

Inhalt

Stimmen zur Originalausgabe

Vorwort

Einführung und Danksagung

Kapitel 1: Vom Chaos zur Kohärenz gelangen: Das Modell des Inner Quality Management

Die vier dynamischen Elemente des Inner Quality Management (IQM)

Kapitel 2: Warum Unternehmen Kohärenz brauchen

Harmonie (Entrainment)

Ein Fallbeispiel für die Steigerung der Unternehmenskohärenz

Steigerung von Produktivität, Teamarbeit, Gesundheit und

Empowerment

Das sich wandelnde Gesicht von Unternehmen

Die Auswirkungen von Veränderungen

Streß

Streß tritt weltweit auf

„Nur die Toten haben genug getan“

1. Dynamik: Psychisches Selbstmanagement

Kapitel 3: Ein neues Modell menschlicher Intelligenz

Verteilte Intelligenz

Intelligenz ist überall

Das Gehirn im Herzen

Die Geographie der Emotionen

Widerstandsfähigkeit

Emotionale Intelligenz

Evolution, Intelligenz und Streß

Wahrnehmung und Streß

Emotionaler Streß und das Gehirn

Die Physiologie von Streß

Kommunikation zwischen Herz und Gehirn aus anatomisch-physiologischer Sicht

Mit jedem Herzschlag ...

Kardiale Kohärenz
Die Bedeutung der Amygdala beim Lernen
Kohärenz und Lernen
Emotionales Kaufen
Herzintelligenz
Frequenzen der Intelligenz
Intuitive Intelligenz
Selbstfürsorge

Kapitel 4: Streß und Anpassungsfähigkeit: Wie es ist, am Hudson River aufzuwachsen

Fehlanpassung
Hormonelle Fehlanpassung
Emotionen und ein gesundes Immunsystem
Ein Beispiel: Burnout im *Wall Street Journal*
Emotionen und Streß beeinflussen das Überleben nach einem Herzgeschehen
Den emotionalen Energieverlust stoppen
Mehren Sie Ihre Energie, vergeuden Sie sie nicht

Kapitel 5: Die FREEZE-FRAME®-Übung entdecken: Das Sofortprogramm in fünf Schritten

Die fünf Schritte der FREEZE-FRAME-Herzintelligenzübung
Warum das FREEZE-FRAME-Sofortprogramm funktioniert
Der neutrale Zustand
Die Kraft, neutral zu sein
Vorbeugung gegen Streß
Auslöser
Energiesparen
Das Arbeitsblatt zum Ausgleich von Positiva und Negativa
Bessere Geschäfte und mehr Wohlbefinden

Kapitel 6: Zeit, Erwartungen und andere Schwierigkeiten

Experten im Umgang mit der Zeit
Zeit und Wohlfühl
Erwartungen
Verkaufserwartungen und Erfolgsquoten

Bewertungen
Dynamisches Gleichgewicht

2. Dynamik: Kohärente Kommunikation

Kapitel 7: Authentische Kommunikation

Bioelektrische Kommunikation
Die Elektrizität der Berührung
Konzentriertes Zuhören
Was effektive Kommunikation behindert
Intuitives Zuhören
Betriebliche Anwendungsmöglichkeiten

Kapitel 8: Technologie, innere Technologie und die Meßbarkeit von Humankapital

Herzintelligenz und Informationstechnologie
Mit der Herz- und Informationstechnologie die menschliche Produktivität steigern
Herz und Humankapital
Mit intuitiver Intelligenz den Informationsaustausch fördern
Das FREEZE-FRAME-Sofortprogramm und innere Technologie
Eine kreative Vision für die Informationstechnologie der Zukunft

3. Dynamik: Das Betriebsklima verbessern

Kapitel 9: Das Betriebsklima und emotionale Viren

Die Studie von Brown und Leigh
Wenn das Betriebsklima ignoriert wird
Den emotionalen Virus aufspüren und bekämpfen
Was ist der Virus?
Wer ist schuld?
Das Immunsystem des Unternehmens stärken
Den emotionalen Virus ausfindig machen
Die Kohärenz des Unternehmens einschätzen: der Fragebogen zur betrieblichen Kohärenz
Der Inhalt des Fragebogens

