

Emotionen erkennen – und reüssieren!

Ein zu optimistisches Selbstbild über die eigenen Emotionen verhindert bei vielen Führungskräften eine nachhaltige – oft selbst gewünschte – Veränderung des eigenen (Führungs-)Verhaltens.

VON ANGELIKA SIDLER, ANDREAS D. BAUMANN, EVELINE TAYLOR*

Die meisten Menschen, insbesondere männliche Führungskräfte, versuchen extreme Arbeitsbelastungen und Führungsprobleme entweder kognitiv oder verhaltensorientiert zu verstehen und zu lösen – dem verinnerlichten Muster des problembezogenen Vorgehens gehorchend (problemorientiertes Coping). Oft mit mässigem Erfolg. Warum? Weil sie komplementäre musterbrechende Lösungsansätze emotionaler Natur nicht kennen oder nicht zulassen (emotionsorientiertes Coping). Wer Emotionen zeigt, beweist Schwäche und bleibt auf der Karriereleiter stecken. So die gängige Meinung. Vielleicht weil Schwäche mit Kontrollverlust zu tun hat oder nicht zwischen Emotionen und Gefühlen differenziert wird.¹

Das hat Folgen. Mitarbeitende und Teams bleiben oft unter ihren möglichen Leistungen, ziehen nicht richtig mit oder behindern sich gegenseitig. Nach neuesten Forschungsergebnissen ist unser Denken und Handeln nicht nur rational, sondern mehr noch von unseren Emotionen her gesteuert. Sie beeinflussen und steuern uns mehr, als wir allgemein wahrnehmen, im Positiven wie im Negativen.

¹ Die Emotion ist der Ausdruck von Gefühlen auf verschiedenen seelischen und körperlichen Ebenen. Diese zugrunde liegenden Gefühle werden z. B. als Freude, Lust, Angst, Wut, Liebe, Vertrauen, Mut, Glück etc. erlebt. Vielfach wird angenommen, dass Gefühle unsere Erfahrungen durch ihr Angenehm- oder Unangenehmsein prägen und damit auch die Entscheidungsfindung und unser Verhalten wesentlich unterstützen.

Die Emotionsfalle. Wenn Emotionen zu stark überhandnehmen, ohne dass diese bewusst sind, reden wir von der Emotionsfalle. Sie äussert sich in schwer nachvollziehbaren Handlungen, wie zum Beispiel übertriebener Kontrolle, impulsiven Entscheiden oder unrealis-



Kommen Sie mit Ihren Emotionen klar?



Bild: Benjamin Thorn / pixelio.de



tischen Zielsetzungen. Neben sachlichen Konsequenzen kann dies zu Widerstand, internen Quengeleien, Leerläufen und unterschwellig bis offenen Konflikten führen und dabei hohe Kosten verursachen. Es kommt zu Fehlentscheidungen, Projektverzögerungen oder zu verpassten Chancen mit Umsatzeinbußen, ohne dass man deren Ursachen klar erkennen kann.

Zudem wirkt es mehr einschüchternd als leistungsfördernd, wenn Manager in der Hektik den Druck hoher Anforderungen emotional ungesteuert an ihre Mitarbeitenden weitergeben. Auch versteckte Ängste vor angekündigten Veränderungen oder vor interner Konkurrenz können negativ beeinflussen und sich leistungshemmend auswirken.

Effektiver dank emotionaler Stabilität. Managern mit einem hohen emotionalen Intelligenzquotienten (EQ) passiert das kaum. Sie sind weniger gestresst, verfügen über eine bessere Arbeitsmoral und genießen eine höhere Qualität des Arbeitslebens als Vergleichsgruppen mit einer tiefen emotionalen Kompetenz, wie die Studie von Slaski & Cartwright, 2002 aufzeigt. Zudem wurden sie von ihren Vorgesetzten als die besseren Manager eingeschätzt. Emotionale Stabilität wirkt also günstig auf Gesundheit, Führungsbeziehungen und Arbeitsoutput. Bei nachweislich zunehmendem Auftreten von Burnout, Depression, Stress und Ängsten im fordernden Arbeitsalltag wird es jedoch immer schwieriger, emotional stabil zu bleiben. Nur wer über ein professionelles Selbstmanagement, ein hohes Selbstwertgefühl mit klarem Selbstbild und den notwendigen Optimismus verfügt, schafft es, diese überlebensnotwendige Stabilität nicht zu verlieren.

Es geht deshalb zuerst einmal darum, die eigene emotionale Einstellung, das emotionale Verhalten, zum Beispiel bei der Führung in Veränderungssituationen, sichtbar zu machen, um integral kompetent agieren zu können.

