

Die Gefühlswelt im Griff



Auch bei der Arbeit menschtelt es oft gewaltig. Ein neues Buch gibt Hinweise, wie wir emotional kompetenter werden.



Andrea Söldi

Schon wieder hat der Büronachbar heute Morgen nur knapp gegrüsst. Die Kollegin in der Arbeitsgruppe nervt konstant mit ihrer lauten, dominanten Art. Und an der gestrigen Teamsitzung fanden meine gut durchdachten Argumente kaum Gehör. Solche und ähnliche Erfahrungen im Job können leicht dazu führen, dass die Motivation und der Arbeitseifer sinken. Sehr oft sind es nicht mangelnde fachliche

Qualifikationen, die zu Ineffizienz in den Abläufen von Unternehmen führen, sondern die zwischenmenschlichen Turbulenzen. Obwohl Gefühle in der Arbeitswelt meist kaum ein Thema sind, prägen sie die Zusammenarbeit massgeblich. Statt sie unter den Tisch zu wischen, plädiert Vivian Dittmar in ihrem neuen Buch für einen reifen, reflektierten Umgang damit – Stichwort emotionale Intelligenz.

GUT REAGIEREN MIT PASSENDEM GEFÜHL

Wie die Autorin Gefühle definiert, ist etwas ungewöhnlich, hat aber bei näherer Betrachtung durchaus etwas für sich. Aufbauend auf diversen wissenschaftlichen Studien hat sie ihr Modell des Gefühlskompasses entwickelt. Dieser führt fünf Grundgefühle auf: Wut, Trauer, Angst, Freude und Scham. Diese Regungen seien soziale Kräfte, die gesteuert

und bewusst eingesetzt werden können, schreibt Dittmar. In extrem ausgeprägter Form richten sie zwar meist Schaden an. So können zum Beispiel tiefe Trauer, nackte Angst oder Scham lähmen und ein waschechter Wutausbruch an der Arbeit dürfte das Klima nachhaltig beeinträchtigen. In ihrer sanfteren Ausprägung dagegen haben alle fünf eine konstruktive Funktion: Wut befähigt uns zum Handeln und ist in Situatio-

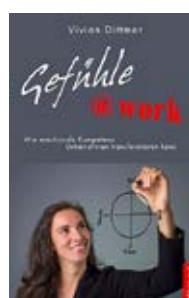
«Das ungefilterte Herauslassen von Gefühlen ist meist destruktiv.»

nen, in denen wir aktiv werden müssen, äusserst sinnvoll. Trauer dagegen hilft uns, Umstände zu akzeptieren, die wir nicht ändern können. Angst lässt uns in unbekanntem, bedrohlichen Situationen auf neue Art reagieren. Freude bewirkt, dass wir uns unserer wahren Bedürfnisse bewusst werden und anderen gegenüber Wertschätzung ausdrücken. Und Scham bringt uns zur kritischen Selbstreflexion.

Dass vier von fünf dieser Gefühle negativer Art sind, mag erstmals irritieren, macht aber auf den zweiten Blick Sinn: Freude empfinden wir, wenn etwas so ist, wie wir es gerne haben möchten. Dies erfordert keine Aktivität. Die anderen vier Gefühle treten auf, wenn es nicht rund läuft. Solche Situationen sind anspruchsvoller zu handhaben und bedürfen deshalb eines grösseren Repertoires an Handlungsmöglichkeiten.

GEZIELT STATT UNGEFILTERT

Eine zweite Kategorie sind gemäss Dittmar die Emotionen. Es handelt sich um Regungen, die tiefer sitzen und uns immer wieder in die Quere kommen. Sie haben ihre Wurzel in früheren Erlebnissen, die sich meist bereits in der Kindheit ereigneten. Habe ich mich zum Beispiel von meinem Vater zu wenig wertgeschätzt gefühlt und der aktuelle Chef erinnert mich an ihn, so bin ich versucht, diese beiden Personen zu



Vivian Dittmar:
Gefühle@work. Wie emotionale Kompetenz Unternehmen transformieren kann.
Verlag edition est 2017.
ca. 16 Franken

«Eine Portion Wutkraft ist wichtig»

Context: Ich rege mich über einen Kollegen auf, der regelmässig zu spät kommt. Das ist doch legitim, oder?

Vivian Dittmar: Eigentlich schon. Trotzdem können hier auch Emotionen im Spiel sein, die auf Erfahrungen in Ihrer Kindheit gründen.

Wie kann man die verschiedenen Empfindungsarten voneinander unterscheiden?

