

Eva-Maria Lewkowicz  
Beate West-Leuer  
(Hrsg.)

# Führung und Gefühl

Mit Emotionen zu Authentizität und Führungserfolg

# Inhaltsverzeichnis

---

## I Führen und Affekt

1	<b>»Der Banker des Jahres kann sich Gefühle nicht erlauben!« – ein Filmbeispiel statt einer Einführung</b> .....	3
	<i>Daniel L. Vasella, Beate West-Leuer</i>	
1.1	<b>Prolog: König David und Bathseba</b> .....	4
1.2	<b>Gleich und doch anders (I)</b> .....	4
1.2.1	Die Bank .....	5
1.2.2	Roland Cordes .....	6
1.2.3	Svenja Steve .....	7
1.2.4	Das Paar .....	7
1.3	<b>Der Fall des Bankers Roland Cordes</b> .....	8
1.3.1	Scheitern am Verhaltenskodex .....	8
1.3.2	Scheitern in der Funktion und als Person .....	10
1.3.3	Scheitern in der Liebe .....	11
1.3.4	Ausbruch aus den Spielregeln .....	11
1.3.5	Cordes Traum: »Unter mir die Stadt« .....	12
1.4	<b>Gleich und doch anders (II)</b> .....	13
1.5	<b>Fazit: Emotionslos Führen – eine Illusion</b> .....	14
	<b>Literatur</b> .....	14
2	<b>Vom Affekt zu Gefühl und Mitgefühl – eine neurobiologische und bindungstheoretische Einführung</b> .....	15
	<i>Matthias Franz</i>	
2.1	<b>Affekte und Gefühle als überflüssige Störquellen oder entscheidende Hinweisgeber</b> .....	16
2.2	<b>Die Basisaffekte als evolutionär erworbene Überlebensprogramme</b> .....	16
2.3	<b>Vom Affektgenerator zur Affektmodulation</b> .....	19
2.4	<b>Die Entwicklung von High-level-Kompetenzen</b> .....	21
2.5	<b>Ohne Affekte keine Bindung</b> .....	24
2.6	<b>Klinischer Exkurs</b> .....	26
2.7	<b>Zusammenfassung und führungstheoretischer Exkurs</b> .....	28
	<b>Literatur</b> .....	30
3	<b>Emotionale Herausforderungen und Chancen der Unternehmensführung</b> ....	33
	<i>Daniel L. Vasella</i>	
3.1	<b>Einführung</b> .....	34
3.2	<b>Führungs- und Managementaufgaben</b> .....	34
3.2.1	Selbst und Rolle .....	37
3.2.2	Die Wahl des CEOs .....	39
3.2.3	Primäraufgabe und Mandat .....	40
3.2.4	Top Team .....	41
3.2.5	Ambitionen .....	42
3.2.6	Umgang mit Macht .....	44
3.3	<b>Das Ende der Karriere und die Hinterlassenschaft</b> .....	46
	<b>Literatur</b> .....	49

## II Führen und Gefühl

4	<b>Eros – »Love in the Office«</b> .....	53
	<i>Beate West-Leuer</i>	
4.1	<b>Julia und der neue CSO</b> .....	54
4.2	<b>Erotische Liebe am Arbeitsplatz</b> .....	54
4.3	<b>»Office Romance A«</b> .....	56
4.3.1	Fallvignette .....	56
4.3.2	Unternehmenskultur zwischen harmonisierender Zweisamkeit und differenzierendem Wachstum .....	57
4.3.3	Zur Psychodynamik in Fallbeispiel A .....	58
4.4	<b>»Office Romance B«</b> .....	59
4.4.1	Fallvignette .....	59
4.4.2	Joint Ventures zwischen Heiratsschwindel und Liebesheirat .....	59
4.4.3	Zur Psychodynamik in Fallbeispiel B .....	60
4.5	<b>»Office Romance C«</b> .....	61
4.5.1	Fallvignette .....	61
4.5.2	Krisenmanagement zwischen »Agieren« und »Containen« .....	62
4.5.3	Zur Psychodynamik in Fallbeispiel C .....	63
4.6	<b>Sonderfall sexuelle Belästigung</b> .....	64
4.7	<b>Amor und Psyche</b> .....	65
	<b>Literatur</b> .....	66
5	<b>Angst – Bedingung des Mensch-Seins</b> .....	67
	<i>Marius Neukom</i>	
5.1	<b>Einleitung</b> .....	68
5.2	<b>Das Wesen von Angst</b> .....	68
5.3	<b>Angst und Furcht</b> .....	69
5.4	<b>Ängstlichkeit</b> .....	69
5.5	<b>Angst erzeugende Quellen</b> .....	70
5.6	<b>Angst, Gefahr und Risiko</b> .....	71
5.7	<b>Die Psychodynamik von Angst</b> .....	72
5.8	<b>Die zwischenmenschliche Dynamik von Angst</b> .....	73
5.9	<b>Angst und psychische Erkrankungen</b> .....	74
5.10	<b>Angst in der Arbeitswelt</b> .....	75
5.11	<b>Die Angst von Führungskräften</b> .....	76
5.12	<b>Das Erkennen von Angst</b> .....	77
5.13	<b>Der Umgang mit Angst</b> .....	78
5.14	<b>Fazit</b> .....	79
	<b>Literatur</b> .....	79
6	<b>Neid – über die Fallstricke des amerikanischen Traums</b> .....	81
	<i>Eva-Maria Lewkowicz</i>	
6.1	<b>Der amerikanische Traum</b> .....	82
6.2	<b>Der Vergleich: ein Blick von außen auf das Selbst</b> .....	84
6.3	<b>Neid und Neidabwehr im Coaching</b> .....	85

