

Emotional intelligent führen – durch Empathie, Klarheit und agile Arbeitsformen

Wir agieren heute in einer sich kontinuierlich wandelnden Welt mit den Transformationstreibern Digitalisierung, Demografie und Nachhaltigkeit. Die damit einhergehenden Veränderungen der äußeren Welt erfordern zur Bewältigung eine innere Transformation – von Individuen, Teams und Organisationen. Hier erweist sich eine emotional intelligente Organisationskultur, die auf Achtsamkeit basiert. Diese zu leben bedeutet, sich schneller auf Neues einstellen zu können – nicht den Sturm abzuwehren, sondern die Ruhe im Sturm zu bewahren. Wie kann man eine emotional intelligente Führung im Alltag umsetzen? Welche Bedeutung hat dies für agiles Arbeiten? Was ist Achtsamkeit und in welchen Organisationen werden Programme dazu angeboten und warum? Svea von Hehn bietet einen umfangreichen Werkzeugkoffer, insbesondere mit pragmatischen Tipps für Führungskräfte.



Dr. Svea von Hehn

Svea von Hehn ist Psychologin und Neurowissenschaftlerin sowie Gründerin, Geschäftsführerin und Organisationsentwicklerin. Sie ist seit über 25 Jahren international tätig, darunter auch einige Jahre bei McKinsey. Ihre Schwerpunkte liegen auf Kulturwandel und Führung. Zu ihren Kunden zählen neben Tech-Konzernen, Banken, Mittelstand aus verschiedenen Branchen sowie Mischkonzernen Pharmaunternehmen und viele Start-ups. Ihre Firma RETURN ON MEANING GmbH ist mehrfach ausgezeichnet. Sie ist zertifizierter systemischer Coach, auch im Bereich Achtsamkeit mit über 30 Jahren Praxis.

Des Weiteren ist Svea von Hehn Autorin von Fachbüchern und Artikeln (u. a. „Achtsamkeit und emotionale Intelligenz in Organisationen“, den Bestseller „Achtsamkeit in Beruf und Alltag“ sowie „Talent Management“, „Kulturwandel in Organisationen“). Sie hat einen Sohn und lebt mit ihrer Familie in Berlin.

Sie wird in ihrem Vortrag der Frage nachgehen: „Warum ist emotional intelligente Führung für die zunehmend komplexe Welt wichtig und wie kultiviert man diese?“

Kontaktdaten

Svea von Hehn

0172-2329315

E-Mail: svea.vonHehn@returnonmeaning.com

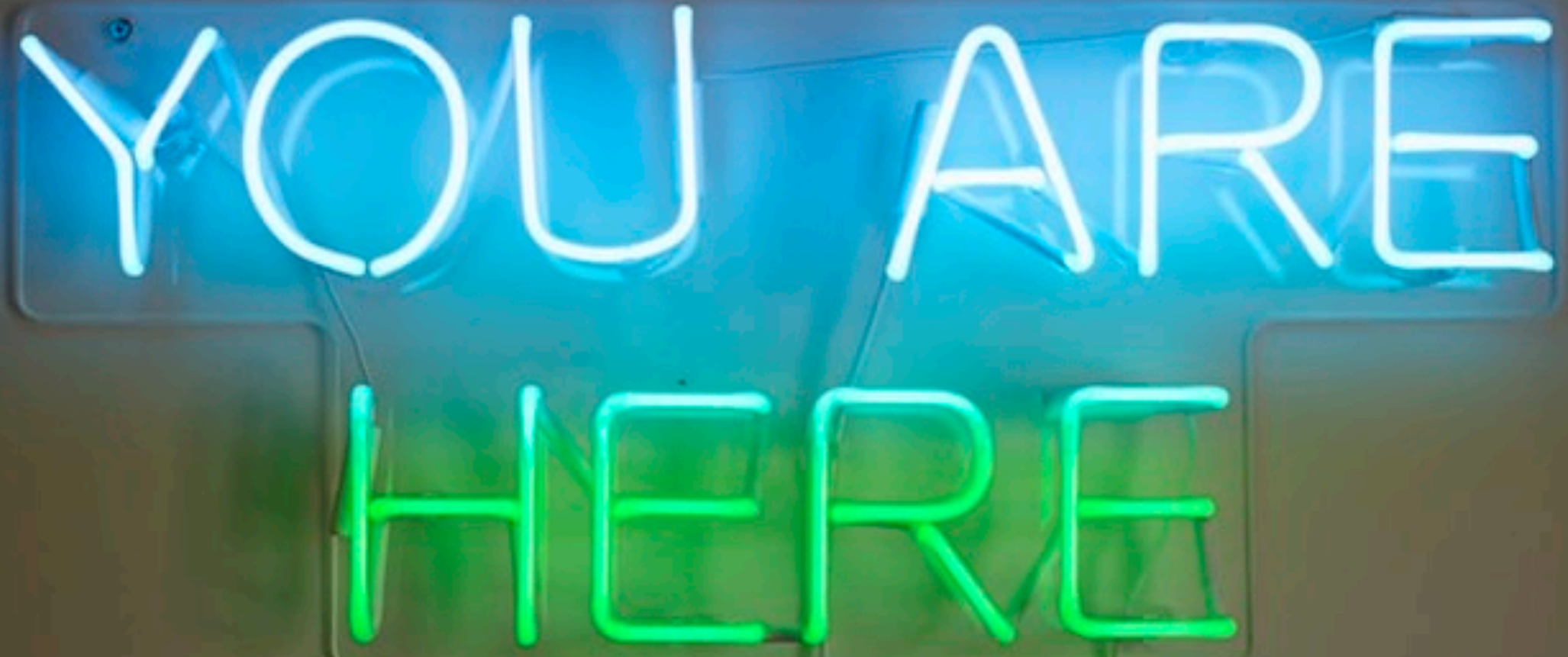
RETURN ON MEANING

Pasteurstr. 6

10407 Berlin

Emotional intelligent führen

– durch Verbundenheit, Klarheit und agile Arbeitsformen



Dr. Svea von Hehn, Juni 2023

Momentum BY RETURN ON MEANING

Herausforderungen im Außen ...



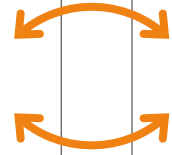
... erfordern eine Stärkung im Inneren ...



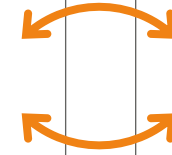
... durch systematischen Aufbau von emotionaler Intelligenz



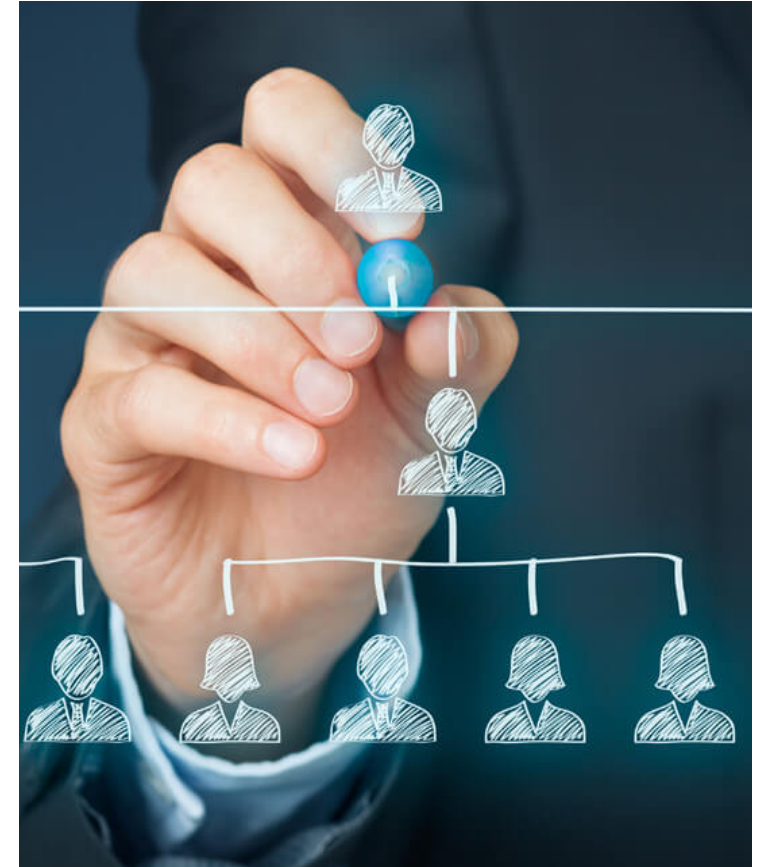
Individuum



Team



Organisation



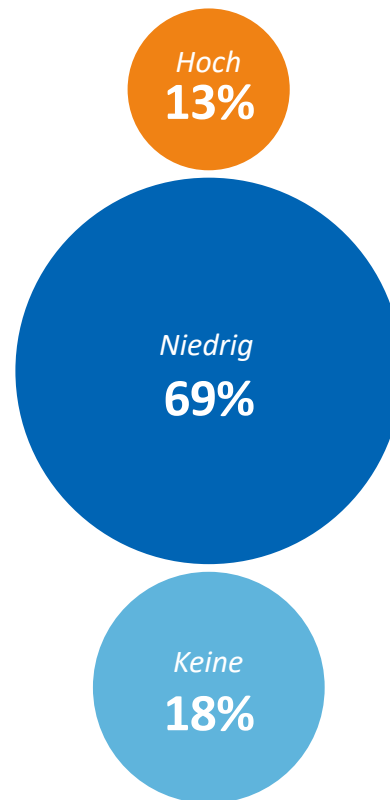
Fehlende emotionale Intelligenz in der Führung mit Folgen

