

Die Bedeutung der emotionalen Kompetenzen von Führungskräften für die Gestaltung von Veränderungsprozessen

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|---|--------|
| 1 | Einleitung | - 1 - |
| 2 | Emotionale Kompetenzen von Führungskräften zur Steuerung von Veränderungsprozessen | - 2 - |
| 2.1 | Wahrnehmung der eigenen Emotionen | - 4 - |
| 2.2 | Emotionale Regulation | - 6 - |
| 2.3 | Empathisches Einfühlen in die Mitarbeiterinnen | - 7 - |
| 3 | Mögliche Auswirkungen vorhandener oder fehlender emotionaler Kompetenzen in der Steuerung von Veränderungsprozessen | - 8 - |
| 3.1 | Die Auswirkungen fehlender emotionaler Kompetenzen für die Steuerung von Veränderungsprozessen | - 9 - |
| 3.2 | Die Auswirkungen stabiler emotionaler Kompetenzen für die Steuerung von Veränderungsprozessen | - 11 - |
| 4 | Der Aufbau emotionaler Kompetenzen im Coaching von Führungskräften | - 12 - |
| 4.1 | Die Bedeutung der Vermittlung neurobiologischer Grundlagen für den Aufbau emotionaler Kompetenzen | - 13 - |
| 4.2 | Vorstellung einer Methode zur Verlangsamung der emotionalen Reaktion und dem Halten des Zugangs zum Cortex | - 16 - |
| 4.3 | Vorstellung einer Methode zur Reflexion innerpsychischer emotionaler Dynamiken | - 17 - |
| 4.4 | Möglichkeiten des Monitorings des Lernprozesses | - 18 - |
| 5 | Ausblick | - 19 - |
| | Literaturverzeichnis | - 21 - |

1 Einleitung

Die konstruktive Gestaltung von Führungsverantwortung basiert neben dem Einbringen von Fachwissen vor allem auf der Fähigkeit, eigene Emotionen bewusst wahrzunehmen und zu regulieren, sich in die emotionale Befindlichkeit anderer einzufühlen und die emotionale Ebene bei der Steuerung von Prozessen zu beachten. Meyer und Gölzner führen aus: „Die Fähigkeit, Emotionen bei sich und bei anderen wahrzunehmen, zu interpretieren und diese Information zu verwerten, Verhaltensmuster zu erkennen oder einfach nur achtsamer mit sich und der Umwelt zu sein, all dies macht private und berufliche Beziehungen, Teams, Zusammenarbeit und Organisationen erfolgreicher“.¹ Echter beschreibt, dass emotionale Kompetenzen im Top-Management eine bedeutende Rolle spielen und Entscheidungsprozesse nachhaltig beeinflussen².

Reize lösen im limbischen System des Gehirns in Verknüpfung mit den gespeicherten Vorerfahrungen Emotionen aus, die sehr oft nicht bewusst wahrgenommen werden, sondern unbewusst Einfluss entfalten³. Veränderungsprozesse gehen mit einer hohen Dichte neuer oder als bedrohlich erlebten Reizen einher. Dadurch steigt die emotionale Beteiligung an und es werden Gefühle der Angst, Freude oder des Ärgers wahrgenommen. Es treten Dynamiken der Ablehnung, der subjektiven Spekulationen, des Rückzugs, des Anstiegs von Konflikten aber auch der Übermotivation auf. Führungskräfte müssen diese Situationen steuern, so dass eine konstruktive Mitarbeit aller Beteiligten im Veränderungsprozess wahrscheinlicher wird.

Im ersten Teil dieser Arbeit werden die dafür erforderlichen emotionalen Kompetenzen beschrieben. Anhand von Fallbeispielen wird dargestellt, wie sich das Vorhandensein und das Fehlen dieser Kompetenzen in Veränderungsprozessen und auf Mitarbeiterinnen⁴ auswirken. Im zweiten Teil dieser Arbeit werden neurobiologisch basierte Vermittlungsformen und Methoden beschrieben, die im Rahmen des Coachings zum Aufbau emotionaler Kompetenzen eingesetzt werden können.

¹ Meyer, P.; Gölzner, H. (2018): Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen – der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft. In: Emotionale Intelligenz in Organisationen. Meyer, P.; Gölzner, H., Springer, Wiesbaden, S. 19.

² Echter, D. (2005): Coaching im Top-Management, S. 485 – 506. In: Rauen, Christopher (Hrsg.) Handbuch Coaching. Hogrefe, 3. Aufl.; Göttingen.

³ Sapolsky beschreibt anhand der Themen Gewalt und Mitgefühl detailliert die biologischen Grundlagen für die Entwicklung von Verhaltensweisen und den Einfluss von Emotionen. Sapolsky, R. (2017): Gewalt und Mitgefühl. Hanser Verlag, München.

⁴ Zugunsten der besseren Lesbarkeit wurde die weibliche Form verwendet. Die männliche Form ist eingeschlossen.

Im Ausblick wird der Frage nachgegangen, welchen Stellenwert das Erlernen emotionaler Kompetenzen haben müsste, damit Führungskräfte den Herausforderungen bei der Steuerung von Veränderungsprozessen gewachsen sind.

2 Emotionale Kompetenzen von Führungskräften zur Steuerung von Veränderungsprozessen

Neben dem Einbringen von Fachwissen zeichnen sich erfolgreiche Führungskräfte durch effektive Strategien der Selbstführung, zu denen auch die emotionalen Kompetenzen gehören, aus. Goleman sieht in der Entfaltung emotionaler Intelligenz eine der wichtigsten Fähigkeiten, um das eigene Leben erfolgreich zu lenken. Emotionale Intelligenz ist grundlegend für die Entwicklung von Motivation, den Umgang mit Enttäuschungen und die Einflussnahme auf die eigenen inneren Stimmungszustände⁵.

Der Aufbau emotionaler Kompetenzen ist eng verbunden mit den Bindungserfahrungen in der frühen Kindheit. Insbesondere das Erleben im Kontakt mit Bezugspersonen, prägt die Fähigkeit, Emotionen wahrzunehmen, in Worte zu fassen, zu regulieren, sich in andere einzufühlen und eine angemessene Verhaltensantwort zu geben. Wallin führt aus, dass schon bei kleinen Kindern beobachtet werden kann, ob sie ein sicheres Bindungsverhalten zeigen und wie sich dies auf die Entwicklung emotionaler Kompetenzen auswirkt⁶. Jede Führungskraft bringt individuelle neuronal gebahnte Reiz-Reaktionsmuster mit, die dazu führen, dass bestimmte Reize Unsicherheit, Angst, Trauer, Freude, Euphorie, Ärger oder Wut auslösen⁷. Ist die Führungskraft nur begrenzt in der Lage, aufkommende Emotionen bewusst wahrzunehmen, zuzuordnen, zu reflektieren und zu regulieren, kann sie durch ihr emotional überschießendes Verhalten oder durch Rückzug Dynamiken auslösen, die sich auf die Gestaltung von Prozessen destruktiv auswirken. Dies kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn die Mitarbeiterinnen im Rahmen von Veränderungsprozessen mit neuen Situationen und Unsicherheiten konfrontiert sind, so dass sie für den Erhalt der Leistungsfähigkeit Orientierung und stabile Vorbilder brauchen⁸. Führungskräfte können diese komplexe und hoch dynamische Aufgabe nur

⁵ Goleman, D. (2015): Emotionale Intelligenz. dtv, München.

⁶ Wallin, D.J. (2016): Bindung und Veränderung in psychotherapeutischen Beziehungen. Probst Verlag, Lichtenau/Westfalen.

⁷ Ausführliche Darstellung zur Ausbildung neuronaler Muster siehe: Grawe, K. (2004): Neuropsychotherapie. Hogrefe, Göttingen. Cozolino, L. (2007): Die Neurobiologie menschlicher Beziehungen. VAK, Kirchzarten bei Freiburg.

