

### Beispiel: Führungstrainings mal anders

# Führen mit Empathie

**Daniel Golemans „Emotionale Intelligenz“ (1996) war über viele Jahre weit vorne auf den Sachbuch-Bestsellerlisten von Spiegel und Focus. Sein clever nachgeschobener Band für Manager mit dem Titel „Emotionale Führung“ (2003) hatte es dann deutlich weniger weit gebracht. Vermutlich lag das auch am Titel, der – anders als das Original „Primal Leadership“ – hierzulande eher abschreckende Wirkung entfaltete. Emotionale Führung? Klingt nach businessferner Sozialromantik.**



**Autor |**  
Bernd Heckmair, seit über 20 Jahren als Trainer, Berater und Fachbuchautor in der Weiterbildung tätig. 2013 erschien im Ziel-Verlag sein gemeinsam mit Prof. Dr. Werner Michl verfasster Titel: „Von der Hand zum Hirn und zurück. Bewegtes Lernen im Fokus der Hirnforschung“.

**All jene Managementberater und -coaches, die sich trauten, mit diesem Label zu werben, mussten gleich mal semantisch zurückrudern.** Denn es galt, das Missverständnis auszuräumen, die moderne Führungskraft solle ihre Mitarbeiter bei Problemen buchstäblich in den Arm nehmen, statt sachlich Feedback zu geben. Gemeint war etwas anderes: Die Chefs können die Emotionen ihrer Mitarbeiter nicht ignorieren. Denn die Emotionen sind es, die Menschen antreiben oder eben auch entmutigen. Ohne Emotionen kann Führung kaum funktionieren.

Nur: Sachlichkeit galt und gilt immer noch als unantastbares Gütesiegel in der unternehmensinternen Kommunikation. Emotionen, so heißt es allenthalben, gehörten ins Marketing und ansonsten ins Private. „Bleiben Sie doch mal sachlich, Herr Kollege!“ erzeugt beim Gegenüber in der Regel das Gegenteil dessen, was explizit ausgedrückt wird. Als Killerphrase führt es zu heftigen emotionalen Reaktionen und ist kaum auszukontern. Noradrenalin und Dopamin überschwemmen den Körper des so Angesprochenen. Die grauen Zellen finden keinen sozial akzeptablen Weg, den Ärger loszuwerden. Zurück bleibt ein dumpfes Grummeln in der Magengrube, oft auch mehr. Wenn die Aversionen kein Ventil finden, wirken sie im Untergrund weiter, machen im schlimmsten Fall krank. Und die Beziehung der Kommunikationspartner ist auf Dauer gestört.

### Mit Empathie und Interesse motivieren

Laut der jüngsten Gallup-Studie machen mehr als zwei Drittel aller Arbeitnehmer „Dienst nach Vorschrift“. Es

fehlt ihnen die emotionale Bindung sowohl zu ihrer Führungskraft als auch zum Unternehmen. Viele Chefs nehmen sich nicht die Zeit, mit den Mitarbeitern über das Fachliche hinaus ins Gespräch zu kommen, sich ehrlich für deren Anliegen zu interessieren und so Vertrauen aufzubauen. Dabei wäre das so einfach. Mit simplen Fragen wie etwa: „Was ist Ihnen wichtig?“, „Was brauchen Sie von mir, um in Ihrem Projekt die definierten Ziele zu erreichen?“, „Wie kann ich Sie konkret unterstützen?“ Stattdessen bombardiert die Stabsstelle Kommunikation die Chefs mit Foliensätzen der externen Berater. So sollen die Mitarbeiter fürs nächste Change-Projekt „ins Boot geholt“ werden. Dass damit niemand wirklich erreicht wird, verwundert am Ende höchstens das Top-Management.

Wie gut sich der persönliche Kontakt zur Führungskraft gestaltet, tangiert nicht nur Identifikation und Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters, sondern auch dessen Gesundheit. Die Studie eines deutschen DAX 30-Konzerns (die leider unter Verschluss liegt) ergab, dass Führungskräfte den jeweiligen Krankenstand ihrer Mitarbeiter bei einem Wechsel in eine andere Abteilung mitnehmen. Zugespitzt ausgedrückt, heißt dies, dass es nicht am Mitarbeiter liegt, ob er krank ist oder sich krank meldet, sondern am Chef. Ein wahrlich besorgniserregendes Ergebnis!

Langsam zeigt sich aber Einsicht in der Personalentwicklung und Weiterbildung vor allem großer Unternehmen: Während noch vor einigen Jahren fast ausschließlich die fachliche Qualifikation des Bewerbers für eine leitende Position berücksichtigt wurde, rückt nun vermehrt

seine Persönlichkeit in den Vordergrund – Kommunikation, Empathie und Beziehungsgestaltung sind Stichpunkte hierzu. Der größte Hebel dabei ist zweifellos die Bewerberauswahl, das Recruiting. Wenn eine Leitungsposition mit jemandem besetzt wird, der Einfühlungsvermögen besitzt, sich für Menschen interessiert und sie begeistern kann, dann wird sich gleichzeitig ein Teamspirit entwickeln, der über positive Emotionen zu erfolgreichem Tun führt. Recruiting ist das Eine, aber wie kann man die amtierenden Chefs dabei unterstützen, einen guten persönlichen Kontakt zu ihren Mitarbeitern aufzubauen? Und: Kann man persönliches Interesse, Beziehungsgestaltung, gar Empathie trainieren? Vertreter der noch jungen „Sozialen Neurowissenschaft“ behaupten dies jedenfalls (Singer 2012).

### Der Körper – Die Bühne der Emotionen

Eine Brücke zur aktuellen Praxis der Weiterbildung führt über Antonio Damasio, einen der weltweit renommiertesten Neurowissenschaftler. Für ihn ist der Körper die Bühne für die Emotionen (2005, S. 38), und mit ihm, dem Körper, erschließt sich ein bestens gangbarer Weg hin zu einer Führungskultur, in der die sachlich-fachliche Seite mit der emotional-sozialen Seite ausbalanciert werden kann. Körper, Bewegung und Emotionen sind Schlüsselbegriffe für eine moderne Personalentwicklung oder Weiterbildung, die sich von den aktuellen Erkenntnissen der Neurowissenschaft inspirieren lässt und die bereits implementierte handlungs- und erlebnisorientierte Ansätze weiterführt.

Körperlichkeit, Bewegung und gar Emotionen im Seminar? Was heute fast als Selbstverständlichkeit wahrgenommen wird, wurde vor zwanzig, dreißig Jahren als lästiges, möglichst schnell zu eliminierendes Störfeuer gebrandmarkt. Gelernt wird im Sitzen, und Gefühle sind was fürs Private. Mit dem Verweis auf Sachlichkeit konnte der Referent, wie das damals hieß, jede Spur von Emotion auf die Mittagspause oder in den Abend verbannen. Man wolle sich schließlich auf das Wesentliche konzentrieren! Trainer, die es wagten, ihre Teilnehmer bei einem Führungstraining mit Augenbinden durch die Grünflächen vor dem Tagungshaus zu schicken, wurden milde belächelt oder mit Kopfschütteln bedacht. Heute wundert sich kaum mehr jemand, wenn ein Trainer wie selbstverständlich allerlei Bälle, Seile, Wäscheklammern und anderes wundersames Gerät mit ins Seminar bringt.

Um gleich mal Missverständnisse auszuräumen: So überhaupt nicht in diesen Kontext passen die inzwischen allgegenwärtigen Seilgärten, auf denen man, wie Spötter behaupten, vom Bodensee bis nach Flensburg balancieren kann, ohne den Boden zu berühren. Sie sind eine vorübergehende Modeerscheinung (gewesen), die sich längst in Richtung Freizeit und Tourismus verabschiedet hat. Nein, es geht nicht um den rasch konsumierbaren Kick in luftiger Höhe. Es geht auch nicht um technisch aufwändige Outdoor-Trainings. Es geht um ein in vielerlei Hinsicht bewegtes und bewegendes Lernen.

Bleiben wir noch einen Moment bei den Neurowissenschaften. Man weiß inzwischen, wie essenziell körperliche Bewegung für die Hirnentwicklung ist; man fand heraus, dass die für Lernprozesse so wichtigen Botenstoffe Serotonin und Dopamin durch Bewegung ins Gleichgewicht gebracht werden (Ratey 2009, S. 52-55); viele Studien ergaben, dass ein regelmäßiges Bewegungsprogramm bei Kindern deren kognitive Fähigkeiten signifikant verbessert (u.a. Bartens 2014, S. 16). Und man konnte beweisen, dass sich selbst bei 80-Jährigen über körperliche Bewegung neue Nervenzellen bilden (Begley 2007, S. 103-112). Nun sind Trainings von Führungskräften nicht dafür konzipiert worden, bei ihren Adressaten Neuronen zu generieren. Es spricht indessen einiges dafür, dass Lernen im Sitzen nicht der einzige Weg ist, Handlungskompetenz und Verhaltenssouveränität zu entwickeln. Werfen wir also einen Blick auf Formate, Methoden und Praxen eines sowohl körperlich als auch emotional bewegten und bewegenden Lernens.

