

Enttäuschungskompetenz als Ressource? Auch für Führungskräfte!

Thomas Schweinschwaller

Erschienen 2018 im Buch Emotionale Intelligenz in Organisationen. Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung von Herbert Gölzner und Petra Meyer im Verlag Springer VS.

Ziel dieses Beitrags ist es, den Umgang mit Enttäuschungen als eine emotionale Kompetenz im Kontext der Arbeit zu diskutieren und eine argumentative Grundlage für die bewusste Auseinandersetzung mit dieser Emotion für den Führungsalltag zu liefern. Aufbauend auf dem Konzept der emotionalen Intelligenz und einem postheroischen Führungsverständnis werden Tendenzen der Idealisierung und der Umgang mit Dilemmata und Unveränderbarem als potenzielle Täuschungsquellen im Führungsalltag vorgestellt. Es wird für eine bewusste Auseinandersetzung mit daraus resultierenden Enttäuschungen plädiert, um in einer zunehmend komplexer werdenden Welt erfolgreich zu sein. Es wird verdeutlicht, in welcher Weise der bewusste und reflektierte Umgang mit Enttäuschungen eine Ressource für Führungskräfte darstellt und die emotionale Kompetenzentwicklung unterstützt. Der vorliegende Text soll zum Nachdenken über das Thema und zu weiteren Forschungen anregen. Die LeserInnen werden nach einer kurzen thematischen Ausleuchtung von Täuschungsquellen eingeladen, ihren Umgang mit Enttäuschungen durch Leitfragen zu reflektieren und somit zu stärken.

1. Arbeit, Emotionen und emotionale Kompetenz

Wir verbringen im Erwachsenenalter einen Großteil unserer Wachzeit im Arbeitskontext und Emotionen begleiten uns dabei permanent. Sie schaffen die Grundlage für die Bewertung unserer Arbeit und leisten einen erheblichen Beitrag zu unserer emotionalen Entwicklung (Brehm, 2001). Arbeit kann Freude und Stolz aber auch Angst hervorrufen und diese Emotionen haben einen signifikanten Einfluss auf die Bewertung der Organisationskultur, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen und Führungskräften in Organisationen (Badura und Ehresmann, 2016). Ein kompetenter Umgang mit Emotionen im Arbeitskontext ist auch deshalb gefragt, weil sich die Arbeitswelt in einem Wandel befindet und psychische Prozesse immer bedeutsamer werden: „Arbeit im 21. Jahrhundert bedeutet zunehmenden Verbrauch an psychischer Energie für Problemlösung, Gefühlsregulierung und ge-

lingende Kooperation.“ (Badura, 2017, S. 5). So sind bei der Neugestaltung der Arbeit im Kontext einer Arbeit 4.0 erhebliche seelische Anpassungsprozesse des Menschen für neue Arbeitsformen und Kooperationen mit Maschinen zu erwarten.

Wir handeln und denken nicht isoliert von unseren Gefühlen und entscheiden weniger rational als emotional, wie March und Shapira (1992) gerade für den Organisationsalltag bereits vor mehr als 25 Jahren zeigten. In seinen Untersuchungen über bedeutsame Veränderungen am Arbeitsplatz, wie z.B. Fusionen und die Einführung neuer Technologien, zeigt Bridges (2003), welche Bedeutung das Wahrnehmen von Emotionen für die Akzeptanz und Implementierung von Veränderungen hat. Unternehmen, die dem emotionalen Prozess der Veränderung durch Dialogorientierung und bewusster Auseinandersetzung mit den phasenbedingten unterschiedlichen Emotionen Rechnung tragen, bewältigen die Umstellung besser und haben auch eine höhere Leistungsfähigkeit, d.h. Emotionen ernst zu nehmen rechnet sich. Emotionale Intelligenz ist aber nicht nur bei Veränderungen in Organisationen gefragt, sondern stellt auch eine Grundlage einer gelingenden Unternehmenskultur dar, wie die Autoren Weick und Sutcliffe in ihrem Bestseller *Das Unerwartete managen* beschreiben: Das „Herz“ von Kultur stecke aber nicht in den kognitiven Inhalten, sondern in den damit verbundenen „Emotionen“ (Weick u. Sutcliffe, 2003, S. 158 zitiert nach Bardura und Ehresmann, 2016, S. 84).

Das Zitat von Fontane (1998) „Lerne mit dem Herzen denken und mit dem Kopf fühlen“ (S. 25) hebt hervor, dass nicht nur intellektuelle Fähigkeiten sondern auch emotionale Kompetenzen für das Leben wichtig sind. Kast (2007) spitzt diese Verknüpfung noch zu, indem er folgenden Imperativ postuliert: „Wer denken will, muss fühlen!“ (S. 21). Mit seinem Vergleich von Emotionen als Equalizer für unsere Wahrnehmung wird deutlich, wie Emotionen uns leiten: „Wie der Equalizer mit der Musik, so machen es die Emotionen mit uns: Sie sind wie Klangkonfigurationen im Kopf. Die Klangkonfiguration Angst bringt unser Gehirn in einen „Angstmodus“, ...“ (S. 57). Emotionen beeinflussen unsere Interpretationen der Realität und unsere Interaktionen (Myers, 2005). Emotionen haben einen bestimmten Zweck und dienen uns als Feedback über unser aktuelles Befinden (Hauke und Dall Occhio, 2015): „Das emotionale Geschehen ist eng an den Prozess der Bedürfnisbefriedigung gekoppelt ... in den breiteren Kontext der psychologischen Selbstregulation“ (S. 16) Diese Regulation der Emotionen kann „willkürlich oder eher automatisiert ablaufen“ (S. 17) und es gibt individuelle Unterschiede beim Wahrnehmen, der Akzeptanz und dem Ausdruck von Emotionen. Enttäuschung, wie sie hier diskutiert wird, wird als eine Mischung aus den Basisemotionen Ärger, Angst und Traurigkeit aufgrund von unerfüllten bzw. unerfüllbaren Hoffnungen verstanden (vgl. Clancy, Vince and Gabriel, 2012).