Emotionale Bindung an den Arbeitgeber

Zufriedenheit mit FK sinkt: **38%** der Beschäftigten sind mit ihrer direkten Führungskraft nicht zufrieden

Stress / Burn-out-Risiko steigt: **60%** der MA ohne emotionale Bindung fühlen sich innerlich ausgebrannt

Bereitschaft zu Jobwechsel steigt: nur **20%** beabsichtigen noch in einem Jahr beim Arbeitgeber zu bleiben



... erleben ein durch Führung positiv geprägtes Arbeitsumfeld, das zu hoher emotionaler Bindung führt

... machen Dienst nach Vorschrift

Auf dem niedrigsten Stand seit über zehn Jahren

... haben innerlich bereits gekündigt

Vorteile emotionaler Bindung

weniger Fehltage, eine geringere Fluktuation, weniger Arbeitsunfälle, weniger Qualitätsmängel, bessere Kundenbewertungen und eine höhere Produktivität

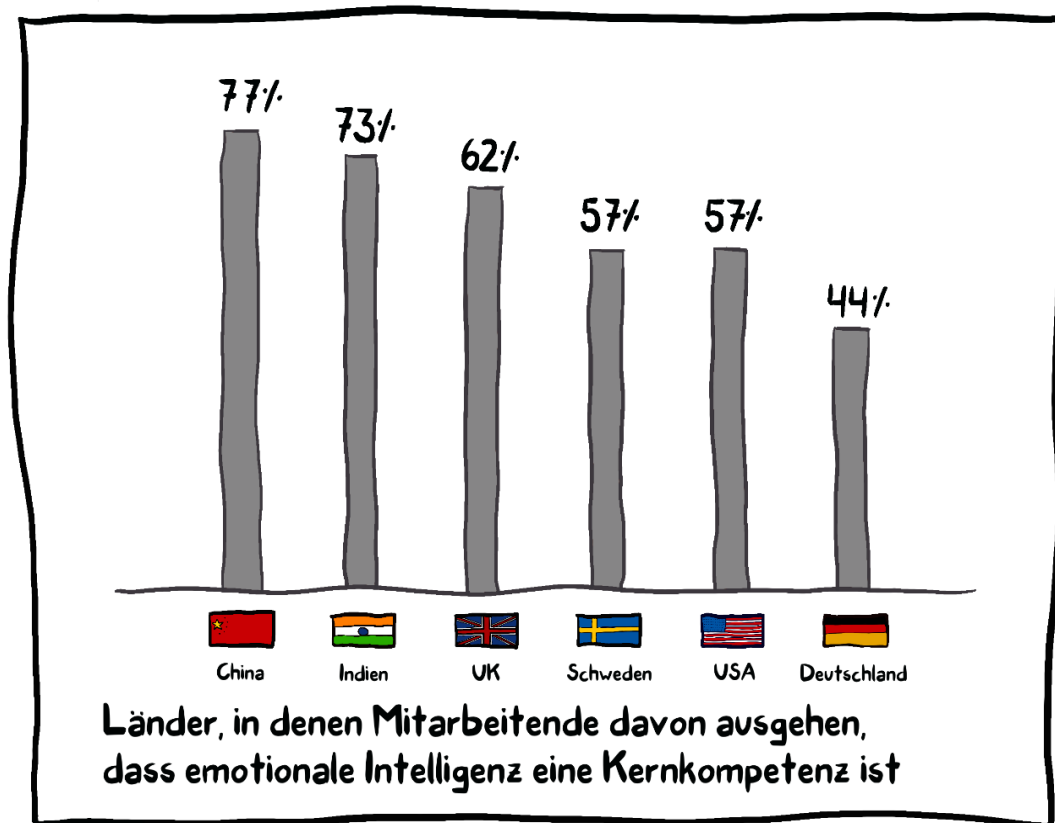
Faktoren für hohe emotionale Bindung

- gute Führung durch **Vertrauen, Empathie, Stabilität, Zuversicht**

Konkret durch:

- Ehrlichkeit, Klarheit und Vorhersehbarkeit im persönlichen Umgang
- Mitarbeitende und ihre Herausforderungen, Zweifel und Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen
- mit eigenen Fehlern und Schwächen offen umgehen und trotzdem positive Einstellung ausstrahlen
- Erreichbarkeit und Kommunikation als Basis für Stabilität ermöglichen

Emotionale Intelligenz als „Future Skill“



Quelle: Capgemini Research Institute 2019; OECD 2019

Dr. Svea von Hehn

“

Achtsamkeit und emotionale Intelligenz sind grundlegende Fähigkeiten, die über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens entscheiden werden (2023)

”

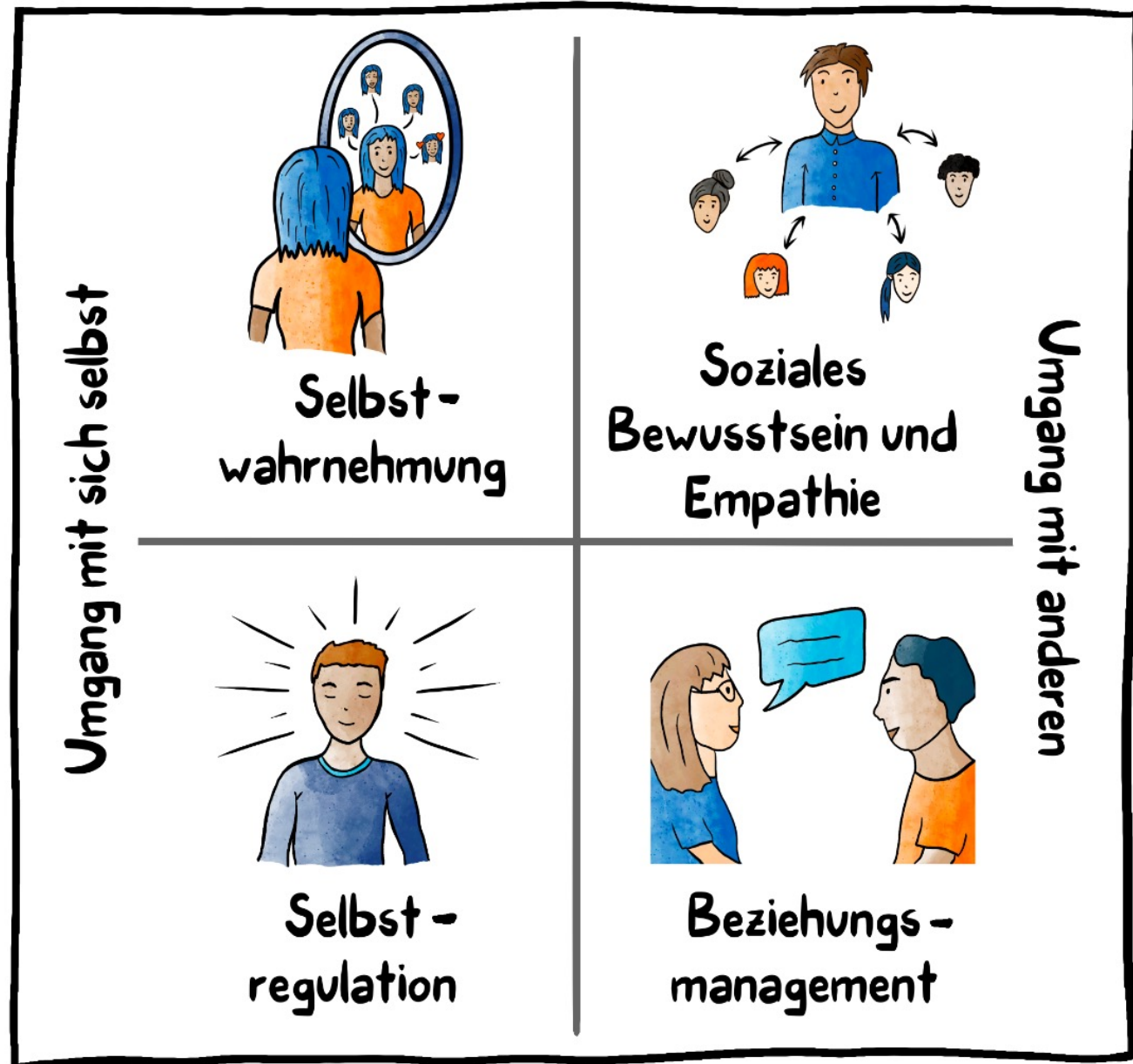
*Christian Schmeichel,
Chief Future of Work Officer SAP*

Was ist EI?

