

Emotionale Intelligenz und Führung

Joachim Bauer

Zusammenfassung

Zu guter Führung bedarf es nicht nur der Kardinaltugenden Verantwortung, Selbstkontrolle und Pflichtgefühl, sondern auch hoher fachlicher Kompetenz. Um eigene und bei den Mitarbeitern vorhandene Kompetenz-Ressourcen zur vollen Wirkung zu bringen, bedarf es emotionaler Intelligenz, guter Menschenkenntnis und eines überzeugenden Auftretens. Dysfunktionale Haltungen und kontraproduktive zwischenmenschliche Umgangsstile von Führungspersonen können das Wirkungspotential eines Teams bzw. der Mitarbeiter eines Unternehmens entscheidend beeinträchtigen. Erkenntnisse der modernen Hirnforschung über die neurobiologischen Grundlagen von Motivation, emotionaler Intelligenz und Intuition sowie über die Voraussetzungen guter Menschenkenntnis können Führungskräften wichtige Hinweise geben und von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens sein.

Motivation aus Sicht der Hirnforschung

Motivation ist ein neurobiologisch fundiertes Geschehen. Sie setzt die Aktivierung eines im Mittelhirn gelegenen „Motivationssystems“, d.h. die Erzeugung und Freisetzung seiner Botenstoffe durch dort sitzende Nervenzellen voraus¹. Der Botenstoff-Cocktail, den die Nervenzell-Netzwerke des Motivationssystems herzustellen in der Lage sind, besteht 1. aus Dopamin (eine Energiedroge), 2. aus endogenen Opioiden (Wohlfühl-Botenstoffen) und 3. aus Oxytozin (ein Kooperations-Botenstoff). Dieser Cocktail, dessen Effekte Einsatzbereitschaft (Dopamin), Arbeitsfreude (endogene Opiode) und Vertrauensbereitschaft bzw. Gemeinschaftsgeist (Oxytozin) miteinander verbinden, war offensichtlich ein evolutionäres Erfolgsrezept. Ob sich Führungsstrategien, welche auf die beiden letztgenannten Faktoren (Arbeitsfreude, Vertrauen / Gemeinschaftsgeist) und damit auf 66% des evolutionären Arsenal verzichten², langfristig als erfolgreicher erweisen als die Evolution, darf bezweifelt werden.

¹ Eine ausführliche Darstellung der Motivationssysteme und ihrer Bedeutung im Bereich von Wirtschaftsunternehmen findet sich in meinem Buch „Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren“.

² Es soll Teams geben, in denen Freudlosigkeit, ja eine deutlich nach außen gekehrte Leidenshaltung zum „guten Ton“ gehört, weil jeder Mitarbeiter dadurch deutlich machen möchte, wie sehr er / sie durch Arbeit bereits belastet ist. Dem entspricht auf der anderen Seite, dass

Selbstbeobachtung und die allgemeine Lebenserfahrung belehren uns, dass die Motivationssysteme des Gehirns ihren Fuß – leider – nicht jederzeit auf dem Gaspedal haben. Vielmehr unterliegt die Aktivität der Motivations-Netzwerke erheblichen Schwankungen³. Es bedurfte eines längeren Suchprozesses der neurobiologischen Forschung, bis geklärt werden konnte, was der entscheidende Stimulus für die Herstellung des o.g. Botenstoff-Cocktails ist. Zahlreiche neuere Studien aus dem Bereich der Hirnforschung zeigen: Persönliche Anerkennung und Wertschätzung aktivieren die neurobiologischen Motivationssysteme. Das Gehirn macht aus Psychologie also Biologie: Alles, was sich im zwischenmenschlichen Umfeld ereignet, wird von den fünf Sinnen wahrgenommen, im so genannten Limbischen System des Gehirns evaluiert und mit einer biologischen Reaktion – bis hin zur Regulation von Genaktivitäten – beantwortet⁴. Motivation beinhaltet aus subjektiver Sicht Wohlfühl-Aspekte (die Motivations-Botenstoffe wurden aus diesem Grunde auch als „Glücks-Botenstoffe“ bezeichnet). Daher haben psychisch halbwegs gesunde Menschen nicht nur ein natürliches Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung, sondern sind bereit, dafür auch eine Menge zu tun⁵. Diesen Mechanismus sollten – und müssen – sich Führungskräfte zu Nutze machen. Was ist der Grund, dass dies nur zu oft nicht gelingt?

