

# Emotionen als Dreh- und Angelpunkt für interaktive Intelligenz in Unternehmen

Will man die Leistungen im Team steigern, stehen einem zwei große Wege offen: Der eine Weg sucht die rein funktionale Steigerung vorbei an den Empfindsamkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen. Der andere unterstützt die Mitarbeiter\*innen in ihrer individuellen Entfaltung, und sieht genau darin die Basis für eine Effizienzsteigerung. Beides funktioniert und beides hat seine Schwachpunkte.

Solange wir uns kollektiv entscheiden, in ökonomischen Strukturen den heutigen „Gesetzen des Marktes“ zu folgen, werden sich neuen Wege nur dort durchsetzen können, wo sie innerhalb dieses Marktes besser funktionieren als andere. Das ist zu akzeptieren. Trotzdem sollte nicht unerwähnt bleiben, dass der Unterschied zwischen Gesetzen und Gesetzmäßigkeiten der ist, dass unsere Regeln und Gesetze (= Spielregeln) von uns verändert werden können, während Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten naturgegeben sind und wir mit ihnen umgehen müssen.

Wenn wir das Ganze als Spiel sehen, so können wir uns fragen, wie das Spiel mit all seinen Regeln die Mitspieler\*innen verändert. Derzeit erhalten wir Gewinner und Verlierer, die sich ihrerseits zum Positiven oder Negativen hin verändern.

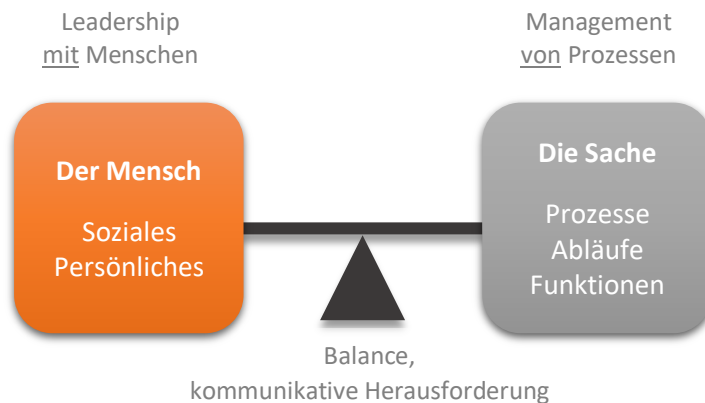
Wenn sich innerhalb eines Unternehmens einerseits eine größere Gruppe von Verlierern ausbildet und sich andererseits mehr und mehr Mitarbeiter\*innen zum Negativen hin verändern, dann läuft definitiv etwas schief. Betrifft dieser Missstand auch noch viele Unternehmen, so sollte man das gesamte Spiel mit seinen Spielregeln hinterfragen.

Bei einem fürsorglichen Systemwechsel ist das es so, dass er wie eine Keimzelle oder ein Auskristallisationsprozess lokal beginnt. Deshalb versuche ich mit „Das Team ist der Boss“ das lokal Machbare, nämlich die Entwicklung der lokalen Unternehmenskultur zum Thema zu machen, auch wenn die Auswirkungen nach und nach darüber hinaus gehen können.

Eine grundsätzliche Frage bei einer Reorganisation lautet: Welchen positiven Einfluss hat eine Maßnahme auf negative Tendenzen im Spielverlauf? Um das messen zu können, betrachtet man üblicherweise die Produktionssteigerung bzw. Veränderungen des Profits, während wir für die Einführung einer fürsorglichen Kultur einfach nur die sich verändernde Interaktionsqualität im Unternehmen als den wichtigsten Ansatzpunkt heranziehen.

Die Gesellschaft kann heute auf viel Erfahrung mit Dominanz, Sklaverei und Selbstentfremdung zurückgreifen. Menschen geben sich für etwas her, verkaufen sich so teuer als möglich und tun, was sie tun müssen. Zwang, Ausbeutung und Prostitution auf verschiedenen Ebenen haben heute mancherorts kultivierte Erscheinungsformen, doch die dahinter liegenden Prinzipien sind unverändert. Das Unternehmen oder Team heuert die Schaffenskraft einer Person an, doch ihre inneren Befindlichkeiten und Motivationen bleiben bei diesem Deal außen vor. Der Mensch lebt sich daraufhin in Teilen und nicht integral aus – mit allen Vor- und Nachteilen.

Wenig Erfahrung existiert heute noch mit einer Leistungskultur der wechselseitigen Achtsamkeit, die das Innen und Außen eines Menschen einzubinden vermag. In Bereichen, in denen wenig Erfahrung vorhanden ist, hat eine Gesellschaft natürlicherweise auch weniger Wissen und Fähigkeiten sammeln können. Trotzdem, oder gerade deshalb darf heute die Frage gestellt werden, wie leistungsfähig die auf Achtsamkeit beruhenden Systemansätze eigentlich sein könnten.



