

Gefahrenzone Gefühle

EMOTIONEN IM UNTERNEHMEN

Foto: Ojo Images



Führungskräfte sollten stets ausgeglichen, wertschätzend und sachlich sein. Der Alltag sieht oft anders aus: Gestresst und gereizt verlieren Manager leicht die Kontrolle über ihre Gefühle und schaden damit sich selbst und ihren Mitarbeitern. Aber was tun, damit die Emotionen nicht hochkochen?

Preview: ▶ Gefühlte Widersprüche: Warum Führungskräfte eine hohe emotionale Kompetenz brauchen, aber oft nicht haben ▶ Innere Diktatur: Warum der herkömmliche Umgang mit Gefühlen nicht funktioniert ▶ Zähmen durch Zulassen: Was die Forschung über den Umgang mit Emotionen aussagt ▶ Emotionsgerechte Organisationen: Wie Wissen über Gefühle hilft, Eskalationen zu vermeiden ▶ Demokratie statt Diktatur: Warum wir Gefühle regulieren müssen, statt sie zu kontrollieren

■ Führungskräfte müssen auch unter Druck ruhig und sachlich bleiben. Sie müssen kritisieren und harte Entscheidungen treffen, dabei aber sensibel und wertschätzend bleiben. Und dabei müssen sie auch noch authentisch sein und Gefühle zeigen, sich jedoch niemals gehen lassen. „Führungskräfte brauchen eine hohe Toleranz gegenüber emotionalen Widersprüchen“, fasst Franz Hütter, Experte für Applied Cognitive Neuroscience an der Hochschule für angewandtes Management, Erding, die Anforderungen an die Gefühlswelt von Managern zusammen. Das gilt besonders, wenn es ungemütlich wird: „Es kann passieren, dass man einem Mitarbeiter ein wert-

schätzendes Feedback geben muss, obwohl man ihm eigentlich lieber eins überziehen würde“, so der HR-Berater.

Es ist so banal wie zentral: Wer Menschen führt, muss seine Gefühle im Griff haben. Doch genau das fällt vielen Führungskräften offenbar schwer. Eine Studie, die der Weiterbildungsanbieter Comteam im Mai 2014 veröffentlicht hat, belegt das: „Selbstkontrolle und emotionale Stabilität werden am häufigsten genannt, wenn es um eigene Defizite und Weiterbildungsbedarf geht“, erklärt Lorenz Forchhammer, Senior Partner bei Comteam, das Studienergebnis. Und anscheinend ist diese selbstkritische Einschätzung noch nicht kritisch genug: „Der Vergleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung zeigt, dass die Führungskräfte auf andere emotional noch weniger stabil wirken, als sie von sich selbst glauben“, so Forchhammer.

Emotionsgerechte Führung – Fehlanzeige

Diese Instabilität ist riskant: Denn wenn Manager die Kontrolle über ihre Gefühle verlieren, gefährden sie die Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit – und die

Service

Literaturtipps

▶ **Eckhard Roediger: Wer A sagt, muss noch lange nicht B sagen. Lebensfallen und lästige Gewohnheiten hinter sich lassen.** Kösel, München 2014, 17,99 Euro.

Emotionale Erfahrungen prägen unser Verhalten. Es zu ändern, ist daher schwer – aber möglich. Das Buch zeigt, wie das aus Sicht der Schematherapie geschehen kann.

▶ **Garó D. Reisman: Neuro-Organisationskultur. Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung.** Springer Gabler, Heidelberg 2013, 59,99 Euro.

Das Buch beschreibt eine Organisationskultur, die auf Erkenntnissen aus der Hirn- und Emotionsforschung basiert.

▶ **Andree Martens: Selbstführung – Der innere Lotse.** www.managerseminare.de/MS185AR01

Führungskräfte müssen letztlich nur eine Person führen – diese Person sind sie selbst. Aber wie geht das?



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerseminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Um das nachzuvollziehen, muss man nicht das Klischee des brüllenden Vorgesetzten bemühen, der sich an seinen Mitarbeitern abreagiert. Schon kleine Unkontrolliertheiten, die im Affekt schon mal passieren, wie ein Augenrollen, ein giftiger Kommentar oder eine unüberlegte Antwort, können den Mitarbeiter emotional treffen. Größere Zwischenfälle auf der Gefühlsebene können sogar noch jahrelang nachwirken und das Arbeitsklima belasten.

