



V I E L F A R B E N

Beratung und Training für öffentliche Verwaltung und NPOs OG

Liebe, Angst und Leidenschaft – NPOs als emotionalisierte Organisationen

10 Thesen

Martin Gössler

1. Wir fühlen weil wir denken weil wir fühlen

Forschungsergebnisse der Neuropsychologie zeigen: Die Trennung von Emotion und Gedanken ist eine Erfindung. Gefühle und Gedanken sind zirkulär verbunden. Gefühle sind dabei das eher unterbelichtete Phänomen in unseren Organisationen und dennoch wichtige Grundlagen für Arbeitsklima, interne Kommunikation, Entscheidungen etc.. Gefühle leisten Wertvolles: Sie fokussieren die (kollektive) Aufmerksamkeit, organisieren (kollektive) Wahrnehmung und (kollektive) Erinnerung. Conclusio: Effektive Führungsarbeit bedeutet auch emotionale Resonanz für die Stimmungslagen in der Organisation.

2. Verkopfte Theorien verstehen nicht viel vom wilden Leben in NPOs

Imperialismus gibt es nicht nur in der 3. Welt. Auch auf dem Markt der Konzepte und Alltagstheorien über „gute“ Führung, „gutes“ Management gibt es einen Export und Import. Die letzten Jahre waren von einem missionarischen Konzeptimperialismus aus der 1. Welt (Wirtschaft) in die 3. Welt (NPO-Sektor) geprägt. Ein wenig verkopft kümmern sich dabei die ExpertInnen eher um das richtige Planen, Steuern und Organisieren als um das, was sich im Bauch der Organisation finden lässt: Kollektive Emotionen und deren Verarbeitungsmechanismen. Ausreichende Planung, klares Denken und durchdacht eingesetzte Managementwerkzeuge sind natürlich essentiell für gute Arbeit. Aber: Vom wilden Leben, den alten Weisheiten und dem reichen Gefühlsleben der eingeborenen NPO-Stämme verstehen die Konzepte der Wirtschaftswelt und ihre Missionare nicht immer viel. Conclusio: Manchmal ist es günstiger der eigenen Arbeitslogik, der eigenen Führungs- und Organisationskultur eine Weisheitsvermutung zu unterstellen, als den Propheten aus fernen Ländern zu glauben.

3. NPOs: Organisationen mit viel Gefühl

Anders als bei Audi sind in vielen NPOs die Kunden tagtäglich da. Und anders als beim Friseur häufig in einer emotionalisierten Verfassung. Ob der Patient in der Akutaufnahme oder die aufgedrehte Jugendliche im Jugendzentrren – die Emotionen der KlientInnen sind tagtäglich zu Gast. Mitten in der Organisation. Conclusio: Emotionen und deren Verarbeitung spielen für NPOs eine besondere Rolle.

4. Die Emotionen der Kunden sind geheimnisvolle Gäste im Organisationsalltag

Diese Gäste bleiben auch öfter einmal da, wenn die Kunden weg sind. Sie beeinflussen den Umgang untereinander, die Führungs- und Organisationskultur. Die Obdachlosenbetreuer zeigen im Umgang untereinander eine herzerfrischende Ruppigkeit, die Führungskultur im Kindergarten ist etwas kindlich-verspielt. Die Emotionen der KundInnen spiegeln sich – mal direkt, mal verzerrt – in die Organisation. Und umgekehrt: Wenn wertschätzend geführt wird, dann gelingt es auch MitarbeiterInnen in ihren KlientInnenkontakten leichter, wertschätzend zu arbeiten. Conclusio: Eine Sensibilität für solche Spiegelphänomene kann das Verständnis für spezifische Dynamiken der eigenen Organisation erweitern.

5. NPOs: Die abgewerteten und sich abwertenden Organisationen

Hinter einer heuchlerischen Fassade des Lobes wird die Arbeit vieler NPOs abgewertet – beispielsweise durch die verbreitete gesellschaftliche Zumutung, die sich Gehalt nennt. Manchmal kopiert sich diese Form des Feedbacks in die Organisation. Als ExpertInnen für alles Defizitäre beobachten die Mitglieder einer NPO dann auch eher das Defizitäre und Fehlerhafte, als das Positive und Wertzuschätzende. Conclusio: Bewusst gegensteuern. Feedbackrituale etablieren. Gemeinsame Erfolge feiern.

6. Wer immer offen ist, ist nicht ganz dicht

Die Maxime: „Wir gehen ganz offen miteinander und unseren KundInnen um“ ist ebenso verbreitet wie riskant und unrealistisch. In belastenden Arbeitskontexten brauchen Menschen und ihre Organisationen Routinen der emotionalen Distanzierung. Um uns einlassen zu können, müssen wir uns rausnehmen. Wer emotionale Empathie will, muss auch für entlastende Distanzierungsmöglichkeiten sorgen. „Die Leber von Zimmer 7“ ist nicht einfach Ausdruck von Unmenschlichkeit, sondern auch funktionale Distanzierung. Conclusio: Emotional intelligente Organisationen schaffen bewusst Orte, Rituale und Gewohnheiten der Distanzierung.

7. Angst: Professionalität heißt vielerorts Angstfähigkeit

Viele NPOs verarbeiten und verdauen kollektive Ängste. Das Arbeitslosenprojekt die Existenzängste. Das Krankenhaus die Angst vor Krankheit und Tod. Das Jugendzentrum die Angstlust der großgewordenen Kinder vor der weiten Welt. Viele NPOs sind brilliant in dieser Arbeit und nie angefragte ExpertInnen zu diesem Thema. Konstruktiver Umgang mit Ängsten ist – so unsere These – eine zentrale individuelle und kollektive Kompetenz für NPOs.

8. Humor: Gerade wenns toderst ist, brauchen wir was zum Lachen.

Humor ist eine ebenso heilsames wie sträflich missachtetes Unkraut im Garten der Organisationskultur. Lachen ist Selbstreflexion fürs Herz, die aus dem Bauch kommt. Humor schafft Distanz zu den Dingen und Nähe zu Menschen. Lachen ist alltagsweise Psychohygiene. Conclusio: Menschen in NPO's brauchen Humoroasen. Vielleicht eine unbeachtete Führungskompetenz: Trotzdem lachen können.

9. Vertrauen: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Vertrauen ist ein komplexes geistig-emotionales Geschehen. Vertrauen ist essentiell für vitale Organisationen: Denn Vertrauen koordiniert Handeln. Wo Vertrauen fehlt, muss Bürokratie her. Vertrauen ist nicht machbar – aber durch emotional resonante Führungskräfte förderbar. Insbesondere durch Berechenbarkeit, Zielorientierung, transparenter Kommunikation und offenen Umgang mit eigenen Fehlern.

10. Leidenschaft und rebellische Liebe: Das Herz jeder NPO

„Weil ich mit Menschen arbeiten will“ – „Weil mir das Thema ein Anliegen ist“ – so antworten viele Menschen auf die Frage nach ihrer Berufsmotivation. Eine stille Leidenschaft für wesentlich Menschliches wohnt im Herzen Vieler, die in und für NPOs arbeiten. Conclusio: Vielleicht ist das eine individuelle und kollektive Leitfrage: Wie können wir, wie kann ich dieses stille Feuer am brennen halten?

**Kontakt: www.vielfarben.at
office@vielfarben.at**