



Speakers Corner

„Negative Emotionen gehören auf den Tisch!“

Foto: Andrea Weber

Unternehmen wünschen sich Mitarbeitende, die mit Leib und Seele für ihre Aufgabe brennen, selbstverantwortlich handeln und proaktiv nach den besten Lösungen suchen. Fühlen ist also gefragt. Denn Leidenschaft, Vertrauen und Mut sind ohne Gefühl nicht zu haben. Das heißt aber nicht, dass im beruflichen Umfeld *jede* Emotion willkommen ist. Emotionen, die mit Stärke assoziiert werden, wie Begeisterung oder sogar Formen von konstruktivem Trotz, dürfen sein. Doch negative Emotionen wie Frustration, Ohnmacht, Angst und Ärger werden bis heute weitgehend unter den Teppich gekehrt.

Auf die Frage, was dagegen spricht, negative Gefühle im beruflichen Umfeld zu thematisieren, bekomme ich in meinen Führungsworkshops immer wieder die Antwort: „Es ist nicht professionell.“ Weibliche Führungskräfte behalten ihre Emotionen sorgsam für sich, weil sie nicht das Klischee bedienen wollen, von ihren Gefühlen regiert zu sein. Und männliche Coaches – und zwar nicht nur die älteren, sondern auch Nachwuchsführungskräfte – erklären mir, dass sie durch

das Äußern von negativen Emotionen als „zu wenig durchsetzungsstark“ abgestempelt und nicht ernst genommen würden. Abgesehen davon, dass es bei Männern eher als bei Frauen toleriert wird, wenn sich aufgestaute Wut plötzlich explosionsartig Bahn bricht, passen Gefühle dem Stereotyp gemäß einfach nicht zum „starken Geschlecht“ – und schon gar nicht zum dominanten Auftreten, das bis heute in nicht wenigen Unternehmen von einer potenziellen Führungskraft erwartet wird. Also zensieren sowohl Frauen als auch Männer sich selbst. Ständig. Nach dem Motto: Bloß nicht aus einer Mücke einen Elefanten machen!

In vielen Gesprächssituationen gleichen wir daher parallel in einem inneren Dialog ab, wie das, was uns innerlich bewegt, beim anderen ankommen könnte. Mal haben wir Angst, schwach und bedürftig rüberzukommen. Mal möchten wir niemanden mit unseren Gefühlen verschrecken. Mal befürchten wir, uns als Querulanten auszuweisen, wenn wir einen schwelenden Konflikt ansprechen, den alle anderen gekonnt umschiffen. Doch Gefühle – und zwar in ihrer ganzen Bandbreite – zu haben

und auszusenden, gehört zu unserer menschlichen Natur. Hätten Emotionen keinen Sinn, dann hätte sich unsere Fähigkeit, zu fühlen im Laufe der Jahre reduziert – wie unsere Fähigkeit in weiter Ferne sehen zu können, die sich durch unsere Arbeit im Nahbereich stetig verschlechtert hat. Emotionen helfen uns, Herausforderungen zu meistern, wenn wir klug mit ihnen umgehen. Sie sind eine Ressource, die uns effektiv und effizient zu Erkenntnissen und Lösungen verhilft – eine Ressource, die uns zum Beispiel unser vergangenes Tun reflektieren und unser zukünftiges Tun sorgsamer planen lässt. Denn negative Gefühle haben die Funktion, uns Aufschluss über Bedürfnisse zu geben, die sich in unserem Leben in diesem Augenblick nicht erfüllen. Hat beispielsweise ein Teammitglied bei einer gemeinsam zu treffenden Entscheidung ein mulmiges Gefühl, steckt dahinter womöglich Angst – ergo das Bedürfnis nach Sicherheit. Das Teammitglied kann sich dann fragen: Ist dieses Bedürfnis jetzt gerade angemessen? Wenn ja, kann es etwas unternehmen – zum Beispiel seine Befürchtungen äußern. Und so

den Kolleginnen und Kollegen einen Impuls geben, zu überdenken, ob die Entscheidung noch sorgsamer vorbereitet werden müsste.

Dass negative Emotionen im Business nicht vorkommen sollen, ist also schon aus dem Grund, dass sie wertvolle Signalgeber sein können, keine gute Idee. Gleichzeitig gilt: Unsere Emotionen können uns auch in die Irre führen. Wir Menschen wären gern rationale Wesen. Dabei meldet uns die Neurowissenschaft schon seit Jahrzehnten zurück, dass wir viel weniger rational geleitet sind, als wir gern von uns glauben. So ist unsere Aufmerksamkeit emotional gelenkt. Welche Informationen wir aufnehmen und verarbeiten, entscheiden wir nicht rational. Wir würden in der Informationsflut untergehen, wenn wir nicht selektierten – und zwar ganz schnell und emotional danach, was wir kennen, was wir mögen, was uns helfen und was uns bedrohen könnte. Auch die Art und Weise, wie wir Entscheidungen treffen, ist nicht rein rational. Natürlich müssen die Fakten überzeugen, aber wenn aus dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis kein Ja kommt, werden wir unserer Entscheidung kein nachhaltiges Handeln folgen lassen, so der Neurobiologe Gerald Hüther.