Fehlende Motivation kann zwei Ursachen haben: 1. Wo durchgehend emotionslos, nur „sachlich“ oder gar schroff geführt wird, geraten Wertschätzung und Anerkennung aus der Sicht der Mitarbeiter außer Sichtweite und verlieren dadurch ihre potentielle Rolle als motivierende „Rewards“. Das Ergebnis ist: Die Motivation geht gegen Null, gearbeitet wird, wenn überhaupt, nur noch aus Routine oder aus Angst. 2. Wo Führungskräfte ein „Friede-Freude-Eierkuchen-Milieu“ verbreiten und Mitarbeiter durch ein Übermaß an Freundlichkeit oder gar Kumpelhaftigkeit verwöhnen, dort werden Anerkennung und Wertschätzung zur „billigen Ware“, um die man sich nicht mehr bemühen muss. Auch hier wird ein Kollaps der Motivation die zwingende Folge sein.

Wirklich gute Führung dagegen wahrt eine Balance zwischen Zuwendung und Führung, sie arbeitet mit beiden Komponenten: mit Wertschätzung UND mit klaren, transparenten Vorgaben, wie diese zu erwerben ist. Führung in diesem Sinne muss authentisch, also echt sein, um zu wirken. Wenn sie als taktisches Spielchen, als manipulatives oder zynisches Kalkül erscheint, verliert sie ihre Wirkung und erzeugt bei Mitarbeitern Geringschätzung oder Aggression. Führungspersonen sollten daher beides besitzen: eine natürliche Menschenliebe UND eine ebenso natürliche Fähigkeit zur „Härte bei Bedarf“!

manche Führungskräfte einen Mitarbeiter, der seine Arbeit erkennbar mit Freude ausübt, unterstellen, er habe wohl nicht genug zu tun.

³ Ein Extrembeispiel stark verminderter Aktivität der Motivations-Nervenzellen ist die Depression, eine von den Betroffenen selbst nicht zu beeinflussender Krankheitszustand mit schweren Einbußen bei Antrieb und Konzentration, einem Gefühl der inneren Leere und Sinnlosigkeit und Suizidgedanken. Erste Wahl bei der Behandlung ist – gemäß den Standards evidenzbasierter Medizin – Psychotherapie (je nach Schwere ambulant oder stationär). Im Falle einer schweren Depression sollte die Psychotherapie mit zusätzlicher Pharmakotherapie kombiniert werden. Alleinige Pharmakotherapie entspricht eindeutig nicht den „best practice“-Standards der Depressionsbehandlung.

⁴ Eine ausführliche Darstellung darüber, wie Umweltfaktoren die Genaktivität regulieren und die Gesundheit des Menschen beeinflussen, findet sich in meinem Buch „Das Gedächtnis des Körpers – Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern“.

⁵ Menschen, die diesem Muster nicht folgen, leiden i. d. R. an psychischen Störungen, z.B. an pathologischem Einzelgängertum (sog. schizoide Persönlichkeiten), pathologischer Selbstüberschätzung (sog. narzisstische Persönlichkeiten) oder an schwerer emotionaler Instabilität (sog. Borderline-Störung).

Resonanz als Führungsinstrument

Um Kompetenz-Potentiale auszuschöpfen, muss zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten eine produktive Resonanz in Gang kommen, für deren Gelingen unser Gehirn mit den so genannten Spiegelneuronen ein sensationelles neurobiologisches System bereithält⁶. Das Phänomen der Resonanz ist dem meisten aus der Physik wohlbekannt: Befinden sich zwei auf den selben Ton gestimmte Stimmgabeln in einem nicht allzu großen Abstand, dann wird, nachdem wir die eine der beiden Stimmgabeln angeschlagen haben, die zweite Stimmgabel – angeregt durch die von der ersten Stimmgabel ausgehenden Schallwellen – in Resonanz gehen und ebenfalls leise ertönen.