Obgleich es noch einige inhaltliche Unschärfen und Forschungsbedarf zum Konstrukt der emotionalen Intelligenz gibt und noch kein einheitliches Verständnis von emotionaler Intelligenz vorliegt (Brehm, 2001), werden nach Salovey und Mayer (1990) meist drei Dimensionen der emotionalen Intelligenz unterschieden. Diese Dimensionen werden 1.) in die Wahrnehmung von Gefühlen, 2.) die Fähigkeit, Gefühle zu regulieren und 3.) den Gebrauch von Emotionen zum Ausrichten der Aufmerksamkeit unterteilt. Das Konzept der emotionalen Intelligenz wird von Shankman, Allen und Haber-Curran (2015) in ihrem Modell der emotionalen Intelligenz für Führungskräfte aufgegriffen und in 19 Fähigkeiten unterteilt, die die Bausteine der Verknüpfung zwischen Führung und emotionaler Intelligenz bilden. Diese Fähigkeiten sind dem Konzept nach erlernbar und werden bestimmten Aufgabenfeldern von Führungskräften zugeordnet. Führungskräfte richten ihre Aufmerksamkeit dabei auf 1.) sich selbst, auf 2.) die Gestaltung von Beziehungen und 3.) auf das Umfeld. Dem Aufgabenfeld zum bewussten Umgang mit sich selbst werden z.B. die Wahrnehmung und das Steuern von Emotionen wie auch Authentizität und Flexibilität zugeteilt. Im Aufgabenfeld der Gestaltung von Beziehungen werden z.B. Empathie, Beziehungskompetenz und Umgang mit Unterschiedlichkeit genannt. Im Aufgabenfeld der Beachtung von Umfeldvariablen sind z.B. die Interpretation von Dynamiken des Umfelds, Trends und der Umgang mit Unsicherheit angeführt. Der vorliegende Beitrag beleuchtet den Umgang mit Enttäuschungen und kann als eine Erweiterung bzw. Vertiefung der unterschiedenen Aufgabenfelder von Führungskräften verstanden werden, insbesondere für die Kompetenzen der Flexibilität, Empathie und den Umgang mit Unsicherheit.

Die Auseinandersetzung mit Enttäuschung ist ein emotionaler Prozess (Ben-Shahar, 2009). Dieser Prozess scheint verschiedenen Phasen zu folgen und beginnt zuallererst mit dem Zulassen der durch Enttäuschung bedingten Emotionen, einer Reflexion über die dahinterliegenden Bedürfnisse und Annahmen sowie dem Suchen nach potenziellen Handlungsmöglichkeiten. Auch Nichthandeln und Umdeuten können als Möglichkeiten in Betracht gezogen werden. Dieser Prozess läuft durchaus nicht geradlinig ab und kann mehrfach durchlaufen werden. Hilfreich wird dieses Prozessmodell dann, wenn der achtsame Umgang mit sich selbst im Mittelpunkt steht und nicht ein Durchpushen durch Phasen. Im folgenden Beitrag werden Aspekte und Tendenzen der Idealisierung, Dilemmata und von Unveränderbarem im Führungsalltag beschrieben, um dadurch eine reflektierte Auseinandersetzung anzuregen. Es wird argumentiert, dass der bewusste Umgang mit Enttäuschungen eine Ressource für Führungskräfte darstellt und entlastend wirkt. Dieser Beitrag möchte eine Grundlage für vertiefende Forschungen zum Umgang mit Enttäuschungen im Arbeitskontext bieten. Explizit wird dafür auf die Studie von

Clancy, Vince und Gabriel (2012) verwiesen, die Enttäuschung im Organisationsalltag nicht als „unwanted feeling“ (S. 518) identifizieren, sondern als eine Einladung verstehen, sich mit eigenen Erwartungen auseinanderzusetzen und Enttäuschung somit als eine Möglichkeit zu Neuorientierung anbieten. Diese Neuorientierung kann durch ein Klima der Achtsamkeit und der Lernbereitschaft, das wiederum durch Dialog und eine Reflexion jenseits einfacher Beschuldigungen und Abwertungen ermöglicht wird, unterstützt werden kann.