Gerade weil uns unsere Emotionen in die Irre leiten können, ist es umso wichtiger, sie nicht zu tabuisieren – vor allem nicht die negativen. Denn indem wir ihnen Aufmerksamkeit widmen, können wir verhindern, dass sie unangemessen in unserem Unbewussten ihr Unwesen treiben und

sich hinterrücks melden, wenn es gar nicht erforderlich wäre. Etwa wenn wir, vor einer Entscheidung stehend, von Ängsten geplagt werden, deren Ursache eigentlich woanders liegt als im aktuellen Entscheidungsfall.

Wir sind stolz auf unsere Analysefähigkeit, mit der wir alle Fakten sachlich abwägen, um zu guten Entscheidungen zu kommen. Wirklich weiterentwickeln können wir uns aber nur, wenn wir mit derselben Analysefähigkeit in den Blick nehmen, was angeblich „nichts zur Sache“ tut – unser Fühlen. Durch diese Selbstreflexion haben wir auch fast schon einen Leitfaden, wie wir über unsere Emotionen sprechen können – mit dem Bewusstsein, dass wir selbst für unser Fühlen verantwortlich sind.

Das führt zum nächsten wichtigen Punkt: Wenn negative Emotionen im Arbeitsleben totgeschwiegen werden, wirkt sich dies auch negativ auf die Kommunikationskultur im Unternehmen aus, sorgt für Missverständnisse und Konflikte. „Wir können nicht nicht kommunizieren“ ist ein bekanntes Zitat von Paul Watzlawick. Verantwortlich dafür ist unter anderem die Mikro-Muskulatur in unserem Gesicht. Zwar ist in der Wissenschaft umstritten, ob es angeborene Basis-Emotionen und entsprechende Gefühlsausdrücke gibt, die universell quer durch die Kulturen verstanden werden. Zumindest innerhalb einer Kultur jedoch lesen wir mehr oder weniger treffsicher emotionale Botschaften aus Gestik und Mimik unseres Gegenübers heraus. Auch wenn dies meist unbewusst geschieht: Wenn die Wahrnehmung nicht zu den Worten passt, die wir zu hören bekommen, entsteht Misstrauen statt Vertrauen. Und so wird aus einer Mücke unter Umständen tatsächlich ein Elefant.

Hinzu kommt: Wir nehmen oft automatisch an, dass andere eine Situation genauso erleben wie wir – etwa das schwierige Verhalten einer Führungskraft im Meeting, die überzogenen Erwartungen eines Kunden ... Doch das ist ein Unconscious Bias, eine kognitive Verzerrung. Unsere Wahrnehmung ist subjektiv. Sie ist gefärbt durch die Erfahrungen, die wir in unserem eigenen Leben gemacht, und durch die

Emotionen, die wir damit verknüpft haben. Deswegen nehmen wir – im selben Meeting sitzend – ein und dieselbe Situation unterschiedlich wahr, interpretieren womöglich ein Verhalten als Respektlosigkeit, das gar nicht so gemeint war. Ohne Gespräch werden wir das aber nie herausfinden. Der zweifelhafte Gewinn des Schweigens: Das Thema steht unverändert zwischen den Gesprächspartnern. Der Elefant wird den Raum nicht mehr verlassen.

Wenn emotionale Signale und verbale Kommunikation einander widersprechen, aber kein klärendes Gespräch stattfindet, trifft dies nicht nur die am Konflikt Beteiligten und unmittelbar Eingeweihten. Auch gänzlich unbeteiligte Kolleginnen oder Kollegen wissen nicht, wie sie die Stimmung deuten sollen, und sind verunsichert. Zudem fühlt, wenn jemand im Schweigen über seine Emotionen verharret, oft auch dessen Gegenüber keine Erlaubnis, ihn oder sie darauf anzusprechen. Mehr noch, es entsteht teilweise ein Druck, nicht darüber zu reden. Vielleicht spürt das Gegenüber dann, dass der oder die andere unzufrieden ist, weiß aber nicht, warum, und was die Lage verbessern könnte. Manche Menschen suchen den Grund für das Schweigen ihres Gegenübers dann bei sich selbst.

Selbst kleine Missverständnisse können sich so hochschaukeln. Es entstehen Distanz statt Identifikation, Energieverlust statt Produktivität, Unsicherheit statt Risikobereitschaft. In solch einem Klima werden auch gute Gefühle mit hinuntergezogen. Wie frei und ehrlich klingt Begeisterung, wenn man gleichzeitig Kritik nicht äußern darf? So wird schließlich aus einem Elefanten eine kleine, nur scheinbar dickhäutige Herde, die den Menschen in einem Unternehmen die Luft zum Atmen nehmen kann. Das sprachlose Aushalten von emotionalen Dissonanzen kann auf Dauer krank machen. Dagegen birgt jedes Gespräch, das wir im Arbeitsumfeld über unsere Verletzungen, Sorgen und Ärgernisse riskieren, die Chance auf mehr Verständnis, mehr Nähe, mehr Mut, mehr Wir-Gefühl, mehr emotionale Bindung – die nachhaltigste Form der Mitarbeiterbindung.

Susanne Petz

Susanne Petz ...

... ist systemisch-integrativer Business Coach. Die Expertin für emotionale Selbstführung und Führung ist Autorin des Buches „Mit Liebe zum Wir. Die transformierende Kraft der Selbstliebe“, erschienen 2023 im Verlag Edition Forsbach. Kontakt: susannepetz.de