Kapitel 10: Grundwerte: die Basis dauerhaften Bestehens

Grundwerte als Basis
Noch einmal: Anpassungsfähigkeit
Auf die Bedeutung kommt es an
Fürsorge und Anteilnahme
Das 'Herz' des Unternehmens beleben
Aufrichtige Anteilnahme
Energieverlust durch übertriebene Anteilnahme
Übertriebene Fürsorge erkennen
Noch einmal: Selbstfürsorge
Die HEART LOCK-IN®-Herzübung

Kapitel 11: Kohärenz bei geschlechtsspezifischen Themen

Biologie und Geschlecht
Das Gehirn von Männern und Frauen
Geschlechtsspezifische Sprachunterschiede
Emotionen und Geschlecht
Hormonelle Körperbereiche
Emotionale Intelligenz bei Frauen und Männern
Kommunikationsstile
Die geschlechtsspezifischen Unterschiede global betrachtet
Was Frauen tun können
Das Gleichgewicht des Herzens anstreben
Der Standpunkt des Herzens
Das innere Gleichgewicht zwischen männlichen und weiblichen Anteilen
Den Wettbewerb zwischen Männern und Frauen verringern
Die nächsten Schritte

4. Dynamik: Strategien und Erneuerung

Kapitel 12: Ein kohärentes Unternehmen leiten

Die Service-Gewinn-Kette
Führungsqualitäten
Energie für Teams
Wertschätzung

Das kleine und das große Bild
Leistungserwartungen überprüfen
Service mit Herz
Coaching
Kohärenz in der Armee
HEART MAPPING®
HEART MAPPING verbessert Teamarbeit
Die Anwendung von HEART MAPPING

Kapitel 13: Eine Quantum-Zukunft erschaffen

Die Zukunft erschaffen
Quantum-Management
Erstellen Sie Ihren eigenen Plan
Präsenz
Eine Geschichte zum Thema über Einstein

Anhang

Fallstudien aus Organisationen

Eine weltweit tätige Ölfirma (europäisches Leitungsteam)
Eine weltweit tätige Technologiefirma
Kalifornische Behörde (1. Beispiel)
Kalifornische Behörde (2. Beispiel)
Eine Consultingfirma, die die US-Regierung berät
Die Ergebnisse eines Fragebogens zur organisationellen
Kohärenz in einer großen US-Regierungsbehörde

Glossar

Ausgewählte Bibliographie

Stichwortverzeichnis

Über die Autoren

Kapitel 1

Vom Chaos zur Kohärenz gelangen: Das Modell des Inner Quality Management

Der Dirigent betrat stolz und zuversichtlich das Podest und fühlte sich in seiner Rolle sichtlich wohl – trotz der seltsamen Safari-Kleidung, die er trug. Das Orchester, elegant gekleidet, schien erfreut, ihn zu sehen. Doch viele Zuhörer der 1000 CEOs (1) und ihre Begleiterinnen waren verduzt über die offensichtliche Diskrepanz zwischen dem Orchester und dem Dirigenten. Der Dirigent legte seinen Taktstock auf das Podest und forderte das Orchester auf, den ersten Satz einer Beethoven-Symphonie zu spielen – ohne ihn. Verblüfft, aber professionell hob der Konzertmeister (die erste Geige) seinen Bogen und auf sein Kopfnicken hin begann das Orchester, fehlerlos zu spielen – ohne Dirigenten, in Übereinstimmung, harmonisch. Jegliche mögliche Nervosität darüber, ohne Dirigent vor Publikum zu spielen, verschwand rasch durch die Kohärenz ihres Spiels.

Der Dirigent wandte sich danach herausfordernd an die anwesenden Generaldirektoren. „Wie viele von Ihnen haben so viel Vertrauen in die Professionalität und die Fähigkeit Ihrer Leute? Schätzen Sie ihre Talente und Kreativität wirklich wert?“ Er war noch nicht fertig.