Negativen Symptome entstehen, wo die Selbstorganisation endet

Unterschiedliche Probleme bauen aufeinander auf:

1. Menschen reduzieren in funktionalen Teams zu Funktionserfüllern.
2. Funktionserfüller fehlen dem Projekt als integrale Menschen. Die integere und sich offen ausdrückende Mitarbeiter\*in ist dagegen für eine sich selbst organisierende, interaktiv intelligente Struktur unerlässlich.
3. Es mangelt den Funktionserfüllern an genug Zugriff auf Eigendynamiken **im** System (lokal, innen) und auf die Eigendynamiken **des** Systems (global, nach außen). Des Weiteren erreicht man durch Kommunikation mit Funktionserfüllern nur die Mitarbeiter\*in und nicht den Menschen hinter ihr. Dadurch geht viel Potenzial verloren.
4. Fehlende Visionen auf der persönlichen Ebene, auf der Prozessebene (lokal) und auf der Unternehmensebene (global) sorgen für eine grundlegende Orientierungslosigkeit. Statt einer gemeinsamen Vision ist das Zentrum der unternehmerischen Motivation eine mathematische Maxime wie Leistungskurven, Profit oder Shareholder Value. Das geht an den inspirativen Ressourcen der meisten Mitarbeiter\*innen vorbei oder widerspricht ihnen sogar diametral. Die Idee von Leistung rein zum Profit ist trotzdem als grundlegendes Prinzip der funktionalen Kultur von den Mitarbeitern internalisiert (Jobsicherheit, Akzeptanz, „Kannst Du was, dann bist Du was“). Der stets ansteigender Profit ist auch die Richtschnur für den Erfolg der Chefs. (Hast Du was, dann bist Du was.)
5. In den dominanten Kulturen wird ein negativer Fokus auf die Leute gesetzt, die aus dem Kollektiv ausscheren wollen. Alle sollen sich uniform verhalten. In einer funktionalen Kultur sollen sich alle je nach ihrer speziellen Aufgabe unterschiedlich, aber regelkonform und nützlich zeigen und ansonsten nicht stören. Bei Problemanalysen setzt man den Fokus viel zu sehr auf das Individuum. Bei der Überprüfung eines Motors sollten wir nicht nur den Kolben für sich analysieren, sondern das Zusammenspiel aller Teile. Ein

Rechtschreibprogramm kann einen einzelnen Buchstaben nicht als richtig oder falsch bewerten. Es ist das geschriebene Wort, der Satz, der Text und der Zusammenhang, in dem dieser Text steht, der Richtigkeit und Nützlichkeit beweisen soll. In lebendigen Organismen ist das noch komplexer. Hier geht es um das Zusammenspiel lebendiger Zellen, Organe und Wesen. Leistung und der Erfolg des Unternehmens ergeben sich also aus dem funktionalen oder organischen Zusammenspiel der Mitarbeitenden.

6. Interne Kommunikation ist eine Grundvoraussetzung für gemeinsamen Erfolg. Die positive Energie zur Kommunikation kommt aus den persönlichen Inspirationen und Motivationen. Fehlt die Inspiration im Inneren, kann sie nur unter erheblichem Wirkungsverlust durch externe Antreiber ersetzt werden. Man erhält auf Dauer ein durch Angst, Stress und Süchten getriebenes System. Wo sowohl die externen Antriebe wirkungslos bleiben als auch die Inspiration fehlt, zieht die Trägheit das Leistungssystem nach unten.
7. Eitelkeiten, Hinterlist und Konkurrenz stören die Kommunikation in formalen Team und Unternehmen erheblich. Unlust und Angst errichten ihre eigenen aversive Kulturen und Strukturen. Arroganz, Größenwahn und Empathielosigkeit auf der einen, Trotz, Unterwerfung, und Scham auf der anderen Seite sind der Sand im Getriebe des Unternehmens. In diesem Klima gibt es zwar einen Haufen Gefühle, doch mit ihnen ist eine gute kommunikative und interaktive Qualität nicht zu erwarten. Schließt man sie aus, entsteht eine nette, oberflächliche Pseudokommunikation, weshalb gerne behauptet wird, dass alles in Ordnung wäre. Zu all den vorhanden Problemen gesellt sich damit Verleugnung und Selbstbetrug hinzu.

Natürlich haben wir in jedem Systemaufbau viel an Impulsivität und Emotionalität. Sie erzeugen in formalen Strukturen mit der Zeit eine Atmosphäre der Anspannung und der schlechten Stimmung. In diesem Fall sollten wir also die Kultur der Zusammenarbeit als Ganzes zu verändern und nicht versuchen, einzelne lokale Ausbrüche zu dämpfen.

## Die Vision der organischen Selbstorganisation

Stimmige Visionen lassen einen kraftvollen Resonanzraum entstehen. Wenn wir eine Organisation, einen Betrieb oder ein Unternehmen betrachten, so können wir das auf unterschiedliche Weise tun. Streben wir aber eine neue Dimension der Leistungsfähigkeit an, um uns für zukünftige Herausforderungen optimal aufzustellen, so sprechen wir automatisch von einem optimierten Zusammenspiel der Kräfte und Fähigkeiten aller Mitarbeiter\*innen. Deshalb kommen wir um eine Basisunterteilung nicht herum:

Die Unternehmenskultur bildet sich im kommunikativen Zwischenraum zwischen den Menschen. Die drei Anteile – die Mitarbeiter\*innen, die Struktur, in der sie sich aufhalten und die Kultur, die sie gemeinsam leben – müssen gut zusammenspielen.

