

Feel the Change!

KLAUS DOPPLER
BERT VOIGT

Wie
erfolgreiche
Change
Manager
Emotionen
steuern

campus

Feel the Change!



Buch und E-Book in einem - Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** www.campus.de/ebookinside
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus

»TICKET TO READ« – IHR CODE:
3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF)
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail

Klaus Doppler ist Psychologe und Organisationsberater. Er ist der führende Experte auf dem Gebiet des Change Managements und Autor des Standardwerks zum Thema.

Bert Voigt studierte Soziologie und Psychologie. Heute unterstützt er Unternehmen in Entwicklungsvorhaben und berät Manager bei Konflikten und herausfordernden Veränderungsmaßnahmen.

Klaus Doppler, Bert Voigt

Feel the Change!

Wie erfolgreiche Change Manager
Emotionen steuern

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50920-4 Print
ISBN 978-3-593-43927-3 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43948-8 E-Book (EPUB)

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2012 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Sabon LT und der Titillium

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	7
Vorwort zur 2. Auflage	11

Teil I

Die Macht der Gefühle

Kapitel 1: Urkraft Emotionen	15
Kapitel 2: Von der emotionalen Intelligenz zur sozialen Kompetenz	21
Kapitel 3: Gute und schlechte Gefühle	26
Kapitel 4: Strukturen im Unternehmen – emotionale Anreize und Effekte	44
Kapitel 5: Führung – spezielle Situationen, Rollen und emotionale Herausforderungen	68
Kapitel 6: Kommunikation und Wahrnehmung – zwei emotional gesteuerte Basisprozesse	83

Teil II

Aus der Praxis für die Praxis – Beispiele, Konzepte, Werkzeuge

Kapitel 1: Feel the Change! – Ein Masterplan für Sozialarchitektur	113
Kapitel 2: Organisationsdiagnose – Design for Change und Anstoß zu Veränderungen	137
Kapitel 3: Anfangssituationen	148
Kapitel 4: Energien erschließen	156
Kapitel 5: Persönliches Navigationssystem – mentale Modelle, Grundwerte und innere Anker	162

Kapitel 6: Emotionales Konfliktmuster	165
Kapitel 7: Mein emotionales Antriebssystem	179
Kapitel 8: Umgang mit Macht und Mächtigen	186
Kapitel 9: Der Konfliktmanager als Ringrichter und Vermittler . . .	195
Kapitel 10: Führung – auf die Wirkung kommt es an!	202
Kapitel 11: Analyse der Kraftfelder – Antrieb und Widerstand	209
Kapitel 12: Emotion-Gate oder: Drum prüfe, wer sich ewig bindet	219
Kapitel 13: Die Change-Story	226
Kapitel 14: Die Energie im Projekt	233
Kapitel 15: Change Manager und die Gefühle – eine Checkliste . . .	238

Teil III

Emotionen und die digitale Logik oder: Technikfolgenabschätzung

Kapitel 1: Die neue Welt der Digitalisierung und die Emotionen . . .	243
Kapitel 2: Wo bleibt die Ethik in der Monetik?	260
Kapitel 3: Change Management in Zeiten der Digitalisierung	268
Literatur zur Vertiefung	285
Register	286

Vorwort

Zum Thema Management ist wahrlich viel geschrieben worden, zu allen möglichen Aspekten wie zum Beispiel Personalführung, Kooperation, Strategie, Steuerung von Projekten, Selbstmanagement und so weiter. Auch wir selbst haben zusammen, allein oder mit Koautoren eine Reihe von Beiträgen geleistet, in den letzten Jahren speziell zum Thema Change Management. Warum jetzt noch dieses Buch?

Wir sind beide Praktiker. Wir begleiten herausfordernde Change-Projekte in Unternehmen völlig unterschiedlicher Couleur, wir trainieren und coachen Manager, die solche Prozesse verantworten und gestalten, sowie Berater, die diese begleiten. Bei dieser Arbeit hat uns schon immer beschäftigt, wie es gelingen kann, strategische Konzepte in konkretes Handeln umzusetzen. Viele Projekte und Konzepte scheitern erfahrungsgemäß nicht, weil die inhaltliche Ausrichtung nicht passgenau wäre. Sie scheitern an den Menschen, die das eins zu eins umsetzen sollen, und letztlich daran, wie die Umsetzung gesteuert wird. Als Gruppendynamiker und Psychologen war uns auch schon immer klar, dass genau diese psychologischen und gruppendynamischen Aspekte zu wenig berücksichtigt werden. Wie das konkret geschehen könnte, haben wir unter anderem in dem Buch *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen* in vielen Beispielen und methodischen Anregungen beschrieben. Trotzdem, wir spüren in der praktischen Beratung und Begleitung solcher Prozesse immer wieder, wie schwer es doch vielen fällt, sich konsequent an diese Empfehlungen zu halten. Diese Beobachtung hat uns schon länger dazu gebracht, intensiver darüber nachzudenken, was die Gründe für dieses zögerliche Verhalten sein könnten. Mittlerweile sind wir zur Erkenntnis gekommen, dass es nicht daran liegt, dass man nicht wüsste, was konkret zu tun wäre. Deshalb haben

wir uns auch entschieden, nicht nochmals ein Buch darüber zu schreiben, was eigentlich zu tun wäre. Die Ursache liegt unseres Erachtens an einer tieferen Stelle. Wir haben zwar in unseren Publikationen sehr bewusst und gezielt die gruppendynamischen und damit immer auch emotionalen Prozesse beschrieben, die bei Veränderungsprozessen ablaufen, und in welcher Weise sie im Vorgehen zu berücksichtigen sind. Aber wir haben dabei eines unterschätzt: Emotionen sind bei allen Beteiligten im Spiel. Nicht nur bei den Mitarbeitern, die von der Umsetzung betroffen sind, sondern maßgeblich auch bei denen, die solche Projekte und Prozesse konzipieren und verantworten.

