

„In diese Spiel es waren zwei, drei oder vier Spieler, die waren schwach wie eine Flasche leer!“, „Was erlauben Strunz?“, „Ich habe fertig!“ Die Wutrede des damaligen Bayern-Trainers Giovanni Trapattoni aus dem Jahr 1998 ist legendär und unvergessen. Und auch deutsche Fußballtrainer können ebenso emotional werden wie die vermeintlich heißblütigeren Italiener, wie Rudi Völler im Jahr 2003 bewies. „Ich kann diesen Scheißdreck nicht mehr hören!“, pöbelte er Moderator Waldemar Hartmann entgegen.

Der Sympathie der beiden Trainerlegenden haben ihre Ausraster keinen Abbruch getan. Im Sport scheinen Emotionen also durchaus akzeptiert zu sein. Aber wie sieht es in der Wirtschaft aus? Hier sind offensive Gefühlsbekundungen eher die Seltenheit. Finden Sie dennoch statt, erfahren sie viel Beachtung. Wie beispielsweise der emotionale LinkedIn-Post von Verena Bahlsen zu ihrem Ausstieg, in dem sie offen darüber berichtet, manchmal in Meetings geweint zu haben oder gegenüber ihren Mitarbeitenden kalt und hart gewesen zu sein. Auch das Spiegel-Interview von Christiane Arp, der ehemaligen Vogue Deutschland-Chefin, in dem sie über ihre Ängste und Selbstzweifel während ihrer Depressionserkrankung berichtet, hat viel Aufmerksamkeit hervorgerufen.

## Emotionen in der Führung – hilfreich oder hinderlich?

Aber warum werden Emotionen im Wirtschaftsleben so sparsam dosiert? Emotionen, so die landläufige Meinung, hätten im Berufsleben nichts zu suchen. Diese Meinung halten wir allerdings für

grundlegend falsch. Das Gegenteil ist der Fall: Unsere Beobachtung und Erfahrung zeigen, dass Menschen, die im Berufsalltag auf ihre Emotionen hören, sie deutlich zeigen und auch bewusst einsetzen, erfolgreicher sind. Wir würden sogar so weit gehen zu sagen, dass Emotionen die Schlüsselkompetenz für die persönliche Karriere sind – noch wichtiger als ein gewinnendes Auftreten oder rhetorische Fähigkeiten.

Eine gute Nachricht für Frauen, denn ihnen wird nachgesagt, sie hätten einen leichteren Zugang zu ihrer Gefühlswelt als Männer. Aber dieses Urteil ist vorschnell: Viele Frauen, die beruflich nach oben wollen, haben sich ihre Emotionen quasi abtrainiert, zumindest im beruflichen Kontext. Denn in einer großen Zahl von Unternehmen und Branchen herrscht immer noch die Meinung, erfolgreiche Frauen müssten besonders tough sein, dürften sich gerade nicht von ihren Emotionen leiten lassen.

## Der schlechte Ruf von Emotionen

Tatsächlich genießen in unseren Kulturkreisen Emotionen im Berufsleben immer noch einen denkbar schlechten Ruf. Wenn jemand sagt, ein Kollege sei „immer so emotional“, dann bedeutet das, dass er nicht professionell agiert. Tränen gelten als Karrierekiller, Gefühlsausbrüche werden belächelt, Wut ist ein Fall fürs Coaching. Im Business zählen, so die landläufige Meinung, nur Fakten und Sachargumente.

Wieso haben viele Menschen ein negatives Bild von Emotionen? Emotionen können ein extrem wertvolles Werkzeug sein – und genauso in wenigen Sekunden alles zerstören, was man vorher aufgebaut hat. Emotionen können äußerst lästig oder sogar destruktiv sein, wenn wir nicht im Einklang mit ihnen leben. Wenn wir sie lange Zeit sorgsam unterdrückt haben und sie dann plötzlich – ähnlich einem Vulkanausbruch – hervorbrechen. Wenn sie uns übermannen und den Verstand ausschalten. Aber diese destruktive Kraft besitzen Emotionen nur, wenn wir sie ignorieren und als Störfeuer wahrnehmen.

