



Dr. med. Christian Dogs ist ärztlicher Leiter der Panorama Fachklinik GmbH in Scheidegg. Neben seiner Tätigkeit als Lehrpsychotherapeut der Bayerischen Ärztekammer und als Lehrbeauftragter der Universität Ulm für den Bereich stationäre Psychosomatik, ist er für verschiedene Firmen im Personal Coaching tätig, mit langjähriger Erfahrung als Managementtrainer.

Emotionale Kompetenz von Führungskräften entscheidet über die „Gruppenintelligenz“ der Mitarbeiter. Deren sogenannter Gruppen-IQ kann durch gezieltes Coaching entscheidend erhöht werden und die Leistung im Unternehmen steigern. Dabei spielt der Gefühlsstatus der Vorgesetzten eine wichtige Rolle, wie **Dr. med. Christian Dogs** aus **Scheidegg** beschreibt.

In vielen Anforderungsprofilen für die Topmanager von morgen wird den Kriterien Kommunikationsstärke, Sozialkompetenz und Teamfähigkeit immer wieder eine hohe Präferenz eingeräumt. Gerade für diese drei Komponenten ist es aber von entscheidender Wichtigkeit, dass jemand mit seinen Gefühlen gut umgehen kann. Letztendlich sind auch Menschen in Führungspositionen nicht immer nur „kopfgesteuert“, sondern auch von ihren Gefühlen geleitet. Viele dieser emotionalen Entscheidungen hängen ab von der Tagesform, von den Ereignissen im Privatbereich und von der Stimmungslage allgemein. Auch wenn viele Menschen es nicht wahr-

nehmen und zu identifizieren und zu verstehen. Dazu gehört auch die Kompetenz, sich mit anderen Menschen austauschen zu können und im Bedarfsfall die eigenen Gefühle kontrollieren zu können (wenn z. B. nicht der richtige Zeitpunkt oder die richtige Gelegenheit dafür ist). Emotionale Kompetenz bezieht die intuitive Wahrnehmung mit ein, und, zusammen mit dem Austausch von Gefühlen, beginnt man sich selbst und auch andere Menschen besser zu verstehen.

Unbestritten ist psychischer Stress inzwischen zum beruflichen Hauptbelastungsfaktor Nr. 1 geworden. Dementsprechend hat auch der Anteil von Fehlzeiten durch psychische Erkrankungen an allen krankheitsbedingten Arbeitsausfällen innerhalb der letzten zehn Jahre von 5 auf 8,1 % zugenommen. Dabei liegt vor allen Dingen die Dauer der Krankschreibung mit 33,5 Tagen deutlich höher als bei anderen Patienten (13,4 Tage). Die deutsche Wirtschaft verliert jährlich viele Milliarden Euro, weil Arbeitnehmer dem psychischen Stress nicht mehr gewachsen sind. Gerade weil aber psychischer Stress so eine extreme Belastung darstellt, ist es wichtig zu lernen, im beruflichen Spannungsfeld und im privaten Bereich mit seinen Gefühlen „gesund“ umzugehen und sich diesbezüglich zu trainieren.

Die Unternehmensstruktur hat im Laufe dieses Jahrhunderts einen radikalen Wandel durchgemacht und gleichzeitig hat sich

auch die emotionale Landschaft entsprechend geändert. Lange hat in der Unternehmenshierarchie der Manager den Ton angegeben, der sich selbst als hart, fachkompetent und rational definierte. Noch in den 80er Jahren wurde diese starre Hierarchie unter dem doppelten Druck der Globalisierung und Informationstechnologie aufgeweicht. Der „alte Rationalist“ steht als Symbol für die Vergangenheit eines Unternehmens, die Zukunft liegt bei den Virtuosen an interpersonalen Fähigkeiten mit hoher emotionaler Kompetenz. Gerade Führungspersönlichkeiten brauchen eine hohe Fähigkeit, ihre eigene Gefühlswelt wahrzunehmen, sie zu formulieren und auch entsprechend umzusetzen. Davon hängt wesentlich die Leistungsfähigkeit der von diesen Personen geleiteten Arbeitsgruppen ab. Wo immer Menschen zusammenarbeiten, gibt es in einem ganz realen Sinn einen Gruppen-IQ, der die Summe der Talente und Fähigkeiten aller Beteiligten ist und es hängt von der Höhe des IQ ab, wie gut sie ihre Aufgaben erledigen.