Nicht wenige Manager und Berater erwecken den Eindruck, sich ausschließlich sachorientiert zu verhalten und sich nicht von persönlichen Emotionen beeinflussen zu lassen. In aller Regel verhalten sie sich damit auch konform zu den Erwartungen, die an sie gerichtet sind. Sie wissen allerdings, dass bei den Betroffenen viele Emotionen im Spiel sind und versuchen, diese so zu kanalisieren, dass die sachlich angestrebte Veränderung gelingt. Und exakt hier passiert der Kurzschluss. Auch Manager und Berater sind hoch emotional gesteuert. Solange sie allerdings die eigenen Emotionen nicht zulassen, sie unterdrücken und nicht bereit sind beziehungsweise sich nicht erlauben, diese genauer anzuschauen, können sie die Emotionen der anderen gar nicht wirklich verstehen, infolgedessen auch nicht berücksichtigen oder beeinflussen. Damit meinen wir keineswegs, dass Manager, statt sachorientiert zu steuern, nun ausschließlich ihren Gefühlen folgen sollen. Aber je besser jemand versteht, seine eigene Gefühlswelt zu erkunden, und erkennt, wie stark seine Gefühle und Empfindungen seine angeblich so objektive Sicht der Dinge und sein Verhalten beeinflussen, umso besser kann er auch die Emotionen der anderen erkennen, verstehen und gegebenenfalls beeinflussen. Wer diese emotionale Welt bei sich selbst verdrängt, eventuell aus dem Verständnis seiner Rolle als Manager oder Berater heraus sogar glaubt, verdrängen zu müssen, kann nicht in der Lage sein, in emotional schwierigen Zeiten andere erfolgreich zu führen oder bei Veränderungen kompetent zu begleiten. Er kann es nicht, »weil nicht sein kann, was nicht sein darf«. Denn würde er sich nämlich ernsthaft mit den Emotionen anderer auseinandersetzen, könnte er kaum vermeiden, dass seine eigenen Emotionen sich einen Weg nach oben bahnen. Was aber nun tun, um die Ursachen für den oben geschilderten Kurzschluss zu beheben?

Wir möchten in diesem Buch in erster Linie folgende Thesen genauer begründen:

- Jeglicher Antrieb speist sich aus dem Energiepotenzial der Emotionen;
- ohne emotionale Energie keine Entwicklung, keine Veränderung;
- Change Manager und Berater können das energetische Potenzial bei den Betroffenen nur so weit erschließen, wie sie Zugang zu ihren eigenen Emotionen haben;
- die innere Reife, die eigenen emotionalen Welten zu akzeptieren, ist die unbedingte Voraussetzung, Emotionen so zu steuern, dass sie nicht als unerwünschte und deshalb zu unterdrückende Störfaktoren gesehen werden, sondern als willkommene Energiefelder.

Wir bleiben allerdings nicht bei theoretischen Erörterungen. Wir legen den Schwerpunkt unserer Ausführungen darauf, wie es gelingen kann, die Erkenntnisse in konkretes Handeln als Betroffener, als Manager oder als Berater umzusetzen.

Wir werden bei unserer Darstellung das Geschehen in Veränderungsprozessen immer wieder vertieft aus den folgenden drei unterschiedlichen Dimensionen beziehungsweise Perspektiven anschauen:

- Was passiert emotional bei denen, die von der geplanten Veränderung betroffen sind?
- Welche Emotionen sind bei denen im Spiel, die Veränderungen veranlassen, begleiten und verantworten (sollen)?
- Wie können diese beiden Welten offener betrachtet und so gestaltet werden, dass beide Seiten das vorhandene Energiepotenzial voll erschließen und optimal nutzen können?

Der ärztliche Auftrag besteht darin, bestmöglich zur Gesundung der Patienten beizutragen. Die Kompetenz eines Arztes besteht darin, auf der Basis einer fachkundigen Anamnese und entsprechenden Untersuchungen seine Diagnose zu erstellen und daraus passende Therapieempfehlungen abzuleiten. Ein Arzt wird sich in aller Regel freuen, wenn sein Patient gesundet, wird aber im Endeffekt nicht daran gemessen. Unter Druck käme er nur, wenn ihm ärztliche Kunstfehler nachgewiesen werden könnten.

Im Gegensatz dazu werden Manager immer auch am Ergebnis gemessen. Damit stehen sie unter einem deutlich höheren Druck. Und es ist durchaus nachvollziehbar, dass sich dieser Druck auf ihr Vorgehen aus-

wirken kann. Und insofern ist es auch verständlich, wenn Manager in Drucksituationen zu Handlungsstrategien Zuflucht nehmen, bei denen sie sicheren Boden unter den Füßen zu haben glauben. Wir möchten mit diesem Buch dazu beitragen, den Zugang zu und Umgang mit Emotionen so fassbar zu machen, dass sich auch der emotionale Bereich immer mehr zum sicheren Boden entwickeln kann.