Wenn wir ihnen hingegen Respekt zollen und ihnen Raum geben, dann können wir sie aktiv als Ressource nutzen. Und die gute Nachricht ist: Jeder Mensch ist emotional. Und jeder kann lernen, seine Emotionen präzise wahrzunehmen und sie als Werkzeug bewusst einzusetzen.

Wir müssen also unterscheiden zwischen einem konstruktiven Einsatz von Emotionen und einem „den eigenen Emotionen unkontrolliert Lauf lassen“. Cholerische Chefinnen und Chefs, die ihre Launen ungefiltert an den Mitarbeitenden auslassen, braucht keiner. Wir wollen uns in diesem Artikel mit dem konstruktiven Nutzen von Emotionen befassen.

## Das Kennenlernen der eigenen Emotionen

Um Emotionen bewusst als Ressource nutzen zu können, müssen wir sie zunächst kennenlernen. Viele Menschen haben sie über lange Zeit hinweg versucht zu verdrängen, da sie sie als unkontrollierbar empfinden, als etwas, das sie „überkommt und deshalb dem eigenen Erfolg im Weg steht. Wie können wir (wieder) in Kontakt mit unseren Emotionen kommen? Hierfür gibt es unterschiedliche Ansätze und Strategien. Emotionenarbeit ist Beobachtungs- und Wahrnehmungsarbeit.

### 1. Wissen aufbauen

Mit welchen Emotionen sind wir eigentlich ausgerüstet und wofür haben wir sie? Um mit Emotionen in Kontakt zu kommen, benötigen wir als erstes ein System, damit wir wissen, wo wir hinschauen sollen.

## 2. Achtsamkeit

Praktizieren Sie Achtsamkeit, um bewusster im gegenwärtigen Moment zu sein. Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Emotionen wahrzunehmen, ohne sie zu bewerten oder zu unterdrücken. Erlauben Sie sich, alle Gefühle zu fühlen, die auftauchen, und beobachten Sie sie. Setzen Sie sich dafür beispielsweise hin, schließen Sie kurz die Augen und hören in sich hinein: Welche Gefühle machen sich bemerkbar? Welche körperliche Bewegung verbinden Sie mit diesem Gefühl? Abwendung? Zurückweichen? Kraft nach vorne?

## 3. Weitere körperliche Empfindungen beachten

Emotionen manifestieren sich oft als körperliche Empfindungen. Achten Sie auf die physischen Reaktionen Ihres Körpers, wenn Sie verschiedene Emotionen erleben. Spüren Sie in sich hinein und bemerken Sie, wie sich Ihre Emotionen in Ihrem Körper ausdrücken. Beschleunigt sich beispielsweise Ihr Herzschlag, kurz bevor Sie vor vielen Menschen sprechen müssen? Bekommen Sie feuchte Hände oder Atemnot?

## 4. Emotionales Tagebuch

Führen Sie ein emotionales Tagebuch, in dem Sie regelmäßig Ihre Gefühle aufschreiben. Notieren Sie auf, was Sie fühlen, warum Sie es fühlen und in welchen Situationen es auftritt. Scheuen Sie sich nicht, auch vermeintlich negative Gefühle aufzuschreiben, zum Beispiel: „Heute war ich wirklich neidisch auf meine Kollegin, die eine tolle Präsentation bei unserer Vertriebstagung gehalten hat.“

## 5. Emotionale Auslöser identifizieren

Achten Sie darauf, welche Situationen oder Ereignisse bestimmte Emotionen in Ihnen auslösen. Indem Sie Ihre emotionalen Auslöser identifizieren, können Sie besser verstehen, welche Emotionen Sie erleben und warum. Gibt es beispielsweise bestimmte Trigger? Stellen sich Ihnen buchstäblich die Nackenhaare hoch, wenn ein bestimmter Kollege in Ihr Büro geschlendert kommt?

## 6. Selbstreflexion

Nehmen Sie sich Zeit für Selbstreflexion. Fragen Sie sich selbst, wie es Ihnen geht, was Sie in bestimmten Situationen fühlen und welche tieferen Bedürfnisse hinter Ihren Emotionen stehen könnten. Abends beim Schlafengehen ist dafür beispielsweise ein guter Zeitpunkt. Lassen Sie den Tag Revue passieren und fühlen Sie nach, in welchen Situationen welche Gefühle in Ihnen entstanden sind.