Auf weitere, wesentliche Aufgaben emotionaler Führung wie z.B. Inspiration kann im vorliegenden Beitrag nicht näher eingegangen werden. Zur Vertiefung werden die inspirierenden Arbeiten von Laloux (2015) und Wheatley (2009) genannt, die auf besondere Art und Weise die Ressourcen evolutionärer Führung, nämlich das Vertrauen und Hoffen, herausarbeiten. Genauso wie eine unreflektierte visionäre Führungskraft zur Utopiebildung neigt und Enttäuschung produziert, ist eine völlig visionslose Führungskraft eine Enttäuschung.

2. Führungsverständnis jenseits des Taylorismus

Während über 50 Jahre vor allem über Aufgaben und Führungsstile geforscht und der Scheinwerfer auf Erfolg und Leistung von Führungskräften gelegt wurde (Neuberger, 2002, Rodler und Kirchner, 2002), werden aktuell verstärkt Untersuchungen zur Belastung, Potenzialentfaltung von Führungskräften und die Bedeutung der Führungskraft für die Unternehmenskultur durchgeführt (Kromm et al., 2009 und Badura et al., 2011). Dabei zeigt sich, dass Führung auch anstrengend ist, Führungskräfte erschöpfter und gestresster als die Allgemeinbevölkerung sind und deren Wohlbefinden besonders von der erlebten Wertschätzung abhängt. Die häufigsten Belastungsquellen sind Zeitdruck, emotionale und soziale Stressoren sowie Widersprüche (Pangert und Schüpbach, 2011). Gerade für den Umgang mit Widersprüchen scheinen Führungskräfte wenig vorbereitet zu werden. In Ausbildungen und in der Unternehmenspraxis wird in Anlehnung an ein Maschinenmodell mit einem klaren Zusammenhang zwischen Input und Output und dem Plan-Do-Check-Act-Zyklus zur Optimierung noch häufig das Konzept der Planbarkeit und Steuerbarkeit gepflegt und der Mythos der Vorhersagbarkeit tradiert (Kühl, 2002).

Bereits die Versuche von Döner (1989) mit der Computersimulation Tanaland zum Umgang mit komplexen Situationen zeigen, dass wir Menschen als Gegenwartswesen unser Handeln wenig nach zukünftigen Anforderungen ausrichten und in komplexen Situationen geringe Steuerkompetenz zeigen. Nicht das Wissen allein, sondern die Reflexion über Wirkungen und Nebenwirkungen von Entscheidungen,

Neubewertungen und iterative Entscheidungsprozesse unter Beachtung der dabei auftretenden Emotionen reduzieren bedrohliche Fehlentscheidungen. Führung braucht die Fähigkeit, sich in einem komplexen System zurechtzufinden (Vieweg, 2015). Das Paradigma der langfristigen Steuerbarkeit von Organisationen im Sinne eines Maschinenmodells bröckelt durch fehlgeschlagene Strategieplanungen, immer schnellere Produktionszyklen, technologische Innovationen, schnellere Umweltveränderungen und bedingte Beeinflussbarkeit von Systemen. Diese Uneindeutigkeit veranlasst viele Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Unternehmen, ihre Ausrichtung und die Organisation ihrer Strukturen immer mehr zu überdenken. Neue Vorgehensweisen sind gefragt: Komplexitätsmanagement wird vor allem verkörpert durch die Fähigkeit von Führungskräften, mit Unsicherheit umzugehen (Döring-Seipel und Lantermann, 2015).

Die Welt ist also nicht schwarz und weiß sondern vielfärbig. Ebenso ist Führung nicht eindeutig, obgleich es viele solcher (meist unreflektierter und auch uneinlösbarer) Erwartungen gibt. Häufig klagen MitarbeiterInnen und Führungskräfte über Belastungen durch Unklarheiten. Der kundige Umgang mit Uneindeutigkeit wie er z.B. im Konzept der postheroischen Führung (Baecker, 1994) vorgestellt wird, setzt Ambiguitätstoleranz voraus. Unter diesem Konzept wird die Bereitschaft, mit Unsicherheit umzugehen, verstanden und es differenziert, wie der Prozess des Wahrnehmens und Bewertens von uneindeutigen Situationen verläuft (Furnham und Marks, 2013). Während Personen mit einer geringen Ambiguitätstoleranz auf auftretende Frustrationen durch Uneindeutigkeit durch Schwarz-Weiss-Denken, Rigidität und wenig Offenheit für Neues reagieren, steuern Personen mit einer hohen Ambiguitätstoleranz eher durch eine bewusste Auseinandersetzung mit der Uneindeutigkeit, durch Offenheit für und durch das Suchen nach alternativen Erklärungen ihren Denkprozess. Während in den ersten Arbeiten zur Ambiguitätstoleranz von einem stabilen Persönlichkeitsmerkmal ausgegangen wurde, wird heute die Interaktion zwischen den vorherrschenden kulturellen Konnotationen des Umfelds und einem persönlichen Wahrnehmungsstil ausgegangen. Das bedeutet, dass z.B. durch ein entsprechendes Organisationsklima, das Diversität und Vertrauen fördert, ein produktiver Umgang mit Uneindeutigkeit möglich wird und die Mitglieder des Unternehmens in ihrem Umgang mit Ambivalenz prägt.

