SPIELREGELN FÜR ZUFRIEDENHEIT UND GESUNDHEIT IM BERUF

„Feedback-Kultur leben“ oder „Mitarbeiter mitnehmen“ – das sind typische Management-Schlagworte. Die Realität sieht aber oft anders aus: ehrliches Feedback kann die Karriere kosten, und mitgenommen werden primär besonders loyale Mitarbeiter. Die idealtypische Management-Welt klammert zwei Faktoren aus: den Druck von außen sowie unsere persönlichen Emotionalitäten. Beides wirkt sich entscheidend auf das Miteinander in den Unternehmen aus. Die gute Botschaft: Wir können lernen, damit umzugehen. Prof. Dr. Rudolf Irmscher schafft mit seinem neuen Buch Verständnis für die Mechanismen, die im Hintergrund wirken, und zeigt auf, mit welchen Strategien man herausfordernde Situationen erfolgreich meistert. Ein Kapitel von Sonja Ludwig ergänzt dieses wertvolle Wissen durch konkrete Anleitungen für mehr Entspannung und Gelassenheit im Alltag. Ein theoretischer fundierter Ratgeber mit vielen Beispielen und Anregungen aus der Praxis.

PROF. DR. RUDOLF IRMSCHER

SPIELREGELN FÜR ZUFRIEDENHEIT UND GESUNDHEIT IM BERUF

PRAXISCODE FÜR DEN UNTERNEHMENSALLTAG

STADTWERKE HEIDELBERG

Prof. Dr. Rudolf Irmscher hat Physik, Mathematik und Ingenieurwissenschaften in Aachen und Köln studiert. Nach seinem Studium arbeitete er im Forschungszentrum Jülich und wechselte danach in die Energie- und Wasserwirtschaft. Er hat über 25 Jahre Führungserfahrung aus seinen Tätigkeiten bei den Stadtwerken Düsseldorf, der RheinEnergie in Köln und seit über zehn Jahren als Geschäftsführer der Stadtwerke Heidelberg.

Seit 2011 ist er Lehrbeauftragter der SRH Hochschule Heidelberg im Bereich Unternehmensführung und Management und machte von 2013 bis 2015 eine Ausbildung zum Management-Coach. 2017 wurde er zum Honorarprofessor ernannt.

PROF. DR. RUDOLF IRMSCHER

SPIELREGELN FÜR ZUFRIEDENHEIT UND GESUNDHEIT IM BERUF

PRAXISCODE FÜR DEN UNTERNEHMENSALLTAG

stadtwerke heidelberg

Impressum

1. Auflage Juli 2021
© Stadtwerke Heidelberg 2021
Zeichnungen: Clara Lutz, Stadtwerke Heidelberg
Vervielfältigung des Buches oder Nutzung von Auszügen unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht.
Infos und Download: www.swhd.de/praxiscode

INHALT

Vorworte 7
Einleitung 11

Teil 1: Der Befund
1.1 Die Wirklichkeit jenseits der Management-Bücher 15
Äußere Realitäten: Überleben im Verdrängungswettbewerb 17
Innere Realitäten: Muster und Machtspiele 19
1.2 Konfliktauslöser – eine Systematik 27
Fall 1: Mein Gegenüber ist blind 30
Fall 2: Mein Gegenüber ist blöd 34
Fall 3: Mein Gegenüber ist böse 38

Teil 2: Emotionsmanagement
2.1 Wie Emotionen den beruflichen Alltag bestimmen 43
Zwischen Gelassenheit und limbischem Durchbruch 44
Ansätze gegen den limbischen Durchbruch 46
Maßnahmen für den Notfall – den limbischen Durchbruch abwehren 48
Situative Vorbereitung 51
Reset im Alltag 52
Impulse dauerhaft abbauen 56
Tiefe Entspannung – die individuelle Grundlinie absenken 58
2.2 Techniken zu mehr Gelassenheit 60
Klopftechnik – den Stress wegklopfen 60
Mit Augenbewegungen Spannungen lösen 69
Atempausen einlegen 71

Teil 3: Souveränität gewinnen
3.1 Schlagfertigkeit trainieren 81
Strategie 1: Zeit gewinnen 84
Strategie 2: Kontern 86

Strategie 3: Komplimente machen 89
Strategie 4: Dem Angriff ausweichen 90
Strategie 5: Die 3T-Regel anwenden 93
Balance halten – Verletzungen vermeiden 96
3.2 Mit Bedacht und Entschiedenheit 99
Im Zuschauerraum bleiben 100
Freundlich, aber bestimmt Kante zeigen 101

Teil 4: Selbststeuerung
4.1 Gelassen auf Kurs bleiben 103
Innehalten – und das Ende bedenken 105
Kurs halten im Sturm der Emotionen 106
4.2 Willensstärke trainieren 109
Willensstärke gleicht einem Muskel 109
Strategie 1: Verzehrende Situationen meiden 110
Strategie 2: Auf Ordnung und Disziplin achten 112
Strategie 3: Gewohnheiten etablieren 113
4.3 Gesundheit fördern 115
4.4 Den eigenen Weg finden 117
Persönliche Standortbestimmung 117
Das Schwert scharf halten 118

Danksagung 121
Quellen und Literatur 122

VORWORT ECKART WÜRZNER

Ob Unternehmen, städtische Verwaltung oder Politik – gemeinsam ist all diesen Arbeitswelten: Um dort erfolgreich unterwegs zu sein sowie zufrieden und langfristig gesund zu bleiben, braucht es im erheblichen Maß die Kompetenz, auf eine große Bandbreite an geeigneten Strategien für ganz unterschiedliche Situationen zurückgreifen zu können. So kann es mal wichtig sein, wehrhaft und voller Schlagfertigkeit zu parieren, während sich in anderen Fällen eher Zuhören, Dialog und Vermitteln empfehlen. Und manchmal geht es einfach nur darum, einmal innezuhalten und wieder Kraft zu schöpfen, ehe man sich der nächsten Herausforderung stellt.

Hier die richtigen Register zu ziehen und zu wissen, was wann ansteht, ist eine Aufgabe, vor der jeder in seinem Berufsleben nahezu täglich steht. Bei der Stadt Heidelberg unterstützen wir unsere Beschäftigten daher mit einem breiten Programm zur Förderung von sozialen Skills, und ich begrüße es sehr, dass auch die Stadtwerke Heidelberg und insbesondere ihr Geschäftsführer Professor Dr. Rudolf Irmscher, mit dem ich seit inzwischen zwölf Jahren intensiv und gewinnbringend zusammenarbeite, dieses Thema als unternehmerischen Erfolgsfaktor in den Fokus stellen.

Ich habe die *Spielregeln für Zufriedenheit und Gesundheit im Beruf* mit Spannung und Interesse gelesen: Das Buch gibt zahlreiche Hinweise und Tipps aus der Praxis, um sich im Biotop des Arbeitslebens gut zurecht zu finden. Ich wünsche ihm viele Leser, und allen diesen Lesern viele Anregungen sowie erfolgreiches Ausprobieren der ein oder anderen Strategie – natürlich genau der passenden für die jeweilige Situation. Lassen Sie sich inspirieren!

PROF. DR. ECKART WÜRZNER

Oberbürgermeister von Heidelberg und
Aufsichtsratsvorsitzender der Stadtwerke Heidelberg

VORWORT NORBERT WEISSIG

Berufstätige verbringen einen Großteil ihres aktiven Lebens in Unternehmen oder Organisationen. In meiner beruflichen Praxis habe ich durch viele Klienten erfahren, wie sehr sich Probleme in der Arbeitswelt auf das Wohlbefinden und die Psyche der Menschen auswirken können. In meiner Beratung unterstütze ich Menschen dabei, Situationen zu verstehen und ihnen Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Genau hier setzt auch der Praxiscode Zufriedenheit und Gesundheit im Beruf an: Er bietet Unterstützungen und Anleitungen, um Herausforderungen, die in jedem Unternehmen und in jeder Organisation auftreten, gut zu meistern. Das Buch besticht durch eine klare Sprache, ist praxis- und handlungsorientiert sowie gleichzeitig neurobiologisch fundiert. Diese Kombination macht es so wertvoll für alle, die sich täglich wieder der Arbeitswelt stellen.

Hilfreich sind insbesondere die gut umsetzbaren Anleitungen, die sich in der Praxis bewährt haben und durch Literatur belegt sind. Das Buch bietet zudem Orientierung und mehr Sicherheit, indem es psychologische Vorgänge klar und nachvollziehbar beschreibt. Zum großen Nutzen der Leser: Denn wer psychologische Prozesse kennt, kann die Dinge des Alltages eher akzeptieren und besser damit umgehen. Schön, dass ein erfahrener Manager bereit ist, aus seiner Berufs- und Lebenserfahrung zu berichten und dies noch psychologisch und wissenschaftlich hinterlegt. Ein bereicherndes Buch – ich wünsche ihm viele Leser und empfehle es allen, die in der betrieblichen Praxis stehen und sich selbst stärken möchten. Wer bei sich selbst beginnt, strahlt dies auch in sein Umfeld aus: So tragen Sie zu einem Klima von seelischer Gesundheit in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation bei. Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

DR. MED. NORBERT WEISSIG

Dipl.-Psychologe und Facharzt für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatische Medizin, ehemaliger Chefarzt und stellvertretender Direktor der LVR Klinik Düren, Inhaber einer Praxis für Beratung, Coaching und Therapie in Köln

VORWORT MICHAEL MERGENTHALER

Der Mensch hat im Laufe der Evolution viel gelernt. Allerdings hat sich unsere Welt verändert, und Emotionen oder Verhalten, die uns in früheren Zeiten genutzt hätten, können uns heute in Schwierigkeiten bringen. Die gute Botschaft: Wir können lernen, unsere Emotionen zu regulieren und unser Verhalten bewusster zu steuern. Dazu fordert uns das neue Buch von Prof. Dr. Rudolf Irmscher auf: Die Spielregeln für Gesundheit und Zufriedenheit im Beruf helfen, zu verstehen, welche Ursachen und Hintergründe zu Konflikten und Problemen zwischen Menschen führen. Wenn sich zwei Menschen begegnen, die beide ein gewisses Grundwissen darüber haben, ist die Chance für ein gutes Miteinander groß. Bei den Stadtwerken Heidelberg haben wir es auf dieser Basis geschafft, zu einer ausgesprochen positiven und für das Unternehmen gewinnbringenden Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat zu kommen. Ich wünsche auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen ein einfaches und möglichst reibungsfreies Miteinander und freue mich daher sehr über die vielen praktischen Anregungen und Beispiele unseres Geschäftsführers für den Arbeitsalltag, mit denen sie selbst dazu beitragen können. Und wenn es einmal doch schwierig wird, bietet das Kapitel mit den gut nachvollziehbaren Anleitungen von Sonja Ludwig hervorragende Möglichkeiten, um wieder in die Entspannung zu kommen – und auf dieser Basis einen neuen Versuch für ein konfliktfreies Miteinander zu starten. Ich freue mich, wenn das Buch viele Leser gewinnt – und wünsche Ihnen viel Erfolg beim Anwenden der vielen Tipps und Erkenntnisse.