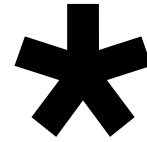
## Vorstellung der sieben Basis-Emotionen – welche Emotion ist für was gut?

Tatsächlich erfordert das Erkennen der eigenen Gefühle ebenso viel Training wie der bewusste Einsatz von ihnen als Ressource. Um die eigenen Emotionen besser kennenzulernen, hilft es auf jeden Fall zu wissen, welche Emotionen es überhaupt gibt. In der Forschung zum Thema „Emotionen“ hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass es sieben Basis-Emotionen gibt. Diese hat ursprünglich der amerikanische Anthropologe und Psychologe Paul Ekman in den 1970er Jahren erforscht. Es handelt sich um Freude, Zorn, Furcht, Trauer, Ekel, Verachtung und Erstaunen. Jede dieser Emotionen

**Emotionen können plötzlich hervorbrechen, uns übermannen und den Verstand ausschalten. Diese destruktive Kraft haben sie jedoch nur, wenn wir sie ignorieren und als Störfeuer wahrnehmen.**

verfolgt ein bestimmtes Ziel und unterstützt uns damit in unseren Vorhaben. Dieser Gedanke ist wichtig, denn er bedeutet: Es gibt keine guten oder schlechten Emotionen. Jede Emotion ist für etwas gut, und ohne sie wären wir schlecht dran. Diesen Gedanken zu verinnerlichen ist der erste Schritt hin zu einer positiven Beziehung zu unseren Emotionen.

Mit manchen Emotionsnamen, wie zum Beispiel „Ekel“ oder „Verachtung“ sind negative Assoziationen verbunden, die häufig nicht mit ihrem wahren Charakter übereinstimmen. Dabei ist Ekel dafür da, unsere Gesundheit zu schützen. Wir reagieren mit Ekel, wenn wir glauben, uns in einer Situation schützen zu müssen. Das bringt uns in eine Verteidigungshaltung, sodass es uns leichter fällt, für uns selbst einzustehen. Welche Emotion für welches Ziel wichtig ist, haben wir im folgenden Kasten aufgeführt. Es wird deutlich: Selbst wenig positiv besetzte Emotionen wie das



# Die sieben Basis-Emotionen

Der US-amerikanische Psychologe Paul Ekman identifizierte in seiner Forschung zu nonverbaler Kommunikation sieben Basis-Emotionen, die sich nach seinen Ergebnissen in Mimik und Körpersprache widerspiegeln. Die universale Annahme, dass dies kulturübergreifend auftritt, ist allerdings inzwischen umstritten.

## 1. Die Furcht

Sie hat Sicherheit zum Ziel. Wenn man sich in einer bestimmten Situation nicht sicher fühlt, kommt diese Emotion mit großer Kraft hoch. Sie signalisiert, dass man etwas für seine Sicherheit tun muss. Deshalb verhilft sie uns zu extremer Aufmerksamkeit: Unter Furcht haben wir signifikant erhöhte Ressourcen, um alle Details unserer Umgebung wahrzunehmen.

## 2. Der Ekel

Er schützt unsere Gesundheit. In einer Situation, in der wir glauben uns schützen zu müssen, reagieren wir mit Ekel. Der bringt uns in einem Modus der Verteidigung, so dass es uns leichter fällt für uns und unsere Werte einzustehen und uns nicht manipulieren zu lassen.

## 3. Freude

Sie strebt nach Harmonie, sie hilft uns, uns mit anderen Menschen zu einer Gemeinschaft zu verbinden. Sie lässt uns ankommen, sorgt für Entspannung und Zufriedenheit.

## 4. Trauer

Sie hilft uns Dinge loszulassen. Sie schafft Akzeptanz, etwas anzunehmen und ermöglicht es uns auf diese Weise, uns auf etwas Neues, auf Veränderungen einzulassen. Sie ist sehr wichtig für die Entscheidungsfindung und auch für Change Prozesse.

## 5. Der Zorn

Er ist die wichtigste Emotion für das Thema Wirksamkeit. Er aktiviert die eigene Energie, unsere Ziele durchzusetzen, danach etwas durchzusetzen. Er erzeugt Dynamik und erfüllt uns mit Zuversicht.

## 6. Verachtung

Sie zielt darauf, Strukturen und Klarheit zu schaffen. Auch über die eigene Identität und Bedürfnisse. Die Verachtung sorgt für Achtung. Sie hilft uns, uns von Dingen abzugrenzen und ist so ein wichtiger Faktor für unsere Resilienz und Work-Life-Balance. Mit der Verachtung lernen wir Nein zu sagen.

## 7. Erstaunen

Es ist die Emotion der Visionäre. Sie verfolgt das Ziel der Entwicklung, des inneren Wachstums. Sie ist unsere Lernemotion. Erstaunen entsteht, wenn wir uns neuen Gedanken, Menschen und Möglichkeiten öffnen.

genannte Beispiel des Ekels oder auch der Verachtung haben ihre Berechtigung und sind wertvoll im Job. Doch wie genau lassen sich die Emotionen im Arbeitsalltag sinnvoll nutzen?

Zunächst ein paar Beispiele dazu, wie man Emotionen gerade in der Führungsarbeit produktiv einsetzen kann. Bestimmte Prozesse in Unternehmen sind ohne Emotionen gar nicht möglich. Veränderungsprozesse erfordern ein sensibles Erkennen und Berücksichtigen der Gefühlslage der betroffenen Mitarbeitenden; auch das Zeigen eigener Gefühle ist dabei hilfreich. Gleiches gilt für das Einschwören eines Teams auf ein neues Projekt. Und für die meisten Formen der Kommunikation – ob mit Kollegen und Kolleginnen, Kunden und Kundinnen oder Dienstleistern – sind Emotionen entscheidend fürs Gelingen. Denn Wörter und Argumente können Menschen nur rational erreichen. Für ein echtes Mitnehmen anderer Menschen sind Emotionen erforderlich.

#### Beispiel aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist eine Fähigkeit, die sich in Gesprächen mit Mitarbeitenden, Führungskräften und Kunden als sehr wertvoll erweist – die aber viele Führungskräfte nur unzureichend beherrschen. In den perfekten Modus für aktives Zuhören kommt man, wenn man innerlich die Emotionen

Freude, Erstaunen und etwas Verachtung aufbaut. Warum gerade diese? Freude verfolgt das Ziel, den anderen bei sich selbst ankommen zu lassen, in echter Entspannung und mit einem inneren Lächeln. Mit Erstaunen öffnen wir uns ganz für unser Gegenüber und sind neugierig und interessiert, was wir gleich erfahren werden. Mit der Emotion der Verachtung schaffen wir immer wieder einen klaren Rahmen, eine Struktur. Dies können wir durch Rückfragen verstärken: „Habe ich das richtig verstanden?“ So stellen wir sicher, dass keine Missverständnisse entstehen.

Auf diese Weise erzielen wir ein sehr intensives Gespräch, bei dem die Gesprächspartner unser genuines Interesse spüren. Das Gespräch verläuft mit Sicherheit erfolgreicher als mit unbewusster Emotionalität, die sogar kontraproduktiv wirken kann.

#### Beispiel Marktattacke

Ein weiteres Beispiel ist eine offensive Aufholjagd eines Konkurrenten, der einem Unternehmen die Position im Markt streitig machen will. Dafür benötigt er Zorn. Denn Zorn strebt nach Erfolg. Er versorgt die Menschen mit Entschlossenheit, dem festen Willen, etwas durchzuziehen und ist völlig frei von Wut.

Erst wenn man gegenüber dem Konkurrenten einen sauberen Zorn aufgebaut hat, dass man den nun endlich in seine Schranken verweisen will, und diesen Zorn ins ganze Unternehmen transportiert, dann kann man damit in den einzelnen Mitarbeitenden die nötige Energie erzeugen, um die Aufholjagd mit Elan anzugehen und gemeinsam in eine verändernde Entschlossenheit zu kommen.