⁸ Goleman, D. (1999): Emotionale Intelligenz – zum Führen unerlässlich, Harvard Business Manager 3/1999.

leisten und eine Vorbildfunktion übernehmen, wenn sie selber emotional stabil sind und ihre Emotionalität zum Aufbau tragfähiger Beziehungen einsetzen. Frühkindlich erlernte emotionale Schemata sind neuronal sehr stabil verankert. Durch Übungen der Achtsamkeit, der Reflexion und der Entwicklung konkreter alternativer Verhaltensweisen, die zu neuen Erfahrungen führen, können jedoch auch im Erwachsenenalter „alte“ emotionale Reaktionsmuster gehemmt und neue Reaktionsmuster aufgebaut werden. „Es ist beruhigend, dass das Gehirn das ganze Leben reaktionsfähig und veränderbar bleibt.“⁹

Die neuronal verankerten emotionalen Muster sind eng mit den innerpsychischen Grundbedürfnissen verbunden, die das motivationale Verhalten eines Menschen prägen. „Das Erleben und Verhalten eines Menschen wird unmittelbar von *seinen motivationalen Schemata* bestimmt. Die motivationalen Schemata sind die Mittel, die das Individuum im Laufe seines Lebens entwickelt, um seine *Grundbedürfnisse* zu befriedigen und sie vor Verletzungen zu schützen. Entsprechend gibt es *annähernde* und *vermeidende* motivationale Schemata.“¹⁰ Je nach situativem und sozialem Kontext greift der Mensch zur Befriedigung seiner psychischen Grundbedürfnisse auf eines der erlernten Schemata zurück. Die vier innerpsychischen Bedürfnisse nach Kontrolle (Autonomie und Selbstwirksamkeit); Lust (Vermeidung unangenehmer Gefühle); Bindung (Beziehung und Zugehörigkeit) sowie Selbstwerterhöhung (Bewusstes Wahrnehmen der eigenen Fähigkeiten) beeinflussen auf der unbewussten Ebene die Verhaltensbereitschaften von Führungskräften. Grawe führt aus, dass der Aufbau von Konsistenz (Abstimmung innerpsychischer Prozesse) und Kongruenz (Gefühl der Stimmigkeit von motivationalen Zielen und Erleben) unabdingbar sind für die innerpsychische Balance¹¹. Dieser Vorgang läuft in hohem Maße unbewusst ab. Erst wenn sich das Ziel der Konsistenz und Kongruenz über diesen automatisierten Weg nicht einstellt und der Mensch gelernt hat, die bewusste Ebene zum „Nachsteuern“ zu nutzen, wird die Aufmerksamkeit bewusst auf die Frage gelenkt, welche Gefühle und Gedanken auftreten, wie genau die „Störung“ erlebt wird und welche Lösungsoptionen zu einer Veränderung führen würden. Hat der Mensch nicht gelernt, Inkonsistenz und Inkongruenz wahrzunehmen und bewusst zu beeinflussen, bleibt er in einem „unangenehmen Fühl- und Denkmodus“ gefangen.

Um den Zustand der Kongruenz und Konsistenz in verschiedenen Kontexten zu erreichen, verfügen Führungskräfte über eine Vielzahl an Verhaltensbereitschaften und Strategien der Regulation. Insbesondere in Veränderungsprozessen müssen sie sich mit

⁹ Seth, A. (2015): Das Gehirn in 30 Sekunden. Librero, Kerkdril, S. 138.

¹⁰ Grawe (2004): a.a.O., S. 188.

¹¹ Grawe (2004): a.a.O., S. 186ff.

Herausforderungen, zu denen auch eine hohe emotionale Beteiligung der Mitarbeiterinnen gehört, aktiv auseinandersetzen. Dies gelingt, wenn sie auf der Grundlage der innerpsychischen Balance und emotionalen Regulation in der Lage sind, Annäherungsverhalten zu zeigen. Nähern sie sich einer Herausforderung an und verfügen nicht über die notwendigen Kompetenzen, stellen sich negative Emotionen ein. „Das Nichterreichen von Annäherungszielen aktiviert negative Emotionen. Damit wird zugleich eine vermeidende Verhaltensausrichtung aktiviert.“¹² Der Mensch entzieht sich dann einer Herausforderung, blendet Themen und Aufgaben aus oder aktiviert Verhaltensbereitschaften, die dazu führen, die Situation zu beenden. Zeigt eine Führungskraft Vermeidungsverhalten aufgrund eines emotional nicht regulierten Zustandes, ist die konstruktive Steuerung von Veränderungsprozessen deutlich erschwert, da Lösungen nicht mehr aktiv gestaltet werden.

Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit beschäftige ich mich in Beratungsprozessen intensiv mit dem Aufbau von Kompetenzen im Bereich der Wahrnehmung und Regulation von Emotionen sowie des empathischen Einfühlens in die Emotionalität des Gegenübers, so dass diese Themenbereiche im Folgenden ausführlich dargestellt werden.

2.1 Wahrnehmung der eigenen Emotionen

Die Wahrnehmung der eigenen Emotionen basiert auf dem Erlernen von Achtsamkeit. „Achtsamkeit fördert ein Erwachen, das uns ermöglicht, unsere vorherigen automatischen und unbewussten Reaktionen auf das Erleben zu erkennen und die Identifikation mit ihnen aufzulösen.“¹³

Emotionalität wird durch eingehende Reize im limbischen System des Gehirns erzeugt und entzieht sich zu einem hohen Anteil der bewussten Wahrnehmung. Da jedoch nur Emotionen, die ins Bewusstsein gelangen zugeordnet, reflektiert und reguliert werden können, müssen emotionale Zustände mit Aufmerksamkeit belegt und benannt werden. Durch die Benennung beginnt das limbische System des Gehirns, mit dem Cortex, der unter anderem für das Reflektieren, die Handlungsplanung, die Affektregulation und die Sprache zuständig ist, zusammen zu arbeiten¹⁴. Dabei ist es zunächst wichtig, die Gefühle wertfrei wahrzunehmen und zuzulassen, ohne diese Information gleich „bearbeiten

¹² Grawe (2004): a.a.O., S. 275.

¹³ Wallin (2016): a.a.O., S. 379.

¹⁴ Ausführlich beschrieben bei Thompson, R. (2016): Das Gehirn – von der Nervenzelle zur Verhaltenssteuerung. Springer, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg.

und kontrollieren“ zu müssen. Ein Gefühl ist dann „einfach da und darf da sein“, wird nicht mehr in erlaubt oder unerlaubt; gut oder schlecht; angemessen oder unangemessen eingeteilt. Diese Form der achtsamen Aufmerksamkeit für den eigenen inneren Zustand aufzubauen, setzt intensives und nachhaltiges Üben voraus.

Einige Führungskräfte werden von Gefühlen überflutet und brauchen Zeit, alle Gefühle wahrzunehmen und zuzuordnen. Werden intensive Emotionen der Angst ausgelöst, bildet sich im Organismus eine Stressreaktion aus, die dazu führt, dass die Bewältigung von Herausforderungen erschwert wird¹⁵. Andere Führungskräfte haben sich emotional durch Belastungen oder frühe Lebenserfahrungen emotional „abgeschaltet“ und brauchen Zeit, überhaupt wieder ins emotionale Spüren zu kommen. Diese erste Basiskompetenz, das wertfreie Wahrnehmen der Emotionen, ist deshalb so bedeutend, weil nur so ihr Informationswert erfasst werden kann. Wallin geht davon aus, dass Achtsamkeit mit sich selbst Parallelen zur sicheren Bindung in der Kindheit aufweist und eine wichtige Ressource für die innerpsychische Balance und das Gefühl der Sicherheit ist¹⁶.