Im Verständnis der postheroischen Führung ist die Führungskraft nicht mehr allein der/die Mächtige und der/die HeldIn durch Schaffung von Eindeutigkeiten. Postheroische Führungskräfte haben akzeptiert, dass Führung komplex ist und nur bedingt eindeutig. Sie haben eine Ambiguitätstoleranz entwickelt, d.h. sie halten Unsicherheit aus und vermeiden sie nicht. Sie oszillieren in ihren Entscheidungen step by step zwischen Dialog, Reflexion und Achten von Wirkungen und Nebenwirkungen und Vorgaben, Übernahme von Verantwortung und Kontrolle und machen

Schritte nach vorne und bei Bedarf wieder zurück: „Postheroische Führung heißt demnach, auf einen kürzesten Nenner gebracht, Gruppen (inklusive Gruppen von Führungskräften) so zu konstituieren, dass sie durch die Präsenz eines Dritten fruchtbar beunruhigt werden können“. (Baecker, 2015, S. 17). In diesem Bild wird das Paradigma der Komplexität in Organisationen gewürdigt, was eine Antithese zu den Ansprüchen nach Vereinfachung im Sinne einer Beruhigung durch klare Verhältnisse an Führungskräfte darstellt. Dieser Anspruch wird beim Konzept der postheroischen Führung enttäuscht. Postheroische Führungskräfte verweilen aber keineswegs nur in einem relativierenden Modus verhaftet, sondern sie gestalten auch Prozesse der Entscheidung, präferieren ein Handeln in Optionen mit der konsequenten Beachtung von Folgen und Nebenfolgen von Handlungen und haben das Wissen um ihre Möglichkeiten und Grenzen integriert. Führungskräfte in diesem Handlungsparadigma vermeiden Widersprüche nicht, sondern sie setzen sich diesen aus. Dieser Umgang mit Widersprüchen stellt für sie eine Möglichkeit zur emotionalen Reifung dar und ermöglicht einen kundigen Umgang mit Enttäuschungen.

3. Enttäuschung kommt von Täuschung

Auf Führungskräfte wirken häufig Idealisierungen

Führung ist ein Beziehungsphänomen, das auch von der Bereitschaft von MitarbeiterInnen abhängt, sich führen zu lassen. Das Buch „The Art of Fellowship“ bringt diese Evidenz deutlich auf den Punkt (Riggio et Lipmann-Blumen., 2008): Damit eine Führungskraft ihre Führungskompetenzen entfalten kann, ist das Einverständnis von den geführten Personen nötig. Eine wertschätzende Beziehung ist dazu förderlich.

Besonders hat die zugrundeliegende Forschung über Charisma von Steyrer (1995) dazu beigetragen, diesen relationalen Aspekt tiefer zu ergründen: Idealisierungen (persönliche Aufwertung der Geführten durch Bindung an den Führenden) wurden als notwendige Bedingungen von - nicht nur - charismatischen Führungsbeziehungen identifiziert. Idealisierungen wirken nach Ansicht des Verfassers auf alle Führungsbeziehungen und können sowohl förderlich als auch schädlich werden: Alle MitarbeiterInnen haben Bilder über *gute und schlechte Führung*, ebenso wie die Führungskräfte selbst. Diese schaffen somit eine Grundlage und Verständnis über Führungsideale und Führungstabus, die einen bedeutsamen Einfluss auf die Unternehmenskultur nehmen (Schein, 2003).

Im Unternehmensalltag ist ein Großteil der Führungskräfte Idealisierungen (*Der Chef wird es schon richten!* oder *Der Chef, zu dem ich immer kommen kann!*) und Projektionen (*Das wird zu unser aller Besten sein!*) ausgesetzt. Das löst bei vielen Führungskräften Druck aus. Durch ihren Umgang damit werden diese Idealisierungen befördert oder in Frage gestellt. Im Kanon der heroischen Führung werden häufig – noch immer vor allem männlich dominierte Bilder - wie *Steuermann* - als Beispiele guter Führung promotet und am Trainingsmarkt erfolgreich verkauft (vgl. Malik, 2001). Einige Leitfragen zur Reflexion dieser Idealisierungen können sein:

- Welche Idealisierungen wirken auf mich in meinem Arbeitskontext?
- Welche Bilder und Erfahrungen treiben mich in der Führung an?
- Welche Bilder und Erwartungen werden an mich herangetragen?
- Wofür möchte ich wahrgenommen und beurteilt werden?
- Welche Grenzen meines Gestaltungsspielraumes erlebe ich und wie gehe ich damit um?
- Wie bin ich auch über meine Sorgen und Zweifel im Austausch und Dialog mit mir und mit meinen MitarbeiterInnen?

Durch diese Leitfragen werden die LeserInnen eingeladen, über dieses Thema nachzudenken und mögliche Schritte für die Praxis abzuleiten.

Erwartungen und idealisierte Ansprüche werden nicht nur durch die MitarbeiterInnen an Führungskräfte herangetragen. Auch deren eigenen Ansprüche an sich selbst wirken auf den Führungsalltag ein. Eigene Erwartungen, wie das eigene Perfektionsstreben oder die Annahmen, immer eine Lösung haben zu müssen, setzen Führungskräfte oft unter Druck. Diese Antreiber, die eine dysfunktionale Erwartungshaltung in Gang setzen können, sind durch Beobachtung und Reflexion erschließbar. Ein Modell, welches für die Auseinandersetzung hilfreich ist, ist das Antreiberkonzept der Transaktionsanalyse (Köster, 1999). Die postulierten Antreiber, die uns in Stresssituationen durch unrealisierbare Erwartungen einengen können, sind:

- Sei perfekt!
- Mach's allen recht!
- Sei schnell!
- Sei stark!
- Streng dich an!