### Walk and Talk

Friedrich Nietzsche war auf seinen Wanderungen im Engadin meist mit einem umgehängten Schreibbrett unterwegs, um sich Notizen machen zu können. Das mag ungewöhnlich erscheinen, macht indessen durchaus Sinn: Gehen stimuliert, setzt kreative Kräfte frei, die sich in einer reinen Statik kaum entfalten ließen. Der Blutkreislauf nimmt Fahrt auf, Sauerstoff durchströmt die Lungen, der Energielevel steigt spürbar an. Mit der Wegstrecke verändern sich die Perspektiven und eröffnen überraschende Blickwinkel und Einsichten. Die Situation ist neuartig. Die neuronalen Netzwerke für Aufmerksamkeit stellen von Stand-by auf Empfang, und ihre Nervenzellen senden ihrerseits.

Genutzt wird ein derartiges „Setting“ oder besser „Going“ sowohl für Coaching als auch für Trainings oder

Seminare. Bei ersterem wird die bisweilen zum Erstarren tendierende Struktur des traditionell sitzenden Coachings durch einen gemeinsamen Spaziergang ersetzt. Wobei das Wörtchen „er-setzt“ schon wieder Hinweise auf den Primat des Sitzens wirft. Konsequenterweise müsste man demzufolge aus einer Coaching-Sitzung eine Coaching-Gehung machen. „Walk and Talk“-Modus und konventionelle Sitzungen ergänzen sich sinnvollerweise.

Trainings und Seminare finden ebenso – zumindest teilweise – unter freiem Himmel statt. Quasi im Spaziergehen erschließen sich Themen und Inhalte. Ein kurzer Vortrag des Trainers führt in den Inhalt ein, anschließend machen sich die Seminarteilnehmer in Tandems auf den Weg. In mehreren Stationen durchlaufen sie die verschiedenen thematischen Schwerpunkte. Leitfragen geben dabei Halt und strukturieren den Gang zur jeweils nächsten Station.

### Lernprojekte: Management in Pillenform

Ein Format, das Teams und Führungskräfte sowohl mental als auch physisch in Bewegung setzt, sind die Lernprojekte, eine Weiterentwicklung der klassischen Problemlösungsaufgaben (Priest/Rohnke 2000). Gemeint sind damit weder Simulationen noch Planspiele, sondern reale Projekte, wenn auch im Mikroformat. Analog zum betrieblichen Projektmanagement sind herausfordernde Aufgaben zu bewältigen. Fachliches und Branchenspezifisches wird dagegen ausgeblendet. So vermeidet man endlose Sachdebatten und konzentriert sich auf die zugrunde liegenden Strategien, Methoden und auf jenes sozialpsychologische Grundrauschen, das viele Prozesse dominiert, was erst bei genauerem Hinsehen deutlich wird. Betriebliche Routinen werden auf spielerische Weise rekonstruiert oder auch mal dekonstruiert und in einem weiteren Schritt auf ihre Angemessenheit hin überprüft. Die Protagonisten stürzen sich mit Elan in die Projekte. Dem Charakter nach sind die Lernprojekte Trainingslager – Karriere und Betriebsergebnis sind hier kein Thema. Fehler sind also erlaubt! Erfolge und vor allem auch Misserfolge bieten Anlass, gemeinsam über Differenzen, Defizite und Dilemmata nachzudenken. Die Projekte können sowohl diagnostisch als auch prospektiv eingesetzt werden und eignen sich hervorragend, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten.

Damit es jedoch nicht zu den üblichen Routineschleifen kommt und Neues erprobt werden kann, gibt es auch einige Unterschiede zum Arbeitsalltag: So wird das Szenario

in eine inspirierende Umgebung verlegt, meist außerhalb des Betriebs. Die Idee dahinter: Kontraste motivieren und schaffen Anreize für Veränderungen. Wer Bekanntes verlässt und auf eine neue Lernumgebung trifft, der handelt auch anders, traut sich, zu experimentieren. Ob in Räumen oder im Freien inszeniert wird, ist einerseits von der Projektstruktur und andererseits vom Wetter abhängig. Auch die Rollen werden getauscht oder verändert: Aus Chefs werden Mitarbeiter, aus internen Dienstleistern werden Produzenten, aus Controllern werden Entwickler. Die gedankliche Distanz zur tradierten Rolle ermöglicht, die Welt aus neuen, ungewohnten Perspektiven betrachten zu können (vgl. Heckmair 2008).