Das Erlernen von Achtsamkeit, „die absichtliche nichturteilende Aufmerksamkeit gegenüber dem Erleben im gegenwärtigen Augenblick“¹⁷, benötigt Zeit, kontinuierliches Üben und einen störungsfreien Raum. Hat die Führungskraft diese Fähigkeit in der Kindheit und Jugend in enger Begleitung der Bezugspersonen bereits erlernt, kann sie diese Fähigkeit auch in herausfordernden und konfliktreichen Situationen abrufen und sozusagen „automatisiert“ neben ihren Sachaufgaben ablaufen lassen¹⁸. Ist der Führungskraft die Lenkung der Aufmerksamkeit auf die emotionale Befindlichkeit eher fremd, muss sie sich dem Einüben aktiv zuwenden und dies als Lernziel für sich zum Beispiel im Rahmen eines Coachings definieren.

¹⁵ Darstellung des Ablaufs einer Stressreaktion beim Menschen und mögliche Interventionen des Gegenübers zur Unterstützung der Regulierung siehe Urmoneit (2015): Pferdgestützte systemische Pädagogik. Ernst Reinhardt, 2. Aufl., München, S. 81ff..

¹⁶ Wallin (2016): a.a.O., S. 19.

¹⁷ Wallin (2016): a.a.O., S. 17.

¹⁸ Ausführliche Darstellung, welche Auswirkungen ein achtsamer Umgang mit Kindern auf ihre Entwicklung hat ist nachzulesen bei Siegel, D.; Payne Bryson, T. (2016): Achtsame Kommunikation mit Kindern. Arbor, 3. Aufl, Freiburg.

2.2 Emotionale Regulation

Emotionale Regulation erfolgt über eine Kopplung des unbewusst arbeitenden limbischen Systems mit der Großhirnrinde und hier insbesondere mit dem Neocortex¹⁹. Damit der Neocortex seine Analyse- und Reflexionsfähigkeit einbringen und so die Emotionalität regulieren kann, müssen die im limbischen System entstehenden Emotionen zunächst mit bewusster Aufmerksamkeit belegt werden. Um jetzt in einem zweiten Schritt die Grundlagen zu schaffen, die eigenen Emotionen zu regulieren und nicht ungezügelt auszuleben, ist es erforderlich aus einer reflektierenden Haltung heraus zu den eigenen Emotionen „auf Distanz zu gehen“. Das bewusste Nachdenken über die Gefühle und die damit verbundenen Gedanken und Handlungsimpulsen aus der Distanz heraus, ermöglicht es der Führungskraft, Zusammenhänge und Dynamiken zu erkennen. Dabei stellt das Konzept des Konstruktivismus die Grundlage dar, das eigene Wahrnehmen, Fühlen und Denken nicht als Realität anzusehen. Die Führungskraft erkennt, dass ihre Gefühle und Gedanken nur ein selbstentwickeltes Konstrukt der Wirklichkeit sind, das sie kritisch hinterfragen und somit auch verändern kann²⁰. Drei grundlegende Fragestellungen zur Förderung der Reflexion werden abschließend exemplarisch skizziert.

- a. Wird durch die aktuelle Situation ein „altes“ Gefühl ausgelöst und die Führungskraft verschwindet sozusagen neuronal in der Vergangenheit? So kann beispielsweise das Gefühl, in einer Sitzung die Kontrolle über den Prozess zu verlieren dazu führen, dass das Gehirn alte Erfahrungen des Kontrollverlusts in der Kindheit „wachruft“ und die Führungskraft nicht mehr erkennen kann, dass das Team engagiert und etwas chaotisch diskutiert, aber dennoch auf seine Interventionen reagiert, so dass kein Kontrollverlust droht.
- b. Wird durch die aktuelle Situation ein psychisches Grundbedürfnis²¹ bedroht und existiert diese Bedrohung wirklich? So könnte die Führungskraft beispielsweise im Rahmen der Reflexion feststellen, dass der Rückzug der Mitarbeiterinnen nicht bedeutet, dass sie aus dem Beziehungsrahmen Mitarbeiterin – Führungskraft herausfällt, sondern dass ihre Unterstützung gerade nicht erforderlich ist, da die Mitarbeiterinnen auch aufgrund der guten Führungsleistung selbständig arbeiten.

¹⁹ Cozolino (2007): a.a.O., S. 70ff.

²⁰ Berghaus (2011): Luhmann leicht gemacht. Böhlau Verlag, 3. Überarb. Aufl., Köln, Weimar, Wien, S. 26ff.

²¹ Ausführliche Darstellung der psychischen Grundbedürfnisse des Menschen siehe Grawe (2004): a.a.O.

- c. Handelt das Gegenüber in guter Absicht? Das Verhalten des Gegenübers wird oft als gegen die eigene Person gerichtet bewertet. In den meisten Fällen ist es jedoch so, dass das Gegenüber aus einer guten Absicht heraus handelt. Die gute Absicht ist jedoch auf den ersten Blick nicht erkennbar und löst eine hohe emotionale Beteiligung aus. So kann es beispielsweise sein, dass eine Mitarbeiterin eine Aufgabe nicht erledigt hat, weil sie unsicher ist und sich nicht traut nachzufragen. Die Annahme der Führungskraft, dass die Mitarbeiterin ihre Anweisungen boykottiert, bestätigt sich im Prozess der Reflexion nicht.

Werden die Gefühle mit der Analysefähigkeit des Neocortex in Verbindung gebracht, werden sie verortet und in ihrer Qualität und Intensität gesteuert, so dass emotional angemessen dosierte Verhaltensweisen abgerufen werden können. Es gibt einen dritten Faktor, der für die emotionale Regulation wesentlich ist. Emotionen, die im limbischen System entstehen, halten nicht stundenlang an, wenn der auslösende Reiz nicht mehr einwirkt. Sie flachen in der Regel ab und beruhigen sich ohne bewusste Beeinflussung. Daher ist es für Führungskräfte wichtig, in Situationen, die eine hohe emotionale Beteiligung auslösen, Reflexionspausen einzufordern und nicht dem Druck nach schnellen Lösungen nachzugeben. Verfügt die Führungskraft über Formen der Achtsamkeit, der Reflexion und über Methoden der Verlangsamung von Prozessen, kann sie ihre eigene Emotionalität regulieren und dennoch emotional präsent sein. Sie kann dann auch die Mitarbeiterinnen darin unterstützen, nicht nur das eigene Thema und die eigene Position zu sehen, sondern einen integrierten, teamorientierten Blick zu entwickeln.

2.3 Empathisches Einfühlen in die Mitarbeiterinnen

Für eine beziehungsorientierte, motivierende und respektvolle Zusammenarbeit ist es wichtig, sich empathisch in die Mitarbeiterinnen einzufühlen und sie auf dieser Grundlage in ihrem Denken, Fühlen und Verhalten ernst zu nehmen. Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen, ist stark davon abhängig, ob die Führungskraft eigene Emotionen wahrnehmen und regulieren und die gute Absicht des Gegenübers würdigen kann. Neurobiologisch betrachtet kommen den Spiegelneuronen im Gehirn bei der Entwicklung von Empathie eine große Bedeutung zu²². Wallin führt aus: „Demnach scheinen Spiegelneuronen in uns sowohl das beobachtete Verhalten als auch

²² Ausführliche Darstellung des Spiegelneuronensystems und dem Aufbau von Empathie siehe Bauer. Bauer J. (2006): Warum ich fühle was Du fühlst. Heyne 10. Aufl., München.