Als nächstes zeigte der Dirigent zeigte, wie man durch Anteilnahme und Intelligenz das Potential des Orchesters noch stärker aktivieren kann. Er ließ dann jedes Register des Orchesters (diese Gruppe von Berufsmusikern spielte nur einen Abend lang zusammen) dieselbe Symphonie proben, wobei er selbst Passagen sang, in denen winzige Nuancen Leben in die Symphonie brachten. Er förderte die Ausgewogenheit und die Kohärenz zwischen den einzelnen Registern und leitete die ganze Aufführung mit Intelligenz und Leidenschaft. Sie spielten die Symphonie noch einmal, diesmal noch brillanter, anmutiger und souveräner. Nach dem letzten Ton erteten sie donnernden Applaus.

Viele Zuhörer waren sprachlos über das, was sie eben erlebt hatten. Die Generaldirektoren waren aufgefordert worden, ihr

Unternehmen mehr wertzuschätzen, mehr Anteil zu nehmen, nicht nur im Kopf zu leben. Alle waren Zeuge geworden, wie vor den eigenen Augen eine Organisation Gestalt annahm. Die Generaldirektoren hatten nun eine neue Herausforderung: Wie läßt sich eine solche Inspiration praktisch anwenden, ohne daß die Realität im Geschäftsleben und in Organisationen unberücksichtigt bleibt.

Vom Chaos zur Kohärenz. Herzintelligenz im Unternehmen ist für Unternehmen der Zukunft und das künftige Potential von Menschen geschrieben. Es stellt ein neues System vor, wie man Unternehmen aufbauen kann, die auf Veränderungen, Krisen und Herausforderungen selbstsicher und ausgeglichen reagieren. Es beleuchtet Unternehmen, in denen Menschen arbeiten, die sich mental und emotional selbst managen können, denen ihre Firma am Herzen liegt und die motiviert sind, ihr Bestes zu geben. Dieses Buch stellt neue Wege vor, ein solches Unternehmen zu werden; diese neuen Wege sind wissenschaftlich bewiesen, praktisch und beruhen auf der Intelligenz des Herzens *und* auf dem, was man gemeinhin Intellekt nennt. Das Buch will Wissen vermitteln, inspirieren und Ihnen zu neuen Einsichten verhelfen, die Ihr Leben und die Art beeinflussen, wie Sie Ihr Unternehmen führen oder es beeinflussen.

Zunächst wollen wir uns mit der wirklichen Situation am Arbeitsplatz auseinandersetzen. Es würde die meisten Betriebe verwundern, wenn sie jede Woche einen Computerausdruck des betrieblichen 'Lärmberichts' bekämen, der zeigt, wie viel Prozent der Arbeitszeit Menschen damit verbringen, über ihre Probleme nachzudenken und ihnen nachzuspüren. Wenn ein zweiter Computerausdruck die Menge der negativen Hormone angeben würde, die als Ergebnis dieser Denkgewohnheiten in den Körper ausgeschüttet werden, und die gesundheitlichen Folgen, würden Sie vielleicht im Rahmen eines klugen Geschäftsverhaltens Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf aufmerksam machen, einige mentale und emotionale Änderungen vorzunehmen. Wenn Sie eine Verbindung herstellen könnten zwischen ungünstigen Entscheidungen und versäumten Möglichkeiten aufgrund einer streßbedingten Unfähigkeit Ihrer Mitarbeiter,

dann würden Sie unverzüglich handeln. Glücklicherweise können Computer all diese Daten noch nicht berechnen, so daß wir den Tatsachen nicht ins Auge sehen müssen. Doch die Realität von Inkohärenz in Unternehmen und Organisationen begegnet uns – überall.

Vom Chaos zur Kohärenz. Herzintelligenz im Unternehmen macht einen paradoxen Vorschlag: In vielen Firmen und in der Gesellschaft herrscht heute beträchtliches Chaos; ein neues Maß an Kohärenz ist ein mögliches Ziel. Wir sind der Ansicht, daß ein neues Maß an Effizienz, Synchronisation und Effektivität in Betrieben möglich ist, wenn wir uns mit neuen Informationen über die Intelligenz des menschlichen Systems befassen und sie anwenden. Unternehmen werden nur dann ihre Effektivität und Marktposition steigern und verbessern, wenn sie besser und einfühlsamer verstehen, daß menschliche Prozesse dem Funktionieren eines Unternehmens zugrunde liegen.