Unternehmen müssten also ein hohes Interesse daran haben, dass ihre Führungskräfte sich emotional gut im Griff haben. Doch in Personalentwicklung und Führungskräftequalifikation spielt der Umgang mit Affekten und negativen Emotionen fast keine Rolle. Was auf den ersten Blick verwunderlich scheint, fügt sich auf den zweiten Blick in die Praxis vieler Unternehmen, allzu unangenehme Themen lieber nicht an die große Glocke zu hängen. „Man kann das

Thema schlecht an Führungskräfte herantragen, ohne sie zugleich der emotionalen Unreife zu bezichtigen“, sagt Forchhammer. Wo aber negative Gefühle nicht thematisiert werden, können Führungskräfte auch keine differenzierten Verfahren entwickeln, wie man mit ihnen umgeht. Und so fahren fast alle die gleiche Strategie, die naheliegendste. Und die heißt: Selbstkontrolle.

Unterdrückung funktioniert auf Dauer nicht

„Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich sehr bewusst auf ein einziges Ziel zu konzentrieren und dabei alles Störende auszublenden“, erklärt Nicola Baumann, Professorin für Psychologie an der Uni Trier. Die Wut auf einen säumigen Dienstleister, die Genervtheit über einen betreuungsintensiven Mitarbeiter, die Angst um das eigene Standing – all das wird nach Kräften unterdrückt. Die Führungskräfte tun das im guten Glauben,

rational zu handeln. Dahinter verbirgt sich jedoch ein überkommenes Verständnis vom Umgang mit Emotionen, sagt Baumann. „So hat man früher Willen verstanden: als eine Art innere Diktatur, die Fähigkeit, sich zu etwas zu zwingen und gewaltsam zu disziplinieren“, so die Psychologin. Heute weiß man, dass das Modell erhebliche Schwachstellen hat.

So ist es mit hohen Kosten verbunden. Zum einen geht es zulasten der Empathie: Die planmäßige Unterdrückung von Gefühlen macht es den Führungskräften unmöglich, gleichzeitig offen für die emotionalen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu bleiben und sensibel darauf zu reagieren. Zum anderen kostet die Unterdrückung mentale Ressourcen, erklärt Thomas Kleinsorge vom Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund: „Das Bewusstsein hat nur eine sehr begrenzte Kapazität. Eine willentliche Kontrolle der Gefühle blockiert einen Teil dieses schmalen Kanals.“ Das beweisen psychologische Experimente, bei denen die Testpersonen stark emotionalisierende Filme anschauen sollten. „Die Testgruppe, die sich ihre Gefühle nicht anmerken lassen durfte, konnte sich an weniger Inhalte erinnern, als die Kontrollgruppe, die ihren Gefühlen freien Lauf lassen durfte“, so Kleinsorge. Sein Fazit: „Emotionsarbeit geht zulasten anderer Hirnprozesse.“ Wer seine Gefühle unterdrückt, denkt schlechter.

Zähmen durch zulassen

Hinzu kommt, dass die Gefühlsdiktatur auf Dauer ungesund ist: „Ein Affekt lässt sich nie ganz ausschalten. Man kann lediglich blockieren, dass er zum Ausdruck kommt“, erklärt der Leiter der Projektgruppe Flexible Verhaltenssteuerung. Seine Gefühle zu verbergen oder falsche Gefühle vorzuspielen verursacht jedoch eine emotionale Dissonanz zwischen innen und außen – und damit Stress. Bei Überbeanspruchung kann das die betreffenden Führungskräfte stark belasten und sogar zu Burnout führen, wie Kleinsorges Forschung zeigt.

Und noch einen Nachteil hat die repressive Gefühlsregulierung: Wenn der Druck zu hoch wird (oder andere Faktoren dazu kommen, s. Kasten links), versagt sie. Das beweist ein weiteres Experiment, bei dem die Testpersonen zunächst eine Aufgabe erledigen mussten, die ihnen zuwider war, bei der sie also negative Emotionen wie Abscheu und Unlust überwinden mussten. Als sie danach ein unlösbares Rätsel lösen sollten, hielten sie die damit verbundenen Frustgefühle deutlich kürzer aus als die Kontrollgruppe, die vorher nicht Emotionen unterdrücken

Die Neurobiologie des Affekts

Ein Blick ins Gehirn zeigt, wie emotionale Reaktionen ablaufen – und warum Affekte so schwer zu beherrschen sind. **Die emotionale Erstreaktion auf einen Reiz findet in den evolutionär ältesten Regionen des Gehirns statt.** Die dabei aktivierten neuronalen Netzwerke sind zum Beispiel mit dem Belohnungszentrum (zu dem der Nucleus accumbens gehört) oder dem unter anderem für Abwehrreaktionen zuständigen Mandelkern (Amygdala) verbunden. Beide Netzwerke sind oft involviert, wenn Selbstkontrolle versagt, etwa aus Gier oder Angst.