Dass der eigene Anteil eine wichtige Rolle spielt, erkennt man unter anderem an körperlichen Symptomen: Der Puls steigt, der Atem wird flach, die Stimme verändert sich. Oder daran, dass man unangemessen intensiv fühlt, irrational wird und die Gedanken im Kreis drehen. Emotionen und biologische Programmierungen – auch Instinkte genannt – nehmen im Gehirn einen anderen Weg. Sie entstehen schneller als die fünf Grundgefühle, die man ein Stück weit über den Verstand steuern kann. Die rasante Aktivierung ist überlebenswichtig, damit wir in Bedrohungssituationen sofort Energie zur Verfügung haben.

Sie raten dazu, Emotionen zu «parken» statt sofort zu entladen. Besteht nicht die Gefahr, dass man das Privatleben belastet, weil man Probleme mit nach Hause nimmt, statt an Ort und Stelle zu lösen?

Doch, da muss man aufpassen. Streit mit dem Partner wegen Spannungen an der Arbeit ist ein verbreitetes Muster. Emotionen aufschieben ist nur sinnvoll, wenn man eine gute Strategie bereithält, um sie zu entladen.

Wie macht man das?

Wenn man geübt ist, dauert das nur etwa fünf Minuten. Man erzählt dem Partner oder einer anderen Vertrauensperson, was man erlebt hat und stellt dabei den Bezug zu früheren Erlebnissen her. Zum Beispiel: «Schon damals habe ich keine Anerkennung erhalten und auch heute passiert mir das wieder.» Unter ehrlicher Anteilnahme des Gegenübers kann ich reflektieren und Trauer zulassen. So kommt man mit dem Schmerz hinter dem Konflikt in Kontakt und kann sich weiterentwickeln. Auch für die Partnerschaft ist das befruchtend, weil man sich dabei gut kennen lernt.

Manchmal tut es auch gut, mal so richtig Dampf abzulassen und über den Chef oder den Arbeitskollegen her-zuziehen.

Lästern kann ein Anfang sein. Es bringt einen aber in der Regel nicht weiter, sondern bestätigt einen lediglich in seinem Drama.

Sie schreiben, dass wir manchmal falsche Gefühle haben. Wer bestimmt,

welches Gefühl wann richtig oder falsch ist?

Wir sollten dies mit Hilfe des Verstands überprüfen. Es macht zum Beispiel keinen Sinn, sich über etwas aufzuregen, das man nicht ändern kann. Trauer würde mir helfen, den Sachverhalt zu akzeptieren. Eine Portion Wutkraft wäre jedoch wichtig, wenn es gilt, jemandem gegenüber bestimmt aufzutreten. Wer Scham empfindet, obwohl der Fehler gar nicht bei ihm liegt, wird ebenfalls nicht erfolgreich sein. Wir sollten unsere Interpretationen regelmässig überprüfen und wenn nötig nachjustieren.

Ist das wirklich so einfach?

Wie kann man unangemessene Gefühle verändern?

Es braucht Übung. Je nach Charakter liegen uns die einen Gefühle näher als die anderen. Um auf der ganzen Klaviatur spielen zu können, muss man diejenigen Gefühle, die einem schwerer fallen, trainieren. Man kann sich dabei fünf verschiedene Brillen vorstellen, durch die man eine gewisse Situation betrachtet.

.....
Vivian Dittmar (39) ist Buchautorin. Die Querdenkerin und Autodidaktin erteilt Workshops für Pädagogen, Eltern und Firmen.
.....

verknüpfen. Ich laufe Gefahr, bei geringfügigen Auslösern unangemessen stark zu reagieren. Wir alle tragen unsere emotionalen Rucksäcke mit uns herum und können sie auch an der Arbeit nicht einfach ablegen. In der Regel sind wir uns unserer wunden Punkte nicht vollends bewusst. Dies führt häufig zu Kollisionen.

Empfindungen wie Liebe, Gier, Neid, Neugier und Ekel dagegen reihet die Au-

torin unter den biologischen Programmierungen ein. Sie seien entstanden, um das Überleben der menschlichen Spezies zu sichern, schreibt sie. Auch Angst und Wut können biologischen Ursprungs sein. Und Liebe gibt es auch in der Art einer Fähigkeit, die wir entwickeln. Ebenso ist Vertrauen eine Fähigkeit, die man sich aneignen kann.

Für eine produktive Zusammenarbeit im Team rät Dittmar zu einer konse-

quenten emotionalen Hygiene. Im Buch gibt sie kurze Anleitungen, wie mit persönlichen Altlasten umgegangen werden kann, sind sie einmal erkannt. Kurz zusammengefasst: Das ungefilterte Herauslassen ist meist destruktiv. Besser fährt, wer lernt, sie zurückzustellen und sich ausserhalb der Arbeit gezielt damit auseinanderzusetzen. Entweder im Gespräch mit einer Vertrauensperson oder in schriftlicher Form. X

ANZEIGE



«Unternehmen aus der Helikopterperspektive kennengelernt.»

Fausto Giardina
Höhere Fachschule für Wirtschaft
hkvaarau.ch/fausto

