

DER FOKUSSIERTE MANAGER

Effektive Führungskräfte sollten ihre Aufmerksamkeit –
und die des ganzen Unternehmens –
zielgerichtet einsetzen können. Lernen Sie, wie das funktioniert.

VON DANIEL GOLEMAN





FOTO: STEPHEN SWINICK

Eine Hauptaufgabe von Führungskräften besteht darin, ihre Aufmerksamkeit gezielt einzusetzen. Dazu müssen sie aber erst einmal lernen zu fokussieren. Wenn wir von Fokussierung sprechen, meinen wir damit meistens die Fähigkeit, nur an eine einzige Sache zu denken und alle Ablenkungen auszublenden. Doch neue neurowissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Menschen dabei auf verschiedene Art und Weise vorgehen. Wir nutzen für unterschiedliche Zwecke unterschiedliche Nervenbahnen. Manche dieser neuronalen Pfade wirken zusammen, während andere eher im Gegensatz zueinander stehen.

Wenn wir diese Aufmerksamkeitsmodi in drei Kategorien einteilen – Fokussierung auf uns selbst, auf andere und auf die Welt als Ganzes –, erscheinen viele wichtige Führungsqualitäten in einem neuen Licht. Manager, die sich ganz auf sich selbst oder – auf konstruktive Weise – ganz auf andere konzentrieren, trainieren die wesentlichen Bestandteile ihrer emotionalen Intelligenz. Und ein besseres Verständnis dafür, wie sie einen ganzheitlichen Blick auf die Welt entwickeln können, hilft ihnen dabei, passendere Strategien zu entwerfen, innovativer zu sein und Unternehmen erfolgreicher zu leiten.

Jede Führungskraft muss diese drei Modi regelmäßig einsetzen – und zwar so häufig wie möglich und in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander. Mangelnde Innenfokussierung macht uns orientierungslos, fehlende Fokussierung auf andere lässt uns hilflos zurück, und zu wenig Außenfokussierung kann zu unangenehmen Überraschungen führen.

FOKUSSIERUNG AUF SICH SELBST

Emotionale Intelligenz beginnt mit Selbstwahrnehmung – Sie müssen lernen, auf Ihre innere Stimme zu hören. Führungskräften, die dazu in der Lage sind, stehen mehr Ressourcen zur Verfügung. Sie treten mit ihrem wahren Ich in Kontakt und können bessere Entscheidungen treffen. Aber was bedeutet das konkret? Schauen wir uns einmal genauer an, wie Menschen dabei vorgehen. Dadurch wird dieses abstrakte Konzept greifbarer.

SELBSTWAHRNEHMUNG

Wer ein Gespür für seine innere Stimme entwickeln möchte, muss genau auf die Signale seines Körpers achten. Diese subtilen Hinweise werden vom Insellappen gesteuert, der hinter den Stirnlappen des Gehirns liegt. Wenn Sie Ihre Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Körperteil richten, entwickelt der Insellappen sofort eine verstärkte Sensibilität dafür. Hören Sie beispielsweise Ihrem Herzschlag zu, dann aktiviert der Insellap-

pen mehr Neuronen in dem dafür zuständigen Schaltkreis. Wie gut Menschen ihren eigenen Herzschlag spüren können, ist tatsächlich zum Standardkriterium bei der Messung der Selbstwahrnehmung geworden.

Unser Bauchgefühl besteht aus Botschaften vom Insellappen und von der Amygdala. Der Neurowissenschaftler Antonio Damasio von der University of Southern California bezeichnet sie als somatische Marker. Sie vermitteln uns ein Gespür dafür, ob etwas richtig oder falsch ist. Somatische Marker vereinfachen Entscheidungen, indem sie unsere Aufmerksamkeit auf die Optionen lenken, die wir für die besseren halten. Allerdings sind sie nicht unfehlbar: Wie oft war Ihr Gefühl, die Herdplatte angelassen zu haben, tatsächlich berechtigt? Deshalb können wir umso besser mit unserer Intuition umgehen, je mehr dieser Marker wir erkennen und bewerten können (siehe Kasten Seite 6).

Eine Gruppe britischer Wissenschaftler analysierte Interviews mit 118 professionellen Börsenmaklern und zehn Topmanagern von vier Investmentbanken in London. Die erfolgreichsten Börsianer erreichten ein durchschnittliches Jahreseinkommen von 500 000 Pfund. Sie verließen sich weder hundertprozentig auf ihren analytischen Verstand, noch folgten sie einfach nur ihrem Bauchgefühl. Vielmehr nutzten sie das ganze Spektrum ihrer Emotionen, um zu beurteilen, ob sie mit ihrer Intuition richtig lagen. Wenn sie Verluste erlitten, nahmen sie ihr Gefühl der Besorgnis ernst. Daraufhin wurden sie vorsichtiger und gingen weniger Risiken ein. Die erfolglosesten Börsenmakler hatten ein durchschnittliches Jahreseinkommen von nur 100 000 Pfund. Sie neigten eher dazu, ihre Ängste zu ignorieren und sich auf ihr Bauchgefühl zu verlassen. Da sie nicht auf die vielen verschiedenen Signale aus ihrem Inneren achteten, trafen sie häufiger falsche Entscheidungen.

Uns auf unsere Sinneseindrücke zu konzentrieren, ist ein zentrales Element der Selbstwahrnehmung. Aber es gibt noch eine andere Fähigkeit, die für Führungskräfte wichtig ist: Sie müssen die Erfahrungen, die sie im Laufe ihres Lebens gemacht haben, zu einem schlüssigen Selbstbild zusammenfügen können.

Authentizität bedeutet, für andere Menschen dieselbe Person zu sein wie für sich selbst. Um das zu erreichen, müssen Sie darauf achten, was andere über Sie denken. Das betrifft vor allem diejenigen, deren Meinung Ihnen wichtig ist und die Ihnen ehrliches Feedback geben. Dazu brauchen Sie eine Haltung freischwebender Aufmerksamkeit: Sie müssen Ihr Augenmerk auf alles richten, was um Sie herum vorgeht, ohne sich von einzelnen Details gefangen nehmen oder mitreißen zu lassen. In diesem Modus bewerten oder zensieren wir nichts, und wir blenden auch nichts aus. Wir nehmen einfach nur wahr.

Führungskräften, die eher daran gewöhnt sind, anderen Anweisungen zu geben, statt selbst Rückmeldungen zu erhalten, fällt das oft schwer. Wer nicht zu einer frei schwebenden Aufmerksamkeit fähig ist, lässt sich durch störende Kleinigkeiten ablenken: zum Beispiel durch Mitreisende, die bei der Sicherheitskontrolle am Flughafen eine Ewigkeit brauchen, um ihre Sachen auf das Fließband zu legen (siehe Kasten Seite 8).

