

Chade-Meng Tan
Search Inside Yourself



GOLDMANN

Buch

Seit 2007 bietet Google seinen Mitarbeitern ein Programm für persönliches Wachstum an: »Search Inside Yourself«. Den Anstoß dazu gab der Google-Ingenieur Chade-Meng Tan, der diesen Acht-Wochen-Kurs zusammen mit renommierten Wissenschaftlern wie Jon Kabat-Zinn und

Daniel Goleman entwickelte.

»Search Inside Yourself« bietet ein Achtsamkeitstraining, um emotionale Intelligenz zu erlernen, mit dem Ziel, zufriedener, gelassener, kreativer und schließlich auch erfolgreicher zu werden. Es umfasst Übungen und Meditationen, um die Konzentration zu verbessern, die Selbstwahrnehmung zu erhöhen und nützliche mentale Gewohnheiten zu entwickeln. Bei Google ist dieses Trainingsprogramm äußerst beliebt. Mit Leichtigkeit und Witz und dabei stets wissenschaftlich fundiert, zeigt Chade-Meng Tan einen etwas anderen Weg zu Kreativität und Lebensglück.

Autor

Chade-Meng Tan, genannt Meng, fing als einer der ersten Ingenieure bei Google an und wurde bekannt als Googles »Jolly Good Fellow«. Er entwickelte »Search Inside Yourself« als Kurs in achtsamkeitsbasierter emotionaler Intelligenz. Er ist Präsident der »Tan Teo Charitable Foundation«, die mehr Frieden, Freiheit und Erleuchtung in die Welt bringen will. Chade-Meng Tan ist praktizierender Buddhist und lebt mit seiner Familie in Kalifornien.

Weitere Informationen unter
www.chademeng.com und www.chademeng.com/mengstupiditis/

Chade-Meng Tan

Search Inside Yourself

Optimiere dein Leben durch Achtsamkeit

Aus dem Englischen
von Andrea Panster

GOLDMANN

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2012
unter dem Titel »SEARCH INSIDE YOURSELF.
The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness
(and World Peace)« im Verlag Harper One, New York.

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich
geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und
Dataminings nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

14. Auflage

Vollständige Taschenbuchausgabe September 2015
© 2015 Wilhelm Goldmann Verlag, München
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
produktusicherheit@penguinrandomhouse.de
(Vorstehende Angaben sind zugleich Pflichtinformationen nach GPSR.)

© 2012 der deutschsprachigen Ausgabe
Arkana Verlag, München
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH
Published by Arrangement with HarperOne,
an Imprint of HarperCollins Publishers, LLC.
Copyright © 2012 by Chade-Meng Tan
Umschlaggestaltung: UNO Werbeagentur, München
Lektorat: Anne Nordmann
Illustrationen: Colin Goh
CC · Herstellung: CB
Satz: KCFG – Medienagentur, Neuss
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
ISBN: 978-3-442-22113-4

www.goldmann-verlag.de

Es war einmal ein weltberühmter Experte für emotionale Intelligenz, der zugleich ein hochbegabter Autor war. Ein Freund ermunterte ihn, ein Buch über Achtsamkeit und emotionale Intelligenz zu schreiben. Die Vorstellung inspirierte ihn, doch er fand nie die Zeit dazu. So kam es, dass sein Freund das Buch selbst schrieb. Ich bin dieser Freund, und dies ist das Buch.

Danke Danny, dass du mir zugetraut hast, dieses Buch zu schreiben.

Inhalt

Vorwort von Daniel Goleman	9
Vorwort von Jon Kabat-Zinn	13
Einleitung Die innere Suche	21
Eins Sogar Ingenieure gedeihen mit emotionaler Intelligenz	31
Zwei Atmen Sie, als hinge Ihr Leben davon ab	57
Drei Achtsamkeit, ohne auf einem Kissen zu sitzen	85
Vier Natürliches Selbstvertrauen aus garantiert biologischem Anbau	121
Fünf Zähmen Sie Ihre Emotionen wie ein Pferd	151
Sechs Wie man Gewinne macht, mit dem Ruderboot die Ozeane überquert und die Welt verändert	187
Sieben Empathie und das Affentheater mit dem limbischen Tango	221
Acht Wie man etwas bewirkt und trotzdem geliebt wird	263

Neun	In drei einfachen Schritten zum Weltfrieden	309
Epilog	Retten Sie die Welt in Ihrer Freizeit	321
Dank		325
Lektüreempfehlungen und Quellen		331
Anmerkungen		338

Vorwort

von Daniel Goleman

Meinen ersten Eindruck von Google prägte Chade-Meng Tan, der allgemein unter seinem Vornamen Meng bekannt ist. Er ist das inoffizielle Begrüßungskomitee des Unternehmens und sein unerschütterlich fröhlicher »Jolly Good Fellow« (»was niemand leugnen kann«, wie es auf seiner Visitenkarte heißt).

Seit ich ihn besser kenne, ist mir klar, dass Meng ein ganz besonderer Mensch ist. Den ersten Hinweis darauf bekam ich, als ich ihn im Büro besuchte und die Pinnwand an der Wand neben der Türe sah: Dort hingen reihenweise Schnappschüsse von Meng mit wichtigen Persönlichkeiten der Zeitgeschichte. Meng mit Al Gore. Meng mit dem Dalai-Lama. Meng mit Muhammad Ali und mit Gwyneth Paltrow. Später erfuhr ich aus einem Artikel auf der Titelseite der *New York Times*, dass Meng »dieser Typ von Google« war. Der berühmte Ausnahmengineur, der über so viel soziale Intelligenz verfügt, dass sich alle Besucher in seiner Gegenwart wie zu Hause fühlen – und sich mit ihm fotografieren lassen.

Aber das ist nicht das Besondere an Meng. Es ist vielmehr die zauberhafte Mischung aus brillanter Systemanalyse und einem Herzen aus Gold.

Beginnen wir mit der Analyse.

Ich war gekommen, um im Rahmen der Vortragsreihe Authors@Google (dt. »Autoren bei Google«) über emotionale Intelligenz zu sprechen. Ich hatte ein wenig das Gefühl, eines der vielen Privilegien zu sein, in deren Genuss die Angestellten dort bekanntermaßen kommen, irgendwo zwischen einer Massage und so viel Limo, wie sie trinken können.