Erst in zweiter Instanz wird der Affekt dem Bewusstsein zugänglich, an dem der präfrontale Kortex maßgeblich beteiligt ist. Zwischen beiden Hirnregionen gibt es direkte Verbindungen, über die eine Regulation stattfindet. Am ursprünglichen Affekt ändert das erst einmal nichts, aber daran, ob und wie Affekt zum Ausdruck kommt. Das Verhältnis der beiden Reaktionsinstanzen kann man sich vorstellen wie das von Dirigent und Orchestergraben. **Bei Stress oder anderen emotionalen Ausnahmezuständen wird dieser Dirigent regelrecht ausgeschaltet.** Auch Schlafmangel und Alkohol schwächen ihn.

Bei übermäßiger emotionaler Erregung geht der ordnende Einfluss der höheren Instanz verloren, der „Graben“ übernimmt. Je nach emotionalem Zustand reagieren wir dann wütend, genervt oder panisch – und wenig diplomatisch. **Die Fähigkeit zum bewussten Denken oder zum Perspektivwechsel ist in dieser Situation stark eingeschränkt,** weswegen Konflikte im Affekt leicht eskalieren.

Quelle: Franz Hütter.



„Um Gefühle zu zähmen, müssen wir ihnen Raum geben.“

Franz Hütter, Experte für Applied Cognitive Neuroscience an der Hochschule für angewandtes Management, Erding. Kontakt: fh@brain-hr.com

musste. Forscher Hütters Folgerung: „Inhibition, also die Fähigkeit, negative Emotionen wie Unlust oder Frustration zu dämpfen, braucht Willenskraft. Diese ist eine begrenzte Ressource. Sie verbraucht sich mit der Zeit.“ Zwar ist es in Maßen möglich, den „Inhibitionsmuskel“ zu trainieren (s. Kasten rechts). Je länger man jedoch gegen seine Gefühle arbeiten muss, desto höher ist die Gefahr, dass sie mit einem durchgehen. Das ist vergleichbar mit einer Bremse, die zu fest betätigt wird: Das Rad blockiert, das Fahrzeug schleudert unkontrolliert. Um es in der Spur zu halten, muss man von der Bremse gehen.

Gleiches gilt bei Gefühlen: Um Kontrolle zu gewinnen, muss man sie ein Stück weit aufgeben. In therapeutischen Zusammenhängen – etwa bei chronischen Schmerzen oder bei Angstzuständen – wird diese Erkenntnis bereits umgesetzt: „Es zeigt sich, dass diese Gefühle nicht schwächer werden, wenn man sie unterdrückt, eher werden sie noch stärker. Wenn man sie jedoch wohlkanalisiert zulässt und sich bewusst auf sie konzentriert, lässt das Signal nach“, berichtet Hütter. Für den Neuro-Experten ist die Konsequenz daraus für den Umgang mit Emotionen klar: „Um Gefühle zu zähmen, müssen wir ihnen Raum geben.“

Erste Schritte zu einer emotionsgerechten Organisation

Der erste und wichtigste Schritt dazu besteht für Organisationen darin, die Existenz von Gefühlen – und das Risiko, das sie bergen – überhaupt erst einmal anzuerkennen und in die Planung mit einzubeziehen. Dazu muss man wissen, wie sie funktionieren (s. Kasten links). Der Neurologe und Arzt für psychotherapeutische Medizin Eckhard Roediger beschreibt das sehr anschaulich: „Wenn wir emotional erregt sind, schalten wir in den ‚Animal Mode‘. Die Kognition lässt nach, der Überblick geht verloren, wir sehen die Welt aus Ego-Shooter-Perspektive.“ Das Basisprogramm springt an, dessen Aufgabe es ist, die überlebenswichtigen Grundbedürfnisse zu sichern, erklärt der Buchautor. Je nach Art der wahrgenommenen Bedrohung fällt dann die emotionale Reaktion aus: „Wird unser Streben nach Autonomie eingebremst, geraten wir in Wut. Auch Genervtheit, eine Art seelischer Ekel, ist eine Reaktion auf etwas, das unsere Selbstentfaltung einschränkt“, erklärt der Psychiater. „Angst empfinden wir, wenn uns sozialer Ausschluss droht.“