Offen für Feedback zu sein garantiert Ihnen natürlich noch lange nicht, dass Sie es auch erhalten werden. Leider bietet uns das Leben nicht viele Gelegenheiten herauszufinden, wie unsere Mitmenschen uns wirklich sehen. Und je höher ein Manager in der Unternehmenshierarchie aufsteigt, desto seltener wird er eine ehrliche Meinung zu hören bekommen. Vielleicht ist der Kurs „Authentic Leadership Development“ („Wie man zu einer authentischen Führungskraft wird“) deshalb eines der beliebtesten Seminare an der Harvard Business School und meist ausgebucht. In diesem Kurs bildet Managementprofessor Bill George mit den Teilnehmern sogenannte True-North-Gruppen, um sie für diesen Bereich der Selbstwahrnehmung zu sensibilisieren.

Solche Gemeinschaften kann jeder aufbauen. Sie beruhen auf dem Prinzip, dass Selbsterkenntnis damit beginnt, sich selbst anderen gegenüber zu öffnen. Deshalb herrscht in den Gruppen von George eine Atmosphäre der Vertrautheit und Aufgeschlossenheit. Er bezeichnet sie als „sicheren Ort, an dem die Teilnehmer über persönliche Themen und Probleme diskutieren können, von denen sie das Gefühl haben, sie woanders nicht ansprechen zu können – nicht einmal im engsten Familienkreis“. Was das bringt? „Wir erfahren erst dann, wer wir sind, wenn wir uns selbst dabei zuhören, wie wir anderen im Vertrauen unsere Lebensgeschichte erzählen“, sagt George. Solche Gruppen bieten eine Struktur, in der wir unsere Selbstwahrnehmung mit der Sichtweise der Kollegen vergleichen können, denen wir am meisten vertrauen – eine Art externer Authentizitätscheck.

SELBSTBEHERRSCHUNG

„Kognitive Kontrolle“ ist der wissenschaftliche Begriff für die Fähigkeit, unsere Aufmerksamkeit in die gewünschte Richtung zu lenken und dort zu halten, auch wenn wir versucht sind abzuschweifen. Sie gehört zu den Exekutivfunktionen unseres Gehirns und ist im präfrontalen Kortex angesiedelt. Eine umgangssprachliche Bezeichnung dafür lautet „Willenskraft“.

Kognitive Kontrolle befähigt Führungskräfte dazu, trotz Ablenkungen und Rückschlägen ein Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Dieselben neuronalen Schaltkreise, die dieses zielgerichtete Verhalten ermög-

KOMPAKT

VOLLE KONZENTRATION

Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihre Aufmerksamkeit in die richtigen Bahnen zu lenken. Viele Leute haben jedoch eine falsche Vorstellung davon, was das bedeutet: Sie meinen, dass sie dazu Ablenkungen ausblenden und sich nur auf eine einzige Sache konzentrieren müssen. Doch neurowissenschaftliche Untersuchungen zeigen: Wir fokussieren unsere Aufmerksamkeit auf verschiedene Arten und zu verschiedenen Zwecken. Dabei nutzen wir jeweils unterschiedliche neuronale Pfade, die sich in manchen Fällen ergänzen, in anderen aber gegenseitig behindern.

VOLLE FLEXIBILITÄT

Jeder Manager sollte drei verschiedene Aufmerksamkeitsmodi beherrschen: Innenfokussierung, Außenfokussierung und die Fokussierung auf andere Menschen. Durch Innenfokussierung und Fokussierung auf andere entwickeln wir emotionale Intelligenz. Außenfokussierung verbessert die Fähigkeit, Strategien zu entwickeln, innovativ zu sein und ein Unternehmen zu führen.

LESEN SIE DIESEN KASTEN AUCH WIRKLICH?

KONZENTRATION BITTE!

Fällt es Ihnen schwer, sich daran zu erinnern, was Ihr Gesprächspartner gerade gesagt hat? Haben Sie heute Morgen bei der Fahrt zur Arbeit Ihren Autopiloten eingeschaltet? Konzentrieren Sie sich mehr auf Ihr Smartphone als auf die Person, die Ihnen am Mittagstisch gegenüber sitzt? Aufmerksamkeit ist ein mentaler Muskel. Und wie jeden anderen Muskel können Sie ihn mit Training stärken. Das Rezept, mit dem Sie eine bewusste Aufmerksamkeit entwickeln können, ist einfach: Wenn Ihre Gedanken abschweifen, nehmen Sie das zunächst zur Kenntnis. Dann bringen Sie Ihren Geist wieder an den gewünschten Punkt zurück. Halten Sie ihn so lange dort fest, wie Sie können. Diese Übung liegt allen Meditationsformen zugrunde. Durch Meditation erhöhen Sie Ihr Konzentrationsvermögen. Zudem werden Sie ruhiger und erholen sich leichter von Stress und Aufregungen.

MEDITATIVES COMPUTERSPIELEN

Das Gleiche gilt für ein Videospiel namens Tenacity – auf Deutsch etwa „Hartnäckigkeit“ –, das eine Gruppe von Designern und Neurowissenschaftlern an der Universität von Wisconsin entwickelt. Das Spiel soll

2014 auf den Markt kommen. Es lädt auf eine Reise durch ein halbes Dutzend Szenerien ein: von einer Wüste bis hin zu einer Fantasietreppe, die sich zum Himmel emporwindet. Auf der einfachsten Stufe berührt der Spieler bei jedem Ausatmen mit einem Finger den Bildschirm seines iPads. Die Herausforderung besteht darin, die Oberfläche bei jedem fünften Atemzug mit zwei Fingern anzutippen. Die höheren Schwierigkeitsgrade warten mit mehr Ablenkungen auf: Ein Hubschrauber fliegt ins Sichtfeld, ein Flugzeug dreht sich um die eigene Achse, plötzlich flattert ein Vogelschwarm vorbei. Wenn sich die Spieler auf ihren Atemrhythmus eingestellt haben, erleben sie, wie ihre selektive Aufmerksamkeit zunimmt. Sie bemerken ein Gefühl ruhiger Fokussierung wie beim Meditieren. Die Stanford University untersucht diesen Zusammenhang in ihrem Calming Technology Lab, das Entspannungsgeräte entwickelt. Darunter befindet sich ein Gürtel, der die Atemfrequenz misst. Wenn eine bis zum Überlaufen gefüllte Mailbox bei Ihnen eine „E-Mail-Apnoe“ auslöst (Atemaussetzer beim Empfangen und Durchsehen von Nachrichten), gibt eine iPhone-App Übungsanweisungen, um Ihre Atmung und Ihre Psyche wieder zu beruhigen.

lichen, sind auch dafür zuständig, überbordende Emotionen zu zügeln. Über eine gute kognitive Kontrolle verfügen beispielsweise Menschen, die in Krisensituationen Ruhe bewahren, ihre eigene Aufregung bezwingen und nach Niederlagen oder Katastrophen schnell wieder auf die Beine kommen.