Auch menschliche Gehirne können sich gegenseitig in Resonanz versetzen. Die dafür notwendige Übertragung der Information erfolgt dabei natürlich nicht, wie im Falle der beiden Stimmgabeln, über Schallwellen. Was einen Menschen in Resonanz zu einem anderen Menschen gehen lässt, ist 1. Körpersprache (Blickverhalten, Mimik, Körperzustand / Körperspannung, Bewegungsverhalten), 2. der Ton der Stimme und 3. die gesprochene Sprache (die Reihenfolge entspricht der Wirkkraft der drei Komponenten). Das menschliche Gehirn besitzt umfangreiche Netzwerke von Nervenzellen, die darauf spezialisiert sind, die Körpersprache, die Stimme und die Sprache anderer Menschen fortlaufend und automatisch –also ohne gedankliche Anstrengungen- auszuwerten. Um Resonanz zwischen zwei Menschen stattfinden zu lassen, bedarf es eines „Senders“ (d.h. eines Menschen, der die o.g. Signale aussendet) und eines „Empfängers“ (d.h. einer zweiten Person, deren Wahrnehmung „auf Empfang geschaltet“ ist. Wenn zwei Menschen in Kontakt sind, sind sie i. d. R. beide zugleich „Sender“ und „Empfänger“.

Warum erfordert Führung Resonanz? Resonanz beinhaltet zweierlei: *Erstens* ist sie ein Informations- und Meldesystem: Richte ich meine fünf Sinne hinreichend auf einen anderen Menschen (dies kann –und sollte- durchaus beiläufig und unauffällig geschehen), so meldet mir mein inneres Gefühl (welches Ausdruck meiner Resonanz ist) etwas über die innere Befindlichkeit, über die Motive und Absichten des anderen Menschen. *Zweitens* beinhaltet Resonanz die Möglichkeit einer Veränderung des jeweils anderen Menschen: Die von mir ausgehende Resonanz *informiert* den anderen nicht nur über meinen inneren Zustand, sie kann den anderen auch *anstecken* – anstecken mit dem, was in mir vor sich geht, z.B. mit meinen Visionen, meinen Werthaltungen, meiner Begeisterung für die Sache, mit meiner Präsenz und meinem Optimismus. Die Ansteckung kann aber auch dazu führen, dass Führungspersonen (oder Mitarbeiter) andere mit Pessimismus, Übellaunigkeit, Müdigkeit oder Aggressivität anstecken. Jeder kennt Mitarbeiter (oder Vorgesetzte), denen es ohne Mühe gelingt, beim morgendlichen Betreten des Raumes alle anderen innerhalb von Minuten in eine negative Stimmung zu versetzen.

Führungspersonen sollten beides sein: gute Resonanz- „Empfänger“, vor allem aber leistungsstarke Resonanz- „Sender“⁷. Sie sollten –als Receiver- in der Lage

⁶ Eine ausführliche Darstellung des Spiegelzell-Systems („Mirror Neuron System“ / MNS) findet sich in meinem Buch „Warum ich fühle was du fühlst – Intuitive Kommunikation und das Geheimnis des Spiegelzellen“.

⁷ Für beides, Wahrnehmung und Ausstrahlung, ist eine „mittlere“ Distanz bzw. eine „mittleres“ Maß von Präsenz der Führung im Verhältnis zur Mitarbeiterschaft erforderlich. Zu große Distanz ist

sein, innere Positionen ihrer Mitarbeiter ein Stück weit intuitiv zu erfassen und zu begreifen, nicht etwa im Dienste einer Verwöhnungsstrategie, sondern um Mitarbeiter zu „erreichen“. Andererseits sollten Führungspersonen über starke Sender- Eigenschaften verfügen. Manager können dann durch ihr Auftreten Mitarbeiter intuitiv veranlassen, die innere Position der Führungsperson – vor allem deren Erwartungen und Visionen – zu erfassen und zu übernehmen. Für das Gelingen beider Aspekte dieser Resonanz kann man etwas tun: Das Erfassen der inneren Positionen von Mitarbeitern (von sprungbereiter Begeisterungsfähigkeit über emotionale Ermüdungsphänomene bis hin zur gefürchteten „passiven Aggressivität“) erfordert von der Führungsperson, sich immer wieder einmal ein Minimum an Zeit zu nehmen, um Mitarbeiter als Personen wahrzunehmen.

Führungspersonen sollten auf die eigenen intuitiven Wahrnehmungen zu achten, die sich nicht nur aus den Aussagen, sondern auch aus dem Auftreten und der Körpersprache ihrer Mitarbeiter ergeben. Dies kann ihnen wertvolle intuitive Informationen über Haltungen und Potentiale ihrer Mitarbeiter geben. Umgekehrt haben Führungspersonen die Möglichkeit, durch eigenes gewinnendes Auftreten und gute Körpersprache ihre Mitarbeiter zu veranlassen, sich auf die Haltungen der Führungsperson einzustellen. Energien und Visionen können sich von der Führungskraft auf ihre Mitarbeiter also intuitiv übertragen!

Die Bedeutung des persönlichen Führungsstils

Wissenschaftliche Experimente, bei denen Versuchspersonen in wirtschaftlich relevanten Situationen miteinander verhandeln, zeigen, dass psychisch durchschnittlich gesunde Menschen ihre Entscheidungen nicht nur nach zweckrationalen (z.B. auf maximalen geldwerten Vorteil gerichteten) Gesichtspunkten treffen. Aspekte erlebter Fairness spielen für menschliches Verhalten eine entscheidende Rolle. Im so genannten Ultimatum-Spiel, einem Experiment aus dem noch jungen Forschungsgebiet der Neuro-Ökonomie, werden zwei psychisch gesunde Probanden, die sich vorher nicht kannten, in eine finanziell relevante Entscheidungssituation gebracht. Proband A erhält vom Versuchsleiter einen Betrag von z.B. 100.- SFR und wird aufgefordert, diesen Betrag nach eigenem Gutdünken zwischen sich und Proband B zu verteilen. Beide Probanden werden informiert, dass sie, sollte Proband B der von Proband A gewählten Verteilung zustimmen, mit den jeweiligen (realen) Geldbeträgen nach Hause gehen können. Beide Mitwirkende werden aber außerdem in Kenntnis gesetzt: Sollte Proband B die Zustimmung verweigern, wird der Betrag bei beiden Teilnehmern eingesammelt, beide gehen dann ohne Geld nach Hause (da kein zweiter Durchgang gewährt wird, heißt das Experiment „Ultimatumspiel“).

Im Ultimatum-Spiel zeigen sich regelmäßig zwei Beobachtungen: 1. Die meisten Menschen (> 80 %) stimmen, wenn sie sich in der Position von Proband B befinden, der Verteilung auch dann noch zu, wenn Proband A eine Verteilung von 70:30 zu seinen Gunsten wählt (das menschliche Gehirn zeigt gegenüber Ungleichverteilungen also eine gewisse Toleranz). 2. Bei einer noch Benach-

ungünstig und wird ironisch gerne als „Management by Helicopter“ bezeichnet („Über allem Schweben, von Zeit zu Zeit auf den Boden zurückkommen, viel Staub aufwirbeln und gleich wieder abheben“). Ebenso ungut ist das „Management by Staubsauger“ („Chef saugt den ganzen Tag herum und kümmert sich um jede Kleinigkeit“)

teilung jenseits von 70:30 zu ihren Ungunsten lehnen die meisten Menschen jedoch ab (obwohl sie sich damit trotz aller Unfairness einen geldwerten Nachteil einhandeln!). Untersucht man, welche Gehirnzentren aktiv werden, wenn Menschen (als Proband B) ein offen unfaires Verteilungsangebot (von z.B. 90:10) präsentiert bekommen, dann zeigt sich eine Aktivierung der neurobiologischen Ekel-Zentren⁸.