Ich sah dem Vortrag in dieser Hochburg des Intellekts – schließlich muss man Spitzenergebnisse im Hochschulzulassungstest vorweisen können, um überhaupt für eine Anstellung bei Google infrage zu kommen – mit einer gewissen Beklemmung entgegen. Ich bezweifelte, dass die Angestellten dieses Unternehmens aus dem eher nüchternen Bereich der angewandten Informatik großes Interesse daran haben würden, etwas über soziale Kompetenz zu erfahren. Daher überraschte es mich zu sehen, dass der Raum, in dem ich sprechen sollte – der größte Saal im Googleplex –, vor Menschen überquoll. Sie standen in Trauben bis auf den Flur hinaus. Offensichtlich war das Interesse sogar sehr groß.

Das Publikum bei Google dürfte den höchsten Intelligenzquotienten aller Gruppen gehabt haben, vor denen ich je gesprochen habe. Und unter all diesen Intelligenzbestien, die an jenem Tag meinen Vortrag hörten, war es Meng, der clever genug war, die emotionale Intelligenz dem Prozess des Reverse Engineering zu unterziehen. Er nahm sie auseinander und setzte sie mit einer brillanten Erkenntnis wieder zusammen: Er verstand, dass emotionale Intelligenz im Kern aus Selbsterkenntnis besteht und dass das beste geistige App dafür eine Methode der Geistesschulung namens Achtsamkeit ist.

Diese Einsicht bildet die Grundlage des von Meng entwickelten Programms. Als er das Seminar im Rahmen der Google University vorstellte, trug es – wie dies bei einem Unternehmen, bei dem sich alles um die Suche im Internet dreht, nicht anders zu erwarten war – den Titel *Search Inside Yourself*

(dt. »Suche in deinem Inneren«). Wie Sie hier lesen werden, erwies sich dieser Kurs für viele, die ihn bei Google absolvierten, als lebensverändernde Erfahrung.

Meng wählte auch seine Mitarbeiter wie den Zen-Lehrer Norman Fischer und meine langjährige Freundin und Kollegin Mirabai Bush, Gründungsdirektorin des Center for Contemplative Mind in Society, klug aus. Darüber hinaus nutzte er den Sachverstand Jon Kabat-Zinns, eines weiteren alten Freundes, der der Anwendung von Achtsamkeit im medizinischen Bereich auf der ganzen Welt den Weg bereitet hat. Meng versteht etwas von Qualität. Aber damit gab er sich noch nicht zufrieden. Er und sein Team pickten außerdem aus allen erprobten Methoden für ein Leben voller Selbsterkenntnis, Wohlbefinden, Güte und Glück die Rosinen heraus.

Kommen wir nun zu seinem Herzen aus Gold.

Als Meng die Vorteile dieser inneren Suche erkannte, hatte er instinktiv das Bedürfnis, dieses Wissen mit allen Menschen zu teilen, die es auf einen Versuch ankommen lassen wollen. Nicht nur mit den wenigen Glücklichen, die ein Google-Seminar besuchen können. Er erklärte sogar gleich bei unserer allerersten Begegnung voller Leidenschaft, dass sein Lebensziel darin bestehe, Weltfrieden zu schaffen, indem er inneren Frieden und Mitgefühl verbreite. (Wie ich etwas besorgt zur Kenntnis nahm, schien sich Meng von seiner Begeisterung für diese Sache zu einer gewissen Lautstärke hinreißen zu lassen.)

Zu seiner Vision, die er in diesem höchst vergnüglichen Buch ausführlich darlegt, gehört es auch, den Lehrplan zum Erwerb emotionaler Intelligenz durch die Praxis der Achtsamkeit bei Google einem Beta-Test zu unterziehen und ihn anschließend allen Menschen anzubieten, denen er nützlich sein könnte. Oder ihn, wie er sagt, »als eine von Googles Gaben an die Welt zu verschenken«.

Seit ich Meng besser kenne, weiß ich, dass er alles andere als ein Durchschnittsingenieur ist. Er ist ein heimlicher Bodhisattva. Und angesichts dieses Buches können wir das Wörtchen »heimlich« wohl streichen.

Vorwort

von Jon Kabat-Zinn

Bei meiner ersten Begegnung mit Meng dachte ich: »Was ist das für ein Typ, der sich als ›Jolly Good Fellow‹ von Google bezeichnet?« (Es steht auf seiner Visitenkarte, zusammen mit der Rubrik »was niemand leugnen kann«.)

Meng hatte mich eingeladen, bei Google einen Vortrag zum Thema Achtsamkeit zu halten. Nur wenige Sekunden nach meiner Ankunft sprach er mit mir über Achtsamkeit und den Weltfrieden und riss dabei einen Witz nach dem anderen. Sein Humor war etwas verwirrend. Dann unternahmen wir einen Rundgang. Die erste Station war seine Fotowand in der Lobby des Hauptgebäudes auf dem Firmengelände von Google, dem sogenannten Googleplex ... mit Bildern von ihm und praktisch allen mächtigen und berühmten Menschen dieser Welt. »Was ist das für ein Kerl, der all diese Staatsoberhäupter, Nobelpreisträger und Prominente bei Google willkommen heißt? Kann ich ihn ernst nehmen? Kann ich alles glauben, was er mir erzählt?«

Und er erzählte viel – unter anderem, dass es sein größtes Ziel sei, noch zu seinen Lebzeiten die Voraussetzungen für den Weltfrieden zu schaffen, und dass er glaube, dies ließe sich dadurch erreichen, dass man die Vorzüge der Meditation der gesamten Menschheit zugänglich mache. Und dass Google

eine besondere Rolle dabei spielen könne, weil es eben Google sei.