Jahrzehntelange Forschungsarbeiten beweisen, wie wichtig Willenskraft für den Erfolg von Führungskräften ist. Besonders interessant ist eine Längsschnittstudie, in der Wissenschaftler das Schicksal aller 1037 Kinder verfolgten, die während eines bestimmten Jahres in den 70ern in der neuseeländischen Stadt Dunedin zur Welt gekommen waren. Während ihrer Kindheit mussten diese Probanden über mehrere Jahre hinweg immer wieder Tests durchlaufen, die ihre Willenskraft auf die Probe stellten. Dazu gehörte auch der legendäre „Marshmallow-Test“ des Psychologen Walter Mischel. In diesem müssen Kinder entscheiden, ob sie einen Marshmallow sofort essen oder lieber eine Viertelstunde warten und dafür zwei Marshmallows bekommen möchten. In Mischels Experimenten greift

rund ein Drittel der Teilnehmer direkt nach dem Marshmallow. Ein Drittel hält ein wenig länger durch, und ein Drittel schafft es, die vollen 15 Minuten auszuharren.

Jahre später, als die Kinder aus der Dunedin-Studie in den Dreißigern waren – bis auf 4 Prozent hatte man sie alle wieder ausfindig machen können –, konnten die Wissenschaftler etwas Interessantes beobachten: Diejenigen, die die größte kognitive Kontrolle bewiesen und dem Marshmallow am längsten widerstanden hatten, waren erheblich gesünder, finanziell erfolgreicher und auch gesetzestreu als diejenigen, die sich in dem Test überhaupt nicht hatten zurückhalten können. Eine statistische Analyse der Studie zeigte sogar, dass der Grad der Selbstbeherrschung eines Kindes ein besseres Maß für die Vorhersage des finanziellen Erfolgs war als sein Intelligenzquotient, seine soziale Klassenzugehörigkeit oder seine familiäre Situation.

Der Schlüssel zur Willenskraft liegt in der Art unserer Fokussierung, sagt Mischel. Wenn Selbstbeherrschung und der Drang nach Vergnügen in Ihrem Inneren mit-

einander kämpfen, sind drei verschiedene Kategorien der kognitiven Kontrolle beteiligt: die Fähigkeit, Ihre Aufmerksamkeit willentlich vom Objekt der Begierde abzuwenden; die Fähigkeit, sich nicht ablenken zu lassen, damit dieses Objekt Sie nicht unwillkürlich wieder anzieht; und die Fähigkeit, sich auf Ihr zukünftiges Ziel zu konzentrieren und sich vorzustellen, wie gut Sie sich fühlen werden, wenn Sie es erreicht haben. Vielleicht waren die Kinder von Dunedin als Erwachsene immer noch in ihrem jüngeren Selbst gefangen. Doch das hätte nicht unbedingt so sein müssen. Die Fähigkeit zur Fokussierung lässt sich erlernen (siehe Kasten Seite 11).

FOKUSSIERUNG AUF ANDERE

Sich auf andere Menschen zu fokussieren ist die Grundlage für Empathie und für unsere Fähigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen – die zweite und dritte Säule emotionaler Intelligenz.

Führungskräfte, die sich gut auf andere fokussieren können, sind leicht zu erkennen: Sie sind diejenigen, die bei Auseinandersetzungen einen gemeinsamen Nenner finden, deren Meinung bei den anderen am meisten ins Gewicht fällt und mit denen jeder gern zusammenarbeiten möchte. Solchen Menschen fällt unabhängig von ihrem sozialen Rang oder ihrer Position in der Unternehmenshierarchie automatisch eine Führungsrolle zu.

DIE EMPATHIE-TRIADIE

Normalerweise betrachten wir Empathie als einzelne Eigenschaft. Doch wenn wir genauer hinschauen, wie sich Führungspersönlichkeiten fokussieren, ergibt sich ein anderes Bild. Wir haben festgestellt, dass es drei verschiedene Arten von Empathie gibt – und alle drei sind wichtig, um effektiv führen zu können:

- kognitive Empathie – die Fähigkeit, die Sichtweise des anderen zu verstehen;
- emotionale Empathie – die Fähigkeit, das Gleiche zu fühlen wie jemand anders;
- empathische Zuwendung – die Fähigkeit, zu spüren, was eine andere Person von Ihnen braucht.

Kognitive Empathie befähigt Führungskräfte dazu, sich anderen Menschen gegenüber auf die passende Art und Weise verständlich zu machen. Sie ist wichtig, um Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspornen zu können. Auch wenn das überraschend klingen mag: Um kognitive Empathie zu entwickeln, müssen wir eher über Gefühle nachdenken, als sie selbst zu empfinden.

Eine wesentliche Voraussetzung ist Wissbegierde. Ein erfolgreicher Manager, der diese Eigenschaft besitzt, drückte es so aus: „Ich wollte einfach immer alles erfahren, alle Menschen um mich herum verstehen –

MANAGER, DENEN ES AN SOZIALER SENSIBILITÄT MANGELT, SIND LEICHT ZU ERKENNEN – ZUMINDEST FÜR DIE ANDEREN.



FOTO: STEPHEN SWINTEK

ERWEITERN SIE IHR BEWUSSTSEIN

SCHÄRFE EINSTELLEN

So wie Sie eine Kameralinse auf einen einzigen Punkt oder auf ein ganzes Landschaftspanorama einstellen können, können Sie auch den Fokus Ihrer Aufmerksamkeit eng oder weit stellen. Ein Test, mit dem sich freischwebende Aufmerksamkeit messen lässt, besteht aus einer Reihe von Buchstaben und Zahlen, beispielsweise **S, K, O, E, 4, R, T, 2, H, P**. Wenn Leute diese Reihe durchsehen, fällt vielen von ihnen die erste Zahl auf, 4. Doch dann lässt ihre Aufmerksamkeit nach. Nur diejenigen, die konstant im Modus der freischwebenden Aufmerksamkeit bleiben, nehmen auch die zweite Zahl wahr.

Um sich in freischwebender Aufmerksamkeit zu üben, müssen Führungskräfte bereit sein, etwas fast schon Unnatürliches zu tun: Sie müssen zumindest hin und wieder bereit sein, die Kontrolle abzugeben, sich mit ihrer Meinung zurückzuhalten und andere nicht zu beurteilen. Das ist weniger eine bewusste Handlung, sondern eher eine vorübergehende Änderung der inneren Einstellung.