MICHAEL MERGENTHALER

Betriebsratsvorsitzender der Stadtwerke Heidelberg

EINLEITUNG

Es gab einmal bei einem Stadtwerk einen Hautabteilungsleiter, der war Schalke-Fan. Eigentlich war der Typ, damals Ende 50, total in Ordnung – seriös, Finanzchef des Unternehmens, ein unbestrittener Fachmann. Verlor jedoch „sein" Verein, hatte er sich nicht mehr im Griff. Völlig aus der Fassung erschien er am Montagmorgen zur Führungsrunde mit seinen Abteilungsleitern. Er schubste dann den Nächststehenden mit der Faust in den Sessel, verbunden mit einem grimmigen „Setz dich!".

Mit der Zeit gewöhnten sich die Abteilungsleiter daran. Hatte Schalke verloren, wussten sie: „Gleich wird einer von uns in den Sessel bugsiert." Sie wussten auch, es traf immer den ersten, der rechts neben ihrem Chef stand. Also tauschten sie untereinander den Platz, damit jeder einmal an die Reihe kam…

Das war in den 1990er Jahren, heute kaum noch vorstellbar. Die Episode zeigt jedoch, worum es in diesem Buch geht: um eine Welt voller Überraschungen. In einem Unternehmen treffen die vielfältigsten Rollen und Typen aufeinander – Menschen unterschiedlichster Generationen und Herkünfte, Menschen in unterschiedlichsten Positionen und Konstellationen. So kommt es, dass die Dinge oft ganz anders laufen, als wir es erwarten oder theoretisch gelernt haben.

Theoretisch wissen wir zum Beispiel längst, wie wichtig ein guter Umgang mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen ist – wie sehr es darauf ankommt, dass wir etwa wertschätzend miteinander umgehen, Freiräume gewähren oder konstruktiv Feedback geben. Wir haben gelernt, wie wichtig in einem komplexen Umfeld eine Unternehmenskultur ist, die das Miteinander in den Vordergrund stellt und dafür sorgt, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Potenziale entfalten können.

Das Problem ist nur: Im Unternehmensalltag gibt es viele Situationen, in denen dieses theoretische Wissen versagt. Da entspricht der Vorgesetzte eben nicht den Idealvorstellungen eines wertschätzenden Feedbackgebers. Und es wäre unrealistisch anzunehmen, man könnte ihn in ein Seminar schicken und seine innere Haltung würde sich dadurch ändern.

Eher passt er übergangsweise sein Verhalten an, fällt aber bald wieder in alte Muster zurück. Ein Unternehmen ist ein lebendes, vom Menschen und seinen Emotionen geprägtes Gebilde – mit allen damit verbundenen Unzulänglichkeiten.

Das Verhalten von Führungskräften hat großen Einfluss auf das psychische Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter – und damit auch auf den Erfolg eines Unternehmens. Der Führungsstil eines Vorgesetzten kann einen Mitarbeiter belasten und krank machen, oder aber motivieren und zu Höchstleistungen anspornen. Gleichzeitig ist der Druck auf Führungskräfte oft auch sehr hoch, weil sie zwischen Chef und Mitarbeitern in einer Sandwich-Position feststecken, das heißt von oben und unten hohe Erwartungen an sie gestellt werden.

Ganz praktische Fragen stellen sich: Wie gehen wir mit den alltäglichen Unzulänglichkeiten der Führungskräfte, Mitarbeiter, aber auch der Kollegen um? Wie reagieren wir als Mitarbeiter, wenn der Vorgesetzte uns zu Unrecht kritisiert? Wie reagieren wir als Führungskraft, wenn ein Mitarbeiter uns hintergeht? Wie reagieren wir, wenn ein Kollege sich auf unsere Kosten profiliert? Wie gehen wir mit solchen Realitäten um, ohne die eigene Gesundheit oder die Gesundheit von Mitarbeitern und Kollegen zu gefährden?

Nicht nur die Probleme auf der zwischenmenschlichen Ebene können Stress bereiten und am Ende die Gesundheit beeinträchtigen. Jedes Unternehmen hat eine eigene Kultur, in der man sich zurechtfinden muss. Im einen Fall treffen wir auf eine streng hierarchische Organisation, die wenig Spielraum für eigene Ideen bietet, im anderen Fall auf ein Unternehmen, das sehr viel mehr auf Eigenverantwortung und Eigeninitiative setzt. Wieder stellen sich wichtige Fragen, die Zufriedenheit und Gesundheit berühren: Passt die Kultur zum eigenen Wertesystem? Wie weit bin ich in der Lage, mich an die Werte und Spielregeln eines Unternehmens anzupassen? Wo liegt die Grenze? Wie schaffe ich es, einen Berufsweg zu finden, der im Einklang mit den eigenen Werten steht?

Das Buch möchte hierauf Antworten geben. Zum einen zeigt es auf, wie Sie in konkreten Situationen schlagfertig reagieren, um im Hier und Jetzt zu überleben. Zum anderen regt es dazu an, an sich selbst zu arbeiten und eine langfristige Strategie zu entwickeln, damit Sie souverän und gelassen durch die unvollkommene Welt Ihres Unternehmens navigieren – aber auch dazu beitragen, dass sich das Unternehmen dem Ideal einer Kultur des Miteinanders annähert.

TEIL 1: DER BEFUND

1.1 DIE WIRKLICHKEIT JENSEITS DER MANAGEMENT-BÜCHER

Kein Karrierebuch hatte sie auf diese Situation vorbereitet. Zwei junge Mitarbeiterinnen eines mittelständischen Unternehmens leisteten vorbildliche Arbeit, hatten aber einen befristeten Arbeitsvertrag. Als die Verträge ausliefen, holte der Geschäftsführer sie zu sich. „Sie sind beide gleich gut", meinte er, „ich mag Sie beide, aber wir können nur eine von Ihnen nehmen. Soll ich eine Münze werfen? Wollen Sie entscheiden? Wollen Sie darüber schlafen?"

Die Frauen starrten den Geschäftsführer entgeistert an. „Sehen Sie", fuhr dieser fort, „der Böse bin ich, weil ich Sie vor so eine Situation stelle. Aber das Unternehmen hat nur diese eine Stelle zur Verfügung, deshalb kann ich nur eine von Ihnen entfristen. Auch als Geschäftsführer bin ich Teil des Systems, nach dem ein Unternehmen funktioniert. Selbst wenn ich wollte, könnte ich bestimmte Regeln nicht ändern."

Die Begebenheit wirft ein Schlaglicht auf eine Welt, die eigenen Gesetzen folgt und immer wieder Überraschungen bereithält. Vieles von dem, was hier geschieht, widerspricht gängigen Lehren. Zum Beispiel wissen wir aus Büchern und Seminaren, wie wertvoll ehrliches Feedback ist, wie sehr es im Unternehmen auf eine Kultur ankommt, in der Kritik er-

wünscht und Fehler offen eingeräumt werden. Wir lernen, wie wir Feedback geben oder kritische Feedback-Runden moderieren. In der Praxis jedoch gibt es diese Runden nur selten, eine offene Feedback-Kultur ist eher die Ausnahme. Die meisten Chefs mögen nicht wirklich kritisiert werden. Dem Vorgesetzten ein ehrliches Feedback zu geben, kann für die eigene Karriere gefährlich sein.

Ein weiteres Beispiel: „Die Mitarbeiter mitnehmen", fordern Ratgeber für Führungskräfte. Aufgabe eines Vorgesetzten sei es, seine Mitarbeiter einzubeziehen und zu entwickeln, er solle der Coach seiner Mitarbeiter sein. Auch hier ist die Realität oft eine andere: Man trennt sich von Mitarbeitern, die ihrer Aufgabe nicht gewachsen sind. Wenn eine Restrukturierung ansteht, sucht die Geschäftsführung Verbündete, die dem Unternehmen durch die Krise helfen. Diese Mitarbeiter werden tatsächlich „mitgenommen". Die anderen hingegen, die sich dem Veränderungsprozess verweigern, bleiben zurück.

Beispiele wie diese zeigen: Es gibt eine Wirklichkeit jenseits gängiger Management-Bücher. Ausgeblendet oder unzureichend berücksichtigt werden häufig zwei Realitäten, mit denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter täglich konfrontiert sehen. Da ist zum einen der Druck von außen. Auf umkämpften Märkten bedeutet Wachstum immer auch Verdrängung. Freundlichkeit, Verständnis oder Methoden des Konsenses und Kompromisses versagen in vielen Situationen, wenn es darum geht, das Überleben des Unternehmens zu sichern und die Unternehmensziele durchzusetzen. Zum anderen haben es Führungskräfte und Mitarbeiter mit sich selbst zu tun – mit all den Konflikten, Emotionen und tief verwurzelten Reaktionsmustern, die im Menschen selbst angelegt sind. So müssen wir in einer Welt voller Unzulänglichkeiten zurechtkommen, in der oft Ängste, Machtstreben oder Gefühle wie Neid und Missgunst das Geschehen mitbestimmen.

Äußere Realitäten: Überleben im Verdrängungswettbewerb

Verhandlungen mit Einkäufern sind bekanntlich hart. Das jedoch hatte der Vertriebsleiter eines Armaturenherstellers noch nie erlebt: Sein Gegenüber übte auf ihn ebenso gekonnt wie rücksichtslos Druck aus, drohte mit Abbruch der Geschäftsbeziehung, forderte, den Preis noch einmal um zehn Prozent zu reduzieren – und verließ am Ende tatsächlich als Sieger das Feld. Sehr zum Ärger des Vertriebsleiters, der sich im Nachhinein über den Tisch gezogen fühlte.

Wie würden Sie an Stelle des Vertriebsleiters nun reagieren? Es wäre nur menschlich, diesem Einkäufer ernstlich böse zu sein und ihm künftig möglichst aus dem Weg zu gehen. Der Armaturenhersteller jedoch tat das Gegenteil: Er warb den Mann ab – nach dem Motto: „So einen Verhandler brauchen wir. Der hat uns hier richtig in die Enge getrieben, den hätten wir gerne auf unserer Seite." Dem Einkäufer wurde ein gutes Gehalt geboten, und so hat er tatsächlich gewechselt.