Fairness ist also, wie wissenschaftliche Experimente eindeutig belegen, kein Phantasiekonstrukt von „Gutmenschen“, sondern ein neurobiologisch verankertes Prinzip des zwischenmenschlichen Umgangs. Erlebte Unfairness jenseits einer – durchaus vorhandenen! – Toleranzgrenze führt zu Passivität, Widerstand oder Verweigerung. Besonders kontraproduktiv – ja gefährlich – sind Führungsstile, die bei Mitarbeitern als Ausgrenzung und Demütigung wahrgenommen werden wie z.B. Mobbingaktionen oder Redewendungen, die Mitarbeiter der Lächerlichkeit aussetzen. Neurobiologische Studien zeigen, dass Ausgrenzungen und Demütigungen, da sie vom Gehirn wie willkürlich zugefügter körperlicher Schmerz wahrgenommen werden (!), zu gefährlichen aggressiven Reaktionen (von der passiven Aggressivität bis hin zur Sabotage) führen können⁹. Von Mitarbeitern, die definitiv untragbar geworden sind, sollte man sich daher rasch und unaufgeregt trennen, ohne sie vorher kontraproduktiven Ausgrenzungs- oder Mobbingprozeduren zu unterziehen.

Zusammenfassend sollten Personen in Führungsverantwortung ihren Führungsstil an der wissenschaftlich gesicherten Erkenntnis orientieren, dass Mitarbeiter, wenn keine wichtigen gegenläufigen Aspekte (z.B. schwere Störungen des Betriebsklimas oder psychische Störungen auf Seiten eines Mitarbeiters) vorliegen, primär auf kooperative und faire Interaktionen ausgerichtet sind. Manager sollten auf eine Balance zwischen einer wertschätzenden Grundhaltung einerseits und klarem Führungsverhalten andererseits achten. Die Anforderungen sollten klar, die Bewertungskriterien transparent sein. Menschen in Führungsverantwortung können durch überzeugendes Auftreten ihre Mitarbeiter in Resonanz bringen und mit ihren Visionen und Erwartungshaltungen „anstecken“. Schroffes Führungsverhalten und Unfairness aktiviert – wie neurowissenschaftliche Untersuchungen eindrucksvoll zeigen – Abwehrsysteme, die Motivation und Kooperationsbereitschaft zerstören können. Vor diesem Hintergrund bildet da, wo Mitarbeiter-Ressourcen *nachhaltig* gepflegt werden sollen, faires, d.h. transparentes, berechenbares, nachvollziehbares und das Prinzip der Angemessenheit beachtendes Handeln eine wichtige Voraussetzung für gute Führung.

⁸ Eine ausführliche Darstellung der neueren Ergebnisse der Neuro-Ökonomie findet sich wiederum in meinem Buch „Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren“.

⁹ Von einem ironisch als „Management by Darwin“ („Mitarbeiter gegeneinander aufstacheln“) genannten Führungsstil ist daher anzuraten.

Literatur:

Joachim Bauer: Das Gedächtnis des Körpers – Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern. Piper Taschenbuch

Joachim Bauer: Warum ich fühle was du fühlst – Intuitive Kommunikation und das Geheimnis des Spiegelneurone. Heyne Taschenbuch.

Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren. Heyne Taschenbuch.

Joachim Bauer: Das kooperative Gen – Abschied vom Darwinismus. Hoffmann und Campe.

Zum Autor:

Univ.- Prof. Dr. med. Joachim Bauer ist Neurobiologe, Arzt und Psychotherapeut. Für seine Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der Hirnforschung erhielt er den renommierten Forschungspreis der Deutschen Gesellschaft für Biologische Psychiatrie verliehen. Bauer arbeitet heute als Oberarzt an der Abteilung Psychosomatische Medizin (Ärztl. Dir.: Prof. Dr. Michael Wirsching) der Uniklinik Freiburg. Bauer ist außerdem Ärztlicher Direktor der psychosomatischen Hochgrat-Klinik (Allgäu).

Email: joachim.bauer@uniklinik-freiburg.de

Website: www.psychotherapie-prof-bauer.de