



# **Führungscoaching**

**Jens Tasche**

**Führung ist Kommunikation**

**Curriculum für die Entwicklung  
einer emotionalen und sozialen  
Führungskompetenz**

„Dein Kind ist nicht  
deine Freundin.  
Deine Firma ist  
nicht deine Familie.  
Dein Chef ist nicht  
dein Vati. Und alles hat  
seine Grenzen. Benehmt  
euch wie Erwachsene.“

Die immer gleiche Botschaft des Psychotherapeuten Jens Tasche in  
seinen Sitzungen  
brand eins 3/2013, Schwerpunkt: Grenzen

## **Führung ist Kommunikation- Curriculum für die Entwicklung einer emotionalen und sozialen Führungskompetenz**

Das Curriculum richtet sich an Menschen, die in ihrem beruflichen Alltag die Tiefenstruktur des eigenen Kommunikationsverhaltens und das ihrer Kunden, Mitarbeiter und Kollegen besser verstehen und zielgerichteter damit umgehen möchten.

Gesprächs- und Beziehungsverhalten basiert auf Fähigkeiten, die in früher Kindheit entwickelt werden und die die Persönlichkeitsstruktur nachhaltig prägen. Das eigene Selbstbewusstsein bzw. Selbstwertgefühl auch in beruflich oder privat schwierigen Zeiten stabil zu halten ist z.B. eine wichtige Grundlage für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement.

Die individuelle Prägung der emotionalen und sozialen Handlungskompetenz ist eine wesentliche Ursache für Missverständnisse im Alltag. So erscheint uns die Fähigkeit, die eigenen Handlungen differenziert und komplex wahrnehmen zu können und darüber nachzudenken auf den ersten Blick selbstverständlich.

Sehen wir aber genauer hin, stellen wir fest, dass uns nicht selten Menschen begegnen, die gerade in krisenhaften Situationen eher blind handeln und auch zu einem späteren Zeitpunkt nicht unbedingt in der Lage sind, ihr eigenes Verhalten kritisch zu reflektieren.

Schwierige Gesprächssituationen werden von uns mehr oder minder gekonnt bewältigt. Dabei ist es von Vor-

teil, wenn wir unsere eigenen Schwächen realistisch einschätzen und auch das Kommunikationsprofil des Gegenübers erfassen können.

So lässt sich vielleicht die Unfähigkeit eines Mitarbeiters fachlich notwendige Konflikte auszutragen, eher verstehen, wenn wir seine Angst vor dem Verlust der emotionalen Beziehungen und die damit verbundenen Verlassenheitsängste nachvollziehen können.

Das Curriculum umfasst 8 Module. Die jeweils eine basale Fähigkeit der emotionalen und sozialen Führungskompetenz in den Vordergrund stellen. Es wird Wege für ein weiteres Wachsen, etwa der Fähigkeit, auch in Stresssituationen emotionale Reaktionen nicht kontraproduktiv sondern sinnvoll gesteuert in den Kommunikationsprozess einbringen zu können, aufzeigen.

Ziel der Arbeit ist ein Set aus Wissen, Haltungen, Methoden und Reflektion mit deren Hilfe die eigene und fremde Kommunikation untersucht, verstanden und beeinflusst werden kann.

## **Führung ist Kommunikation**

### **- Module des Führungsc Coachings**

- Modul 1** Macht und Überlegenheitsstrategien in der beruflichen Alltagskommunikation
- Modul 2** Berufliche Beziehungen zwischen Abgrenzung und Verlassenheitsängsten
- Modul 3** Gefühl und Krise – die Steuerung der eigenen Emotionen unter Stress
- Modul 4** Emotionale Lebendigkeit und Arbeitsdisziplin
- Modul 5** Kontakt- und Beziehungsaufnahme – die kindlichen Wurzeln individueller Kommunikationsmodelle
- Modul 6** Selbstwertgefühl und Kränkung – Störungen in der Arbeitsmotivation
- Modul 7** Möglichkeiten und Grenzen des Einschwingens auf die Gefühlslage des Anderen
- Modul 8** Realität und Phantasie – die Konstruktion der individuellen Wirklichkeit

