

Vorwort

Die Idee zu einer Veröffentlichung mit dem Titel »Führung und Gefühl« begleitet uns schon lange. Obwohl Top-Manager gerade in den letzten Jahren recht häufig mit negativen Schlagzeilen in der Öffentlichkeit erscheinen, erleben wir in unserer beruflichen Praxis tagtäglich ihr Ringen um einen »guten Weg«.

Der Entschluss zur Realisierung kam nach einem Vortrag von Marius Neukom am Institut für Psychodynamische Organisationsentwicklung und Personalmanagement Düsseldorf e.V. zum Thema »Angst als Antrieb in Management und Führung« und dem Kommentar von Daniel Vasella, dass Führungskräfte in Management- und Topmanagementfunktionen zu ganz außergewöhnlichen Übersprunghandlungen in der Lage seien, um den Stress, der sich aus der Verantwortung ergibt, nicht als Angst wahrnehmen zu müssen. »Zocken an der Börse« und »Bordellbesuche« sind für diese Art »Übersprung« besonders publikumswirksame Beispiele.

Unser Buch richtet sich an Führungskräfte, Berater und Coachs, die sich mit schnellen Antworten und Zuschreibungen nicht zufrieden geben und ein Interesse an der psychodynamischen Arbeits- und Lebensweise haben. **Es ist kein Buch für Feiglinge**, denn es konfrontiert die Leser auch mit den unangenehmen Seiten der Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Wer sich traut, wird schnell merken, dass es sich lohnt. Der Gewinn ist ein Mehr an Lust im Arbeitsalltag durch ein Mehr an Authentizität. Denn Führungskräfte müssen nicht perfekt sein. Was ihnen jedoch hilft, ist realistisches Vertrauen zu sich selbst und zu anderen.

Ratgeber für das Management mit Personalverantwortung haben in der Regel den Tenor: Führen leicht gemacht. Wird Emotionalität berücksichtigt oder auch in den Mittelpunkt gestellt, so liegt ein behavioristisches Menschenbild zugrunde. Gefühle werden als willentlich steuer- und auch manipulierbar dargestellt. Fokussiert wird auf die Förderung positiver Gefühle, die eine charismatische Führungskraft zur Leistungssteigerung im Unternehmen nutzen kann.

Unser Projekt versucht den Paradigmenwechsel. Diskutiert werden reale Fallbeispiele. Führungskräfte im Management und Topmanagement werden mit ihren Stärken und Schwächen vorgestellt. Und es wird gezeigt, wie sich auch Schwächen in Stärken umwandeln lassen, wenn sie nicht verdrängt und ausagiert, sondern selbst-reflektiert und integriert werden. Denn Führungskräfte und Manager sind mehr als Funktionsträger. Sie sind Menschen mit ganz persönlichen beruflichen wie privaten Biographien, die zu einer (psycho-)dynamischen (Führungs-)Persönlichkeit verwoben sind.

Leserinnen und Leser unseres Buches lernen unterschiedliche, auch unangenehme und destruktive Gefühle in ihren Wirkzusammenhängen kennen. Dieses Verständnis hilft, die Risiken zu erkennen, zu verstehen und Strategien zu entwickeln, diese Risiken in Chancen umzuwandeln.

Dabei profitieren sie von den unterschiedlichen Sichtweisen eines interdisziplinären Autorentams: Senior Coachs, Unternehmensführer sowie Wissenschaftler in den Disziplinen Betriebswirtschaftslehre, Neurowissenschaften und Psychoanalyse.

Authentische tiefenpsychologische Fallanalysen und Lösungsansätze lassen sich auf das eigene Unternehmen und die persönliche berufliche Situation übertragen. Als Folge werden die eigenen Emotionen so vorhersehbar und konstruktiv nutzbar.

Das zugrunde liegende Menschenbild ist ein psychodynamisches. Anders als andere Menschenbilder basiert dieses Menschenbild auf der Annahme eines Unbewussten und der Annahme, dass dieses Unbewusste (manchmal allzu) häufig bewirkt, dass nicht wir die Gefühle, sondern die Gefühle uns in unserem Denken und Handeln steuern. Das kann zur Folge haben, dass wir in eine Falle gehen, die ungeahnte Folgen hat. Also gilt es, sich auch mit den im Berufsleben weniger akzeptierten Seiten unserer Gefühlswelt auseinander zu setzen: Eros, Angst, Aggression, Neid, Scham und Trauer. Denn vermeiden lassen sie sich nicht. Das Buch zeigt aber auch, wie mit diesen Gefühlen umzugehen ist, damit sie nicht unkontrolliert Wirksamkeit entfalten, und trägt somit zu einer Erweiterung des Selbstverständnisses bei.