Für die Aktivierung von zwischenmenschlichen Potenzialen braucht es die bessere Integration der Emotionen und der Sensitivität in unsere Kommunikation und Interaktion. Dabei sollte man jedoch zwischen relevanten und nicht relevanten Emotionen unterscheiden. Relevante Emotionen haben direkt etwas mit der aktuellen Situation und dem aktuellen Projekt zu tun. Sie werden nicht aus anderen Situationen, Projekten oder Gemeinschaften importiert.

Des Weiteren sollten relevante Emotionen auch relevant zum Ausdruck kommen. Das bedeutet, dass sie in so in dem Kommunikationsfluss eingebracht werden, dass die Beteiligten positiv in eine bestimmte Richtung sensitiviert und aktiviert werden.

Es gilt also:

1. Die eigenen Emotionen zu spüren und zu identifizieren, also eine innere Sensitivität zu entwickeln.
2. Emotionen klar der entsprechenden Situation zuzuordnen, auf die sie sich beziehen. Vermischungen und Anstauungen sind zwar üblich, diese sind aber klug genug zu sortieren.
3. Emotionen sind so auszudrücken, dass sie das Team aktivieren und ihm Orientierung bieten.
4. Dann gilt es, in Richtung der angeregten Veränderungen auch tätig zu werden.

Um die Probleme zu verstehen und mit ihnen aufzuräumen, orientiert sich die organische Selbstorganisation – wie es der Begriff andeutet – am bewussten Selbst der Individuen. Sensitives Bewusstsein beginnt immer beim Selbst, auch wenn wir unser Selbst bisher eher wenig nach außen tragen nach einer längeren Dressur im funktionalen Miteinander und einer funktionalen Kultur sehr funktional erscheinen.

## Der funktionale Mensch

In jeder Leistungsstruktur müssen Handlungen aufeinander abgestimmt werden. Dies erfolgt in den Unternehmen entweder über Handlungsanweisungen (management by control and command) oder über Ziele und Zielvorgaben – management by objectives and key results (OKR), die mit bestimmten Kennwerten beschrieben werden können, den key performance indicators (KPI). Die im Unternehmen wirksam werdenden Interessen und Motivationen sind dabei hierarchisch verteilt und das Symbol für diese Verteilung ist seit jeher die Pyramide. Je weiter man von der Spitze aus nach unten blickt, desto mehr schwindet der Einfluss der Individuen auf das äußere Geschehen. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Mitarbeiter\*innen. Die innere Lebendigkeit von immer mehr Menschen hat also immer weniger Einfluss, wohingegen die äußeren Leistungsanforderungen massiv ansteigen.

Funktionen greifen wie Zahnräder ineinander. Menschen dagegen können organisch und integrativ zusammenspielen. Das ist mit Sicherheit nicht das gleiche. Ein ganzheitliches Zusammenspiel braucht ganze Individuen. In profitorientierten Strukturen scheinen Menschen auf bestimmte Funktionalitäten begrenzt zu sein, die ihnen übertragen wurden. Gewünscht wird die pflegeleichte und „praktische“ Mitarbeiter\*in als Funktionsträger\*in, die die ihr zugeteilten Aufgaben innerlich verstummt übernimmt. Die Motivationen und Bedürfnisse dieser Mitarbeiter\*in werden, wenn überhaupt, nur dann interessant, wenn sie sich reibungslos ausnutzen lassen. Alles soll möglichst glatt laufen, wie geschmiert sozusagen. Doch die vielen Mitarbeitenden sollen keinen Einfluss auf die Ausrichtung von Projekten und Unternehmen bekommen.

Die Sprache innerhalb von Unternehmen ist deshalb auf Funktionalität ausgerichtet, sie ist eine „Funktionssprache“. Sie ist die Sprache der Interessensvertreter\*innen, nicht die der Interessensinhaber\*innen. Das lässt sich an ihrer Struktur einfach belegen<sup>1</sup>.

In der Zusammenarbeit schaffen funktionale Mitarbeiter\*innen auch viele Ergebnisse, die keine von ihnen wirklich will (Herstellung sinnloser Produkte, mangelhafte Qualität, kollektive Zerstörung der Natur und Lebensgrundlagen, Verschleuderung von Ressourcen). Die Mitarbeiter\*in, die sich sträubt, stört. Bereits in den Kindergärten, in Schulen und während der Ausbildung wurde deshalb versucht, ihr im Sinne eines funktionalen Alltags alle „Flausen“ auszutreiben. Damit es einfach würde, sollte sie Ruhe geben. Je mehr sie daraufhin selbst ihre inneren Regungen unterdrückt und ignoriert hat, desto pflegeleichter wurde sie für andere auf Kosten ihrer eigenen Identität, ihrer Integrität und ihrer intrinsischen Selbststeuerung. Eine schleichende Selbstentfremdung, die nicht immer spürbar gewesen sein muss, hat ihr das Gefühl für sich selbst und den eigenen guten Weg mehr oder weniger genommen. Sie ist jetzt das, was die funktionale Kultur von ihr übrig gelassen hat. Keine Therapie kann allein die Lösung für den Verlust des integren Zusammenspiels von Menschen sein. Das integer Zusammenspiel selbst ist die Lösung für uns soziale Wesen. Im ausgewogenen Miteinander taucht unsere Natürlichkeit auf.

