, der sich schon seit langem mit der Entwicklung von Führungsqualität beschäftigt. Im Interview mit der ZOE erläutert er seine Überzeugung.

ZOE: Herr Goleman, Sie beschäftigen sich seit vielen Jahren mit der Entwicklung von Führungskräften und haben mit ihrem Buch «Emotionale Intelligenz» eine neue Begrifflichkeit geschaffen. Welche Bedeutung hat die Fähigkeit, die Sie in Ihrem Buch «Focus – The Hidden Driver of Excellence» aufgreifen?

Goleman: In «Focus» betrachte ich die Bedeutung von emotionaler Intelligenz neu, und zwar hinsichtlich unserer Aufmerksamkeitsfähigkeit: Also bezüglich des Vermögens, Informationen vollständig aufzunehmen, sie durchdringend zu verstehen und entsprechend angepasst darauf zu reagieren. Ich denke, das ist vom kognitiven Standpunkt aus betrachtet eine zentrale Aufgabe von High Performance Leadership. Wenn man hier in einem Punkt versagt, verringert man seine gesamte Leistung.

ZOE: Sie unterscheiden drei Arten von Fokus. Erzählen Sie uns bitte mehr.

Goleman: Der Begriff des Innenfokus bezieht sich auf die Selbstkenntnis, auf unsere Fähigkeit zu begreifen wie beispielsweise unser akuter emotionaler Zustand unser Denkvermögen beeinflusst. Der Zusammenhang zwischen kognitiven Funktionen und emotionalen Zuständen ist stark. Deshalb ist es sehr wichtig zu wissen, wie unsere Emotionen unsere Leistung beeinflussen und wie man sein Gefühlsleben steuert, um seine anderen Kompetenzen zu optimieren.

Der Fokus auf andere hat mit Empathie zu tun, feinfühlig zu sein gegenüber den Leuten in unserem Umfeld und jenen, mit denen wir zusammenarbeiten. Es geht beispielsweise darum, zu verstehen wie unser Befinden jenes von anderen beeinflusst. Eine Führungskraft hat einen großen Einfluss auf die Gefühlswelt anderer. In jeder Menschengruppe wird den Wor-

ten und Taten des Anführers die meiste Aufmerksamkeit geschenkt und die größte Bedeutung beigemessen. Das verstärkt den Einfluss der Emotionen einer Führungsperson – zum Positiven wie zum Negativen.

Die dritte Art von Fokus – der Außenfokus – beschäftigt sich damit, größere Systeme zu verstehen, innerhalb derer man handelt. Unsere Wirtschaft, unsere Branchen, unser Wettbewerb, unsere Technologie – all das befindet sich im Wandel. Und dieser wird sich noch beschleunigen. Das bedeutet, dass unsere Fähigkeit, Informationen effektiv aufzunehmen und darauf zu reagieren, in Zukunft wichtiger denn je sein wird. Und die Grundlage dieser Fähigkeit ist emotionale Intelligenz.

Daniel Goleman – Biografie

Daniel Goleman wurde bekannt durch seinen internationalen Bestseller **EQ. Emotionale Intelligenz** und ist Co-Autor der Neuerscheinung «Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain and Body». Der US-Amerikaner arbeitet mit Führenden weltweit und untersucht, wie soziale und emotionale Fähigkeiten deren Geschäftsergebnisse beeinflussen. Sein Artikel «The Focused Leader» gewann 2013 den Harvard Business Review McKinsey Award für den besten Artikel des Jahres. Goleman gilt laut Bewertungen von TIME und The Wall Street Journal als einer der 25 einflussreichsten Business Leader unserer Zeit. Neben seinen Publikationen zu emotionaler Intelligenz veröffentlichte Goleman Bücher zu Selbst-Täuschung, Kreativität, Transparenz, Meditation, soziales und emotionales Lernen, «Co-Literacy» sowie die ökologische Krise. Er hält einen Master in klinischer Psychologie sowie einen Dokortitel in Persönlichkeitsentwicklung der Harvard Universität inne.

ZOE: Wie werde ich eine gut fokussierte Führungspersönlichkeit? Welche Fähigkeiten muss ich dafür trainieren?

Goleman: Aktive Fokussierung auf eine Aufgabe bedeutet, dass man fähig sein muss, dem Impuls des Gedankenschweifens zu widerstehen und seinen Geist nur auf diese eine Sache zu richten. Die Hauptablenkung in unserem Aufmerksamkeitsflow sind emotionale Gedanken, insbesondere solche, die um Beziehungen kreisen. Wenn man seinen Gedanken freien Lauf lässt, tendieren sie dazu, zu den größten Problemen zu schweifen, die man im Moment hat. Fokussieren hingegen bedingt, die eigenen Gedanken und Gefühle zu beobachten, ohne von ihnen überfallen zu werden. Tania Singer vom Max-Planck Institut in Leipzig, sowie andere Neurowissenschaftler auf der ganzen Welt haben herausgefunden, dass Achtsamkeitstraining ein sehr wirksamer Weg ist, diese Fähigkeit zu fördern.

