

Barbara Sieben

# Management und Emotionen

Analyse einer  
ambivalenten Verknüpfung



# Inhalt

## Vorwort

### 1 Einleitung

#### 2 Dynamiken des Managementwissens - Entwicklung meines Analyserahmens

##### 2.1 Managementwissen in Wissenschaft und Praxis

##### 2.3 Grundlegend (nicht nur) für die Wissenschaft: Sprache, Rhetorik, Diskurse

##### 2.4 Perspektiven der Managementwissenschaft

##### 2.5 Der Analyserahmen im Überblick

### 3 Emotionen als Gegenstand der Diskussion

#### 3.1 Vorbemerkungen

#### 3.2 Diskursstränge zu Emotionen und deren Management

#### 3.3 Perspektiven der Managementforschung zu Emotionen

#### 3.4 Das Interesse am Thema Emotionen

### 4 Emotionale Intelligenz: Ein Modethema

#### 4.1 Das Interesse am Thema Emotionale Intelligenz

#### 4.2 Das Thema Emotionale Intelligenz als Modearena

#### 4.3 Golemans Managementbestseller "Der Erfolgsquotient" als Spielzug zwischen Wissenschaft und Praxis

#### 4.4 Zwischenfazit: Perspektiven der weiteren Analyse

### 5 Golemans Modell Emotionaler Intelligenz: Die Argumentation

#### 5.1 Golemans Grundmodell

#### 5.2 Golemans Korrekturen und Verfeinerungen

## 6 Methodologische Kritik

### 6.1 Leitfaden der Kritik

### 6.2 Eine löchrige neurowissenschaftliche Grundlage

### 6.3 Ein unschlüssiger Rückgriff auf Intelligenzkonzepte

### 6.4 Eine fragwürdige Übertragung auf die Arbeitswelt

### 6.5 Kein Nachweis für den "Mehrwert" Emotionaler Intelligenz

### 6.6 Zweifelhafte Immunisierungsstrategien

### 6.7 Zwischenfazit: Ein vortreffliches Beispiel wirkungs- und erfolgsorientierter Rhetorik

## 7 Politikorientierte Kritik

### 7.1 Leitfaden der Kritik

### 7.2 Emotionale Intelligenz als rhetorisch flexible Verhandlungsmasse

### 7.3 Emotionale Intelligenz als diskursive Formation

### 7.4 Blinde Flecken und Probleme

## 8 Fazit und Ausblick

## Literatur

## Abbildungen

Emotionen sind ein wichtiges Thema für Managementforschung und -praxis, jedoch auch ein heikles: Sollten Phänomene wie Angst, Liebe, Scham oder Ekel wirklich im Kontext kommerzieller Arbeitsorganisationen aufgegriffen und bearbeitet werden? Öffnet nicht ein Emotionen integrierendes Managementwissen der Instrumentalisierung dieser letzten Zonen der Privatheit Tür und Tor? Da ist zumindest Vorsicht angebracht. Folgen wir jedoch Arlie Hochschilds (1990) Analyse der "Kommerzialisierung der Gefühle", so ist diese schon weit fortgeschritten. Zudem sind Emotionen nicht aus dem Arbeitsalltag wegzudenken. Freude an der Arbeit wird empfunden oder vorgetäuscht. Arbeitsbedingungen - von der Gestaltung des Arbeitsplatzes über Umsatzvorgaben bis zu Kontrollmechanismen - können beruhigend, bedrückend oder bedrohlich wirken. Im Umgang mit KollegInnen, Vorgesetzten, Untergebenen und KundInnen wird gerügt, gelobt, geholfen, angespornt, eingeschmeichelt, getäuscht - all dies ausgelöst, begleitet oder gefolgt von mehr oder weniger heftigen Emotionen. Organisationen stellen nicht nur politische Arenen dar (vgl. z.B. Ortman u.a. 1990: 8), sondern (damit verbunden) auch emotionale Arenen (vgl. Fineman 2000a). Das Thema Emotionen in Organisationen ist überdies nicht neu und wird seit den 1990er