OPTIMISTISCH SEIN

Ein Weg ist das klassische positive Denken. Pessimismus verengt unseren Blickwinkel, während positive Gefühle unsere Aufmerksamkeit und Empfänglichkeit für Neues und Unerwartetes erweitern. Wenn Sie sich in einen positiven Modus versetzen wollen, fragen Sie sich: „Wenn in meinem Leben alles perfekt läuft, wo werde ich dann in zehn Jahren stehen?“ Richard Davidson zufolge, einem Neurowissenschaftler an der University of Wisconsin, wird in optimistischer Stimmung unsere linke präfrontale Hirnregion aktiv. Dort liegen die neuronalen Schaltkreise, die uns aufzeigen, wie wunderbar wir uns fühlen werden, wenn wir ein lang ersehntes Ziel erreichen. „Wenn wir über positive Ziele und Träume sprechen, aktivieren wir Hirnzentren, die uns für neue Möglichkeiten öffnen“, sagt Richard Boyatzis, Psychologe an der Case Western Reserve University in Ohio. „Doch wenn Sie das Gespräch darauf lenken, was Sie an sich selbst verbessern sollten, verschließt sich Ihr Gehirn ... Wir brauchen das Negative, um zu überleben, und das Positive, um zu wachsen.“

ihr Denken, ihr Handeln, was ihnen weiterhalf und was nicht.“ Aber kognitive Empathie erwächst auch aus einer geschärften Selbstwahrnehmung: Die Hirnregionen, mit denen wir über unsere eigenen Gedanken und die daraus entstehenden Gefühle nachdenken können, ermöglichen uns den gleichen Einblick in die Köpfe anderer Menschen. Wir müssen nur unsere Aufmerksamkeit darauf richten.

Führungskräfte benötigen emotionale Empathie, um Mitarbeiter beraten, gut mit Kunden umgehen und gruppendynamische Prozesse durchschauen zu können. Diese Form der Empathie entspringt einem uralten Teil unseres Gehirns, der sich unterhalb der Großhirnrinde befindet. Er besteht aus Amygdala, Hypothalamus, Hippocampus und orbitofrontalem Kortex. Durch ihn können wir Gefühle entwickeln, ohne lange darüber nachzudenken. Diese Hirnregion erzeugt in unserem Körper genau die gleichen emotionalen Zustände wie bei unseren Mitmenschen. So kommt es, dass Sie den Schmerz einer anderen Person buchstäblich fühlen können. Oder dass Ihre Gehirnmuster mit denen Ihres Gesprächspartners übereinstimmen, wenn er Ihnen gerade eine spannende Geschichte erzählt. Tania Singer, Direktorin der Abteilung

Soziale Neurowissenschaft am Max-Planck-Institut für Kognitions- und Neurowissenschaften in Leipzig, sagt: „Um die Gefühle anderer begreifen zu können, muss man erst mal seine eigenen verstehen.“

Um Zugang zu Ihrer emotionalen Empathiefähigkeit zu gewinnen, müssen Sie zwei unterschiedliche Arten von Aufmerksamkeit miteinander kombinieren. Einmal müssen Sie sich bewusst darauf konzentrieren, welche Resonanz die Gefühle eines anderen bei Ihnen auslösen. Zweitens sollten Sie in einer Haltung frei schwebender Aufmerksamkeit Gesichtsausdruck, Stimme und andere äußere Anzeichen für Emotionen bei Ihrem Gegenüber wahrnehmen (siehe Kasten Seite 12).

Empathische Zuwendung hängt eng mit emotionaler Empathie zusammen. Sie verschafft Ihnen nicht nur ein Gespür dafür, wie andere sich fühlen, sondern auch dafür, was sie von Ihnen brauchen. Diese Eigenschaft wünschen wir uns von unserem Arzt, unserem Ehepartner – und unserem Chef. Empathische Zuwendung entsteht in jenen Hirnregionen, die Eltern dazu zwingen, all ihre Aufmerksamkeit auf ihre Kinder zu richten. Beobachten Sie einmal, wo alle Blicke hinwandern, wenn jemand mit einem Baby den Raum betritt – Sie werden sehen, wie das Säugetierhirn in Aktion tritt.

Einer neurowissenschaftlichen Theorie zufolge wird diese Reaktion in zwei Hirnregionen ausgelöst: in der Amygdala durch den Radar, mit dem unser Gehirn Gefahren wahrnimmt, und im präfrontalen Kortex durch die Freisetzung von Oxytocin, jenem Hormon, das uns auf Fürsorge einstimmt. Das deutet darauf hin, dass empathische Zuwendung ein ambivalentes Gefühl ist. Wir spüren den Kummer eines anderen Menschen intuitiv genauso wie unseren eigenen. Doch bei der Entscheidung, ob wir die Bedürfnisse der Person erfüllen oder nicht, wägen wir bewusst ab, welchen Wert ihr Wohlbefinden für uns hat.

Die richtige Balance zwischen Intuition und bewusster Überlegung zu finden ist von großer Bedeutung. Wenn unser Mitgefühl zu stark wird, leiden wir womöglich selbst. Wer in seinem Beruf vor allem damit beschäftigt ist, anderen zu helfen, kann dadurch sogar krank werden. Führungskräfte kann es von ihrer Arbeit ablenken, wenn sie sich zu große Sorgen um Menschen und Umstände machen, die sich ihrer Kontrolle entziehen. Andererseits können diejenigen, die sich davor zu schützen versuchen, indem sie ihre Gefühle betäuben, den Zugang zu ihrer Empathie verlieren. Um empathische Zuwendung empfinden zu können, müssen wir unser Mitgefühl im Griff haben, ohne gegenüber dem Leid anderer abzustumpfen.

Laboruntersuchungen lassen vermuten, dass der richtige Umgang mit dieser Eigenschaft auch für das Fällen moralischer Werturteile wichtig ist. Hirnscans zeigen: Wenn Versuchspersonen Geschichten von Menschen hören, die körperlichen Schmerz erleiden, sind bei ihnen diejenigen Gehirnzentren, die für diese Art von Schmerz zuständig sind, aktiv. Eine andere Reaktion lässt sich beobachten, wenn es in der Erzählung um seelisches Leid geht. Dann dauert es länger, bis die für empathische Zuwendung und Mitgefühl zuständigen Hirnregionen aktiv werden. Wir brauchen ein wenig Zeit, um die psychologischen und moralischen Dimensionen einer Situation zu erfassen. Je mehr wir uns ablenken lassen, desto schwerer fällt es uns, diese subtileren Formen von Empathie zu entwickeln.