Im Selbsttest fassbar machen. Zu diesem Zweck hat ein Expertenteam von Psychologen und Beratern den neuen kostenlosen Online-Test Emotional Potential Profiler EPP® entwickelt (www.emotionalpotential.ch). Er vermittelt auf einfache, verständliche Weise, wo die Person im Umgang mit Emotionen aktuell steht und wie Emotionen und Gefühle im Geschäftsalltag erfolgreich eingebracht werden können. Dabei werden die Anwender einem von vier Typen mit Hinweisen zur emotionalen Potenzialentwicklung zugeordnet:

- > **EPP®-Typ 1 – Vorwiegend rational gesteuert «Wenn Ratio führt».** Hier werden die Emotionen meist erst spät oder nicht bewusst wahrgenommen. Sie sind wenig differenziert und können als hinderlich empfunden werden. So haben diese nur wenig Platz im alltäglichen Austausch mit Mitarbeitenden. Die Führung kann hier von anderen tendenziell als fordernd, nüchtern, direktiv und autoritär erlebt werden.
- > **EPP®-Typ 2 – Spannung zwischen rational und emotional «Ratio oder Emotion?».** Die Emotionen können hier als bedrohlich und polarisierend empfunden werden. Es entsteht der Eindruck, im Widerstreit zwischen Ratio und Emotion zu stehen. Im ständigen Hin und Her wird der Austausch mit anderen oft als anstrengend empfunden. Man will beweisen, alles im Griff zu haben. Die Führung wird zeitweise als widersprüchlich, kontrollierend und mit hohen Ansprüchen erlebt. Man weiss nicht immer, woran man ist.
- > **EPP®-Typ 3 – Emotional gewahr werden «Mit Emotion zu neuen Ufern».** Emotionen und Gefühle interessieren. Der Austausch mit anderen wird als emotional bereichernd und gleichzeitig anspruchsvoll empfunden. Es ist genug Vertrauen da, um offen mit Veränderungen mitzugehen. Die Führung wird als verständnisvoll, kooperativ, gelegentlich als laissez-faire und wenig bestimmend, dafür als ermächtigend erlebt.
- > **EPP®-Typ 4 – Emotionen sind integriert «Gefühlswelt ist integriert».** Gefühle und Emotionen sind ein natürlicher Bestandteil des Alltags und in der ganzheitlichen Persönlichkeit integriert. Weil die eigenen Gefühle vertraut sind, fällt es leicht, diese mitzuteilen und empathisch auf andere zuzugehen. Gleichzeitig ist genug Selbstwissen und -bewusstsein vorhanden, um klar zu entscheiden, sich wo nötig abzugrenzen und durchzusetzen. Die Führungskraft wird als konsequent, kompetent, partizipativ motivierend und kreativ empfunden. Sie weckt Vertrauen, ist offen für Veränderungen und fördert die Zusammenarbeit, da alle Beteiligten einbezogen werden.

Ermutigende Resultate. Die ersten EPP®-Testresultate sind ermutigend: Rund 33% der Testabsolventen befinden sich auf der Stufe 3 vom «emotional gewahr werden». Das heisst, sie sind emotional interessiert und wollen ihre Gefühle im Arbeitsalltag einbringen. Weitere 36% sind «emotional integriert» (Typ 4) und gehen kompetent und sicher mit Emotionen um.

Das zeigt, dass immerhin 69% der Testabsolventen emotional bewusst sind und die eigene Weiterentwicklung in Richtung EQ ein Thema ist. Das Ergebnis ist insofern wenig überraschend, als dass es schon eine gewisse Bereitschaft und Interesse braucht, sich auf einen solchen «Test» einzulassen.

Wer gewisse Vorbehalte gegenüber dem Thema oder Tests im Allgemeinen hat, braucht mehr Mut und Überwindung, sich dafür zu öffnen. Das zeigt sich eher im Verhalten von Typ 1 mit 11% und Typ 2 mit 20%. Wenn diese Menschen nun beginnen, sich in schwierigen Situationen zu beobachten, Werte und Emotionen – ohne Bewertung – zu registrieren und anzunehmen, gewinnen sie schrittweise Einsichten in das, was sie wie bewegt (Emotion = Gemütsbewegung im Lateinischen). Dabei sollen sie auf ihr logisches Denken nicht verzichten. Auf der nächsten Stufe geht es darum, sich vermehrt für die Bedürfnisse anderer zu öffnen, Werte zu definieren, zwischen unpassenden und passenden Reaktionen zu unterscheiden und alte Impulse, Verhaltensmuster oder Einstellungen loszulassen. Das vermittelt rasch eine grosse neue Sicherheit im Umgang mit sich selbst und v.a. auch mit anderen. Dann können sie mit der Zeit immer zielorientierter auswählen, ob sie zum Beispiel in einer schwierigen Angelegenheit rein sachlich entscheiden oder ob sie ihre Gefühle mit einbeziehen wollen.