Als Doc Childre 1991 das HEARTMATH – HERZINTELLIGENZ-Konzept gründete, wußte er, daß Streß in diesem Jahrzehnt und auch anschließend noch dramatisch ansteigen würde. Die Globalisierung der Kommunikationstechnologie, der Märkte und die zunehmende kulturelle Vielfalt auf allen Kontinenten waren nur einige Bereiche, in denen die Regeln sich schneller änderten als die Menschen mit den Veränderungen Schritt halten konnten. Es ist eine ausgesprochene Ironie, daß in den späten 90er Jahren viele der technologiegesteuerten Volkswirtschaften eine nie gekanntes Wachstum und Expansion genossen, daß aber die persönliche Erfüllung stark zurückging und Ängste Konjunktur hatten. Das Computerproblem mit dem Jahr 2000 war ein Beispiel für die Art von Chaos, der wir heute ausgesetzt sind. Die daraus resultierende Unsicherheit und Angst zwingt die Menschen, über sich selbst und die Organisationen, in denen sie arbeiten, neue Fragen zu stellen. Praktischerweise sind auch neue Antworten aufgetaucht. Die Forschung der letzten Dekade hat unser Wissen um die menschliche Intelligenz tief beeinflußt; so eröffnen sich überraschend neue Möglichkeiten. Die Tatsache, daß Intelligenz im menschlichen System *verteilt* ist, und die Tatsache, daß *das Herz ein intelligentes System ist, das die*

Gehirnprozesse tiefgreifend beeinflusst, stellt ein aufregendes neues Modell dar, das Organisationen und Unternehmen helfen kann, intelligenter, anpassungsfähiger und menschlicher zu werden.

Unser HeartMath-Team machte sich selbst daran, eine kohärente Organisation aufzubauen, die all unserem Handeln Fürsorge und Effizienz zugrunde legt: Fürsorge für unsere Klienten und uns selbst, effizienten Service für unsere Kunden und innere Effizienz für uns selbst. Viele der circa 20 Personen, die das ursprüngliche Team hier bildeten, hatten in Firmen oder Behörden gearbeitet, die in Inkohärenz und Ineffektivität feststeckten. Menschliche Werte fehlten oft völlig, ebenso effizientes Arbeiten. Schon früh erkannte Doc Childre, daß eine Verbindung zwischen dem Herzen einer Person und dem Herz einer Organisation oder einer Firma besteht. Er wußte, daß Unternehmen die kollektiven Denkweisen und Einstellungen ihrer Belegschaft widerspiegeln. Er kannte bereits ein kohärenteres System, das auf die persönlichen Bedürfnisse einging – da war die Vitalität eines Unternehmens der nächste Schritt.

Diese jahrelange Arbeit hat zu enormen Erkenntnissen geführt. Sie resultieren aus der umfassenden physiologischen Forschung und den Folgen von Stress, der Forschung über unternehmerische Effektivität aus unserer unmittelbaren Arbeit mit Dutzenden von Organisationen im privaten und öffentlichen Bereich und aus unserer eigenen Erfahrung vom Aufbau dreier Unternehmen. Dadurch entwickelte sich das Inner Quality Management (IQM), eine Reihe wissenschaftlich fundierter Methoden, die Menschen und Unternehmen zu *Kohärenz* zu verhelfen.

Die vier dynamischen Elemente des Inner Quality Management (IQM)

Die vier dynamischen Elemente des Inner Quality Management (siehe Abb. 1.1) sind in gesunden Unternehmen und Organisationen gegeben und wirken parallel. Sie umfassen eine Reihe gründlicher, wissenschaftlich bewiesener Methoden für folgende Aspekte:

- das Selbstmanagement
- kohärente Kommunikation
- ein besseres Betriebsklima
- Strategien und Erneuerung.



Abbildung 1.1: Die vier dynamischen Elemente des Inner Quality Management (IQM).