Dieses Wissen hilft, emotionale Reaktionen richtig einzuordnen und entspannter damit umzugehen – bei anderen und bei sich selbst. „So wird zum Beispiel klar, dass man nicht alles auf die Goldwaage legen sollte, was im Affekt gesagt wird“, sagt Garo Reisyan. Der Berater befasst sich intensiv mit der Frage, wie Organisationen gehirn- und gefühlsgerecht gestaltet werden können. Seiner Erfahrung nach gibt es in Unternehmen viel zu wenig Wissen über Gefühle, woraus vermeidbare Brandherde entstehen. Dabei genügen schon einfache Mittel, um eine Organisation emotionsgerechter zu gestalten.

Das betrifft zum Beispiel die Entschärfung von Situationen, in denen die Gefühle besonders häufig hochkochen. Meetings gehören dazu. Reisyan führt in Unter-

5 Übungen für einen souveränen Umgang mit Gefühlen

1. Pendelübung. *Vorgehen:* Eine Technik, mit der sich der Ausgang aus dem Affekt üben lässt, ist an das „Mental Contrasting“ der Psychologin Gabriele Oettingen angelehnt. Dabei geht es im ersten Schritt darum, sich ein schwieriges Ziel vorzustellen und in der Fantasie zu schwelgen, es erreicht zu haben. Als zweiter Schritt folgt ein Realitätscheck, der den positiven Affekt wieder herunterholt und mit Ressourcen und Schwierigkeiten kontrastiert. Danach folgen abwechselnd Affekt und Überprüfung, ein Pendeln zwischen Lust und Frust (oder anderen Gegensätzen wie Angst und Entspannung).

Hintergrund: Man übt, vom Negativen zum Positiven zu kommen und so Motivation und andere erwünschte Emotionen hochzuregulieren.

Quelle: Nicola Baumann.

2. Gangwechsel. *Vorgehen:* Die dreischrittige Übung beginnt mit einer möglichst distanzierten und emotionsfernen Selbstbeobachtung, die durch Achtsamkeitsübungen unterstützt werden kann. Was fühle ich? Wie verhalte ich mich? Im zweiten Schritt soll ein anderer, möglichst vernünftiger Blickwinkel eingenommen werden. Was würde ein weiser Mensch dazu sagen? Wie sehe ich das in drei Jahren? Im dritten Schritt gilt es, aus dieser herausgehobenen Perspektive Selbstgespräche mit sich zu führen. Mit Übung kann man diesen Gangwechsel vornehmen, sobald man merkt, dass die Gefühle hochkochen.

Hintergrund: Die therapeutische Übung zielt darauf, den emotionalen Tunnelblick zu verlassen und in Dialog mit internalisierten Werten zu treten.

Quelle: Eckhard Roediger.

3. Achtsamkeitsübungen. *Vorgehen:* Eine überall einsetzbare Achtsamkeitsübung besteht darin, sich voll auf sein aktuelles Tun zu konzentrieren, etwa das Waschen eines Tellers oder das Beobachten der Passanten beim Warten auf den Zug. Eine andere Übung ist, nach innen zu lauschen. Wie reagiere ich? Wie ist meine Körperspannung? Wie atme ich? Mit einiger Erfahrung kann man so seine Gefühle beobachten, als beträfen sie einen nicht. Das Verbalisieren wahrgenommener Emotionen hilft, die unterschwelligsten Regungen ins Bewusstsein zu heben und damit regulierbar zu machen.

Hintergrund: Die Übung dient der Stärkung der zweiten Regulationsebene, die die affektive Erstreaktion einbremst. Bewusstwerdung emotionaler Prozesse bei gleichzeitigem Distanzgewinn.

Quelle: Eckhard Roediger, Franz Hütter.