## Modul 1

### Macht und Überlegenheitsstrategien in der beruflichen Alltagskommunikation

#### *Der Fuchs und die Trauben*

*Ein Fuchs aus Bayern, andre behaupten aus Hessen,  
Fast tot vor Hunger, sah in hohen Lauben  
Ganz offensichtlich reife Trauben.  
So grün und prall, ein echter Fall zum Essen.  
Der feine Fuchs hätt' gern sich ihrer angenommen,  
War aber viel zu klein, um an sie ranzukommen.  
Und sprach darum: „Zu grün! Nur gut für `n Bauern-  
magen!“  
War das nicht sozusagen besser, als zu klagen?*

#### *La Fontaine*

## **Macht und Überlegenheitsstrategien in der beruflichen Alltagskommunikation**

Niemand verliert gerne. Die berufliche Alltagskommunikation ist Schauplatz von Macht- und Überlegenheitskämpfen. Viele Menschen scheinen diese Konflikte aber auch zu vermeiden und sich eher passiv zu verhalten. Häufig verschafft jedoch gerade das Vermeiden von Konflikten dem Betroffenen ein heimliches Überlegenheitsgefühl.

Schließlich gibt ja der Klügere nach. Passive Aggression, wie sie sich im Verzögern und Verschleppen von Arbeitsaufträgen zeigt, Neudefinitionen, mit denen sich der Fuchs bei La Fontaine behilft, oder aber Konzepte im Sinne von „Wenn ich wirklich wollte, könnte ich ja“ sind Beispiele solcher mehr oder minder heimlichen Überlegenheitsstrategien.

Im Rahmen dieses Moduls werden verschiedenen Überlegenheitsstrategien, die die soziale und subjektive Welt betreffen, untersucht. Die Sinnhaftigkeit solcher bewussten oder unbewussten Machtstrategien hinsichtlich der eigenen beruflichen Ziele, des adäquaten Umgang mit den Überlegenheitsstrategien werden erörtert.

Besondere Aufmerksamkeit erhält dabei die Fähigkeit „Ohnmacht und Hilflosigkeit zu ertragen“. Sie wird als der zentrale Baustein einer sozialen und kompetenten Machtstrategie verstanden.

## Modul 2

### Berufliche Beziehungen zwischen Abgrenzung und Verlassenheitsängsten

*„Our deepest fear is not that we are inadequate. Our deepest fear is that we are powerful beyond measure. It is our light, not our darkness that frightens us. We ask ourselves, “Who am I to be brilliant, gorgeous, talented, fabulous?”*

*Nelson Mandela*



## **Berufliche Beziehungen zwischen Abgrenzung und Verlassenheitsängsten**

Warum unterbrechen so viele Menschen, die über Arbeitsbelastungen klagen, ihre Arbeit ständig, um sich den Problemen und Schwierigkeiten anderer Menschen zuzuwenden? Warum erscheint es so viel wichtiger, den anderen zufrieden zu stellen, wie die eigene Arbeit zu erledigen?

In beruflichen Beziehungen beeinflussen die emotionalen Bedürfnisse und Schwächen die Arbeitsdisziplin und Produktivität wesentlich. Nicht selten mobilisiert der Versuch, sich abzugrenzen und auf die eigene Arbeit zu konzentrieren, Einsamkeits- und Verlassenheitsgefühle.

Die Bedeutung der Ur-Angst, verlassen zu werden, ihre persönliche Wurzeln und die daraus resultierenden Strategien der Beziehungssicherung im Berufsalltag sind Gegenstand dieses Moduls.

Es wird aufzeigen, dass scheinbar einfache Verhaltensänderungen nur dann vollzogen werden können, wenn auch der damit verbundene tiefe Eingriff in die eigene Persönlichkeit gewollt, akzeptiert und ertragen wird.

Diese Veränderungen müssen bewusst eingeleitet und gesteuert werden.