Laut diesem Konzept kann deren Einfluss deutlich reduziert werden, indem Gegensätze zu den Antreibern entwickelt werden und den Antreibern als befreiende Beruhigungen entgegengesetzt werden (vgl. Storch, 2005). Einige Leitfragen zur Reflexion sind dazu:

- Worin schränken mich meine Antreiber ein?
- Welche inneren Ansprüche sind Nährboden und Ressourcen für mich? Welche sind Ursachen für gedankliche Abwertungen und Einengungen?
- Welche Gegensätze kommen mir in den Sinn? Welche Gegensätze fühlen sich gut an?
- Wie kann ich mich an diese Gegensätze weiter verinnerlichen?
- Wie kann ich diese Gegensätze in mein Verhalten aufnehmen und einfließen lassen?

Idealisierungen wirken auf beiden Seiten – auf Führungskräfte und MitarbeiterInnen – und haben einen bedeutsamen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Bleiben diese Idealisierungen unreflektiert, dann können diese auch unhinterfragte Handlungsmuster in Organisationen werden, wie sich am Beispiel der „Open Door Policy“ zeigt, das an das Ideal der ständigen Verfügbarkeit der Führungskraft geknüpft ist. Diese implizite Annahme stellt für viele Führungskräfte auch eine Belastung dar, weil auch sie ohne Unterbrechung arbeiten möchten, aber das durch implizite Spielregeln nicht praktikabel erscheint. Eine *conditio sine qua non* im Umgang mit Idealisierungen ist deshalb, dieses Phänomen nicht nur auf der Verhaltensebene zu analysieren, sondern auch die dahinterliegenden Annahmen zu benennen und damit veränderbar zu machen, um sich den Arbeitsalltag zu erleichtern.

Diese Reflexion mit der Intention einer Veränderung verlangt von den Beteiligten, Führung als Lernprozess zu verstehen, dem Idealisierungen den Blick verstellen. Das Gewahrwerden der eigenen Annahmen, wie durch unten angeführtes Bild skizziert wird, ist ein emotionaler Prozess: Der Idealisierung, die zuerst meist mit positiven Emotionen verbunden ist, folgt häufig Ernüchterung und *Ent-täuschung* – im ursprünglichen Sinn des Wortes - bevor ein Erkennen von neuen Möglichkeiten folgen kann. Dieser Prozess kann verschiedene Emotionen hervorrufen wie Zynismus, Abwertungen, aber ebenso Beruhigung und Befreiung (vgl. dazu Scharmer und Kaufer, 2008). Diese Reflexion löst das Suchen nach einer optimalen Führung ab und führt hin zu einer realistischen Einschätzung, was im Führungsalltag möglich ist und was nicht. Diese Argumentation soll nicht als Einladung zur Mittelmäßigkeit verstanden werden, sondern zur Entlastung von Führungskräften führen im Sinne: Wer frei ist von Verblendung, sieht scharf!



Abbildung 1: Modell zur Analyse von Erwartungen (angelehnt an Schein, 2003)

Damit diese Auseinandersetzung fruchtet, braucht es neben der Bereitschaft hinzusehen auch die Möglichkeit, die Annahmen im Diskurs und Dialog zu ergründen. Um dieses Out-of-the-box-Denken zu erleichtern, haben sich bestimmte Vorgehensweisen bewährt (vgl. Abbildung 1 nach Schein, 2003). Diese Analyse braucht bestimmte Haltungen (König und Schweinschwaller, 2016), die durch folgende Fragen verdeutlicht werden:

- Mit welchen Menschen möchte und sollte ich mich austauschen und die Einladung zum Dialog über Idealisierungen aussprechen?
- Wie gelingt es uns, von der Bewertung zum Ergründen zu gelangen?
- Wie heißen wir unseren kritischen Intellekt, unsere Emotionen als auch die Weisheit unserer Körperwahrnehmungen willkommen und sorgen dafür, dass alle drei in der Reflexion zusammenfinden?
- Wie können wir das Vertrauen aktivieren, dass uns ein Loslassen von Idealisierungen eine profunde Basis der Zusammenarbeit bietet?

Dilemmata sind Begleiter im Führungsalltag

Neben unhinterfragten Idealisierungen sind Dilemmata eine weitere Quelle für Enttäuschungen im Führungsalltag. Neuberger (2002) stellt wiederkehrende Widersprüche, die Führungskräfte tagtäglich begleiten, vor (siehe Tabelle 1).

| | |
|--|---|
| Gleichbehandlung aller (Fairness, Anwendung allgemeiner Regeln) | Eingehen auf Einzelfälle (Rücksichtnahme auf individuelle Besonderheiten) |
| Distanz (Unnahbarkeit, Statusbetonung) | Nähe (Wärme, Einfühlung) |
| Fremdbestimmung (Gängelung, Reglementierung, Unterordnung, Kontrolle) | Selbstbestimmung (Autonomie, Handlungsfreiräume, Entfaltungsmöglichkeiten) |
| Spezialisierung (Fachmann/-frau sein) | Generalisierung (Zusammenhänge sehen, keine Detailkenntnisse) |
| Bewahrung (Stabilität, Tradition, Konformität) | Veränderung (Flexibilität, Experimentierfreudigkeit) |
| Aktivierung (antreiben, drängen) | Zurückhaltung (sich nicht einmischen, Entwicklungen abwarten) |