4. Inhibitionsübungen. *Vorgehen:* Der Mechanismus der Inhibition, also der Hemmung, ermöglicht es uns, emotionalen Impulsen zu widerstehen. Darum geht es auch bei den entsprechenden Übungen, die man am besten in Zeiten durchführt, in denen man nicht überlastet ist: Geradesitzen, als Linkshänder mit rechts zugreifen, Marmelade essen, wenn man Nutella will – als Übungsgegenstand taugen alle Dinge, die man sonst automatisch und nun anders und damit bewusst macht.

Hintergrund: Die Übungen sind eine Art Trockenschwimmen, um Automatismen zu unterbrechen und die Impulskontrolle wie einen Muskel zu trainieren.

Quelle: Franz Hütter, Eckhard Roediger.

5. Zielentwicklung. *Vorgehen:* Die Zielentwicklung ist mehr als eine Übung. Es geht darum, ein Selbstbild zu entwerfen, das positive Emotionen hervorrufen kann. Es muss attraktiv genug sein, um für wünschenswerte Dinge zu motivieren, ohne dabei andere zu unterdrücken, weil Letzteres auf Dauer nicht funktioniert. Beispiel: „Gesund leben“ statt „Mit dem Rauchen aufhören“. Gleichzeitig muss das Selbstbild flexibel genug sein, um Ausnahmen und Zwischentöne zuzulassen – zum Beispiel eine Genusszigarette nach einem guten Essen –, ohne dass damit alles infrage gestellt wird.

Hintergrund: Gefühle unterdrücken funktioniert auf Dauer nicht. Besser ist es, den unerwünschten Emotionen positive gegenüberzustellen.

Quelle: Nicola Baumann.

Selbsttest: Welcher Emo-Typ bin ich?

Wie gut Führungskräfte ihre Emotionen regulieren können, ist nicht nur eine Frage von Ausbildung und Selbstkenntnis, sondern liegt auch in der Persönlichkeitsstruktur begründet. Welcher Regulationstyp sind Sie? Ein Selbsterfahrungstool gibt Auskunft.*

| | stimmt ... | gar nicht | wenig | etwas | überwiegend | ausgesprochen |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|
| Wenn etwas passiert, das mich sehr traurig macht, komme ich aus eigener Kraft rasch wieder auf die Beine. | 0 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | |
| Wenn zu viele unerledigte Aufgaben mich schwächen oder lähmen, dann kann ich mich bei Bedarf gut wieder in Schwung bringen. | 0 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | |
| Wenn ich gerade einen heftigen Streit mit einer für mich wichtigen Person hatte, fällt es mir schwer, eine anstehende wichtige Aufgabe in Angriff zu nehmen. | 4 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 0 <input type="checkbox"/> | |
| Wenn wegen zu großer Arbeitsbelastung meine Leistungsfreude sinkt, dann habe ich Mühe, aus meinem Motivationstief herauszukommen. | 4 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 0 <input type="checkbox"/> | |
| Wenn mir etwas Wichtiges richtig schiefgelaufen ist, kann ich das für einige Zeit auf sich beruhen lassen, um mich auf anstehende Aufgaben zu konzentrieren. | 0 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | |
| Wenn unangenehme Pflichten sich so anhäufen, dass meine Handlungsstärke nachlässt, dann kann ich mich sofort wieder motivieren, wenn ich es will. | 0 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | |
| Wenn ich wegen einer schlechten Beurteilung meiner Leistung geknickt bin, kann ich mich ganz schlecht auf neue Herausforderungen konzentrieren. | 4 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 0 <input type="checkbox"/> | |
| Wenn ich morgens schon merke, dass ich Dinge tun muss, zu denen ich gar keine Lust habe, dann fällt es mir schwer, mich aufzuraffen. | 4 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> | 0 <input type="checkbox"/> | |

Die Auswertung zu diesem Test finden Sie auf S. 44.



Die Testentwickler:

Johannes Storch ist zertifizierter ZRM Trainer und Lehrbeauftragter des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich ISMZ, einem Spin-off der Universität Zürich. Zusammen mit Maja Storch hat er zahl-

reiche Seminare entwickelt, die auf neuro- und motivationswissenschaftlichen Erkenntnissen basieren. Im Sommer 2015 erscheint im Huber Verlag sein Buch „Verstehe Dich selbst“, das die vollständige Version des Selbsttests und ausführliche Erklärungen enthält. Kontakt: mail@jstorch.de