## **Modul 3**

### **Gefühl und Krise – die Steuerung der eigenen Emotionen unter Stress**

#### *Perverse Elefanten gezähmt*

*Halbwüchsige Elefanten haben im südafrikanischen Pilanesberg-Nationalpark in den vergangenen Jahren immer wieder Weiße Nashörner vergewaltigt und mehr als 40 von ihnen mit ihren Stosszähnen getötet (Spiegel 2/1997). Endlich haben südafrikanische Biologen einen Weg gefunden, den mörderischen Spuk zu beenden. Die Forscher siedelten sechs alte Elefantenbullen aus dem Krüger-Nationalpark an, berichtet das Wissenschaftsmagazin „Nature“, seither wurde kein Nashorn mehr aufgespießt. Die Respekt einflößenden Alttiere normalisierten offensichtlich die Sozialstruktur, die unter den insgesamt 85 Dickhäutern in Pilanesberg gänzlich gestört war. Die 17 wilden Jungbullen der Herde sind allesamt Waisen. Nachdem Jäger ihre Eltern abgeschossen hatten, wurden sie als Elefantenkinder nach Pilanesberg verfrachtet. Als sie hier in die Geschlechtsreife und damit in die so genannte „Mush“ kamen, eine eigentlich natürliche Phase sexueller Aggressivität, fehlten höherrangige Bullen, welche den Pubertierenden Einhalt hätten gebieten können. Zum Wohle der Nashörner haben die Biologen das nun geändert.*

*Der Spiegel 27.11.2000*

## **Gefühl und Krise - die Steuerung der eigenen Emotionen unter Stress**

Belastende Situationen mobilisieren unsere Gefühle und fordern eine erhöhte emotionale Steuerungsfähigkeit. Es besteht die Gefahr, von den Gefühlen überflutet zu werden und damit nicht mehr überlegt handlungsfähig zu sein.

Es entsteht aber auch die Gefahr die mobilisierten Gefühle so heftig abwehren zu müssen, dass unsere Möglichkeiten der emotionalen Bezogenheit und sozialen Kontaktaufnahme blockiert werden. Unsere soziale und emotionale Wahrnehmungsfähigkeit wird eingeschränkt. Die Gefahr von Fehlwahrnehmungen, -bewertungen und -entscheidungen wächst.

Die Verbesserung der emotionalen Steuerungsfähigkeit, die Verbindung von emotionalen Bewegungen und Körperprozessen, die Analyse der individuellen emotionalen Steuerungsfähigkeit und Strategien zur Bewältigung eigener und fremder Stressreaktionen sind die Inhalte dieses Moduls.

## Modul 4

### Emotionale Lebendigkeit und Arbeitsdisziplin

*„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus einer selbstverschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschliebung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen.“*

*Immanuel Kant*

## **Emotionale Lebendigkeit und Arbeitsdisziplin**

Lebendigkeit und Arbeitsdisziplin vertragen sich nicht bei allen Menschen gut miteinander. Arbeiten, die einen bestätigenden Kontakt mit anderen Menschen ermöglichen, machen lebendig.

Bei anderen Arbeiten, wie dem Schreiben von Berichten, Protokollen etc. muss auf die „narzisstische Bestätigung verzichtet werden. Sie stellen eine höhere Anforderung an die Arbeitsdisziplin. Nicht wenige Menschen sind in solchen Situationen mit Schreib-, Arbeits- oder Lernhemmungen konfrontiert.

Warum fällt Arbeitsdisziplin so schwer? Warum ist die unmittelbare Bestätigung von Ideen Beiträgen und Analysen so wichtig, um sich lebendig zu fühlen? Warum führt der Verlust dieses Spiegels zu einem Einbruch des kreativen Potentials?

Die Erledigung unangenehmer Arbeiten erfordert den Verzicht auf unmittelbare positive Zufuhr und den Aufbau eines inneren Spiegels, der die äußere Bestätigung ersetzt. Wie dieser „innere Spiegel“ beschaffen ist, wie schnell Menschen ihre Leistungen in den elterlich-kritischen Augen ihrer Kindheit spiegeln und welche Möglichkeiten der Veränderung des „inneren Dialogs“ möglich sind, sind die zentralen Themen dieses Moduls.

## **Modul 5**

### **Kontakt und Beziehungsaufnahme – die kindlichen Wurzeln individueller Kommunikationsmodelle**

*„Als das erste Gänsekind geschlüpft und trocken war, konnte ich der Versuchung nicht widerstehen das reizende Wesen hervorzuholen und näher zu betrachten. Währenddessen schaute es mich an und stieß nach einiger Zeit das laute einsilbige „Pfeifen des Verlassenseins“ aus, das ich als Weinen zu deuten wusste. Daher antwortete ich mit einigen beruhigenden Tönen. Daraufhin wandte sich das Gänschen mir ganz zu, streckte den Hals vor und sagte ein mehrsilbiges „Wiwiwiwi“. – Schließlich hatte ich genug vom Baby-sitting, steckte das Gänschen zurück unter den Flügel der brütenden Hausgans und wollte weggehen. Ich hätte es besser wissen müssen:*

*Kaum hatte ich mich wenige Schritte entfernt, ertönte ein fragendes leises Wispern. , auf das die Hausgans programmgemäß mit dem Stimmföhlungs-laut „Gang gang gang“ antwortete. Doch anstatt sich zu beruhigen, wie dies jedes Gänsekind getan hätte, das nicht den Erfahrungen meiner kleinen Gans ausgesetzt gewesen war, kam diese entschlossen unter dem Bauch hervorgekrochen und lief laut weinend weg. – Mit emporgerecktem Hals und ununterbrochen laut pfeifend stand das arme Kind auf halbem Wege zwischen der Hausgans und mir selbst. Da machte ich eine kleine Bewegung – schon verstummte das Weinen und das Gänschen lief mit vorge-strecktem Hals „Wiwiwiwi“ grübend, mit erstaunlicher Geschwindigkeit und einer Entschlossenheit, deren Bedeutung nicht mißzuverstehen war, auf mich zu: Mich, nicht die weiße Hausgans betrachtete es als seine Mutter.“ – Konrad Lorenz*

## **Kontakt und Beziehungsaufnahme – die kindlichen Wurzeln individueller Kommunikationsmodelle**

Art und Weise wie Beziehungen zu anderen Menschen hergestellt werden ist unterschiedlich. „Herzliche Menschen“ gehen offen und emotional auf andere zu. „Schüchterne“ warten, „Sensible“ fühlen sich zunächst in das Gegenüber ein, „Aggressive“ versuchen die Situation zu dominieren.

Entscheidend ist, welche Reaktion -unabhängig vom Anliegen- auf die eigene Person erwartet wird. Vielen Menschen fällt es auch dann schwer, ihre ängstlich-kommunikative Grundhaltung zu verlassen, wenn sie sicher sind, in der aktuellen Situation „willkommen“ zu sein.

Warum fällt es vielen Menschen schwer daran zu glauben, erwünscht zu sein? Welche Reaktion auf die eigene Person wird bei der Kontakt- und Beziehungsaufnahme erwartet? Welche Strategien und Konzepte wurden entwickelt, um dieser Reaktion zu entgehen?

Wie stark die ursprünglich-familiären Bindungserfahrungen den heutigen Kommunikationsstil beeinflussen, welche Chancen und Einschränkungen der jeweilige Stil in sich birgt und welche Wege der Transformation möglich sind, sind die Themen dieses Moduls.

## **Modul 6**

### **Selbstwertgefühl und Kränkungen – Störungen in der Arbeitsmotivation**

*Nick Leeson - Neues von dem Mann, der die Baring Bank ruinierte*

*(...)Nick Leeson zeigte sich daraufhin ganz reumütig und hat angekündigt, dass er nun ein solideres Leben führen wird. Er wolle sich nun auf sein Psychologiestudium konzentrieren, dass er letztes Jahr an der Universität von Middlesex begonnen hat. Vielleicht schreibt er seine Abschlussarbeit über die Psychologie der „Goldjungen“ in der Londoner City, jene professionellen Hasardeure, denen er einst das große Vorbild war.*

*Der Tagesspiegel 2.5.2001 (Hendrik Bebbel)*



## **Selbstwertgefühl und Kränkungen – Störungen in der Arbeitsmotivation**

Kränkungen und Verletzungen gehören zum Alltag. Manche Menschen haben aber damit erheblich Schwierigkeiten. Sie erleben sich entwertet, oder entwerten sich in der Folge der Verletzung selbst. Es gelingt ihnen nicht, ihr Selbstvertrauen aufrecht und ihr Selbstwertgefühl auf einem realitätsgerechten Niveau zu regulieren.

Leistungsfähigkeit und Arbeitsmotivation werden gestört.