Die Episode zeigt: Um im Wettbewerb zu bestehen, sind konsensuale Verfahren in vielen Situationen nicht geeignet. Es braucht auch Härte und Durchsetzungskraft – in einer Welt, in der es darum geht, Umsätze zu erhöhen, Marktanteile zu gewinnen, Börsenkurse und Dividendenausschüttungen zu steigern, strenge Qualitätsstandards und ökologische Standards einzuhalten, Kosten zu senken, Durchlauf- und Reaktionszeiten zu reduzieren oder Prozesse zu automatisieren. Das gilt umso mehr in gesättigten Märkten, in denen ein Unternehmen den Absatz nur steigern kann, indem es der Konkurrenz Marktanteile abnimmt – also zum Beispiel Mitbewerber aufkauft, deren Betriebe schließt und die Kunden übernimmt. Mit Liebenswürdigkeit lässt sich ökonomischer Erfolg im Verdrängungsmarkt nicht sichern.

Vor dieser Kulisse, in der man einander verdrängen oder gar vernichten will, ist eines klar: Hier gelten andere Spielregeln als zu Hause im Freundeskreis. Dieser Gegensatz birgt Schwierigkeiten, die sich besonders bei Berufseinsteigern beobachten lassen. Sie treten mit ihren Idealen in die Welt des Unternehmens ein und sind irritiert von dem, was sie hier vorfinden.

Die unterschiedlichen Wertesysteme, die je nach Branche und Unternehmenskultur mehr oder weniger stark ausgeprägt sind, führen zu grundsätzlichen Fragen: Wie weit kann und will ich mich auf die jeweiligen Spielregeln in einem Unternehmen einlassen? Bis zu welchem Punkt bin ich bereit, sie zu akzeptieren und anzuwenden? In der Praxis bedeutet das, schon bei der Bewerbung darauf zu achten, ob die Diskrepanz noch akzeptabel ist. Dabei sollte man sich nicht allein auf die Außendarstellung verlassen. Wenn das Personalmarketing in seinen Broschüren Werte wie Teamgeist, Respekt oder eine offene Feedback-Kultur herausstellt, muss das nicht heißen, dass diese Werte tatsächlich gelebt werden.

Hat man die Stelle angetreten, beginnt ein vorsichtiges Herantasten, um die Kultur des Unternehmens wirklich zu verstehen. Welche Regeln und ungeschriebenen Gesetze gelten wirklich? Was wird von mir erwartet? Wie viel Eigenständigkeit darf ich zeigen? Kann ich in dem Unternehmen sagen, was ich denke? Wie diplomatisch muss ich sein? Mit der Zeit wird einem die Kultur vertraut – und nach einigen Jahren lässt sich vielleicht eine Position erreichen, die es ermöglicht, die Werte im Unternehmen zu beeinflussen.

Tatsächlich ist es nicht nur persönlich motivierend, sondern auch betriebswirtschaftlich sinnvoll, sich für einen Kulturwandel zu engagieren und das Unternehmen in Richtung einer Kultur des Miteinanders weiterzuentwickeln. Dieser Wandel erfordert jedoch einen langen Atem; er lässt sich nur schrittweise innerhalb des gegebenen Rahmens realisieren. Das setzt die Bereitschaft voraus, die Regeln zunächst einmal zu akzeptieren, anstatt sich dem „System Unternehmen" zu widersetzen und die herrschenden Verhältnisse mit der Brechstange ändern zu wollen, etwa in der Haltung: „Ich verweigere mich dem Verdrängungswettbewerb, ich bekämpfe dieses Kosteneinsparungsprogramm, ich fordere von der Geschäftsführung, mehr Stellen zu schaffen." Wer sich gegen das System auflehnt, zerbricht selbst an dessen Strukturen und stürzt sich in existenzielle und psychische Verzweiflung. Zugleich nutzt er dem Unternehmen auch nicht mehr, weil er psychisch und vielleicht auch körperlich angeschlagen ist.

Letztlich bleibt damit nur die Wahl, sich mit den Verhältnissen zu arrangieren, sich vielleicht auch für einen schrittweisen Kulturwandel zu engagieren – oder das Unternehmen zu verlassen und ein neues berufliches Umfeld zu suchen, in dem die Schnittmenge zwischen den eigenen Werten und denen des Unternehmens groß genug ist.

Innere Realitäten: Muster und Machtspiele

Zu den von außen diktierten Spielregeln und den damit verbundenen persönlichen Wertekonflikten gesellen sich die menschlichen Unzulänglichkeiten, die das Geschehen im Unternehmen jeden Tag aufs Neue prägen. Davon zeugt eine Vielzahl kleiner, eher harmloser Episoden, wie wir sie wohl alle kennen. So schilderte mir eine junge Projektleiterin, wie sich zwei Mitglieder ihres Teams, beides gestandene Führungskräfte, in die Haare bekamen. Sie saßen keine zwei Minuten am Tisch, da fauchte der eine den anderen an, der daraufhin aufsprang und den Raum verließ. Die Projektleiterin wusste nicht, wie ihr geschah.

Dazu gehören aber auch Verhaltensweisen, die das konstruktive Miteinander und damit den Erfolg des Unternehmens ernsthaft gefährden können.

Illustrieren lässt sich das am Fall eines Vorstandsassistenten, der es mit seinem Verhalten fertigbrachte, die gesamte obere Führungsebene zu demotivieren – und das ausgerechnet in einer kritischen Unternehmenssituation. Generell gilt ja: Vorstandsassistenten haben, wenn sie nicht gerade Neueinsteiger sind, großen Einfluss. Sie sind allein ihrem Vorstandsmitglied zugeordnet, gelten als dessen rechte Hand und stehen damit unter seinem Schutz. So können sie es sich leisten, sehr autoritär aufzutreten.

Im konkreten Fall hatte der Vorstand seinen Assistenten hin und wieder damit beauftragt, bei den Bereichsdirektoren des Unternehmens Informationen einzusammeln. Das ist zunächst nichts Besonderes, gehört es doch zu den Aufgaben eines Assistenten, seinen Chef mit Informationen zu versorgen. Was jedoch bitter aufstieß, war der Ton des Assistenten: „Ich erwarte von Ihnen, bis dann und dann …“ Immer schwang die

unterschwellige Drohung mit, wer nicht pünktlich liefere, dessen Fehlverhalten werde man in der Vorstandsetage zur Kenntnis nehmen. Was mag etwa ein altgedienter Betriebsdirektor, der 30 Jahre Berufserfahrung hat und 1000 Mitarbeiter führt, über einen Mittdreißiger gedacht haben, der so mit ihm umging? Doch die Direktoren fügten sich und lieferten pflichtbewusst die verlangten Informationen. Schließlich hatte der Assistent im Namen des Vorstands angefragt.

Wirklichen Schaden richtete der Assistent an, als das Unternehmen in eine Ertragskrise geriet und Kosten senken musste. Das Restrukturierungsprogramm sah vor, zehn Prozent der Sachkosten, etwa 700.000 Euro, einzusparen. Der Assistent gab den Auftrag weiter, indem er die Bereichsdirektoren pauschal aufforderte, in ihren Bereichen jeweils zehn Prozent der Kosten zu streichen.

Die Alternative wäre gewesen, den Bereichsdirektoren die Chance zu geben, eigene Kürzungsvorschläge zu machen und dann zu prüfen, ob der Gesamtbetrag auf diese Weise zusammenkommt. Möglicherweise fühlte sich der Assistent überfordert, diese naheliegende Vorgehensweise zu wählen. In diesem Fall hätte er auf die einzelnen Bereichsdirektoren zugehen, mit ihnen Gespräche führen und sich mit ihren Vorschlägen auseinandersetzen müssen. Da erschien es einfacher, kraft der vom Vorstand geliehenen Macht einfach eine pauschale Vorgabe zu machen, nach dem Motto: „Jeder spart zehn Prozent, Punkt!"

Die Vorgabe traf einige Bereichsdirektoren sehr unfair. Sie hatten in der Vergangenheit gut gewirtschaftet, Sparmöglichkeiten genutzt und sich stets engagiert für das Unternehmen und seine Ziele eingesetzt. Warum wurden sie jetzt genauso herangezogen, so fragten sie sich, wie jene Kollegen, die in der Vergangenheit „immer schön getrickst haben", deshalb budgetmäßig Spielräume hatten und die zehn Prozent „locker wegstecken" konnten? Die Anweisung demotivierte und verunsicherte ausgerechnet die besten Führungskräfte, auf die es in der aktuellen Krise ankam. Am Ende bedurfte es der Intervention des Vorstands, um die Lage zu klären und das Restrukturierungsprogramm doch noch umzusetzen.

Nüchtern gesehen ist das Verhalten des Assistenten kaum nachvollziehbar, denn die Folgen einer „Zehn-Prozent-über-alles-Vorgabe" hätte er ja absehen können. Erklärbar ist es wohl durch sein tief verankertes autoritäres Verhaltensmuster, das in der Stresssituation der Krise durchschlug und sein Handeln bestimmte.

Irrationales Verhalten, wie es hier sichtbar wird, kann die Leistungsfähigkeit ganzer Abteilungen beeinträchtigen, aber auch die davon betroffenen Menschen unter Druck setzen – bis hin zu psychischen Erkrankungen. Laut DAK-Psychoreport 2020 sind von 2000 bis 2019 die Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen um insgesamt 137 Prozent angestiegen.

Das limbische System übernimmt das Kommando

Wie kommt es zu diesen Irrationalitäten, zu diesen Ausbrüchen und Entgleisungen, die das Klima in den Unternehmen so sehr belasten können? Um die tieferen Gründe zu verstehen, die hinter den Verhaltensweisen der Chefs, Mitarbeiter und Kollegen stehen, lohnt sich ein Blick auf die Ergebnisse der Hirnforscher. Denn wie wir Menschen uns heute verhalten, ist das Ergebnis einer mehrere Millionen Jahre langen Geschichte, in der sich unser Gehirn entwickelt hat.

Sieht man sich das Gehirn näher an, lassen sich zwei Teile unterscheiden, die das Verhalten bestimmen: das limbische System und der Kortex. Das limbische System ist der Bereich, der für unsere Gefühle und Verhaltensmuster verantwortlich ist – Wut, Trauer, Glück, Angst, Lust, Unlust, Unsicherheit, Gereiztheit, Sympathie, Zufriedenheit.

Neben dem limbischen System gibt es den vorderen, jüngeren Teil des Gehirns, den präfrontalen Kortex. Er erlaubt uns, Dinge zu tun, die uns von den Tieren unterscheiden: komplexe Handlungen zu planen, kreativ zu sein, uns in andere Menschen hineinzuversetzen. Der Kortex ist auch in der Lage, Frustration auszuhalten und die Impulse, die aus dem limbischen System herauskommen, unter Kontrolle zu bringen. Im Vergleich zum limbischen System arbeitet der präfrontale Kortex langsam und verbraucht viel Energie.

Das Gehirn nimmt Reize aus der Außenwelt ebenso wie aus dem Inneren des Menschen wahr, bewertet sie und reagiert darauf. Gesteuert werden diese Reaktionen über das limbische System, das damit quasi das Machtzentrum des Gehirns darstellt. Nicht der vernünftige präfrontale Kortex trifft in unserem Kopf die allermeisten Entscheidungen, sondern das entwicklungsgeschichtlich weit ältere limbische System. Wir glauben zwar, rational zu handeln, doch fast immer irren wir: Tatsächlich werden selbst wichtige Entscheidungen oft intuitiv getroffen und erst im Nachhinein rational begründet und abgesichert.