Dr. Julius Kuhl ist Professor für Persönlichkeitspsychologie an der Universität Osnabrück und Leiter der Forschungsstelle Begabungsforschung. Im Rahmen seiner Forschung wurde die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie) entwickelt, die Fortschritte der Motivations-, Kognitions- und Neuropsychologie integriert. 2012 wurde er von der Deutschen Gesellschaft für Psychologie mit dem Preis für das wissenschaftliche Lebenswerk geehrt. Kontakt: jkuhl@uni-osnabrueck.de



* Das vorliegende Selbsterfahrungstool ist nicht normiert und dient nur als grobe Orientierung. Für ein fachlich fundiertes Assessment bedarf es professioneller Tests. Die gibt es für den Unternehmensbereich zum Beispiel unter www.scan-up.de und für den Bereich Schule und Therapie unter www.impart.de.



„In Unternehmen gibt es viel zu wenig Wissen über Emotionen und ihre Wirkmechanismen.“

Garos D. Reisyan, Berater und Buchautor, Köln.
Kontakt: garo@reisyan.com

nehmen, in denen er zum Einsatz kommt, feste Regeln ein. Dazu gehört, dass die Teilnehmer konstruktiv bleiben und sich gegenseitig ausreden lassen. Denn die meisten Menschen bringt es auf die Palme, unterbrochen zu werden – und trotzdem passiert es in Meetings laufend.

„Wichtig ist auch, dass über Emotionen gesprochen wird, damit sie nicht eskalieren“, so der Berater. In manchen Unternehmen – vor allem in traditionellen Branchen – tun sich die Beteiligten damit mitunter schwer. „Das Thema ist teilweise tabuisiert“, sagt Reisyan. Damit Führungskräfte und Mitarbeiter dennoch ihren Gefühlen Ausdruck verleihen, setzt der Experte für emotionsgerechte Organisationen auf ein Kartensystem wie beim Fußball: „Wer merkt, dass ihm der Puls steigt, hebt die gelbe Karte und warnt damit die anderen.“ Mit diesem einfachen Mittel lässt sich erreichen, dass Betroffene ihren Gefühlen schneller und öfter Ausdruck verleihen – und ermöglicht allen anderen, darauf zu reagieren. Dass es nonverbal geschieht, macht es für alle Beteiligten einfacher, so Reisyan.

Emotionale Brandherde entschärfen

Ein weiterer emotionaler Brandherd ist das Mitarbeitergespräch. Die mit am stärksten belastete Situation im Berufsalltag geht nur allzu oft mit Ängsten, Konflikten und Frustration einher. Trotzdem ist es in vielen Unternehmen übliche Praxis, Mitarbeitergespräche möglichst an einem Termin zu ballen. Eine Überforderung mit Ansage. Emotionsgerechter wäre es, die Termine zu entzerren, um so die Inhibitionsressourcen der Führungskräfte zu schonen und die Gefahr durch Affektreaktionen zu senken. Um Beurteilungsgespräche entspannter zu gestalten, ist es außerdem sinnvoll, sie möglichst häufig durchzuführen und nicht nur einmal im Jahr, sagt Berater Garo Reisyan. „Menschen fürchten das Unkalkulierbare, und das umso mehr, je länger es abwesend ist. Gewohnheit macht vieles leichter.“

Auch die Umstände können mit Rücksicht auf Gefühle gewählt werden, fügt Kleinsorge hinzu: „Ein Spaziergang im Park kann helfen, dass das Gespräch nicht eskaliert.“ Kleinsorge empfiehlt zudem, Führungskräften positive Rituale zu vermitteln, mit deren Hilfe sie sich emotional auf kritische Situationen vorbereiten können. Ein probates Mittel ist es etwa, sich vor Gesprächen mit Mitarbeitern entspannende Musik anzuhören oder sich an gemeinsame Erfolge zu erinnern. Damit haben sie einfache Mittel an der Hand, um sich in eine wohlwollende Stimmung zu versetzen und nicht so leicht die Nerven zu verlieren, so Kleinsorge. „Am besten ist es, emotional schwierige Situationen so zu gestalten, dass schädliche Affekte erst gar nicht entstehen“, fasst der Arbeitsforscher zusammen.