die mentalen Zustände (z.B. Gefühle), in denen wir andere vermuten, zu simulieren. Deshalb wird das System der Spiegelneuronen als neuronale Grundlage für Empathie, Affektabstimmung, Mentalisieren und Intersubjektivität verstanden.“²³ Um einführendes Verstehen umsetzen zu können, sorgt die Führungskraft für einen angemessenen Rahmen sowohl in Teamsitzungen wie auch in Einzelgesprächen. Sie wendet sich aktiv zu, lässt das Gegenüber ausreden, hört zu, vergewissert sich, ob sie die gute Absicht verstanden hat und räumt Raum ein, für die emotionale Befindlichkeit der Mitarbeiterinnen. Durch das empathische Einfühlen erhält die Führungskraft wichtige Informationen sowohl über den Sachinhalt, die Bedürfnisse der Mitarbeiterin wie auch über die Einflussmöglichkeiten auf bestehende Dynamiken. Die Entwicklung von Empathie basiert stark auf der nonverbalen Kommunikation, der Körpersprache und des Blickkontakts. „Mehr als aus allen anderen Zeichen der Körpersprache lassen sich aus Augenbewegungen anderer weit reichende Schlüsse ziehen. Dies gilt nicht nur für die Einschätzung der jeweiligen aktuellen Situation, sondern auch und vor allem im *Hinblick (!)* auf die Gedanken, Intentionen und Handlungsabsichten der uns umgebenden Personen.“²⁴ Mitarbeiterinnen fühlen sich nur dann verstanden, wenn die Führungskraft sich zuwendet, Blickkontakt sucht und sich nonverbal einstimmt. Meiner Erfahrung nach, äußern Führungskräfte im Rahmen des Coachings oftmals die Sorge, dass die Entfaltung von Empathie dazu führt, dass die inhaltliche Klarheit verloren geht und ihre Autorität abnimmt. Empathisches Einfühlen in die Mitarbeiterinnen durch die Führungskraft ist nur dann zielführend, wenn die Führungskraft es schafft, auf der Beziehungsebene annehmend und einfühlsam zu sein und gleichzeitig die inhaltliche Klarheit, z.B. hinsichtlich der Erwartungen an die Rolle- und Aufgabenerledigung aufrechterhalten wird. Für die Steuerung von Veränderungsprozessen ist weder Empathie ohne inhaltliche Klarheit noch inhaltliche Klarheit ohne Empathie zielführend.

3 Mögliche Auswirkungen vorhandener oder fehlende emotionale Kompetenzen in der Steuerung von Veränderungsprozessen

Die Relevanz der in Kapitel 2 beschriebenen emotionalen Kompetenzen von Führungskräften für die Steuerung von Veränderungsprozessen wird anhand konkreter Fallbeispiele beschrieben²⁵. Gezeigt werden soll die Praxisrelevanz der von Simon getroffenen

²³ Wallin (2016): a.a.O., S. 103f.

²⁴ Bauer (2006): a.a.O., S. 55.

²⁵ Die Fallbeispiele stammen aus der Praxis der Autorin. Die Namen und Rahmendaten wurden verändert, so dass die Schweigepflicht gewahrt bleibt.

Feststellung: „Das emotional konstruierte Weltbild ist hocheffizient beim Erfassen der Beziehungsaspekte von Entscheidungen und Verhaltensweisen. Hier erweist sich die Nützlichkeit der so genannten „emotionalen Intelligenz“ bzw. die Schädlichkeit „emotionaler Blödheit“.“²⁶

Für die Reflexion realer Dynamiken und die Bewertung der Wirksamkeit des Einsatzes emotionaler Kompetenzen ist zu beachten, dass die Mitarbeiterinnen auf der Grundlage des Konzepts der Autopoiesis eigenständig darüber entscheiden, ob sie sich durch das Verhalten der Führungskraft in die Kooperation einladen lassen oder nicht²⁷. Der Einsatz emotionaler Kompetenzen erhöht die Wahrscheinlichkeit einer konstruktiven und von Motivation für die Aufgaben geprägten Zusammenarbeit, determinierend herbeiführen lässt sich dies jedoch durch emotionale Kompetenzen nicht. Viele weitere Rahmenbedingungen wie beispielsweise die Leistungsentlohnung, die Aufstiegschancen, die Wertschätzung untereinander, die individuelle Motivation, die Arbeitsbedingungen oder die fachliche Qualifikation haben ebenfalls Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen.

3.1 Die Auswirkungen fehlender emotionaler Kompetenzen für die Steuerung von Veränderungsprozessen

In einem Unternehmen führt die Umstrukturierung dazu, dass Mitarbeiterinnen sich auf neue Arbeitszeiten einlassen müssen und in einem Großraumbüro arbeiten sollen. Im Rahmen eines Workshops äußern Mitarbeiterinnen, dass sie aufgrund nicht geklärter Vorfälle mit der Abteilungsleiterin Frau G. nicht bereit sind, sich in den Prozess einzubringen. Die Mitarbeiterinnen schweigen oder wenden sich körperlich ab, wenn Frau G. Aufgaben und Regeln in Bezug auf die Umstrukturierung anspricht. Frau G. macht den Mitarbeiterinnen Vorwürfe und äußert generelle Kritik an der Arbeitsleistung des Teams. Sie spricht dabei schnell, ihre Stimme wird laut und klingt „hart“.

Die Organisationsberaterin spricht Frau G. im Einzelgespräch auf die Thematik an. Frau G. gerät schon beim Ansprechen des Themas in Ärger und verschränkt die Arme vor ihrem Körper. Als die Organisationsberaterin zurückmeldet, dass sie den Ärger wahrnimmt, verneint Frau G., dass sie sich ärgert. Sie sei ganz ruhig, sehe jedoch keinen Sinn darin über die Vorfälle zu sprechen, aus ihrer Sicht sei alles geklärt, man könne

²⁶ Simon, F.B. (2006): Gemeinsam sind wir blöd!?. Carl Auer 2006, 2. Aufl., Heidelberg, S. 176.

²⁷ Luhmann, N. (2011): Einführung in die Systemtheorie. Carl Auer, 6. Aufl., Heidelberg, S. 97ff.

jetzt sachlich miteinander arbeiten. Auf Nachfrage, kann Frau G. nicht darlegen, welche Lösung aus ihrer Sicht für die Vorfälle gefunden wurde.

Die Organisationsberaterin meldet Frau G. zurück, dass sie bei allen Beteiligten eine hohe emotionale Beteiligung wahrnimmt. Aus ihrer Sicht wird es nicht möglich sein, an Sachfragen konstruktiv zu arbeiten, wenn das Thema und die Befindlichkeit aller Beteiligten nicht besprochen werden kann. Sie schlägt eine Vorgehensweise vor, die alle Beteiligte vor neuen Abwertungen schützt und eine Klärung unterstützt. Ihr sei es wichtig, zunächst einmal zu verstehen, aus welchen Motiven und aus welcher guten Absicht heraus, alle Beteiligten auf die Vorfälle und die Auswirkungen in der Gegenwart schauen. Frau G. lehnt diese Vorgehensweise ab, da sie nicht davon ausgeht, dass das Team ein Interesse an einer guten Zusammenarbeit hat. Einige Tage nach dem Gespräch teilt sie mit, dass sie das Unternehmen verlässt.

Die Leugnung der emotionalen Beteiligung versperrt den Zugang zu den Mitarbeiterinnen und verhindert somit auch die Entwicklung eines von allen Beteiligten getragenen Lösungsprozesses. Die Organisationsberaterin spiegelt Frau G. zurück, welche emotionale Beteiligung beim Gegenüber ankommt und es in einem ersten Schritt darum geht, sich diesen Gefühlen zuzuwenden. Außerdem stellt sie in Aussicht, auch in einem Gespräch mit dem Team über das Thema, für Schutz und einen respektvollen Umgang miteinander einzutreten, so dass die Emotionalität nicht durch neue Vorwürfe und Abwertungen angeheizt wird. Der Hinweis auf das Verstehen der Motive und Absichten jedes einzelnen macht deutlich, dass sie ein empathisches Einfühlen in den jeweils anderen fördern wird.