Das Verhalten eines Menschen – und damit auch eines Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeiters – wird in hohem Maße durch Prägungen bestimmt, die im limbischen System abgespeichert sind. Es handelt sich hier um Muster, die schon sehr früh entstanden sind. Bereits in der Kindheit und in den ersten Jugendjahren übernehmen wir von unseren Eltern und anderen Menschen, die uns nahestehen, Verhaltensweisen, Lösungen, Haltungen und Überzeugungen, die von da an tief im Gehirn verankert sind. Die grundlegenden Verhaltensmuster, so erklärt der Hirnforscher Gerald Hüther (Vortrag bei den Stadtwerken Heidelberg am 24.10.2011), entstehen hauptsächlich bis zum sechsten Lebensjahr.

Natürlich haben wir in diesen ersten Lebensjahren viele sinnvolle Eigenschaften mit auf den Weg bekommen. Dazu zählen zum Beispiel Kompromissbereitschaft, Nachsicht und Verzeihen oder Disziplin und Ordnung. Ebenso haben sich aber auch Muster eingeprägt, die im späteren Leben hinderlich sind – wie etwa ein autoritäres Einstellungsmuster, das bei Führungskräften oft zu beobachten ist. Vereinfacht kann man sich den Entstehungsprozess so vorstellen: Kinder sind schutzbedürftig und brauchen Geborgenheit. Sie suchen diesen Schutz bei ihren Eltern, von denen sie abhängig sind und für die sie deshalb alles tun, um von ihnen geliebt zu werden. Wenn der Vater blinden Gehorsam verlangt, folgen sie in blindem Gehorsam. Das Muster „ich werde nur dann geliebt, wenn ich exakt das tue, was der Vater sagt“ prägt sich tief ein. Es bleibt erhalten, wird später selbst übernommen und taucht in unterschiedlichen Situationen wieder auf, zum Beispiel in der Erziehung der eigenen Kinder oder gegenüber den Mitarbeitern im Unternehmen.

Da die Muster im limbischen System verankert sind, lassen sie sich nur schwer steuern. Vielen Menschen ist es nicht einmal bewusst, dass sie in bestimmten Situationen nicht rational handeln, sondern einem Muster aus der Kindheit das Feld überlassen. Tatsächlich braucht es ein hohes Maß an Achtsamkeit, um zu erkennen, wenn im Alltag ein solches Muster „hochkommt"; und es erfordert viel Reflexion und Übung, um mit ihm bewusst umgehen und es in einer Stresssituation in Schach halten zu können.

So kommt es, dass unerwünschte Muster im Unternehmensalltag zu allen möglichen Anlässen durchschlagen. Wie im Falle jenes Vorstandsassistenten, der in einer Stresssituation eine überzogen autoritäre Verhaltensweise zeigte. Oder wie es die junge Projektleiterin erfahren musste, als die beiden Teammitglieder scheinbar ohne Grund übereinander herfielen: Auch hier hatte das limbische System das Kommando übernommen. Offensichtlich gab es zwischen den beiden Führungskräften einen ungelösten Konflikt, mit dem sie aufgrund früherer Lebens- und Berufserfahrungen nur in dieser Form umgehen konnten.

Streben nach Macht – mal Fluch, mal Segen

Ein Unternehmen ist ein Schauplatz, auf dem die unterschiedlichsten Charaktere aufeinandertreffen. Menschen werden getrieben von Eigenschaften wie Neugier, dem Bedürfnis nach Sicherheit oder dem Drang nach Macht und Einfluss. Der Psychologe und Neuromarketing-Experte Hans-Georg Häusel hat drei zentrale Emotionen beschrieben, die tief im limbischen System verankert sind und das menschliche Verhalten bestimmen: Balance, Stimulanz und Dominanz.

- **Balance** drückt den Wunsch nach Sicherheit, das Bedürfnis nach Stabilität und Konstanz aus.
- **Stimulanz** äußert sich in der Neugier, im Wunsch, aus dem Gewohnten auszubrechen.

- **Dominanz** ist getrieben von der Kraft des Egoismus, vom Wunsch, sich durchzusetzen, konsequent Ziele zu verfolgen und gegen seine Konkurrenz zu gewinnen. Ein dominanter Typ legt Wert auf Macht, Status und Autonomie.

In jedem Menschen existieren alle drei Antriebskräfte, wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägt. Beim durchsetzungsstarken Geschäftsführer ist die Dominanz vorherrschend, bei einem sorgfältigen Controller die Balance. Und beim Vertriebler, der sich mit Freude auf neue Kunden und Marktsegmente stürzt, überwiegt die Stimulanz.

Eine besondere Rolle spielen die dominanten Typen, die vom Motiv „Macht und Status" getrieben sind. Ein Unternehmen ist auf sie angewiesen. Ohne machtbewusste Menschen, die etwas bewegen und gestalten wollen, kann ein Unternehmen seine Ziele kaum erreichen. Entscheidend ist dabei jedoch die Frage, wofür eine Führungskraft ihre Macht einsetzt: Möchte sie die Dinge im Sinne des Unternehmens gestalten – oder geht es ihr vorrangig darum, ein persönliches Bedürfnis zu befriedigen? Beide Motive sind im Unternehmensalltag anzutreffen. Im ersten Fall bringt die Führungskraft das Unternehmen voran, im zweiten Fall kann ihr Wirken zerstörerisch sein.

Machtstreben wird gerne kritisch gesehen und ist deshalb oft negativ konnotiert. Dabei wird eines häufig verkannt: Wer in einer einflussreichen Position Macht übernimmt, trägt auch ein hohes Maß an Verantwortung. Er trifft weitreichende Entscheidungen und nimmt in Kauf, dass er sich dadurch angreifbar macht, Widerstände provoziert und Konflikte auslöst. Macht bedeutet hier, über Machtkompetenz zu verfügen. Wie die österreichische Psychologin und Autorin Christine Bauer-Jelinek in einem Vortrag ausführte, heißt Machtkompetenz auch, kämpfen zu können, aber kompetent und kontrolliert. Man trifft bewusste Entscheidungen, strategisch geplant, die Gefühle werden laufend kontrolliert – und dahinter steht ein klarer Lösungswille, kein Vernichtungswille.

Wer jedoch nicht gelernt hat, mit seinen Mustern und Emotionen umzugehen, gleitet in einen unkontrollierten Kampf ab und hinterlässt ver-

brannte Erde. Anstatt mit einer klugen Strategie Lösungen durchzusetzen, muss er sich für seine unkontrollierte Verhaltensweise entschuldigen und gerät in eine schlechte Verhandlungsposition.

Natürlich stimmt es: Der Aufstieg in einem hierarchisch organisierten Unternehmen verheißt Einfluss, Macht und Geld. Das zieht auch Menschen an, denen es weniger um die Unternehmensziele als um das persönliche Machtstreben geht. Drei Aspekte können hier ineinander spielen: der Trieb nach Dominanz, autoritäre Muster aus der Kindheit und die Möglichkeiten einer hierarchischen Organisation, Macht zu erlangen. Die Folge davon können Machtspiele sein, die zulasten von Kollegen und Mitarbeitern gehen und am Ende auch dem Unternehmen schaden.

Der Schaden ist beträchtlich. In manchen Unternehmen verwenden Führungskräfte oft die Hälfte ihrer Zeit darauf, die eigene Position zu sichern. Sie sind in Machtspiele verstrickt und damit beschäftigt, Angriffe von der Seite, von oben oder von unten abzuwehren. Oder sie versuchen, sich aus den Intrigen der anderen heraushalten, weil sie selbst sauber bleiben möchten. Das alles kostet Zeit und verbrennt Energie, die für die eigentlichen Aufgaben fehlt. Die Situation belastet psychisch, demotiviert und erstickt die Kreativität, auf die ein Unternehmen angewiesen ist, um im Wettbewerb zu überleben.

Schön zeigen lässt sich das am Fall zweier Führungskräfte – der eine war Betriebsratsvorsitzender, der andere dessen Stellvertreter. Beide kamen gut miteinander aus, schließlich waren sie Betriebsratskollegen. Eines Tages jedoch wurde der Betriebsratsvorsitzende als Personaldirektor in den Vorstand berufen. Sein Gehalt vervierfachte sich, während sein Kollege sich damit begnügen musste, nun zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt zu werden.

Die neue Konstellation beendete das gute Verhältnis. Der neue Betriebsratsvorsitzende neidete seinem früheren Kollegen den Aufstieg. Auch hatte er mit Interesse registriert, dass es möglich war, als Betriebsratsvorsitzender zum Personaldirektor aufzusteigen. So reifte sein Entschluss, den Personaldirektor nach Ablauf von dessen Amtszeit zu beerben – und er setzte alles daran, diesem zu schaden. Was immer der

Personaldirektor plante und entschied, der Betriebsratsvorsitzende legte ihm Steine in den Weg.

Das Fatale an diesem Konflikt war, dass es keine Möglichkeit gab, ihn zu lösen. Der Betriebsratsvorsitzende verfolgte das Ziel, den Personaldirektor aus seiner Position zu verdrängen – und solange das so war, konnte es keinen Kompromiss geben. Auch wenn es ihn viel Kraft und Energie kostete, auch seiner Gesundheit zusetzte: Letztlich blieb dem Personaldirektor keine andere Wahl, als sich dem Kampf zu stellen.

Man kann sich vorstellen, wie sehr ein solches Machtspiel einem Unternehmen schadet. Mit dem Betriebsrat über Kreuz zu liegen, womöglich nur schriftlich mit ihm verkehren zu können, kostet extrem viel Zeit und Nerven. Auseinandersetzungen mit dem Betriebsrat gehen zulasten der Arbeitsqualität und der strategischen Energie, auf die ein Unternehmen angewiesen ist. So wäre zum Beispiel die erfolgreiche Restrukturierung der Stadtwerke Heidelberg ohne die partnerschaftliche Begleitung des Betriebsrats nicht möglich gewesen.

Immerhin, im geschilderten Fall ging der Personaldirektor als Sieger hervor. Seine Taktik hatte darin gelegen, in seinem Umfeld Allianzen zu schmieden und den Kontrahenten zu isolieren. Ganz offen schilderte er dem Aufsichtsratsvorsitzenden die Situation und gewann ihn als Verbündeten, der sich vehement für ihn einsetzte. So wurde er mehrheitlich wiedergewählt und sicherte sich seine Position als Personaldirektor für weitere fünf Jahre.