## Kommunikation ohne Identität

Was unbemerkt bleibt, hat trotzdem seine Auswirkungen. Wo es an Bewusstheit fehlt, verändern sich die Dinge, ohne dass man sie gezielt beeinflussen kann. Interaktive Intelligenz beginnt mit dem Bewusstsein von sich selbst, dem Sich-Bewusst-Sein der anderen und der Bewusstheit über die gemeinsamen Prozesse, die auf den lokalen und auf globalen System-Ebenen ablaufen. Diese Bewusstheit bildet Identität. Die Kommunikationsqualität hat dabei einen entscheidenden Einfluss auf die Bewusstseinsbildung.

Die Identität wiederum steht in einem direkten Zusammenhang mit den Qualitäten von innerer Festigkeit, Integrität und Souveränität eines Menschen. Fehlt es an Identität, versucht der Mensch, diesen essenziellen Mangel durch oberflächliche Identifikationen wett zu machen. Er steht nicht mehr zu sich selbst und für sich selbst ein. Er belebt ein Rollenbild, ein Image, unterstützt durch Position, Titel, Uniform etc. und steht damit für eine funktionale Rolle innerhalb des Teams oder Unternehmens. Mehr aber auch nicht. Das ist mit einem Postfach zu vergleichen, welches die eigene Wohnung nicht ersetzen kann. Man ist selbst wie eine Briefkastenfirma geworden. Niemand daheim und auch das Daheim selbst existiert nicht, alles nur Fassade. Wie ein Vertreter zieht man bildlich gesprochen von Haustüre zu Haustüre. Dabei vertritt man aber nicht sich selbst, sondern Staubsauger. Die Mitarbeiter\*in verschwindet hinter ihrem Image und ihren Funktionen, womit sie in ihrer menschlichen Souveränität nur mehr erschwert ansprechbar ist. Der Mensch mit seinem persönlichen Wertebewusstsein und seinen Einflussqualitäten entschwindet zu erstaunlicher Transparenz. Er passt sich über die Maßen hinaus an. Da, wo er sich entschließt, sich nicht mehr anzupassen, hat er meist Mühe, einen funktionalen Konsens zu generieren. Eher bricht alles auseinander. Es bleibt ihm neben der Anpassung nur die leise oder laute Verweigerung. In diesem

---

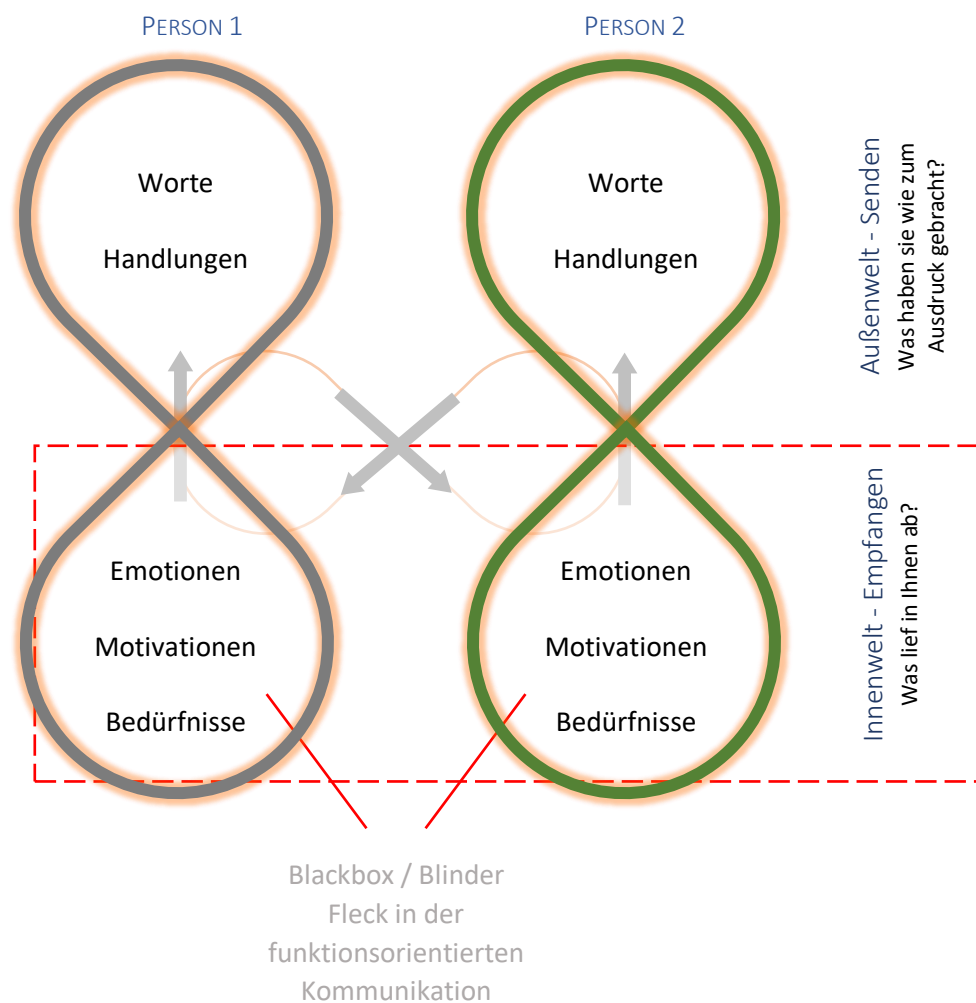
<sup>1</sup> Dr. Marshall Rosenberg, Begründer der weltweit angewandten „Gewaltfreien Kommunikation“ nennt diese Sprache auch „Amtssprache“. Marshall Rosenberg Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens; Junfermann

Dilemma, welches keine guten Lösungen zuzulassen scheint, bleibt er innen gehemmt und nach außen hin nützlich, oder störend.

## Der blinde Fleck

Die Emotionen sind der blinde Fleck der digitalen Gesellschaft<sup>2</sup>. Für eine echte kommunikative Evolution sind sie die Herausforderung. Die Wissensarbeiter\*in ist ja bekanntlich Chefin über ihr Wissen. Ist sie auch Chefin über ihre Emotionen? Ist sie Chefin von sich selbst? Ist sie tatsächlich souverän?

Wenn die Wissensarbeiter\*in Chefin über sich selbst ist, kann es nicht gleichzeitig eine Chefin über ihr geben, der sie sich zu unterwerfen hätte. Das schließt sich gegenseitig aus. Es wird in einer arbeitsteiligen Gesellschaft allerdings immer Menschen geben müssen, die Prozesse für sie oder mit ihr strategisch und taktisch anleiten. Es kann nicht nur nach ihrem Kopf gehen, doch ihr Herz sollte immer bei der Sache sein können. Dazu muss die sinnentleerte Dominanz und das dumpfe Bestehen auf Regeln (Regeldominanz) innerhalb unternehmerischer Strukturen ad acta gelegt werden. Nur so kann Intelligenz, und dabei ist notwendiger Weise auch die emotionale Intelligenz gemeint, interaktiv wirksam werden, sodass man von interaktiver Intelligenz sprechen kann.



<sup>2</sup> *digit*: Ziffer, Zahl, Stelle. Die digitale Gesellschaft ist die berechnende und berechnete Gesellschaft. Profit, Kontrolle und Gerechtigkeit sind die Werte, an denen sie scheitern wird, weil sie sich zu sehr auf diese fokussiert.

Denkt diese Chefin von sich selbst unternehmerisch, dann wird sie mit minimalem Einsatz den maximalen Profit erwirtschaften wollen. Doch ihr maximaler Profit bei minimalster Leistung wäre gleichzeitig der Verlust des Unternehmens. Es braucht also mehr als nur singuläre unternehmerische Motivation. Das Unternehmen kann mit einer geeigneten Methode wie GFK-plus und ein Programm wie „Das Team ist der Boss“ wirkungsvoll dazu anregen.

## Die positive oder negative Dynamik der Emotionen

Emotionen sind die vitale Erscheinung des Bewusstseins. Sie sind das Fundament der Individualität und durch ihre Lebendigkeit und Spontanität viel näher am Kern des Menschen als die Gedanken. Jede Emotion sucht zwei Dinge: Ausdruck und gezielte Wirksamkeit. Wo Emotionen relevant zum Ausdruck und zur Wirkung kommen orientiert sich der Mensch an sich selbst und richtet seine Leistung aus.

Wo Emotionen nicht in ihre natürliche Wirksamkeit kommen, baut sich ein innerer dynamischer Überschuss auf, der oft auch noch von einer Sprach- oder Hilflosigkeit begleitet wird. Die eigenen Energien, die durch Emotionen aktiviert wurden, stauen sich auf. Damit ein Stau entstehen kann, muss jedoch erst noch ein Gegendruck vorhanden sein. Nach der frühen Phase der Erziehung in der Kindheit, die einigen vielleicht eher wie eine „Erdrückung“/Unterdrückung vorkam, ist es der Mensch selbst, der mit seinen Kräften versucht, sein emotionales Potenzial zum Wohlgefallen anderer zu „beherrschen“. Die Emotionen sind allerdings auch nichts anderes als seine eigenen vitalen Kräfte. Der Mensch arbeitet daher gegen sich, in dem er seine Impulse unterdrückt, die in ihm hochsteigen. Er „reißt sich zusammen“ oder „am Riemen“, „hält sich zurück“, „beherrscht sich“, „weist sich in Schranken“ und „hat sich in der Gewalt“. Die einen errichten innere Staumauern die anderen arbeiten die Energie ihrer Emotionen mit Sport oder anderer Leistung ab, verlieren dabei jedoch an Orientierung, welche Emotionen in sich tragen.

## Die „höfliche“ oder „ehrliche“ (Zer-)Störung des Miteinanders

Länger anhaltende negative Emotionen werden, wenn sie unbeachtet bleiben, ihr Energiepotenzial entweder durch innermenschliche oder durch zwischenmenschliche Reibung abführen müssen. Die Leute ringen dann nicht zusammen um gute nächste Schritte, sondern kämpfen mit sich selbst und/oder gegeneinander. Statt den Fokus auf eine gemeinsame Leistung zu richten, geht es nur mehr um die Bewältigung des Miteinanders, das bereits entgleist ist oder zu entgleisen droht. Der ganze Prozess ist höchst ineffektiv. Üblicherweise tauchen alle möglichen Täter-Opfer-Retter-Spiele auf, die das konstruktive Miteinander zerstören. Nebenher kommt es noch zu vielen anderen Formen der Entgleisung (Stress, Burnout, Depression, Süchte, Manie, Krankheiten, Mobbing, innere Kündigung). Es entstehen, bildlich gesprochen, riesige Lawinen, die alle mit einem kleinen emotionalen Schneeball begonnen haben. Die relevanten Emotionen<sup>3</sup>, die keinen Einlass durch die Türe gefunden haben, drängen sich also in skurril veränderten Formen durch die Fensterritzen und durch die Spalten in den Bodendielen in die Leistungsprozesse hinein.

---

<sup>3</sup> Relevante Emotionen sind rein durch das Problem erklärbar, über das gesprochen wird. Nachdem das Problem zu einem Konflikt heranwächst, entsteht viel überflüssiger emotionaler Nebel, der nicht durch das Problem, sondern durch den ungünstigen Umgang mit dem Problem erklärt werden kann. Des weiteren gibt es noch einen ungünstigen emotionalen Transfer zwischen verschiedenen Problemen, wodurch Gefühle dort in Erscheinung treten, wo sie einfach nicht hingehören.

## Selbstordnung und Engagement

Will ein Unternehmen interaktiv intelligente Abteilungen und Teams mit hohen Selbstordnungsfähigkeiten und maximaler struktureller Flexibilität bilden, um Leistungen zu erhöhen und Kosten zu reduzieren, dann ist es auf die emotionalen Grundfähigkeiten ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Diese müssen in der Lage sein, ihre relevanten individuellen Emotionen und die daraus entstehenden kollektiven Stimmungen angemessen oder zumindest ausreichend zu beachten und zu integrieren. Das ist eine klare Leadership-Fähigkeit, und das bedeutet für ein selbstorganisiertes Team, dass sie von allen Mitarbeiter\*innen zu leisten ist. Es gibt dabei eine individuelle und eine gemeinschaftliche Verantwortung, die sowohl menschlich als auch unternehmerisch relevant ist. Deshalb ist die Integration der Emotionen nicht nur im Sinne einer echten Ethik und mit der natürlichen Achtung für die individuellen Ausprägungen von Charakter, Lebensstil und Motivation zu versuchen. Relevante individuelle Emotionen gehen uns in einem Projekt alle an, da sie den Prozess und den Ausgang positiv oder negativ beeinflussen. Besonders negative Emotionen können ein Projekt durch Veränderung besser ausrichten und manchmal sogar retten. Positive Emotionen bestätigen den Weg und liefern Energie.

Alles andere würde für eine organische Selbstorganisation nicht funktionieren. Es wäre eine Selbstorganisation mit Verzicht auf das Selbst. Ohne humane Stimmigkeit erhält man immer einen Werteverfall, Pseudoteams, kommunikativen Nebel und Stördynamiken. Daraus ergeben sich reines Profitstreben, Beziehungslosigkeit, Dominanz, Unterordnung und überzeichnetes individuelles Vorteilsstreben in den isolierten Nischen der Leistungsgemeinschaft – der ganz normale Wahnsinn der funktionalen Kultur also, an dem der sensitive Mensch verzweifeln kann, der sein Leben einfach nur sinnvoll ausleben möchte.

### Wieso streicht man nicht einfach die Gefühle und bleibt sachlich?

Sobald der ganze Mensch unternehmerisch berücksichtigt wird, kann man nicht mehr von komplizierten, sondern muss von komplexen Herausforderungen sprechen. Man kann in komplexen Systemen nicht ohne Folgen über die Mitarbeiter\*in hinweg planen, optimieren und strukturieren. Wo Mitarbeiter\*innen als Persönlichkeiten, Expert\*innen, Wissensarbeiter\*innen und in Fachteams wirklich wichtig sind, müssen sie auch als Menschen einbezogen werden – und zwar sowohl problemrelevant als auch lösungsrelevant. Die bisherige Strategie, in aller Sachlichkeit und Nüchternheit auf Funktionen reduzierte Personen zu optimale Leistungsgemeinschaften zu organisieren, bringt bestenfalls mittelmäßige Erfolge und ist die Kapitulation vor der Aufgabe, interaktive Intelligenz wirksam werden zu lassen. Die Grenzen der Kommunikation sind die Grenzen der Beziehung und daraus ergeben sich die Begrenzungen der Zusammenarbeit. Einmal an diesen Barrieren angekommen, wird der bisherige Entwicklungsansatz scheitern.

Müssen sich Menschen in Abhängigkeitsverhältnisse begeben und sich dominanten Strukturen unterwerfen, verlieren sie sofort an essenzieller Motivation und innerer Anbindung an das Projekt. Werden sie anschließend kontrolliert, damit sie ihren Leistungsbeitrag fremdbestimmt optimieren (im Sinne des Unternehmerprofits), braucht sich niemand über ihren Widerwillen zu wundern. Diesen Widerwillen geben sie üblicherweise als Dominanz nach unten oder nach außen weiter, denn dorthin erscheinen sie ja nicht abhängig, obwohl es der gemeinsame Projekterfolg durchaus ist.



Wie kann man dominanzfördernden Abhängigkeitsstrukturen in selbstbestimmte Verantwortungskulturen überleiten? Zuerst braucht man ein Selbst, das zu Visionen fähig ist und Verantwortung eigenmotiviert zu tragen bereit ist.