Tabelle 1. Dilemmata im Führungsalltag nach Neuberger

Viele Führungskräfte beklagen aufgrund dieser Dilemmata, ihre Entscheidungsfähigkeit einzubüßen und versuchen, rational vorzugehen. Ein Ausweg erscheint vielen, die richtigen Lösungen aufgrund möglichst rationaler Ursachenanalyse zu finden, die jedoch bereits durch die Entscheidungsforschung in Unternehmen in Frage gestellt werden (Kirchler und Schrott, 2003). Dilemmata bestehen aber per Definitionem aus widersprüchlichen und gleichwertigen Handlungsalternativen. Dilemmata erzeugen Dissonanz im Ringen um eine richtige Lösung. Diese Einsicht ist eine Enttäuschung per se: Ambiguitätstoleranz ist hierbei gefragt. Bei einem kompetenten Umgang mit Dilemmata sind Führungskräfte gefragt, verschiedene Positionen einnehmen zu können. Der Perspektivenwechsel verlangt Einfühlungsvermögen und eine Bewusstheit der eigenen Führungsethik. Und es basiert auf der Annahme, dass es keine optimalen Entscheidungen gibt und jede Entscheidung *für* auch eine

Entscheidung *gegen* etwas beinhaltet (vgl. Herzka, 2013). Der Ansatz des Humble Inquiry von Schein (2013) skizziert ein postheroisches Führungsverständnis, das einen aktiven Umgang mit Widersprüchen durch die Verwirklichung von Bescheidenheit und Achtsamkeit, einem Führungsverständnis durch konsequente Hinterfragung und Dialogorientierung als Handreichung für die Praxis beschreibt. Dieses Konzept basiert auf dem Loslassen des Idealbildes, Widersprüche im Führungsalltag auflösen zu können. Diese Auseinandersetzung beginnt mit der Enttäuschung der Führungskraft hinsichtlich der Eindeutigkeit von Entscheidungssituationen oder des Findens einer besten Lösung. Folgende Fragen können uns beim Umgang mit Dilemmata unterstützen:

- Welchen Dilemmata bin ich im Arbeitsalltag ausgesetzt? Wie wirken diese auf mich?
- Was veranlasst mich, diese Dilemmata lösen zu wollen?
- Was passiert, wenn ich nicht entscheide?
- Ist diese Situation eine solche, die eine Entscheidung wirklich braucht? Wozu und für welchen höheren Nutzen?
- Wie gehe ich bei der Entscheidungsfindung vor, verdeutliche ich die Hintergründe meiner Entscheidung und relativiere den „Richtigkeitsanspruch“?
- Welche Alternativen (wie Delegation oder Nichtentscheiden) habe ich noch?
- Was ist der Preis und der Wert des Nichtentscheidens für wen?

Führungskräfte sind auch machtlos

Führungskräfte stehen häufig unter Druck: Sie sollen in kurzer Zeit Informationen aufnehmen, verarbeiten, Anweisungen entwickeln und diese kommunizieren. Führungskräfte haben durch ihre Funktion verschiedene Möglichkeiten in Organisationen, Einfluss zu nehmen, durch z.B. Entscheidungen: Sie haben also Macht. Macht kommt ursprünglich aus dem Gotischen und bedeutet „Können“ und „Fähigkeit“ (Anter, 2012). Macht wird in Organisationen durch Stellenbeschreibungen und Kompetenzrahmen vorgegeben, veröffentlicht und sollen den Mitgliedern einer Organisation Orientierung bieten. Führungskräfte können ihre Macht in diesem Rahmen konstruktiv oder destruktiv ausüben in Abhängigkeit zu den veröffentlichten und gelebten Spielregeln sowie Belohnungs- und Bestrafungsmustern in Organisationen (Kuhn und Weibler, 2012). Ebenso wie MitarbeiterInnen leiden Führungskräfte auch an der Kluft zwischen verkündeter und gelebter Realität im Führungsalltag, wie im Modell zur Reflexion von Idealisierungen oben vorgestellt.

Eine Möglichkeit, diese Spannungen besser auszuhalten, ist, nicht nur die Entwicklung von klaren, persönlichen Regeln im Führungsalltag, sondern auch ein bewusster Umgang mit Ohnmacht. In diesem Kontext wird Ohnmacht als „nicht fähig zu sein, etwas ändern zu können“ verstanden, auch in Bezug auf Führungskräfte. Bei vielen Fallarbeiten in der Praxis und Ausbildung von Führungskräften zeigt sich, dass einige wenige chronische Herausforderungen besonders viel Energie verbrauchen und Belastungen darstellen. Beispiele sind dazu: der unkündbare und nicht geeignete Mitarbeiter und Vorgaben, die sich grundlegend von der eigenen Einstellung unterscheiden.