Warum führt erhaltene Anerkennung und Wertschätzung so selten zu einem stabilen Selbstwertgefühl, während Verletzung und Kränkungen so tief in die Persönlichkeit hineinwirken? Wie kann verlorengewonnenes Selbstvertrauen zurück gewonnen werden? Welche seelischen Prozesse sind dafür verantwortlich, Kränkungen zu verarbeiten oder sich ihnen auszuliefern?

Das Modul beschäftigt sich mit dem Problem der „narzisstischen Homöostase“ und des Selbstbildes.

Es zeigt Wege auf, welche Wege zur Reifung des Selbstbildes beschritten werden können und wie das eigene Selbstbild gestaltet werden muss, um Verletzungen adäquater bewältigen zu können.

## **Modul 7**

### **Möglichkeiten und Grenzen des Einschwingens auf die Gefühlslage des Anderen**

*Deutsch in den USA wegen Bomben-Witz verurteilt*

*Eine 33-jährige Deutsche ist im US-Bundesstaat Virginia wegen eines Bomben-Witzes zu einer zweijährigen Haftstrafe auf Bewährung verurteilt worden. Nach Bekanntgabe des Urteils durfte die Frau die USA verlassen und ist inzwischen wieder nach Deutschland zurückgekehrt. Die Frau war Anfang Oktober bei der Einreisekontrolle auf dem Internationalen Flughafen Dulles festgenommen worden. Während ihr Koffer durchsucht wurde, hatte sie gewitzelt, die Bombe sei in einem anderen Koffer.*

*Die Welt 9.11.2001*

## **Möglichkeiten und Grenzen des Einschwingens auf die Gefühlslage des Anderen**

Die Fähigkeit sich auf die Gefühlslage eines anderen Menschen einschwingen zu können, seine Situation nicht nur mit dem Verstand, sondern auch mit dem Gefühl erfassen zu können, ist in der Gestaltung sozialer Beziehungen unverzichtbar. Häufig werden Handlungen und Strategien anderer Menschen erst dann wirklich verstehbar, wenn es gelingt, die emotionale Bedingtheit der Prozesse zu erfassen und damit das Verhalten als Ausdruck der gesamten Persönlichkeit verstanden werden kann.

Welche inneren Bewegungen helfen uns die Gefühlswelt anderer Menschen zu verstehen? Wie kann die Haltung anderer Menschen nachempfunden und gleichzeitig die eigene behauptet werden? Welche Schwierigkeiten ergeben sich dabei?

Das Modul thematisiert die Balance zwischen Selbstbehauptung und Empathie. Es beschäftigt sich auch mit der Frage, wie der Umgang mit emotional nicht nachvollziehbaren Handlungen aussehen kann und welche Konflikte sich daraus ergeben können.

## **Modul 8**

### **Realität und Phantasie – die Konstruktion der individuellen Wirklichkeit**

*„Never let your ego get so close to your position that when your position goes, your ego goes with it.“*

*General Colin Powell*

## **Realität und Phantasie –die Konstruktion der individuellen Wirklichkeit**

Eine produktive Arbeit entsteht im Spannungsverhältnis zwischen der Wahrnehmung der Realität und einer kreativen Phantasie. Der Einfluss der Phantasie konstruiert eine individuelle Wirklichkeit, die sich von den reinen Fakten unterscheidet. Dieser Prozess ermöglicht kreative Lösungen. Doch nicht immer kann man sich auf sein „Bauchgefühl“ verlassen. Wie etwa bei dem berühmten halben Glas Wasser, das für manche Menschen halb voll, für andere halb leer ist, ist die gesamte Konstruktion der "subjektiven Welt" vorrangig das Ergebnis der in der Kindheit gemachten Erfahrungen.

Führt nun die eigene Phantasie zu einer Bereicherung der Realität oder zu einer negativen Verzerrung? Ist es möglich, auf die Konstruktion der subjektiven Welt Einfluss zu nehmen? Werden Realität und Phantasie in der persönlichen Verarbeitung ausreichend unterschieden?

Das Modul wird die Bedingungen, die zur der Schaffung der „subjektiven Welt“ führen, untersuchen. Es wird Raum zur Verfügung stellen, um die Vor- und Nachteile dieses Prozesses individuell klären zu können und Wege zu einer Veränderung der Verbindung zwischen Realität und Phantasie aufzeigen.