Sie können sich vorstellen, was mir dabei durch den Kopf ging: »Google, der Inbegriff des universellen Zugriffs (ausgenommen in Ländern, die versuchen, die Nutzung dieser Suchmaschine zu verhindern oder zu kontrollieren), ist interessiert daran, eine solche Rolle auf der Welt zu spielen?! Oder zumindest ein Visionär bei Google. Erstaunlich. Vielleicht tut er nur so, als ob er verrückt wäre, und ist in Wirklichkeit der einzig vernünftige Mensch hier. Als Angestellter mit der Nummer 107 muss er sehr gut in dem sein, wofür er ursprünglich eingestellt wurde; so viel ist sicher. Ich bezweifle, dass sie ihn gleich als »Jolly Good Fellow« engagiert haben, während alle anderen an der Programmierung der nächsten großen Sache arbeiteten.«

Gedanken solcher Art gingen mir bei meinem ersten Besuch durch den Kopf. Wenn es Meng trotz seiner Scherze ernst mit seinem Vorhaben war, konnte dessen Wirkung und Tragweite grenzenlos sein. Von der graphischen Darstellung, auf die er mich im Hauptfoyer aufmerksam machte, war ich gebührend beeindruckt. Sie zeigte einen sich drehenden Globus. Bunte Lichter strahlten von all den Punkten der Erde in die Schwärze des Weltalls hinaus, an denen in diesem Augenblick Google-Suchanfragen ausgeführt wurden. Die verschiedenen Farben standen für die verwendeten Sprachen, die Länge der einzelnen Lichtstrahlen war direkt proportional zur Zahl der im jeweiligen Winkel der Welt ausgeführten Suchanfragen. Die Suchbegriffe selbst liefen über einen weiteren großen Bildschirm. Diese beiden Anzeigen vermittelten ein bewegendes und sehr intuitives Verständnis für die Vernetzung unserer Welt. Ihre emotionale Wirkung ist ähnlich stark, wie wenn man das erste Mal ein vom Mond aus aufgenommenes Bild unserer Erde vor dem Hintergrund des schwarzen Alls sieht.

Die Anzeigen offenbarten aber auch, um im Google-Jargon zu bleiben, einen Eindruck von der Macht der Suche – und der Macht Googles.

Ich werde hier weder über die Vorträge sprechen, die ich letztlich bei Google gehalten habe, noch über die Kollegen, die Meng in seinem Buch erwähnt und die ebenfalls ihren Beitrag zu dieser Veranstaltungsreihe geleistet haben. All das ist auf YouTube zu finden, wie das bei Google so ist. Ich werde Ihnen auch nichts über die Seminare zur Stressbewältigung durch Achtsamkeit (MBSR) erzählen, die Meng dort eingeführt hat und die nun schon seit Jahren laufen. Auch werde ich nichts über das auf Achtsamkeit basierende Programm zur Entwicklung emotionaler Intelligenz, Search Inside Yourself, sagen, das Meng parallel dazu mit einer Gruppe außergewöhnlicher Menschen entwickelt hat. Mit Menschen, die ursprünglich auf einen Besuch vorbeikamen, weil die Einladung von Google kam und weil Meng eben Meng ist. Davon handelt dieses Buch.

Ich möchte Ihnen lieber sagen, was ich bei der Lektüre dieses Buches über Meng erfahren habe und was Sie beim Lesen im Hinterkopf behalten sollten. Denn es ist nicht nur ein Buch, es ist auch ein Lehrplan. Es ist ein Weg, den Sie mit gezielten Übungen und Anleitungen gehen können. Es ist ein meditativer Ansatz für den Umgang mit sich und anderen, der Sie zutiefst verändern und befreien kann, wenn Sie sich systematisch damit beschäftigen – und der dabei hoffentlich auch noch Spaß macht. Sollten Sie bei einem aufrichtigen Versuch tatsächlich feststellen, dass Sie keinen Spaß daran oder nicht wenigstens das Gefühl haben, die Sache würde Sie faszinieren oder könne das Tiefste und Beste in Ihnen nähren, ist vielleicht gerade nicht der richtige Zeitpunkt, das gesamte Programm zu absolvieren. Dennoch werden Sie unweigerlich wichtige Samen säen, auch wenn Sie das Buch nur lesen und mit den

Übungen herumspielen, wie es Ihnen im Augenblick sinnvoll erscheint – wenn Sie es als experimentelles Abenteuer der geistigen und emotionalen Fitness und ihrer Anwendungsmöglichkeiten in Ihrem Leben, Ihrer Arbeit und Ihrer Berufung betrachten.

Ich habe gemerkt, so wie auch Sie merken werden, dass Meng trotz seiner Scherze ein sehr ernster Mensch und fest entschlossen ist, Achtsamkeit zu fördern, die Voraussetzungen für den Weltfrieden zu schaffen und die Friedfertigkeit zur Grundeinstellung auf diesem Planeten zu machen – zumindest unter den Menschen. Es ist ihm ernst damit, Google mit all seiner Macht als Plattform zur Verwirklichung seines Vorhabens zu nutzen. Vermutlich war dies von Anfang an seine Absicht, als er Meditationslehrer, buddhistische Gelehrte und Wissenschaftler als Referenten zu Google einlud, welche die kontemplativen Praktiken nicht nur aus der klinischen und der neurowissenschaftlichen Perspektive, sondern auch im Hinblick auf ihre Anwendung in den Bereichen der Medizin, der Gesundheit, der Bildung und darüber hinaus erforschen. Es war eine Möglichkeit, die Voraussetzungen für sein Vorhaben zu schaffen, der Welt den Frieden näherzubringen – zuerst Google, dann der Welt.

Ich habe den Eindruck, Meng liegt so viel an seiner Vision, dass er weiß, dass es nicht unbedingt gut ist, wenn man etwas so Wichtiges wie die Achtsamkeit und ihr Potenzial, die Welt zu verändern, allzu ernst nimmt. Deshalb lockert er seine Ausführungen mit toderntem – oder vielleicht sollte ich lieber sagen »lebendig ernstem« – Humor auf. An seinen Humor muss man sich unter Umständen erst gewöhnen. Aber das wird Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, bei der Lektüre sicher nicht schwerfallen. Noch wichtiger aber ist, dass Sie dabei auch Gefallen an dem finden werden, worauf dieser Humor Sie aufmerksam machen will: auf Ihre tiefen inneren

Möglichkeiten, Ihre eigenen Interessen zu wahren, indem Sie erkennen, dass Sie diese am besten vertreten, wenn Sie gleichzeitig auch die Interessen der anderen erkennen und fördern.

Das ist es, worum es bei der achtsamkeitsbasierten emotionalen Intelligenz geht. Deshalb ist es in mancherlei Hinsicht wichtig, dass Sie im wörtlichen wie im metaphorischen Sinne Ihr Inneres durchsuchen. Dort können Sie das volle Spektrum des Menschen entdecken oder enthüllen, der Sie bereits sind, und erkennen, wie stark Sie mit dem mehrdimensionalen Gewebe der Menschheit und allen Lebens verflochten sind. Bei der Achtsamkeit geht es nicht darum, sich irgendwohin zu begeben, sondern vielmehr darum, ganz und gar dort anzu- kommen, wo Sie bereits sind, und sich der Kraft Ihrer vollen Gegenwart und Ihres vollen Gewahrseins im Jetzt, in diesem Augenblick bewusst zu werden. Deshalb handelt Mengs Programm auch eigentlich mehr vom Finden als vom Suchen. Es geht darum, alle Dimensionen Ihres bereits vorhandenen Seins zu entdecken, wiederzufinden und zu enthüllen und es durch systematische Übung und Pflege weiterzuentwickeln und zu verfeinern. Verbunden mit dem, was Sie am meisten lieben, mit Ihrer Phantasie und der Ihnen angeborenen Kreativität wird es sich dann auf mancherlei – hoffentlich geschickte – Art und Weise zu unserem gemeinsamen Wohl und Glück manifestieren.

