



Emotionale Kompetenz von Führungskräften

PETER BIEG

Führen mit Emotionaler Kompetenz. Ein betriebspädagogisches Konzept

Björn Appelmann

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2009, 302 S., 34,90 EUR



„Emotionale Kompetenz“ und „emotionale Intelligenz“ sind Themen, die in den vergangenen Jahren immer stärker in den Fokus wissenschaftlicher und vor allem auch populärwissenschaftlicher Arbeit gerückt sind. So finden sich aktuell zahlreiche Werke auf dem Markt, die über den enormen Einfluss, das produktive Ausleben oder auch die korrekte Erfassung von emotionaler Kom-

petenz aufzuklären versuchen. Vor dem Hintergrund der Debatten zur Bedeutung von Kompetenzerfassung und -entwicklung in der beruflichen Bildung bildet emotionale Kompetenz als Teilaspekt eines umfassenden Kompetenzbegriffs ein ebenso interessantes wie lebendiges Themengebiet.

Björn Appelmann verfolgt mit seinem Buch vorrangig zwei Ziele: So soll zum einen der in der gängigen Literatur inflationär und häufig unscharf verwendete Begriff der emotionalen Kompetenz eingehend untersucht und schlüssig definiert werden. Zum anderen sollen Möglichkeiten vorgestellt werden, wie emotionale Kompetenz von Menschen in Führungspositionen entwickelt werden kann.

Bei der Entfaltung einer Definition der Begriffs „emotionale Kompetenz“ geht der Autor in zwei Schritten vor. Zunächst befasst er sich mit dem Emotionsbegriff und zieht dazu philosophische, sprachwissenschaftliche, aber auch biolo-

gische Perspektiven und Konzepte heran. Durch Leitfragen, zusammenfassende Thesen, Grafiken und Schaubilder versucht er, die Begriffsbestimmung so anschaulich und nachvollziehbar wie möglich zu gestalten. Kurze Rückgriffe auf Platon oder auch Rousseau erfolgen hier ebenso wie auf aktuelle Erkenntnisse aus der Neurobiologie und Psychologie, was angesichts der Komplexität des Begriffs angemessen erscheint. Im zweiten Teil entwickelt Appelmann einen eigenen Kompetenzbegriff, um dann – als Zusammenführung von „Emotion“ und „Kompetenz“ – die „emotionale Kompetenz“ in den Blick zu nehmen. So fasst er emotionale Kompetenz als Set dreier miteinander korrespondierender Fähigkeiten: „emotionale Selbstbewusstheit“, „Emotionsverstehen“ und „emotionale Ausdrucksfähigkeit“ (S. 145).

In diesem sehr ausführlichen und klar strukturierten Absatz wird der wissenschaftliche Hintergrund des Buches deutlich. Besonders die verschiedenen Zugänge zum Kompetenzbegriff, die APPELMANN anbietet und durch Schaubilder ergänzt, machen den gedanklich-begrifflichen Aufbau nachvollziehbar. In seiner Differenziertheit riskiert er aber auch ein gewisses Maß an Unübersichtlichkeit.

Im umfangreichen dritten Teil steht die konkrete Anwendung des entwickelten Begriffsverständnisses bei der Entwicklung emotionaler Kompetenz von Führungskräften im Blickpunkt. Ausgehend von einem systemtheoretischen Begriff von „Führung“ stellt APPELMANN typische Führungsaufgaben in einer Grafik einleitend vor und verdeutlicht die Bedeutung emotionaler Kompetenz in betriebspädagogischen Prozessen anhand dreier Aufgaben: dem Einfluss von Emotionen in Konfliktsituationen, bei der Entscheidungsfindung und der Zusammenstellung von Teams. Inhaltlich wird das Buch so von Kapitel zu Kapitel konkreter, und es werden anschließend verschiedene Übungen zur Entwicklung emotionaler Kompetenz eingehend vorgestellt. Neben Ansätzen zur Verbesserung und Beobachtung von nonverbaler Kommunikation, von Ausdruck oder Vertrauen liefert Appelmann abschließend eine ganze Reihe von Fragestellungen zur Reflexion dieser und anderer Übungen. So erhalten die Leser/-innen die Möglichkeiten, Erfahrungen aus der Praxis ebenso wie die vorgestellten Übungen rückblickend zu hinterfragen.

Fazit: An der Schnittstelle zwischen theoretischen Grundlagen und praktischen Übungen zur Umsetzung dieser Erkenntnisse angesiedelt, bietet der vorliegende Band einen interessanten Ansatz zum Einstieg in das Thema. Der Personalentwickler Björn Appelmann hat weder eine reine wissenschaftliche Abhandlung noch ein Praxishandbuch geschrieben, sondern versucht Empfehlungen zur Entwicklung emotionaler Kompetenz im Arbeitsalltag aus den Definitionen der zentralen Begriffe vor ihrem theoretischen Hintergrund heraus zu entwickeln. Um sich einen ersten

Einblick in die praktischen Möglichkeiten, aber auch die begrifflichen Grundlagen des Konzepts der emotionalen Kompetenz zu verschaffen, ist das Buch sehr gut geeignet. Durch seinen klar gegliederten Aufbau mit vielen Grafiken, Zusammenfassungen, Kernthesen und Übergängen wird es auch Neulingen auf dem Gebiet solcher pädagogischer Konzepte leicht gemacht, sich in das Thema hineinzufinden und weiterführende Fragen zu entwickeln. ■

ANGELA FOGOLIN

Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung

Christiane Schiersmann, Miriam Bachmann, Alexander Dauner, Peter Weber

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2008, 193 Seiten, € 24,90



Im Kontext des lebensbegleitenden Lernens wird, sowohl auf europäischer als auch nationaler Ebene, der „Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung“ (im Folgenden: Bildungsberatung) eine strategische Bedeutung beigemessen. Basierend auf einer für den Arbeitskreis Bildungsberatung des Innovationskreises Weiterbildung erstellten Expertise, skizziert die

Publikation Überlegungen und Anregungen zum Thema. Intention ist es, „Eckpunkte für die Optimierung und Professionalität der Beratungsdienstleistungen in Deutschland herauszuarbeiten“ und „Vorschläge für ein weiteres Vorgehen auf der politischen und wissenschaftlichen Ebene zu formulieren“ (S. 5). Das Buch ist in elf Kapitel gegliedert, wobei die ersten beiden Kapitel einen in Thema und Feld einführenden Charakter aufweisen.

Bislang gibt es noch keine ausgearbeitete Theorie der Bildungsberatung. Daher werden zunächst „Eckpunkte“ für eine solche, auf einem „systemische(n) Verständnis von Beratung“ basierende und noch zu entwickelnde Theorie skizziert (S. 15 ff.). Im Weiteren wird bei der Entwicklung von Vorschlägen immer wieder auf die hier eingeführte Rahmung (der „Beratungsprozess im engeren Sinne“, der organisationale und der gesellschaftliche Kontext, vgl. S. 15) Bezug genommen.

Im Anschluss an eine grundlegende Erörterung des Qualitätsbegriffes und -verständnisses im Sinne einer „Multiakteursperspektive“ (S. 25) werden – basierend auf einer Analyse einschlägiger Kataloge – mögliche Standards für Bildungsberatung vorgestellt. In Deutschland hat sich der

Einsatz von Standards – eigentlich eine international etablierte „Form zur Beschreibung von Qualitätsanforderungen“ (S. 35) – in der Bildungsberatung noch nicht durchgesetzt. Die hier vorgestellten Standards können daher als Diskussionsgrundlage für den notwendigen Aushandlungsprozess der verschiedenen Akteure betrachtet werden. Steht bei Standardisierungsprozessen die Verständigung über die Güte eines Produkts oder einer Dienstleistung (hier: von Bildungsberatung) im Vordergrund, so ermöglichen die vorgestellten Evaluationsinstrumente und -verfahren deren Bewertung. Da im (Weiter-)Bildungsbereich, zunehmend auch in der Bildungsberatung, vielfach Qualitätsmanagementsysteme eingesetzt werden, wird auch ein Überblick über die wichtigsten Modelle (DIN EN ISO 9000 ff., EFQM und LQW) gegeben.

Als eine übergreifende Qualitätsstrategie verstehen die Autoren und Autorinnen den von ihnen entwickelten Qualitätsentwicklungsrahmen. Dieser soll nicht als neues Qualitätsmanagementsystem verstanden werden. Vielmehr erlaubt er, anknüpfend an die bestehenden oder geplanten Qualitätsbemühungen von Anbietern, durch den Einsatz einheitlicher Standards und deren Evaluation eine größere Transparenz herzustellen.

Beratungsdienstleistungen sind bislang in Deutschland kaum reguliert bzw. geschützt. Daher ist es erforderlich, Kompetenzprofile für professionelle Bildungsberater/-innen zu entwickeln. Auch der Aus- und Weiterbildungsmarkt im Beratungssegment stellt sich derzeit als eher unübersichtlich dar; die verschiedenen Angebote, die von berufs begleitender Weiterbildung bis hin zu Masterstudiengängen reichen, sind oft nur schwer vergleich- oder verzahnbar. Die abschließenden „Empfehlungen zum Handlungs- und Forschungsbedarf“ fokussieren insbesondere auf die „Qualität und Professionalität“ von Bildungsberatung (S. 117 ff.).

Fazit: Die komprimierte, dabei aber gut lesbare Abhandlung ermöglicht zum einen Einblicke in das gegenwärtig noch eher diffuse Feld von Bildungsberatung. Zum anderen greift sie mit der Fokussierung auf „Qualität“ und „Professionalität“ Themen auf, die eines übergreifenden Aushandlungsprozesses bedürfen, und bietet damit eine interessante und anregende (Einstiegs-)Lektüre und Diskussionsgrundlage für alle am Thema „Bildungsberatung“ Interessierte. ■