IQM beginnt mit dem *Selbstmanagement*, der Grundlage individueller Effektivität und Produktivität. Es zeigt, wie negativ Streß Menschen beeinflusst, und bietet das Hintergrundwissen und die Methoden, um seine negativen Auswirkungen zu neutralisieren. *Kohärent zu kommunizieren* in einer Welt mit zunehmendem 'Lärm' ist das Hauptziel des zweiten dynamischen Elements. Eine wachsende Schar von Forschern zeigt, welche Rolle das *Betriebsklima* für die langfristige Gesundheit und Leistung eines Unternehmens spielt; dies ist das Ziel des dritten dynamischen Elements. Das vierte erinnert uns durch zusätzliche Methoden und Fallbeispiele an das ständige Bedürfnis nach *Erneuerung* der grundlegenden Prozesse. Das übergeordnete Gesamtziel ist mehr Kohärenz in allen Bereichen für Individuen und

Unternehmen. (In Kapitel 2 werden die vier Elemente ausführlicher vorgestellt.)

Bedenken Sie, daß alle Organisationen und Unternehmen lebende Systeme sind, die aus Menschen bestehen, die denken *und* fühlen. Jedes Unternehmen ist in Wirklichkeit ein riesiger komplexer Organismus, dessen Gesundheit und Widerstandsfähigkeit von vielen Faktoren abhängt, die auch die Gesundheit und das Gleichgewicht eines Individuums bestimmen. Das IQM-Modell beschreibt einen dynamischen Prozeß, der die ganze Intelligenz erfordert, um die verschiedenen Elemente in Balance und im Auge zu behalten. Kluge Unternehmen, ebenso wie kluge Menschen, werden die funktionierenden Elemente erkennen und zu messen suchen – und ebenso diejenigen, die aus dem Gleichgewicht geraten sind. Jeder Faktor kann die Effektivität der anderen schwächen und verringern: Veränderungen des Marktes, Änderungen in der Führung, ein Regierungswechsel. Veränderungen jeglicher Art beeinflussen zunehmend die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen, ihre Perspektiven und die Klarheit ihrer Ziele. Deshalb ist die 1. Dynamik für unternehmerische Kohärenz das *Selbstmanagement*. Beim Individuum fängt es an.

1. Dynamik: Selbstmanagement

In Unternehmen wurde viel getan zur Qualitätsverbesserung, für strategisches Denken, dafür, Mitanbieter zu übertrumpfen oder Kunden zufriedenzustellen. In den meisten Firmen besteht ein ungeheures Bedürfnis, den Fokus weiterhin nach außen gerichtet zu halten, statt isoliert und egozentrisch zu sein. Doch immer mehr Unternehmen merken derzeit, daß die eigene Effektivität und erst recht die langfristige Überlebensfähigkeit ohne Methoden zur besseren Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Intelligenz des Einzelnen ernsthaft behindert sind. Das Militär hat in der Geschichte schon immer mehr Augenmerk darauf gerichtet als der Privatsektor. Das oberste Ziel muß dort immer die „Bereitschaft der Truppe“ sein. (2) Im Denken führender Militärs besteht kein Zweifel daran, daß der Einzelne mental, emotional und körperlich bereit sein muß, sich mit allem auseinanderzusetzen – auch mit Situationen, in denen es um Leben und Tod geht. Zu oft

vergißt die Wirtschaftsführung diese entscheidende Betonung, den Einzelnen zu unterstützen, ihn zu hegen und auf Herausforderungen vorzubereiten. Wegen eines grundlegenden emotionalen Ungleichgewichts in den meisten Betrieben verwandeln sich alltägliche Probleme in Dramen um Bestehen und Untergang. Führungspersönlichkeiten, die die amerikanische Armee verlassen und in der US-Wirtschaft eine neue Karriere beginnen, äußerten sich schockiert darüber, über welche Themen in gewinnorientierten Unternehmen schlaflose Nächte verbracht werden. Einer unserer Klienten, der in der Armee und im Geheimdienst während des Golfkrieges tätig war, erzählte uns von seinem Schock darüber, wieviel Energie in amerikanischen Firmen mit alltäglichen Problemen verschwendet wird, die unvernünftig aufgebauscht werden.

Selbstmanagement beruht auf verschiedenen Grundthemen, die in den folgenden Kapiteln ausführlicher erklärt werden:

1. Verstehen Sie mentale, emotionale und körperliche Prozesse.
2. Der Druck auf den Einzelnen wird sich in den folgenden Jahren verstärken.
3. Erkennen und „stopfen“ Sie die Löcher in Ihrem persönlichen System.
4. Erhöhen Sie Ihre Intelligenz.