Emotionale Intelligenz beschreibt die Fähigkeit, **Gefühle (bei sich und anderen) sowie menschliche Beziehungen wahrzunehmen** und zu **verstehen** und entsprechend danach zu **handeln**.

Salovey & Mayer, 1989

Emotionale Intelligenz mit vier Dimensionen



Quelle: Goleman et al. 2017

Dr. Svea von Hehn

Beispiele im Training zur emotionalen Intelligenz

„Ich bin völlig überarbeitet.“ –

„Oje. Na, das geht ja gerade vielen so. Das wird bestimmt wieder besser.“

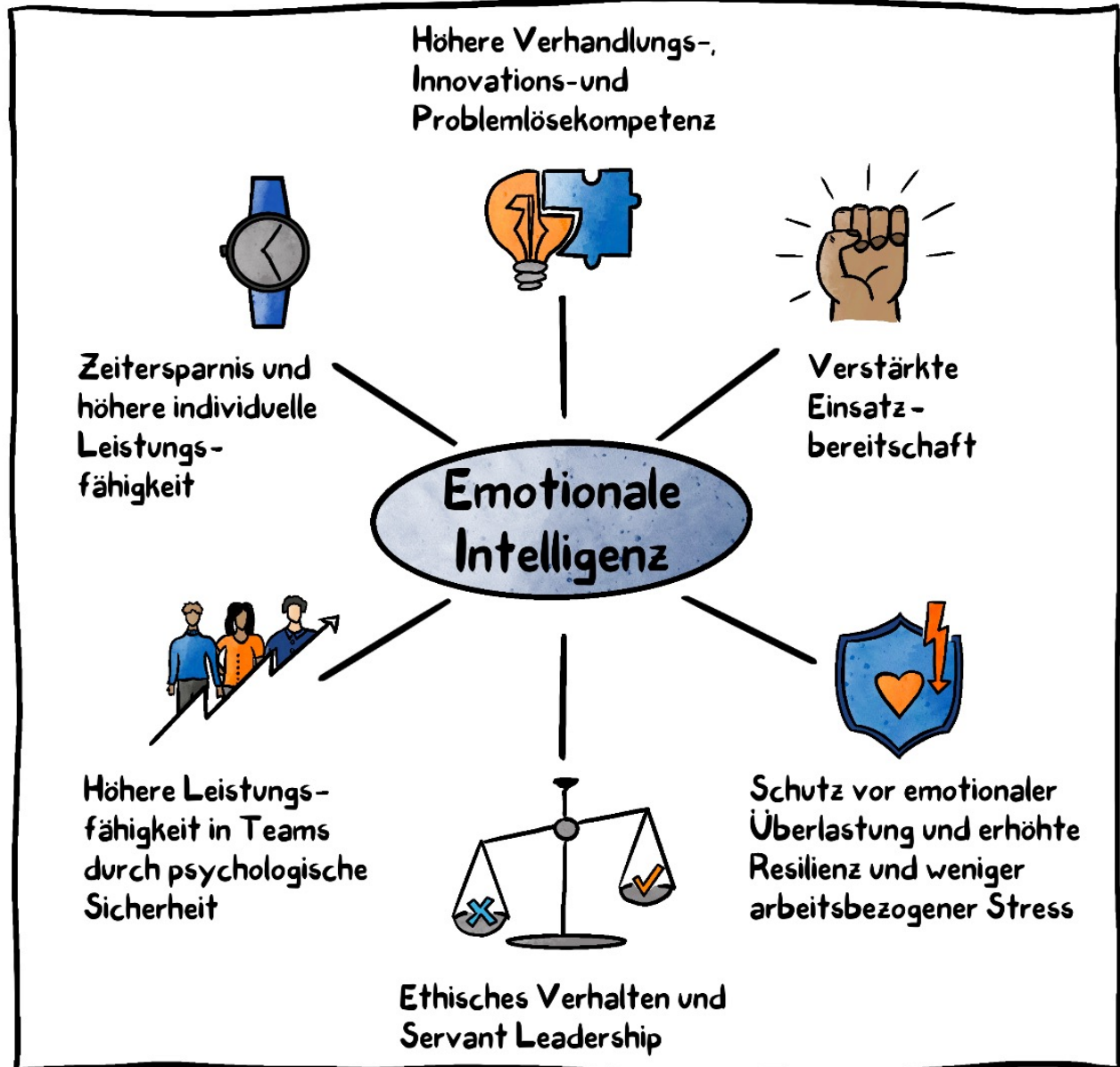
„Ich habe ganz schlecht geschlafen.“ –

„Oje, das ist mir letzstens auch passiert. Also blablablablabla....“

„Ich bin von dem Projekt völlig frustriert, es geht einfach nicht weiter.“ –

„Man kann bestimmt x, y machen; schon mal y probiert; ich würde z angehen?“

Sechs Wirkfaktoren emotionaler Intelligenz



Details zu Achtsamkeit (1/2): Achtsamkeit bewirkt in Organisationen einen besseren Umgang mit Veränderung



Die OECD benennt Achtsamkeit bereits als Future Skill (*OECD, 2018*). Achtsamkeit gilt insbesondere durch die dokumentierte Wirkung auf Entscheidungsprozesse, auf Selbst- und Stressregulation und den Umgang mit Veränderung als „must have“ (*Congleton et al., 2015; Goleman et al., 2017*).



Eine Reihe aktueller Studien zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und der Kompetenz, auf **veränderte Rahmenbedingungen** flexibel zu reagieren (*Budhiraja & Rathi, 2022; Roemer et al., 2021*).

U. a. untersuchte ein Forschungsteam das Arbeiten von 198 Mitarbeitenden in einem **agilen, dynamischen Arbeitsumfeld**. Der Achtsamkeitswert der Mitarbeitenden hatte eine positive Auswirkung auf ihre Anpassungsfähigkeit, z.B. im Hinblick auf den Umgang mit Unsicherheit, das Krisenmanagement, Lernfähigkeit und Problemlösekompetenzen (*Johnstone & Wilson-Prangley, 2021*).



Auch McKinsey betont immer wieder die Relevanz von Achtsamkeit für die Arbeitswelt auf die Implementierung von Strategien oder die Umsetzung von Veränderungen (*z.B. Keller & Schaninger, 2019; Kumra et al., 2022*).

Details zu Achtsamkeit (2/2): Achtsamkeit bewirkt erhöhte Innovation und Problemlösekompetenz



Ein umfangreicher Literaturreview von Henriksen und Kollegen (2020) beschreibt eine komplexe, aber positive Beziehung zwischen Achtsamkeit und Kreativität. Achtsamkeit ermögliche ein bewussteres Monitoring der eigenen Gedanken, was neue Ideen schneller zum Vorschein bringe, so das Forschungsteam.



In einer weiteren Untersuchung steigerte ein Achtsamkeitstraining die Fähigkeiten, sich auf neue Impulse einzulassen, was sich positiv auf das Entstehen neuer Ideen auswirkt (Baas et al., 2014).



Im Anschluss an ein Achtsamkeitstraining waren Personen besser in der Lage, Probleme zu lösen (Ostafin & Kassman, 2012). Die Autorinnen führten dies auf verbesserte Fähigkeiten der non-konzeptionellen Wahrnehmung zurück.



In Untersuchungen aus verschiedenen Unternehmenskontexten wurde Achtsamkeit als der verantwortliche Wirkmechanismus und als Innovationsfähigkeit von Führungskräften sowie Mitarbeitenden herausgestellt (Krishnan, 2021; Al-Zu'bi, 2018).