Ich bin ein großer Befürworter davon, Aufmerksamkeitstraining auf den Lehrplan zu setzen – von den ersten Klassenstufen bis hin zur Universität. Im Moment überlassen wir die Aufmerksamkeitsfähigkeit von jungen Menschen und deren Entwicklung dem Zufall. Ich denke, vor allem in der defizitären technologischen Umgebung, in der junge Leute heute aufwachsen, werden sie in der Zukunft immer noch abgelenkter sein. Ich bin überzeugt, dass sie mehr Geisteskräftigung brauchen. Das ist der nächste Schritt der Bildung für die Zukunft. Und sogar für Erwachsene ist es nicht zu spät, hier aktiv zu werden.

Eine effektive Führungsperson muss sich selbst managen und der Person, mit der sie es gerade zu tun hat, ihre volle Aufmerksamkeit schenken. Das bedeutet, Tagträume, Aufgaben und technische Geräte beiseitezulassen und wirklich richtig zuzuhören und ihr Gegenüber zu verstehen. Es ist fast peinlich, das so zu sagen – da das auf der Hand zu liegen scheint – aber das ist heutzutage weniger selbstverständlich als noch vor 20 Jahren.

Eine weitere Methode ist es, bewusst Empathie zu entwickeln. Auch das geht wiederum auf Tania Singers Arbeit zurück.

ZOE: Wie sieht diese Empathie aus?

Goleman: Es gibt drei Arten von Empathie, die jeweils auf verschiedenen Sets von Gehirnschaltkreisen liegen.

Da ist zunächst die kognitive Empathie: zu verstehen wie das Gegenüber denkt, seine Perspektive und seine mentalen Modelle nachvollziehen zu können. Dank kognitiver Empathie erkenne ich die Muster, anhand denen ein anderer die Realität einordnet. Das ermöglicht es mir, sehr effektiv mit ihm zu kommunizieren. Es ist eine äußerst wichtige Art der Empathie.

Die nächste ist die emotionale Empathie. Sie ist regelrechte Hirn-zu-Hirn-Empathie. Gehirne sind dafür ausgelegt, sich bei einer Kommunikation mit Blickkontakt stillschweigend miteinander zu verbinden. Sie erschaffen dabei eine unsichtbare

automatische, unwillkürliche Brücke für Emotionen. Deshalb beeinflusst unser emotionaler Zustand den unseres Gegenübers und umgekehrt. Dies zu verstehen, indem man für seine eigene Emotion empfänglich ist, die die Emotion des Gegenüber reflektiert, gibt einem Aufschluss darüber, was mit der anderen Person los ist.

Die dritte Art der Empathie ist extrem wichtig für Führung und wird eigentlich empathisches Interesse genannt. Das bedeutet: Ich weiß nicht nur, wie mein Gegenüber denkt und fühlt, mir liegt auch etwas an ihm. Ich möchte das Beste für denjenigen, weil es für uns beide am besten ist. Und das ist die Art von Führungspersönlichkeit, die die Rolle eines Mentors einnimmt, eines Coaches. Sie qualifiziert Leute nicht einfach ab, sondern traut ihnen zu, weitere Stärke zu entwickeln – und hilft ihnen dabei. Das baut enormes Vertrauen und Loyalität auf und macht jede Führungskraft sehr viel erfolgreicher.

ZOE: Gibt es noch andere Möglichkeiten, wie Coaches, Trainer und Berater ihre Klienten bestmöglich unterstützen, fokussierte Führungspersönlichkeiten zu werden?

Goleman: Mit dieser Frage beschäftige ich mich nun schon seit einigen Jahrzehnten. Basierend auf Forschungen haben meine Kollegen bei der Korn Ferry Hay Group mit mir das «Emotional/Social Competence Inventory», kurz ESCI, entwickelt. Das ist ein 360°-Feedback, speziell für die Führungsentwicklung entworfen. Es wird von Coaches und Beratern angewendet, um mit ihren Klienten eine Vorher-Nachher-Diagnose zu stellen. Man betrachtet durch die Augen anderer wie eine Person arbeitet – nicht wie er oder sie sich selbst einschätzt. Denn Selbsteinschätzungen sind notorisch unzuverlässig. Wenn Leute aus ihrem Umfeld den Klienten ehrliches anonymes Feedback geben, sind das sehr wirkungsvolle Informationen. Coaches können diese Ergebnisse nutzen, um ihr eigenes Wirken auszurichten: sie können verfolgen, wo der Klient sein möchte, welches Idealbild er in fünf Jahren verkörpern möchte und woran er dafür arbeiten muss. Nach drei oder sechs Monaten kann man den Klienten bitten, die Beurteilung erneut zu durchlaufen und aufzeigen, wie er sich entwickelt hat. Es ist für eine Führungskraft sehr bestärkend zu wissen, dass die von ihr geleistete Arbeit nach Meinung derjenigen, mit denen sie zusammenarbeitet, tatsächlich etwas bewirkt.

ZOE: Lassen Sie uns den Blickwinkel etwas erweitern auf Teams und Unternehmen. Wie kann sich ein Team zu einem gut fokussierten Team entwickeln?

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der Organisationsentwicklung.