In Machtspiele verstrickt – mitmachen, wegducken oder gehen

Viele Mitarbeiter sind enttäuscht, wenn sie darauf vertrauen, dass Leistung zählt, dann jedoch mit politischen Ränkespielen konfrontiert werden. Eigentlich wollen sie loyal sein und ihren Chef unterstützen, doch nun müssen sie erleben, dass dieser Forderungen stellt, die eher mit seinen Intrigen und persönlichen Zielen zu tun haben als mit den gemeinsam vereinbarten Abteilungs- und Unternehmenszielen.

Sicherlich gibt es eine Grenze, bis zu der Sie loyal sein und mitspielen können. Das zeigt der Fall eines Leiters der Innenrevision: Da wollte der Geschäftsführer einen ungeliebten Bereichsleiter loswerden und signalisierte seinem disziplinarisch unterstellten Leiter Innenrevision, bei dieser Person „doch etwas genauer hinzusehen" und den Revisionsbericht zu deren Lasten hinzubiegen. In solchen Extremfällen bleibt letztlich nur eine Reaktion: kündigen und gehen. Damit Sie diese Notbremse ziehen können, benötigen Sie allerdings einen attraktiven Lebenslauf, der einen Wechsel ermöglicht. Und auch da gilt: nicht ohne Alternative kündigen. Bis dahin gilt es durchzuhalten.

Doch wie verhält sich das Gros der Mitarbeiter, wenn Machtspiele und Intrigen das Umfeld prägen? Beobachten lassen sich zwei Reaktionsmuster. Die einen lassen sich mit hineinziehen und spielen mit. Sie ergreifen Partei, weil sie sich davon Vorteile versprechen. Dann sind sie als Gegner oder als Verbündete in die Machtspiele involviert und verbrennen die Energie, die sie auf die Unternehmensziele verwenden sollten. Meist reiben sie sich auf – zum eigenen Schaden und zu dem des Unternehmens.

Die anderen ducken sich weg, treten möglichst nicht mehr in Erscheinung. Ihre Haltung lässt sich so beschreiben: Dienst nach Vorschrift, keine Position beziehen, sich heraushalten, möglichst nicht anwesend sein – zum Beispiel den Sitzungen fernbleiben, bei denen man womöglich Partei ergreifen müsste. Damit sind auch diese Mitarbeiter fürs Unternehmen weitgehend verloren.

1.2 KONFLIKTAUSLÖSER – EINE SYSTEMATIK

Wie lassen sich die realen Verhältnisse in einem typischen, hierarchisch organisierten Unternehmen beschreiben? Hierzu ist es hilfreich, die Konfliktfelder zu systematisieren und sich so einen Überblick über mögliche kritische Situationen zu verschaffen.

Eine stark vereinfachte, aber nach meiner Beobachtung sehr hilfreiche Systematisierung bietet eine Einteilung in drei Kategorien: Zu Konflikten oder Schwierigkeiten kommt es vor allem dann, wenn Vorgesetzte, Mit-

arbeiter oder Kollegen im Umgang miteinander entweder uninformiert oder unfähig oder destruktiv sind. Ich folge hier einem Modell der Psychologin Christine Bauer-Jelinek, die in einem Vortrag („Karriereplanung – Mit Macht-Kompetenz Ziele erreichen, ohne die Werte zu verraten", Wien, Juni 2014) die eingängigen Begriffe blind, blöd und böse verwendete.

Demnach gibt es drei Konstellationen, in denen die Gefahr besonders groß ist, dass Sie mit einem Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeiter in einen Konflikt geraten:

- Der andere ist blind. Es kommt zu Problemen, weil er einen „blinden Fleck" hat. Ihm fehlen wesentliche Informationen, um Ihr Anliegen zu verstehen.
- Der andere ist blöd. Es kommt zu Problemen, weil er den Sachverhalt nicht versteht. Sie haben ihm die Sache schon viele Male erklärt, doch er begreift ihn einfach nicht.
- Der andere ist böse. Es kommt zu Problemen, weil er rücksichtslos auf den eigenen Vorteil bedacht ist – und das aus einer bösartigen Haltung heraus.

Selbstverständlich hängt es auch von der eigenen Haltung ab, ob und wie sich ein Konflikt entwickelt. Wie trete ich gegenüber dem anderen auf? Wie sieht er mich? Hält er mich womöglich für blind, blöd oder böse? Gebe ich ihm Grund, mich so zu beurteilen? Versuchen Sie daher, im Konfliktfall Ihren Gesprächspartner zu verstehen und auch seine positiven Seiten zu erkennen. Machen Sie sich klar: „Dieser Kollege hat mir schon einmal geholfen, eigentlich ist er auch nett zu meiner Sekretärin…" Auf diese Weise entwickeln Sie eine andere, positivere innere Haltung, die sich unbewusst auf Ihr Gegenüber überträgt. Im Idealfall denken Sie am Ende: „Hey, das war doch ein tolles Gespräch!" Sicher, das gelingt nicht bei jedem – aber den Versuch ist es wert.

Wenn man so will, bewegt sich blind oberhalb der Nulllinie, noch im positiven Bereich; dem anderen fehlen für die Ausführung einer ihm

übertragenen Aufgabe lediglich Informationen, vielleicht auch eine Fortbildung. Blöd liegt auf der Nulllinie: Der andere hat zwar den guten Willen, die Aufgabe zu lösen, ist ihr jedoch nicht gewachsen. Böse hingegen ist unter der Nulllinie angesiedelt. Motive und Ausprägungen, die hier angetroffen werden, sind ganz unterschiedlich. Zum Beispiel bestimmen Machtstreben, Eigeninteressen oder Egoismus das Verhalten.

Bei einem Konflikt in der Kategorie „böse" versagen häufig vertrauensvolle Umgangsformen oder Empfehlungen wie etwa ein empathischer Umgang. Weit mehr kommt es jetzt auf Schlagfertigkeit an, auf die Fähigkeit, sich kommunikativ zu wehren. Im „bösen Fall" kann es richtig sein, sich für Kampf zu entscheiden – nicht aggressiv, laut polternd mit hochrotem Kopf, sondern ruhig und nüchtern kalkulierend. Etwa indem Sie ankündigen, die Angelegenheit zu eskalieren: „Wenn ich Sie richtig verstehe, möchten Sie das Thema nicht angehen. Dann werde ich mich jetzt an Ihren Vorgesetzten wenden, und der soll entscheiden."

Neben der Kategorisierung in blind, blöd und böse können zwei weitere Kriterien helfen, die Konfliktlinien im Unternehmen zu verstehen und zu analysieren. Das ist zum einen die hierarchische Position des Gegenübers. Es macht einen Unterschied, ob Sie es mit Ihrem Vorgesetzten, einem Mitarbeiter oder einem Kollegen zu tun haben.

Zum anderen gilt es zu unterscheiden, wer der Anfragende ist: Möchten Sie etwas von Ihrem Gegenüber – oder wendet sich umgekehrt der andere mit einem Anliegen an Sie? Im ersten Fall gehen Sie auf den Vorgesetzten, Mitarbeiter oder Kollegen mit einem Anliegen zu, um Ihr Interesse durchzusetzen, zum Beispiel ein wichtiges Abteilungsziel zu erreichen. Grundsätzlich müssen Sie damit rechnen, dass Ihr Gegenüber blind, blöd oder böse ist. Da stellt sich die spannende Frage: Welche Reaktionen lösen Sie mit Ihrem Vorstoß aus, wie gehen Sie mit diesen Reaktionen um? Wie gehen Sie vor, um Ihr Ziel zu erreichen?

Im zweiten Fall kommt der Vorgesetzte, ein Mitarbeiter oder ein Kollege auf Sie zu und möchte sich mit seinem Anliegen durchsetzen. Wie reagieren Sie, wenn der Wunsch des Gegenübers nicht erfüllbar erscheint, ungelegen kommt oder Ihren Interessen entgegensteht? Typisches Bei-

spiel: Bei Ihnen ist Land unter, da kommt der Vorgesetzte mit einer weiteren Aufgabe um die Ecke. Es braucht einiges an Selbstbewusstsein, dem Chef jetzt ein „Ja, aber ….“ entgegenzuhalten und mit ihm die Prioritäten neu zu verhandeln. Vielen Menschen fällt es von ihrem Naturell her schwer, sich zu wehren und diplomatisch geschickt „Nein“ zu sagen. Anstatt die Situation aktiv anzugehen und konstruktiv zu gestalten, lassen sie sich immer mehr Aufgaben aufladen, bis sie daran zerbrechen.

Unterscheiden lassen sich somit drei Konflikt-Dimensionen, die den Alltag im Unternehmen bestimmen:

- Persönliche Eigenschaft: Ist der andere blind, blöd oder böse?
- Hierarchische Stellung: Ist der andere Vorgesetzter, Mitarbeiter oder Kollege?
- Anfragesituation: Benötige ich etwas vom anderen – oder er von mir?

Je nach Eigenschaft, hierarchischer Stellung und Anfragesituation unterscheiden sich die Strategien, Taktiken, auch Machtmittel, die dafür geeignet sind, mit Konflikten umzugehen, den anderen zu überzeugen oder die eigenen Interessen durchzusetzen.

Fall 1: Mein Gegenüber ist blind

Der Vorgesetzte ist blind

Eine häufige Situation: Sie benötigen eine Entscheidung von Ihrem Vorgesetzten, doch der ist blind – er hat die Angelegenheit einfach nicht auf dem Radar. In der Regel ist dieser Fall vergleichsweise harmlos. Meist genügt es, dem Chef die notwendigen Informationen nachzuliefern, um ihn von der Dringlichkeit der Angelegenheit zu überzeugen.

Selbst ein diffiziles Thema wie der Wunsch nach Gehaltserhöhung lässt sich im Falle eines blinden Vorgesetzten meist ohne größere Konfliktge-

fahr besprechen. Möglicherweise wird der Vorgesetzte etwas überrascht sein und wissen wollen, wofür er das Geld zahlen soll. Also erläutern Sie ihm die besonderen Leistungen, die Sie im letzten halben Jahr erbracht haben. „Ach ja, stimmt", dürfte er sich erinnern. „das war ja auch von Ihnen. Ah ja, da haben Sie vollkommen recht. Bei dem vielen, was ich zu tun habe, ist das irgendwie untergegangen …"

Auch im umgekehrten Fall, wenn der Vorgesetzte mit einem Anliegen auf Sie zukommt, Sie aber bereits voll ausgelastet sind, hilft Aufklärung. Ein guter Chef kennt zwar die Aufgaben, die er an seine Mitarbeiter übergibt, doch kann er unmöglich alles verfolgen, was in den Abteilungen gerade läuft. So gesehen ist er immer auch ein Stückweit blind. Als Mitarbeiter stehen Sie deshalb in der Bringschuld, dem Chef zu erklären, warum Sie eine Aufgabe nicht mehr übernehmen können, etwa in der Art: „Ja, ich versuche es, muss aber darauf hinweisen, ich bekam vor 14 Tagen das Projekt X übertragen, das läuft noch bis Ende des Monats…" Ein „blinder" Vorgesetzter dürfte dann einlenken und Verständnis zeigen. Gemeinsam mit ihm können Sie nun Ihre Prioritätenliste durchgehen und entscheiden, was davon zurückgestellt werden soll.