### City Challenge – Im Dickicht der Stadt

Viele Führungskräfte scheuen sich davor, mit ihren Mitarbeitern in Gespräche einzutauchen, bei denen es um mehr geht als um Ziele, Strukturen und Abläufe. Der Soziologe Erving Goffman (Sennet 1995, S. 451) nannte es „defensive Reizunterdrückung“, wenn Menschen in Bezug auf ihnen wenig vertrauten Personen Körperkontakt vermeiden und sich distanziert in Routinen flüchten. Was also liegt näher, als die Kontaktaufnahme und die Beziehungsgestaltung in vermeintlichen Alltagssituationen zu trainieren? Daniel Goleman führt das Beispiel einer Nachwuchsführungskraft an, die in der Freizeit das Training eines Fußballteams von Kindern übernahm, um ihre Sozialkompetenz auszubauen (Goleman 2003, S. 176f.). Gerade Kinder geben direkt und unverstellt Feedback. Die Führungskraft erfährt sofort, ob sie authentisch rüberkommt und die Kinder begeistern kann.

In jüngster Zeit gehen einige Unternehmen neue, auf den ersten Blick exotisch anmutende Wege, um die Kontaktfähigkeit ihrer Manager zu trainieren. City Challenge ist ein Ansatz aus der Jugendsozialarbeit, der in den 1980er-Jahren mit großem Erfolg deklassierte Jugendliche aus ihrer Isolation zu befreien versuchte. Für Führungskräfte wurde er entsprechend modifiziert. So soll ein kleines Team in einer belebten Fußgängerzone 40 Personen aus mindestens sieben Nationalitäten, davon drei in der Stadt Geborene, einen Polizisten und zusätzlich einen Hund zu einem Gruppenfoto zusammenstellen. Was sich banal anhört, entpuppt sich als Herausforderung, sowohl für jeden Einzelnen als auch für die Gruppe: So gilt es erst mal, Menschen für ein vermeintlich unsinniges Projekt zu begeistern und dann – bis alle Anforderungen erreicht sind – bei Laune zu halten. Vieles, was

zum Handwerkszeug einer Führungskraft gehört, ist hier gefragt: Überzeugungskraft, Frustrationstoleranz (drei von vier Passanten haben Wichtigeres zu tun), Nachhaltigkeit sowie strategisches und organisatorisches Geschick.

Ein anderes, auf den ersten Blick irritierendes, ja verstörendes Projekt unter dem Signum City Challenge ist „Essen ohne Geld“. Es gilt, Lebensmittel zu organisieren, ohne dabei Geld auszugeben. Wie schwer fällt es, in der Schlange vor der Wursttheke zu stehen und dann, bei der Verkäuferin angekommen, kostenlosen Einkauf zu begehren? „Something for nothing“ ist hoch emotional, weil es eklatant gegen soziale Konventionen verstößt. Mit rationalen Argumenten kommt hier niemand zum Ziel. Gefordert sind Ideen, Witz, Humor und eine gute Portion Chuzpe, um den Interaktionspartner emotional zu erreichen. Natürlich sind Herausforderungen wie diese scheinbar meilenweit entfernt von – zum Beispiel – Mitarbeitergesprächen. Nur: Sie erfordern soziale Phantasie, Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft, wie sie eben in Mitarbeitergesprächen unerlässlich sind, um Menschen zu bewegen (Heckmair/Michl 2013, S. 129ff.).

## Die Wirklichkeit konstruieren

Eng verwandt mit City Challenge sind Projekte unter dem Motto „Überfälle auf die Wirklichkeit“. Eigentlich handelt es sich dabei nicht um Fortbildungen oder Trainings im engeren Sinn, sondern um mehr oder weniger kunstvolle Inszenierungen. Eine der spektakulärsten Aktionen fand auf dem Berliner Kurfürstendamm statt. Die Initiatoren entfernten dort die Kanaldeckel, um vor Ort die 3. Weltmeisterschaft im „Sub-City-Fishing“ durchzuführen. Das Ziel der Wettkampfangler waren Spitzkopfaale, die im nährstoffreichen Untergrundwasser ideale Wachstumsbedingungen vorfinden. So jedenfalls die Story. Das Projekt, das im Rahmen eines einwöchigen Workshops minutiös vorbereitet wurde, wirkte so authentisch, dass es mehrere Fernsehsender und zahlreiche Zeitungen für bare Münze nahmen und ausführlich darüber berichteten (Geißlinger 2014).