BEZIEHUNGEN AUFBAUEN

Personen, denen es an sozialer Sensibilität mangelt, sind leicht zu erkennen – zumindest für die anderen. Es sind die unangenehmen Zeitgenossen unter uns, die keine Ahnung haben, wie sie mit anderen Menschen umgehen sollen. Zu ihnen gehört der Finanzdirektor, der fachlich hochkompetent ist, aber manche Mitarbeiter schikaniert, einige hinausekelt und andere bevorzugt. Aber wenn Sie ihn auf sein Fehlverhalten hinweisen, schiebt er die Schuld auf andere. Vielleicht wird er

auch wütend oder meint, dass das Problem bei Ihnen liegt. Dieser Mann verhält sich nicht absichtlich asozial. Er ist sich seiner Unzulänglichkeiten einfach nicht bewusst.

Zwischen sozialer Sensibilität und kognitiver Empathie scheint es einen Zusammenhang zu geben. Kognitiv-empathische Führungskräfte sind bei Auslandseinsätzen erfolgreicher – vermutlich weil sie unausgesprochene Regeln schnell durchschauen und sich die Denkweisen einer anderen Kultur rasch aneignen können. Wenn wir auf den sozialen Kontext achten, verhalten wir uns in jeder Situation geschickter. Wir halten uns instinktiv an allgemeine Umgangsformen und benehmen uns so, dass andere Menschen sich in unserer Gegenwart wohlfühlen. Früher hätte man das vielleicht als „gute Manieren“ bezeichnet.

Neuronale Schaltkreise, die im vorderen Hippocampus zusammenlaufen, interpretieren den sozialen Kontext einer Situation. Sie sorgen dafür, dass wir uns unseren früheren Kommilitonen von der Universität gegenüber intuitiv anders verhalten als im Familienkreis oder im Umgang mit Arbeitskollegen. Gemeinsam mit dem rational denkenden präfrontalen Kortex unterdrücken diese Schaltkreise sämtliche Impulse, etwas Unpassendes zu tun. Daher untersucht ein Gehirntest, der sich mit unserer Kontextsensibilität befasst, auch die Abläufe im Hippocampus. Richard Davidson, Neurowissenschaftler an der University of Wisconsin, hat dazu eine Hypothese aufgestellt. Ihm zufolge weisen Personen, die ein besonders feines Gespür für soziale Zusammenhänge haben, eine stärkere Aktivität und mehr Nervenverbindungen zwischen Hippocampus und präfrontalem Kortex auf als solche, die immer wieder ins Fettnäpfchen treten.

Dieselben neuronalen Schaltkreise spielen möglicherweise auch eine Rolle, wenn wir soziale Netzwerke innerhalb einer Gruppe erfassen. Diese Fähigkeit benötigen wir, um uns in einem solchen Beziehungsgeflecht zurechtzufinden. Manager, die geschickt darin sind, sich in einer Organisation eine einflussreiche Position zu sichern, haben feine Antennen, mit denen sie persönliche Verbindungen erspüren können. Sie erkennen auch, wessen Meinung innerhalb eines Unternehmens am meisten Gewicht hat. Sie konzentrieren sich dann darauf, diejenigen auf ihre Seite zu ziehen, die wiederum andere am besten überzeugen können.

Allerdings sind wissenschaftliche Untersuchungen zu einem erschreckenden Ergebnis gekommen: Je weiter jemand auf der Karriereleiter nach oben steigt und an Macht gewinnt, umso mehr nimmt seine Fähigkeit ab, persönliche Kontakte zu erkennen und zu pflegen. Dacher Keltner, der als Psychologe an der University of California in Berkeley forscht, hat Begegnungen zwi-

UM NEUES ZU ENTDECKEN, BRAUCHEN WIR ZEITEN, IN DENEN WIR UNGESTÖRT UNSERE GEDANKEN SCHWEIFEN LASSEN KÖNNEN.

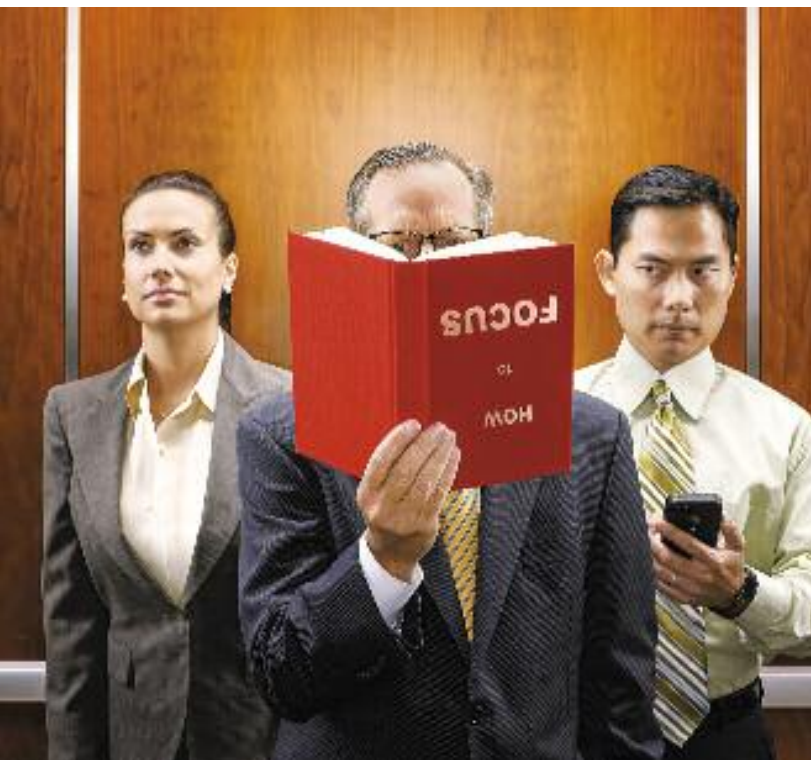


FOTO: STEPHEN SWINTEK

schen Menschen von unterschiedlichem Status analysiert. Dabei stellte er fest, dass höhergestellte Personen ihren Blick seltener auf Personen von niedrigerem Rang richten und eher dazu neigen, Gespräche zu unterbrechen oder an sich zu reißen.