Häufig haben Führungskräfte ihr Handlungsrepertoire erschöpft und sind auf der Suche nach weiteren Handlungsalternativen. Besonders hilfreich hierbei hat sich ein der transaktionalen Stresstheorie (Zimbardo, 1992) und dem Resilienzkonzept (Matyssek, 2007) angelehnter Umgang mit Unveränderbarem bewährt, der auf die Unterscheidung zwischen dem Veränderbaren, dem Unveränderbaren und dem Veränderbaren im Unveränderbaren fokussiert. Folgendes scheint sich im Umgang mit Unveränderbarem bewährt zu haben:

- Erkennen der Ohnmachtsgefühle
- Sich Unterstützung holen
- Trennen des Änderbaren von Unveränderbarem in der Situation
- Entwickeln eines Handlungsplans für das Änderbare und dessen Umsetzung
- Finden eines Umgangs mit dem Unveränderbaren (Loslassen, Sinngeben, für sich sorgen)

Für die Situation mit dem unkündbaren Mitarbeiter z.B. kann das bedeuten, dass die Führungskraft ihre Versuche der Veränderung würdigt und abschließt und dabei ihre Gefühle und Gedanken, wie Ärger, Trotz und Gefühle der Inkompetenz zulässt. Leitfragen dazu können sein:

- Welche Strategien habe ich bisher angewandt, um ins Handeln zu kommen? Was hat mehr funktioniert und was weniger?
- Wofür zolle ich mir Respekt in meinen bisherigen Versuchen? Welche Stärken sind sichtbar geworden?
- Woran erkenne ich meine Ohnmachtsgefühle?
- Was ist in der konkreten Situation veränderbar und was unveränderbar?
- Was ist dabei konkret meine Verantwortung?
- Wann und wie mache ich mir deutlich, dass diese Situation unveränderbar ist und entscheide mich dafür, diese Situation als solche anzuerkennen?
- Wie Sorge ich dabei für mich und lasse meine Emotionen zu und los?
- Was ist dann mein erster konkreter Schritt?
- Was brauche ich noch, um den Anspruch der Lösung loszulassen?

Dieser Prozess fokussiert darauf, zu neuen Bewertungen zu kommen, indem zuerst die Unveränderbarkeit und das Gefühl der Ohnmacht angenommen werden und somit Energie für eine Neuorientierung frei wird. Der Umgang mit Unveränderbarem in Bezug auf den eigenen Einfluss kann nach einer bearbeiteten Enttäuschung eine potenzielle Wachstumsquelle sein und zur Erhöhung von Resilienz führen (Wellensiek, 2011). Ebenso hier scheinen weitere Forschungen sinnvoll, um zu überprüfen, ob und unter welchen kulturellen Bedingungen in Unternehmen der bewusste Umgang mit Unveränderbarem eine Ressource darstellt und nicht mit Scham und Angst vor negativen Konsequenzen verbunden ist.

4. Conclusio

Der Text dient zur *Ermütigung* – im ursprünglichen Sinn, in dem er zu einem proaktiven Umgang mit Enttäuschungen aufruft. Enttäuschungen durch Idealisierungen, Dilemmata und Unveränderbares im Kontext der Arbeit werden differenziert dargestellt und erörtert, und uneingeschränkte Steuerbarkeit und Vorhersagbarkeit in Unternehmen als potenzielle Täuschungsquelle zu identifiziert. Enttäuschung wird als eine Reaktion, die durch nicht erfüllte Hoffnungen und Erwartungen entsteht, im Sinne einer Selbstregulation verstanden. Es wird auf Basis eines postheroischen Führungsverständnisses argumentiert, Enttäuschung als Lernmöglichkeit und Grundlage einer realistischen Handlungsregulation zu verstehen. Dieses Hinterfragen, Neuordnen und Loslassen von tradierten Denkmodellen ist oftmals mit Spannungen und negativen Emotionen wie Ärger, Sorge und Trauer verbunden und kann als Übungsfeld der Erweiterung der emotionalen Kompetenz verstanden werden. Die LeserInnen werden mittels Leitfragen eingeladen, ihren Umgang mit den der Enttäuschung innewohnenden Erwartungen und Emotionen zu reflektieren. Weiters werden vertiefende Forschungen angeregt, die den Prozess der Verarbeitung von Enttäuschungen und den förderlichen Bedingungen des Umgangs mit Enttäuschungen in Organisationen im Zentrum haben.

Literatur

- Anter, A. (2012): Theorien der Macht zur Einführung. Hamburg: Junius.
Badura, B. (2017). Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung. Heidelberg: Springer-Gabler.