Dabei waren die vermeintlichen Weltmeisterschaften nur eine äußere Hülle, also ein kunstvoll arrangiertes Konstrukt, unter dem es Dutzender, ja Hunderter gekannter sozialer Interaktionen bedurfte, um die Authentizität des Ereignisses erst herzustellen. Die beteiligten Fach- und Führungskräfte, die sich auf diese Herausforderung einließen, standen als Wettkämpfer, Schiedsrichter, Offi-

zielle oder Helfer enorm „unter Strom“: Jede Interaktion mit den Zuschauern, der Presse, den Vertretern der öffentlichen Ordnung musste sowohl systemisch anschlussfähig sein als auch in ihrer sozialen und emotionalen Struktur austariert werden, um glaubhaft zu erscheinen. Sowohl in der Vorbereitung als auch während der Aktion selbst waren die Protagonisten in höchster Weise gefordert – mental, aber vor allem emotional.

## Hautnah und nachhaltig lernen

Nun kann man natürlich fragen, ob eine solche „Fake“-Veranstaltung die adäquate Form für die Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen von Führungskräften abgeben kann. Bislang trainieren Führungskräfte ja meist – abgeschlossen von der Außenwelt – in speziell dafür aufbereiteten, in hohem Maße standardisierten Räumen. Einen thematischen Schwerpunkt bilden dabei Mitarbeitergespräche, die vor allem in Rollenspielen simuliert und durch allerlei Sozialpsychologie und Kommunikationstheorie begleitet werden. Trotz aller Bemühungen um Authentizität ist es eine Laborsituation, in der sich konventionelle Trainings, Seminare, Fortbildungen bewegen. Ohne Not eigentlich! Formate wie „City Challenge“ oder die „Überfälle auf die Wirklichkeit“ provozieren hochemotionales Erleben im Kontakt zu anderen Menschen. Sie irritieren, verunsichern, verstören und ermöglichen gerade deshalb neue (Lern-)Erfahrungen. Theoretisch herleiten und fundieren lässt sich diese Art von Setting über die konstruktivistische Didaktik. Diese stützt sich unter anderem auf neurowissenschaftliche Erkenntnisse und betrachtet Störung (Perturbation) als Auslöser für nachhaltige Lernprozesse.

So gesehen, ist bewegtes Lernen eine vielleicht etwas provokante Antwort auf den derzeitigen Megatrend in der Bildungslandschaft, das E-Learning. Statt artifizierlicher digitaler Vermittlungsformen wirken unmittelbare, körperlich-vitale, hautnahe Erfahrungen sowie analoge Begegnungen. Das Display wird ersetzt durch den Face-to-Face-Kontakt, das Video durch die Interaktion von Menschen, das computergenerierte Feedback durch die Rückmeldung einer realen Person. Mag sein, dass der Ansatz ein wenig aus der Zeit gefallen scheint, etwas nach Retro klingt. Andererseits ist der direkte Kontakt zwischen Menschen immer noch enorm wirkmächtig. Nicht nur im Theater, im Film und auf Youtube, sondern auch im realen Leben.

## Literatur |

- Begley, S.: Neue Gedanken. Neues Gehirn. München 2007
- Bartens, W.: Bewegung im Kopf. In: Süddeutsche Zeitung v. 30.09.2014, S. 16
- Damasio, R. A.: Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen. Berlin 2005
- Geißlinger, H.: Sub-City-Fishing. In: www.story-dealer.de (abgerufen am 29.11.2014)
- Goffman, E.: Relations in Public: Microstudies of the Public Order. New York 1971. Zitiert nach Sennet, R.: Fleisch und Stein. Der Körper und die Stadt in der westlichen Zivilisation. Berlin 1995
- Goleman, D.: Emotionale Intelligenz. München/Wien 1996
- Goleman, D.: Emotionale Führung. Berlin 2003
- Heckmair, B.: 20 erlebnisorientierte Lernprojekte. Basel/Weinheim 2008 (3. Aufl.)
- Heckmair, B./Michl, W.: Von der Hand zum Hirn und zurück. Bewegtes Lernen im Fokus der Hirnforschung. Augsburg 2013
- Priest, S./Rohnke, K.: 101 of the best Corporate Team-Building Activities we know. Dubuque/Iowa (USA) 2000
- Ratey, J. J.: Superfaktor Bewegung. Kirchzarten 2009
- Singer, T.: The past, present and future of social neuroscience: A European perspective. *NeuroImage*, 61(2) 2012, S. 437-449