Tatsächlich lässt sich die Hierarchie eines Unternehmens gut an der Aufmerksamkeit ablesen, die den einzelnen Mitarbeitern zuteilwird: Je länger Person A braucht, um auf ein Anliegen von Person B zu reagieren, desto mehr Macht hat A im Vergleich zu B. Wenn Sie diese Reaktionszeiten innerhalb einer ganzen Organisation aufzeichnen, erhalten Sie ein erstaunlich genaues Abbild der sozialen Hierarchie. Der Chef lässt E-Mails stundenlang unbeantwortet; seine Untergebenen jedoch reagieren innerhalb von Minuten. Dieses Phänomen ist ein so zuverlässiger Indikator für Machtverhältnisse, dass Forscher der Columbia University sogar einen Algorithmus dafür entwickelt haben. Sie bezeichnen ihn als „Automated Social Hierarchy Detection“ – automatisierte Erfassung der sozialen Hierarchie. Geheimdienste wenden dieses System angeblich bei der Terrorismusbekämpfung an. Sie nutzen es, um bei verdächtigen Gruppen zu erkennen, wer auf wen Einfluss nimmt, und um die Schlüsselfiguren zu identifizieren.

Aber der springende Punkt ist dieser: Wie viel Aufmerksamkeit wir anderen schenken, hängt davon ab, wo wir uns selbst auf der sozialen Leiter einordnen. Das sollte Topmanagern als Warnung dienen. Sie müssen die Konkurrenten auf dem Markt stets im Blick behalten, um auf Veränderungen schnell reagieren zu können. Das jedoch funktioniert nur, wenn sie auf die ganze Bandbreite an Ideen und Talenten innerhalb ihres Unternehmens zugreifen können. Und wenn sie ihre Aufmerksamkeit nicht bewusst lenken können, werden sie unwillkürlich dazu neigen, kluge Einfälle aus den unteren Unternehmensetagen zu ignorieren.

FOKUSSIERUNG AUF DIE WELT ALS GANZES

Führungskräfte mit starker Außenfokussierung können normalerweise nicht nur gut zuhören, sondern auch gute Fragen stellen. Sie sind Visionäre, die die weitreichenden Konsequenzen lokaler Entscheidungen intuitiv erkennen können. Dabei besitzen sie eine große Vorstellungskraft: Sie können vorhersehen, wie sich die Schritte, die sie heute unternehmen, auf die Zukunft auswirken werden. Außerdem sind sie offen für Zusammenhänge, die anderen entgehen. Solche Leute haben ein gutes Gespür dafür, wie scheinbar irrelevante Fakten ihre Interessen beeinflussen können.

Melinda Gates hat uns ein überzeugendes Beispiel dafür geliefert: Im US-Nachrichtenmagazin „60 Minutes“ erwähnte sie, dass ihr Mann der Typ Mensch sei,

WEGE ZUR SELBSTBEHERRSCHUNG

DER BLITZTEST

Beantworten Sie so schnell wie möglich die folgende Frage:
In welche Richtung zeigt der mittlere Pfeil jeder Reihe?

→ → → ← ←
→ ← ← ← ←
→ → ← → →

Bei dieser Aufgabe handelt es sich um den sogenannten Eriksen-Flanker-Test. Er verrät Ihnen, wie es um Ihre kognitive Kontrolle bestellt ist, indem er Ihre Anfälligkeit für Ablenkungen misst. Unter Laborbedingungen können Wissenschaftler die Geschwindigkeit, in der die Probanden die Richtung der mittleren Pfeile erkennen, bis auf eine Tausendstelsekunde genau messen. Je stärker ihre kognitive Kontrolle ist, desto weniger lassen sie sich durch die anderen Pfeile ablenken. Es gibt einfache Wege, um diese Fähigkeit zu stärken, etwa Spiele wie „Simon Says“, „Ochs am Berg“ oder „Ein Hase läuft über das Feld“. Eigentlich betrifft das alle Übungen, bei denen die Teilnehmer auf ein Stichwort hin stillstehen müssen. Eine Variante ist die „Reise nach Jerusalem“. Untersuchungen zeigen: Je besser ein Kind dieses Spiel beherrscht, umso stärker entwickelt sich die neuronale Verschaltung im präfrontalen Kortex, die für die kognitive Kontrolle zuständig ist.

DIE AMPELMETAPHER

In den USA kommt bei Schulkindern eine Lernmethode zur sozial-emotionalen Entwicklung zum Einsatz, die die kognitive Kontrolle stärkt: Wenn sie eine Situation verunsichert, sollen sie an eine Verkehrsampel denken. Eine rote Ampel bedeutet: Stopp – komm erst zur Ruhe und denk nach, ehe du etwas unternimmst. Eine gelbe Ampel besagt: Langsam – überleg dir mehrere Lösungsmöglichkeiten. Die grüne Ampel heißt: Probier einen Plan aus und stell fest, was dabei herauskommt. Durch das Denken in diesen Kategorien lernen die Kinder, ihr Handeln nicht mehr von Impulsen aus der Amygdala steuern zu lassen. Stattdessen gehen sie überlegt vor – und nutzen so eine Funktion des präfrontalen Kortex. Auch Erwachsene können diese neuronalen Schaltkreise trainieren. Tägliche Achtsamkeitsübungen haben eine ähnlich positive Wirkung wie sozial-emotionales Lernen oder die „Reise nach Jerusalem“. Dabei geht es darum, sich auf die Atmung zu konzentrieren und Gedanken und Gefühle wahrzunehmen, ohne sich davon mitreißen zu lassen. Immer wenn Sie feststellen, dass Ihr Geist abschweift, lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit wieder auf Ihre Atmung zurück. Das klingt einfach. Aber versuchen Sie es einmal zehn Minuten lang – es könnte sich als harte Arbeit erweisen.

der ein ganzes Buch über Dünger lesen würde. „Warum Dünger?“, fragte der Journalist Charlie Rose. Für Bill Gates, der ständig auf der Suche nach technologischen Innovationen ist, die viele Menschenleben retten können, lag der Zusammenhang auf der Hand: „Wenn wir nicht irgendwann auf die Idee gekommen wären, Dünger zu benutzen, müssten Milliarden von Menschen sterben“, antwortete er.

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

In jedem betriebswirtschaftlichen Seminar zum Thema Strategie geht es um zwei Hauptaspekte: wie Sie die Vorteile einer gegebenen Situation nutzen und wie Sie sich neue Vorteile verschaffen können. Beide Elementen standen im Mittelpunkt einer Untersuchung, für die Forscher 63 erfahrene Entscheidungsträger von Unternehmen per Hirnscan durchleuchteten. Dabei sollten die Probanden eine der beiden Strategien verfolgen oder zwischen beiden Denkansätzen hin und her wech-

seln. Das Ziel bestand darin, herauszufinden, welche neuronalen Schaltkreise jeweils beteiligt waren.