## Die Verhaltenssprache der Funktionskultur und ihre Grenzen.

Sobald Gefühle in die Kommunikation mit einbezogen werden sollen, fehlt es meist an den passenden Worten. Das liegt nicht (nur) an einer fehlenden emotionalen Reife und an der Abgeklärtheit Einzelner. Die veralteten Paradigmen der funktionalen Kultur, die eingefahrene Wege und die generelle Unwissenheit über die Natur von Gefühlen sorgen für ein betriebliches Klima, das die automatische Integration der relevanter Emotionen nicht gerade fördert.

Also versuchen Mitarbeiter\*in mittels Verhalten, wozu auch Mimik, Gestik und Andeutungen zu zählen sind, anderen klarzumachen, wie empört, verletzt oder hilflos sie sind. Sogar die Unterlassung von Handlungen gehört zu dieser Verhaltenssprache. Man grüßt nicht mehr oder geht nicht mehr zusammen in die Pause. Dieser sehr ineffektive Weg einer Mitteilung sorgt für Anspannungen, Missverständnisse und Unwillen. Es kommt zu unnötigen Entgleisungen. Sobald sich ein System daraufhin auf eine der Eskalationsstufen begibt, verhält es sich alltagsuntypisch. Das Verständnis sinkt weiter, und die emotionalen Spannungen sind dann oft nur noch von einem Profi zu lösen, wenn sie nicht zu unwiderruflichen Spaltungen und Trennungen führen sollen.

Die Eskalation der Beziehungsebene ist die negative Form des Ausnahmezustandes. Der positive permanente Ausnahmezustand ist der kreativ-inspirative Urzustand, wie ihn der Kommunikationswissenschaftler Robert Kana<sup>4</sup> vorschlägt und wie ihn z.B. der Fußballtrainer Pep Guardiola<sup>5</sup> mit seinem flexiblen Spielsystem auf das Fußballfeld zaubert. So sichtbar geworden, rückt dieses Prinzip auch für kostenintensive wissensorientierte Leistungsfelder in den Bereich des Interesses.

## Der ganze Mensch als Basis

Den ganzen Menschen gibt es nur in seiner natürlichen Sensitivität und Emotionalität. Organische Selbstorganisation braucht auch die Bandbreite der relevanten Emotionen, wenn es um tragfähige Visionen, interaktive Intelligenz und solide Entscheidungsfindung geht. Damit erklärt sich die Grenze der Wirksamkeit all der Ansätze, die sich um diesen Punkt herumdrücken. Es macht keinen Sinn, sich gerade der Komponente zu verschließen, die die Lebendigkeit des Menschen ausmacht, um sich dann zu wundern, dass alles nicht wie angedacht läuft. Konflikte und Streitigkeiten sind eben weniger Probleme sondern vielmehr ungelungene Versuche, Probleme zu lösen. Ist die innere Dynamik der Emotionen nicht angemessen oder zumindest ausreichend in die äußere Dynamik des Zusammenspiels integrierbar, neigen die nette Teams in flachen Hierarchien zu versanden während engagierte Teams dort kentern. In den stärker hierarchischen Kontexten sieht man in den heißen Phasen Revolution, Intrige und Zerfall, in den kühlen Phasen Stagnation und Lähmung. Die Lösung liegt in der Integration des ganzen Menschen auf der geeigneten Kulturstufe.

---

<sup>4</sup> Robert Kana und Jeanny Gucher: The Pentagon Challenge. Das Management des Ausnahmezustands. Manz Verlag 2006

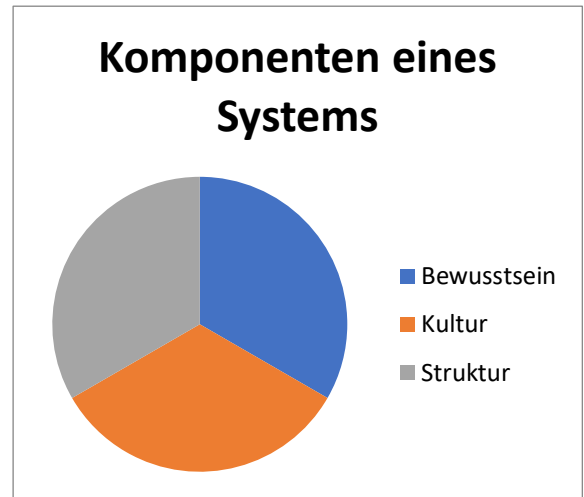
<sup>5</sup> Guardiola, Josep, Fußballtrainer, derzeit beim Verein Bayern München

## Emotionen und die Herausforderung für eine gemeinsame Führung

Wenn man die individuellen Gefühle adressiert, werden schnell die Ängste wegen Kontrollverlust, Imageverlust und Eskalation laut. Der Mythos der überlegenen Mitarbeiter\*in, Führungskraft oder Unternehmer\*in, die über einen besonders hohen EQ<sup>6</sup> verfügt, erzählt uns, dass die Tugenden der Gelassenheit, Selbstkontrolle und Souveränität besonders trainiert und verkörpert werden müssen, damit es zu keinen Entgleisungen kommt. Das ist nicht falsch, doch auch nur ein Teil der Wahrheit. Und von der halben Wahrheit kann man schlecht behaupten, dass sie, allein für sich genommen, richtig ist.