Der Mitarbeiter ist blind

Das Unternehmen stellte einen Mitarbeiter ein, der für den Bereich Soziale Medien verantwortlich sein sollte. Der junge Mann hat eine hohe Affinität zu Social-Media-Themen, genau richtig für den Job. Als er jedoch Anzeigen in Facebook und Instagram schalten sollte, stellte er sich ziemlich hilflos an. Offensichtlich wusste er nicht, worauf es bei der Werbung in Social-Media-Kanälen ankam. Sein Chef schickte ihn daraufhin zu einer Schulung, in der er die notwendigen Kenntnisse erwarb. Heute ist das Defizit längst ausgebügelt, der neue Mitarbeiter voll einsatzfähig.

Es wird immer Mitarbeiter geben, die wie in diesem Fall einen blinden Fleck haben. Als Vorgesetzter klären Sie dann, wo genau das Defizit liegt und welche Maßnahmen erforderlich sind. Das klassische Instrument hierfür ist das Mitarbeitergespräch.

Die Blindheit kann wie im Falle des Social-Media-Mitarbeiters fachlich begründet sein, ihre Ursache aber auch in fehlender Erfahrung haben. So hatte der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens eine Mitarbeiterin mit dem Projekt betraut, einen Arbeitsbereich neu zu gestalten, also zum Beispiel festzulegen, auf welche Weise Arbeitsplätze, Tische und andere Einrichtungsgegenstände arrangiert werden sollten. Die Frau erarbeitete ein schlüssiges Konzept, das sie dem Geschäftsführer vorlegte und auch gleich umsetzen wollte. Der jedoch forderte sie auf, die gesamte Planung noch einmal mit den Mitarbeitern zu diskutieren.

Die Projektleiterin war irritiert. Das sei doch überflüssig, protestierte sie, das Konzept sei klar und stimmig, da sollte man keine Zeit verlieren und gleich in die Umsetzung gehen. Sie verstand nicht, welche Überlegungen hinter der Anweisung standen. Der Geschäftsführer beeilte sich, den blinden Fleck zu beseitigen. „Sie haben recht", erklärte er, „es wird am Ende das gleiche herauskommen." Indem man aber jetzt die Mitarbeiter mitnehme und sich deren Commitment versichere, erspare man sich späteren Ärger. „Dann wird sich später keiner beschweren, wenn ihm etwas nicht passt. Manchmal ist es sinnvoll, noch einmal eine Schleife zu drehen – auch wenn wir uns einig sind, dass diese Schleife inhaltlich nicht notwendig ist."

Die Projektleiterin verstand. Der Geschäftsführer hatte seine Erfahrung an sie weitergegeben – und erreicht, dass die Mitarbeiterin seiner Anweisung gerne folgte und das ihr übertragene Projekt erfolgreich abschließen konnte. Auch hier hatte es genügt, die fehlende Information nachzuschieben.

Der Kollege ist blind

Ob Sie etwa als Abteilungsleiter die vorgegebenen Ziele erreichen, hängt in bestimmten Fällen auch davon ab, wie sich der Kollege einer anderen Abteilung verhält. Nicht immer ist diesem klar, welche Folgen sein Tun für Ihre Arbeit hat. Manchmal schadet er Ihrer Abteilung ungewollt. Dann gilt es, den „blinden" Kollegen aufzuklären, vielleicht auch zu unterstützen.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, deren Aufgabe es ist, das Unternehmen in der Außenwelt positiv zu positionieren. Diesen Anspruch kann sie nur einlösen, wenn die Kollegen anderer Abteilungen nicht „blind" nach außen kommunizieren.

Beispielsweise hatte die zuständige Abteilung bei einem Stadtwerk begonnen, die bisherige Straßenbeleuchtung durch neue LED-Leuchten zu ersetzen. In der Folge gab es zahlreiche Beschwerden aus der Bevölkerung – und negative Presseberichterstattung. Den einen waren die neuen Leuchten zu dunkel, andere wünschten weniger, andere mehr Licht in ihren Vorgärten. Erst als das Team der Öffentlichkeitsarbeit ihren Fachkollegen beisprang, konnten die Beschwerden kanalisiert werden. Die Bürger wurden aktiv aufgefordert, sich bei Änderungswünschen an das Unternehmen zu wenden. Die Aufregung in der Öffentlichkeit legte sich. Gemeinsam startete man zudem eine Aufklärungskampagne, in die auch Umweltverbände einbezogen wurden. Die Kampagne rückte die energiesparenden und umweltschonenden Vorzüge des Konzepts in den Mittelpunkt und weckte damit Verständnis für die geringere Lichtleistung und das stärker gebündelte Licht der neuen Straßenlaternen.

Blinder Kollege – das heißt oft: Sein Fokus liegt nur auf einem Teilbereich von einem großen Ganzen. Ein Mitarbeiter im Controlling oder technischen Bereich bewegt sich in einer anderen Welt als etwa sein Kollege im Marketing oder der Öffentlichkeitsarbeit. Jeder von ihnen hat seine eigene Perspektive, wenn er auf das Ganze blickt und am Erreichen der Unternehmensziele arbeitet; die Perspektive des anderen liegt im Schatten, mancher wichtige Aspekt bleibt bei der eigenen Sichtweise ausgeblendet. Deshalb ist es wichtig, einander zu unterstützen und gegenseitig die blinden Flecken auszuleuchten. In einer Kultur des Miteinanders sollte das selbstverständlich sein.

Zu spüren ist diese Kultur des Miteinanders, wenn der eine Kollege dem anderen hilft – und dieser ihm dankbar ist. Es ist normal und nachvollziehbar, dass ein Kollege bei einem Thema, das nicht zu seinem Kernbereich zählt, einen blinden Fleck hat. Ihm dann Unterstützung anzubieten, liegt nicht nur im eigenen Interesse: Meistens sind die Kollegen für die Hilfe dankbar.

Fall 2: Mein Gegenüber ist blöd

Der Vorgesetzte ist blöd

Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie aufsteigt, desto weniger befasst sie sich mit Detailaufgaben. Das ist auch richtig so, denn eine Führungskraft soll sich vom operativen Geschäft lösen und sich auf Strategie und Führung konzentrieren. Auf der anderen Seite kann das aber dazu führen, dass die Mitarbeiter ihrem Chef fachlich überlegen sind. Im Extremfall geraten Sie an einen Chef, der die fachlichen Zusammenhänge nicht versteht – mithin in die Kategorie „blöd" fällt. Doch was tun, wenn dieser Chef Ihnen eine Anweisung gibt, von der Sie sofort wissen, dass das so nicht funktionieren kann?

Beim „blinden Vorgesetzten" reicht es aus, den Chef zu informieren. Das erfordert etwas Mut, gelingt aber in der Regel ohne größere Schwierigkeiten. Ein „blöder Vorgesetzter" hingegen verfügt über alle notwendigen Informationen, um den Sachverhalt zu begreifen, versteht ihn aber trotzdem nicht. Eine heikle Situation: Wenn Sie Ihrem Chef seine Inkompetenz allzu deutlich vor Augen führen, kann das schnell Ihre Karriere gefährden.

In vielen Fällen hilft es, Zeit zu gewinnen, etwa indem Sie sagen: „Okay, ich nehme das mal mit. Ich möchte darüber noch etwas genauer nachdenken, damit wir die optimale Lösung finden. Ist es in Ordnung, wenn ich Ihnen in 14 Tagen einen Vorschlag mache?" Die Taktik kann also sein: Zeit gewinnen, um einen Alternativvorschlag zu erarbeiten – und diesen dann auf nette und schlüssige Weise vortragen. Die Chancen stehen gut, dass der Vorgesetzte darauf eingeht und auf seinen eigenen Vorschlag nicht mehr zurückkommt.

Noch diffiziler stellt sich die Lage dar, wenn sich „blöd" nicht auf fachliche, sondern auf soziale Inkompetenz bezieht. Zum Beispiel gibt es Vorgesetzte, die nicht in der Lage sind, einen Mitarbeiter für eine besondere Leistung zu wertschätzen oder auch nur ein Lob auszusprechen. Viele Mitarbeiter kommen damit nur schwer zurecht.

Ein krasses Beispiel: In einer Notsituation rief ein Abteilungsleiter einen Mitarbeiter aus dem Urlaub zurück, damit dieser bei einer Telefon-Hotline mithalf. Ein echter Feuerwehreinsatz! Doch außer den regulären Überstunden, die er bezahlt bekam, erhielt der Mitarbeiter keinerlei Anerkennung von seinem Vorgesetzten. Keine lobenden Worte, keine Wertschätzung, stattdessen die lapidare Frage: „Hat es Ihnen denn Spaß gemacht?" Das war gar nicht böse gemeint, sondern ein Versuch, freundlich zu sein und Kontakt aufzubauen. Dem Mitarbeiter jedoch fehlte jedes Verständnis. Seine Urlaubstage an der Firmenhotline zu verbringen, hatte er überhaupt nicht spaßig gefunden.

Der Mitarbeiter ist blöd

Ein Mitarbeiter aus dem Social-Media-Team postete ein Foto und wollte noch einen Text dazu beisteuern. Die Abbildung erinnerte ihn an ein anderes Foto, und ohne weiter zu recherchieren, schrieb er „Gasspeicher" darunter. Pech gehabt, denn es handelte sich um eine Anlage zur Energieerzeugung. Um ein Haar wäre der Beitrag so veröffentlicht worden. Der Leiter des Social-Media-Teams forderte den Mitarbeiter auf, künftig sorgfältig zu recherchieren, Fakten nachzuprüfen, auch einmal Unterlagen im Archiv nachzulesen, um die Zusammenhänge zu verstehen. In der Öffentlichkeitarbeit, so erklärte er, brauche es nicht nur Kreativität, sondern auch Glaubwürdigkeit. Schlampig recherchierte Veröffentlichungen schadeten dem Image des Unternehmens.

Vergebens: Die Beiträge des Mitarbeiters enthielten weiterhin Fehler und Ungenauigkeiten. Bald war klar, dass er den Anforderungen nicht gewachsen war – mit der Konsequenz, dass man ihm während der Probezeit kündigte.

Der Mitarbeiter war den Anforderungen schlicht nicht gewachsen, sein Fall kann der Kategorie „blöd" zugeordnet werden. Diesen Mitarbeitern fehlt an der Stelle, an der sie gerade eingesetzt sind, die fachliche, persönliche oder soziale Kompetenz. Da steht kein böser Wille dahinter, vielmehr sind sie einfach fehl am Platz.

Es liegt nahe, für solche Mitarbeiter zunächst intern Stellen zu suchen, die für sie besser geeignet ist – sei es in der bisherigen Abteilung oder anderswo im Unternehmen. Der Versuch kann sehr lohnend sein, was auch Beispiele bei den Stadtwerken Heidelberg belegen: Es kam schon einige Male vor, dass ein Mitarbeiter, der sich auf seiner ursprünglichen Stelle schwertat, in einer anderen Position regelrecht aufblühte.

Wenn es nicht gelingt, eine interne Lösung zu finden, wenn zudem mehrere Versuche scheitern, den Mitarbeiter zu schulen oder ihm seine Aufgaben zu erklären – dann sollte es zur äußersten Eskalationsstufe kommen: der Trennung. In der Regel wird dem Mitarbeiter dann innerhalb der Probezeit gekündigt oder das Unternehmen lässt einen befristeten Vertrag auslaufen.

Kritische Situationen können auch entstehen, wenn sich die Anforderungen bei einer bestehenden Stelle ändern, etwa aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung. Manche langjährigen Mitarbeiter kommen mit den Veränderungen nicht zurecht, rutschen also in die Kategorie „blöd" ab. Wieder gilt es zunächst, Alternativen im Unternehmen zu suchen. Vielleicht ist es auch möglich, Arbeitsbereiche neu zu strukturieren oder durch agiles Führen starre Stellenbeschreibungen aufzulösen. Auf diese Weise lassen sich Mitarbeiter eher nach ihren Stärken und Kompetenzen einsetzen. Wenn sich keine Lösung finden lässt, bleibt auch hier nur die Trennung – etwa in Form eines Aufhebungsvertrags oder der Altersteilzeit.

Der Kollege ist blöd

Einen blinden Kollegen können Sie aufklären; er wird Ihnen in der Regel dankbar sein und sein Verhalten ändern. Einem Unbelehrbaren hingegen können Sie, überspitzt formuliert, einen Sachverhalt 1000 Mal erklären, er versteht ihn nicht und verändert auch sein Verhalten nicht. Auch für diesen Fall bietet die Presseabteilung gutes Anschauungsmaterial.

Ein Journalist erfährt von einem Wasserrohrbruch. Er umgeht die Presseabteilung und spricht an der Baugrube direkt mit dem Bauleiter. Journalisten machen das gerne, weil sie authentische Antworten suchen, vielleicht

auch hoffen, den Mann vor Ort auf dem linken Fuß zu erwischen und so für ihren Artikel einige prägnante Zitate zu bekommen. Der Journalist spricht also den Bauleiter an, und der lässt seinem Ärger freien Lauf: „Ich habe schon immer gesagt, die Leitung ist zu alt. Ständig habe ich darauf hingewiesen, aber auf mich hat ja nie einer gehört. Jetzt ist das Unglück eingetreten…"

Der Journalist kann sein Glück nicht fassen – und am Tag darauf steht das alles so in der Zeitung. Der Pressesprecher ist verzweifelt, hat er doch den Bauleiter schon mehrfach ermahnt: „Kein Wort an Journalisten, alle Pressekontakte laufen über mich!" Doch der Kollege ist unbelehrbar. Wenn sich die Gelegenheit ergibt, lässt er seinem Frust freien Lauf – auch öffentlich. Da ist es nur nachvollziehbar, wenn der Pressesprecher ihn für einen Deppen hält und in Gedanken der Kategorie „blöd" zuordnet. Letztlich ist er aber machtlos, denn einen Kollegen einer anderen Abteilung kann er nicht sanktionieren. In solchen Fällen kann nur der Vorgesetzte eingreifen, auf bestehende Regeln verweisen und gegebenenfalls arbeitsrechtliche Maßnahmen ergreifen. Unbelehrbarkeit führt zu Konsequenzen, auch auf Führungsebene.

Da bat der Leiter des Bereichs Controlling seine Kollegen in den einzelnen Bereichen, ihm die Wirtschaftsdaten bis zu einem bestimmten Termin zu liefern. Freundlich wies er darauf hin, den Termin nicht zu versäumen, da er die Zahlen aufbereiten, zusammenführen und plausibilisieren müsse, um sie dann dem Vorstand in der Gesamtschau vorzulegen. Was passierte – im zweiten Jahr, im dritten Jahr, im vierten Jahr? Es waren immer dieselben zwei Kollegen, die zu spät ablieferten.

Nach vier Jahren riss dem Vorstand die Geduld und er erließ ein verbindliches Regelwerk, das die Bereichsleiter zu einer generellen Termintreue verpflichtete. Die Vorgabe wurde unter einem neuen Punkt „Termin- und Regelwerkstreue" in die Zielvereinbarungen der Bereichsleiter aufgenommen. Verstieß ein Bereich dagegen, wurde ein Teil der Zielerreichungsprämie nicht ausbezahlt. Das Mittel wirkte, die beiden säumigen Bereichsleiter lieferten von nun an pünktlich. Zu leiden hatten jedoch die anderen: Jetzt standen alle unter Beobachtung, und jeder musste sämtliche Termine und

Regeln einhalten – auch die, denen man früher nicht so viel Bedeutung zugemessen hatte.

So ist das häufig, wenn sich Kollegen allzu sperrig anstellen: Der Vorgesetzte greift ein und stellt Regeln auf. Dann müssen 95 Prozent der Betroffenen leiden, weil fünf Prozent nicht in der Lage waren, vernünftig zu handeln.

Fall 3: Mein Gegenüber ist böse

Der Vorgesetzte ist böse

Der große Chef, Vorstandsmitglied eines Unternehmens in der Energiebranche, tauchte eines Tages in verschiedenen Abteilungen auf. Er wandte sich an die besten Spezialisten seines Unternehmens, um sich persönlich weiterbilden zu lassen. Zum Beispiel interessierte er sich für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge oder ließ sich erklären, wie Cloud-Dienste und moderne Präsentationstechniken funktionierten. Die Mitarbeiter waren erstaunt. Ein solches Engagement war man von ihm nicht gewohnt. Wohlwollend verfolgten sie, wie sich ihr oberster Chef über diese Dinge schlau machte.

Eher zufällig kam das wahre Motiv heraus: Er hatte sich um einen Vorstandsposten bei einem Konkurrenten beworben. Um die Chancen seiner Bewerbung aufzubessern und im Vorstellungsgespräch bei der Konkurrenz glänzen zu können, hatte er sich von den ahnungslosen Mitarbeitern Nachhilfe geben lassen.

Zugegeben, das ist ein extremes Beispiel. Den Job, dies sei hinzugefügt, hat der Mann trotz seines Vorgehens nicht bekommen. Allgemein lässt sich formulieren: Böse ist, wenn der Vorgesetzte eigene Interessen zulasten seiner Mitarbeiter verfolgt. In die Kategorie „böse“ fällt auch ein Vorgesetzter, der einen Mitarbeiter immer weiter unter Druck setzt, obwohl er genau weiß, dass dieser bereits Überstunden und Wochenendarbeit leistet – ein Vorgesetzter, der ohne Verständnis und Mitgefühl einem Mit-

arbeiter eine weitere Aufgabe auflädt, obwohl er genau weiß, dass dieser kurz vor dem Zusammenbruch steht.

Möglicherweise liegt das Motiv in solchen Fällen darin, einen ungeliebten Mitarbeiter „rausmobben" zu wollen. Weil der Vorgesetzte ihn nicht einfach entlassen oder versetzen kann, macht er ihn fertig, bis er von selbst kündigt. Er entzieht ihm Kompetenzen, streicht ihm Zulagen und gibt ihm Aufgaben, die ihn überfordern. In einem durchaus typischen Fall versuchte der Mitarbeiter, es seinem Chef dennoch recht zu machen. Pflichtschuldig führte er aus, was der Chef von ihm forderte. Dieser lud immer mehr bei ihm ab, überforderte seinen Mitarbeiter systematisch, nahm in Kauf, dessen Gesundheit zu ruinieren – und trieb ihn am Ende tatsächlich in den Burnout.

Ob ein Vorgesetzter in die Kategorie „böse" fällt, lässt sich in vielen Fällen nicht eindeutig beurteilen. Da bevorzugte zum Beispiel ein mittelständischer Unternehmer systematisch einen bestimmten Mitarbeitertyp, den er für seinen Erfolg für wichtig hielt. Von diesem „A-Mitarbeiter" hatte er eine klare Vorstellung: Leute, die sich besonders gut nach außen verkaufen können, selbstbewusst auftreten, in der Regel aus einem wohlhabenden Elternhaus stammen. Mitarbeiter, die nicht in dieses Bild passten, hatten es schwer. Ihnen legte der Chef systematisch Steine in den Weg, sie kamen mit ihrer Karriere nicht voran. Für sie war der Chef ganz klar „böse". Die anderen Mitarbeiter hingegen, die ins Bild passten, hatten kaum Grund zur Klage.

Das Urteil „böse" sollte auch nicht vorschnell getroffen werden. Wenn etwa eine Situation den Vorgesetzten überfordert, dieser also unter großem Stress agiert, kann sich das ausgesprochen böse anfühlen, ohne jedoch böse gemeint zu sein. Kommt dieses „böse Verhalten" nur in Ausnahmesituationen vor, sollten Sie versuchen, sich damit zu arrangieren. Es gibt viele Mitarbeiter, die mit einem schwierigen, gelegentlich ausrastenden Chef super klarkommen. Bestätigt sich hingegen der negative Eindruck über einen längeren Zeitraum, und Ihnen ist klar, dass Sie damit nicht zurechtkommen, sollten Sie handeln. Um sich selbst und Ihre Gesundheit zu schützen, bleibt letztlich nur die Möglichkeit, nach einer Alternative zu suchen und dann zu kündigen.

Der Mitarbeiter ist böse

„Ich arbeite nicht für Sie, ich arbeite für das Unternehmen", warf ein Mitarbeiter dem Geschäftsführer entgegen, als dieser ihn bat, ihn bei einem wichtigen Projekt zu unterstützen. Ziemlich böse! Wie würden Sie als Vorgesetzter reagieren?

Doch es geht noch schlimmer – nämlich dann, wenn ein Mitarbeiter dem Chef ernsthaft schaden will. Wenn sich die Gelegenheit bietet, schlägt er zu. Ein Beispiel: Da musste der Vorgesetzte über eine sehr wichtige Angelegenheit informiert werden. Um seiner Pflicht Genüge zu tun, legte der Mitarbeiter den Vorgang dem Chef auf den Tisch, schob ihn jedoch ganz unten in den Posteingangsstapel. Völlig ahnungslos kam der Chef in eine Sitzung des Führungskreises und musste sich vorhalten lassen, sich um die Sache nicht gekümmert zu haben. Im Nachhinein ging er den Stapel durch und fand den Vorgang. Der Mitarbeiter hatte seinen Chef auflaufen lassen!