Vorwort zur 2. Auflage

Als wir vor sechs Jahren dieses Buch geschrieben haben, verfolgten wir drei Ziele: erstens, die fundamentale Rolle von Emotionen bei Veränderungsprozessen deutlich machen; zweitens, praktische Anleitungen geben, wie es gelingen kann, die Theorie in die Praxis umzusetzen; drittens, Emotionen herausholen aus dem Keller von Verdrängungen (»Bleiben Sie doch bitte sachlich!«) oder aus dem Himmel von Glorifizierungen (Visionen von Charismatikern, die begeistern sollen).

Unsere Ausführungen sind nach wie vor gültig. Aber eines hat sich geändert: Die technologischen Entwicklungen im Bereich Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Robotik, Virtual und Augmented Reality und Ähnliches mehr haben das Thema dramatisch verschärft. Und das in mehrfacher Hinsicht: Die technologischen Entwicklungen gehen prinzipiell davon aus, dass dadurch unser Gehirn wichtige Helfer erhält, um die anstehenden Veränderungen schneller und perfekter zu managen, sachlich, geradezu mathematisch genau nachprüfbar. Die von diesen Entwicklungen Betroffenen reagieren aber bewusst oder unbewusst hoch emotional; sie fühlen sich entweder als Gewinner, weil sie geile Möglichkeiten sehen, sich neu zu profilieren. Oder sie sind verunsichert und tun sich schwer, weil sie fürchten, überflüssig zu werden. Die einen sehen sich als Gewinner, die anderen als potenzielle Verlierer.

Wir beobachten, wie in der Management- und Beraterpraxis diese Entwicklungen in Bezug auf die Technologie hochgejubelt werden und, was die potenziellen Verlierer angeht, alles getan wird, ihnen die neue Welt zu erklären – und die Betroffenen bei der Stange zu halten, zumindest solange sie benötigt werden. Was die gesellschaftlichen Auswirkungen betrifft, die mit der technologischen Entwicklung einhergehen, sehen wir noch keine verlässlichen (politischen) Bemühungen, um die damit verbun-

denen ethischen Auswirkungen in den Griff zu bekommen. Das Thema Technikfolgenabschätzung ist mehr oder weniger ein Randthema. Die Entwicklungen werden als unabdingbar bezeichnet und unterstützt, die gesellschaftlichen Folgen werden nach dem Motto von Franz Beckenbauer »Schaun mer mal, dann sehn mer scho« behandelt.

Wir haben uns in einem neuen dritten Teil mit diesen Themen intensiv auseinandergesetzt und in den bisherigen Teilen I und II einige damit verbundene Aspekte noch schärfer herausgearbeitet. Fazit: Wer die nach wie vor substanziell notwendigen Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten will, begeht einen schweren Fehler, wenn er sich vor allem auf die sachliche Ebene stützt und versucht, die Betroffenen auf dieser Ebene zum Mitmachen zu gewinnen. Der entscheidende Antrieb kommt aus der Gefühlsebene. Nur wer diese achtet – sowohl bei sich selbst wie bei den Betroffenen – wird die notwendige Energie freisetzen.

Teil I

Die Macht der Gefühle

Urkraft Emotionen

Das Wichtigste in Kürze

Die Evolution hat uns einen Gefühlshaushalt beschert, der sich primär auf unsere Überlebens-, Reproduktions- und Expansionschancen richtet. Aus ihm speisen sich zudem Intuition und Empathie – also die Möglichkeit zu erspüren, was in anderen vorgeht, wie auch die Fähigkeit zur schnellen Bewertung, wie wir uns in besonders heiklen Situationen verhalten sollen. Nicht der Verstand, sondern die Emotionen sind die eigentliche Quelle der Energie.

Ein menschliches Grundbedürfnis – das eigene Überleben sichern

Alles, was lebt, ist bestrebt und ringt darum, möglichst lange am Leben zu bleiben – zumindest solange dieses Leben in Würde gelebt werden kann. Viele fürchten nicht mal den Tod. Sie sehen ihn nicht als Ende des Lebens, sondern lediglich als Übergang zu einer neuen Form des Lebens.

Leben bedeutet deshalb, zugleich immer auch nach einem Umfeld suchen, welches das Überleben sichert oder zumindest wahrscheinlicher macht – durch entsprechende Gestaltung oder durch geschickte Anpassung. Und so ist, wer (über-)leben will, immer auf der Hut und bewertet sein Umfeld im Hinblick auf Chancen und Bedrohungen. Je nach Einschätzung kämpft er darum, den aktuellen Status quo beizubehalten oder Veränderungen herbeizuführen. Immer geht es darum, sein Überleben zu sichern.

Dieser (Über-)Lebenstrieb und die damit verbundenen Einschätzungen der aktuellen Situation sind als permanentes natürliches Geschehen zu tiefst emotional verankert.

Die Emotionen – ein automatisiertes Signal- und Alarmsystem

Die evolutionäre Entwicklung nicht nur des Menschen ist die Folge eines steten Anpassungsprozesses an die Welt. Und die Emotionen stellen darin ein automatisiertes, aber immer wieder angepasstes Signal- und Alarmsystem dar, das uns half und hilft zu überleben. Sie sind unsere evolutionäre Überlebenssoftware. Im Zusammenspiel mit unseren Erfahrungen geben sie uns Orientierung, aber sie aktivieren in uns gleichzeitig auch Handlungsbereitschaften, um die nötigen Anpassungs- und Adaptionleistungen zu erbringen. Man kann die menschliche Entwicklungsgeschichte durchaus als dialektischen Prozess zwischen der Sehnsucht nach einem guten Leben und der Angst vor Bedrohungen oder Verlusten oder – in unserer Zeit – vor Migrationsströmen, Klimawandel und zusammenbrechenden staatlichen Ordnungssystemen beschreiben.