#### Beispiel Change-Prozess

Ein erfolgreicher Change-Prozess beginnt mit der Trauer. Jetzt denken bestimmt einige von Ihnen: „Moment mal, sollen wir uns dann alle weinend in den Armen liegen?“. Nein, natürlich nicht. Aber um etwas Neues anfangen zu können, muss man das Alte zunächst vollständig loslassen. Hier begehen viele Führungskräfte einen großen Fehler. Mitarbeitende, die noch an alten Strukturen und Prozessen hängen und vielleicht positive Erinnerungen an sie hegen, werden rasch als „Ewig-Gestrige“ abgestempelt, die nicht bereit sind für Veränderungen und die am Status quo festhalten wollen.

Dabei geht es vielmehr um eine Wertschätzung vergangener Leistungen. Jahrelang haben sich die Mitarbeitenden in der alten Organisationsform eingebracht und Erfolge realisiert – und

das muss einmal anerkannt werden, bevor es mit dem Neuen weitergeht.

Geben Sie sich und Ihren Mitarbeitenden den Raum, vergangene Erfolge zu feiern und gemeinsam positive Erinnerungen zu pflegen. Gönnen Sie sich einen nostalgischen Blick zurück: Was haben wir alles gemeinsam erlebt in der Vergangenheit? Was hat gut funktioniert? Meist fällt den Menschen dabei auch ein, was nicht so gut funktioniert hat. Und schon setzt schrittweise die Erkenntnis ein, dass es vielleicht wirklich gut wäre, ein paar Dinge zu ändern.

Aber Menschen brauchen Zeit, um loslassen zu können. Dafür ist die Trauer essenziell. Nur was wir einmal intensiv und in Ruhe reflektiert und betrauert haben, können wir ziehen lassen und in positiver Erinnerung behalten. Das ist beim Verlust geliebter Menschen ganz genauso.

Durch Trauer kommt man zu sich selbst und ist erst dann offen für etwas Neues. Deshalb ist sie der erste wichtige Schritt in Change-Prozessen. Wird die Trauer komplett übergangen, beispielsweise mit den Worten „Jetzt stellen Sie sich mal nicht so an, das wird super!“, ist der gesamte Prozess zum Scheitern verurteilt, weil man permanent gegen vermeidbare Widerstände ankämpfen muss.

Für erfolgreiche Change-Prozesse sind tatsächlich alle sieben Basis-Emotionen erforderlich. Dafür ist eine Change-Situation zu komplex, als dass sie alleine auf die Trauer fokussiert werden kann. Aber die Trauer gehört zu den wich-

tigsten Emotionen in diesem Prozess, da sie am Anfang stehen muss und die Basis für einen erfolgreichen Weg bereitet.

#### Beispiel Delegation

Die Trauer ist auch in anderen beruflichen Kontexten sehr wertvoll, da sie es uns ermöglicht loszulassen und offen für Veränderungen zu werden. Deshalb ist sie beispielsweise essenziell, wenn sich das Aufgabengebiet eines Mitarbeitenden deutlich verändert. Geben Sie ihm auch hier den Raum, sich von den alten Aufgaben mit Würde zu verabschieden. Feiern Sie mit ihm voller Wertschätzung vergangene Erfolge, damit er dieses Kapitel seiner beruflichen Karriere in Zufriedenheit hinter sich lassen kann.

Auch Menschen, die Schwierigkeiten beim Delegieren haben, hilft die Trauer. Das Gefühl, es selbst am besten zu können, ist hier der Verhinderer. Mit Trauer gelingt es, Aufgaben emotional loszulassen und so Kapazitäten für neue Herausforderungen zu schaffen. Das ist die Basis für Vertrauen, und die Mitarbeitenden spüren, dass ihnen diese Aufgabe wirklich zugetraut wird. So entsteht nachhaltige Motivation.

Jede Emotion ist wichtig im Führungskontext. Es kommen bei Managementaufgaben immer mehrere Basis-Emotionen zum Tragen. Unsere Beispiele sollen vereinfacht verdeutlichen, wie die verschiedenen Emotionen gezielt für ein besseres Ergebnis genutzt werden können.