Bewusst gelebte Emotionen erzielen Resultate. Der festgestellte Trend in Richtung EQ zeigt sich auch im jüngsten Beispiel aus der Wirtschaft: Erfolgreiche Produkte und Lösungen wie das iPhone zeichnen sich durch eine sog. Emotionalisierung aus. Das Gerät hat durch sein spielerisch-anregendes Eingabemenu anfangs mit Abstand alle Konkurrenz hinter sich gelassen. Wenn eine Emotionalisierung für Produktumsätze günstig wirkt, könnte sie doch auch im Arbeitsleben und in der Führungsarbeit ihren konstruktiven Beitrag leisten? Die EPP®-Typen 3 und v.a. 4 qualifizieren sich dadurch, dass sie Emotionen frühzeitig erkennen, vorurteilsfrei zulassen und diese situativ angepasst auf sich und andere wirken lassen. Sie verfügen somit über adäquate multiple Coping-Strategien und setzen diese auch ein.

Oftmals hilft dabei auch eine Neubewertung der Stresssituation, ein sogenanntes «Reframing». Dieses Vorgehen eröffnet neue Denk- und Verhaltensoptionen. Tipp: Versuchen Sie, Ihr Verhalten ohne zu werten aus Sicht Ihrer Gefühle wahrzunehmen und dann je nach Situation bewusst neu zu wählen, wie Sie damit umgehen wollen. Ein hohes



ANGELIKA SIDLER
ist Gründerin und Inhaberin von Living-Corp, dipl. Management-Coach für Führungsentwicklung, Executive- und Karriere-Coaching. Sie führt u.a. Workshops zu Kommunikation und Leadership mit emotionaler Kompetenz durch.
www.livingcorp.ch



ANDREAS D. BAUMANN
lic. oec. HSG, Geschäftsführer von Consultingworld AG. Seit über 20 Jahren in Beratung und Training in Veränderungs- und Organisationsprozessen tätig sowie Gastdozent an Hochschulen.
www.consultingworld.ch



EVELINE TAYLOR
MBA, ist Ausbilderin und Künstlerin mit eigener Beratungspraxis.
www.taylorart.ch

Selbstvertrauen in Ihre eigenen Entscheidungen und die Zuversicht, das Stressereignis in die richtige Bahn zu lenken, werden Ihnen dabei helfen.

Eine weitere Möglichkeit ist es, jeweils am Morgen, wenn Sie aufwachen, Ihre Stimmung wahrzunehmen und den Grund dafür kurz zu reflektieren. Danach fällt es Ihnen leichter, eine klare Haltung einzunehmen und sich im Team konstruktiv einzubringen.

Mit emotionaler Kompetenz zu mehr Lohn. Das Beispiel von Samuel Z., Typ 4, zeigt, wie emotionale Kompetenz im harten Businessumfeld zum Erfolg führt und man gleichzeitig authentisch bleiben kann: Bei individuellen Lohnverhandlungen mit dem Geschäftsführer wollte Samuel Z. eine deutliche, aus seiner Sicht angebrachte Lohnenerhöhung erreichen. Obwohl der Geschäftsführer vom Typ 1 anfänglich «unverhandelbar» auf lediglich 10% der Forderung einging, erreichte Samuel Z. nach langen Verhandlungen schliesslich, dass 80% seines geforderten Salärs bewilligt wurden. Wie war das möglich? Samuel Z. setzte neben einleuchtenden rationalen Argumenten auch auf die emotionalen Faktoren – indem er seine ehrliche Enttäuschung über das fortwährend tiefe Lohnangebot mehrfach glaubwürdig äusserte und auch unangenehm lange Gesprächspausen bewusst ausgehalten und provoziert hatte. So wurden starre Muster durchbrochen; es konnte auf einer aufrichtigen Beziehungsebene verhandelt werden. Und das Beste daran: Die Führungsbeziehung der beiden ist nach wie vor intakt und wurde durch die Offenheit von Samuel Z. noch klarer.

Auch Sie können im kompetenten Umgang mit Ihren Emotionen Ihre Akzeptanz erhöhen, indem Sie authentischer, empathischer und sicherer auftreten – und bessere Resultate wie eine erhöhte Bereitschaft zur Veränderung bewirken. Ein speziell darauf ausgerichtetes Training und Coaching kann Sie dabei wirkungsvoll weiterbringen. Manchmal braucht es gar nicht viel!

Schnee von gestern?

Damit Verpflichtungen aus der Vergangenheit Ihre Unternehmensübernahme nicht aufs Glatteis führen, lohnt sich die unabhängige Analyse bestehender Risiken.