Als wichtigstes Element dieser Gruppenintelligenz erweist sich aber nicht der durchschnittliche IQ im Sinne der akademischen Leistung, sondern die emotionale Intelligenz: Entscheidend für einen hohen Gruppen-IQ ist die soziale Harmonie.

Die Kostenwirksamkeit der emotionalen Kompetenz ist eine für die Wirtschaft relativ neue Idee, mit der sich mancher Mana-

Man kann nicht einfach Konfliktmanagement oder Stressmanagement trainieren, ohne die Persönlichkeitsstruktur und den Gefühlstatus jedes Einzelnen zu berücksichtigen.

haben wollen, so gibt es doch fast keine Entscheidung, die nicht zumindest von den Gefühlen mit beeinflusst wird, ein Großteil sogar maßgeblich. Nicht nur wegen dieser Zusammenhänge ist es notwendig, dass Mitarbeiter in Führungspositionen hohe emotionale Qualitäten entwickeln. Unter emotionaler Kompetenz versteht man die Fähigkeit, eigene Gefühle wahrzunehmen, sie in ihrem Wesen und ihrer

wichtig gerade kommunikative Fähigkeiten, Führungsqualitäten und emotionale Kompetenzen im wirtschaftlichen Bereich sind. Deshalb ist es gerade für Führungskräfte sehr wichtig, über eine gesunde Psyche zu verfügen, bzw. dadurch auch die Psyche ihrer Mitarbeiter zu schonen, oder sie als Ressource zu nutzen. Eigenartigerweise wird dieser Faktor bisher in der Wirtschaft geradezu ignoriert. Man richtet zwar Fitness-Studios in den Firmen ein oder bestellt sich Motivationstrainer, die den Mitarbeitern suggerieren, wie leis-

tungsfähig sie seien oder glaubt Bestsellerautoren, dass man „immer jung“ bleiben könnte (Forever young, Dr. Strunz) oder anderen Autoren, die uns suggerieren wollen, dass Glück allein von der Menge des Geldes abhängt (Bodo Schäfer). Auch wenn viele Firmen bereits psychologische Seminare durchführen, so wird aber doch ganz wesentlich der „Faktor Mensch“ und die einzelne Persönlichkeitsstruktur übersehen. Man kann nicht einfach Konfliktmanagement oder Stressmanagement trainieren, ohne die Persönlichkeitsstruktur und den Gefühlstatus jedes Einzelnen zu berücksichtigen. Erst wenn jemand sich selbst und seine Umwelt emotional sehr gut wahrnehmen kann und dadurch seinen Gefühlsstatus steuern bzw. ausgleichen kann, ist er/sie in der Lage, die dann in irgendwelchen Seminaren erlernten Strategien anzuwenden. Um dies zu erreichen, ist die harte Auseinandersetzung mit der eigenen Person gefordert, die vor allen Dingen auch die Privatsphäre mit einbezieht. Nicht selten zeigt sich, dass beruflicher Erfolg mit einer zunehmenden „inneren Vereinsamung“ und „Versandung der Gefühle“ korreliert. So bleiben häufig private Beziehungen auf der Strecke und ganze Familien zahlen den Preis für den beruflichen Erfolg. Es ist leicht nachvollziehbar, dass jemand, der ständig tagsüber viel leistet, langfristig dekompenziert, wenn er in seinem Privatleben auch noch ständig Spannungen hat und es nicht schafft, seine psychischen Ressourcen in diesem Bereich zu regenerieren und zu schützen.