Jahren in wachsendem Umfang aufgegriffen. Wissenschaftliche Zeitschriften aus den Bereichen Psychologie und Management geben Special Issues zu "Emotions at work" oder "Emotions in Organizations" heraus. Ähnlich lautende Sammelbände (z.B. Fineman 1993b; 2000c; Ashkanasy u.a. 2000; Lord u.a. 2002; Payne/Cooper 2004; Härtel u.a. 2005a; im deutschen Sprachraum: Schreyögg/Sydow 2001) und Monographien mit Lehrbuchcharakter (Fineman 2003; Küpers/Weibler 2005) erscheinen, sowie (seit Ende 2005) eine themenspezifische Zeitschrift, das International Journal of Work Organization and Emotion. Ein Tenor der wissenschaftlichen Veröffentlichungen lautet: Das Weber'sche Ideal der bürokratischen Organisation "sine ira et studio" (so auch der Titel von Albrow 1992), in der nach rein rationalen Prinzipien gehandelt wird, sei so einflussreich gewesen, dass die Rolle von Emotionen nicht beachtet wurde (vgl. z.B. Briner 1999). Diese beklagenswerte Vernachlässigung sei zu überwinden. Dies scheint inzwischen erreicht: Neuerdings mehren sich die Stimmen, die einen "paradigm shift" (Barsade u.a. 2003) oder eine "emotional revolution" (Härtel u.a. 2005b: 2) in den Organisationswissenschaften ausrufen. Auch Stephen Fineman, der 1996 in einem Überblicksartikel zu "Emotions and Organizing" noch von einer zögerlichen Thematisierung von Emotionen spricht, hebt nun die wahre Explosion der Forschungsliteratur hervor (vgl. Fineman 2006: 675).

Auch praxisorientierte Zeitschriften setzen Themenschwerpunkte wie "Sense and Sensitivity" (Pickard 1999) oder "Die emotionale Landschaft des Unternehmens" (Volk 2002), und die Ratgeberliteratur propagiert "Emotionale Führung" (Goleman u.a. 2002) oder "Emotionales Management" (Gonschorrek 2002). Ein Tenor der praxisorientierten Publikationen lautet: In der Arbeitswelt seien neue, emotionale Qualitäten gefragt; Soft Skills und, ganz oben auf der Liste der populären Schlagwörter, Emotionale Intelligenz werden zum Erfolgsmaßstab erklärt (so bei Goleman 1998, eine Publikation, die im Folgenden einen großen Stellenwert einnimmt).

Diese vielstimmige Rede wird begleitet von einem insgesamt gestiegenen Interesse an Emotionen. So erhob der Focus im Juni 2004 "Die Intelligenz der Gefühle" zum Titelthema, ein Radiofeature im Hessischen Rundfunk ging im August 2004 der "Renaissance der Gefühle" nach, ein ganzer Fernsehsender begriff sich schon als "powered by emotion" und nach Lady Diana, der "Prinzessin der Herzen", werden Gesangstalente zu "Superstars der Herzen" und Angela Merkel zur "Kanzlerin der Herzen" deklariert.

Die "Geschichte der Gefühle" (Benthien u.a. 2000a) ist gemeinhin facettenreich und von widersprüchlichen Wertungen durchzogen. Neben einer abendländischen Tradition der Abwertung von Emotionen (als Gegenpart von Vernunft und Verstand) und Ausgrenzung (aus der Öffentlichkeit) (vgl. z.B. Schmitz 2000) lassen sich auch Gegenbewegungen ausmachen, in denen Emotionen und Emotionalität als Gegenpart von Gefühlskälte positiv gewertet werden (vgl. z.B. Lutz 1990: 69). Diese

Konnotation scheint an Bedeutung zu gewinnen, eine "kulturelle Aufwertung" von Emotionen scheint stattzufinden (Benthien u.a. 2000b: 9).