Würde Frau G. die Organisationsberaterin als Ressource zu nutzen, könnte sie erleben, dass ihr emotionales Empfinden ernst genommen und konstruktive Reflexion möglich ist. Die Chance, ihre eigene Position im Team in einem geschützten Rahmen darzustellen, ohne dass der inhaltliche Anteil hinter den nicht regulierten Emotionen verschwindet würde steigen. Mit dem Fokus auf der guten Absicht aller Beteiligten würde sich der Raum entfalten, sich besser zu verstehen und in den anderen einzufühlen. Es ergäben sich neue Perspektiven, die hilfreich sein könnten, um für „alte Geschichten“ neue Lösungen zu entwickeln. Sicherlich würde dieser Prozess einige Zeit in Anspruch nehmen und von allen Beteiligten Energieeinsatz verlangen. Langfristig bildet sich Vertrauen ineinander jedoch gerade dann aus, wenn schwierige Situationen gemeinsam bewältigt wurden.

3.2 Die Auswirkungen stabiler emotionaler Kompetenzen für die Steuerung von Veränderungsprozessen

Frau H., Geschäftsführerin einer Jugendhilfeeinrichtung, stellt im Rahmen eines Workshops eines Veränderungsprojekts ein neues Finanzierungsmodell vor, das sie mit der Stadt ausgehandelt hat. Im Vergleich zu den Leistungsvereinbarungen anderer Anbieter hat sie äußerst erfolgreich verhandelt, so dass sachlich kaum etwas an dem neuen Modell auszusetzen ist. Dennoch kritisieren die Mitarbeiterinnen das neue Modell scharf und weisen immer wieder darauf hin, dass sie darin Nachteile für ihre Arbeitsweise sehen. Frau H. beantwortet die Fragen der Mitarbeiterinnen offen und stellt klar, dass sie alle kritischen Rückmeldungen sammeln wird, um in Ruhe darüber nachzudenken. Sie sagt dem Team zu, in der nächsten Sitzung die Ideen und Rückmeldungen miteinander zu besprechen und nach Lösungen zu suchen. Im Rahmen des Coachings spricht sie mit der Organisationsberaterin darüber, dass sie sich über die Reaktion der Mitarbeiterinnen geärgert hat und enttäuscht ist, dass ihre Anstrengungen in den aufwändigen Verhandlungen nicht anerkannt und gewürdigt werden. Sie kann ihre Emotionen in Worte fassen und ihr wird im Gespräch bewusst, dass es für sie ein altes Thema ist, dass ihre Anstrengungen wenig gewürdigt werden. Nachdem sie sortiert hat, was „alt“ ist und wie sie die aktuelle Situation aus der Distanz heraus erlebt, ist sie in der Lage sich in die Mitarbeiterinnen einzufühlen. Ihr wird bewusst, dass die Mitarbeiterinnen Unsicherheit und Angst hinsichtlich der Veränderungen erleben und Sorge um die Ihnen anvertrauten Kinder haben. Die Frage, ob die pädagogische Qualität auf der Grundlage des neuen Finanzierungsmodells aufrechterhalten werden kann, erlebt sie als berechtigt. Bevor sie in die nächste Teamsitzung geht, schaut sie sich mit der Organisationsberaterin folgende Fragen genauer an:

- a. Wie kann ich mit dem Team daran arbeiten, sich auf Veränderungsprozessen, die von außen auferlegt werden, einzulassen?
- b. Wie können wir unsere Sorgen und Ängste besprechen, ohne uns von der Aufgabe der Veränderung zurück zu ziehen?
- c. Welche unserer Ressourcen müssen wir nutzen und wo können wir besser werden, um die hohe Qualität unter neuen Rahmenbedingungen zu erhalten?

In der nächsten Teamsitzung legt sie ihre Gedanken und auch ihre emotionale Beteiligung offen und berichtet vom Ergebnis der Einzelgespräche mit der Organisationsberaterin. Sie gibt allen Teammitgliedern die Möglichkeit, sich zu äußern und schlägt dann vor, sich mit den oben beschriebenen Fragen zu beschäftigen. Im Prozess übernimmt

die Organisationsberaterin die Gesprächsführung, so dass auch die Geschäftsführerin sich ganz auf den Dialog und Austausch einlassen kann.

Das Team nimmt die Einladung der Geschäftsführerin an, sich in der von ihr vorgeschlagenen Form auseinanderzusetzen. Es läuft phasenweise konstruktiv und zielführend und die Organisationsberaterin muss wenig steuernd eingreifen. Zwischendurch tritt eine hohe emotionale Beteiligung auf, die dazu führt, dass der gesamte Prozess in Frage gestellt wird. Die Organisationsberaterin nimmt ihre Aufgabe ernst, verlangsamt den Prozess und setzt Methoden ein, die ein Einfühlen und Verstehen des anderen fördern. Dabei ist es entscheidend, dass die Geschäftsführerin die Möglichkeit hat, Klarheit in der Sache aufzubauen und sich in der Beziehungsgestaltung zuzuwenden.

Frau H. hat die emotionale Kompetenz der Wahrnehmung der ihrer Gefühle bereits gut verankert. Sie kann ihre Gefühle benennen, regulieren und den Prozess verlangsamen, reflektieren und dem Team Orientierung geben, so dass sie die Dynamik nicht anfeuert. Sie nutzt die Organisationsberaterin, um ihre emotionale Beteiligung zu sortieren, sich in die anderen einzufühlen und die Emotionalität mit den kognitiven Anteilen zu koppeln. Daraus entwickelt sie Fragen und eine weitere Vorgehensweise, die Gefühle und Gedanken miteinander in Verbindung bringen und alle Beteiligten einbeziehen.

4 Der Aufbau emotionaler Kompetenzen im Coaching von Führungskräften

Zu den Kernaufgaben der Organisationsberaterin gehört es, Führungskräfte darin zu unterstützen emotionale Kompetenzen aufzubauen. Die Thematisierung der Emotionalität der Führungskraft und die Einladung in die Auseinandersetzung löst oftmals Widerstände aus²⁸. Die eigene emotionale Beteiligung wird geleugnet, als nicht wichtig erachtet, durch die Fokussierung von Sachfragen verdeckt oder aber als reaktiv mit dem Verweis auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen begründet. Werden Führungskräfte mit der Frage konfrontiert, warum sie die Hinwendung zur Emotionalität ablehnen, benennen sie Unsicherheiten, Sorge vor Abwertung, Scham bezüglich der emotionalen Ausbrüche, Angst vor einer Verstärkung der als belastend erlebten Gefühle oder einer Reaktivierung alter Verletzungen. Ein weiterer Grund, warum es Führungskräften schwer fällt, kann darin begründet sein, dass Organisationen die Auseinandersetzung mit Emotionalität nicht in ihrer Organisationskultur verankert haben.

²⁸ Echter (2005): a.a.O., S. 500ff..

Um mit Führungskräften das Thema der emotionalen Kompetenzen bearbeiten zu können, braucht es neben einer ausführlichen Auftragsklärung, der Sicherstellung eines geschützten Rahmens, einer hohen emotionalen Kompetenz des Coachs auch eine sachliche und nachvollziehbare Begründung der Notwendigkeit der Auseinandersetzung. Führungskräfte brauchen einerseits eine „Normalisierung“ des Themas und andererseits die Aussicht, dass sie durch die Auseinandersetzung einen Mehrwert für ihre persönliche und fachliche Weiterentwicklung erfahren. Es müssen laut Grawe motivationale Ziele psychischer Grundbedürfnisse angesprochen werden, um durch den Einsatz von Energie erfolgreich Neues zu erlernen: „Motiv-inkongruente Ziele, die mit hohem Commitment verfolgt wurden, wurden schlechter erreicht als motiv-kongruente Ziele. Hoher Einsatz für ein Ziel nützt daher nicht viel, wenn das Ziel nicht mit intrinsischer Motivation verfolgt wird, d.h. wenn es nicht mit der motivationalen Grundorientierung übereinstimmt.“²⁹ Die Darstellung neurobiologischer Grundlagen ermöglicht es, das Thema zu versachlichen, in den Prozess einzuladen und einen Mehrwert für die Befriedigung der psychischen Grundbedürfnisse in Aussicht zu stellen.