- Badura, B. und Ehresmann, C. (2016): Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Gesundheit. In: Badura, B. et al.: Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit-Herausforderungen und Chancen. Heidelberg: Springer, 81-95.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. und Macco, K. (2011). Fehlzeiten-Report 2011. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Führung und Gesundheit. Heidelberg: Springer.
- Baecker, D. (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin: Merve.
- Baecker, D. (2015). Postheroische Führung. Vom Rechnen mit Komplexität. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ben-Shahar, T. (2009): The Pursuit of Perfect: How to Stop Chasing Perfection and Start Living a Richer, Happier Life. New York: McGraw Hill Professional.
- Brehm, M. (2001): Emotionen in der Arbeitswelt. Theoretische Hintergründe und praktische Einflussnahme. In: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 10., 3., 205-219.
- Bridges, W. (2003). Managing Transitions. Making the most of change. Cambridge: Da Capo.
- Clancy, A., Vince, R. und Gabriel, Y. (2012): That Unwanted Feeling: A Psychodynamic Study of Disappointment in Organizations. In: British Journal of Management, Vol. 23, Issue 4, 518-531.
- Döring-Seipel, E. und Lantermann, E. (2015). Komplexitätsmanagement. Psychologische Erkenntnisse zu einer zentralen Führungsaufgabe. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Dörner, D. (1989): Die Logik des Mislingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbeck: Rowohlt.
- Fontane, T. (1998). Gedichte in einem Band. Herausgegeben von Otto Drude. Berlin: Insel.
- Furnham, A. und Marks, J. (2013): Tolerance of Ambiguity: A Review of the Recent Literature. In: Psychology. Vol.4, No.9, 717-728.
- Hauke, G. und Dall'Occhio (2015). Emotionale Aktivierungstherapie (EAT). Embodimenttechniken im Emotionalen Feld. Stuttgart: Schattauer.
- Herzka, M. (2013). Führung im Widerspruch. Management sozialer Organisationen. Wiesbaden: Springer.
- Kast, B. (2007). Wie der Bauch dem Kopf beim Denken hilft. Die Kraft der Intuition. Frankfurt: Fischer.
- Kirchler, E. und Schrott, A. (2003). Entscheidungen in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 4. Wien: facultas WUV Universitätsverlag.
- Koenig, O. und Schweinschwaller, T. (2016). Wie kommt das Kamel durchs Nadelöhr. Die Theorie U als Prozess für soziale Transformation. In: Hinz A. et al.: Kongressband des Inklusionsforschers IFU. Tagung 2015. Klinkhart: Bad Heilbrunn, 11-39.
- Köster, R. (1999). Von Antreiberdynamiken zur Erfüllung grundlegender Bedürfnisse, Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis 4, 145 –169.
- Kromm, W., Frank, G. & Gadinger, M. (2009). Sich tot arbeiten- und dabei gesund bleiben. In: Kromm W. und Frank, G.: Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb der Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf: Symposium Publishing, 27-53.
- Kühl, S. (2002): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach einer optimalen Organisationsstruktur. Frankfurt: Campus.
- Kühn, S., Platte, I & Wottawa, H. (2006). Psychologische Theorien für Unternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kuhn, T. und Weibler, J. (2012). Führungsethik in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations. Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen: München.
- Malik, F. (2001). Führen, leisten und leben. München: Heine.
- March, J und Shapira, Z. (1992): Behavioral decision theory and organizational decision theory. In: Zey, M.: Decision Making. Alternatives to Rational Choice Models. Newbury Park: Sage.

- Matyssek, A.K. (2007). Führungsfaktor Gesundheit. So bleiben Führungskräfte und Mitarbeiter gesund. Offenbach: Gabal.
- Myers, D. (2005). Psychologie. Heidelberg: Springer.
- Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Pangert, B. und Schüpach, H. (2011). Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene. In: Badura B. et al.: Fehlzeiten-Report 2011. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Führung und Gesundheit. Heidelberg: Springer, 71-77.
- Riggio, R. Chaleff, I & Lipman-Blumen, J. (2008). The art of fellowship. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rodler, C. und Kirchner, E. (2002). Führung in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 2. Wien: facultas WUV Universitätsverlag.
- Salovey, P. und Mayer J. (1990): Emotional Intelligence; in: Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, 185-211.
- Scharmer, O. und Kaufer, K. (2008): Führung vor der leeren Leinwand. ZOE- Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 2/2008, 1-8.
- Schein, E. (2003). Organisationskultur. »The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide«. EHP: Bergisch Gladbach.
- Schein, E. H. (2013). Humble Inquiry. The gentle art of asking instead of telling. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Shankman, M., Scott, A. und Haber-Curran, P. (2015). Emotionally intelligent leadership. A GUIDE FOR STUDENTS. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steyrer, J. (1995). Charisma in Organisationen. sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung. Frankfurt: Campus.
- Storch, M. (2005). Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Bern: Huber.
- Vieweg, W. (2015). Management in Komplexität und Unsicherheit. Für agile Manager. Wiesbaden: Springer.
- Wellensiek, S. K. (2011): Handbuch Resilienz-Training, Weinheim: Beltz.
- Wheatley, M. J. (2009). Leadership and the new science. San Francisco: Berret.
- Zimbardo, P. (1992). Psychologie. Heidelberg: Springer.

Autor

Mag. Thomas Schweinschwaller; Psychologe, Unternehmensberater und Nachhaltigkeitsmanager; Gesellschafter von Vielfarben; www.vielfarben.at. Mehrjährige Führungs- und Managementenerfahrung; Trainer, Coach und Berater seit 2000; Arbeitsschwerpunkte: Vitale Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Partizipative Entwicklungsprozesse, Empowerment und Stressmanagement; Vortragender der Ferdinand Porsche Fernfachhochschule (FernFH) mit Sitz in Wiener Neustadt. Kontakt: Thomas.schweinschwaller@mail.fernfh.ac.at