Entstanden ist ein Buch, das einem Konzept folgt. Es nähert sich den Gefühlen von außen, erklärt ihren Ursprung, verweist auf ihre Allgegenwärtigkeit, taucht ab in die Tiefendimensionen psychischen Geschehens, taucht wieder auf, um Hilfen im Umgang zu entwickeln, und endet mit dem Versuch einer Integration gesellschaftlicher Phänomene und Wechselwirkungen. Gleichzeitig sind alle Kapitel in sich geschlossene Essays, die es zu lesen lohnt, auch ohne der Chronologie zu folgen.

Als Einstieg haben wir die Filmanalyse eines deutschen Spielfilms mit dem Titel »Unter Dir die Stadt« gewählt. Dieser Film zeigt einen vorgeblich emotionslosen Banker, der sich in einer ganzen Palette affektiver Verstrickungen verhakt, und die massiven Auswirkungen, die dies auf das Unternehmen und auf das Leben der Beteiligten hat.

Es folgt die wissenschaftstheoretische Fundierung von Affekten, Gefühlen und Mitgefühl auf der Basis neurobiologischer und bindungstheoretischer Emotionsforschung.

Ein Überblick über emotionale Herausforderungen und Chancen der Unternehmensführung stellt Topführungskräfte in unterschiedlichsten Branchen und Lebensspannen vor und zeigt sie in ihrem Ringen mit den emotionalen Fallstricken ihrer Tätigkeit.

Um einen tiefenpsychologischen Einblick zu ermöglichen, werden in den folgenden Kapiteln einzelnen Gefühle mit dem psychoanalytischen Brennglas und anhand von Fallbeispielen aus unserer Beratungspraxis untersucht: Eros – Angst – Neid – Scham – Trauer – Aggression.

Nach dieser Tiefenanalyse geht es um psychoanalytisch-interaktionelle Hinweise: Wie könnten, ja wie sollten Führungskräfte mit diesem Ansturm von häufig als störend empfundenen Emotionen umgehen? Es stellt sich heraus: Führung bedeutet Authentizität und Steuerung im Umgang mit eigenen und fremden Emotionen. Und das kann man lernen.

Zum guten Schluss wird die Perspektive noch einmal erweitert. Unternehmen existieren ja nicht auf einer einsamen Insel, und Führungskräfte stehen »nolens volens« im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Sie sollen Wohlstand erzeugen, sie werden gefeiert, sie werden verflucht.

Unser Buch will zeigen: Wer immer mehr Wohlstand begehrt, begehrt etwas anderes: Trost, Genugtuung, Geborgenheit, Genuss, Potenz. Das gilt für Führungskräfte, und das gilt für alle Menschen.

Unser ganz besonderer Dank gilt unseren Mitautoren: Matthias Franz, Bernhard Grimmer, Norbert Hartkamp, Marius Neukom, Daniel Vasella und Wolfgang Weigand. Ohne ihre professionelle und gleichzeitig einfühlsame Kooperation wäre ein solcher Konzeptband, in dem jeder Beitrag für sich steht, und doch erst alle Beiträge zusammen ein Ganzes ergeben, nicht möglich gewesen. Sie haben sich auf unsere Idee eingelassen und sie zum Leben erweckt. Dieses Buch ist ein Gemeinschaftswerk.

Darüber hinaus danken wir Joachim Coch und Judith Danziger vom Springer-Verlag für ihre professionelle Begleitung und Geduld sowie den ungenannten Helfern, die uns bei den technischen Arbeiten an den Texten unterstützt haben.

Eva-Maria Lewkowicz und Beate West-Leuer

Düsseldorf, im Juli 2015

Führung und Gefühl

Mit Emotionen zu Authentizität und Führungserfolg

Lewkowitz, E.-M.; West-Leuer, B. (Hrsg.)

2016, XIV, 169 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-48919-2