Wen die Wut packt

Wie man mit Gefühlen am Arbeitsplatz umgeht, lernt man nicht an der Uni oder in der Ausbildung. Es ist aber wichtig, emotionale Kompetenzen zu trainieren

Von Vivian Dittmar

Gefühle am Arbeitsplatz gelten in vielen Unternehmen immer noch als Tabu, werden als Gefühlsduselei oder schlicht als reine Privatangelegenheit abgetan. Dabei ist längst bekannt, dass die emotionale Kompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften ausschlaggebend für ihre Kooperationsfähigkeit und damit für ihren Erfolg ist. Das zeigen zum einen Untersuchungen zu diesem Thema und zum anderen der Arbeitsalltag in Unternehmen jeder Größe. Egal ob Dienstleistungsunternehmen oder Industriebetrieb, ob junges Start-up oder traditionsreiches Familienunternehmen, ob aktiennotierter Börsenkonzern oder engagiertes Non-Profit-Unternehmen: Überall sind Menschen gefordert zusammenzuarbeiten, und dabei kommen früher oder später Gefühle ins Spiel, ob es uns gefällt oder nicht. Menschen werden wütend, wenn etwas schiefläuft, sie haben Angst vor Veränderung, sie sind traurig, wenn sie Verluste erleiden, und sie schämen sich, wenn sie Fehler machen. Ja, und natürlich freuen sie sich auch, wenn etwas gut läuft. Das macht uns menschlich. Die Unfähigkeit, angemessen mit diesen Gefühlen umzugehen, kann jedoch verheerende Auswirkungen haben.

Mitarbeiter, stellen ihre Gefühle im Büro oft auf Standby. Das ist keine gute Idee

Fast schlimmer als offene Wutausbrüche oder unreifes Beleidigtsein sind die endlosen pseudorationalen Argumentationsschleifen, die in Unternehmen gedreht werden, in denen Emotionalität einfach nicht sein darf. Die Idee, dass alles gut würde, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte ihren Gefühlshaushalt mit Eintritt ins Firmengebäude auf Standby stellen würden, zeigt sich hier von seiner schlimmsten Seite: Da alles rational begründet werden muss, werden persönliche Beweggründe in rationale Argumente verkleidet. Auf dieser Ebene können sie jedoch nicht ausgeräumt werden, da ihr eigentlicher Ursprung auf einer anderen Ebene liegt. Diese andere Ebene, die emotionale, vernebelt den Blick auf das Wesentliche. Dann wird sie tatsächlich zu einem Hindernis, obwohl ihre eigentliche Aufgabe wäre, uns bei Entscheidungsprozessen und in Beziehungen zu unterstützen.

Doch das ist nur die Spitze des Eisbergs, wenn es um Gefühle am Arbeitsplatz geht. Wenn Menschen mit ihren Gefühlen in Kontakt sind, sind sie mit sich selbst in Kontakt – mit ihren Bedürfnissen, ihren Werten, ihrem Gespür für Stimmigkeit und Echtheit, mit ihrer Intuition. Wenn Gefühle ausgeblendet werden, wird die gesamte innere Dimension des Menschen ausgeblendet, die nicht rein der Ratio zuzuordnen ist. Und genau diese Dimension unterscheidet uns von Maschinen und von der künstlichen Intelligenz, die in allen Bereichen auf dem Vormarsch ist. Mit anderen Worten: Eine riesige Dimension menschlicher Intelligenz ist uns über das Fühlen zugänglich, und zwar nur über das Fühlen.

Die beiden bisher angesprochenen Aspekte Effizienzverlust durch Konfliktunfähigkeit und das Abschneiden der Mitarbeiter von ihrem vollen Potenzial sind nur Symptome eines dahinterliegenden Themas. Tatsächlich ist es so, dass Unternehmen und Organisationen derzeit tiefen Wandlungsprozessen unterworfen sind. Alte, mechanistisch-hierarchisch geprägte Organisationsmodelle geraten an ihre Grenzen. An ihre Stelle treten zunehmend intelligente, lernende, autopoetische Systeme, die eher Ökosystemen als Maschinen ähneln.