6.3.1	Führungskräfte in der Konkurrenzfall	86
6.3.2	Fallvignette	87
6.4	<b>Auswege aus dem Labyrinth: zum Umgang mit dem tabuisierten Gefühl</b>	91
	<b>Literatur</b>	93
7	<b>Scham – die Maske der Makellosigkeit</b>	95
	<i>Beate West-Leuer</i>	
7.1	<b>Führungskräfte zwischen Öffentlichkeit und Selbstwahrnehmung</b>	96
7.2	<b>Scham – eine Palette eng verwandter Affekte und ein Mikrotrauma</b>	96
7.3	<b>Schamangst im Unternehmen – ein Instrument der Selbstverdinglichung</b>	97
7.4	<b>Beratung – immer schambesetzt</b>	98
7.5	<b>Fallanalyse</b>	99
7.5.1	Erster Abwehrversuch	100
7.5.2	Zweiter Abwehrversuch	101
7.5.3	Dritter Abwehrversuch	103
7.5.4	Scheitern des zweiten Abwehrversuchs und erste Bearbeitung	104
7.5.5	Weitere Schritte der Bearbeitung	104
7.5.6	Die Grenzen der Scham-Beratung	105
7.6	<b>Fazit: Hinweise auf überzogene Scham und Schamabwehr</b>	106
	<b>Literatur</b>	107
8	<b>Trauer und Depression – gelingende und misslingende Bewältigung von Veränderung im Management</b>	109
	<i>Bernhard Grimmer</i>	
8.1	<b>Trauer und Trauerarbeit</b>	110
8.2	<b>Trauer und Depression</b>	111
8.3	<b>Trauer und Depression im Management</b>	112
8.3.1	Change Management als emotionale Herausforderung	112
8.3.2	Grenzenlose Verausgabung und depressive Erschöpfung von Führungskräften	113
8.3.3	Widerstand gegen Veränderung und verhinderte Trauerarbeit	114
8.3.4	Die Integration divergenter Rollenerwartungen als emotionale Herausforderung	115
8.3.5	Schuldgefühle im Management	118
8.4	<b>Zusammenfassung</b>	119
	<b>Literatur</b>	119
9	<b>Aggressivität – »Am besten demokratisch und dominant«</b>	121
	<i>Wolfgang Weigand</i>	
9.1	<b>Aggression und Führung – zur Differenzierung eines komplexen, interaktiven Geschehens</b>	123
9.2	<b>Zur Entstehung von Aggressivität in Unternehmen – zwei Beispiele</b>	126
9.2.1	Die Wut des gekränkten Managers	126
9.2.2	Aggressivität, die aus der Angst kommt	126
9.3	<b>Verdrängung von Aggression bei Führungskräften</b>	127
9.4	<b>Führungskräfte und Manager in der öffentlichen Wahrnehmung</b>	128
9.5	<b>Ein beschädigtes Selbst</b>	129
9.6	<b>Führung im Umgang mit Macht</b>	131

9.7	<b>Die Trias von Narzissmus, Macht und Angst</b> .....	131
9.7.1	Aggressivität in der kollegialen Zusammenarbeit .....	132
9.7.2	Aggressivität als institutioneller Strukturkonflikt .....	133
9.8	<b>Orientierung für Führungskräfte und Manager im Umgang mit Aggressionen und Aggressivität</b> .....	134
	<b>Literatur</b> .....	135

### III Führen und Mitgefühl

10	<b>»Damit Affekte zu Gefühl und Mitgefühl werden« – Führungskräfte als Change Manager</b> .....	139
	<i>Norbert Hartkamp</i>	
10.1	<b>Modus der authentischen, hinsichtlich ihrer Expression selektiven Antwort</b> .....	142
10.2	<b>Affektidentifizierung und Affektklarifizierung</b> .....	144
10.3	<b>Übernahme einer Hilfs-Ich-Funktion</b> .....	147
	<b>Literatur</b> .....	150
11	<b>Wirtschaftsführer in der Öffentlichkeit</b> .....	153
	<i>Eva-Maria Lewkowicz, Beate West-Leuer</i>	
11.1	<b>»The Boss of It All«</b> .....	154
11.2	<b>Lichtgestalten</b> .....	155
11.2.1	Wirtschaftsführer »ohne Fehl und Tadel« .....	155
11.2.2	Vom Homo oeconomicus zum »falschen« Selbst .....	156
11.2.3	Biographie als Risiko und Chance .....	157
11.3	<b>Exkurs: Zum Ursprung des kollektiven Strebens nach »Mehr«</b> .....	158
11.4	<b>Führungshandeln im Verdrängungsmodus</b> .....	160
11.5	<b>Resümee: Der Weg zu Akzeptanz von Angst und Schrecken</b> .....	162
	<b>Literatur</b> .....	164
	<b>Serviceteil</b>	
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	168