Das Ergebnis war nicht sonderlich überraschend: Um die Vorteile einer Situation zu nutzen, müssen wir uns auf die Aufgabe konzentrieren, die gerade vor uns liegt. Die Suche nach künftigen Vorteilen dagegen erfordert eine Haltung frei schwebender Aufmerksamkeit – nur so können wir neue Möglichkeiten erkennen. Im ersten Fall jedoch werden im Gehirn Schaltkreise aktiv, die mit Erwartung und Belohnung zusammenhängen. Mit anderen Worten: Es fühlt sich gut an, einer vertrauten Routine zu folgen. Wollen wir dagegen Neuland erkunden, so müssen wir eine bewusste kognitive Anstrengung unternehmen, um das gewohnte Terrain zu verlassen, unsere Gedanken schweifen zu lassen und neue Wege zu erkunden.

Was hält uns von diesem Kraftakt ab? Schlafmangel, Alkoholkonsum, Stress und geistige Überlastung – all das beeinträchtigt die exekutiven Gehirnfunktionen,

SO LERNEN SIE EMPATHIE

RICHTIG ATMEN

Emotionale Empathie lässt sich lernen. Diesen Schluss legen Untersuchungen von Helen Riess nahe. Sie leitet das Empathy-and-Relational-Science-Programm am Massachusetts General Hospital in Boston. Riess entwickelte für Ärzte eine Methode, durch die sie lernten, in ihr Zwerchfell hineinzuatmen und dabei eine distanzierte Haltung einzunehmen. Sie schauten sich ein Ereignis gewissermaßen von der Decke aus an, statt sich in ihren Gedanken und Gefühlen zu verlieren. „Sich innerlich nicht am Geschehen zu beteiligen, sondern es nur zu beobachten, erzeugt eine Haltung achtsamer Wahrnehmung“, sagt Riess. „Das bedeutet, nicht einfach nur zu reagieren. In diesem Zustand achten Sie auf Ihren Körper: Sind Sie innerlich angespannt oder ausgeglichen? Sie entwickeln ein besseres Verständnis dafür, was um Sie herum gerade passiert.“ Wenn einer Ärztin beispielsweise bewusst wird, dass sie sich gereizt fühlt, kann das darauf hindeuten, dass auch ihr Patient genervt ist. Wer sich gar nicht anders zu helfen weiß, kann sich emotionaler Empathie mit einem Trick annähern: Er müsse so tun, als ob er dazu fähig sei, sagt Riess. Wer sich liebevoll und einfühlsam verhält – anderen Leuten in die Augen schaut und auf ihren Gesichtsausdruck achtet, auch wenn ihn das eigentlich gar nicht interessiert –, verspürt mit der Zeit tatsächlich eine stärkere Bindung zu seinen Mitmenschen.

RUHE BEWAHREN

Wir müssen unseren Impuls, mit anderen mitzufühlen, allerdings auch kontrollieren können. Das hilft uns, bessere Entscheidungen zu treffen, wenn uns die Emotionen unseres Gegenübers zu überwältigen drohen. Wenn wir sehen, wie jemand mit einer Nadel gestochen wird, sendet unser Gehirn ein Signal aus. Dieses zeigt an, dass unsere eigenen Schmerzzentren das Leid des anderen widerspiegeln. Doch Mediziner lernen schon während des Studiums, solche automatischen Reaktionen abzublocken. Der Mechanismus scheint von der temporoparietalen Verbindung und bestimmten Regionen des präfrontalen Kortex auszugehen – einem neuronalen Schaltkreis, der unsere Konzentration steigert, indem er Emotionen ausblendet. Genau das passiert in Ihrem Gehirn, wenn Sie eine innere Distanz zu anderen Menschen aufbauen, um Ruhe bewahren und ihnen helfen zu können. Dasselbe Netzwerk wird aktiv, wenn Sie ein Problem in einer emotional aufgeheizten Situation erkennen. Dadurch können Sie sich auf die Lösung konzentrieren. Und wenn Sie mit jemandem reden, der innerlich aufgewühlt ist, hilft Ihnen dieses System, die Perspektive Ihres Gesprächspartners auf rationaler Ebene nachzuvollziehen: Sie schalten damit von emotionaler Empathie (Kommunikation von Herz zu Herz) auf kognitive Empathie (Kommunikation von Kopf zu Herz) um.

die wir für die Neuausrichtung benötigen. Um die Außenfokussierung beibehalten zu können, die für Innovationen nötig ist, brauchen wir also Zeiten, in denen wir ungestört sind. Dann können wir nachdenken und uns neu orientieren.

QUELLE VON INNOVATIONEN

Heutzutage haben fast alle von uns Zugang zu denselben Informationen. Neue Werte entstehen dadurch, dass wir Ideen auf innovative Weise miteinander verknüpfen und kluge Fragen stellen, um ungenutztes Potenzial zu erschließen. Kurz vor einem kreativen Geistesblitz zeigt unser Gehirn für den Bruchteil einer Sekunde einen Anstieg der Gammawellen, was auf eine Synchronisation über das ganze Gehirn verteilter Nervenzellen hindeutet. Je mehr Neuronen synchron miteinander feuern, umso höher ist die Zunahme dieser

Aktivität. Die Gleichzeitigkeit lässt vermuten, dass dabei ein neues neuronales Netzwerk entsteht – wahrscheinlich einhergehend mit einer neuen Assoziation.

Allerdings wäre es übertrieben, Gammawellen für den Schlüssel zur Kreativität zu halten. Ein klassisches Kreativitätsmodell zeigt auf, wie verschiedene Aufmerksamkeitsmodi eine Rolle spielen. Zunächst bereiten wir unser Gehirn vor, indem wir eine Vielfalt relevanter Informationen sammeln. Dann wechseln wir zwischen intensiver Konzentration auf das Problem und freiem Umherschweifen der Gedanken. In diesen Aktivitäten spiegeln sich verschiedene mentale Zustände wider: Während der erhöhten, andauernden Aufmerksamkeit – der sogenannten Vigilanz – vertiefen wir uns in unterschiedliche Informationen. Dabei achten wir auf alles, was für das vorliegende Problem von Bedeutung sein könnte. Um uns auf unsere krea-

tive Aufgabe zu konzentrieren, brauchen wir wiederum selektive Aufmerksamkeit. Und um freie Assoziationen knüpfen und spontan auf eine gute Lösung kommen zu können, müssen wir uns in eine Haltung frei schwebender Aufmerksamkeit versetzen – deshalb fallen uns auch unter der Dusche, beim Spazierengehen oder beim Joggen so viele neue Ideen ein.