Gerade erfolgreiche Geschäftsleute, Manager und Unternehmer fragen sich häufig nach einigen Jahren der Höchstleistung „was das Ganze soll?“, wenn sie das Gefühl haben, dass ihr Privatleben dabei auf der Strecke bleibt. Gerade auf dem Höhepunkt des Erfolges sucht man häufig nach neuer Orientierung und bemerkt erst dann, dass man im Laufe des Erfolges den Kontakt zur eigenen Gefühlswelt verloren hat und dass häufig familiäre Strukturen zerbrochen sind. Es stellt sich die Frage nach neuen Lebensinhalten.

Um hier den eigenen Standpunkt zu überprüfen, alte Visionen in Frage zu stellen und evtl. neue zu entwickeln, ist es not-

wendig, sich mit sich selbst und der eigenen Art zu leben, einmal intensiv auseinanderzusetzen und sich mit Fragen zu konfrontieren, denen man häufig schon seit Jahren und Jahrzehnten ausweicht. Nicht ohne Grund weiß man in der Psychosomatik, dass man durch ständige Leistung der Auseinandersetzung mit der eigenen Gefühlswelt ausweichen kann.

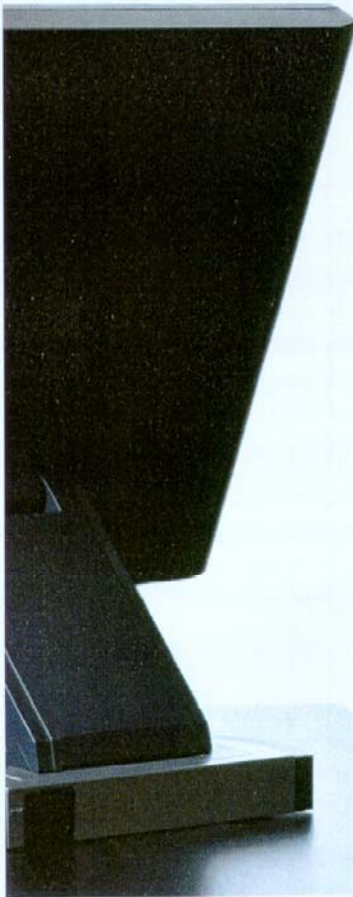
Dieses, in der Psychologie als Sublimierung bezeichnete Verhalten, hat in unserer heutigen Leistungsgesellschaft eine hohe Anerkennung und es fällt dem Einzelnen häufig erst auf, wenn er nicht mehr in der Lage ist, dem Leistungsstandard zu entsprechen.

Zur Steigerung der emotionalen Kompetenz ist es wichtig, dass Firmen ein mentales oder emotionales Coaching durchführen.

Wie oft wünscht man sich, wenn man beruflich an der Spitze steht, einen Freund, der einem nicht nach dem Mund redet, der einen auch mit unangenehmen Wahrheiten konfrontiert, zu dem man uncingeschränkt Vertrauen haben kann, der zuhört, der keine dummen Ratschläge erteilt und völlig verschwiegen ist. Sich aussprechen, auch über alle intimen und privaten Probleme, ist oft schon eine enorme Entlastung, wenn man das Gefühl hat, verstanden zu werden und wenn man einen kompetenten Gesprächspartner hat.

Um zu vermeiden, dass diese Reflektion häufig erst einsetzt, wenn „das Kind in den Brunnen gefallen ist“, ist es wichtig, dass Firmen ein mentales oder emotionales Coaching mit einer intensiven Selbsterfahrung durchführen, die zu einer erhöhten emotionalen Kompetenz führt. Erst wenn jemand in sich ausgeglichen und mit seiner eigenen Gefühlswelt „im reinen“ ist, kann er die Strategien anwenden, die ihm oder ihr in Seminaren vermittelt werden sollen. Jemand, der in seinem Leben Erfolg haben möchte, braucht neben seiner Fachkompetenz auch eine hohe emotionale Beweglichkeit. Das emotionale „Alphabet“ muss beherrscht werden.

Dr. med. Christian Dogs



© Ykinetic Imagery, www.shutterstock.de