

Emotionale Führung – Der Chef als Schamane?

Claudius Fischli

Aus der Art der Suche
können wir ablesen,
welche Art der Entdeckung
der Suchende
dadurch erreichen kann
(Gregory Bateson)

Der Fokus dieser Arbeit zum Thema „Emotionale Führung“ liegt auf der Führung von und in Teams. Die Abgrenzung zu Steuerungsproblemen in Gesamtorganisationen ist insofern relevant, als dass auch das soziale System Organisation die handelnden Personen und Teams emotional beeinflusst. „Emotionale“ Führungskompetenz erfordert in jedem Fall, die Besonderheiten von Personen, Gruppen und Organisationen in emotionaler Hinsicht richtig zu unterscheiden und diese bzw. deren Wechselwirkungen untereinander durch professionelle Interventionen zu steuern.

Das „Problem“ Führung

Es gibt nichts Einfacheres als Organisation, um die Welt berechenbar zu machen. Durch die Vorgabe einer bestimmten Ordnung und die Steuerung von Handlungen im Rahmen dieser Ordnung ersetzt Organisation Ungewissheit durch Rationalität und löst Probleme, die ein Einzelner nicht lösen kann. Das Dilemma ist allerdings: Je komplexer die Welt, desto komplexer muss Organisation sein, um den Problemstellungen gerecht werden zu können. Was als einfaches Mittel gedacht war, wird selber so komplex und unbeherrschbar wie die Welt. Zur Auflösung dieses Dilemmas soll Führung einen entscheidenden Teil beitragen.

Von den Philosophen der griechischen Antike bis in die Gegenwart wurde und wird über die Frage nachgedacht, wie man richtig führt. Zurzeit genießt das Konzept „Emotionale Führung“ beachtliche Aufmerksamkeit in der (populären) Managementliteratur, in Personalentwicklungs-Abteilungen und in der einschlägigen Trainings- und Seminarlandschaft. Die These der prominentesten Autoren in diesem Gebiet, Goleman, Boyatzis und McKee (2010), lautet zusammengefasst: Die grundlegende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, in ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positive Gefühle zu wecken, um das Beste in den Menschen hervorzubringen. Ein Verdienst der Autoren ist es sicherlich, zu betonen, dass die Hauptaufgabe einer Führungskraft nicht, oder nicht nur „technischer“ Natur ist. Diese Feststellung ist auch im 21. Jahrhundert noch keine Selbstverständlichkeit. Im Gegenteil: In nicht wenigen Organisationen und deren Führungsetagen, aber auch in Trainergehirnen, spukt immer noch die Idee, Individuen, Teams, Abteilungen und ganze Organisationen seien „triviale Maschinen“ (Heinz von Foerster, 1993, S. 245 ff.) und Menschenführung lediglich die richtige Anwendung einer endlichen Anzahl von „Techniken“.

„Emotionale Führung“ soll also richten, was weder intelligente Organisationsstrukturen, charismatische Leader, verschiedenste Führungsstile, IT-Tools und andere vielversprechende Wege geschafft haben: Sie soll jene Komplexität reduzieren, die die Organisation zur Beherrschung der Ungewissheit aufbaut, um die selbe Organisation wieder überschau- und beherrschbar zu machen.

„Emotionale Führung“ – Konzept und Kritik

So wünschenswert es ist, dass sich der Begriff von Führung auf ein praktikables Paradigma hin verändert, Voraussetzungen, Konzept und Schlussfolgerungen der genannten Autoren von „Emotionale Führung“ greifen nicht. Eine Passage aus „Emotionale Intelligenz“ bzw. nachfolgende Gedanken sollen dies verdeutlichen.

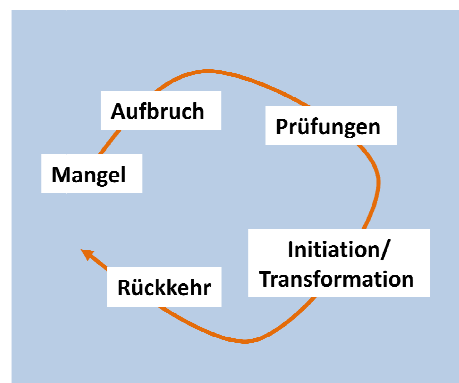
„Schon immer hatten Anführer – ob es nun Stammeshäuptlinge oder Schamanen waren – ihren übergeordneten Platz in der Gruppe, weil ihre Führung emotional überzeugend war...Im Prinzip hat sich bis heute nichts geändert...: Es gehört zu den grundlegenden Aufgaben einer Führungskraft, die kollektiven Emotionen in eine positive Richtung zu lenken und den Smog zu beseitigen, der durch negative Emotionen entsteht. (Goleman, Boyatzis, McKee im Kapitel „Das Wesen emotional intelligenter Führung – Die emotionale Dimension“ S. 21)

Erstens unternehmen die Autoren keinen ernsthaften Versuch, den Begriff Emotionen zu operationalisieren. Sie postulieren bestimmte Effekte, bleiben allerdings die Antwort schuldig, welche Prozesse dahinter liegen, wie diese Effekte ermöglicht werden und wie sie gesteuert, verändert bzw. aufrecht erhalten werden können.

Zweitens betonen Goleman et al. einseitig „positive“ Effekte so genannter „positiver Emotionen“ und betrachten „negative“ Emotionen als ausschliesslich „negativ“. Was das spezifisch „Negative“ an den betreffenden Emotionen ist, wird nicht ausgeführt. Dass diese Seite der Medaille jedoch beseitigt gehört, wird ebenso oft wie energisch wiederholt. Das „Positiv/Negativ-Schema“ der Autoren vernachlässigt gut gesicherte Erkenntnisse, dass sich Emotionen in bestimmten Abfolgen konstituieren und als zyklisches Geschehen kaum „positiv“ oder „negativ“ sein können. Nicht wenige Autoren stellen Erkenntnisse bzw. Überlegungen zur Verfügung, welche die Natur der Emotionen als Entwicklungsgeschehen - und umgekehrt – darstellen. Nachfolgend seien drei Modelle stellvertretend für andere skizziert.

J. Campbell: Die Heldenreise

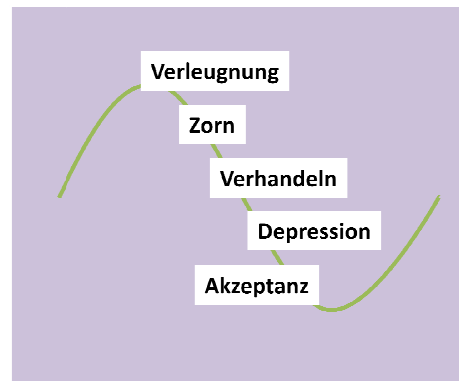
Campbell (1999) weist in seinem 1949 erstmals erschienenen Werk „The Hero with a thousand faces“ nach, dass bestimmte Grundsituationen und archetypische Figuren in Mythen und Geschichten aus aller Welt auf der Allgemeingültigkeit bestimmter psychologischer Grundsituationen beruhen: Der Mensch durchlebt verschiedene Phasen, deren Bewältigung die ureigenste Entwicklungsaufgabe des Menschen ist und welche durch psychologische Transformation geleistet wird – oder scheitert. Die Phasen heissen: Erfahrung eines Mangels – Aufbruch – Prüfungen – Initiation und Transformation – Rückkehr. Im Verlauf der Reise führen die Emotionen die Protagonisten zu förderlichen oder aber verführen zu hinderlichen Verhaltensweisen. Kern der Heldenreise ist die Entwicklung eines reifen Umgangs mit den eigenen Emotionen und die daraus erwachsen(d)e Verhaltenssicherheit (Reife).



J. Campbell (1999): Die Heldenreise

E. Kübler-Ross: Sterbephasen

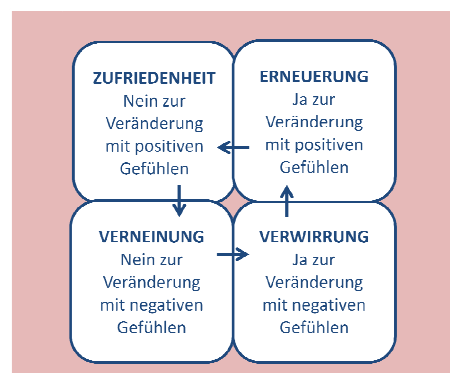
Kübler-Ross (2001) arbeitet aus der direkten Erfahrung mit über 200 sterbenden Patienten fünf Phasen heraus. Sie beschreibt unbewusste Strategien unter dem Eindruck des Zwangs zum Abschied vom Leben: Verleugnung – Zorn – Verhandeln – Depression – Akzeptanz. Das Modell gab zunächst vor allem Ärzten, Pflegekräften und Seelsorgern, später einem breiten Publikum wichtige Impulse zu einem bewussten Umgang mit tiefgreifenden Veränderungen und den begleitenden Emotionen. Über die ursprünglich untersuchte – zugegeben sehr existenzielle – Situation hinaus ist die zentrale Botschaft dieses Modells, sich mit den eigenen Gefühlen, Motiven und Lebensfragen zu beschäftigen, um „Veränderung als Entwicklung“ wirklich nutzen bzw. wirksam begleiten zu können.



E. Kübler-Ross (2001): Sterbephasen

C. Janssen: „Four Rooms of Change“

Die Theorie des schwedischen Sozialpsychologen Janssen (2010) beschreibt Veränderung als eine Reise durch vier psychologische „Räume“: Zufriedenheit – Verleugnung – Verwirrung – Erneuerung. Veränderung überrascht uns im ersten Raum, der Zufriedenheit, im gewohnten Zustand unserer täglichen Routine. Stört diese Veränderung die Routine nachhaltig, versuchen Verleugnung bzw. Widerstand des zweiten Raums zunächst, die Stabilität zurück zu gewinnen bzw. die Veränderung nicht eintreten zu lassen. Ist Widerstand zwecklos, betreten wir zwangsläufig den dritten Raum und erleben „Verwirrung“ und mitunter auch kritische Momente: Die Veränderung lässt sich nicht länger leugnen, die Rückkehr zum täglichen Trott ist unmöglich, ein klares Bild jedoch, was die Veränderung (mit uns) anstellt, gibt es noch nicht. Das Aufgeben des Gewohnten zugunsten des notwendigen Neuen ist der Wendepunkt, der uns in den vierten Raum der „Erneuerung“ führt. Hier werden neue Möglichkeiten und Wege sichtbar, ist echte Innovation wieder möglich und entsteht die notwendige Energie für die Umsetzung neuer Lösungen. Janssens Modell sensibilisiert für die notwendigen Emotionen in der Veränderung und die Entwicklung eines integrierenden Denkens im Sinne des „Sowohl-als-auch“, statt des oft blockierenden „Entweder-Oder“.



C. Janssen (2010): Four Rooms of Change

Ein dritter Punkt der Kritik an der Arbeit von Goleman et al. betrifft den eigenschaftsorientierten Führungsbegriff der Autoren. Unter Eigenschaftstheorie wird die Vorstellung verstanden, dass Führungskräfte aufgrund gewisser persönlicher Eigenschaften erfolgreicher in ihren Systemen operieren als Führungskräfte ohne diese Eigenschaften. Obwohl die festgestellten Effekte schwach sind und alternative Erklärungsmodelle existieren (Interaktion bzw. Organisation), beweist die aus dem 19. Jahrhundert stammende Idee des „Great Man“ immer noch erstaunliche Robustheit in der Praxis der Selektion, Entwicklung und Führung von Personal. Das lässt sich am ehesten mit der – für die meisten europäischen Kulturen ungewohnten - zentralen Stellung des Individuums im US-amerikanischen Managementdenken erklären. Natürlich haben Personen einen Einfluss darauf, wie gearbeitet wird und machen einen Unterschied. Aber die eingangs erwähnte ergebnislose Suche nach Führungseigenschaften sollte Grund genug sein, auch „Emotionale Intelligenz“ nicht am Charakter der Führungskraft festzumachen.

Ein vierter Kritikpunkt ist der im Grunde hierarchisch-patriarchale Führungsbegriff der Autoren, der sich in Aussagen wie folgender zeigt:

„Einfach gesagt hat der Anführer jeder Gruppe die Macht, die Emotionen der anderen zu lenken. Wenn er die Emotionen seiner Mitarbeiter in eine positive Richtung lenkt und ihre Begeisterung für die Arbeit weckt, werden sie bessere Leistungen erbringen. Wenn er die Emotionen in eine negative Richtung lenkt und Wut oder Angst auslöst, werden die Leistungen sich verschlechtern. Und damit kommen wir zu einem anderen wichtigen Aspekt emotional intelligenter Führung: Ihre Auswirkungen beschränken sich nicht darauf, dass eine Arbeit zufrieden stellend erledigt wird. Die Mitglieder einer Gruppe suchen auch eine unterstützende emotionale Bindung zu ihrem Anführer – Empathie“ (Goleman et al., S. 22)

Kritik in diesem Punkt soll nicht heißen, dass Einfluss und Macht illegitim sind, um Sachen und Menschen zu bewegen und Ziele zu erreichen. Die „Macht“ jedoch, irgendetwas zu lenken, geht nicht vom „heroischen“ Manager aus, wie sich Goleman et al. sich diesen denken. Am allerwenigsten jene, Emotionen von Mitarbeitenden in die eine oder andere Richtung zu lenken. Krainz (1994) bringt diese – nicht nur in den USA verbreitete – Kontrollillusion im Management auf folgenden Nenner:

„Die Wirkung von „Führung“ ist heute in einem solchen Ausmass zustimmungsabhängig geworden, dass ein individueller Wille einer hierarchisch auch noch so hoch angesiedelten Person letztlich hilflos aussieht. Ein traditionelles Verständnis von Steuerung erscheint heute als ein nahezu infantil anmutendes, antiquiertes „Wunscherfüllungsparadigma“, von dem sich viele Führungskräfte zumindest in ihren verbalen Deklarationen schon verabschiedet haben“ (S. 207).

Der Preis des Verzichts auf eine Phantasie des direkten Zusammenhangs von Input und Output in der Führung ist tatsächlich ein höherer Aufwand oder sogar Stress durch Unsicherheit und Unbestimmtheit. Statt aber mit unreflektierter Re-Hierarchisierung oder einem postmodernen „anything goes“ zu reagieren, kann die Führungskraft sich eines anderen Instruments bedienen, der Kommunikation:

„Der Vorgesetzte wird sich stärker auf Kommunikation einlassen müssen. Das Problem liegt jedoch nicht in Fragen des „Tons“ oder des Führungs“stils“. Eher geht es um eine Entsprechung der persönlichen Kompetenz mit den Anforderungen der Stelle. Diese Anforderungen scheinen sich in Richtung auf eine allgemeine Kompetenz für Situationsmanagement zu verschieben...“ (Luhmann, 2006, S. 324).

Was heisst in diesem Fall „Kommunikation“? Und wie soll sie der Führungskraft erlauben, dem „Steuerungsdilemma“ zu entkommen, beeinflussen zu müssen, was sich nicht (so einfach) beeinflussen lässt? Die Antwort liegt in einem Führungshandeln, die das Paradoxon nicht ausblendet (wie Hierarchie), sondern das Arbeiten im Paradoxon erleichtert.

Gruppenfunktionen

Zunächst einmal gilt es, das Augenmerk von Führungseigenschaften, -stilen oder -techniken auf die Frage zu lenken, was erfolgreiche Arbeit im Team ausmacht. Und was gewährleistet sein muss, damit Teamarbeit sowohl befriedigend als auch effektiv wird. Löst man das Geschehen in Arbeitsgruppen in Funktionen auf, lässt es sich in vier Gruppenfunktionen (Schwarz, 1987) zerlegen, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

a) Zielorientierte Funktionen:

Das sind Funktionen, die unmittelbar plausibel erscheinen: Ziele definieren, Methoden festlegen, Arbeitsteilung organisieren, Informationen geben und suchen, Meinungen äussern, Initiative ergreifen, zusammenfassen, kontrollieren etc.

b) Gruppenerhaltende Funktionen:

Dazu gehört: Gefühle ausdrücken, ermutigen, niemanden übersehen, vermitteln, zuhören und verstehen, Regeln festlegen/einhalten, Spannungen ausgleichen, Eigeninteressen dem Ganzen unterordnen etc. Diese Funktionen haben einen wichtigen Einfluss auf das „Betriebsklima“:

c) Individuelle Funktionen:

Sie stehen im Dienst von Sicherheit bzw. Angstabbau und sind nur scheinbar nicht wichtig für die Gruppe als Ganze: Selbstdarstellung, Herumblödeln, zwanghafte Konkurrenz, prinzipielle Opposition, Privatleben ausbreiten, gespielte Indifferenz etc.

d) Analytische Funktionen:

Zu diesen gehören: Ist-Soll vergleichen, nach Motiven von inhaltlichen Beiträgen fragen, Zusammensetzung der Gruppe überprüfen, Angemessenheit des Vorgehens überprüfen, fehlende Gruppenfunktionen (s.o.) feststellen, sie vorübergehend wahrnehmen und ihre Wahrnehmung anregen. Analytische Funktionen sind für die Führung – nicht nur von Gruppen – unerlässlich. Weit verbreitet sind zwei Arten von Führungskräften: Leistungs- und Einflussführer, die sich an den zielorientierten Funktionen orientieren, und Beliebtheits- bzw. Vertrauensführer, die im Sinne der Gruppenerhaltung starke Aktivitäten für ein gutes Gruppenklima entwickeln. Leistungsführer geraten dabei fast unweigerlich in Konkurrenz mit den ehrgeizigeren Teammitgliedern, also jenen, die keinen Chef bräuchten, der ihnen sagt, was für lohnenswerte Ziele es „da draussen“ gibt. Beliebtheitsführer hingegen geraten schnell mit den beziehungsorientierten Mitarbeitenden aneinander im Ringen um den wichtigeren Beitrag an „Wohlfühlfaktor“ und Vertrauen im Team.

Statt in der einen oder anderen Weise Energie zu verlieren, tun Führungskräfte besser daran, sich vor allem um die analytischen Funktionen zu kümmern. Denn erst über die Analyse zeigt sich überhaupt, wie es um die Ausgestaltung der notwendigen Gruppenfunktionen steht. Das Nachdenken über sich selbst, die Durchführung von Lagebesprechungen, die Organisation von Reflexion und Feedback ist das wichtigste Steuerungsmittel und Managementinstrument, über welches Führungskräfte verfügen. Hier kommt das Element der „emotionalen“ Führung erst richtig ins Spiel.

Spannungsbögen und Reflexionsschleifen

Die kaum zu überschätzende Relevanz von Reflexion und Feedback ist erklärbar durch das Paradoxon einer doppelten Aufgabe von Führung: Führung muss einerseits für notwendige Planung, Berechenbarkeit, Leistungsfähigkeit und damit Sicherheit sorgen. Andererseits muss sie Veränderung, Dynamik, kalkulierte Unsicherheit und notwendige Irritation bereitstellen, um das System mit jener Spannung zu versorgen, die die Aufgabe benötigt. Führung ist also Steuerung über den Spannungsbogen von Zufuhr und Irritation von Sicherheit. Aufgrund der vielen möglichen Effekte sowohl von Stabilität als auch von Unsicherheit auf die Emotionen der beteiligten Menschen ist der Einbau eines Mechanismus ratsam, der den Zustand des Systems diagnostiziert und reguliert: Reflexion und Feedback. Es lohnt, die Bedingungen zu untersuchen, unter denen Reflexion und Feedback ihren Dienst erfüllen.

Eine erste Voraussetzung für effektive Reflexion und Feedback ist die Einführung und Pflege einer Struktur, wie sie im nachfolgend skizziert wird.

1. *Situation*: Tägliches Arbeiten, Handeln, Leisten, Ziele verfolgen als Ausgangslage
2. *Beobachtung organisieren*: Wie operiert das Team, was läuft gut, was läuft weniger gut? Wie steht es um die Zielerreichung? Wie geht es dem Team, wie den Einzelnen? Einseitige Sach- und Zielorientierung kann blind machen gegenüber der Situation des Teams
3. *Feedback, Mitteilung der Beobachtungen organisieren*. Feedback wirkt zuweilen sehr irritierend, weil Selbstbilder auf Fremdbilder treffen, was nicht immer angenehm ist und oft konflikthanfälliger. Genau hier kann die Kenntnis emotionaler Dynamik helfen, die Begleiterscheinungen wie Verleugnung, Ärger, Aggression, Verwirrung, Trauer etc. zu antizipieren, für den angemessenen Grad der Irritation zu sorgen und handlungsfähig zu bleiben, gerade wenn Emotionen heftig auftreten. Zu den Aufgaben der Führungskraft gehört es, durch das eigene Beispiel von professioneller Offenheit die Teammitglieder zu „echten“ Rückmeldungen zum Teamgeschehen zu animieren. Feedbacks ausschliesslich auf der „Sach- bzw. Zielebene“ bzw. fehlende Rückmeldungen zur emotionalen Verfasstheit („Beziehungs- bzw. Gruppenorientierung“) des Teams können auf eine Fluchttendenz hinweisen. Eine der wichtigsten Aufgaben im Rahmen „emotionaler“ Führung ist, die Bedeutung der Gefühle für eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht nur zu predigen, sondern im Kontakt mit den eigenen Gefühlen zu stehen und es darum auch zu wagen, ein Fehlen von Gefühlen offen anzusprechen. Wenn es die Qualität der Arbeit erfordert, sind Gefühle nicht ein „nice to have“, sondern ein kritischer Erfolgsfaktor. Hier muss die Führungskraft hartnäckig, vielleicht sogar „unbequem“ agieren und darauf bestehen, dass „sogar“ über Gefühle gesprochen wird, wenn es die Aufgaben erfordern (Die Führungskraft als Herr/Herrin der Irritation).
4. *Gemeinsame Interpretation*: Das Mitgeteilte muss diskutiert und verarbeitet werden. Insbesondere hier ist die Führungskraft gefordert, angemessene zeitliche und räumliche Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich das Team einen „Reim“ auf die verschiedenen Bilder der Lage machen kann. Und ganz besonders übernimmt die Führungskraft hier analytische Funktionen, darunter den permanenten Ist-Soll-Abgleich: Hat die Gruppe die entscheidenden Themen „auf dem Tisch“, läuft die Diskussion entlang der wirklich relevanten Punkte, zusammengefasst: werden die Gruppenfunktionen übernommen? Fehlende Funktionen übernimmt die Führungskraft kurzzeitig und/oder sorgt dafür, dass sie von Exponenten der Gruppe übernommen werden, um den Blick wieder frei zu haben für die analytische Perspektive auf das Geschehen.

5. *Konsequenzen*: Auf der Basis der gemeinsamen Interpretation erfolgt die Bestimmung der sinnvollen Konsequenzen, deren Umsetzung zu einer neuen, in Teilen vielleicht veränderten „Situation“ der Gruppe führt.

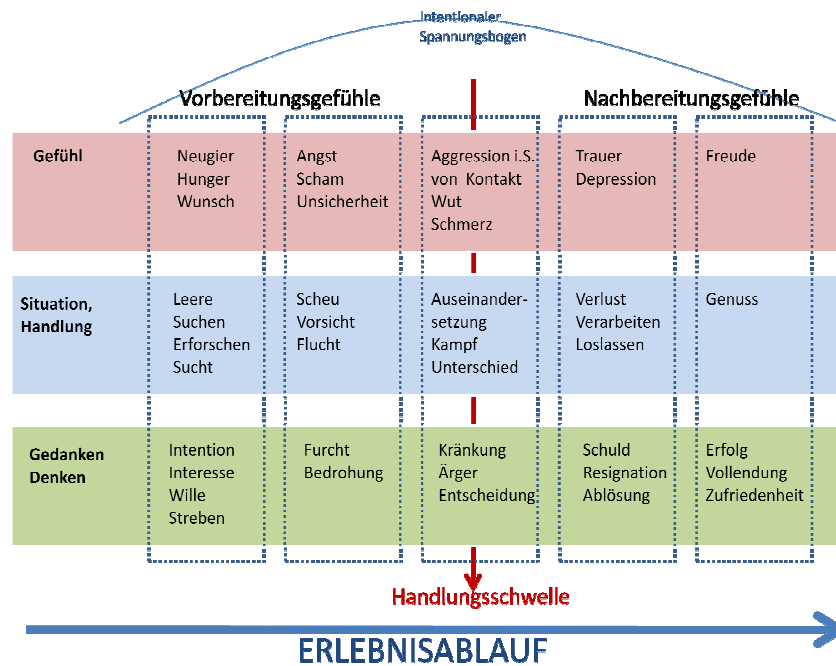
Diese Struktur ist ein sinnvolles Gegengewicht zur erforderlichen Spannung, wie sie typischerweise durch Ist-Soll-Vergleiche und andere Feedbacks aufgebaut wird. Sie ermöglicht den Austausch und damit den Spannungsaufbau erst richtig und versichert gleichzeitig die Beteiligten, dass der Spannungsbogen dem Zweck der Weiterentwicklung des Systems dient (z.B. Konflikte lösen, Pannen ausmerzen, Informationen einholen, gemeinsame Problemsicht erarbeiten, Mitgestalten, Akzeptanz erreichen, Veränderungen initiieren, etc.). Besteht diese Orientierung bzw. das Vertrauen in die Struktur nicht, setzen schnell die bekannten Strategien und Manöver von Flucht, Vermeidung, Kampf etc. ein, was Reflexion natürlich verunmöglicht.

Grundgefühlskaskade

Eine zweite Voraussetzung für effektive Reflexion ist eine brauchbare – das heisst eine möglichst nachvollziehbare – Vorstellung von emotionalen Prozessen. Hier kann die Arbeit von Machleidt, Gutjahr und Mügge (1989) zum Thema „Grundgefühle“ hilfreich sein, deren Untersuchungen auf klaren Zusammenhängen zwischen emotionalen Vorgängen und der Spontanaktivität im EEG basieren.¹ Die Autoren fanden in der verwirrenden Vielfalt von Gefühlen eindeutige physiologische Muster und postulieren fünf Grundgefühle in fester Abfolge: Neugier – Angst – Aggression/Schmerz – Trauer – Freude. Die Autoren gehen davon aus, dass diese „Grundgefühlskaskade“ Erleben, Verhalten und Kognition und damit alle bewusst-unbewussten Erlebensvorgänge „bewegt“ (Emotion von lat. movere: bewegen). Ein vollständiger Erlebnisablauf lässt sich in drei Abschnitte gliedern:

a) Initialgefühle: Am Anfang stehen Initialgefühle wie Interesse, Neugier, Wünschen, Wollen, Erlebnis-Hunger. Bei der Annäherung an kommende Handlungen treten normalpsychologische Angstgefühle auf. b) Die Handlungsschwelle wird durch „aggressive“ Handlungsgefühle wie Schmerz, Ärger, Wut markiert. c) Nach der Handlung liegen Ablösungsgefühle, die zu den Trauergefühlen gehören. Der Erlebnisablauf wird durch Erfüllungsgefühle (Befriedigung, Erfolg, Freude, Lust) abgeschlossen. Angst und Trauer lassen sich als vor- und nachbereitende Gefühle verstehen. Als störend werden die Grundgefühle dann empfunden, wenn sie in einer zu grossen Intensität bzw. über einen zu langen Zeitraum erlebt werden.

¹ Die Verdichtung in einem Modell ist nie eine unproblematische Sache und gleicht im vorliegenden Fall der Reduktion eines Films zu einem Foto. Trotz aller Verkürzung aber lassen sich emotionale Prozesse wahrscheinlich besser verstehen und handhaben als gänzlich ohne Begriffe und Kriterien für deren Beobachtung.



Erlebnisfolge der Grundgefühle nach Machleidt et al.

Das Modell der Grundgefühle verdeutlicht einerseits, dass das Erleben kein willkürliches Geschehen ist, sondern Muster und Regelmässigkeiten aufweist. Andererseits erlaubt das Modell eine Betrachtung der emotionalen Episoden als Bausteine des individuellen Erlebens und zwischenmenschlichen Verhaltens. Diese „Aussensicht“ kann für die Führungskraft wertvoll sein, um einerseits mehr über sich zu erfahren: Was fühle ich, was denke ich, was tue ich? Über diese Klärung kann sich die Führungskraft eine gesunde Distanz zur eigenen „Betroffenheit“ schaffen, um den Blick für die Standpunkte anderer Beteiligten und jene des Teams bzw. für den Ablauf der Prozesse offen zu haben.

Im Rahmen der permanenten Steuerung und Nachsteuerung von Arbeitsprozessen im Team kann eine Beschäftigung mit der Grundgefühlskaskade Orientierung schaffen, aufgrund welcher Gefühle, Situationsbeschreibungen und Gedanken welche Führungsimpulse angemessen sein könnten (s. Tabelle 1)

Gefühl	Neugier	Angst Unsicherheit	Kampf	Trauer	Freude
Situation	Neue Technologie	Flucht	Aggression, Kontakt	Loslassen	Aufbruch- stimmung
Gedanken	Das ist interessant	Dazu sind wir nicht gut genug	Wenn wir das nicht können, wer denn sonst...	Wir waren ziemlich mutlos zuerst	Wir werden erfolgreich sein
Mögliche Führungs- impulse	Team aufmerksam machen Richtung geben Ermutigen Zukunftsbilder zeichnen	Nachfragen Verstehen Nicht nachgeben Dem Druck standhalten	Bestärken Sparring anbieten Vertrauen schenken	Beobachten Mitfühlen Verstehen	Wertschätzen Freude zeigen

Tabelle 1: Gefühlskaskaden-Protokoll im Hinblick auf die Einführung einer neuen Technologie

Emotionale Führung als Organisationseigenschaft

„Emotionale Führung“ basiert, wie gezeigt, sehr stark auf einer gelingenden Wechselwirkung von Team und Führungskraft in vielerlei Belangen, von denen einige hier dargestellt wurden. Einen fast noch grösseren Effekt auf gelingende Führung aber hat die Organisation, indem sie „Emotionale Führung“ ermöglicht weil sie dafür sorgt, dass...

- die Personalauswahl, die Zielvorgaben sowie Kommunikations- und Entscheidungswege an den Aufgaben orientiert sind
- Reflexion kein Schimpfwort ist, wenn es um die Steuerung von nicht-trivialen Zusammenhängen geht
- die Führungskraft an der Erreichung der Organisationsziele, der Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen „auf Augenhöhe“ und produktiver Teamarbeit gleichermaßen gemessen wird
- Vorgesetzte gezielt und regelmässig Rückmeldungen zur Führungsarbeit von Mitarbeitenden erhalten bzw. dafür sorgen dürfen, dass sie dieses erhalten
- Mitarbeitende wie Vorgesetzte auch ihre Chefs, Kolleginnen und Kollegen, Kunden etc. für Rückmeldungen zum Kommunikationsverhalten beziehen
- den Aufgaben angemessene, nicht-triviale Lernangebote zur Verfügung stehen

Der letzte Punkt in der Aufzählung verdient besondere Beachtung, wenn es um Personalentwicklung geht: Für die Schulung der Beobachtungsfähigkeit bzw. Sensibilität in Teamprozessen und für direkte Erfahrungen von Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung sozialer Prozesse bietet ein professionell und verantwortungsvoll betriebenes Gruppendynamisches Training aussergewöhnlich nachhaltige Lernchancen. Ebenfalls zu empfehlen sind Trainings zweiter Ordnung, welche entscheidend über die Ebene der Kognition bzw. direktive Methoden hinaus gehen: Strukturiertes und/oder prozessorientiertes Lernen macht die Inhalte direkt erfahrbar und verankert diese über die fundierte Analyse und Integration in der Persönlichkeit bzw. im Verhalten der Teilnehmenden (zu den genannten Lernmethoden s. Warhanek, 2005, S. 115ff.).

Literatur

Foerster von, H. (1993). Wissen und Gewissen. Frankfurt: Suhrkamp

Campbell, J. (1999). Der Heros in tausend Gestalten. Frankfurt: Insel

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2010). Emotionale Führung. Berlin: Ullstein.

Krainz, E. (1994). Steuern von Gruppen. In B. Voss (Hg.) Kommunikations- und Verhaltenstrainings. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie (S. 206 – 220).

Kübler-Ross, E. (2001): Interviews mit Sterbenden. München: Droemer Knauer

Luhmann, N. (2006). Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS

Machleidt, W., Gutjahr, L., Mügge, A. (1989). Grundgefühle. Phänomenologie, Psychodynamik, EEG-Spektralanalytik. Berlin: Springer.

Janssen, C. (2010): Unveröffentlichtes Manuskript. <http://www.claesjanssen.com/books/the-four-rooms-of-change/index.shtml>

Schwarz, G. (1987). Die Heilige Ordnung der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Warhanek, Chr. (2005). Management Trainings. Den Nutzen steigern durch Professionalität und Organisationsbezug. Wiesbaden: Gabler.