Mit Gebrüll. *Im Sport ist es nicht unüblich, Gefühle zu zeigen – wie hier Chris Fleming, Basketballtrainer des Teams Brose Baskets Bamberg beim Spiel gegen Alba Berlin. In der Arbeitswelt sieht das anders aus.* *Foto: Sven Hoppe/dpa*

Manche Unternehmen sind in diesem Prozess schon sehr weit fortgeschritten oder sind von vornherein so entstanden. In anderen macht sich diese Veränderung erst vereinzelt bemerkbar. Dies kann in negativer Form geschehen, wie etwa durch Konflikte in Abläufen, die früher reibungslos verlaufen wären, oder durch wachsende Unzufriedenheit mit Konstellationen, die bis vor kurzem völlig normal erschienen. Es kann sich aber auch positiv zeigen, zum Beispiel durch zunehmende Kooperationsbereitschaft, Abflachung von Hierarchien, erhöhte intrinsische Motivation, Abbau von Kontrollmechanismen und Potenzialentfaltung, die ebenfalls früher in dieser Form nicht denkbar gewesen wären.

Intelligente, autopoetische Systeme sind lebendige Systeme. Lebendige Systeme bestehen aus lebendigen Zellen. Im Fall eines Unternehmens oder einer Organisation sind diese Zellen die Mitarbeiter. Damit diese nach dem Vorbild eines lebendigen Systems zusammenarbeiten können, müssen sie sich selbst und einander ihre volle Lebendigkeit zugestehen. Gefühle als Kräfte sind ein wichtiger Ausdruck unserer Lebendigkeit und ganzheitlicher, wacher Intelligenz. Doch gerade weil emotionale Kompetenzen so schwer quantifizierbar und daher auch kaum messbar sind, konzentriert die Bildung sich weiterhin vorrangig auf die Entwicklung intellektueller Fertigkeiten. Die Defizite in der emotionalen und sozialen Kompetenz, die hierbei entstehen, müssen entweder in Eigenregie entwickelt oder in kostspieligen Trainings nachgerüstet werden.

Ich habe in den letzten Jahren mehrere Hundert Menschen in Wirtschaftsunternehmen durch Prozesse begleitet, in deren Mittelpunkt die Entwicklung der emotionalen Kompetenz stand. Hierbei habe ich festgestellt, dass es vielfach an den grundlegendsten Informationen über Gefühle und Emotionen fehlt. Dieses Defizit führt dazu, dass diese ein zweifelhaftes Schattendasein in den Köpfen der Mitarbeiter und damit in den Besprechungsräumen moderner Unternehmen führen.

Vor allem in schwierigen Situationen spielen Emotionen eine unheilvolle Rolle. Und gerade dann versagen die gängigen Konfliktmuster komplett. Das ist nicht nur teuer, denn die emotionalen Dramen werden ja auch noch bezahlt, sie vergiften die Atmosphäre und können wichtige Projekte oder sogar das ganze Unternehmen gefährden.

Der Text ist ein Auszug aus dem Buch „Gefühle@work – Wie emotionale Kompetenz Unternehmen transformieren kann“ von Vivian Dittmar, edition est, 14,50 Euro, ISBN: 978-3-940773-55-5 160

Zwar sind Gefühle und Emotionen nicht Kopfsache, doch sie sind stark von unserem Denken beeinflusst. Wenn wir die Funktion von Gefühlen verstanden haben, können wir unsere emotionale Selbststeuerung erheblich verbessern. Deshalb steht für mich zunächst emotionale Aufklärungsarbeit im Vordergrund. Grundlegende Fragen müssen geklärt werden. Was ist ein Gefühl? Wozu ist es da, und wie entsteht es? Wie kann es reguliert werden, und warum lassen sich manche Gefühle so viel schlechter regulieren als andere? Wie können wir gut mit diesen Gefühlsregungen umgehen?

Mir geht es hierbei nicht darum, Reibung in herkömmlichen Unternehmen zu reduzieren, um die bestehenden Prozesse noch effizienter zu gestalten. Mir geht es darum, Mitarbeiter und Führungskräfte wieder mit ihrer emotionalen Intelligenz zu verbinden und sie dadurch als Initiatoren von dringend anstehenden Transformationsprozessen in Unternehmen zu befähigen.

Wir leben in einer Zeit nie da gewesener Herausforderungen. Ein Wirtschaftssystem, das auf unbegrenztes Wachstum ausgelegt ist, stößt zunehmend an die Grenzen eines Planeten, der mit diesem Wachstum nicht mithalten kann und vielleicht auch nicht möchte. Unsere Messsysteme für Erfolg – wie das Bruttoinlandsprodukt, der DAX, die Unternehmensbilanz – liefern ein verzerrtes Bild von den Auswirkungen unseres Tuns. Zerstörerische Prozesse wie Krieg, Epidemien und Umweltverschmutzung werden in diesen Messsystemen als Erfolge verbucht, während lebenserhaltende Maßnahmen wie der Schutz des Regenwalds, das Hüten von Kindern oder die Integration von Randgruppen negativ zu Buche schlagen.

Und mittendrin steckt der Mensch, Treiber und Getriebener eines Systems, das längst am Menschen vorbeiarbeitet, in dem weite Teile des Menschseins ausgeblendet werden müssen, damit es überhaupt funktionieren kann. Die Entwicklung emotionaler Kompetenz ist in meinen Augen ein Schlüssel, um hier eine neue Richtung einzuschlagen und Unternehmen so auszurichten, dass sie Teil der Lösung statt Teil des Problems sind. Denn auch wenn das soeben von mir skizzierte Bild sehr negativ ist: Wir leben nicht nur in einer Zeit nie da gewesener Herausforderungen, sondern auch in einer Zeit ebenso großer Chancen.

Unternehmen haben hier eine wichtige Aufgabe. Wenn sie sich wieder auf ihren eigentlichen Auftrag besinnen, zum Gemeinwohl beizutragen, dann kommt ihnen eine Schlüsselrolle dabei zu, auf der Basis unserer bisherigen Errungenschaften eine zukunftsfähige Zivilisation entstehen zu lassen. Die Entwicklung emotionaler Kompetenz ist ein möglicher Startpunkt für diesen Prozess der Neuausrichtung.

Gefühle und Emotionen sind Herzenssache. Sie kommen dort ins Spiel, wo uns etwas am Herzen liegt, also wichtig ist. Doch was ist uns wirklich wichtig? Ein gutes Gehalt? Persönlicher Erfolg? Die Möglichkeit, sich vor dem Chef zu profilieren? Statussymbole? All das hat sicher für die meisten Menschen, die sich für eine Karriere in der Wirtschaft entscheiden, eine gewisse Wichtigkeit, und das ist ja auch in Ordnung. Doch früher oder später kommt der Punkt, wo das nicht mehr greift, wo das Ziel des Höher-besser-weiter nicht mehr ausreicht, um uns wirklich zu begeistern. Spätestens hier ereilt uns der Motivationsknick, und die berühmte Frage, warum wir am Montagmorgen eigentlich aufstehen, lässt sich nicht mehr eindeutig beantworten.

Bislang schienen die meisten Menschen diesen Punkt in der Mitte ihrer Karriere zu erreichen, vielleicht sogar an deren Höhepunkt, wenn sie in die berühmte Midlife-Crisis rutschten. Auf einmal stellten sie sich ganz zentrale Fragen: Wofür bin ich eigentlich hier? Welchen Sinn hat mein Tun? Ist die nächste Stufe auf der Karriereleiter wirklich der Inbegriff meiner persönlichen Definition von Erfolg?

Heute zeigt sich ein neues Phänomen. Der viel diskutierten Generation Y sagt man nach, ihre Karriere oft mit genau diesen Fragen zu beginnen. Und auch wenn es immer problematisch ist, alle Menschen einer Generation über denselben Kamm zu scheren: Teile dieser jungen Generation haben offenbar völlig andere Ziele als Berufseinsteiger vergangener Generationen.

Sie scheinen Erfolg umfassender zu definieren. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei eine gute Work-Life-Balance. Sie wollen genug Zeit für Familie, Freizeit und Freundschaften haben, und zwar nicht erst, wenn sie in Rente gehen. Und sie sind bereit, dafür auch Einbußen beim Gehalt in Kauf zu nehmen oder auf der Karriereleiter nicht ganz so weit aufzusteigen. Vielfach scheint es sogar, dass sie das Konzept Karriere an sich infrage stellen oder eben auch komplett neu definieren. Ein zentraler Aspekt dabei ist die Frage nach dem Sinn ihrer Arbeit, also welchen Beitrag sie damit in der Welt leisten. Einer der Gründe, weshalb diese Generation die Midlife-Crisis vorwegzunehmen scheint, könnte sein, dass sie vielfach mit den Bedingungen in die Arbeitswelt startet, die frühere Generationen erst am Zenit ihrer Karriere erreichten: Sie sind durch ihre Eltern materiell abgesichert, und ihnr steht, aufgrund der Kombination einer überdurchschnittlichen Ausbildung und geburtenschwacher Jahrgänge, sehr viele Möglichkeiten offen. Und das ist nicht nur ein Phänomen von gut situierten Wohlstandskids. Der Autor Moisés Naím führt in seinem Buch „The End of Power“ den krassen Wandel in den Machtverhältnissen vor allem auf drei global zu beobachtende Phänomene zurück, die er die Mehr-, Mobilitäts- und Mentalitätsrevolutionen nennt.

Mit anderen Worten: Immer mehr Menschen besitzen mehr als je zuvor, sind mobiler als je zuvor und haben eine andere Weltsicht als früher. Doch unabhängig davon, ob die Frage nach dem Sinn des eigenen Handelns in der Midlife-Crisis auftaucht oder Ausgangspunkt der eigenen Lebensplanung ist: Sie ist immer ein Segen. Viele Unternehmen sind heute, ehrlich betrachtet, zutiefst zynisch. Ihre Unternehmensmissionen sprechen vollmundig von dem positiven Beitrag, den sie in der Welt leisten, während die tägliche Unternehmenspraxis unfassbares Leid und Zerstörung in die Welt trägt.

Diese Diskrepanz tut, wenn wir ehrlich hinsehen, sehr weh – auch den Führungskräften und Mitarbeitern. Diesen Schmerz auszublenden bindet kostbare Energie, die eigentlich genutzt werden könnte, um Unternehmen grundlegend zu transformieren.

ANZEIGE

Timeplaner

▶ **TAG DER OFFENEN TÜR, GYMNASIUM PANKETAL**
am Freitag, dem 19.01.2018, 15–19 Uhr
S-Bahn Richtung Bernau (S2): Haltestelle Zepernick
>> mit Studien- und Ausbildungsmesse
Tel. 030-94 41 81 24,
www.gymnasium-panketal.de

▶ **TAG DER OFFENEN TÜR**
Mittwoch, 17.1.2018, 10–12 Uhr (Schulen)
Mittwoch, 7.3.2018, 17–19 Uhr (Eltern)
Leopold-Ullstein-Schule (OSZ Wirtschaft)
Prinzregentenstr. 32, 10715 Berlin

▶ **BRITISCHE HOCHSCHULMESSE 2018**
Donnerstag, 25.1.2018, 11–15 Uhr
bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg, Am Schillertheater 2, 10625 Berlin. 30 Universitäten stellen sich vor und beantworten Ihre Fragen. Online anmelden und IELTS Test gewinnen! Eintritt frei! www.britishcouncil.de/studium-uk/britische-hochschulmessen

Kündigen Sie Ihre Veranstaltung an.
Kontakt: karriereteam@tagesspiegel.de

ANZEIGE

UNTERRICHT

Englisch: Intensivkurs, max. 6 Teilnehmer, 60 Unterrichtsst., 340,- €, DIE NEUE SCHULE, 8 73 03 73, www.neueschule.de

Kursstart 20. Januar,
Infoabend Do 18. Januar 19 Uhr,
www.weiterbildung-gesundheitscoach.de

ANZEIGE

Ja, ich bestelle:

Nist- und Futterhäuschen Multiholk, je 54,50 € | Bestellnr. 14089

„Villa“ | Anzahl ____ **„Jagdhaus“** | Anzahl ____

„Blaues Haus“ | Anzahl ____ **„Schwedenkate“** | Anzahl ____

Name/Vorname

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort

Telefon

E-Mail

Ich zahle per ☐ SEPA-Lastschrift. ☐ Rechnung.

Ich ermächtige die Verlag Der Tagesspiegel GmbH, Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die von der Verlag Der Tagesspiegel GmbH auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

DE
IBAN Prüfziffer BLZ des Kontoinhabers Kontonummer ggf. links mit Nullen auffüllen

Verlag Der Tagesspiegel GmbH, Askanischer Platz 3, 10963 Berlin. Gläubiger-Identifikationsnummer: DE47ZZZ00000524960. Die Mandatsreferenznummer wird separat mitgeteilt.

Datum Unterschrift

Preise pro Person/Termin inkl. MwSt. Dieses Angebot gilt innerhalb Deutschlands. Solange der Vorrat reicht.

☐ Ich bin damit einverstanden, dass mir schriftlich, per E-Mail oder telefonisch weitere interessante Angebote der Tagesspiegel-Gruppe unterbreitet werden und dass die von mir angegebenen Daten für Beratung, Werbung und zum Zweck der Marktforschung durch die Verlage gespeichert und genutzt werden.

Vertrauensgarantie: Eine Weitergabe meiner Daten zu Marketingzwecken anderer Unternehmen erfolgt nicht. Meine Einwilligung kann ich jederzeit mit Wirkung für die Zukunft widerrufen.

Coupon ausfüllen und einsenden:
Verlag Der Tagesspiegel GmbH, 10876 Berlin · Fax (030) 290 21-599

WILDLIFE GARDEN

Von Ornithologen entwickelt

„Villa“

„Jagdhaus“

„Blaues Haus“

„Schwedenkate“

Das Schwedenhaus für Vögel

Nist- und Futterhäuschen Multiholk®

Dieses Handwerksprodukt aus wetterbeständigem massiven Holz und umweltfreundlichen Farben wurde in Zusammenarbeit mit Ornithologen entwickelt. Im Frühjahr/Sommer kann es als **Nistkasten** benutzt werden und im Herbst/Winter als **Futtertisch**. Das Futter ist gut geschützt vor Regen und Schnee und kann nicht durch Kot verunreinigt werden.

Modelle: Villa, Jagdhaus, Blaues Haus, Schwedenkate
Maße: 184 x 194 x 247 mm
54,50 € | Bestellnr. 14089

www.tagesspiegel.de/shop
Bestellhotline (030) 290 21-520
Tagesspiegel-Shop, Askanischer Platz 3, 10963 Berlin
Mo.– Fr. von 9.00 bis 18.00 Uhr · Kundenparkplatz

SHOP TAGESSPIEGEL
RERUM COGNOSCERE CAUSAS