Diese Vorstellung mag sich in Ihren Ohren utopisch anhö- ren, aber das ist sie nicht. Wenn sie für Sie dagegen wie eine praktikable Strategie klingt, um eine friedlichere Welt im Innen wie im Außen, für den Einzelnen wie für die Gemein- schaft, lokal wie global zu erschaffen, liegen Sie richtig. Und genau das ist Mengs Absicht. Er hat dieses Programm zunächst bei Google entwickelt und im dortigen Arbeitsumfeld prak- tisch erprobt. Mit diesem Buch und allem, was sich daraus

ergeben wird, ist er nun bereit, es der Welt im Sinne einer Open-Source-Software zur Verfügung zu stellen.

Der Lehrplan von Search Inside Yourself lässt Ihnen freie Hand. Wie Sie selbst sehen werden, können Sie ihn auf vielfältige Weise und in vielen Bereichen einsetzen. Nur Ihre Phantasie und Ihre Fähigkeit, den Inhalt auch zu verkörpern, setzen seinem Nutzen oder seinen Anwendungsmöglichkeiten Grenzen. Dieser Plan beruht auf einer Fülle von meditativen Weisheitspraktiken zur Entwicklung von Achtsamkeit, liebender Güte, Mitgefühl, Freude, Gleichmut, verkörperter Gegenwart, emotionaler Intelligenz und vielen weiteren grundlegenden geistigen, emotionalen und körperlichen Aspekten, die für Sie nutzbar sein werden, sobald Sie dieses Tor durchschreiten. Meng macht unmissverständlich klar, dass er »der Menschheit Zugang zur positiven Wirkung der Meditation verschaffen« und er der Meditation zu einer ähnlich großen Akzeptanz bei der breiten Masse verhelfen möchte, wie sie der Sport mit seinen lebenslangen gesundheitlichen Vorzügen bereits genießt. Vor allem aber möchte er so weit wie möglich sicherstellen, dass alle, die sich von der Einladung, ihr Inneres zu durchsuchen, angesprochen fühlen, das Programm auch anwenden, umsetzen und leben können.

Zu diesem Zweck hat Meng eine ausgeklügelte und ausführlich getestete Methode zum Aufbau und zur Anwendung emotionaler Intelligenz im Beruf und im Privatleben entwickelt. Sie beruht nicht nur auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und einer Fülle fundierter Forschungen hinsichtlich der Gefühle, der emotionalen Intelligenz, der Rolle des Optimismus, der Macht des Mitgefühls und der Güte. Sie berücksichtigt auch die zunehmende Zahl neurowissenschaftlicher Untersuchungen der Achtsamkeit und des Mitgefühls. Diese Forschungen zeigen, dass bereits nach achtwöchigem Meditieren deutliche positive Veränderungen zu beobachten

sind. Ich habe im Rahmen einer Studie mit Richard J. Davidson und einer Reihe weiterer Kollegen festgestellt, dass der emotionale Sollwert im präfrontalen Cortex bei Berufstätigen, die sich acht Wochen lang in Stressbewältigung durch Achtsamkeit (MBSR) übten, einen Zuwachs an emotionaler Intelligenz zeigte und sich damit in die gleiche Richtung verschob, wie das bei Mönchen mit über zehntausend Übungsstunden der Fall ist. Dies ist der Beweis dafür, dass man weder ins Kloster gehen noch kündigen oder seine Familie verlassen muss, um von Meditation zu profitieren. Arbeit und Familie sind sogar das perfekte Umfeld, um auf die hier von Meng beschriebene Weise mit seinem Körper und seinem Geist, seinen Gedanken und seinen Gefühlen zu arbeiten. Vor der genannten Studie wurde allgemein angenommen, dass der emotionale Sollwert eines Menschen bereits in seiner Jugend festgelegt würde und unabänderlich sei. Unsere Ergebnisse zeigten, dass sich die Gehirnaktivität aufgrund des Meditationstrainings dahingehend veränderte, dass sich das emotionale Gleichgewicht erhöhte. Andere Studien ergaben, dass das Gehirn sogar seine Struktur verändert – ein Beispiel für das Phänomen der sogenannten Neuroplastizität.

Wie sich herausstellte, ist Meng tatsächlich ein einmaliger und geschickter, wenn auch sehr unkonventioneller Meditationslehrer, wie die mit einem Augenzwinkern gezeichneten Karikaturen beweisen. Er räumt bereitwillig ein, dass er alles, was er weiß, von anderen gelernt hat. Und er hat in der Tat ganz großartige Lehrer und Mitarbeiter in Gestalt von Daniel Goleman, Mirabai Bush, Norman Fischer und anderen. Aber Meng selbst ordnet das vorhandene Material auf eine höchst effektive Weise und nennt gewissenhaft seine Quellen. Wenn die Zeit für die formale Meditation in seinem Programm etwas kurz angesetzt ist, so ist das beabsichtigt. Sobald man die Meditationspraxis selbst kennengelernt hat, wird man vermut-

lich den Wunsch verspüren, die formale Praxis auszudehnen. Nicht, um einen bestimmten Zustand zu erreichen, sondern um im Gewahrsein selbst zu ruhen, jenseits der Zeit. Dies ist die Praxis des Nichthandelns, des Gegenwärtigseins mit offenem Herzen, des reinen Gewahrseins, gleichbedeutend mit Mitgefühl und untrennbar damit verbunden. Es ist keine Flucht vor dem Leben, im Gegenteil. Die Praxis der Achtsamkeit ermöglicht den Zugang zu einer neuen Erfahrung gegenseitiger Verbundenheit und Abhängigkeit, aus der emotional intelligentes Handeln, neue Möglichkeiten des Seins und letztlich größeres Glück, Klarheit, Weisheit und Güte erwachsen – bei der Arbeit und auf der Welt. Wir müssen unser Verhalten nur geringfügig ändern, und schon ist auch die Struktur des Kristallgitters der Welt anders. So gesehen sind wir die Welt, und wenn wir Verantwortung für unseren kleinen, aber nicht unbedeutenden Teil davon übernehmen, verändern wir damit das Ganze – und verfügen über ein enormes Potenzial, emotional sowie in allen anderen wichtigen Lebensbereichen zu erblühen.