### **Emotionen in der Mitarbeiterbindung und im Konfliktmanagement**

Auch in der langfristigen Bindung von Mitarbeitenden spielen Emotionen eine wichtige Rolle – und das ist gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ein wichtiger Faktor. Eine hohe Fluktuation kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten. Aufgrund des Arbeitnehmermarkts trauen sich viele Führungskräfte kaum noch, Kritik an ihrem Team zu üben, mehr Leistung zu fordern oder Konflikte anzusprechen. Das beobachten wir immer wieder, wenn wir zu

**Emotionen sind ansteckend – auch wenn man versucht, sie zu verstecken. Wer sie zum Thema macht, wirkt authentisch. Das wird vom Gegenüber als ehrliche Offenbarung wahrgenommen.**

Coachings oder Trainings in Unternehmen gerufen werden. Viele Führungskräfte fürchten, zu offene Worte könnten zu einer Kündigung führen. Deshalb wird immer mehr unerwünschtes Verhalten toleriert. Das Spannungsfeld wird aber dadurch für die Führungskraft zwischen den Unternehmenszielen und der Leistung ihrer Mitarbeitenden immer größer.

Führungskräfte, die die Emotionen ihrer Mitarbeitenden verstehen und darauf eingehen können, können sie individuell besser unterstützen. Sie können beispielsweise erkennen, ob Widerstände aufgrund von Angst, Überforderung oder Unlust bestehen. Sie helfen schnell zu erkennen, was jemanden daran hindert, den nächsten Karriereschritt zu gehen. Sie können Konflikte zwischen einzelnen Kollegen oder Kolleginnen oder Spannungen im Team auflösen. Auch so binden sie ihre Mitarbeitenden.

## Bewusstes Arbeiten mit Emotionen

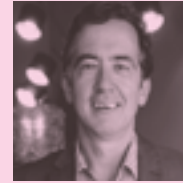
Emotionen können große Wirkung entfalten. Wem diese Tatsache bewusst ist, kann auch lernen sie kontrolliert einzusetzen. Wichtig ist im ersten Schritt, wie oben beschrieben, dass die Menschen ihre Emotionen zunächst kennenlernen und erfassen, welche Rolle die einzelnen Emotionen spielen. Im zweiten Schritt trainieren sie, ihre Emotionen bewusst einzusetzen, sie quasi hoch- oder runterzufahren. Damit hat man auch einen Einfluss auf die Emotionen des Gegenübers. So lassen sich Begeisterung verstärken, Ängste abbauen, Widerstände reduzieren und Neugierde wecken. Jede Emotion geht mit einer typischen Mimik und Körpersprache einher, wie der US-amerikanische Psychologe Paul Ekman erforscht hat. Das Wissen darum lässt sich auch nutzen, um die Emotion selbst zu erzeugen. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass man nicht dem Trugschluss unterliegen sollte, dass Mimik und Körpersprache auf Charaktermerkmale schließen lassen – die Forschung bezieht sich allein auf nonverbale Kommunikation und Emotionen.

Um Emotionen aufzubauen kann man unterschiedliche Mechanismen und Kanäle nutzen. Der direkteste und natürlichste Zugang, den wir in unseren Trainings anwenden, geht über die Atmung. Ein Beispiel für die sogenannte „Alba Technique“ nach Patricia Anglin, die diese Übungen ursprünglich im Schauspieltraining einsetzte, ist das Atemmuster der Abgrenzung: Das ruhige Einatmen über die Nase und das Ausatmen mit der sogenannten „Lippenbremse“, also das gebremste Ausatmen, erzeugt Entspannung. Hier ist die Empfehlung, das dreimal in Folge zu tun und dabei einen festen Punkt zu fixieren. Für jede Basis-Emotion lässt sich ein eigenes Atemmuster erlernen.

Andere Kanäle sind innere Worte, wie es Tiffany Watt Smith in „Das Buch der Gefühle“ beschreibt. Insbesondere Adjektive und Verben sind hier nützlich: Mit einem Adjektiv verbinden wir immer ein Gefühl, mit einem Verb eine Aktivität. Nehmen wir als Beispiele „besorgt kontrollieren“ und als Gegenstück „entschlossen umsetzen“. Sprechen wir diese Wörter innerlich bewusst aus, so kommt automatisch ein unterschiedliches korrespondierendes Gefühl in uns hoch.