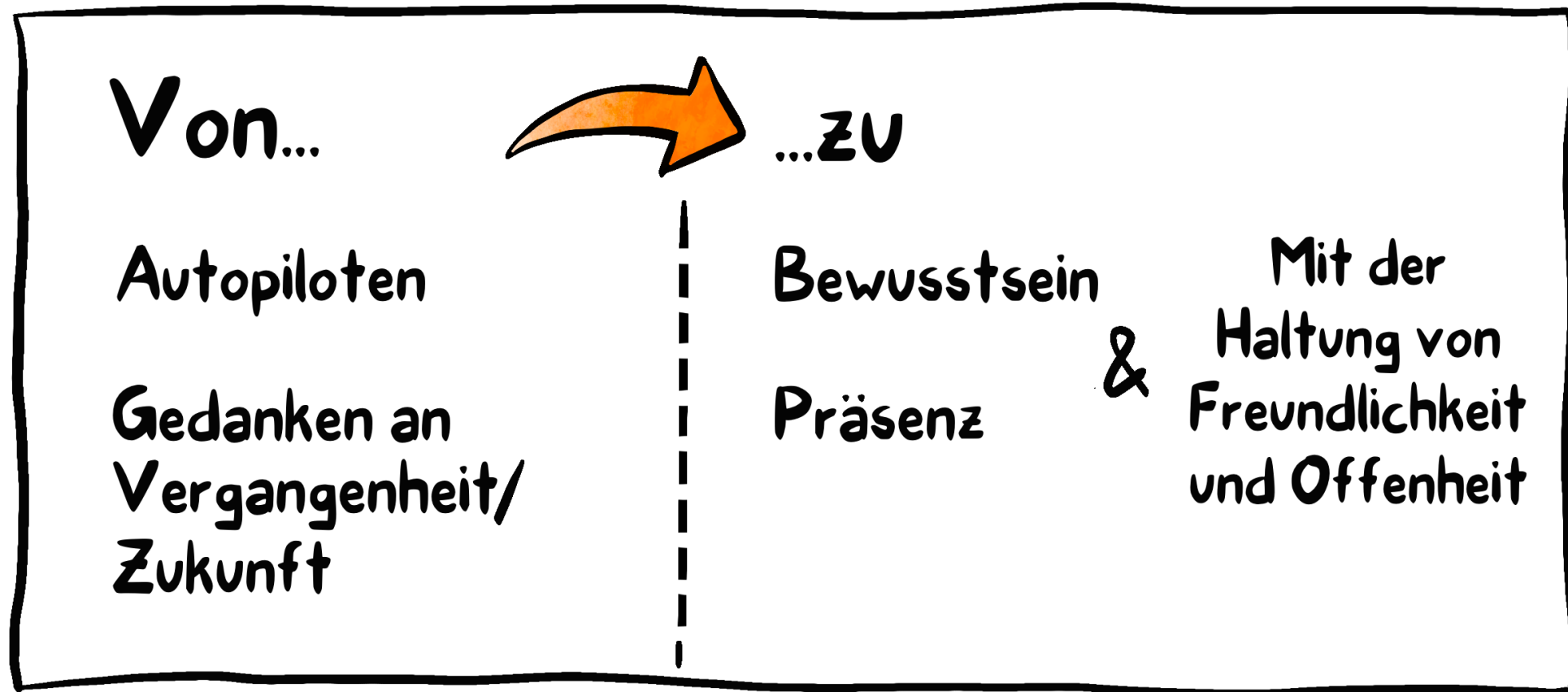
Worüber habe ich mich in letzter Zeit gefreut?



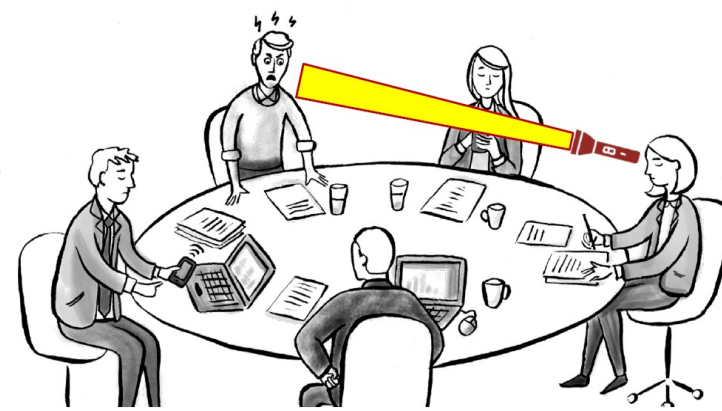
Individuum



Achtsamkeitsdefinition



Achtsamkeitsdefinition



Quelle: Mindfulness Leadership Institute

Dr. Svea von Hehn

Achtsamkeitsdefinition

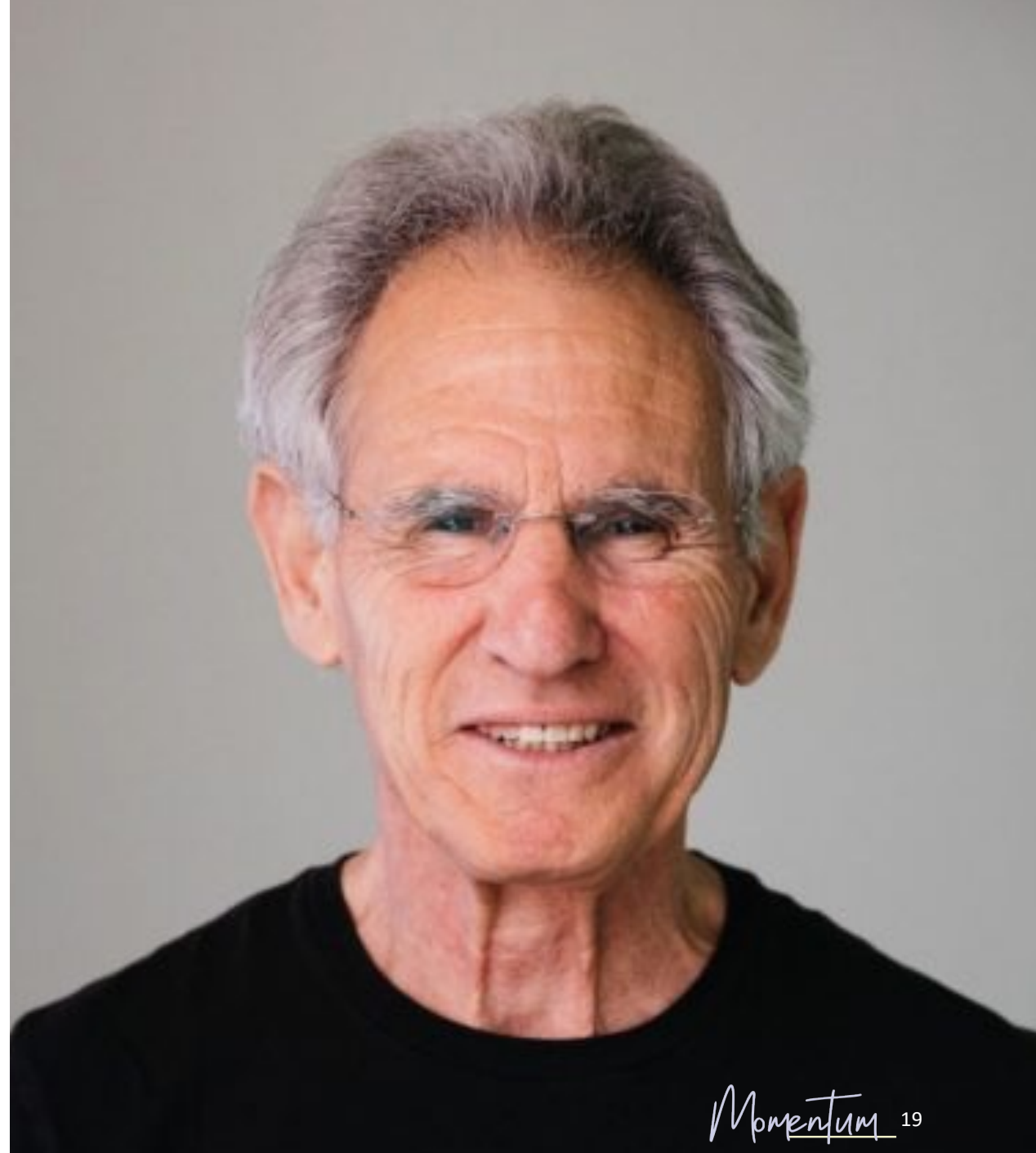
Achtsamkeit bedeutet:

Die Aufmerksamkeit wird
absichtlich gelenkt

Im gegenwärtigen Moment

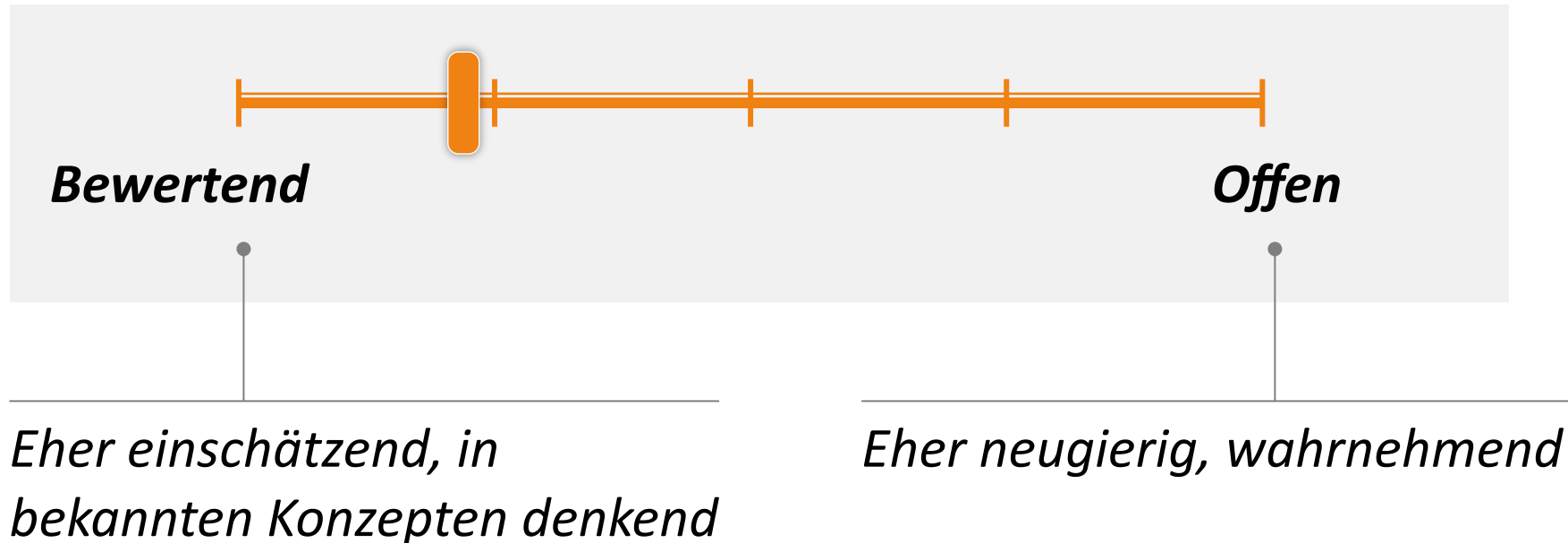
Ohne zu urteilen

Jon Kabat-Zinn



Zwei Mindsets

Wo stehst Du?





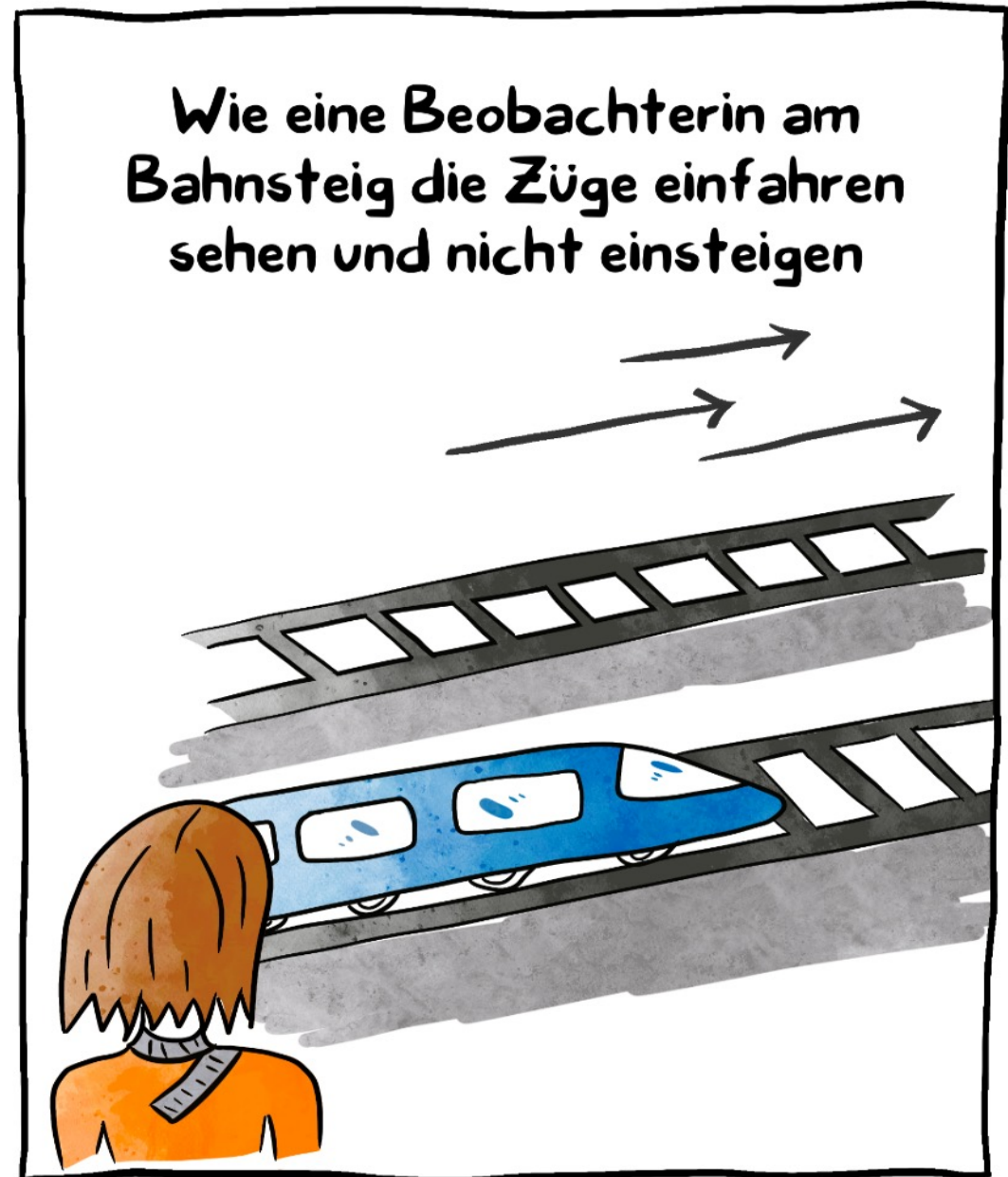
Wie viel Zeit des Tages sind wir **nicht** mit dem beschäftigt,
was wir gerade tun?

47%

Welcher Zusammenhang besteht zwischen Gedankenwandern und Glück/Zufriedenheit?



Gedanken können wie
Züge betrachtet
werden,
in die man einsteigt
oder die man
vorbeifahren lässt



AMYGDALA HIJACK –

Wie Neuronen das Steuer in die Hand nehmen können

1

Wahrnehmung einer Gefahr

2

Schnelles Denken - Amygdala

Löst noch vor dem Wissen, ob tatsächlich eine Gefahr besteht, eine Stressreaktion aus. Neuronale Reaktionen umgehen den Neocortex.

3

Langsames Denken - Neocortex

Wird z.B. aktiviert, wenn in einer angenommenen Gefahrensituation Fragen gestellt werden.

10er Regel

Wie sehr belastet mich das in:

10 Stunden?

10 Tagen?

10 Monaten?



ALI GEGEN STRESS



Stress

A



Atmen

L



Lächeln

I



Innehalten



Klarheit

Teams



„Jeder ist ein Genie. Aber wenn Du einen Fisch danach bewertest, ob er auf einen Baum klettern kann, dann lebt er sein ganzes Leben in dem Glauben, er wäre dumm.“

Albert Einstein

*(geb. 14. März 1879, – Ulm,
gest. 18. April 1955, – Princeton, New Jersey)*

Physiker



Stärkenorientierte Fragen

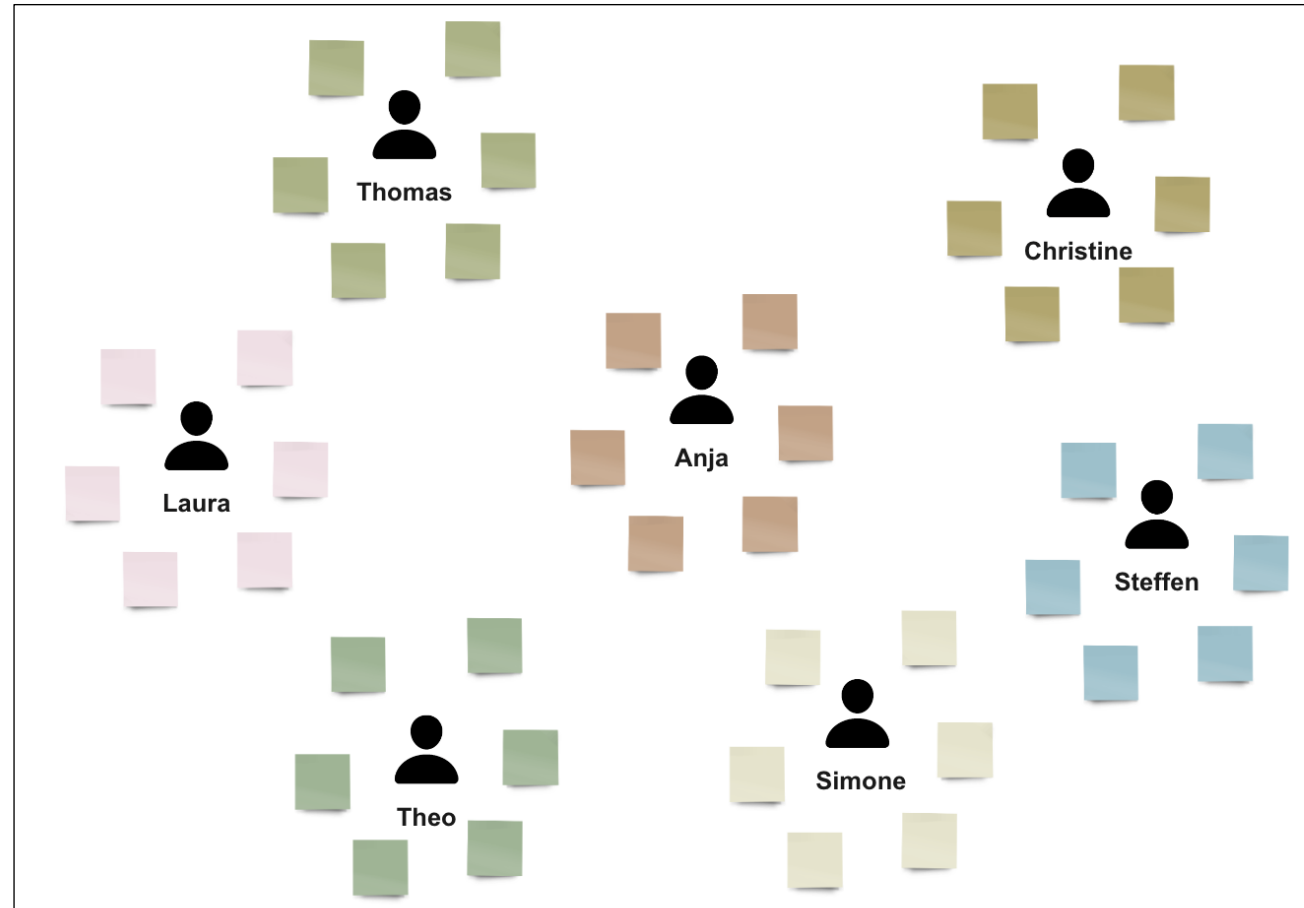
- In welchen Situationen fühlst Du Dich **wie ein Fisch im Wasser (Flow)**?
- Wo siehst Du selbst Deine **Stärken**?
- Vielleicht gibt es noch Fähigkeiten, die Du **momentan im Arbeitskontext nicht richtig hineinbringen** kannst?
- Welche Stärken würdest Du Deiner Meinung nach gerne **noch mehr im Arbeitsalltag** einsetzen? Wo könntest Du sie einsetzen?



Wertschätzungsboard

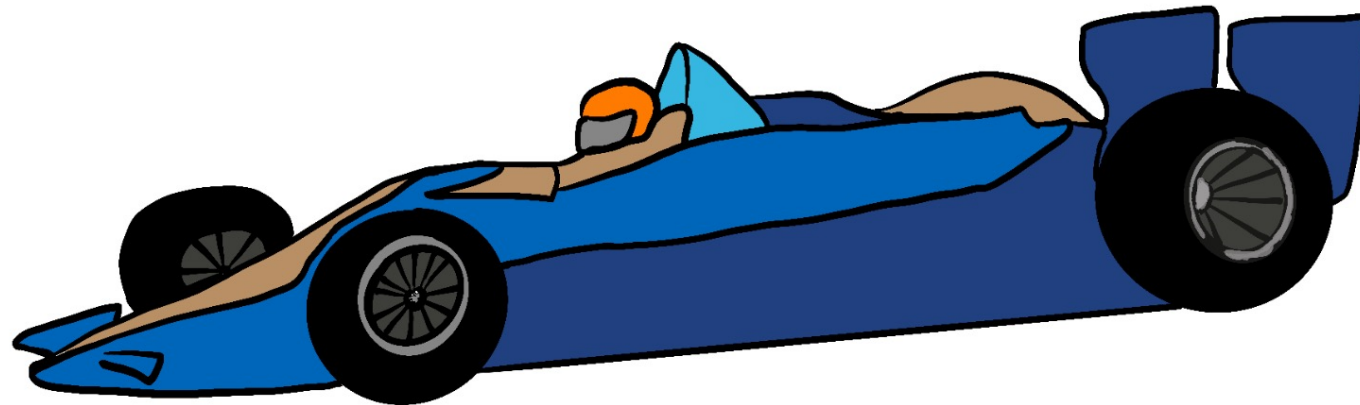
Wertschätzungsboard

“Ich bin froh, dass du im Team bist, weil ...”

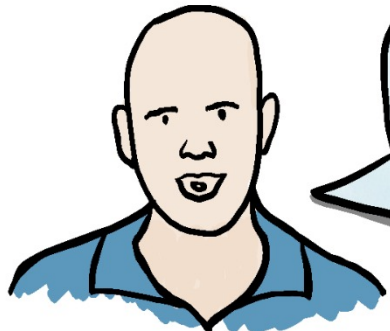


Wenn Du alles unter Kontrolle hast, bist Du zu langsam!

- Mario Andretti



Schnell scheitern → Schnell lernen → Schnell verbessern



Daniel Ek

Wir möchten Fehler schneller machen als andere



~~Wer ist Schuld?~~

Was haben wir gelernt?

Was werden wir verändern?