Ich wünsche Ihnen alles Gute, wenn Sie Mengs Welt und Mengs Geist betreten, vor allem aber, wenn Sie Ihren eigenen Geist, Ihr Herz, Ihren Körper und Ihre Beziehungen auf eine völlig neue, vielleicht nie erträumte Weise erfahren. Möge dieses Abenteuer Sie zutiefst nähren. Und möge es Frieden bringen – im Inneren und in jeder anderen Hinsicht.

– Jon Kabat-Zinn
Berkeley, Kalifornien
Oktober 2011



EINLEITUNG

Die innere Suche

*Arbeite an deinem Innern. Da ist die Quelle des Guten,
eine unversiegbare Quelle, wenn du nur immer nachgräbst.*

– Marc Aurel

Wie sieht der glücklichste Mensch der Welt aus? Nun, wie ich sicher nicht. Es ist ein kahlköpfiger Franzose in einem tibetischen Mönchsgewand. Sein Name lautet Matthieu Ricard.

Matthieu ist in Frankreich geboren und aufgewachsen. Nach seiner Promotion in Molekulargenetik am Institut Pasteur entschied er sich im Jahr 1972, tibetisch-buddhistischer Mönch zu werden. Ich habe ihm gesagt, dass er nur deshalb Mönch geworden sei, weil es Google damals noch nicht gab und Mönch zu werden die nächstbeste Berufsentscheidung zu sein schien.

Matthieus Berufswahl bringt uns zu der Geschichte, wie er zum »glücklichsten Mann der Welt« wurde. Als der Dalai-Lama anfang, sich für den wissenschaftlichen Aspekt der Meditation zu interessieren, bat er tibetisch-buddhistische Mönche, an

wissenschaftlichen Studien teilzunehmen. Da lag es auf der Hand, Matthieu als Testperson auszuwählen. Er war ein waschechter Wissenschaftler, verstand sowohl die westliche als auch die tibetische Art zu denken und übte sich bereits seit Jahrzehnten in klassischer Meditation. Matthieus Gehirn wurde zum Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Studien.¹

Einer von vielen Werten, die bei Matthieu gemessen wurden, war sein Glücksniveau. Offenbar gibt es eine Möglichkeit, das vom Gehirn empfundene Glück zu messen: Man vergleicht die relative Aktivierung eines bestimmten Teils des linken präfrontalen Cortex mit der des rechten präfrontalen Cortex.² Je stärker die relative Aktivierung der linken Seite, desto mehr spricht der Betreffende von positiven Gefühlen wie Freude, Begeisterung, großer Energie und so weiter. Menschen mit einer aktiveren rechten Seite berichten umgekehrt von negativen Gefühlen. Als man Matthieus Gehirn scannte, sprengte sein Glück jeden Rahmen. Er war bei weitem der glücklichste Mensch, den die Wissenschaft je untersucht hatte. Schon bald begannen die Medien, ihm den Spitznamen »glücklichster Mensch der Welt« zu geben. Matthieu selbst ist darüber ein wenig verärgert, was eine gewisse komische Ironie in sich birgt.

Extremes Glück ist nicht das einzige Kunststück, das Matthieus Gehirn draufhat. Er war auch als erster der Wissenschaft bekannte Mensch in der Lage, die natürliche Schreckreaktion des Körpers abzuschalten – die schnellen Muskelzuckungen im Gesicht, mit denen der Körper auf überraschende, laute Geräusche reagiert. Eigentlich sollte sich dieser Reflex genau wie alle anderen der Kontrolle des Willens entziehen, doch während der Meditation kann Matthieu ihn beherrschen. Wie sich zeigte, ist er auch Experte für die Wahrnehmung flüchtiger Gefühlsregungen auf dem Gesicht, sogenannter Mikroexpressionen. Menschen können lernen, diese schnellen Ver-



»Monsieur Ricard? Da sind ein paar Rehe, die Sie sprechen möchten. Sie sollen ihnen beibringen, wie man die Schreckreaktion abstellt.«

änderungen des Gesichtsausdrucks zu erkennen und zu lesen. Aber als Matthieu und ein weiterer meditationserfahrener, aber ungeschulter Proband im Labor untersucht wurden und zwei Standardtests absolvierten, erzielten sie überdurchschnittliche Ergebnisse und übertrafen damit alle ausgebildeten Fachleute.

Die Geschichten von Matthieu und anderen Meistern kontemplativer Praktiken sind höchst inspirierend. Diese Menschen zeigen, dass jeder einen zu Höchstleistungen fähigen Geist entwickeln kann, der aber vor allem zutiefst friedlich, glücklich und mitfühlend ist.

Die Methoden zur Entwicklung eines solch außerordentlich leistungsfähigen Geistes stehen auch Ihnen und mir zur Verfügung. Sie sind Gegenstand dieses Buches.

Bei Google begannen die Bemühungen, diese Methoden weithin zugänglich zu machen, als wir uns folgende Frage stellten: Was wäre, wenn die Menschen kontemplative Praktiken dazu nutzen könnten, sowohl im Privatleben als auch bei der

Arbeit erfolgreich zu sein? Mit anderen Worten: Was wäre, wenn man dafür sorgen könnte, dass kontemplative Praktiken sowohl den Menschen als auch dem Erfolg des Unternehmens zugutekämen? Alles, was gut für den Menschen und gut fürs Geschäft ist, wird sich durchsetzen. Wenn wir Erfolg hätten, könnten wir den Menschen auf der ganzen Welt helfen, ihre Ziele besser zu erreichen. Ich glaube, dass die hier beschriebenen Fertigkeiten dazu beitragen werden, Ihr Leben und das Leben Ihrer Mitmenschen friedlicher und glücklicher zu machen, und dass sich dieser Friede und dieses Glück schließlich auf der ganzen Welt ausbreiten werden.

Zur Förderung von Innovationen erlaubt Google seinen Ingenieuren großzügig, zwanzig Prozent ihrer Arbeitszeit auf Projekte zu verwenden, die nicht zu ihrem Kernaufgabengebiet gehören. Ein paar von uns nutzten ihre »zwanzig Prozent«, um an *etwas zu arbeiten*, aus dem später das »Search Inside Yourself«-Programm werden sollte. Wir stellten einen Lehrplan zum Erwerb emotionaler Intelligenz durch die Praxis der Achtsamkeit zusammen, wobei wir von einer bunt gemischten Gruppe höchst talentierter Menschen unterstützt wurden, zu der unter anderem ein Zen-Meister, ein Firmenchef, ein Wissenschaftler der Universität Stanford sowie Daniel Goleman höchstpersönlich gehörten – der Mann, der das Buch über emotionale Intelligenz geschrieben hat. Die ganze Sache klingt fast wie der Auftakt zu einem guten Witz: »Ein Zen-Meister und ein Firmenchef gingen in einen Raum ...«

Unser Lehrplan zum Erwerb emotionaler Intelligenz durch Achtsamkeit heißt Search Inside Yourself. Wie vieles bei Google war auch dieser Titel anfangs scherzhaft gemeint und ist dann zur Dauereinrichtung geworden. Schließlich wechselte ich als erster Ingenieur in der Geschichte des Unternehmens von der technischen Abteilung zu People Ops (wie wir unsere Personalabteilung nennen), um mich um die Verwaltung

Belastungsprobe bereits hinter sich und war von Anfang an alltagstauglich. Drittens half mir mein technisch denkendes Gehirn, die Lehren der kontemplativen Traditionen in eine Sprache zu übersetzen, die sogar zwanghaft pragmatische Menschen wie ich verstehen. Während traditionell kontemplative Autoren oder Referenten von einem »tieferen Gewahrsein der Gefühle« sprachen, sprach ich davon, »den emotionalen Prozess in höherer Auflösung wahrzunehmen«. Anschließend erklärte ich, dass damit die Fähigkeit gemeint sei, ein Gefühl im Augenblick seines Entstehens, im Augenblick seines Vergehens sowie mit all seinen winzigen Veränderungen dazwischen wahrzunehmen.

Aus diesen Gründen verfügt Search Inside Yourself über die unwiderstehliche Eigenschaft, sowohl wissenschaftlich abgesichert als auch höchst praktikabel und darüber hinaus in Worte gefasst zu sein, die sogar ich verstehen kann. Sehen Sie? Ich wusste doch, dass mein Ingenieursstudium mal für irgend etwas gut sein würde.

Das Programm wird seit 2007 bei Google angeboten. Es hat sowohl das berufliche als auch das private Leben vieler Teilnehmer verändert. Nach den Seminaren bekommen wir häufig Rückmeldungen wie diese: »Ich weiß, das klingt jetzt melodramatisch, aber ich glaube wirklich, dass dieser Kurs mein Leben verändert hat.«

Was die berufliche Situation angeht, fanden einige Teilnehmer neuen Sinn und neue Erfüllung in ihrer Arbeit. (Nachdem sie unser Programm absolviert hatte, machte eine Mitarbeiterin sogar ihre Entscheidung rückgängig, Google zu verlassen!) Andere wurden viel besser in ihrem Job. Der leitende Ingenieur Bill Duane etwa fand heraus, wie wichtig es war, dass er sich mehr Zeit für sich selbst nahm, und reduzierte sein Arbeitspensum auf vier Tage die Woche. Im Anschluss daran wurde er befördert. Bill fand einerseits die Zeit, sich um sich

selbst zu kümmern, und entdeckte andererseits Möglichkeiten, mehr zu schaffen, obwohl er weniger tat. Ich fragte Bill nach den wichtigsten Veränderungen, die Search Inside Yourself in ihm angestoßen habe. Er sagte, er habe gelernt, viel besser zuzuhören, sein hitziges Temperament zu zügeln und Situationen besser zu verstehen, indem er, wie er sagte, »lernte, Geschichten von der Wirklichkeit zu unterscheiden«. All dies macht ihn zu einem sehr viel effektiveren Manager – zum Wohle aller, die für ihn arbeiten.

Dem Vertriebsingenieur Blaise Pabon verhalf unser Programm zu mehr Glaubwürdigkeit bei den Kunden. Bei Produktvorführungen gelingt es ihm jetzt besser, Einwände gelassen auszuräumen, er spricht teilnahmsvoll über die Konkurrenz und informiert ehrlich und mutig über unser Angebot. All diese Eigenschaften verschafften ihm großen Respekt bei seinen Kunden. Ein Ingenieur stellte fest, dass er nach Abschluss des Seminars erheblich kreativer geworden war. Ein weiterer berichtete, zwei der wichtigsten Einfälle zu seinem Projekt seien ihm gekommen, nachdem er Achtsamkeitsübungen gemacht habe, die er in unserem Seminar gelernt hatte.

Da überrascht es nicht, dass sich die Menschen der wohltuenden Wirkung unseres Programms im Privatleben sogar noch stärker bewusst wurden. Viele berichteten, sie seien erheblich ruhiger und glücklicher geworden. Ein Teilnehmer sagte zum Beispiel: »Ich reagiere jetzt ganz anders auf Stressfaktoren. Ich nehme mir Zeit, eine Sache durchzudenken und mich in die Situation der anderen hineinzusetzen, statt voreilige Schlüsse zu ziehen. Ich liebe mein *neues Ich!*« Einige stellten fest, dass sie eine bessere Ehe führten. Andere berichteten davon, sie hätten mit Hilfe unseres Programms private Krisen bewältigt. Eine Teilnehmerin etwa sagte: »Ich habe während des Kurses eine private Tragödie erlebt. Mein Bruder ist gestorben. Der Kurs hat mir geholfen, mit meiner Trauer

gut umgehen zu können.« Ein anderer sagte einfach: »Ich sehe mich und die Welt jetzt mit gütigeren, verständnisvolleren Augen.«

Dieses Buch beruht auf dem Lehrplan des Programms, das wir bei Google anbieten. Wir haben gesehen, wie dieses Wissen und diese Übungen die Kreativität, Produktivität und das Glück der Kursteilnehmer gesteigert haben. Vieles in diesem Buch wird Ihnen von großem Nutzen sein. Manches wird Sie vielleicht sogar überraschen. Sie werden zum Beispiel lernen, wie Sie Ihren Geist auf Kommando beruhigen können. Sie werden Ihre Konzentration und Ihre Kreativität steigern. Sie werden geistige und emotionale Vorgänge immer deutlicher wahrnehmen. Sie werden merken, dass Selbstvertrauen in einem geschulten Geist von ganz alleine entstehen kann. Sie werden lernen, Ihre ideale Zukunft zu finden sowie den nötigen Optimismus und die erforderliche Widerstandskraft zu entwickeln, um aufzublühen. Sie werden feststellen, dass Sie Ihr Einfühlungsvermögen mit etwas Übung bewusst verbessern können. Sie werden sehen, dass sich soziale Fähigkeiten hervorragend schulen lassen und Sie anderen helfen können, Sie zu lieben.