Darwin hat aber auch dargelegt, dass die menschliche Emotion nicht nur evolutionäre Wurzeln hat, sondern selbst ein Produkt sehr lang währender evolutionärer Prozesse ist. Einesteils entlastet uns unser emotionales Signalsystem von aufwendigen Analyse- und Kombinationsleistungen; wir spüren intuitiv, ohne lang zu überlegen, in welche Richtung wir uns verhalten sollten. Andererseits werden unsere Emotionen auf Plausibilität, Nützlichkeit und Stimmigkeit abgecheckt. Dies allerdings nur ansatzweise und im Schnellgang.

Die Herausforderung – das Zusammenleben mit anderen Menschen und Gruppen

Der stärkste Entwicklungsschub bei unseren Vorfahren entstand aber nicht aus der Suche nach Nahrung und der Abwehr von Naturgewalten, sondern durch die Herausforderung, das Zusammenleben mit anderen

Menschen zu bewältigen. Denn nur das Leben in sozialen Verbänden konnte das Überleben des Einzelnen, damit aber auch der Art, sichern. Zusammenhalt, Austausch und Kooperation wurden zur Existenzfrage. Die jedoch erzwang dann Rücksichtnahme, Verhandlungen und Kompromisse, aber eben auch Klärungen und Konfliktregelung, Aufgabenteilung, Akzeptanz von Ungleichheiten im Geben und Nehmen und auch Rangordnungskämpfe. Auf Verrat, gebrochene Versprechen, Raub oder Diebstahl folgten Streit und Gewalt, Kampf und Krieg. Und nun bedurfte es der Abwägung, was günstiger war: Verzicht und Kapitulation oder doch lieber ein Risiko einzugehen. Wenn-dann-Überlegungen und erste Ansätze von strategischem und politischem Denken waren gefragt. Diese Gegebenheiten haben sich im Laufe der Jahrtausende zu einem komplizierten und differenzierten System von Regelungen und komplexen sozialen Interaktionen entwickelt. Die Fähigkeit, sich darin erfolgreich zu bewegen, ob nun als Machiavelli oder Gandhi, basiert auf dem Vermögen, sich in die Motive und Absichten anderer einzufühlen, zu erkennen, wie eigene Handlungen und eigenes Verhalten von anderen aufgenommen und erlebt werden, und dann dies alles in die eigene Verhaltensstrategie einzubeziehen, und zwar unter Berücksichtigung auch der eigenen sozio-emotionalen Lage.

Das notwendige Zusammenspiel von Gefühlen und Verstand

Es brauchte viel Zeit, um in zahllosen kleinen evolutionären Schritten die Bereitschaft zu Zusammenhalt und Kooperation, aber auch die Fähigkeit zu tragfähiger Konfliktbewältigung auszubilden, was wir heute als emotionale Intelligenz und Empathie bezeichnen. Dazu bedurfte es eines differenzierten Wahrnehmungs- und Signalsystems, das uns Informationen über den jeweiligen Stand unserer sozialen Beziehungen vermittelt und uns über unseren Gemütszustand und dessen Veränderungen unterrichtet. Gleichzeitig muss dieses System aber auch von unserer Vernunft geprüft werden, damit Risiken, Optionen und Konsequenzen mitbedacht und taktische oder zielbezogene Schlussfolgerungen gezogen werden können. Ein hoch komplexer und anstrengender Prozess, der sinnvollerweise nur in Teilen zu automatisieren ist und deshalb auch

gezielte Selbst- und Fremdbeobachtung und bewusste Reflektion erfordert.

Die Evolution hat uns diesen Gefühlshaushalt so beschert, und wir können davon ausgehen, dass er seinen Zweck erfüllt. Einen Zweck, der sich zwar primär auf die Überlebens-, Reproduktions- und Expansionschancen der Art, also des Menschen, richtet, aber dies tut, indem er uns auch bei der täglichen Lebensbewältigung unterstützt. Aus ihm speisen sich zudem Intuition und Empathie – also die Möglichkeit zu erspüren, was in anderen vorgeht – wie eben auch die Fähigkeit zur schnellen situativen Einordnung von sozialen Vorgängen und Ereignissen. Es geht also nicht nur darum, wie Emotionen zustande kommen und wie sie sich differenzieren, sondern es geht um ihren Wert und ihre Bedeutung bei der Lebensbewältigung, auch unter wechselnden, widrigen und unsicheren Bedingungen.

Es handelt sich also um ein intuitives Aufmerksamkeits- und Bewertungssystem, das das Umfeld gleichsam automatisch auf relevante Bedeutungen hin abprüft. Das Ganze ist ein intuitiver, automatisch und blitzschnell ablaufender Prozess, der im Verlauf der evolutionären Geschichte durchaus unterschiedliche Nutzen und Vorteile schaffen konnte, zum Beispiel mitten im Kampf, wenn der Schmerz einer Verletzung bewusst kaum gespürt wird. Aber dieser Mechanismus hat auch manchen Nachteil bewirkt, zum Beispiel Nichtbeachtung oder Verzögerung, wo die kognitive Erkenntnis unmittelbares Handeln geboten hätte, oder impulsiv affektgesteuerte, spontane Aktion, wo Zurückhaltung, Abwarten und Zu-Ende-Denken nützlicher gewesen wären. Dies entspricht allerdings nicht einem im vorigen Jahrhundert häufig vertretenen Postulat, dass die Evolution die jeweils Stärksten bevorzugt, also jene, denen es gelingt, sich ob ihrer körperlichen Stärke brutal durchzusetzen oder ob ihrer Intelligenz die anderen geschickt auszuspielen. Die Evolution gibt darauf eine andere Antwort: Siege sind gefährlich! Siege erzeugen langfristig neue Kriege. Der Besiegte fügt sich nicht in die ihm zugedachte Rolle. Das Selbstwertgefühl ist verletzt. Bewusst oder auch unbewusst baut sich die Bestrebung auf, die Scharte auszuwetzen. Das Risiko des Sieges – und die häufige Folge – sind dann eben Bemühungen, das verletzte Selbstwertgefühl wiederherzustellen, die Niederlage nachträglich zu relativieren oder teilweise zu korrigieren. Und im schlimmsten Fall bleibt Feindschaft oder – auf Organisationsebene – Widerstand, vielleicht auch Intrige gegen die Veränderung.