Gefühle direkt beeinflussen

Die Organisation kann aber nur den Rahmen für ein emotionsgerechteres Arbeiten setzen. Das entlastet die Führungskräfte nicht aus der Pflicht, an sich selbst zu arbeiten. Das gilt vor allem für diejenigen, die sich von ihrer Persönlichkeitsstruktur her schwer tun, ihre Gefühle zu beeinflussen (siehe Test links). Aber auch für schwierige Fälle gibt es Übungen, mit denen sie den Zugriff auf ihre Gefühlswelt verbessern können.

Zum Beispiel den „Gangwechsel“ (siehe Kasten auf S. 41): Bei der dreischrittigen Übung muss man zunächst versuchen, seine Emotionen möglichst distanziert zu beobachten. „Das kann man etwa durch Achtsamkeitsübungen trainieren“, erklärt Ruediger. Im zweiten Schritt gilt es, einen anderen Blickwinkel einzunehmen. „Und zwar einen möglichst vernünftigen, zum Beispiel indem man sich vorstellt, was ein kluger Freund dazu sagen würde“, so Ruediger weiter. Ist man auf diese Weise aus der Ego-Shooter-Perspektive herausgekommen, besteht der dritte Schritt in einem Selbstgespräch, bei dem man zu einer neuen Bewer-

LEADERSHIP – neue Erkenntnisse der
Bewusstseinsforschung & Psychologie

FÜHREN MIT DER KRAFT DER INNEREN WEISHEIT

In diesem Seminar lernen Sie mit Hilfe von erweiterten Bewusstseinszuständen

- 🕒 **Bessere Entscheidungen** zu treffen
- 🕒 **Natürliches Charisma** zu entfalten
- 🕒 **Kreative Potenziale** auszuschöpfen
- 🕒 **Unbewusste Prozesse** zu erkennen

Weitere Infos unter:

www.walchnet.de/otw



Dr. Sylvester Walch
Tel.: 08322 6611
sylvester@walchnet.de
www.walchnet.de



**Auf der Suche
nach einem Profi?**



Über 950 Profile

von Trainern, Coaches, Beratern,
Supervisoren und vielen mehr.

www.weiterbildungsprofis.de

tion findet, die über die affektive Erstreaktion hinausgeht. Mit Übung kann man auf emotionale Situationen souverän reagieren, sagt Roediger: „Wenn die Galle hochkommt, Gang rausnehmen.“

Innere Demokratie statt Gefühlsdiktatur

Auch Nicola Baumann rät Führungskräften beim Umgang mit Emotionen dazu, in eine Art innere Verhandlung zu treten. Selbstregulierung nennt die Psychologin das Verfahren, das sich von der „inneren Diktatur“ der Selbstkontrolle abhebt. „Der Unterschied ist, dass widersprüchliche Emotionen nicht ausgeblendet, sondern zunächst einmal zugelassen und gewürdigt werden“, erklärt die Psychologin. Alle Gefühle haben demnach eine Berechtigung, eine Stimme, die einen Teil des Selbst repräsentiert. Statt sie nun mit einer bewussten Willensan-



„Statt einer inneren Diktatur, die Gefühle durch Zwang kontrolliert, brauchen wir eine innere Demokratie, die widersprechende Gefühle zulässt.“

Nicola Baumann, Professorin für Persönlichkeitspsychologie, Universität Trier.
Kontakt: nicola.baumann@uni-trier.de

strengung abzuwürgen und auf Linie zu bringen, geht es bei der Selbstregulierung darum, diese Vielstimmigkeit auszuhalten und zu überschauen – und letztlich eine Entscheidung zu treffen, wobei der Wille

in diesem Verständnis kein Autokrat ist, sondern eher eine Art Moderator. „Wenn Kontrolle einer Diktatur entspricht, gleicht die Regulierung eher einer inneren Demokratie“, so Baumann. Dieser Entscheidungsprozess findet auch nicht nur im schmalen Kanal des Bewusstseins statt, sondern aktiviert auch die sehr viel größeren Verarbeitungskapazitäten des „intelligenten Unbewussten“, wie Baumann es nennt.

Das vielleicht wichtigste Mittel für einen souveräneren Umgang mit den eigenen Emotionen ist jedoch die Entwicklung eines Selbstbildes, das negative Gefühle nicht einfach unterdrückt, sondern ihnen positive entgegengesetzt. Wie das funktioniert, beschreibt Baumann mit einem Vergleich: Wer sich bei einer Diät vornimmt, nichts Süßes zu essen, muss permanent den Heißhunger unterdrücken – und wird doch früher oder später scheitern. „Wer sich aber vornimmt, sich gesund zu ernähren oder möglichst sportlich zu sein, definiert ein attraktives, motivierendes Ziel, das es unwahrscheinlicher macht, dass man nascht, ein Stück Schokolade aber nicht verbietet“, so Baumann.