## Emotionen erzeugen am Beispiel Delegation

Werden wir hier einmal konkret: Sie sitzen in Ihrer Führungsrolle mit einem Mitarbeitenden zusammen und wollen ihm oder ihr eine – aus Ihrer Sicht – spannende Aufgabe übertragen. Während Sie sprechen, merken Sie, dass ihr Gegenüber eine abwehrende Haltung einnimmt. Wer darauf trainiert ist, kann sogar die zugehörigen „Micro Expressions“ (nach Paul Ekman) im Gesicht wahrnehmen (innerhalb von Millisekunden wird die Nase zusammengezogen, gefolgt von einer leichten seitlichen Wegbewegung des Kopfes). So nutzen Sie dann das Wissen über Emotionen:



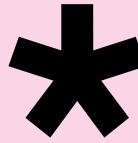
**CHRISTOPH THEILE** ist Business-Coach, Trainer für Führungskräfte und Buchautor. In zwölf Jahren Entwicklungszeit hat er

zusammen mit Nadja Kahn und einem interdisziplinären Team das Konzept »Globe of Emotions« entwickelt, ein System zur aktiven Nutzung der sieben Basis-Emotionen. Darin floss auch das Feedback von Teilnehmern und Teilnehmerinnen aus Trainings und Coachings ein.



**NADJA KAHN** ist Buchautorin und betreibt seit 2003 eine Eventagentur in Hamburg. Sie hat in dieser Zeit über 1.000

Veranstaltungen für Unternehmen konzipiert und umgesetzt, die das Ziel verfolgten, Menschen emotional zu bewegen. Das Feedback aus diesen Veranstaltungen floss ebenso in das Globe-Konzept ein.



**Im Buch »Denken wir noch oder fühlen wir schon?« von den beiden Autoren Christoph Theile und Nadja Kahn sind tiefgehende Einblicke in das Thema »Emotionen in der Führungsarbeit« enthalten. Es ist eine Verbindung aus Roman und Sachbuch (Wiley, 320 Seiten, 24,99 EUR), inklusive Umsetzungstipps.**

### 1. Emotionen erkennen

Sie können davon ausgehen, dass Sie Signale für die spontane Reaktion des Ekels entdeckt haben. Nun können Sie dieser Hypothese nachgehen.

### 2. Emotion verstehen

Ihr Gegenüber schützt sich und ist im Widerstand. Das kann unterschiedliche Gründe haben. Zum Beispiel: inhaltliche Überforderung, mengenmäßige Überforderung, Abneigung gegen die Aufgabe oder das Gefühl, dass immer alles auf ihm oder ihr lastet. Indem Sie den Ekel erkannt haben, können Sie Verständnis dafür entwickeln: Ihr Gegenüber kann sich nicht abgrenzen und einfach in Ruhe „Nein“ sagen. Außerdem kann er oder sie das innere Bild des emotionalen Widerstands gerade nicht loslassen. Ihr Gegenüber versucht aber wahrscheinlich die äußere Form zu wahren und seinen Widerstand nicht zu zeigen.

### 3. Emotionen aktivieren

Mit dieser Reaktion haben Sie als Führungskraft vielleicht nicht gerechnet. Nun laufen Sie Gefahr, selbst in den Widerstand (Ekel) zu gehen. Denn wir spiegeln in der Regel unsere Emotionen, wie es auch die US-amerikanischen Psychologinnen Paula M. Niedenthal und Adrienne Wood beschreiben (2016). Da Sie dies aber erkannt haben, können Sie jetzt bewusst und souverän reagieren: Sie starten nun mit der Emotion der Struktur (Verachtung), welche Ihnen die Fähigkeit zurückgibt, abgegrenzt und nicht persönlich zu werden: Sie können dafür das Atemmuster der Verachtung nutzen: Sie suchen sich einen Punkt, fokussieren diesen, atmen durch die Nase ein und durch den leicht geöffneten Mund langsam bis zu Ende aus. Das hilft Ihnen, die Kontrolle zurückzugewinnen. Auf diese Weise können Sie fokussiert und kühl Klarheit einfordern. Sie haben verstanden, dass diese Aufgabe Probleme hervorruft. Die Atmung hilft Ihnen, die Kontrolle zurückzugewinnen. Nun können Sie die richtigen sprachlichen Angebote machen. Vielleicht sagen Sie so etwas wie: „Ich bin ganz überrascht und ich habe das Gefühl, dass diese Aufgabe für Sie gerade Probleme erzeugt. Ich würde mich freuen, wenn Sie mir davon erzählen.“ Und damit können Sie in ein offenes und konstruktives Gespräch gehen.