Die Abwertung von Emotionen in der westlichen Kultur und im Management

Emotion und Intuition gelten in unserem aufgeklärten Jahrhundert als zwielichtige Gesellen. Über sie in der Arbeitswelt zu sprechen, sie offen auszudrücken, sich auf sie zu beziehen, um etwas zu begründen, fällt eher schwer. Insbesondere Männer neigen dazu, eher mit objektiven Fakten, harten Daten und logischen Schlussfolgerungen zu argumentieren und die meist ebenfalls vorhandenen Bauchgefühle und emotionalen Anmutungen zu verbergen. Als attraktiv gilt, zumindest in unserem Kulturkreis, ganz im Gefolge der Aufklärung und des Siegeszuges naturwissenschaftlichen Denkens, ein rational geprägter Habitus, eben cool und sachlich. Unangefochten von irrationalen, diffusen Gefühlsregungen und Befindlichkeiten. Was bei diesem Beiseiteschieben allerdings ebenfalls abhandenkommen kann, ist die aufmerksame Wahrnehmung und achtsame Berücksichtigung von Impulsen und das Leitbild der Gelassenheit jenes differenzierten und hoch entwickelten emotionalen Signalsystems. Oder dessen Reduzierung auf das egozentrische Spannungsfeld zwischen »wie ich mich fühle« und »wie ich wirke«, das wir gerne bedeckt halten, das aber auch Teil unserer Persönlichkeit ist.

Allerdings: Diese Bedeutung widerspricht unserer aufgeklärt-rationalen Sicht der Welt. Unsere eigenen Gefühle erscheinen uns deshalb bisweilen wie Schmutzkinder, zu denen man sich besser nicht bekennt. Neid, Missgunst, Eifersucht und Rachebedürfnis sind zum Beispiel Affekte, die uns zwar antreiben, die wir aber sogar uns selbst gegenüber besser verleugnen. Sie passen nicht in den Kulturkreis oder genügen nicht der offiziellen Moral und dem so genannten Zeitgeist. Wenn wir sie verspüren, mühen wir uns, sie zu unterdrücken, zu verbergen oder zu ignorieren. Denn wir haben gelernt und meist auch schon erfahren, dass Gefühle und deren Ausdruck sozial missbilligt und als eine erkennbare Schwäche markiert werden, die wir nicht im Griff haben. Zudem haben wir vielfach erkannt, dass unser Gefühlsleben auch mit Mängeln behaftet ist, dass es manchmal unsere Wahrnehmung verzerrt, unser Wollen dominiert, unsere Interessen und unser Handeln zu sehr mitbestimmt. Wir wünschen uns deshalb manchmal, davon weniger beeinflusst zu werden, vernünftiger, sachlicher und rationaler zu sein.

Dennoch: Jedes Gefühl, das wir empfinden, gibt uns ein Signal, weist uns auf unsere Bedürfnisse, deren mangelnde oder geglückte Befriedigung. Auch und gerade unangenehme, störende oder schmerzhaft

Emotionen zeigen uns auf, was uns wichtig ist, was wir eigentlich wollen. Und was wir brauchen! Gleichzeitig übernehmen sie eine Signalfunktion, wenn aktuell Probleme vorhanden sind: in uns selbst, zwischen uns und anderen oder im Umfeld. Diese Probleme und ihr Konfliktpotenzial bleiben bestehen, selbst wenn wir die »Alarmglocke« ignorieren.

Emotionen – die unverzichtbare Quelle der Energie

Moderne Organisationskonzepte wie auch Teams, Start-ups und Joint Ventures generieren bisweilen Situationen, in denen ein tragfähiges gemeinsames Zielbild noch fehlt, die Verantwortung, das Zusammenwirken und das Rollengefüge noch nicht geklärt sind, sondern sich erst durch das gemeinsame Tun entwickeln. Solch komplexe Situationen in sinnvoller Weise zu beeinflussen und möglichst erfolgversprechend zu gestalten, ist ohne Einfühlung, ohne emotionales Verstehen kaum möglich. Auch für das Gewinnen von Einfluss auf andere – also von Macht –, etwa um die gemeinsame, solidarische und kooperierende Durchsetzung von Anliegen, Vorhaben oder Interessen zu bewirken, bedarf es der Fähigkeit, sich auf die Bedürfnisse und Befindlichkeit anderer einzustellen. Ohne diese Fähigkeit kann man zwar vielleicht aufsteigen, sich aber kaum auf längere Sicht oben halten.