2. Dynamik: kohärente Kommunikation

Der Erfolg der Selbstmanagementtechniken wird zuerst in Interaktionen mit anderen getestet; in einer zunehmend vernetzten Welt geschieht Kommunikation quantitativ häufiger und stellt höhere Anforderungen denn je. Erhebliche betriebliche und persönliche Ineffizienz vermischen sich, wenn die Kommunikation qualitativ schlecht ist, wenn ihre Bedeutung ignoriert wird oder wenn wir uns selbst sagen, etwas anderes sei jetzt dringender. Kohärente Kommunikation ist ein Modell für einen effektiven Informationsaustausch zwischen Kollegen, mit Kunden oder Auftraggebern und mit sich selbst. Kohärente Kommunikation beruht auf vier Prinzipien:

1. Stellen Sie sicher, daß Sie den Sachverhalt verstehen.
2. Hören Sie zu, ohne zu bewerten.
3. Hören Sie auf das Wesentliche.
4. Seien Sie authentisch.

3. Dynamik: ein besseres Betriebsklima

Wichtige Forschungen zeigen – was die meisten Menschen aus ihrer persönlichen Erfahrung heraus bestätigen –, daß Effektivität ein positives Klima am Arbeitsplatz erfordert. Dieses Thema sollte nicht nur in den Bereich Humankapital gehören oder Angelegenheit der Personalabteilung sein, da jeder in der Firma zum Betriebsklima beiträgt; auch Faktoren von außerhalb tragen dazu bei. Dieses Element erzeugt die Faktoren der inneren Umgebung, die die 1. und 2. Dynamik unterstützen, oder, wenn sie nicht berücksichtigt wird, unterminieren. Die entscheidenden Prinzipien hier sind:

1. Ein gesundes Betriebsklima umfaßt ein unterstützendes Management, den eigenen Beitrag, Selbstaussdruck, Anerkennung, Klarheit und Herausforderung.
2. Ein ‚emotionaler Virus‘ plagt heute viele Unternehmen.
3. Menschliche Eigenschaften wie Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Fürsorge und Wertschätzung liegen einem unterstützenden Betriebsklima zugrunde.
4. Wir müssen den Unterschied zwischen Wissen und Weisheit verstehen.

4. Dynamik: Strategien und Erneuerung

Für eine anhaltende unternehmerische Kohärenz ist entscheidend, von der Theorie, von intelligenten Modellen und Fallbeispielen zur praktischen Anwendung überzugehen. Der springende Punkt ist, wie eine Firma das Gelernte anwendet. Dies ist auch das Element, mit dem das Unternehmen sich selbst strategisch erneuern kann, vorausgesetzt, das Selbstmanagement, die Kommunikation und das Klima sind ausgewogen und positiv. Die Prinzipien dieses dynamischen Elements sind:

1. Teamarbeit und harmonische Systeme
2. Komplexe Entscheidungsfindungen und Projektplanungen

3. Coaching als wichtige Fähigkeit des Managements
4. Führungsqualitäten, Kreativität und Innovation.

Dieses Buch bietet spezifische Methoden für die intelligente Orchestrierung jeder dieser dynamischen Elemente. Schwäche in einem Bereich bedeutet Streß für das ganze System und behindert die Leistung. Fortschritt in einem Bereich steigert die allgemeine Effizienz und Effektivität. Intelligente Unternehmen der Zukunft werden auf jede Dynamik genau achten und sie *wertschätzen*; sie werden sie mehr betonen und sich stärker auf sie konzentrieren, wenn veränderte Bedingungen dies erfordern.

Anmerkungen

1. Dieses Konzert fand 1995 bei der YPO (*Young President's Organization*) an der *International University* in Washington, D.C. statt. Bruce Cryer stellte den Generaldirektoren in verschiedenen Workshops die HEARTMATH-HERZINTELLIGENZ-Technologien vor. Ben Zander, Dirigent der *Boston Philharmonic*, war der Dirigent.
2. Aufgrund der eingehenden Arbeit der *HeartMath LLC* mit Teams der US-Armee führten wir viele Gespräche mit Militärs. Verschiedene Stützpunkte, darunter der McClellan-Luftwaffenstützpunkt in Sacramento, haben die IQM-Programme in ihren Ausbildungsplan aufgenommen.