Ein Tourist fragt einen Einheimischen, ob es in dem Gewässer Krokodile gäbe – er wolle nämlich baden. Der Gefragte verneint. Als der Tourist ins Wasser geht, erklingt ein Schrei und das Wasser färbt sich blutrot. „Wo es Piranhas gibt, da sind nie Krokodile“, murmelt der Einheimische.

Was Entgleisungen verhindert, sichert noch lang keine Erfolge. Die Perfektion ist nicht in den Menschen zu suchen, denn Menschen sind, alleine für sich, nie perfekt. Der Gedanke an Perfektion macht dann Freude und Sinn, wenn es um die stetige Perfektionierung des zwischenmenschlichen Zusammenspiels innerhalb eines feinen Projektes geht. Deshalb stehen wir vor allem vor einer kommunikativen Aufgabe, die Antworten in allen drei Bereichen erfordert: Bewusstsein, Kultur und Struktur.



## Die unterschiedlichen Ebenen der Herausforderung

Wenn es um Emotionen geht, dann sind wir bei der Selbstorganisation auf drei Ebenen gefordert. Wir müssen die Unternehmensinteressen im Auge behalten (globale Systemebenen), wir müssen die zwischenmenschliche Dimension verstehen und ordnen (lokale Systemebenen) und wir sind gefordert, uns unseren Emotionen als Mensch zu stellen (System-Zellebene). In der Begegnung erwachsener Menschen herrscht eine prinzipielle zwischenmenschliche Symmetrie. Daneben gibt es eine vielschichtige Asymmetrie der Fähigkeiten und des Wissens und Könnens. Ein Rückfall in das archaisch-hierarchische Rollenverständnis würde sofort zu Spielen von Dominanz und Unterwerfung führen. Hier braucht organische Selbstorganisation ein angemessenes Zusammenspiel auf allen Ebenen, um nicht überfordert zu werden.

---

<sup>6</sup> Daniel Goleman, Emotionale Intelligenz, EQ, 1995

## Die Prinzipien von Anregung und Dämpfung für Netzwerke und Systeme

Da ein lebendiges System immer eine Eigendynamik besitzt, muss man auf die Steuerung von außen verzichten. Trotzdem werden Menschen als Unternehmer\*innen gesucht, die in der Lage sind, Projekträume als Werteräume zu eröffnen und ein Framework zur Verfügung zu stellen, das Sinnvolles anregt und unerwünschte Erscheinungen dämpft. Dazu müssen z.B. die No-Goes aller Beteiligten ausreichend bewusst werden.

Niemand ist alleine für den Erfolg verantwortlich, das sind immer Alle zusammen. Gelingende Gemeinsamkeit, auch die produktive gelingende Gemeinsamkeit verdient sich das Team in jedem Moment gemeinsam. Mitleid und Kontrolle bekommt man geschenkt, Selbstorganisation und (Selbst-)Respekt muss sich ein Team erst verdienen.

### Müssen wir uns jetzt alle lieb haben?

Nicht jede Person kann alle anderen mit ihren unterschiedlichen Charakteren, Motivationen und Lifestyles mögen. Es reicht, die Toleranz und den Respekt aufzubringen, um gut zusammenarbeiten zu können. Respekt und Toleranz dürfen allerdings nicht mit Ignoranz oder Gleichgültigkeit verwechselt werden, wie das in funktionalen Strukturen üblich wäre. Interaktiv-intelligente Teams neigen deshalb dazu, sich bei Unvereinbarkeiten von selbst so zu strukturieren, dass viele Probleme umgangen werden können. Die allseitige Sympathie kann sowieso nicht das Ziel sein. Das Ziel ist vielmehr die auf den Grundlagen von Empathie und zwischenmenschlichem Verständnis gelingende, Verwirklichung eines Projekts. Kommt das gemeinsame Projekt gut voran, verändert sich der Bezug untereinander von selbst auf eine neue Art positiv. Aus Respekt und Toleranz kann eine wechselseitige Achtung und echte Wertschätzung entstehen.

### An den Grenzen des Fortschritts braucht es immer einen Systemwandel.

Ohne eine neue Kommunikationskultur werden Unternehmer\*innen und Mitarbeiter\*innen in ihren alten Mindsets bleiben, die dann zu ihrem Schicksal werden. Es wird deshalb in Zukunft vermehrt Unternehmen geben, die Beständigkeit und Vorsprung durch ein neues Niveau an Organisiertheit erzielen.

*Der Lösungsweg bedarf des dreifachen Mutes: zum ersten des Mutes zur Nähe, dann des Mutes zur Distanz und schließlich des Mutes zur neuen Synthese und Tat. ... Aus ethischer Perspektive umfasst die schließlich gewonnene neue Form, die Synthese, eine Aufhebung der zuvor gegebenen Widersprüche, die lebensdienlichen Ausgleich und Ordnung ermöglicht.*

Prof. Dr. med. Hermes Andreas Kick; IEPG - Institut für Ethik in der Psychotherapie und Gesundheitskultur, „Warum die gegenwärtige Krise spirituelle Lösungen erfordert – Mut zum richtigen Handeln“