FRAGWÜRDIGES SYSTEMDENKEN

Wenn Versuchspersonen für kurze Zeit ein Foto anschauen, das aus vielen kleinen Punkten besteht, und dann raten, wie viele Pünktchen es sind, liefern die Systemdenker in der Gruppe normalerweise die besten Schätzungen. Diese Personen können gut Software entwickeln, Fertigungsstraßen gestalten und Matrixorganisationen entwerfen. Sie können sich auch kluge Initiativen ausdenken, um angeschlagene Ökosysteme zu retten. Mit ihrer Begabung können sie tatsächlich eine Menge bewirken – schließlich leben wir in hochkomplexen Systemen. Doch Simon Baron-Cohen, Psychologe an der Cambridge University (und ein Cousin des britischen Komikers Sacha Baron Cohen), vermutet, dass damit auch ein Nachteil verbunden sein kann: Bei einer kleinen, aber durchaus nicht unbedeutenden Anzahl von Menschen gehe die Fähigkeit, systemische Zusammenhänge auszumachen, mit einem Mangel an Empathie einher. Sie können nicht erkennen, was andere denken und fühlen, und sie sind nicht in der Lage, soziale Situationen richtig zu interpretieren. Deshalb sind Personen mit überragendem Systemverständnis zwar wertvoll für Unternehmen – aber sie sind nicht unbedingt die besten Führungskräfte.

Ein Bankmanager erzählte mir, dass sein Arbeitgeber gesonderte Karrierewege für Systemanalysten geschaffen habe. Diese Mitarbeiter können so einzig und allein aufgrund ihrer herausragenden Fähigkeit ihren Status und ihr Gehalt erhöhen. Die Bank kann damit diese Experten jederzeit bei Bedarf zurate ziehen. Ihre Führungskräfte aber rekrutiert das Institut aus einem anderen Pool – einem, zu dem Mitarbeiter mit emotionaler Intelligenz gehören.

FAZIT

Alle, die nicht in eine ähnliche Schublade gesteckt werden möchten, sollten folgende Botschaft beherzigen: Eine fokussierte Führungskraft konzentriert sich nicht einfach nur auf die drei obersten Prioritäten des Jahres, den brilliantesten Systemdenker oder den Mitarbeiter, der die Unternehmenskultur am besten verkörpert. Stattdessen greift sie auf ein breites Spektrum verschiedener Aufmerksamkeitsmodi zurück. Ein solcher Manager hat einen guten Zugang zu seinen Gefühlen, hält seine Impulse unter Kontrolle, weiß, wie andere ihn

JEDE FORM DER FOKUSSIERUNG LÄSST SICH AUSBAUEN. DAZU IST KEIN TALENT NÖTIG, SONDERN VIELMEHR FLEISS.



FOTO: STEPHEN SWINTEK

sehen und was sie von ihm brauchen, kann Ablenkungen ausblenden und seine Gedanken ohne jede vorgefasste Meinung frei schweifen lassen.

Das ist nicht einfach. Aber wenn Führung ein Kinderspiel wäre, gäbe es mehr herausragende Führungspersönlichkeiten. So gut wie jede Form der Fokussierung lässt sich ausbauen. Dazu ist kein besonderes Talent nötig, sondern vielmehr Fleiß – und die Bereitschaft, die für Aufmerksamkeit zuständigen neuronalen Schaltkreise zu trainieren. Auf die gleiche Weise stärken wir schließlich auch unsere analytischen Fähigkeiten und unsere anderen Körpersysteme.

Der Zusammenhang zwischen Aufmerksamkeit und Spitzenleistung ist meist nicht auf den ersten Blick erkennbar. Und doch bildet Aufmerksamkeit die Grundlage, auf der die wichtigsten Führungseigenschaften aufbauen – emotionale, organisatorische und strategische Intelligenz. Noch nie stand sie so unter Dauerbeschuss wie in der heutigen Zeit. Die unablässige Flut an Daten verleitet uns dazu, schlampige Abkürzungen zu nehmen: Wir wählen unsere E-Mails aus, indem wir lediglich die Betreffzeilen lesen, überspringen viele unserer Mailbox-Nachrichten und überfliegen Memos und Berichte nur noch flüchtig. Diese Gewohnheiten machen unsere Arbeit nicht nur weniger effektiv. Die Masse an Botschaften, die auf uns einstürzen, lässt uns auch zu wenig Zeit, um darüber nachzudenken, was ihr Absender eigentlich aussagen will. Der Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger Herbert Simon sah das schon vor mehr als 40 Jahren voraus. Informationen „zehren die Aufmerksamkeit ihrer Empfänger auf“, schrieb er 1971. „Daher erzeugt eine Fülle von Informationen einen Mangel an Aufmerksamkeit.“

Mein Ziel ist es, Sie für die Bedeutung der Aufmerksamkeit zu sensibilisieren. Sie besitzen die Fähigkeit, sie bewusst dorthin zu lenken, wo Sie sie brauchen, wenn Sie sie brauchen. Wenn Sie Ihre Aufmerksamkeit kontrollieren, können Sie selbst entscheiden, worauf Sie – und Ihr Unternehmen – sich fokussieren. ♡

DANIEL GOLEMAN

ist Kodirektor des Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations an der Rutgers University im US-Bundesstaat New Jersey. Seit dem internationalen Erfolg seines Buchs „EQ. Emotionale Intelligenz“ aus dem Jahr 1995 gilt er als einer der einflussreichsten Psychologen der Welt. Vor Kurzem ist sein neues Werk mit dem Titel „Focus“ erschienen.

SERVICE

LITERATUR

DANIEL GOLEMAN: Focus. The Hidden Driver of Excellence, Harper 2013.

BILL GEORGE, DOUG BAKER: True North Groups. A Powerful Path to Personal and Leadership Development, Berrett-Koehler 2011.

HBM ONLINE

DANIEL GOLEMAN, RICHARD BOYATZIS: Soziale Intelligenz – Warum Führung Einfühlung bedeutet, in: Harvard Business Manager, Januar 2009, Seite 34, Nachdrucknummer 200901034.

ADAM WAYTZ, MALIA MASON: Das Gehirn bei der Arbeit, in: Harvard Business Manager, Dezember 2013, Seite 36, Nachdrucknummer 201312036.

RODERICK GILKEY ET AL.: Emotionale Manager sind die besseren Strategen, in: Harvard Business Manager, November 2010, Seite 22, Nachdrucknummer 201011022.

INTERNET

Vortrag von Daniel Goleman über Mitgefühl auf einer Ted-Konferenz: bit.ly/Goleman_Mitgefuehl

Vortrag von Daniel Goleman über Fokus an einer Londoner Musikhochschule: bit.ly/Goleman_Fokus

KONTAKT

info@danielgoleman.net

NACHDRUCK

Nummer 201402018, siehe Seite 102 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2013 Harvard Business Publishing
Übersetzung: Marion Zerbst