Auf die Frage, was unter Emotionen verstanden wird, gibt es keine einfache Antwort: Verschiedene Disziplinen (wie Philosophie, Soziologie oder Biologie) beschäftigen sich mit dem Gegenstand und beleuchten unterschiedliche Aspekte, auch innerhalb einer Disziplin nicht zwingend aus einer einheitlichen Perspektive. Im Anschluss an Sturdy (2003: 82ff mit Bezug auf Burkitt 1997) plädiere ich für ein Verständnis von Emotionen als multidimensionalem Phänomen: Emotionen gelten zunächst als privat und subjektiv, zumal sie individuell ausgelebt oder unterdrückt werden. Zudem werden sie in Interaktion mit anderen erlebt und geformt. Überdies wirken kulturell geprägte Wertungen und soziale Strukturierungen darauf, wie Emotionen dargestellt und empfunden werden oder werden sollen. Gerade wenn ihre Rolle für das komplexe Geschehen in Organisationen betrachtet wird, erscheint ein solch umfassendes Emotionsverständnis geboten.

Ein Ziel meiner Ausführungen ist es, kritisch zu beleuchten, wie Emotionen im Kontext von Arbeit in Organisationen thematisiert werden. Ich konzentriere mich auf die Art der Thematisierung von Emotionen, denn diese bestimmt, welche Rolle ihnen im Managementkontext zugeschrieben wird, wie darauf mit personalpolitischen Instrumenten reagiert wird und Weiteres mehr. Werden zum Beispiel emotionale Anteile von Arbeitsanforderungen (an)erkannt, so macht es einen Unterschied, ob auf die Emotionen auslösende Situation, sprich, die Arbeitsbedingungen, fokussiert wird oder auf die mehr oder weniger dafür geeignete Person. Ein Eindruck aus meiner Recherche zum Thema ist, dass Letzteres, eine Verengung des Fokus auf die Person, derzeit dominiert. Dieser Fokus scheint plausibel, bedenkt man den privaten, persönlichen Charakter, der Emotionen gängigerweise zugeschrieben wird. Gerade dies macht jedoch auch den heiklen Charakter des Themas aus; moralisch-ethische Fragen und politische Implikationen einer solchen Art der Thematisierung drängen sich auf. Denn aus einem Fokus auf die Person folgt, dass deren Emotionalität der Kontrolle und Formung durch Managementpraktiken anheim gestellt wird. Ich schließe mich Organisationsforschern wie Sturdy (2003) und Fineman (2005) an, die fordern, gerade im Zusammenhang mit Emotionen politische Implikationen in den Blick zu nehmen: Sowohl in Bezug auf die wissenschaftliche Forschung zu Emotionen als auch auf diesbezügliche Managementpraktiken gilt es, Grundannahmen zu problematisieren und mögliche Konsequenzen und Nebenwirkungen zu bedenken.

Ein zweites Ziel ist, für diesen Zweck einen Analyserahmen zu entwickeln, den ich hier auf das Thema Emotionen anwende, der aber auch für kritische Analysen weiterer Managementthemen fruchtbar gemacht werden kann. Dieser Analyserahmen gründet auf Überlegungen zur Produktion, Verbreitung und Verwendung von Managementwissen; seinen Kern bildet die zentrale Rolle von Sprache und Rhetorik in Wissenschaft und Praxis.

Für Managementmoden wurde die Rolle von Rhetorik mehrfach herausgestellt (z.B. von Kieser 1996a); insbesondere an Managementbestsellern lässt sich eine bestimmte Ausprägung von Rhetorik feststellen, wie eine blumige Sprache, Vereinfachungen komplexer Sachverhalte oder das Ausbleiben von Gegenargumenten. Aber auch die Wissenschaft ist ein "Redegeschäft" (Scherer 1999: 34, Herv.i.O.). Auch dort ist Rhetorik unerlässlich. Es geht in meiner Analyse darum, Argumentationsmuster zusammenzuführen, sie zu problematisieren und dabei für den eigenen Argumentationsgang um Zustimmung zu werben. Rhetorik als Argumentationstheorie (vgl. z.B. Perelman/Olbrechts-Tyteca 2004; für eine Übertragung auf organisationale Themen Carter/Jackson 2004) liefert einige Ansatzpunkte dafür. Dabei gilt es zu beachten, dass Texte aus verschiedenen Kontexten analysiert werden, Texte aus und für Wissenschaft und Praxis, Bereichen, in denen unterschiedliche Interessen verfolgt werden und verschiedene Sprachregeln gelten - verschiedene Sprachspiele im Sinne Wittgensteins (vgl. dazu Astley/Zammuto 1992). In diesem Zusammenhang

stellt sich die Frage, wie eine Kommunikation zwischen den Bereichen abläuft, wie zum Beispiel wissenschaftliches (Management-)Wissen in der Praxis genutzt wird (vgl. z.B. Nienhüser 1998; Nicolai 2004a).

Für das Vorhaben, kritisch zu beleuchten, wie ein Phänomen thematisiert wird, kann ein solcher sprachkritischer Fokus fruchtbar gemacht werden. Denn Sprache ist, dies lehrt der linguistic turn in den Wissenschaften (zur Bedeutung für die Organisationsforschung vgl. Alvesson/Kärreman 2000a; Deetz 2003), nicht einfach ein kommunikatives Mittel in dem Sinne, dass es Informationen unverfälscht transportiert. Sprache formt vielmehr das mit, worüber gesprochen und geschrieben wird, also auch Emotionen. Nennen wir etwas "Emotion", eine Handlung "effektives Emotionsmanagement" oder eine Person "emotional intelligent", wird eine bestimmte Version der Welt hergestellt, und das mit politischen oder Machtwirkungen. Nicht eine einzelne Aussage entfaltet solche Wirkungen, aber wiederkehrende Argumentationsmuster. Dies verdeutlicht, dass ein sprachkritischer Fokus keineswegs zwingend eine Beschränkung auf die Ebene der Sprache bedeutet. Denn Sprache ist nicht nur wahrnehmungs-, sondern auch handlungsleitend; Sprachpraxis ist eng mit weiterer sozialer Praxis verbunden. Auf die Relevanz von Sprache für die soziale Praxis wird insbesondere auch aus poststrukturalistischer Perspektive fokussiert (vgl. z.B. Alvesson/Deetz 1996: 205f). So lassen sich - zum Beispiel Foucault folgend - Argumentationsmuster, die sich in Forschungs- und Managementpraktiken niederschlagen, auf ihre Machteffekte hin analysieren.

Diese Überlegungen zu den Dynamiken von Managementwissen werden in Kapitel 2 näher ausgeführt: Aus Ansätzen zur Analyse von Managementmoden, Ansätzen des linguistic turn und einer Charakterisierung von Forschungsperspektiven arbeite ich einzelne Bezugspunkte heraus und verknüpfe sie zu einem Analyserahmen. Dazu gehört mein in Anlehnung an Deetz (1996) entwickelter Kompass der Managementforschung. Auf seiner Basis kennzeichne ich meinen mehrperspektivischen Zugang genauer, der sich im Wesentlichen im Rahmen kritischer Managementforschung bewegt, jedoch auch weitere Perspektiven umfasst.

Anschließend wende ich den Analyserahmen an, um die Art der Thematisierung von Emotionen zu analysieren: In Kapitel 3 erfolgt eine Grobanalyse, anhand derer ich die wechselhafte Rede über Emotionen in Organisationen überblicksartig erfasse. Die Überzeugungskraft von Argumenten, Grundannahmen und mögliche Konsequenzen können nicht für den gesamten Diskurs analysiert werden. Darum folgt in Kapitel 4 bis Kapitel 7 eine Feinanalyse eines der dominanten Themen, nämlich Emotionale Intelligenz. Zu diesen beiden Teilen der Analyse im Einzelnen:

In der Grobanalyse (Kapitel 3) wird betrachtet, wie Emotionen (nicht nur) im Kontext von Arbeit und Organisation zum Gegenstand der Diskussion erhoben werden. Dafür zeige ich unter 3.2 einige der historisch wechselhaften Wertungen von Emotionen auf, die zum Beispiel ihr Verhältnis zu Rationalität betreffen. Es folgt ein Blick darauf, wie Emotionen in den Anfängen der Managementforschung und -praxis thematisiert wurden. Um unter 3.3 die aktuelle Forschung zu Emotionen zu beleuchten, spezifiziere ich den Kompass der Managementforschung für emotionsbezogene Fragen. Auf dieser Grundlage lässt sich beschreiben, wie und mit welchem Ziel Emotionsforschung betrieben wird, und welche Art von Erkenntnissen so erzielt werden kann. Zudem zeigt sich dabei, dass Stränge des Emotionsdiskurses die Forschungsperspektiven durchziehen und für kontroverse Argumentationen zwischen ihnen und auch innerhalb ihres Rahmens Raum geben. Unter 3.4 gehe ich anhand einer bibliometrischen Analyse dem Ausmaß des Interesses an Emotionen nach: Aus Medienindikatoren, die aus Abfragen in Literaturdatenbanken gewonnen wurden, lässt sich schließen, inwieweit sich das Interesse an Emotionen im Zeitverlauf und im Vergleich von AdressatInnen-Gruppen aus Wissenschaft und Praxis verändert. Dabei zeigt sich unter anderem, dass sich Emotionale Intelligenz zu einem der dominanten Themen entwickelt hat.

In der Feinanalyse greife ich das Thema Emotionale Intelligenz als typisches Beispiel für die Dynamiken von Managementwissen heraus. In Kapitel 4 zeige ich auf, dass es sich um ein modisches Managementthema handelt:

Emotionale Intelligenz kann mit Kieser (1996a) als eine Modearena begriffen werden, in der AkteurInnen aus Wissenschaft und Praxis konkurrieren und kooperieren und so das Interesse am Thema schüren. Die in der Managementliteratur bekannteste Modellversion Emotionaler Intelligenz, die von Daniel Goleman propagiert wird, wird in Kapitel 5 in dem Argumentationsgang des Autors nachgezeichnet. Diese Argumentation, die sich durch Bezüge auf wissenschaftliche Forschungszugänge charakterisieren lässt, wird sodann aus verschiedenen Perspektiven kritisch analysiert: Aus einer funktionalistischen Perspektive wird er einer methodologischen Kritik unterzogen, aus einer ideologiekritischen und einer poststrukturalistischen Perspektive einer politikorientierten Kritik.

Im Rahmen der methodologischen Kritik (Kapitel 6) prüfe ich, ob es sich um ein wissenschaftlich fundiertes Modell handelt, ob also die wissenschaftlichen Argumente überzeugen. Jedoch ist Wissenschaftlichkeit nicht das wichtigste Kriterium dafür, ob ein Konzept wie Emotionale Intelligenz Anklang findet und im Management genutzt wird. Vielmehr können das Konzept oder Argumente, mit denen es propagiert wird, politisch genutzt werden, um Managementhandeln zu legitimieren, und dies auch unabhängig von ihrer wissenschaftlichen Güte. Zudem gehen von dem Konzept symbolische Wirkungen aus, indem es ein Bild von Emotionen und dem Umgang mit ihnen zeichnet und so einen Interpretationsrahmen für das Geschehen in Organisationen liefert. Auf diese Aspekte gehe ich in der politikorientierten Kritik (Kapitel 7) ein: Aus ideologiekritischer Perspektive zeige ich die Legitimationskraft der Argumente für Emotionale Intelligenz und blinde Flecken des Konzeptes auf. Aus poststrukturalistischer Perspektive analysiere ich, welche Machteffekte an die Rede über Emotionale Intelligenz und darauf bezogene Praktiken geknüpft sind.

In Kapitel 8 wird die Analyse rekapituliert. Zum einen zeige ich auf, welche Konsequenzen sich aus der Analyse Emotionaler Intelligenz für die Thematisierung von Emotionen in Organisationen ergeben, zum anderen, welche weiteren Anwendungsmöglichkeiten der Analyserahmen bietet.