4.1 Die Bedeutung der Vermittlung neurobiologischer Grundlagen für den Aufbau emotionaler Kompetenzen³⁰

Die bisher erforschten neurobiologischen Abläufe im Gehirn dienen als Grundlage dafür, Führungskräften die Entstehung und Regulation von Emotionalität zu erklären³¹. Entscheidend ist dabei, dass die Erklärungen die oben beschriebenen Widerstände herabsetzen und die Führungskraft erkennt, dass jeder Mensch aufgrund seiner Lebensgeschichte emotionale Reaktionsmuster aufgebaut hat, keine Schuld an Auswirkungen frühkindlicher Erfahrungen trägt und die emotionale Regulation für jeden Menschen eine Herausforderung darstellt. Außerdem eröffnen die neurobiologischen Sachinformationen Optionen, Methoden einzuführen, die den Aufbau emotionaler Kompetenzen unterstützen, so dass Zuversicht entsteht, das eigene Verhalten beeinflussen zu können. Exemplarisch werden einige neurobiologisch basierte Aspekte, die im Coaching vermittelt werden dargestellt.

²⁹ Grawe (2004): a.a.O., S. 334f..

³⁰ Die Darstellungen fußen auf den Vermittlungsmethoden der Autorin im Rahmen des Coachings von Führungskräften.

³¹ Praxisnahe Beschreibung der neurobiologischen Grundlagen menschlichen Verhaltens siehe Cozolino (2007): a.a.O. sowie Grawe (2004): a.a.O.

1. Das limbische System erzeugt im Gehirn auf der Grundlage eingehender Reize in Kopplung an gespeicherte emotional bedeutsame Erfahrungen eine emotionale Gestimmtheit, die zu einem großen Teil nicht wahrgenommen wird und zu einem kleinen Teil als Gefühl gespürt wird³².
2. Das limbische System erzeugt keine Bewusstheit und arbeitet sehr viel schneller als die Hirnareale im Cortex, die Bewusstheit erzeugen. Daher reagieren Menschen auf Reize, die eine hohe emotionale Beteiligung auslösen sehr schnell und oftmals noch bevor sie über die Situation nachgedacht haben.
3. Die Regionen im limbischen System, die für die Auslösung von Angst und Stressreaktionen (anders formuliert, für die Einleitung von Schutzreaktionen) zuständig sind, orientieren sich an Vorerfahrungen, insbesondere aus der frühen Kindheit. Sie versuchen durch eine schnelle Reaktion zu verhindern, dass „wieder“ eine bedrohliche Situation (z.B. Abwertung, Kontrollverlust, körperliche oder psychische Gewalt, Ungerechtigkeit, Missachtung von Bedürfnissen) eintritt. Schutzreaktionen bestehen vor allem darin, bei anderen Menschen Unterstützung zu suchen, zu flüchten oder verbal oder körperlich anzugreifen. Wird eine Strategie als erfolgreich erlebt, wird sie intensiv neuronal gebahnt und beim Eintreten einer ähnlichen Situation erneut abgerufen³³.
4. Die Ausschüttung von Botenstoffen orientiert sich an neuronalen Reiz-Reaktionsmustern. Ist der Stress, den ein Reiz auslöst nicht zu groß, „fragt“ das limbische System im Cortex nach, ob es einen Grund gibt eine Schutzreaktion einzuleiten. Das bewusste Denken, die Reflexion, kann die Reaktion dann beispielsweise verstärken (es liegt auch bewusst betrachtet eine bedrohliche Situation vor), dämpfen (es ist schwierig, aber es liegen Kompetenzen zur Bewältigung vor) oder einstellen (es liegt keine Bedrohung vor).

³² Beschreibung der Entwicklung des emotionalen Systems siehe Strüber, N. (2016): Die erste Bindung. Klett-Cotta, 2. Aufl., Stuttgart; sowie Cozolino (2007): a.a.O.; Grawe (2004): a.a.O.

³³ Ausführliche Darstellung des Ablaufs von Stressreaktionen siehe Hüther, G. (2009): Biologie der Angst. Vandenhoeck & Ruprecht, 9. Aufl., Göttingen. Garbe, E. (2016): Das kindliche Entwicklungsstrauma. Klett-Cotta, 2. Aufl., Stuttgart, S. 67 – 83.

5. Ist der Stress, den ein Reiz auslöst zu groß, „fragt“ das limbische System nicht im Cortex nach. Die Stressreaktion läuft automatisiert ab und zeigt sich nach außen durch eine hohe Emotionalität und körperliche Symptome (z.B. Schwitzen, Erhöhen von Atemfrequenz und Herzschlag, Luftnot, Zittern etc.). Bei erheblichen Stressreaktionen hemmt das Gehirn die Erinnerungsfunktion und schränkt die Wahrnehmung ein. Der Mensch hat dann das Gefühl, „vergesslich“ zu sein, die Konzentrationsfähigkeit sinkt ab, er fühlt sich erschöpft und kann eigentlich vorhandene Kompetenzen nicht mehr abrufen.
6. Bei chronischen Stressreaktionen nimmt die Regenerationsfähigkeit des Körpers und der Psyche ab. Das Gehirn reagiert darauf mit einer Erhöhung der Reizsensibilität, so dass schon kleinere Reize eine Stressreaktion verbunden mit einer hohen emotionalen Beteiligung auslösen. „Schließlich werden auch ähnliche, aber eigentlich ungefährliche Reize als Gefahr wahrgenommen und mit gleichen Reaktionen beantwortet.“³⁴
7. Der Aufbau einer balancierten emotionalen Beteiligung und einer stabilen Anknüpfung an die Strukturen der Bewusstheit, basiert auf der Verlangsamung der ablaufenden Prozesse, dem Stoppen des Reiztriggers durch Reflexion, der bewussten Verankerung von Kompetenzen sowie dem Halten des Zugangs zum Cortex.
8. Das Gehirn kann lebenslang neue Denk- Fühl- und Verhaltensmuster aufbauen und auch lernen, die Aktivierung destruktiver neuronal verankerter Muster zu hemmen. „Im Grunde bedeutet Neuroplastizität, dass das Gehirn selbst plastisch oder veränderbar ist, abhängig davon, was wir erfahren und worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten.“³⁵

Durch Visualisierungen und Metaphern können die hier in Kurzform aufgeführten theoretischen Inhalte praxisnah vermittelt werden. Die Führungskraft kann anhand von eigenen Beispielen die Reaktionsweise des Gehirns durchspielen und so lernen, ihre Reaktionen als „neurobiologisch“ normal zu erkennen. Das Erkennen von „Normalität“ vermindert die Tendenz, sich für die eigenen emotional überschießenden oder zu sehr gedämpften Verhaltensweisen abzuwerten. Der „freundliche“ Umgang mit sich selbst

³⁴ Garbe (2016): a.a.O., S. 78.

³⁵ Siegel; Payne Bryson (2016): a.a.O., S. 133.

schaft die Voraussetzung, sich der eigenen emotionalen Muster zuzuwenden und neue emotionale Kompetenzen aufzubauen. Im Folgenden werden drei Methoden zum Aufbau emotionaler Kompetenzen beschrieben³⁶.