Mindsets: Mona Lisa

Iterativ



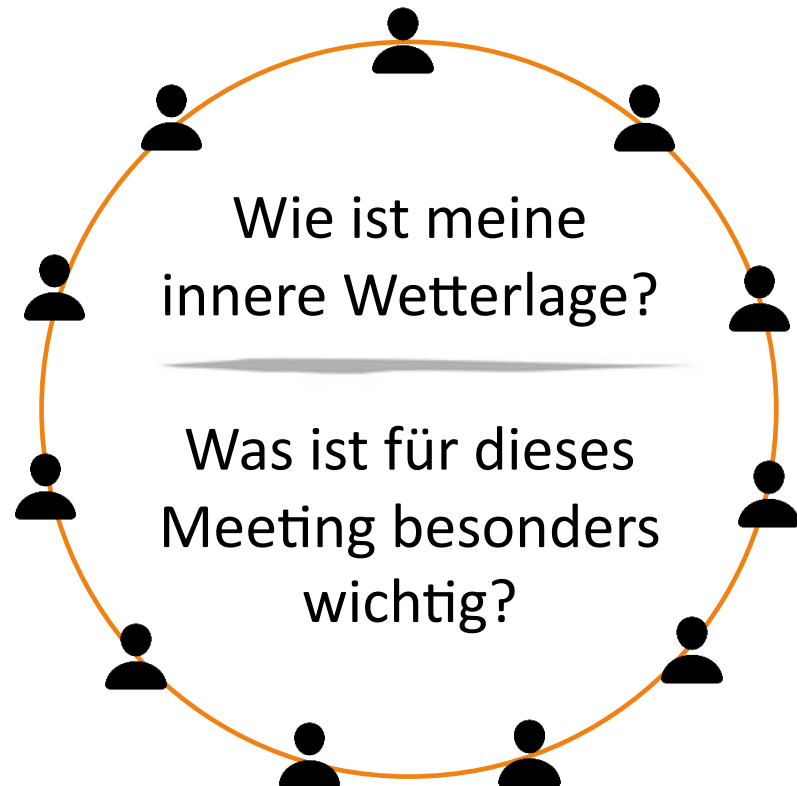
Inkrementell



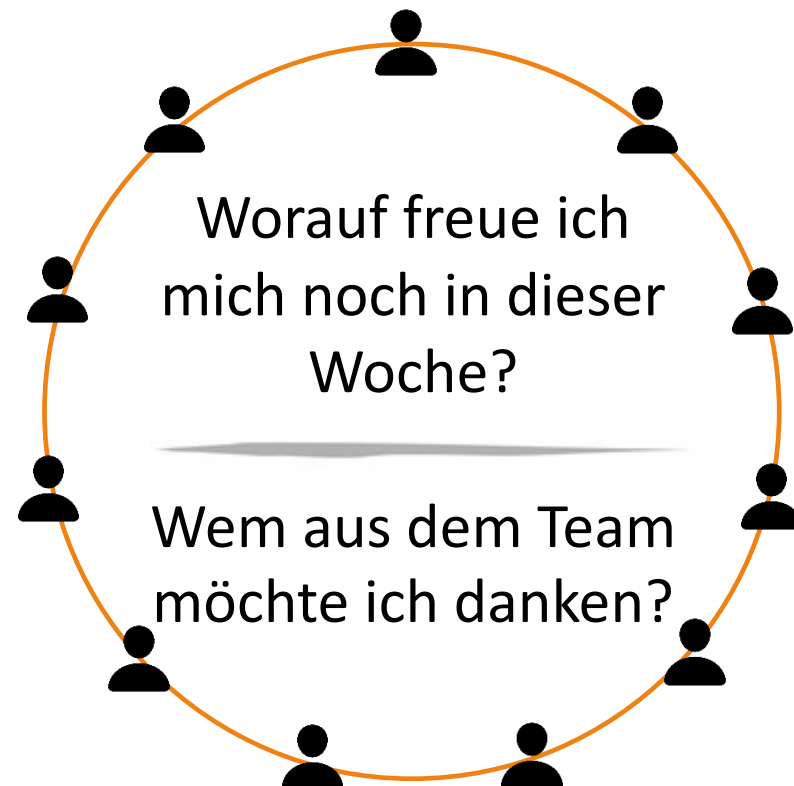


Check-in und Check-out

Gemeinsam starten im Check-in



Gemeinsam schließen im Check-out

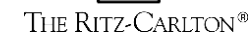


Organisation



Mögliche Aktivitäten in Organisationen

- Routinen wie kurze „gut-noch besser“ - Retros zum „wie“ nach Meetings
- Anzahl freie Tage bei **Beerdigung**
- **Möglichkeit, sich für Meaning einzusetzen** (x Tage im Jahr)
- **Das Topteam zu Vorbildern machen**
- **Recruiting:** emotionale Intelligenz als wichtiges Kriterium, auch für Vorstände



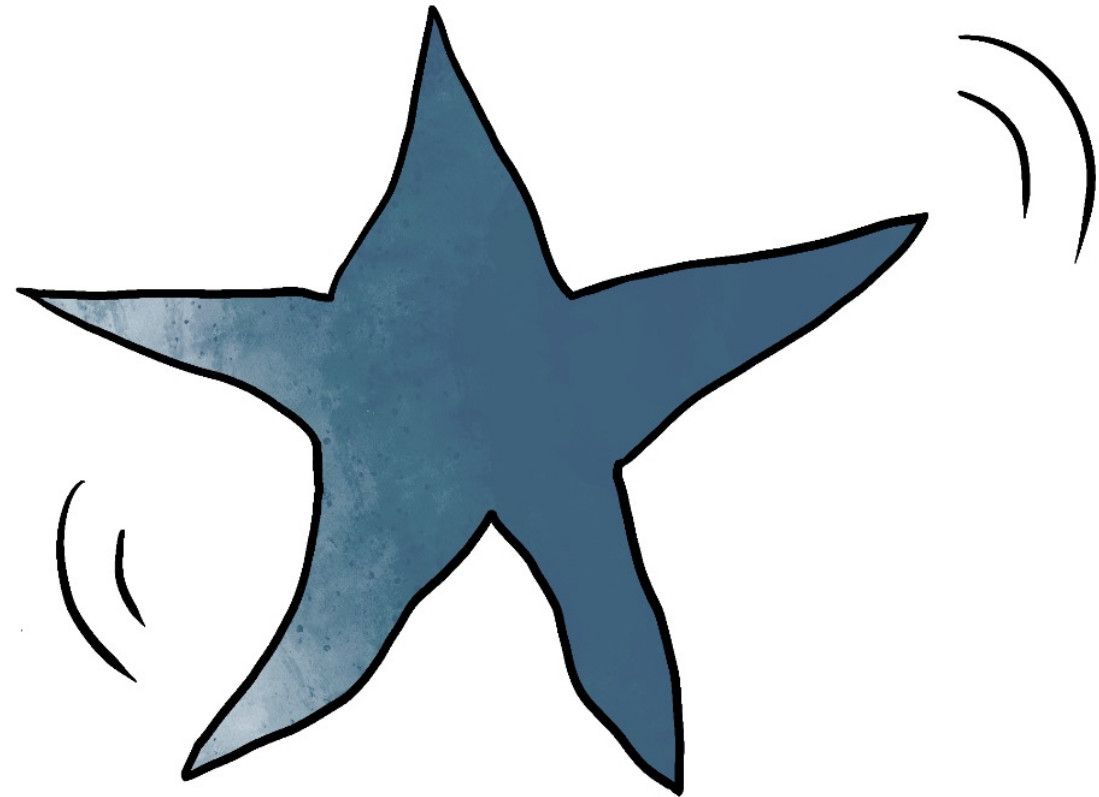
Wie Achtsamkeit einbringen

- Trainings zu **Achtsamkeit** (z.B. **MOMENTUM**)
- Impulse („**Mind-Snack**“) mit internen/externen „Botschaftern“
- Angeleitete Meditation **in bestehenden Regelterminen** integrieren
- **Optionale offene Meditation** online anbieten (15-30 Min)
- **Raum der Stille**

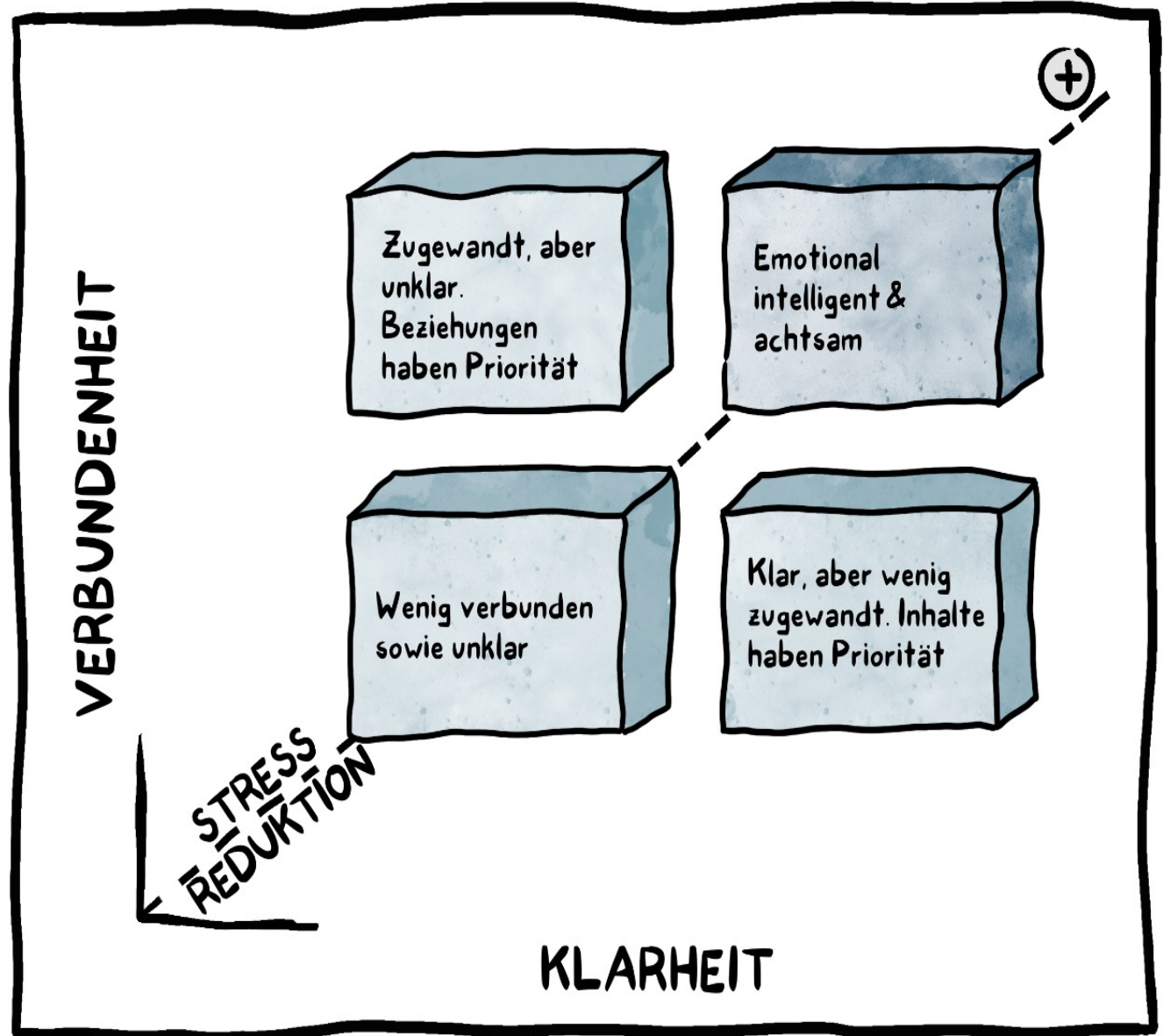


Haltung des tanzenden Sterns

Man muss noch Chaos in sich haben, um
einen tanzenden Stern gebären zu können
– Friedrich Nietzsche



Hohe
Verbundenheit,
hohe Klarheit und
Stressreduktion



Individuum



- **Mindset:** Offenheit und Neugierde kultivieren durch Dankbarkeit im Alltag
- **Meditation** mit Zügen **oder** „inne halten“ mit drei Atemzügen
- **Selbstregulation:** ALI, 10er Regel

Teams



- **Mindset:** Fehler sind Voraussetzung für Erfolg
- **Stärkenorientierung: Stärkenfragen; Wertschätzungsboard**
- **Raum für Emotionen ermöglichen:** Check-ins; Stimmungsboard

Organisation



- **Vorbildfunktion der Führungskräfte „institutionalisieren“**
- **Routinen** wie „gut/noch besser“
- **Achtsamkeit etablieren:** z.B. durch offene Meditationen, Raum der Stille, Impulse, Trainings (wie MOMENTUM)

Momentum

Nächste Termine:

- **Kennenlern-Termin (kostenfrei):**
10. Juli, 16:30-18:30 Uhr
- **Offener Kurs:**
7. September – 19. Oktober 2023,
immer donnerstags, 17:00 Uhr – 18:45 Uhr
- **Spezial-Code für App: AOK230614**

Kontaktaufnahme und Anmeldung:

momentum@returnonmeaning.com



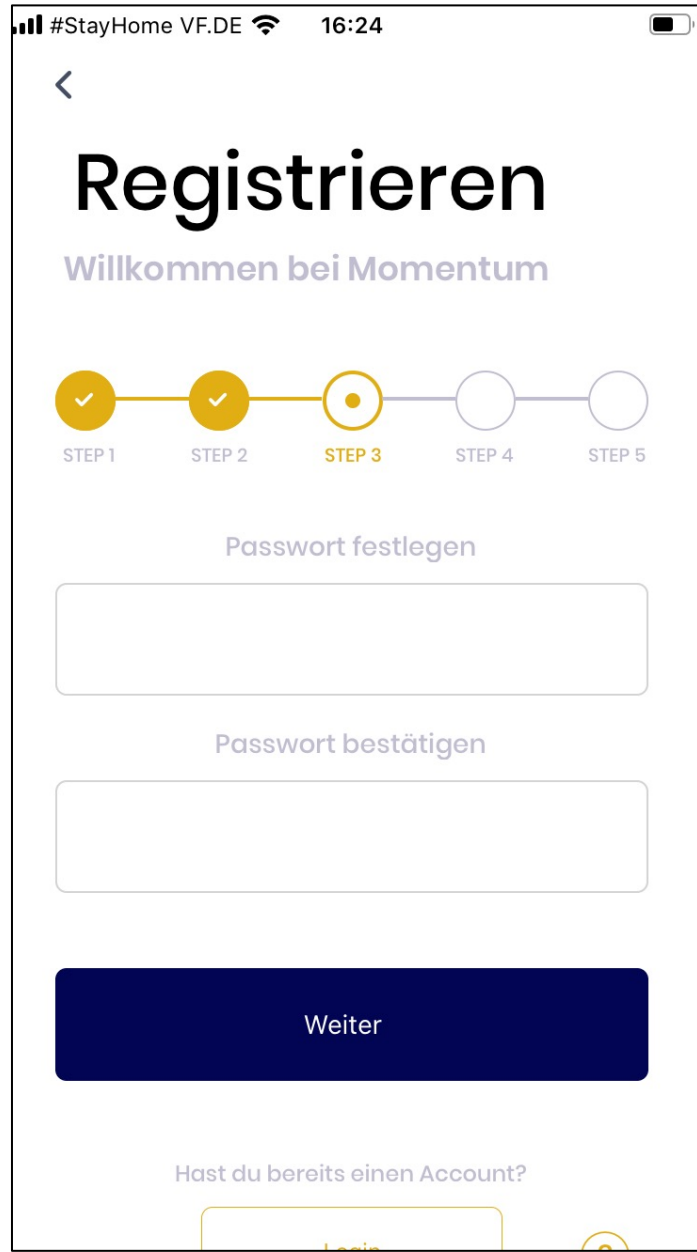
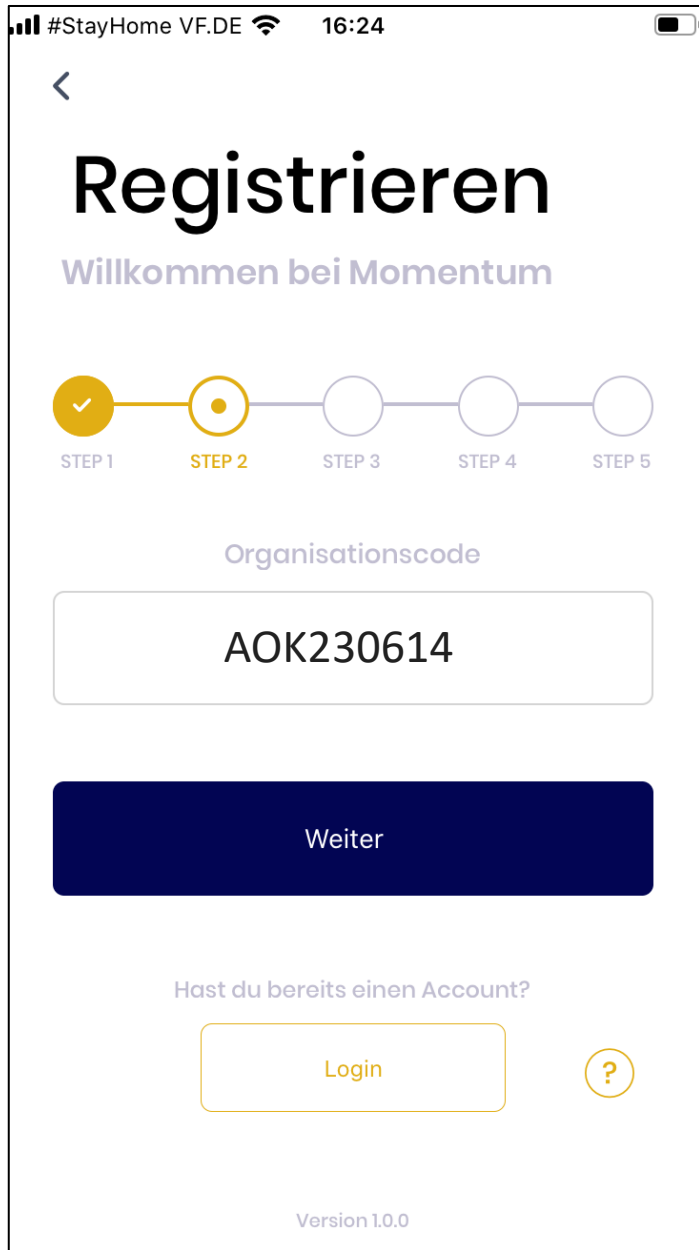
von Hehn, S.; von Hehn, A. (2017).
Achtsamkeit in
Beruf und Alltag



**von Hehn, S.;
Cornelissen, N. I.;
Braun, C. (2021).**
Kulturwandel in
Organisationen



von Hehn, S. (2023).
Achtsamkeit und
emotionale
Intelligenz in
Organisation



Wir bleiben in Kontakt

Dr. Svea von Hehn

keynote@sveavonhehn.com

www.sveavonhehn.com

www.linkedin.com/in/sveavonhehn

