

Psychologie

# Gefühle – Zwischen Störfaktor und Performance-Booster

Der Umgang mit Gefühlen im Businessalltag ist keine einfache Angelegenheit. Sie können Motivationsschübe auslösen, jedoch auch hinderlich sein. Besonders heikel ist Emotionsarbeit während Veränderungsprozessen.

› Dr. Dieter Lederer

Gefühle im Geschäftsleben sind eine zweischneidige Sache. Zwar ist den meisten Unternehmern und Führungskräften bewusst, wie sehr sie die Motivation und das Handeln von Menschen bestimmen, trotzdem gelten sie weithin als eine Art Störfaktor, der im vermeintlich rationalen Business wenig verloren hat. Ebenso zwittrig ist der Umgang mit ihnen. Führt eine positive Stimmung zu guten Ergebnissen, wird diese gern aufgenommen und weiter stimuliert. Ist die emotionale Gestimmtheit im Unternehmen schlecht, gelingt oft kein glücklicher Umgang damit. Besonders schwierig gestaltet sich diese Emotionsarbeit in Veränderungsprozessen, deren Einschnitte naturgemäß auch etablierte Arbeitsfelder, praktische Routinen und vertraute Teams bedrohen. Vielfach treten Ängste hinzu, Beispiele: «Werde ich in der Fusion wegrationalisiert?» «Kann ich mich in der neuen Struktur mit meinen Fähigkeiten behaupten?» «Auf keinen Fall möchte ich in die 200 Kilometer entfernte Dependence versetzt werden, wenn dort die neue Vertriebszentrale etabliert wird.»

## Ratio versus Gefühle

Einer der Gründe für den ungünstigen Umgang mit solchen Emotionen liegt

darin, dass Führungskräfte oft selbst keinen guten Zugang zu ihren eigenen Gefühlen haben. Ob der Rationalitätsdoktrin, die in vielen Organisationen quasi verordnet wird, ist das zwar verständlich, jedoch hinderlich. Wer in einer derartigen Atmosphäre Gefühlen wie Angst, Ärger oder Schuld bei seinen Mitarbeitern begegnet, sucht häufig nach einer einfachen Lösung: «Was kann ich tun, um diese Gefühle möglichst zügig abzustellen?»

Schnell ist dann eine rationale Argumentation bei der Hand und der Versuch, Sorgen, Verärgerung und Widerstände mit Logik auszureden: «Das wird unsere Marktposition deutlich verbessern.» «Das mag hart klingen, aber der Wegfall überflüssiger Schnittstellen wird uns schneller machen.» «Am neuen Standort warten echte Aufstiegschancen.» Derlei Aussagen sollen Bedenken zerstreuen, ignorieren jedoch die Befindlichkeiten der Angesprochenen, die samt ihren Gefühlen ernstgenommen und nicht mit einem «Ist doch nicht so schlimm» abgespeist werden wollen.

Zudem verkennt ein derartiges Verhalten, dass Menschen als autopoietische Wesen ihre Sicht auf die Welt selbst kon-

struieren und aufgrund hochgradig individueller und unterschiedlicher Lebenserfahrungen sehr verschieden auf das reagieren, was auf sie zukommt. Beispielsweise werden Menschen, die oft umgezogen und in unterschiedlichen Kulturen aufgewachsen sind, Veränderungen mit hoher Wahrscheinlichkeit angstfreier begegnen als solche, die eher stabilitätsorientiert leben. Im Umgang mit Gefühlen kann es daher nur die «Flucht nach vorn» geben: erst deren Wahrnehmung und Akzeptanz, dann ein würdigendes Hinterfragen frei von Bewertung. Und davor: der Versuch, mit dem eigenen Auftreten und der eigenen Kommunikation eher treibende als bremsende Gefühle hervorzurufen.

## Empathie ist der Schlüssel

Wie kann das gelingen und was braucht es dafür? Zum einen das Bewusstsein, dass jegliches Handeln und Kommunizieren von Führungskräften genau beobachtet sowie intuitiv auf Kongruenz geprüft wird und eine Wirkung auf rationaler wie auch emotionaler Ebene hat. Zum anderen ein gutes Gespür dafür, welches Agieren zu welchem Effekt beim Gegenüber führen wird. Der Schlüssel dafür

ist Empathie, also die Fähigkeit, sich sowohl in sich selbst als auch in andere einzufühlen. Nur wer sich selbst spürt und seiner intuitiven Verhaltens- und Reaktionsmuster gewahr ist, kann mit feinen Antennen die Regungen anderer erst antizipieren und dann wahrnehmen, um möglichst zielführend damit umzugehen. Und nur wer innerlich überzeugt von dem ist, was er tut, und positiv dazu gestimmt ist, wird das nach aussen zeigen können – bekanntlich dringt das nach aussen, was im Inneren los ist.

Ist all das gegeben, steigt die Chance erheblich, dass Mitarbeiter sich emotional auf neue unternehmerische Wege einlassen. Andernfalls werden sie sich ohne Begeisterung zum Mitmachen genötigt fühlen, weil sie keine Alternative sehen. Wie wenig eine solche Kopfsteuerung funktioniert, weiss jeder, der mehr Sport machen oder mit dem Rauchen aufhören wollte, es jedoch nicht getan hat. Ohne das Herz bleibt der Kopf machtlos.

## Das Spektrum der Gefühle

Um günstig mit Gefühlen im Change umgehen zu können, ist es hilfreich, ihr Spektrum und ihre Wirkung sowie mögliche Handlungsstrategien zu kennen. Die Forschung unterscheidet Primär- und Sekundäremotionen. Erstere werden weltweit ähnlich empfunden und ausgedrückt, jenseits der kulturellen Sozialisierung: Freude, Überraschung, Ärger, Angst, Trauer, Ekel, Verachtung. Sekundäremotionen werden vom soziokulturellen Umfeld bestimmt, in dem Menschen gross werden. Hier sind vor allem Vertrauen, Scham und Schuld zu nennen. Im Folgenden sind die wichtigsten davon herausgegriffen.

### Freude

**Wirkung:** Freude hat eine primär antreibende Wirkung und sorgt für Wohlgefühl, Harmonie und Kraft. Was die Freude auslöst, zieht Menschen an und sorgt dafür, dass sie sich engagieren, um dieses Gefühl immer wieder zu erleben.



**Strategie:** Veränderungen sollen so kommuniziert und gehandhabt werden, dass Mitarbeiter eine freudvoll-positive Vorstellung der Zukunft und eine Handlungsbereitschaft entwickeln, mit der sie sich auf den Wandel einlassen. Wirkt das Ziel verlockender als der Status quo, lassen sich auch unangenehme Neuerungen, wie etwa Sparmassnahmen, positiv aufladen.

Bei negativen Veränderungen, wie etwa Standortverlagerungen, würde der Versuch, diese mit Freude zu verbinden, zynisch wirken. Generell soll sie nicht überstrapaziert oder zu reinem Zweckoptimismus werden. Damit würden nur Zweifel und Widerstand geweckt. Im Dauerzustand kann Freude sogar bremsen. Wenn alle als ein Herz und eine Seele auf Wolke sieben sitzen, möchte keiner das Paradies für eine neue Zukunft aufgeben.

### Vertrauen

**Wirkung:** Vertrauen als treibendes Gefühl ist die essenzielle Basis dafür, dass Menschen Neues annehmen, Sinn darin sehen und zum Engagement bereit sind. Dabei ist das Vertrauen stets ein drei-

faches: in die Initiatoren des Wandels, in seine inhaltliche Ausrichtung und das Selbstvertrauen, die kommenden Herausforderungen zu meistern.

**Strategie:** Durch ihre verschiedenen Lebenserfahrungen ist die Vertrauensfähigkeit von Menschen höchst individuell. Von Offenheit, Neugierde und Uner-schrockenheit bis zur Zurückhaltung, Vorsicht und Argwohn kann alles dabei sein. Deshalb sollen Veränderungen so verständlich, nachvollziehbar und konsistent angepackt werden, dass Vertrauen leichtfällt.

Zu beachten ist, dass verloren gegangenes Vertrauen nur über wiederholte positive Gegenerfahrungen neu herzustellen ist. Das kostet Energie und Zeit, die man im Wandel vielfach nicht hat. Insofern ist die Vertrauenswürdigkeit von Transformationsprogrammen und ihrer Führung ein hohes Gut.

### Ärger

**Wirkung:** Primär ist Ärger bremsend, kann in bestimmten Fällen aber auch

antreibend wirken. Kritisch ist, dass Ärger enorme Energien freisetzt und Menschen von seinem Auslöser wegtreibt.

**Strategie:** Wenn unglückliche Ausgangslagen verbessert werden sollen, kann Ärger Menschen in Bewegung bringen. Das wirkt allerdings nur als kurzfristiger An Schub. Gefährlich ist Unmut, der sich gegen das Transformationsvorhaben als Ganzes wendet. Es ist günstig, Ärger zu würdigen und seine Ursachen zu ergründen, um sie zu beseitigen. Das vertieft die Beziehung und kann den Bremseffekt in einen Treiber verwandeln.