Übertragen auf Führungskräfte würde ein solches Ziel nicht mehr „nicht von Gefühlen verleiten lassen“ heißen, sondern vielleicht „ein Chef sein, der seine Mitarbeiter fördert.“ Letztlich geht es darum, eine Vorstellung von sich und seiner Funktion als Führungskraft zu entwickeln, die Souveränität ermöglicht, statt seine Innenwelt mit Zwang zu steuern. Eine solche Vorstellung muss auch Ausnahmen und Zwischentöne zulassen und erlauben, dass Führungskräfte ihren Gefühlen maßvoll Ausdruck verleihen. Das schließt ein, dass sie auch mal Dampf ablassen und sagen, wenn ihnen etwas nicht passt – aber ohne dabei zu explodieren.

Sascha Reimann ■

Testauswertung von S. 42

1. Emotionsachse: Frage 1 + Frage 3 + Frage 5 + Frage 7 =

2. Handlungsachse: Frage 2 + Frage 4 + Frage 6 + Frage 8 =

Interpretation:

1a: 0-8 Punkte auf der Emotionsachse: Manche Menschen sind besonders empfindlich für negativen Affekt, sei es bei Kritik oder bei unangenehmen Mitarbeitergesprächen. Sie nehmen Misserfolge persönlich und Auseinandersetzungen hängen ihnen tagelang nach. Eine erhöhte Sensibilität für negativen Affekt macht sie wachsam gegenüber möglichen Fehlern oder Ungereimtheiten in ihrem Umfeld, kann aber auch zu Grübeleien und Selbstzweifeln führen. Wer sich in dieser Beschreibung wiedererkennt, tut gut daran, an seiner Gelassenheit zu arbeiten.

1b: 9-16 Punkte auf der Emotionsachse: Menschen, die auch beim größten Stress ruhig und gelassen bleiben, werden in der Wirtschaft häufig als die Coolen bewundert. Es ist einerseits gut für die Gesundheit, nicht so empfindlich für negative Affekte zu sein, denn Stress ist gesundheitsgefährdend. Andererseits laufen diese Personen Gefahr, gerade durch ihre Gelassenheit wichtige Details, die zu der Unruhe um sie herum geführt haben, zu übersehen. Manchen Beobachtern erscheinen sie zuweilen als oberflächlich. Wer zu den Coolen gehört, muss darauf achten, aufmerksam für die Bedürfnisse anderer zu bleiben. Im Bedarfsfall müssen sie auch ihren negativen Affekt hochregulieren, um ihren Blick fürs Detail zu schärfen.

2a: 0-8 Punkte auf der Handlungsachse: Menschen, die wenig empfindlich sind für positive Affekte, sind unschlagbar, wenn es darum geht, Projekte von langer Hand zu planen und alle Eventualitäten einzukalkulieren. Den Schritt zum Handeln können sie jedoch nur schwer vollziehen. Sie bleiben nicht selten überlange beim Planen und schieben deshalb unerledigte Aufgaben vor sich her: typische Prokrastinierer. Wer zur dieser Gruppe zählt, sollte versuchen, zu lernen, seinen positiven Affekt hochzuregulieren, und sich selbst zu motivieren, um vom Planen ins Handeln zu kommen.

2b: 9-16 Punkte auf der Handlungsachse: Wer sich selbst als offen, spontan, interessiert und euphorisch bei neuen Projekten beschreibt und freiwillig einen übervollen Terminplan hat, dürfte recht sensibel für positiven Affekt sein. Die Angehörigen dieser Gruppe handeln, ohne groß darüber nachzudenken. Planen empfinden sie als lästig und trocken. Sie „machen“ lieber. Da kann es schon einmal passieren, dass ihnen ein Fehler unterläuft, den sie hätten voraussehen können – wenn sie sich die Zeit genommen hätten. Wer sich hier wiedererkennt, kann seine Ressourcen erweitern, wenn er übt, auf Details zu achten und sich auf das Wichtigere zu konzentrieren. Mitunter muss man auch den positiven Affekt runterregulieren, um nüchtern zu planen, bevor man handelt.



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist
Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert
Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen
Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo