

Militärische Führungsentscheidungen, Hochleistungsteams und Emotionen

Military Leadership Decisions, High Performance Teams and Emotions

Alois Kogler

Themenschwerpunkt Militärpsychologie

Zusammenfassung

Militärische Führungsentscheidungen, Hochleistungsteams und Emotionen scheinen in traditioneller Sichtweise wenig zusammen zu hängen. Aber bereits in der Antike wurden häufig Emotionen auf dem Schlachtfeld beschrieben. In der modernen Führung wird immer deutlicher, dass Emotionen bei Führungsentscheidungen mitbedacht werden müssen. Hochleistungsteams bringen bessere Leistungen, wenn die Führung eine emotional positive Atmosphäre schafft.

Abstract

From a traditional point of view military leadership decisions, high performance teams and emotions seem not to be associated. But emotions in battles are described already in the ancient world. Modern leadership demands a strong connection with emotions. High performance teams need a positive emotional atmosphere to be much more successful.

1. Führung

Führung ist eine der zentralen Aufgaben unserer Zeit. In den letzten 20 Jahren ist das Forschungsinteresse an Leadership-Theorien exponentiell gewachsen. Die Zahl der Theorien ist stark gestiegen. Sie beziehen sich auf generelle Leadership-Prozesse, wie diese über die Zeit auftreten, bis hin zu Phänomenen, die längere Zeitspannen umfassen, abhängig vom hierarchischen Level der Leader (einen Überblick über diese Entwicklungen geben z. B. Dinh et al., 2014). Die bisherige Forschung deutet an, dass wir wenig darüber wissen, wie Leader Orga-

nisationen effektiv machen. Mehr ist darüber bekannt, wie Führungskräfte wahrgenommen werden (Kaiser et al., 2008). Dieser Mangel an Wissen, wie Führer Organisationen effektiv machen, kommt vom starken Fokus auf deren Qualitäten statt darauf, wie Führer die Prozesse von Individuen, Gruppen und Organisationen verändern (Gardner et al., 2010).

Ein weiterer Mangel der bisherigen Führungsforschung besteht darin, dass spezifische Theorien über unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche (Wirtschaft, Wissenschaft, Organisationen, Militär) fehlen. Gerade für den militärischen Sektor mit seinen situativ existenziellen Bedrohungen im Grenzschutz oder in Kriegen wäre dies hilfreich.

2. Emotion

Psychologen widmen sich seit langem der Emotionsforschung. Schon W. McDougall (1928) hielt Motive und Emotionen für die Energiequellen, „die Ziele setzen und die Richtung der gesamten menschlichen Aktivität bestimmen“. Mitmansgruber (2003, S. 7) bemerkt allerdings „Emotionsregulation ist als Phänomen omnipräsent, umso überraschender ist seine relative Vernachlässigung in der wissenschaftlichen Psychologie“. Scherer (1990) beschreibt in einem Handbuchartikel den Erkenntnisstand über Emotionen in der Psychologie als deutlich weniger entwickelt als über andere Bereiche der Psychologie. Heller (University of California) stellte 1983 fest, dass Descartes leider nicht gesagt habe „Ich fühle, also bin ich“, sondern dem Denken den Vorzug gegeben habe (zit. in: Traue, 1998, S. 28).

2.1. Psychologische Definitionen von Gefühlen

Eine allgemeingültige Definition von Emotion ist nicht in Sicht. Konsens besteht jedoch darin, dass Emotionen psychophysisch ganzheitliche Prozesse sind und kognitive, (neuro-)physiologische, motivationale, Gefühls-, Ausdrucks- und Verhaltenskomponenten in sich tragen. Das Gefühl ist jene Komponente, die allgemein als unmittelbarster Bestandteil einer emotionalen Erfahrung verspürt wird (Mitmansgruber, 2003, S. 21).

Der Salzburger Psychologe Revers hat diese Definition in drei einprägsame Thesen über Gefühl umgesetzt: „1. Wir sind es ganz. 2. Wir sind es selbst. 3. Wir sind es existierend.“ (Revers 1972, 211; zit. in Bottenberg, 1995, S. 28).

Gefühle kann man nicht gleichgültig erleben. Sie stellen unmittelbare (unwillkürliche), psychophysische Bewertungen des jeweiligen Person-Welt-Bezuges dar. Diese umfassen Empfinden, Wahrnehmen, Bewegung, Denken, Vorstellung, Bedürfnisse, Interessen und Glauben. Dazu kommen psychophysische Bewertungen wie Erregung, Beruhigung, Erleichterung, Behinderung und auch Aufforderung zu Annäherung, Akzeptierung, Entfernung, Zurückweisung (siehe Zajonc, 1980). Existenzielle Themen sind im militärischen Bereich häufig gegeben. Schutz der Bevölkerung, Krisensituationen, Kriege führen zu hoch emotionalen Zuständen bei den Beteiligten.

3. Führung und Emotion

Vordergründig betrachtet geht es bei militärischer Führung nicht um Emotionen, sondern um die Entwicklung individueller Tapferkeit und um den Zusammenhalt der Truppe oder der Einheit. So beschreibt es Hans Delbrück, einer der wichtigsten deutschen Historiker: „Alle Kriegskunst bewegt sich, [...] zwischen den beiden Polen oder Grundkräften, der Tapferkeit und Tüchtigkeit des einzelnen Mannes und dem Zusammenhalten, der Festigkeit des taktischen Körpers. Die beiden Extreme sind auf der einen Seite der Ritter, der ganz auf die individuelle Leistung eingestellt ist, und das salvenfeuernde Infanteriebataillon Friedrichs des Großen, wo der einzelne in dem Grade als Glied in die Maschine gepresst ist, dass sogar widerwillige Elemente eingestellt und nutzbar gemacht werden können. [...]“ (Delbrück, 2008, S. 535).

In der modernen Kriegsführung des 2. Weltkrieges wurde Führung komplexer. Dennoch galt – am Beispiel Stalingrad – ganz besonders die Notwendigkeit straffster Disziplin: „Innerhalb des Kessels wurde die Disziplin in der Sechsten Armee mit Strenge durchgesetzt“ [...] Kriegspfarer Altmann von der 113. Infanteriedivision [...] erhielt einen Telefonanruf, der ihn auf eine wenig weihnachtliche Pflicht aufmerksam machte: »Morgen früh Erschießung eines deutschen Soldaten (19 Jahre alt, Selbstverstümmelung).«“ (Beavor, 1999, S. 332 ff). In

diesem historischen Standardwerk über die Schlacht bei Stalingrad finden sich zahlreiche Beispiele für die von Delbrück angesprochenen Extreme individueller Tapferkeit und des Funktionierens wie eine Maschine, in der die militärischen Vorgaben in jedem Soldaten verankert waren: „Als ein »vorbestrafter Soldat« versuchte, zu den Sowjets überzulaufen, wurde er von seinen Kameraden erschossen, bevor er die feindlichen Linien erreichte.“ (a.a.O., 407).

4. Emotionen in der Antike

Bereits in der Antike hat es offenbar beide psychologische Situationen gegeben. Achill, der größte Held der griechischen Geschichte – ein Kämpfer, der allein Schlachten entscheiden konnte – war ein hoch emotionaler Mensch. Er wirft sich nach dem Erhalt der Nachricht des Todes seines Kampfgefährten Patroklos auf die Erde, streut sich Staub auf sein Haupt, rauft sich die Haare und entstellt sie mit dem schmutzigen Kampfstaub (Homer, Ilias, XVIII, 23-26). Die Mutter des Achill, Thetis, wendet sich dem Weinenden nach dem Tod des Patroklos und der Klage des Achill zu ihm (Homer, Ilias, XVIII, 73-82): „Kind, was weinst du? Was für ein Leid kam dir in die Sinne?“ Achill klagt um seinen Freund Patroklos: „Gleich jetzt möchte ich sterben, weil ich nicht imstande gewesen, meinem Gefährten, der fiel, zu helfen; [...]“ (Homer, Ilias, XVIII, 98-100).

Freundschaften, Beziehungen und Tod sind psychologische Situationen, in denen Emotionen stark zum Ausdruck kommen. Tiefe Gefühle treten bei existenziellen Gedanken über Leben und Tod, oder über die Vergänglichkeit auf.

Im 3. Römischen (Punischen) Krieg (149-146) besiegte der römische Feldherr Scipio die Karthager endgültig. „Als Scipio über die in Flammen stehende Stadt blickte, kamen ihm die Tränen. Auf die Frage seines Lehrers Polybios, warum er weine, antwortete er, er denke an die Zerbrechlichkeit des Glücks – vielleicht werde Rom eines Tages ein ähnliches Schicksal erleiden“ (Huss, 1985, S. 456). Selbst so zielorientierte Führer wie Scipio zeigen Emotionen. Aber nach der Plünderung machte Scipio die Stadt emotionslos dem Erdboden gleich: „Damit hatte der karthagische Staat zu existieren aufgehört.“ (Huss, 1985, S. 456).

Der griechische Historiker Xenophon beschreibt in der *Anabasis* den Rückzug eines griechischen Söldnerheeres aus Asien in die griechische Heimat. In Kämpfen gegen Perser und wilde Bergstämme zogen sie im Winter durch die schroffe und wilde Bergwelt Armeniens. Nach unsäglichen Mühen und großen Verlusten erreichten sie endlich im Februar des Jahres 400 v.u.Z. bei Trapezunt die Meeresküste. „Das Meer, das Meer!“ riefen die Soldaten. „Da umarmten sie einander unter Tränen, sogar Strategen und Lochagen.“ (Xenophon, S. 137).

5. Qualitäten von Hochleistungsteams

Heute würde man die griechische Söldnertruppe ein Hochleistungsteam nennen. Alle Hochleistungsteams haben eine wesentliche Gemeinsamkeit: Führung schafft positive Team-Emotionen. Das funktioniert nur, wenn Führung sich auf die Team-Entwicklung und die Team-Leistung konzentriert. Das betrifft nicht nur Sport-Teams, sondern auch Hochleistungsteams in Unternehmen. Meist aber bestehen nur maximal 30 % der gesamten Interaktionen von ManagerInnen mit einzelnen Personen (Blanchard et al., 2002).

5.1. Merkmale von Hochleistungsteams

- Purpose (Sinnzusammenhang)
- Empowerment (Bevollmächtigung)
- Relationship and Communication (Beziehungen und Kommunikation)
- Flexibility (Flexibilität)
- Optimal Performance (Optimale Leistung)
- Recognition and Appreciation (Respekt und Anerkennung)
- Morale (Motivation)

Dies sind charakteristische Merkmale und Voraussetzungen für ein Hochleistungsteam. Doch was bedeuten sie? Hier eine Auflistung darüber, was Blanchard et al. (2002) unter den Merkmalen verstehen (S.22-23):

5.1.1. Sinnzusammenhang

1. Die Teilnehmer können einen gemeinsamen Sinn nennen, dem sich alle verpflichtet fühlen.
2. Die Ziele sind klar definiert, anspruchsvoll und haben einen klaren Sinnbezug.
3. Die Strategien zur Erreichung der Ziele sind für alle überschaubar.
4. Die Rollenverteilung unter den Team-Mitgliedern ist klar.

5.1.2. Bevollmächtigung

5. Die Teilnehmer arbeiten in dem Bewusstsein, persönlich und als Gruppe etwas bewegen zu können.
6. Sie haben Zugang zu den nötigen fachlichen und materiellen Ressourcen.
7. Arbeitsstil und Vorgehensweise stehen im Einklang mit den Zielen des Teams.
8. Die Teilnehmer begegnen sich mit Respekt und Hilfsbereitschaft.

5.1.3. Beziehungen und Kommunikation

9. Die Mitglieder des Teams äußern sich offen und ehrlich.
10. Sie haben keine Angst, einander Wärme, Verständnis und Akzeptanz zu zeigen.
11. Die Teilnehmer hören einander aktiv zu.
12. Unterschiede in Meinung und Sichtweise werden begrüßt.

5.1.4. Flexibilität

13. Bei Bedarf übernehmen die Teilnehmer auch andere Rollen und Funktionen.
14. Sie tragen die Verantwortung für die Leitung und Entwicklung der Gruppe gemeinsam.
15. Die Teilnehmer können sich auf wechselnde Anforderungen einstellen.
16. Unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen werden in Betracht gezogen.

5.1.5. Optimale Produktivität

17. Der Arbeitsertrag des Teams ist hoch.
18. Es werden qualitativ hervorragende Ergebnisse erzielt.
19. Die Entscheidungsfindung verläuft effektiv.
20. Die Problemlösungsprozesse sind für jeden Teilnehmer durchschaubar.

5.1.6. Respekt und Anerkennung

21. Die Beiträge der einzelnen Teilnehmer werden vom Leiter des Teams und den anderen Mitgliedern anerkannt und gewürdigt.
22. Die Leistung des Teams ist den einzelnen Teilnehmern einsehbar.
23. Die Team-Mitglieder fühlen sich respektiert.
24. Die Beiträge des Teams werden innerhalb der Gesamtorganisation geschätzt und anerkannt.

5.1.7. Motivation

25. Die Teilnehmer arbeiten gern im Team mit.
26. Sie fühlen sich zuversichtlich und motiviert.
27. Die gemeinsame Arbeit erfüllt die Teilnehmer mit Stolz und Befriedigung.
28. Die Gruppe fühlt sich zusammengehörig und entwickelt Teamgeist.

Jedes dieser Merkmale hat eine andere Funktion und ist deshalb gleichwertig. Um die Gruppe effektiv in Gang zu bringen, ist die erste wichtige Aufgabe des Gruppenleiters/der Gruppenleiterin der Gruppe eine gemeinsame Perspektive zu geben, d. h. die Sinnhaftigkeit der Aufgabe zu erklären. Denn wenn die Mitglieder einer Gruppe den Sinn ihrer Aufgabe erkennen, sind sie motivierter und sie wissen vor allem, dass ihre Arbeit auch einen Wert hat. Um das erhoffte Endergebnis der optimalen Produktivität und hoher Motivation zu erreichen, benötigt man in der Gruppe die Merkmale *Bevollmächtigung, Beziehungen* und *Kommunikation, Flexibilität* sowie *Anerkennung* und *Respekt*.

6. Die vier Grundbedürfnisse von Teammitgliedern

Rath und Conchie (2008) haben im Rahmen einer Gallup-Umfrage in den Jahren 2005 bis 2008 mehr als 10.000 Personen befragt. Als Ergebnis haben sie vier Grundbedürfnisse gefunden: Vertrauen, Mitgefühl, Stabilität und Hoffnung. Das sind – nicht verwunderlich – emotionale Faktoren.

6.1. Vertrauen

Vertrauen schafft Bindung. Und es erhöht das Engagement der MitarbeiterInnen. Nur eine/r von zwölf MitarbeiterInnen engagiert sich im Unternehmen, wenn der Führung nicht vertraut wird. Aber einer/eine von zwei MitarbeiterInnen ist hoch engagiert, wenn das Vertrauen in die Führung vorhanden ist. Das ist sechsmal soviel. Vertrauen erhöht auch die Geschwindigkeit und Effizienz am Arbeitsplatz. Wenn zwei MitarbeiterInnen einander nicht vertrauen, braucht es eine lange Zeit, bis sie einander kennen lernen und mit dem Arbeitsstil und der Persönlichkeit des anderen vertraut werden.

Respekt, Integrität und Aufrichtigkeit sind die psychologischen Ingredienzien, mit denen starke Beziehungen aufgebaut werden. Erfolgreiche Teams sprechen wenig über Vertrauen. Aber in Teams, die kämpfen müssen, dominiert das Thema *Vertrauen* in den Diskussionen. Bereits Niccolò Machiavelli (1469-1527), der Entdecker der politischen Philosophie, schreibt in den *Discorsi*: „Um eine Schlacht zu gewinnen, muss man dem Heer Vertrauen auf sich selbst und auf den Feldherrn einflößen. [...] Der Führer muss geachtet sein, so dass das Heer auf seine Klugheit vertraut. Das wird immer der Fall sein, wenn er sieht, dass er ein ordentlicher, eifriger, mutiger Mann ist, der die Würde seiner Stellung mit Ehren behauptet.“ (S. 395).

6.2. Mitgefühl

Compassion oder Caring ist ein weiterer Faktor, den kluge Führer beachten sollten. Gallup hat über die Jahre mehr als 10 Millionen Menschen dazu befragt. MitarbeiterInnen erwarten von globalen FührerInnen, dass sie einen „positiven Einfluss“ haben und „positive Energie“ ausstrahlen. Von den „everyday leaders“ erwarten sie eher Caring. Leader sollten einen positiven Bias ausstrahlen. Sie sollten sich um die mentale und physische Gesundheit kümmern.

6.3. Stabilität

MitarbeiterInnen wollen einen Leader mit einem soliden Fundament. Einen, auf den sie auch in schwierigen Situationen zählen können. Dessen Grundwerte stabil sind. Denn das Bedürfnis nach Stabilität, Stärke und Sicherheit spielt beinahe in jede Alltagsentscheidung hinein. MitarbeiterInnen mit einem hohen Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens (= Stabilität und Stärke) sind neunmal so engagiert wie Mitarbeiter mit einem niedrigen Vertrauen in die Stabilität des Unternehmens. Auf der Ebene des gesamten Unternehmens schafft nichts so schnell Stabilität wie Transparenz. MitarbeiterInnen brauchen ein Grundvertrauen darüber, wie ihre Karriere weitergehen kann und wie sich das Unternehmen finanziell entwickelt. Regelmäßige Updates über das Erreichen von Zielen und darüber, wie jeder dazu beitragen kann, die unternehmerischen Schlüsselkomponenten wie Kostensenkung, Gewinn und Verkauf zu fördern. Das gibt MitarbeiterInnen Stabilität und Vertrauen und zeigt ihnen, wie sie den Weg zu schnellem Erfolg mitbeeinflussen können.

6.4. Hoffnung

Hoffnung steht in der Bedürfnispyramide weit oben. Es scheint, dass MitarbeiterInnen Stabilität für die Gegenwart, den Moment, wünschen und Hoffnung für die Zukunft. Die Begriffe *Richtung, Glaube (faith)* und *Orientierung (guidance)* beschreiben dieses Grundbedürfnis. Eine Frage war, ob die Führung ein „enthusiastisches Gefühl über die Zukunft“ gibt. Von denen, die dieser Aussage völlig zustimmten, waren 69 % hoch engagiert in ihrem Job, während von den Personen, die dieser Aussage nicht zustimmten, nur 1 % hoch engagiert war. Es scheint so zu sein, dass High Level Leaders auf diesem Feld den höchsten Einfluss auf ihr Unternehmen haben können. Besonders in schwierigen Zeiten wird diese Rolle der OrganisationsführerInnen wichtig. Gleichzeitig geben aber die meisten Leader an, dass sie die meiste Zeit dafür verwenden, auf die Anforderungen des Tages zu reagieren, anstelle initiativ für die Zukunft zu werden. Leader, die

immer nur reagieren, vermitteln der Organisation, dass sie nicht Hauptverantwortliche sind oder die Kontrolle haben, sondern dass sie von den Anforderungen des Tages hin und her geworfen werden. Wenn sie sich hingegen für die Initiative entscheiden, kann das bloße Tun bereits Hoffnung für die Zukunft schaffen.

Im dritten Buch der *Discorsi, Die handelnden Individuen*, schreibt Niccolò Machiavelli ein Kapitel mit der Überschrift *Auf wen mehr Verlass ist, auf einen guten Feldherrn mit einem schlechten Heer oder auf ein gutes Heer mit einem schlechten Feldherrn*. Er kommt zum Schluss: „Doppelten Ruhm verdienen [...] die Feldherren, die nicht nur den Feind besiegen, sondern sich vorher ein tüchtiges Heer heranzubilden hatten, denn hier zeigt sich ein doppeltes und seltenes Verdienst.“ (S. 348). Es ist eine schwierige Aufgabe, die aber Hoffnung bei den Followern erzeugt.

7. Ein tüchtiges Heer heranbilden

... ist eine schwierige Aufgabe. Diese verlangt auch das Eingehen auf Emotionen und Werte. Das beschrieb bereits Machiavelli. Ein Dokument, das als Symbol für einen derartigen Prozess im Österreichischen Bundesheer stehen kann, ist der Vertrag von Iselsberg vom 9. November 2011, mit dem eine Phase der Organisationsentwicklung des Österreichischen Bundesheeres abgeschlossen wurde. Die Arbeit ist vor kurzem in der Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* erschienen (Jeschonek & Hauska, 2015). Darin werden unter anderem folgende Werte – und damit Emotionen – angesprochen:

- Wir werden mit einer gemeinsamen Sprache Stärke, Wert und Nutzen unserer modernen Streitkräfte als Teil der umfassenden Sicherheitsvorsorge verstärkt nach Innen und nach Außen transportieren.
- Wir wollen gegenseitige Wertschätzung aller Mitarbeiter der Streitkräfte unabhängig von Alter, Geschlecht, Religion und Ethnie bewusst leben.
- Wir erhöhen oder schaffen durch Rückhalt und Vertrauen die Handlungsfreiheit für innovatives Verhalten und entwickeln eine positive Fehlerkultur weiter.
- Wir legen Prioritäten transparent fest und verbessern die Nutzung vorhandener Ressourcen.
- Wir fördern die Akzeptanz und das Zusammenwirken zwischen den Verbänden und den Waffengattungen mit ihren spezifischen Aufgaben innerhalb der Streitkräfte und stärken diese durch gemeinsame Aufgabenbewältigung.

Die wesentlichen Grundbedürfnisse von Team-Mitgliedern, *Vertrauen, Mitgefühl, Stabilität und Hoffnung*, sind im Vertrag von Iselsberg angesprochen. Zum Teil mit gleichen Worten, zum Teil mit gleichem Inhalt. Führungsentscheidungen, die emotionale Entwicklungen in Hochleistungsteams mitsteuern, schaffen eine starke

Basis für schlagkräftige Streitkräfte. (Der Beitrag ist die Langfassung eines Referates beim Herbstsymposium der Theresianischen Militärakademie in Wiener Neustadt am 5. November 2015)

Literatur

- BEEVOR, A. (1999). Stalingrad. München: Bertelsmann.
- BLANCHARD, K., CAREW, D. & PARISI-CAREW, E. (2002). Der Minuten Manager: Schult Hochleistungs-Teams. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- BOTTENBERG, E. H. (1995). Neuer Umgang mit Gefühlen – ein anthropologisch-integrativer Ansatz der Psychologie: Originäres Gefühl, Affektozept, MetaEmotion und Authentifizierung der Gefühle. In H. G. Petzold (Hrsg.), *Die Wiederentdeckung des Gefühls* (S. 15-46). Paderborn: Junfermann.
- DELBRÜCK, H. (2008). *Geschichte der Kriegskunst, Teil 1: Das Mittelalter, Teil 2: Die Neuzeit. (1901 bzw. 1920). Nachdruck der Neuauflage 2000.* Hamburg: Nikol.
- DINH, J. E., GARDNER, W. L., HU, J., LIDEN, R. C., LORD, R. G. & MEUSER, J. D. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- GARDNER, W. L., LOWE, K. B., MOSS, T. W., MAHONEY, K. T. & COGLISER, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21, 922-958.
- HELLER, B. W. (1983). Emotion: Toward a biopsychosocial paradigm. In L. Temoshok, C. van Dyke & L. S. Zegans (Eds.), *Emotions in Health and Illness: Theoretical and research foundations*. (pp. 35-48). Orlando: Grune & Stratton.
- HOMER (1979). *Ilias*. Stuttgart: Reclam.
- HUSS, W. (1985). *Geschichte der Karthager. Handbuch der Altertumswissenschaften*. München: Beck.
- JESCHONEK, O. & HAUSKA, E. (2015). Stark, modern, schnell? Meditative Organisationsentwicklung am Beispiel des Österreichischen Bundesheeres. *OrganisationsEntwicklung* 3/2015, 68-74.
- KAISER, R. B., HOGAN, R. & CRAIG, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110.
- MACHIARELLI, N. (2000). *Discorsi*. Frankfurt: Insel.
- MCDUGALL, W. (1928). Emotion and feelings distinguished. In M. L. Reymert (Ed.), *Feelings and Emotions*. Worcester: Clarke University Press.
- MITMANSGRUBER, H. (2003). *Kognition und Emotion*. Bern: Hans Huber.
- NERDINGER, F. W., BLICKLE, G. & SCHAPER, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- RATH, T. & CONCHIE, B. (2008). *Strengths Based Leadership*. New York: Gallup Press.
- SCHERER, K. R. (1990). Theorien und aktuelle Probleme der Emotionspsychologie. In H. Thomae (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Serie Motivation und Emotion* (Bd. 3, S. 1-38). Göttingen: Hogrefe.
- TRAUE, H. C. (1998). *Emotion und Gesundheit*. Heidelberg: Spektrum.
- XENOPHON. (1958). *Anabasis*. Stuttgart: Reclam.
- ZAJONC, R. B. (1980). Feeling and thinking. *American Psychologist*, 35, 151-175.

Autor

Dr. Alois Kogler

Klinischer Psychologe, Gesundheitspsychologe, Arbeits- und Organisationspsychologe, Verhaltenstherapeut; Führungskraft in einem internationalen Unternehmen (Vice President Organizational & Change Services); betreut als Sportpsychologe Alpin-SpitzensportlerInnen und die österreichische Fußball-Nationalmannschaft U21; Dozent an den Universitäten Graz und Nicosia (Organisationspsychologie, Team- und Führungspsychologie, Verhaltenstherapie); Vortragender an der Theresianischen Militärakademie Wr. Neustadt



Institut für Psychosomatik und Verhaltenstherapie
Alberstraße 15
A-8010 Graz
Telefon: +43 (0)664 1019523
alois.kogler@teamspirit.at