

Politikmanagement durch emotionale Intelligenz?

Anmerkungen zur emotionalen Seite der politischen Führung

Emotionen standen lange Zeit nicht im Vordergrund der politikwissenschaftlichen Leadership-Forschung (George 2000: 1028). Sie wurden mit fehlgeleiteter, verzerrter Urteilsbildung gleichgesetzt und damit als Störfaktoren betrachtet. Die Politikwissenschaft sah sich eher dem rationalen Entscheidungsmodell („Rational Choice“) verpflichtet, zumal dieses auch methodisch leichter zu handhaben ist. Gegenwärtig scheint das Pendel umzuschlagen. Populäre Werke wie „Emotionale Intelligenz“ von Daniel Goleman (1996) und „Emotionale Führung“ von Daniel Goleman, Richard Boyatzis und Annie McKee (2005) haben den Weg für den Einbezug von Emotionen in die Führungsforschung geschlagen. Gängige Metaphern wie „Stimmungsdemokratie“ (Oberreuter 1987) zeigen auf, dass Politikmanagement gegenwärtig nicht mehr nur impliziert, die gesellschaftlichen Herausforderungen rational zu analysieren, sondern auch Emotionen wahrzunehmen und zu regulieren – und damit Emotionsmanagement zu betreiben. Es ist an der Zeit, einen Blick auf die positiven Wirkungen von Emotionen zu werfen und in die Analyse des Politikmanagements einzubeziehen. Die zentrale These dieses Beitrags lautet, dass im angemessenen Umgang mit Emotionen eine enorme Chance für die politische Führung liegt, um nachhaltige Legitimation zu erlangen. Kognitive Ressourcen wurden lange Zeit überschätzt, emotionale Ressourcen unterschätzt.

1. Politische Führung, Emotionen und emotionale Intelligenz

Zunächst ist jedoch zu erläutern, was mit dem Begriff „Emotionen“ gemeint ist. Zumindest aus psychologischer Perspektive unterscheiden sich Emotionen und Stimmungen deutlich: Mit Emotionen sind „spezifische Reaktionen auf spezifische Ereignisse“ gemeint, die eher kurzfristig sind (Gerrig/Zimbardo/Graf 2008: 454). Emotionen sind in der Regel objektgerichtet. Klassifikatorisch wird zwischen primären Emotionen, wie etwa Angst und Freude, und sekundären Emotionen unterschieden (Giardini/Frese 2004: 206). Letztere werden aus den primären Emotionen abgeleitet bzw. stellen eine Kombination dieser dar. Stimmungen bezeichnen hingegen längerfristige, affektive Gefühlszustände, die sich nicht so einfach auf aus-

lösende Ereignisse zurückführen lassen. Sie trüben sich ein, wenn menschliche Motive und Bedürfnisse längerfristig nicht hinreichend befriedigt werden. Für die Politikmanagementforschung sind Emotionen von hoher Relevanz, da sie eine motivationale Funktion erfüllen: Um Menschen zu einer bestimmten Handlung zu bewegen, ist es wichtig, sie auch emotional anzusprechen. Zudem haben Emotionen direkte Wirkungen auf die kognitiven Funktionen: Das Theorem der „stimmungskongruenten Verarbeitung“ weist etwa darauf hin, dass Menschen mit größerer Wahrscheinlichkeit solche Informationen verarbeiten und abrufen, die zu ihrer derzeitigen Stimmung passen (Gerrig/Zimbardo/Graf 2008: 465). Die Emotionen beeinflussen die menschliche Informationsverarbeitung und damit auch die Entscheidungsprozesse in Organisationen (Giardini/Frese 2004: 211). Emotionen und Kognitionen sind also keineswegs zwei vollkommen voneinander getrennte Sphären. Das von Daniel Goleman (1996) prominent gemachte Konzept „Emotionale Intelligenz“ (EI) verdeutlicht, dass Intelligenz nicht auf die kognitive, logisch-mathematische Dimension reduziert werden kann. Ein hoher Intellekt ist noch kein hinreichendes Kriterium für eine gute Performanz. Der Umgang mit Emotionen ist für viele Aufgaben von gleicher, wenn nicht sogar größerer Bedeutung. Dies gilt in besonderem Maße für das Politikmanagement, da sich Entscheidungen nicht durch hierarchische Steuerung umsetzen lassen, sondern die Bezugsgruppen jeweils überzeugt werden müssen. Gerade deswegen ist emotionale Intelligenz gefragt. Genauer betrachtet gliedert sich das Konzept – Daniel Goleman, Richard Boyatzis und Annie McKee (2005: 59 ff.) folgend – in vier verschiedene Dimensionen, die aufeinander aufbauen:

- Die erste Dimension von EI, die *Selbstwahrnehmung*, impliziert, dass Menschen einen Zugang zu ihren eigenen Emotionen und ein differenziertes Bild ihres Selbst entwickeln. Sie kennen ihre Stärken und Schwächen und gewinnen ein Gespür dafür, welche Entscheidungen sich richtig anfühlen. Ein emotional intelligentes Handeln setzt voraus, dass die eigenen Emotionen verstanden werden. Dies beinhaltet auch, dass reflektiert wird, welche Werte für das eigene Handeln wichtig sind und welches Handeln im Einklang mit der eigenen Persönlichkeit steht. Authentizität und Vertrauenswürdigkeit lassen sich leichter vermitteln, wenn ein klar definiertes Selbstkonzept vorliegt.
- Die zweite Dimension beinhaltet das *Selbstmanagement*. Es bezieht sich auf die Frage, inwieweit Menschen in der Lage sind, ihre Emotionen zu regulieren und damit ihre Impulse zu kontrollieren. Emotional intelligent kann eher derjenige handeln, der nicht von seinen eigenen Emotionen überwältigt wird, sondern diese bewusst kontrollieren und etwa negative emotionale Zustände aus eigener Kraft überwinden kann.

- Die dritte Dimension von EI umfasst *soziales Bewusstsein* und *Empathie*: Menschen mit einem hohen sozialen Bewusstsein nehmen die Emotionen ihrer Interaktionspartner besser und differenzierter wahr. Es fällt ihnen leicht, sich in die Gefühlswelt des anderen hineinzuversetzen. Tom Kilcourse (1985: 23) versteht Empathie daher als „the ability to walk around in someone else's world“.
- Die vierte Ebene, das *Beziehungsmanagement*, meint, dass die emotionale Ebene im kommunikativen Handeln hinreichend einbezogen wird und Beziehungen auch auf der emotionalen Ebene gepflegt werden. Jede Kommunikation vermittelt schließlich Informationen auf unterschiedlichen Ebenen: Sie ist niemals nur Austausch über sachbezogene Fragen, sondern thematisiert auch die Beziehungsebene. Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement und soziales Bewusstsein sind die Voraussetzungen für ein gelungenes Beziehungsmanagement. Obgleich politischen Führern *qua* Rolle primär die Aufgabe zugeordnet wird, politische Leitlinien vorzugeben und damit kognitive Probleme zu lösen, sind emotionale Aspekte von ebenso großer Bedeutung. Abgeordnete, die zum ersten Mal in den Bundestag einziehen, sind zuweilen überrascht, wie sehr es dort „menschelt“ und Willensbildungsprozesse vom menschlichen Miteinander beeinflusst werden (Gast 2011: 187).

2. Emotional intelligente Formen politischer Führung – sieben Thesen

Die folgenden Thesen zeigen, dass sich mit EI nicht nur Integration stiften und der Gruppenzusammenhalt stärken lässt, sondern sich auch politische Ziele leichter erreichen lassen. Gerade weil Partizipation gesellschaftlich einen immer höheren Stellenwert bekommen hat und politische Führung damit stärker begründungspflichtig wird, ist eine emotional intelligente Form des Politikmanagements angezeigt. Politische Führung muss sich mehr denn je durch Kommunikation legitimieren. Die folgenden sieben Thesen illustrieren schlaglichtartig, welche Rollen Emotionen und emotionale Intelligenz hierbei spielen.

1. Politische Führung setzt ein gewisses Maß an emotionaler Selbstöffnung voraus.

Wenn politische Führungsakteure von ihren Parteien und den Parlamentsfraktionen Unterstützung einfordern, wird im Gegenzug erwartet, dass sie hinreichend für die jeweiligen politischen Projekte werben und mit großer Sensibilität auch Gegenargumente wahrnehmen. Bei diesem Prozess des Überzeugens zählen zwar in erster Linie die Sachargumente. Zugleich wird jedoch erwartet, dass politische Führer etwas von sich preisgeben und sagen, was sie bewegt. Gefolgschaft wird im Zweifelsfall nur dem gewährt, der darlegen kann, wie wichtig ihm ein Anliegen ist. In