### Angst

**Wirkung:** Auch Angst wirkt primär bremsend, gelegentlich aber auch treibend. Als machtvolle Überlebensreaktion treibt sie Menschen in die Flucht vor ihren Auslösern. Eher selten ist der Wille, die Ursache der Angst zu bekämpfen. Als Motivator kann Angst nur kurzzeitig dienen.

Menschen mit hohem Sicherheitsbedürfnis reagieren intensiv auf gefühlte Bedrohungen. Stehen im Unternehmen, für das sie arbeiten, Werte wie Sicherheit und Stabilität hoch im Kurs, kann eine Transformation leicht als Verrat an der Kultur wahrgenommen werden.

**Strategie:** Ängste sind auch deshalb herausfordernd, weil sie nur selten verbal nach aussen getragen werden und folglich schwer wahrnehmbar sind. Gleichwohl treten sie im Zuge von Veränderungsvorhaben häufig auf. Es ist vorteilhaft, ein Klima des Vertrauens zu etablieren, in dem auch Ängste frei geäußert werden können.

### Schuld und Scham

**Wirkung:** Beide wirken ausschliesslich bremsend. Sie können ausgelöst werden, wenn der Eindruck im Raum steht, neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Sie führen zu Selbstzweifel, Befürchtung von Ablehnung und zur Angst vor Blossstellung. Das bremst den Wandel massiv aus.

**Strategie:** Gibt es Gewinner und Verlierer, werden vergangene Erfolge oder das Leistungsvermögen für die Zukunft in Zweifel gezogen, führt das oft zu Schuld- und Schamgefühlen. Das Ziel muss sein, diese bremsenden Emotionen gar nicht erst aufkommen zu lassen. Das explizite Würdigen früherer Leistungen sowie bestehender Kompetenzen und Fähigkeiten trägt wirkungsvoll dazu bei.

### Praxis-Tipps

- › Bremsende Gefühle lässt man bereitwillig zu und gibt den Raum dafür, sie vertrauensvoll zu äussern – denn was verschwiegen wird, lässt sich nicht lösen. Die anschliessende Würdigung dieser Gefühle zeigt Wertschätzung und öffnet Menschen für mögliche Lösungen. Machtvolle Worte und Gegendruck sind zu vermeiden, da sie zur Verhärtung führen.
- › Es gibt keinen Trick, mit dem negative Gefühle ins Positive gedreht werden können. Daher ist es entscheidend, mit dem gewählten Führungsverhalten und der zugehörigen Kommunikation ein emotionales «Ja» zu ermöglichen. Hat man die Menschen erst einmal verloren, gibt es keinen schnellen Weg zurück.

› Nicht erst in der Transformation, sondern viel früher kommt es darauf an, in die Beziehung zu den Menschen zu investieren. Stimmt die emotionale Verbindung, ist ein Vertrauensvorschuss auch im Wandel wahrscheinlich. Wer sich nur auf Exzellenz in der Sache, Rationalität und logische Erklärungen verlässt, tut sich enorm schwer, Menschen für Veränderungen zu gewinnen.

### Paradigmenwechsel

Es ist an der Zeit, die im Business waltende, dysfunktionale Rationalitätsdoktrin an den Nagel zu hängen – zugunsten einer Welt, in der Menschen so verstanden und behandelt werden, wie es ihrem Wesenskern und ihren Bedürfnissen entspricht. Nicht ohne Grund setzen heute Neurowissenschaftler wie António Damásio ein «Ich fühle, also bin ich» dem alten «Cogito ergo sum» des René Descartes entgegen, das unsere Kultur seit dem 17. Jahrhundert entscheidend geprägt hat. Dieser Umschwung ist allerdings nicht weniger als ein Paradigmenwechsel. Gelingt dieser, wird der angemessene Umgang mit Gefühlen zum echten Performance-Booster: Er macht Unternehmen attraktiv für Talente, Kunden, Partner und hilft ihnen, sich in Zeiten beständigen Wandels am Markt durchzusetzen. ‹‹



### Porträt



#### Dr. Dieter Lederer

Berater, Coach, Redner

Dr. Dieter Lederer ist Unternehmensberater und Organisationsentwickler, spezialisiert auf Veränderungsexzellenz. Sein Wissen über Unternehmenstransformation und seine Erfahrung aus mehr als 300 Veränderungsprojekten vermittelt er zudem als Redner und Executive Coach. Seine Kunden sind Konzerne, Mittelständler und Start-ups.



### Kontakt

[info@dieterlederer.com](mailto:info@dieterlederer.com), [www.dieter-lederer.com](http://www.dieter-lederer.com)