Ähnliches gilt für Change Manager. Veränderungen sind eben – auch in technischen, wirtschaftlichen oder administrativ geprägten Unternehmen – Eingriffe in nicht immer logisch und rational gewachsene, sozio-emotionale Systeme. Veränderungen können noch so sach-logisch perfekt ausgerichtet sein, sie können nur gelingen, wenn die Energie und die Kräfte, die in den (Arbeits-)Beziehungen und dem Zusammenwirken der beteiligten Menschen schlummern, mobilisiert werden. Ohne eine hohe Empfangsleistung der emotionalen Antennen, ein Hineindenken in Sichtweisen, Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten wird das nicht gelingen.

Von der emotionalen Intelligenz zur sozialen Kompetenz

Das Wichtigste in Kürze

Emotionale Intelligenz ist eine kombinierte Leistung von Gefühlen und Verstand. Es handelt sich um ein ganzes Bündel von Fähigkeiten, zum Beispiel die Gefühle bei sich selbst, aber auch bei anderen gut wahrnehmen, seine Gefühle ausdrücken, deren Ausdruck aber kontrollieren und regulieren, das heißt Form und Intensität auf die jeweilige Situation und ihren Kontext abstimmen.

In die Praxis umgesetzt wird die emotionale Intelligenz zur sozialen Kompetenz, die hilft, mit anderen Ziele zu erreichen, Probleme zu lösen, soziale Beziehungen aufzubauen. Sie gilt seit langem als ein zentraler Erfolgsfaktor im Privaten und im Beruf.

Emotionale Intelligenz – bei vielen Managern Fehlanzeige

Manager sind in Bezug auf emotionale Defizite – in ihrem geschäftlichen Umfeld und bei sich selbst – oft sprachlos. Ein Grund für diese Sprachlosigkeit ist Angst. Man fürchtet zum Beispiel, verspottet, ausgenutzt, öffentlich bloßgestellt zu werden oder ganz einfach die Kontrolle über sich und über die Situation zu verlieren, sich erkennbar nicht mehr völlig im Griff zu haben. Wer über Gefühle redet, zeigt Schwäche. Wer Schwäche zeigt, ist verwundbar. Wer verwundbar ist, wird angegriffen. Diese drohende Verkettung von eskalierenden Ereignissen wird in den Köpfen vieler Führungskräfte zur verhaltenssteuernden Realität: Man fühlt sich von Gegnern umzingelt, die nur darauf warten, eine offene Flanke zu finden,

um ihre Pfeile abzuschießen. Mit dieser zur Realität erklärten Befürchtung verschafft man sich ein perfektes Alibi für die eigenen Abgrenzungs- und Verteidigungsmuster. Und das Ganze wird – als Höhepunkt – noch gekrönt von einem Muster, das wir bei Kindern beobachten können: Hände vors Gesicht – und weil es dann so dunkel ist, dass du selbst nichts mehr siehst, wirst du auch nicht gesehen. Oder hier: Worüber nicht geredet wird, das gibt es auch nicht – und dann kann auch nichts passieren.

Dieses Muster verleugnet und verdrängt, nutzt Ressourcen und Potenziale nicht, grenzt ab und isoliert, statt einzuladen. Es unterstellt Risiken, lotet aber Chancen nicht aus und reduziert damit Spielräume und Handlungsmöglichkeiten. Ohne tatsächlichen Grund wird der Angst um das Manager-Prestige das Feld überlassen, ritualisiert hinter Business-Regeln und als Management-Kodex »Ein Manager muss alles im Griff haben« maskiert.

Emotionale Intelligenz – mehr als Emotionen

Aber was ist und worin zeigt sich nun emotionale Intelligenz? Was wäre emotional intelligentes Verhalten? Und mit welchen Folgen und welchem Nutzen wäre dann zu rechnen?

Die Gefühle selbst, die wir benennen und ausdrücken können, bilden – in welcher Kombination auch immer – nicht das ab, was mit emotionaler Intelligenz gemeint ist. Es geht vielmehr um eine kombinierte, ganzheitliche Leistung von emotionalem und kognitivem System. Die Gefühle selbst sind Grundmaterial in diesem Verarbeitungsprozess, ebenso wie Erinnerungen und Erfahrungen. Die emotionale Intelligenz ist weder gut noch schlecht. Sie ist ein Bündel von Fähigkeiten, mit deren Hilfe bestimmte Leistungen erbracht und bestimmte Situationen bewältigt werden können.

Das Konzept der emotionalen Intelligenz, das vor circa 30 Jahren vor allem an der Yale University entwickelt wurde, umschreibt ein ganzes Bündel von Fähigkeiten, die sich alle auf eine Basis emotionaler Grundleistungen beziehen:

- Wer emotional intelligent ist, kann die Gefühle bei sich selbst, aber auch bei anderen gut wahrnehmen und schenkt ihnen Beachtung, folgt ihnen aber nicht blind, sondern reflektiert sie.

- Er kann seine Gefühle ausdrücken, deren Ausdruck aber kontrollieren und regulieren, das heißt Form und Intensität dieses Ausdrucks auf die jeweilige Situation und ihren Kontext fein abstimmen.
- Eine hohe emotionale Kompetenz hilft dabei, durch andere und mit anderen Zielen zu erreichen, Probleme zu lösen, soziale Beziehungen aufzubauen und tragfähig zu entwickeln. Sie gilt seit langem als ein zentraler Erfolgsfaktor im Privaten und im Beruf.

Die emotionale Kompetenz fand schnell Eingang in die Arbeitsorganisation als Beobachtungspunkt und Auswahlkriterium in Bewerbungsgesprächen, Assessment-Prozessen und als Diagnosekategorie bei Potenzialanalysen.

Trotz vieler solcher Übereinstimmungen im Kreis der Wissenschaften zeigen sich jedoch auch dort Unterschiede, die sich vor allem an zwei Punkten festmachen lassen:

- Goleman beschreibt ein sehr individualisiertes Verständnis emotionaler Intelligenz und ihrer Wirkungen. Dies wird von vielen Autoren der Folgezeit nur als Teilmenge von sozialer Kompetenz verstanden. Die verhaltenswissenschaftlichen Forschungen betonen stärker sozialpsychologische, soziologische und sogar politische Einflussfaktoren und Konsequenzen.
- Das Yale-Konzept räumt – im Gegensatz etwa zu Goleman – der Empathie eine sehr zentrale Bedeutung ein und stellt zudem die Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion in den Vordergrund. Damit ist etwa das gemeint, was das Orakel von Delphi auch schon gefordert hat: *Erkenne dich selbst!* Werde dir deiner Motive, Antriebe und Bestrebungen bewusst, schaue ehrlich auf deine Stärken und Schwächen, bemühe dich zu verstehen, wie deine Gefühle und Bedürfnisse deine Wahrnehmung und dein Handeln beeinflussen. Und – nicht zuletzt – achte darauf, wie sich dies auf andere auswirkt. Dazu gehört, sich auch die eigenen negativen oder destruktiven Affekte wie Neid, Schadenfreude, Hämie und Eifersucht ebenso bewusst zu machen wie Ärger, Wut und Zorn. Erst diese Erkenntnis ermöglicht, sie in eine konstruktive Richtung zu lenken.

Offen bleibt dabei weiterhin die Frage, ob nun Bauchgefühle wirklich gute oder sogar die besseren Ratgeber sind, obwohl sie uns manchmal einfach überkommen und obwohl uns unsere Lebenserfahrung fast täglich das Versagen und die Manipulierbarkeit unserer Intuitionen – vom ersten

Eindruck über einseitige und anschließend bereute Entscheidungen – vor Augen führt. Selbst wenn ein kritischer Geist wie Kurt Tucholsky meinte, dass man vieles falsch versteht, aber das meiste richtig fühlt, hat schon Paul Valéry solchem Wunsch, sich dem Bauchgefühl hinzugeben und sich von ihm leiten zu lassen, entgegengehalten, dass die Orientierung durch Gefühle ohne Intellekt ein Unglück sei.

Und dieser Meinung steht auch im Konzept der emotionalen Intelligenz nichts im Wege. Es fordert allerdings auch die Umkehrung: Intellekt ohne Gefühle ist nicht besser!

Wir Menschen sind aufgrund der Fähigkeiten, die als emotionale Intelligenz zusammengefasst sind, zu einer sehr schnellen Kettenreaktion von Fühlen, reflektiertem Denken, Antizipieren – also einer Art Probehandeln – und fast gleichzeitig zur Verwertung im aktiven Handeln imstande. Dieser vielfach verknüpfte und rückgekoppelte Mechanismus wird aber keinesfalls als Gegenspieler, Widerpart oder Gegenstück zu kognitiven Fähigkeiten gesehen. Wir können vielmehr von einer dynamischen Interaktion beider Fähigkeits-Cluster ausgehen.

Von der Intelligenz zur Kompetenz – von der Einsicht zum Handeln

Es bedeutet beispielsweise, dass die Mitarbeiter nicht nur bereit sein sollen, den Weg einer Veränderung oder Neuerung mitzugehen, weil sie ihn als notwendig oder als logisch auf nachvollziehbare Ziele und Interessen abgestimmt ansehen. Sie sollen vielmehr zudem bereit sein, bei sich selbst einiges zu verändern. Vielleicht mancherlei bisherige Gewohnheiten abzulegen, vielleicht auch eine neue Sicht auf bestimmte Dinge und ihre Zusammenhänge zu entwickeln, entsprechende Verhaltensweisen aufzubauen und dann auch wirklich zu praktizieren. Aber dies bedeutet eben nicht nur, Neues zu lernen, sondern auch Bisheriges, Gewohntes zu entlernen. Und dabei geht es nicht nur darum zu verstehen. Führung und Steuerung eines Veränderungsprozesses kann sich deshalb nicht damit bescheiden, Ziele darzustellen, sie vielleicht noch zu erklären und rational zu begründen, sich aber ansonsten auf die bereitwillige Umsetzung in die Alltagspraxis der Arbeitsebenen zu verlassen.

Das bedeutet mehr, als sich zu fügen, sich einzuordnen und zu akzeptieren. Es bedeutet, sich zu engagieren, aktiv mitzumachen, mitzudenken, sich Dinge anzueignen und sich verpflichtet zu fühlen. Dies allerdings sind hoch emotionale Leistungen, die sich unter dem Begriff Motivation bündeln. Um sie zu erwecken, zu fördern und über einen längeren Zeitraum zu erhalten, ist es notwendig, das emotionale, das limbische System im Veränderungsprozess anzusprechen und einzubeziehen. Und dies fordert, zu erspüren, wo Ansatzpunkte für Motivation und Engagement liegen und wo sie helfen können, den Change in einem positiven Sinn zu emotionalisieren. Konkret meint das: in der Prozessgestaltung und Steuerung emotionale Aspekte gleichwertig mitzudenken, sie zu berücksichtigen und sie auch zu nutzen.

Dabei geht es allerdings auch darum, die Ankerpunkte für absehbare Auseinandersetzungen frühzeitig zu erkennen wie auch jene für Motivation und die positive Seite der Gefühle. Für Ärger, Enttäuschung und Spannungen ist ebenfalls Platz vorzusehen, das bedeutet auch, Zeiten einzuräumen, um Konflikte angemessen aushandeln zu können.

Interkulturell maßschneidern

Wir wissen, dass emotional intelligentes Verhalten in Europa, den USA, China oder Neu-Guinea durchaus verschiedenartig aussehen kann. Dies wird auch zwischen Unternehmenskulturen des gleichen Kulturkreises oder Umfelds der Fall sein. Die Formen emotional intelligenten Verhaltens sind zudem dem Zeitgeist und Normierungen von Bezugsgruppen unterworfen, zum Beispiel im Hinblick auf gesellschaftliche Regeln der Höflichkeit und Etikette, sowie Forderungen der Political Correctness und des aktuellen Moralkodex. Insofern muss der persönliche Kompass gelegentlich entsprechend der je geltenden Norm- und Regelungssysteme nachjustiert oder neu geeicht werden. Andererseits wird der Satz von Basisgefühlen – zum Beispiel Freude und Stolz, Ärger, Wut oder Trauer, also das Grundmaterial des Wirkgefüges emotionale Intelligenz kulturübergreifend erkannt und verstanden.

Gute und schlechte Gefühle

Das Wichtigste in Kürze

Gefühle sind immer vorhanden, ob uns das passt oder nicht. Sie sind die eigentlichen Antreiber oder auch Bremsen. Sie ermöglichen uns, unsere Ideen und Vorhaben zu überprüfen. Auch so genannte »schlechte« Gefühle, wie zum Beispiel Rivalität, Neid und Eifersucht, haben ihren Nutzen. Sie können uns vor bestimmten Risiken und Auseinandersetzungen schützen oder ermutigen, diese einzugehen. Voraussetzung: Wir müssen die Gefühle (be)achten und ihre Auslöser verstehen. Manager, die ihre Organisation und die Mitarbeiter nur nach ihrer sachlich orientierten Logik »Zahlen, Daten, Fakten« steuern, greifen zu kurz.

Lernen zwischen Lebenslust und Alltagsfrust

Zwei unterschiedliche emotionale Muster sind zunächst einmal vorgelegt: auf der einen Seite das Bedürfnis nach Freiheit, Lebenslust und Lern-Erfahrung mit Selbststeuerung und Selbstverantwortung; auf der anderen Seite die Sehnsucht nach Bindung und Bereitschaft zur Selbstunterwerfung aus Angst vor Liebesverlust. Beides eventuell gekoppelt mit sehr unterschiedlichen emotionalen Grundhaltungen: auf der einen Seite Ärger und Rachegefühle, Ohnmacht und Apathie, sich aber dennoch wohlfühlen unter dem kontrollierend-behütenden Schutz von oben. Auf der anderen Seite Lust zu leben verbunden mit dem Zusammenwirken untereinander, mit Entwicklung und Anpassung, Wandel und Konflikten, mit Hoffnungen und Freude über das Gelingen, mit Ärger, Trauer oder

Schmerz bei Niederlagen und Misslingen – und vielleicht auch manchmal Neid oder Niedergeschlagenheit, wenn andernorts etwas glückt, was bei einem selbst trotz aller Mühe fehlschlägt – und trotzdem nicht aufgeben.

All diese Reaktionen und emotionalen Möglichkeiten sind in der menschlichen Natur tief verankert, wenn auch unterschiedlich ausgeprägt. Es ist unser emotionales »Portfolio«! Rationalität und Emotionalität stehen dabei vielleicht bei manchen Gelegenheiten, aber eben nicht prinzipiell in einem Spannungsverhältnis. Denn all dies zusammen macht ja den Kern menschlicher Erfahrung aus – privat, gesellschaftlich, beruflich, im Freundeskreis oder in Lebensgemeinschaften, in Institutionen und Unternehmen.

Management als »Ingenieurskunst«

Im beruflichen Umfeld kommt das Thema Gestalten und Verändern vor allem beim Thema »Führung« und dort speziell bei der Funktion des Steuerns und in der Rolle des Managers zum Ausdruck. Genau dort bedarf es einerseits der Vernunft, der klaren Analyse und des planenden Kalküls. Aber ebenso relevant sind eine aufnahmebereite soziale Wahrnehmung, emotionale Intelligenz und emotionale Stabilität; das heißt die Fähigkeit, auch bei widrigen, turbulenten und gefühlsmäßig belastenden Ereignissen handlungsfähig zu bleiben. Und hier kann man eine interessante Entdeckung machen: Mit dem Zeitpunkt der Etablierung des Managements als wissenschaftliche Kategorie verschwinden ganz plötzlich die Emotionen von der offiziellen Bildfläche. Die Wissenschaft des Managements ist in großen Teilen normativ ausgerichtet an Zahlen, Daten, Fakten – prinzipiell am Ideal der Rationalität, der reinen Vernunft orientiert. Das kurze Credo heißt: Rationalität ist grundsätzlich gut und richtig. Aufgabe des Managements ist es, das Organisationsgeschehen von »Emotiochen« (Malik) zu befreien, stattdessen durch entsprechende Strukturen, Regeln und Vorgehensweisen Rationalität und strikte (betriebs-)wirtschaftliche Logik umzusetzen. Emotionen werden als störend empfundene Einflüsse, als Irrationalitäten und beschränktes Verständnis deklariert und sind mittels »vernünftiger«, strukturierter Informations- und Überzeugungsprozesse und entsprechender Maßnahmen zu beheben.

Die Psychologie hat zwar immer versucht, dieser an der Ingenieurskunst