einem Interview zum Thema politische Führung sagte ein SPD-Bundestagsabgeordneter: „Der Adressat – vom dem etwas verlangt wird – muss die Motivation des Akteurs erst einmal erfassen. Denn in dem Moment, in dem der Kanzler vor die Fraktion tritt und sagt: ‘Das ist jetzt das, was ich von Euch verlange, erwarte, fordere’, muss er seine Motivationsstruktur offen legen. Das heißt, dass er den Reife- prozess beschreiben muss, wie er zu dieser Position gekommen ist. Das heißt also, dass seine Motivationsgrundlagen deutlich werden müssen. [...] Der, der führen will und führen muss – dafür ist er ja gewählt – muss zuallererst einmal offenbaren“ (zitiert nach Gast 2011: 284). Um eine Gruppe zu überzeugen, sind auch eine emotionale Ansprache und ein gewisses Maß an Selbstöffnung notwendig. Wenn sich ein politischer Führer ausschließlich hinter seiner Rolle verschanzt, ist es schwieriger, ein emotionales Band zu knüpfen.

2. Politische Führung bedingt die Fähigkeit, die eigenen Emotionen an die jeweiligen Kontextbedingungen anzupassen.

Politische Führer werden permanent durch die Medien und die jeweiligen Bezugsgruppen beobachtet. Dabei wird bewusst und unbewusst evaluiert, ob ihr Verhalten zum kognitiven Schema von Führung passt. Erfolgreiche politische Führung setzt voraus, dass sich die Führungsakteure auch emotional an die Kontextbedingungen anpassen können. Souveränität wird eher derjenige ausstrahlen, der in der Lage ist, seine Emotionen zu kontrollieren. Selbstmanagement ist auch deswegen für das Politikmanagement essenziell, weil politische Führer ständig wechselnden Situationen ausgesetzt sind und jeweils adäquate Antworten finden müssen. Wenn politische Führer – etwa aufgrund einer narzisstischen Persönlichkeitstendenz – dazu neigen würden, ihre eigenen Bedürfnisse derart in den Mittelpunkt zu stellen, dass sie wichtige Signale aus ihrer Umwelt übersehen, wird kontextadäquates Politikmanagement schwer. Ein hinreichendes Selbstmanagement ist für einen Regierungschef zudem notwendig, um das gewaltige Arbeitspensum zu bewältigen. Um dauerhaft in der Rolle eines politischen Führers erfolgreich zu sein, ist es wichtig, über psychische Widerstandskräfte zu verfügen, um mit dem strukturell bedingten Stress umzugehen. Psychische Resilienz ist ein überaus wertvolles Gut – insbesondere für politische Führer.

3. Von politischen Führungsakteuren wird erwartet, dass sie individuelle und gruppenbezogene Emotionen regulieren.

Politische Führer benötigen ein Gefühl dafür, welche Emotionen in einer Gruppe vorherrschen und welche kontextadäquaten Reaktionen möglich und nötig sind. Ein

Regierungschef muss ein Gespür dafür entwickeln, wann es in der Fraktion brodelt und sich Unzufriedenheit ausbreitet. Eine emotional intelligente Führung nimmt diese Stimmung auf, spiegelt sie und zeigt auf, wie mit dieser umzugehen ist. Das Verhalten eines politischen Führers sollte sich *idealiter* an den emotionalen Zustand einer jeweiligen Gefolgschaftsgruppe anpassen. Politische Führung impliziert somit die gruppenbezogene Regulierung der Emotionen (Pescosolido 2002). Gerade wenn sich Unsicherheit ausbreitet, wird von Regierungschefs erwartet, dass sie Ruhe und Optimismus ausstrahlen. Zugleich hat ein politischer Führer größeren Einfluss auf den emotionalen Zustand einer Bezugsgruppe als jedes andere Gruppenmitglied. Die Tonlage, die der politische Führer anschlägt, wird von allen Gruppenmitgliedern mit besonderer Aufmerksamkeit wahrgenommen. Spricht er offen, dann trägt er dazu bei, dass diese kommunikative Offenheit zur Norm innerhalb der Gruppe avanciert. Gerade für die Konfliktregulierung ist eine situationsangemessene emotionale Ansprache bedeutend: Zahlreiche Bundeskanzler – insbesondere Konrad Adenauer – haben Humor eingesetzt, um Konflikte einzuhügeln und zur Entspannung einer Situation beizutragen (Schwarz 2007).

4. Vertrauen und Loyalität lassen sich leichter mit emotional intelligenter Führung erreichen.

Die vierte These zielt darauf ab, dass langfristiges und nachhaltiges Politikmanagement nur mit emotionaler Intelligenz zu erreichen ist. Gerade in Konfliktsituationen ist es für politische Führungsakteure wichtig, dass sie sich aufeinander verlassen und sich gegenseitig vertrauen können. Um eine vertrauensvolle Beziehung zu erreichen, ist eine spezifische Art der Beziehungsgestaltung notwendig. Erstens setzt Vertrauensbildung ein Mindestmaß an Selbstmanagement und Impulskontrolle voraus: Zu einem politischen Führer, der unberechenbar ist und seine negativen Emotionen nicht zu kontrollieren vermag, ist es schwer, Vertrauen zu fassen. Zweitens ist Empathie für die Vertrauensbildung essenziell, da dies die Voraussetzung dafür ist, dass die Akteure ein Verständnis füreinander entwickeln. Wichtig für den Aufbau von Vertrauen ist ferner, dass Führungsakteure offen kommunizieren. Koalitionen geraten schnell in ein schwieriges Fahrwasser, wenn die tragenden Akteure sich gegenseitig nicht mehr trauen. Vertrauensbildung kann in kleinen, persönlichen Gesten ihren Anfang nehmen: Wenn Bundeskanzler mit Abgeordneten oder Parteifunktionären persönliche Gespräche führen und sie dadurch ästimieren, hat das eine Wirkung – insbesondere für Menschen, die einen starken Wunsch nach persönlicher Anerkennung hegen (Anerkennungsmotiv). Helmut Kohl vermittelte – zumindest in der Anfangszeit seiner Regierungszeit – vielen Menschen das Gefühl,

dass er Zeit für sie hat und dass er sie erst nahm. Bei Parlamentssitzungen hielt er zuweilen in den hinteren Sitzreihen „Sprechstunden“ ab und ermöglichte damit vielen Abgeordneten einen persönlichen Zugang zu ihm. Das hat ihm zu einem enormen persönlichen und politischen Kredit verholfen. Sein Führungsstil basierte nicht zuletzt auf einem emotional intelligenten Beziehungsmanagement.

5. Charismatisch wirken eher jene Regierungschefs, die über emotionale Intelligenz verfügen.

Die kausalen Mechanismen, die zur Charisma-Attribution führen, mögen sich unterscheiden, doch jeweils spielen Emotionen eine zentrale Rolle (Gast 2008 b). Charisma kann etwa darauf beruhen, dass Visionen artikuliert werden, die eine langfristige Perspektive aufzeigen. Diese Visionen wirken nicht deswegen anziehend, weil sie rationale Antworten auf gesellschaftliche Probleme bieten, sondern weil sie Werte ansprechen, die mit der Identität der Gefolgschaft positiv verknüpft sind. Visionen rufen somit eine starke emotionale Reaktion hervor, weil sie für die Gefolgschaft zentrale Werte mit der Politikentwicklung verbinden. Um eine tragfähige Vision zu entwickeln, ist allerdings Empathie notwendig, da politische Führer ein Gespür dafür entwickeln müssen, welche Vision tatsächlich die Identität einer Gruppe positiv anspricht. In prozessorientierter Perspektive ist hierbei entscheidend, dass ein politischer Führer der Gefolgschaft Zutrauen vermittelt: Wenn er deutlich machen kann, dass er der Gefolgschaft zutraut, dass sie Probleme aus eigener Kraft löst, erhöht er deren Selbstwert und den Glauben an die Selbstwirksamkeit, was wiederum positive Emotionen auslöst. Zudem gilt, dass Visionen auch emotional vermittelt werden sollten, um wiederum Emotionen hervorzurufen. Auch Ansätze, die weniger stark auf Visionen als Auslöser für Charisma abzielen, betonen die besondere Bedeutung der emotionalen Intelligenz. Nach Bernard M. Bass (1986) entsteht Charisma etwa dann, wenn ein Führer die Mitglieder der Gefolgschaft geistig inspiriert und damit individuelle Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten verdeutlicht. Partiell lässt sich dieses Modell sicherlich auch auf deutsche Bundeskanzler übertragen: Helmut Kohl hat zu vielen Abgeordneten und Parteimitgliedern eine intensive persönliche Beziehung aufgebaut und in vielen Konstellationen die Funktion eines persönlichen Mentors übernommen, was durchaus zur Attribution von Charisma geführt hat. Dies zeigt: Gerade politische Führer, die nicht nur aus der Ferne (über die mediale Darstellung), sondern auch aus der Nähe (in persönlichen Beziehungen) charismatisch wirken wollen, müssen die Motiv- und Bedürfnisstrukturen der Gefolgschaftsmitglieder verstehen, um diese emotional an-

zusprechen und zu binden. Dafür ist ein erhebliches Maß an emotionaler Intelligenz notwendig.

6. Eine intelligente politische Führung kann auch bedeuten, die Aufgabe der emotionalen Führung zumindest partiell zu delegieren.

In der Führungsforschung wird grundsätzlich zwischen zwei Aufgaben unterschieden, die gleichermaßen zu den Herausforderungen politischer Führung zählen: Zielerreichung und Integration. Idealerweise sollten politische Führer beiden Funktionen gerecht werden und damit dafür Sorge tragen, dass der Gruppenzusammenhalt gewahrt und die Gruppenziele erreicht werden. Typologisch leitet sich hieraus die Dichotomie zwischen eher aufgaben- und eher beziehungsorientierten Führern ab (Humphrey 2002: 496 f.). Damit ist bereits gesagt, dass beide Aufgaben in einem Spannungsverhältnis stehen (Paschen 1995). Es können Konstellationen eintreten, in denen es einem politischen Führer aufgrund interner oder externer Gründe schwer oder unmöglich ist, beide Aufgaben simultan zu erfüllen (hierzu Gast 2008 a). Ein typischer interner Grund läge vor, wenn ein politischer Führer strukturelle Defizite im Beziehungsmanagement aufweisen würde, etwa durch eine narzisstische oder histrionische Persönlichkeitstendenz (Sachse 2013). Ebenso können die Rollenerwartungen der Bezugsgruppen miteinander in Konflikt stehen, wodurch die Aufgabe der Integration schwer zu erfüllen ist. In einem solchen Fall spricht manches dafür, die Aufgabe der Integration an einen emotionalen Führer zu delegieren oder zumindest die bewusste Kooperation mit einem solchen zu suchen, sofern dieser Qualitäten in sich vereint, die die Integration erleichtern. Zur emotionalen Intelligenz gehört auch, dass politische Führer die eigenen Schwächen erkennen und Konsequenzen daraus ziehen. Es war sicher eine richtige Entscheidung von Gerhard Schröder, dass er den SPD-Parteivorsitz an Franz Müntefering abgab, als er merkte, dass er die Partei emotional nicht mehr hinreichend erreicht hat. Aus systemischer Perspektive ist nicht immer entscheidend, wie und von wem, sondern *dass* die Integrationsfunktion erfüllt wird.

7. Die Schwächen eines Politikmanagements ohne emotionale Intelligenz zeigen sich insbesondere in langfristiger Perspektive.

Die bewusste Kooperation mit einem emotionalen Führer kann in mancher Hinsicht Abhilfe schaffen, jedoch entbindet es einen politischen Führer nicht gänzlich von der Aufgabe, die emotionalen Folgen seines kommunikativen Handelns einzubeziehen. Zu berücksichtigen ist dabei sicherlich, dass politische Führungskräfte vor der Herausforderung stehen, ihren Führungsanspruch zu inszenieren und symbo-

lisch darzustellen. Stereotypisches „Leitwolf“-Verhalten eignet sich dabei, um kurzfristig ein Führungsimage zu entwerfen, zieht aber häufig hohe emotionale Folgenkosten nach sich. Kommunikatives Handeln, das die emotionale Komponente außer Acht lässt, ist insbesondere dann nicht funktional, wenn die langfristigen Effekte einbezogen werden. Ein Beispiel für ein solches dysfunktionales Führungsverhalten findet sich in einer Interviewpassage, in der ein Kabinettsmitglied schildert, wie ein Staatssekretär während einer Kabinettsitzung mit dem Bundeskanzler Helmut Schmidt den sogenannten Dubliner Milchkompromiss vergeblich zu erklären versuchte: „Schmidt unterbrach ihn nach drei Minuten und sagte: ‘Ich habe nichts verstanden!’ Da kriegte der schon einen roten Kopf und fing nochmal an zu erklären. Dann unterbrach ihn Schmidt nach einer Minute und sagte: ‘Ich habe wieder nichts verstanden!’ Und dann setzte er nochmal an. Und dann sagte Schmidt: ‘Das hat jetzt gar keinen Sinn! Ich verstehe nichts, und wir anderen verstehen wahrscheinlich auch nichts! Machen Sie das bitte nochmal und tragen Sie es beim nächsten Mal geordnet, verständlich vor!’“ (zitiert nach Gast 2011: 262 f.). Der Interviewpartner, der sich an diese Situation erinnert, macht darauf aufmerksam, dass es Schmidt nicht gegeben war, „so eine Sache zu entspannen“: „Er brüsikierte die Leute, um zu zeigen: Hier! Ich! Ich mache das!“ Nur um seine Überlegenheit zu demonstrieren, hat Schmidt mit diesem entwertenden Kommunikationsstil einen wichtigen Interaktionspartner in eine Situation gebracht, die sicherlich Ärger oder Enttäuschung hervorgerufen hat. Damit ist exemplarisch aufgezeigt, wie Führung ohne emotionale Intelligenz abläuft. Die Kosten für solche kommunikativen Handlungen liegen zum Teil in der Zukunft. Sollte ein Bundeskanzler jemals auf die freiwillige Kooperation oder Unterstützung des Interaktionspartners angewiesen sein, gerät er in eine schwierige Lage. Denn es gilt: „Ein Regierungschef, mit dem niemand zusammenarbeiten will, hat das Spiel verloren“ (Hennis 1964: 30). Eine emotional intelligente Führung verzichtet daher auf solche „Face-Threatening Acts“ (Heinrich 1998). Aus der Perspektive des Konzeptes „Emotionaler Intelligenz“ kann und muss Kritik natürlich trotzdem geäußert werden – nur auf eine andere Art und Weise: Sie sollte mit einer wertschätzenden Haltung verbunden werden, um nachhaltige Beziehungsstörungen zu vermeiden.