Am lohnendsten aber finde ich, wie gut unser Programm bei ganz normalen Menschen funktioniert, die in einem Unternehmen arbeiten und in einer modernen Gesellschaft leben. Es hätte niemanden überrascht, wenn es bei Mitgliedern traditionell meditativer Kulturen etwa im Rahmen der intensiven Klausur in einem Zendo erfolgreich gewesen wäre. Aber hier haben wir es mit völlig durchschnittlichen US-Amerikanern zu tun, die starken beruflichen Belastungen ausgesetzt sind, einen echten Alltag, echte Familien und so weiter haben, und denen es dennoch gelingt, ihr Leben in nur zwanzig Unterrichtsstunden, verteilt auf sieben Wochen, zu verändern.

Unser Programm besteht aus drei Schritten:

1. Aufmerksamkeitsschulung
2. Selbsterkenntnis und Selbstbeherrschung
3. nützlichen geistigen Gewohnheiten

Aufmerksamkeitsschulung

Aufmerksamkeit ist die Grundvoraussetzung aller höheren kognitiven und emotionalen Prozesse. Deshalb muss jeder Lehrplan zur Steigerung der emotionalen Intelligenz mit der Schulung der Aufmerksamkeit beginnen. Dahinter steht die Absicht, mit diesem Training eine geistige Qualität der Ruhe und der Klarheit zu erzeugen. Eine solche geistige Qualität bildet die Grundlage der emotionalen Intelligenz.

Selbsterkenntnis und Selbstbeherrschung

Nutzen Sie Ihre geschulte Aufmerksamkeit, um Ihre kognitiven und emotionalen Prozesse in höherer Auflösung wahrzunehmen. Auf diese Weise können Sie den Fluss Ihrer Gedanken sowie Ihre emotionalen Prozesse klar und objektiv betrachten, als sähen Sie sie aus der Perspektive eines Dritten. Wenn Ihnen dies gelingt, entsteht jene tiefe Selbsterkenntnis, die letztlich auch Selbstbeherrschung möglich macht.

Nützliche geistige Gewohnheiten

Stellen Sie sich vor, dass Ihnen bei jeder zwischenmenschlichen Begegnung als erstes automatisch und instinktiv der

Gedanke kommt: *Möge dieser Mensch glücklich sein*. Gewohnheiten wie diese können das ganze Berufsleben verändern, da andere dieses aufrichtige Wohlwollen unbewusst spüren und Sie damit jenes Vertrauen schaffen, aus dem eine äußerst fruchtbare Zusammenarbeit entsteht. Solche Gewohnheiten lassen sich bewusst trainieren.

Bei der Entwicklung von Search Inside Yourself haben wir einige der besten Forschungsergebnisse zusammengetragen und einige der besten Köpfe auf diesem Gebiet versammelt, um einen Lehrplan zusammenzustellen, der erwiesenermaßen funktioniert. Lassen Sie sich diese Chance nicht entgehen. Dieses Programm könnte Ihr Leben verändern. Ganz im Ernst.

Ich bin mir sicher, dieses Buch wird Ihnen eine wertvolle Hilfe sein, wenn Sie zu Ihrer aufregenden Reise aufbrechen. Ich hoffe, dass Sie auf Ihrem Weg Spaß haben und er sich für Sie als lohnend erweisen wird. Und ja, dass er den Weltfrieden unterstützen wird, hoffe ich auch.



KAPITEL EINS

Sogar Ingenieure gedeihen mit emotionaler Intelligenz

Emotionale Intelligenz und wie man sie entwickelt

*Was hinter uns liegt und was vor uns liegt,
sind Kleinigkeiten verglichen mit dem, was in uns liegt.¹*

Ich möchte unsere gemeinsame Reise mit einem gewissen Optimismus beginnen – auch deshalb, weil man mit Pessimismus keine Bücher verkauft. Optimistisch stimmen mich vor allem die Erfahrungen meines Teams bei der Vermittlung unseres Programms bei Google und anderswo, dass emotionale Intelligenz eines der besten Vorzeichen für beruflichen Erfolg und ein erfülltes Leben ist und dass sie für alle Menschen erlernbar ist. Mit dem richtigen Training kann jedermann seine emotionale Intelligenz steigern. Zur Ermutigung können Sie sich sagen: »Wenn Meng kochen kann, kann ich das auch.« Wenn es bei einem stark introvertierten und kopfgesteuerten



»Aus unerfindlichen Gründen verlangt die Sternenflotte, dass ich diesen Kurs absolviere. Und warum sind Sie hier?«

Ingenieur wie mir funktioniert, wird es wahrscheinlich auch bei Ihnen klappen.

Die beste Definition von emotionaler Intelligenz stammt von Peter Salovey und John D. Mayer – zwei Männern, die weithin als die Väter dieses theoretischen Konzepts gelten. Sie definieren emotionale Intelligenz als:

Die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und Emotionen sowie die Gefühle und Emotionen anderer zu beobachten, zu unterscheiden und sich von den dabei gewonnenen Informationen in seinem Denken und Handeln leiten zu lassen.²

Bekannt wurde dieses Thema durch das bahnbrechende, von unserem Freund und Ratgeber Daniel Goleman verfasste Werk

Emotionale Intelligenz. Eine seiner wichtigsten Aussagen ist, dass emotionale Kompetenzen nicht angeboren, sondern erworben sind. Es handelt sich mit anderen Worten um Fähigkeiten, die man sich bewusst aneignen kann.