Und warum funktioniert genau diese Emotion hier? Die Emotion der Klarheit ist der Gegenspieler der Emotion des impulsiven Widerstands. Das können wir auch immer wieder in unserer Arbeit mit Klienten feststellen: Beide Emotionen können nicht zur gleichen Zeit existieren. Wenn die Führungskraft Klarheit ausstrahlt, sinkt der

impulsive Widerstand bei ihrem Gegenüber. Wir verändern so unseren emotionalen Status und sind in der Lage, die eigene Energie in eine von uns gewählte Richtung zu lenken – in Umsetzungskraft, Aufmerksamkeit, Zuwendung, Abgrenzung oder auch Schutz. So, wie wir es gerade benötigen.

## Zusammenspiel von Ratio und Emotion

Natürlich sind im Businesskontext Fakten und Sachargumente wichtig – egal ob im Kunden- oder Mitarbeitergespräch, beim Präsentieren neuer Ideen oder beim Verkünden unangenehmer Themen. Aber genauso, wie man seine Worte sauber platziert, lassen sich auch Emotionen präzise in einem Gespräch einsetzen. Idealerweise gehen Emotionen und Argumente Hand in Hand. Wenn sie richtig ineinandergreifen, gelingt es, andere Menschen besser mitzunehmen. Der Grund dafür liegt darin, dass Menschen im Gespräch, wie oben schon angesprochen, ihre Emotionen unbewusst spiegeln.

Stellen Sie sich vor, Sie gehen in ein Gespräch mit einem Mitarbeiter zu einem Thema, was Sie selbst unsicher macht. Sie wollen ihm eigentlich eine Aufgabe übertragen, machen sich aber Sorgen, ob dieser Mitarbeiter dieser Aufgabe wirklich gewachsen ist. Selbst wenn Sie sich nun bemühen nach außen souverän zu wirken, wird Ihr Gegenüber Ihre Unsicherheit spüren. Genau diese verschafft sich bei ihm Raum. Und wird eine Emotion sehr aktiv, dann entzieht sie einer anderen Emotion ihre Energie. Und so kann aus dem Gefühl von Unsicherheit kein Gefühl von Entschlossenheit und Selbstbewusstsein entstehen. Das Ergebnis dieses Gesprächs wird für beide sehr unbefriedigend sein.

Wie hätte dieses Gespräch anders verlaufen können? Es hätte hier geholfen, die selbst empfundene emotionale Unsicherheit direkt zum Thema zu machen. Das wäre authentisch gewesen und wird dann vom Gegenüber nicht als versteckte Emotion, sondern als ehrliche Offenbarung wahrgenommen.

Es zeigt sich hier sehr gut, dass unsere Gesprächspartner natürlich ebenfalls von Emotionen geleitet werden. Sie freuen sich vielleicht auf ein neues Projekt oder haben Respekt vor mehr Verantwortung. Sie haben Angst vor Veränderungen oder fühlen sich bei einer Beförderung übergangen.

Mit Worten allein lassen sich keine Emotionen auflösen oder positiv verstärken. Emotionen kann man nur mit Emotionen begegnen, sie nur damit in die eine oder andere Richtung lenken. Denn Emotionen sind ansteckend. Wenn man beispielsweise mit großer Begeisterung eine neue Idee präsentiert, erzeugt man wesentlich einfacher ebenfalls Begeisterung beim Gegenüber, als wenn man rein sachlich das Vorhaben skizziert.