Literatur

- Bass, Bernard M., 1986: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen, Landsberg/Lech.
- Gast, Henrik, 2008 a: Bundeskanzler und Parteiführer – zwei Rollen im Konflikt? Parteidemokratie, Parteivorsitz und politische Führung, in: ZParl 39 (1), 42-60.
- Gast, Henrik, 2008 b: Wann und warum wirken Regierungschefs charismatisch? Eine Übertragung der Ergebnisse der interdisziplinären Charisma-Forschung mit arenenspezifischen Differenzierungen, in: ZfP 55 (2), 147-174.
- Gast, Henrik, 2011: Der Bundeskanzler als politischer Führer. Potenziale und Probleme deutscher Regierungschefs aus interdisziplinärer Perspektive, Wiesbaden.
- George, Jennifer M., 2000: Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence, in: Human Relations 53 (8), 1027-1055.
- Gerrig, Richard J./Zimbardo, Philip G./Graf, Ralf, 2008: Psychologie, München (18. Aufl.).
- Giardini, Angelo/Frese, Michael, 2004: Stichwort ‘Emotionen in Organisationen’, in: Georg Schreyögg/Axel von Werder (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart (4. Aufl.), 205-214.
- Goleman, Daniel, 1996: Emotionale Intelligenz, München.
- Goleman, Daniel/Boyatzis, Richard/McKee, Annie, 2005: Emotionale Führung, Berlin (3. Aufl.).
- Heinrich, Peter, 1998: Stichwort ‘FaceThreatening Act (FTA)’, in: Peter Heinrich/Jochen Schulz zur Wiesch (Hrsg.), Wörterbuch der Mikropolitik, Opladen, 75.
- Hennis, Wilhelm, 1964: Richtlinienkompetenz und Regierungstechnik, Tübingen.
- Humphrey, Ronald H., 2002: The many faces of emotional leadership, in: The Leadership Quarterly 13 (5), 493-504.
- Kilcourse, Tom, 1985: A Framework for Training Influential Managers, in: Journal of the European Industrial Training 9 (4), 23-26.
- Oberreuter, Heinrich, 1987: Stimmungsdemokratie. Strömungen im politischen Bewußtsein, Zürich.
- Paschen, Klaus, 1995: Stichwort ‘Duale Führung’, in: Alfred Kieser/Gerhard Reber/Rolf Wunderer (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart (2. Aufl.), 250-256.
- Pescosolido, Anthony T., 2002: Emergent leaders as managers of group emotion, in: The Leadership Quarterly 13 (5), 583-599.

Sachse, Rainer, 2013: Persönlichkeitsstörungen. Leitfaden für die psychologische Psychotherapie, Göttingen (2. Aufl.).

Schwarz, Gerhard, 2007: Führen mit Humor. Ein gruppendifnamisches Erfolgskonzept, Wiesbaden.

Korrespondenzanschrift:

Dr. Henrik Gast
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Institut für Sozialwissenschaften
Politikwissenschaft II
Universitätsstraße 1
40225 Düsseldorf
E-Mail: henrik@gast.de