4.2 Vorstellung einer Methode zur Verlangsamung der emotionalen Reaktion und dem Halten des Zugangs zum Cortex

Wirkt ein als bedrohlich erlebter Reiz auf das Gehirn ein, ist die Zusammenarbeit zwischen limbischem System und dem Cortex eingeschränkt. Der Mensch kann nicht mehr „klar denken“ und er spürt die Auswirkungen körperlich zum Beispiel in Form von Schwitzen, Zittern, Atemnot oder der Beschleunigung des Herzschlages. Hält der Mensch den Fokus auf dem bedrohlichen Reiz, wird die Stressreaktion verstärkt und ein bewusstes und damit lösungsorientiertes Nachdenken über die Situation ist kaum noch möglich. Im Rahmen des Coachings übt die Führungskraft, sich in Situationen, die Emotionen oder körperliche Reaktionen auslösen kurz von der Situation zu lösen und einen neutralen Reiz zu fokussieren, der den Einsatz bewussten Denkens erfordert. Dies kann das Zählen von Büchern im Regal sein, die Beschreibung, was auf einem Bild zu sehen ist oder das Rechnen einfacher Aufgaben wie z.B. 4 x 4. Durch das Abrufen beschreibender und sprachlicher (in Worte fassen) Kompetenzen in unbedeutenden Situationen, „springt“ der Cortex wieder an und stimmt sich in der Zusammenarbeit mit dem limbischen System neu ab. In der Stärkung der integrierten Zusammenarbeit liegt der Schlüssel zur Balancierung des eigenen Fühlens, Denkens und Verhaltens. Wendet sich die Führungskraft dann wieder der Situation zu, die Emotionalität und körperliche Reaktionen auslöst, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, auf kognitive Kompetenzen zurückgreifen zu können und so die emotionale Reaktion zu bremsen. Ziel dieser Methode ist es, durch einen Wechsel der Fokussierung von einem als bedrohlich erlebten Reiz zu einem neutralen Reiz und wieder zurück, die Integration der Hirnstrukturen zu stärken und so Kontrolle über das innere Erleben aufzubauen.

³⁶ Die vorgestellten Methoden werden von der Autorin im Rahmen des Coachings von Führungskräften eingesetzt.

4.3 Vorstellung einer Methode zur Reflexion innerpsychischer emotionaler Dynamiken

Innerpsychische emotionale Dynamiken basieren auf neuronalen Verknüpfungen, so dass bestimmte Reize Emotionen und darüber hinaus auch Denk- und Verhaltensbereitschaften auslösen. Hat die Führungskraft beispielsweise gelernt, nur bei einer perfekt erbrachten Leistung Beachtung zu finden und Wertschätzung zu erfahren, wird sie eine hohe emotionale Beteiligung erleben, wenn ihr ein Fehler unterläuft. Sie wird außerdem unbewusst den Fokus darauf ausrichten, alles perfekt zu erledigen, so dass sie permanent unter einem latenten Stressgefühl steht, das die Fähigkeit der Empathie und des Erlernens neuer Kompetenzen herabsetzt. Im Rahmen des Coachings eignet sich für die Reflexion dieser Reiz- Reaktionsmuster eine Methode aus der Transaktionsanalyse³⁷. Das Modell der „Antreiberdynamiken“ geht auf Kahler zurück, der davon ausgeht, dass bestimmte Verhaltensweisen auf ausgelösten Emotionen und aufgebauten Glaubenssätzen beruhen und weitgehend automatisiert abgerufen werden³⁸. Er unterscheidet dabei fünf Antreiberdynamiken:

1. Ich bin o.k., wenn ich perfekt bin.
2. Ich bin o.k., wenn ich stark bin.
3. Ich bin o.k., wenn ich gefällig bin.
4. Ich bin o.k., wenn ich mich anstrengende.
5. Ich bin o.k., wenn ich mich beeile.

Um eine emotionale Regulation aufzubauen, wird im Coaching mit der Führungskraft erarbeitet, welche Situationen das Gefühl „Ich bin nicht o.k.“ auslösen, wie genau das Gefühl beschrieben werden kann und welche Gedanken und Verhaltensbereitschaften damit in Verbindung stehen. Durch die genaue Analyse der Situation und die Wahrnehmung der emotionalen Gestimmtheit, sowie der Reflexion der aufkommenden Gedanken, kann die Führungskraft prüfen, ob sie ihren Gedanken „glaubt“ und die Verhaltensbereitschaften sinnvoll sind. Sie lernt, den Bezug zu Situationen der Vergangenheit herzustellen und arbeitet die Unterschiede zur aktuellen Situation heraus. Außerdem prüft die Führungskraft die Auswirkungen, die sich in der konkreten Situation im Hier und Jetzt ergeben könnten, wenn sie nicht perfekt ist, sich nicht beeilt, anstrengt, stark ist oder anderen gefällt. Der Coach übernimmt die Aufgabe prozesssteuernde Fragen zu stellen,

³⁷ Ausführliche Darstellung der Transaktionsanalyse siehe Schmid, B. (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. EHP, 3. Aufl., Bergisch Gladbach.

³⁸ Kahler, T. (1979): Process therapy in brief. Little Rock, Human Development.

Emotionen zu spiegeln und durch die Prüfung der Auswirkungen Glaubenssätze in Frage zu stellen.

Ziel des Einsatzes dieser Methode im Coaching ist es, eine Distanz zum eigenen Fühlen und Denken herzustellen und aus dieser Distanz heraus neu auf die antreibenden Glaubenssätze, die emotional unterlegt sind, zu schauen. Was passiert wirklich, wenn die Führungskraft einen Fehler macht? Könnte es sein, dass ein Fehler den Mitarbeiterinnen hilft, selber Fehler einzugestehen und sich zu öffnen, um daraus zu lernen? Welcher „Fehler“ ist gravierender, der „eine“ inhaltliche Fehler oder die ständige Anspannung, nur ja keinen Fehler zu machen? Welche stabilisierenden Kompetenzen hat die Führungskraft, um die Verantwortung für einen Fehler zu übernehmen? Wie kann sie das innere Gefühl beruhigen, das versucht ihr zu vermitteln, dass Fehler bedrohlich sind? Wie kann sie lernen zu spüren, dass die Fehler im Hier und Jetzt nicht dazu führen werden, von den engsten Bezugspersonen abgelehnt zu werden und ganz alleine dazustehen? Im Rahmen von Veränderungsprozessen werden Führungskräfte mit vielen inneren Antreibern konfrontiert, so dass diese Thematik im Coaching einen Schwerpunkt bilden sollte.

Die Arbeit an Antreiberdynamiken führt dazu, dass die Führungskraft ihre Emotionalität besser verorten und über die bewusste Reflexion steuern kann. Sie kann ihre Glaubenssätze in Frage stellen und ihre Verhaltensbereitschaften hinsichtlich der Auswirkungen prüfen. Dadurch erarbeitet sie sich ein höheres Maß an Autonomie und kann sowohl die eigenen Ressourcen wie auch die Ressourcen der Mitarbeiterinnen besser nutzen.

4.4 Eine Möglichkeit des Monitorings des Lernprozesses

Der Aufbau emotionaler Kompetenzen stellt aufgrund des hohen Anteils unbewusster und automatisierter Abläufe eine große Herausforderung für Führungskräfte da. Für die neuronale Verankerung neuer, alternativer Kompetenzen im Bereich der Emotionalität ist ein intensives, konsequentes und regelmäßiges Üben unerlässlich. Führungskräfte sind im Alltag mit komplexen, unübersichtlichen, und sich ständig verändernden Sachverhalten konfrontiert und übernehmen nicht selten auch Aufgaben im operativen Geschäft. Daher besteht die Gefahr, dass zwar im Coaching über emotionale Kompetenzen, die nächsten Lernschritte sowie konkrete Methoden des Übens gesprochen wird, die Führungskräfte jedoch im Alltag das Üben vergessen, keine Zeit dafür finden oder sich kein schneller Erfolg einstellt und somit das Üben in Frage gestellt wird. Daher ist es wichtig, den Führungskräften eine konkrete Form der „Erinnerung“ an die Hand zu geben, die auf den Prozess des Übens abzielt und nicht auf den Erfolg der Umsetzung.

Die Organisationsberaterin spricht offen mit der Führungskraft darüber, dass sich kein schneller Erfolg einstellen wird, Frustration ausgehalten werden muss und es in erster Linie darauf ankommt, konsequent, regelmäßig und mit einer gewissen Leichtigkeit im Hinblick auf den Rückfall in „alte“ Gewohnheiten zu üben.

Dafür eignet sich folgende Übung: Die Führungskraft steckt sich am Morgen etwa zehn kleine, etwas spitzere Steine in eine Hosentasche. Die Steine sollen daran erinnern zu üben, wenn sie sich bei Bewegungen oder beim Hinsetzen durch das leichte Piksen bemerkbar machen. Denkt die Führungskraft daran zu üben und startet einen Übungsversuch (z.B. bewusst Wahrzunehmen, dass sich eine emotionale Beteiligung entwickelt; sich Zeit zu nehmen, die Emotion zu benennen; einen Prozess zu verlangsamen indem sie eine Pause einfordert; einen Glaubenssatz spüren oder sich fragen, wie es dem Mitarbeiter in der Konfliktsituation gerade gehen könnte etc.) wandert ein Stein von der einen Hosentasche in die andere, so dass sie am Ende des Arbeitstages in ihren Händen hält, wie oft sie geübt hat. Dabei kommt es nicht darauf an, dass sie durch ihr Üben schon erfolgreich intervenieren konnte oder die emotionale Regulation gelungen ist. Erst wenn sich das Üben, die Lenkung der Aufmerksamkeit auf das Thema und der Versuch, „mit sich selber anders umzugehen“ selbstverständlicher anfühlt, wird der Aspekt des „Erfolges“ in den Blick genommen.

5 Ausblick

Die Gesellschaft steht hinsichtlich vieler Fragen wie beispielsweise dem Umweltschutz, dem Umgang mit Ressourcen, der Globalisierung, der Überalterung von Gesellschaften oder der Migrationsbewegungen vor großen Aufgaben. Führungskräfte sind mit immer komplexeren Sachverhalten, die ein hohes Maß an Unsicherheit und Risiken beinhalten konfrontiert. Mitarbeiterinnen achten bei der Entfaltung von Engagement und Motivation für die Organisation darauf, ob ihnen eine beziehungsorientierte, wertschätzende und achtsame Zusammenarbeit angeboten wird. Sich selber zu führen, die eigenen Emotionen zu regulieren, Gedanken zu ordnen und zu reflektieren sowie Verhaltensoptionen bewusst zu prüfen und auszuwählen ist eine Grundvoraussetzung, um andere Menschen führen zu können. Gleichzeitig wird von Arbeitgeberinnen zurückgemeldet, dass immer mehr Schul- und sogar Studienabsolventinnen keine ausreichenden Basiskompetenzen der Selbststeuerung mitbringen. Daher ist davon auszugehen, dass Führungskräfte, die emotionale Kompetenzen „wie selbstverständlich“ mitbringen nicht mehr in einem ausreichenden Maße zur Verfügung stehen werden.

Die Wirtschaft, Non-profit Organisationen und die öffentliche Verwaltung werden sich damit auseinandersetzen müssen, wie Softskills, zu denen auch die emotionalen Kompetenzen gehören, im Arbeitskontext durch Weiterbildungen und individualisierte Coachings geschult werden können. Diese Maßnahmen werden jedoch nur dann zum Erfolg führen, wenn Mitarbeiterinnen, und insbesondere Mitarbeiterinnen, die Führungsverantwortung übernehmen sollen, bereits Basiskompetenzen mitbringen. Die neuronal sensiblen Phasen für die Entwicklung emotionaler Kompetenzen liegen in der Kinder- und Jugendzeit. Hier werden die Grundlagen gelegt, die dann später im Arbeitskontext ausgebaut werden, so dass auch Krisen emotional stabil bewältigt werden können. Es wird eine gemeinsame Anstrengung von Eltern, dem Fachpersonal in Kindergärten und Schulen und letztendlich der Gesamtgesellschaft brauchen, um Kindern emotionale Kompetenzen von Anfang an zu vermitteln. Derzeit liegt der Fokus in den Schulen darauf, die Lese-, Schreib- und Rechenfähigkeiten der Kinder zu verbessern, so dass Schulabgänger hier ausreichend kognitive Kompetenzen mitbringen, um einer Ausbildung oder einem Studium gewachsen zu sein. Wollen wir erreichen, dass die Jugendlichen nach ihrer Ausbildung belastbar und emotional stabil sind, brauchen wir meines Erachtens Konzepte, die emotionale Kompetenzen von Beginn an in Theorie und Praxis lehren. Wäre ein Elterntraining oder Schulfach „Neurobiologisches Grundwissen zum Aufbau von emotionaler Regulation und kognitiver Reflexion“ denkbar?

Literaturverzeichnis

- Bauer, Joachim (2006): Warum ich fühle was Du fühlst. Heyne, 10. Aufl., München.
- Berghaus, Margot (2011): Luhmann leicht gemacht. Böhlau Verlag, 3. Überarb. Aufl., Köln, Weimar, Wien.
- Cozolino, Louis (2007): Die Neurobiologie menschlicher Beziehungen. VAK, Kirchzarten bei Freiburg.
- Echter, Dorothee (2005): Coaching im Top-Management, S. 485 – 506. In: Rauen, Christopher (Hrsg.) Handbuch Coaching. Hogrefe, 3. Aufl.; Göttingen.
- Garbe, Elke (2016): Das kindliche Entwicklungstrauma. Klett-Cotta, 2. Aufl., Stuttgart.
- Goleman, Daniel (2015): Emotionale Intelligenz. dtv, München.
- Goleman, Daniel (1999): Emotionale Intelligenz – zum Führen unerlässlich. Harvard Business Manager 3/1999)
- Grawe, Klaus (2004): Neuropsychotherapie. Hogrefe, Göttingen.
- Hüther, Gerald (2009): Biologie der Angst. Vandenhoeck & Ruprecht,).Aufl., Göttingen.
- Kahler, Taibi (1979): Process therapy in brief. Little Rock, Human Development.
- Luhmann, Niklas (2011): Einführung in die Systemtheorie. Carl Auer, 6. Aufl., Heidelberg.
- Meyer, Petra; Gölzner, Herbert (2018): Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen – der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft. In: Meyer, Petra; Gölzner, Herbert: Emotionale Intelligenz in Organisationen. Springer, Wiesbaden.
- Sapolsky, Robert (2017): Gewalt und Mitgefühl. Die Biologie des menschlichen Verhaltens. Carl Hanser Verlag, München.
- Schmid, Bernd (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. EHP, 3. Aufl., Bergisch Gladbach.
- Seth, Anil (2015): Das Gehirn in 30 Sekunden. Librero, Kerkdriel.
- Siegel, Daniel J.; Payne Bryson, Tina (2016): Achtsame Kommunikation mit Kindern. Arbor, 3. Aufl., Freiburg.
- Simon, Fritz B. (2006): Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Carl Auer, 2. Aufl., Heidelberg.
- Strüber, Nicole (2016): Die erste Bindung. Klett-Cotta, 2.Aufl., Stuttgart.
- Thompson, Richard (2016): Das Gehirn – von der Nervenzelle zur Verhaltenssteuerung. Springer, 3. Aufl., Berlin Heidelberg.

Urmoneit, Imke (2015): Pferdgestützte systemische Pädagogik. Ernst Reinhardt, 2. Aufl., München.

Wallin, David J. (2016): Bindung und Veränderung in psychotherapeutischen Beziehungen. G.P. Probst Verlag, Lichtenau/Westfalen.

„Ich versichere, dass ich diese Hausarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Ort, Datum

Lörrach, den 26.09.2018

Unterschrift