Goleman nimmt eine nützliche Einteilung vor, indem er emotionale Intelligenz in folgende fünf Bereiche gliedert:

1. Selbstwahrnehmung: das Wissen um die eigenen inneren Zustände, Vorlieben, Möglichkeiten und Intuitionen;
2. Selbstregulierung: der Umgang mit den eigenen inneren Zuständen, Impulsen und Möglichkeiten;
3. Motivation: emotionale Neigungen, die das Erreichen von Zielen ermöglichen oder erleichtern;
4. Empathie: die Wahrnehmung der Gefühle, Bedürfnisse und Belange anderer;
5. Soziale Fähigkeiten: das Geschick, andere zu erwünschten Reaktionen zu veranlassen.³

Salovey und Mayer sind nicht die Einzigen, die sich in ihrer Arbeit mit sozialer und emotionaler Intelligenz beschäftigen. Howard Gardner etwa wurde für die Einführung der Vorstellung von multiplen Intelligenzen berühmt. Er vertrat die Ansicht, ein Mensch könne auch auf eine Weise intelligent sein, die von einem klassischen Intelligenztest nicht erfasst würde. So könne ein Kind zwar unter Umständen Schwierigkeiten bei der Lösung mathematischer Probleme haben, dafür aber ein Talent für Literatur und Sprachen oder das Komponieren von Musik besitzen, und müsse deshalb ebenfalls als intelligent gelten. Gardner erstellte eine Liste von sieben Intelligenzen (die später auf acht erweitert wurde). Zwei davon – die intrapersonale und die interpersonale Intelligenz – sind für die emotionale Intelligenz von besonderer Bedeutung. Gardner bezeichnete sie als die »personalen Intelligenzen«. Die von

Goleman erarbeiteten fünf Bereiche der emotionalen Intelligenz decken sich sehr schön mit Gardners Gliederung: Die ersten drei Bereiche der emotionalen Intelligenz lassen sich als intrapersonale, die folgenden beiden als interpersonale Intelligenzen betrachten. Witzigerweise bin ich persönlich der Ansicht, dass die beste Darstellung emotionaler Intelligenz als erworbene Fähigkeit nicht in einer wissenschaftlichen Veröffentlichung, sondern in der Gestalt des Ebenezer Scrooge in dem Roman *Eine Weihnachtsgeschichte* von Charles Dickens zu finden ist.⁴ Am Anfang ist Scrooge ein Beispiel für mangelnde emotionale Intelligenz. Seine intrapersonale Intelligenz ist so gering, dass es ihm trotz seines Reichtums nicht gelingt, emotionales Wohlbefinden zu schaffen. Er kennt sich selbst sogar so schlecht, dass er auf die Hilfe von drei Geistern angewiesen ist, um schlau aus sich zu werden. Sein Mangel an interpersonaler Intelligenz ist natürlich legendär. Doch gegen Ende der Geschichte demonstriert er einen Zuwachs an emotionaler Intelligenz. Er entwickelt eine gute Selbstwahrnehmung. Er lernt, sein emotionales Schicksal selbst in die Hand zu nehmen. Sein Einfühlungsvermögen und seine soziale Kompetenz erblühen. Scrooge demonstriert, dass man emotionale Intelligenz erwerben kann (in der Version, die ich gesehen habe, gelingt ihm dies innerhalb eines zweistündigen Spielfilms mit reichlich Zeit für Werbung – aber diese Zeitspanne könnte bei Ihnen etwas anders aussehen).

Wir werden uns später ausführlich mit der Entwicklung aller Bereiche der emotionalen Intelligenz auseinandersetzen. Ein Besuch der Geister der Weihnacht bleibt uns dabei aber zum Glück erspart.

Die Vorteile emotionaler Intelligenz

Es gibt einen wichtigen Faktor, den meine Freunde aus dem Bereich der Aus- und Weiterbildung die »Und wenn schon?«-Frage nennen. Was so viel heißen soll wie: »Das ist ja alles gut und schön, aber was bringt mir diese emotionale Intelligenz?« Im Hinblick auf die Arbeit erschließt sie drei wichtige Bereiche: berufliche Höchstleistungen, außergewöhnliche Führungsqualitäten und die Fähigkeit, die Voraussetzungen für Glück zu schaffen.

Berufliche Höchstleistungen

Emotionale Intelligenz befähigt erstens zu herausragenden beruflichen Leistungen. Forschungen zufolge trägt sie doppelt so stark zu Spitzenleistungen bei wie bloßer Intellekt und fachliches Können.⁵ Martin Seligman gilt als Vater der modernen positiven Psychologie und Urheber der Vorstellung vom erlernten Optimismus. Er fand im Rahmen einer Studie heraus, dass optimistische Versicherungsmakler im ersten Jahr 8 Prozent und im zweiten Jahr 31 Prozent mehr Versicherungspolicen verkauften als ihre pessimistischen Kollegen.⁶ (Ja, ich bin optimistisch, dass ich einen Bestseller schreiben werde. Vielen Dank der Nachfrage.)

Das zu erfahren überraschte mich nicht. Schließlich gibt es viele Tätigkeiten etwa im Verkauf und in der Kundenbetreuung, bei denen die emotionale Kompetenz ganz offensichtlich einen großen Unterschied macht. Wir wissen das schon rein intuitiv. Überrascht war ich hingegen von dem Bericht, dass dies auch für einzelne Mitarbeiter im technischen Sektor gilt, also für Ingenieure wie mich, bei denen man doch erwarten würde, dass ihr Erfolg ausschließlich von ihren intellektuellen

Fähigkeiten abhängig ist. Einer Studie zufolge sind dies die sechs wichtigsten Kompetenzen, durch die sich besonders leistungsstarke Beschäftigte im technischen Bereich von ihren durchschnittlichen Kollegen unterscheiden (in der genannten Reihenfolge):

1. Große Leistungsbereitschaft und hohe Leistungsmaßstäbe;
2. Die Fähigkeit, andere zu beeinflussen;
3. Begriffliches Denken;
4. Analytische Fähigkeiten;
5. Die Bereitschaft, Herausforderungen anzunehmen;
6. Selbstvertrauen.⁷

Zu den »Top Sechs« gehören nur zwei rein intellektuelle Kompetenzen (das begriffliche Denken und die analytischen Fähigkeiten). Bei den übrigen vier handelt es sich genau wie bei den beiden Spitzenreitern um emotionale Kompetenzen.

Eine ausgeprägte emotionale Intelligenz kann jedermann zu herausragenden beruflichen Leistungen verhelfen – sogar Ingenieuren.

Außergewöhnliche Führungsqualitäten

Emotionale Intelligenz macht Menschen zu besseren Führungskräften. Aufgrund der Erfahrungen, die wir Tag für Tag im Umgang mit denjenigen machen, die wir führen, und denjenigen, von denen wir geführt werden, ist dies vielen von uns intuitiv klar. Es gibt sogar Studien, die dieses intuitive Verständnis mit wissenschaftlichen Beweisen untermauern. Daniel Goleman etwa veröffentlichte eine Analyse, wonach die Kompetenzen, durch die sich hervorragende Führungs-