Typisch für einen Mitarbeiter, der seinem Chef Böses will, ist eine systematische Vorgehensweise: Er legt ein Dossier an und sammelt heimlich Informationen, die er bei günstiger Gelegenheit gegen den Vorgesetzten einsetzt. Zum Beispiel streut er damit Gerüchte, um dessen Ruf zu ruinieren. Oder er geht damit zum Betriebsrat, um den Chef anzuschwärzen. Soweit es das Arbeitsrecht zulässt, wird ein Vorgesetzter dafür sorgen, dass ein solcher Mitarbeiter freigestellt und entlassen wird.

Allerdings gilt es auch hier, vorsichtig zu sein. Bei der Kategorie „böse" gibt es viele Nuancen und Konstellationen. Möglicherweise fühlt der Mitarbeiter sich übergangen oder zurückgesetzt und glaubt deshalb, gegen seinen Chef kämpfen zu müssen. Oder er hält seinen Vorgesetzten für inkompetent und lässt ihn das spüren. In diesen Fällen wäre es ein Fehler, die Situation weiter zu eskalieren. Viel eher könnte es helfen, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren.

Der Kollege ist böse

Ein böser Kollege – das ist gar nicht so selten und fällt einem eher gutgläubigen Menschen oft erst nach einer Weile auf. Man geht sachlich auf einen Kollegen zu und erlebt eine Reaktion, die man zunächst nicht einordnen kann. Das wiederholt sich ein paar Mal, und irgendwann merkt man: Dem anderen geht es nicht um die Sache. Der möchte sein Revier abstecken, will verhindern, dass ihm jemand bei seinen persönlichen Karrierezielen in die Quere kommen.

Da ist zum Beispiel der Fall eines erfahrenen Monteurs bei einem mittelständischen Maschinenbauer. Das Unternehmen war mit dem Service für eine Produktionsmaschine beauftragt, die just an einem Samstagabend ausfiel. Ein Bereitschaftsingenieur begab sich vor Ort, konnte den Fehler jedoch nicht finden. Er hatte noch wenig Erfahrung mit dem betreffenden Maschinentyp und wusste nicht, was er tun sollte. Also rief er seinen erfahrenen Kollegen an, jenen Monteur, der ihm hätte helfen können. Der jedoch ließ ihn hängen. So arbeitete der Bereitschaftsingenieur bis zum Sonntagabend bei dem Kunden, ohne die Maschine in Gang zu bringen.

Ziemlich erbost rief der Kunde am Montagmorgen an, verlangte den Leiter der Serviceabteilung und warf der Firma völlige Unfähigkeit vor: „Noch einmal so ein Fall, und ich entziehe Ihnen den Auftrag!“ Der Serviceleiter wandte sich an seinen Mitarbeiter und hielt ihm vor, versagt zu haben. Sein Kollege indes, der erfahrene Ingenieur, lachte sich ins Fäustchen. Da hatte er doch für alle sichtbar vorgeführt, dass der andere ihm das Wasser nicht reichen konnte. Vermutlich hatte er ihn bewusst auflaufen lassen, um seine eigene Position zu sichern: Indem er sein Herrschaftswissen für sich behielt, so glaubte er, würde er sich unentbehrlich machen.

Ein anderer Fall, dieses Mal auf Geschäftsleitungsebene. Wenn es in einem Unternehmen zwei oder mehr Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder gibt, besteht immer die Gefahr, dass sich der eine auf Kosten des anderen profilieren möchte. Das kann schnell zu aufreibenden Rivalitäten und

Machtkämpfen eskalieren, bei denen das Unternehmen Schaden nimmt. In diesem Fall teilten sich zwei Geschäftsführer die Arbeit. Der eine war für Vertrieb und Marketing verantwortlich, ein extrovertierter und rhetorisch begabter Typ, der quasi als „Außenminister" agierte und das Unternehmen erfolgreich nach außen hin vertrat. Der andere, als kaufmännischer Geschäftsführer zuständig für Controlling und Finanzen, war eher in sich gekehrt, ein pflichtbewusster und zuverlässiger Typ. Auf den ersten Blick schienen sich die beiden gut zu ergänzen und für das Unternehmen eine glückliche Fügung zu sein. Tatsächlich hat der Vertriebs-Geschäftsführer seinen Kollegen auf eine subtile und hinterhältige Weise entmachtet, um dafür selbst umso mehr glänzen zu können. Dieser merkte über lange Zeit nicht, wie ihm mitgespielt wurde.

Bewusst bat der Vertriebs-Geschäftsführer seinen Kollegen, in der Aufsichtsratssitzung den Risikobericht vorzustellen. Dieser dachte sich nichts Böses dabei, schließlich war er als Verantwortlicher für Controlling und Finanzen für diesen Bericht zuständig. Nur: In dem Bericht stand alles, was schieflaufen kann – eben die Risiken, die eintreten können. Als er geendet hatte, ergriff sein Marketing-Kollege das Wort: „So, und jetzt kommen wir aber zu unseren neuen Projekten. …" Der „Außenminister" verstand es, nach außen zu glänzen und die Aufsichtsräte mit seinen Visionen zu faszinieren.

Die „Arbeitsteilung" setzte sich über die Jahre fort. Der für Controlling und Finanzen zuständige Geschäftsführer war immer derjenige, der die negativen Storys präsentierte, wozu ihn sein Kollege bewusst veranlasste. Er machte das, weil er für den Risikobericht verantwortlich war. Die Aufsichtsräte jedoch differenzierten nicht und nahmen nicht wahr, dass sich die Risiken zum großen Teil im Verantwortungsbereich des Vertriebs-Geschäftsführers befanden. Steter Tropfen höhlt den Stein: Am Ende blieben die Negativa am Überbringer der schlechten Nachricht hängen. Als der Geschäftsführer für Controlling und Finanzen nach einigen Jahren seinen Vertrag nicht verlängert bekam, hatte dieser Effekt sicherlich eine wesentliche Rolle gespielt.

TEIL 2: EMOTIONSMANAGEMENT

2.1 WIE EMOTIONEN DEN BERUFLICHEN ALLTAG BESTIMMEN

Es gibt Tage, da kommt der Chef sichtlich angespannt zur Arbeit. Vielleicht hat er schlecht geschlafen, weil Vollmond war. Oder er hat sich beim Frühstück mit der Ehepartnerin gestritten. An solchen Tagen fehlt nicht mehr viel, und er verliert die Beherrschung – bis hin, dass er seine Machtposition missbraucht und Mitarbeiter ungerechtfertigt sanktioniert. Mitarbeiter und Kollegen leiden hier unter einer Situation, an der sie definitiv nicht schuld sind und an der sie auch kaum etwas ändern können.

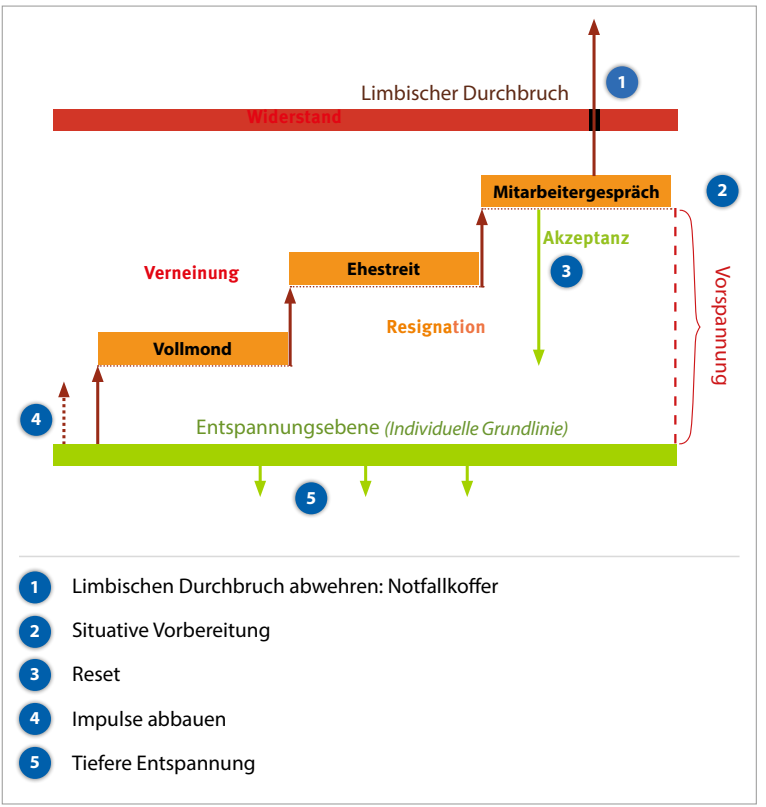
Ein anderer Chef hingegen geht gelassen in den Tag, trotz Vollmond und Ehestreit. Schlagfertig pariert er die Kritik eines Kollegen. Selbst größere Ärgernisse managt er, ohne sich weiter darüber aufzuregen oder gar die Beherrschung zu verlieren. Souverän steuert er seinen Unternehmensbereich durch die Widrigkeiten eines Arbeitstags.

Wie lassen sich solche Unterschiede erklären? Das folgende, gemeinsam mit Sonja Ludwig (siehe Kapitel 2.2) entwickelte Modell hilft, die Zusammenhänge zu verstehen, und zeigt Ansatzpunkte, wie Sie ent-

spannter durch den Tag gehen und auch kritische Situationen gelassen meistern.

Zwischen Gelassenheit und limbischem Durchbruch

Im beruflichen Alltag, so die Annahme des Modells, bewegen wir uns mit unseren Emotionen in einem Raum, der von zwei Ebenen begrenzt wird – unten von der Entspannungsebene und oben von der Schwelle zum limbischen Durchbruch (s. Abbildung).



Entspannt oder kopflos: Emotionales Geschehen im beruflichen Alltag.

Die Entspannungsebene (in der Abbildung grün) stellt das Entspannungsniveau dar, das wir erreichen können, wenn wir zur Ruhe gekommen sind – etwa an einem erholsamen Wochenende oder durch eine Meditation. Dieses Entspannungsniveau ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich, lässt sich somit als individuelle Grundlinie interpretieren: Der eine kann sich sehr tief entspannen, hat also eine tief liegende Grundlinie; bei einem anderen Menschen ist das erreichbare Entspannungsniveau weniger tief, seine individuelle Grundlinie liegt höher. Die Entspannungsebene lässt sich langfristig zum Beispiel durch regelmäßiges Meditieren absenken, auf kürzere Sicht ist sie jedoch eine feste Größe. Im Alltag müssen wir das erreichbare Entspannungsniveau zunächst als gegeben hinnehmen.

Die obere Grenze (in der Abbildung rot) kennzeichnet die Schwelle zum limbischen Durchbruch. Wird sie überschritten, übernimmt das limbische System die Regie. Wir verlieren die Kontrolle über unser Handeln. Tiefsitzende Reaktionsmuster lassen uns reflexhaft reagieren, häufig verbunden mit Aggressivität und der Neigung, eine Machtposition zu missbrauchen. Im Nachhinein bereuen wir unsere Reaktion, müssen uns entschuldigen oder haben in einer wichtigen Angelegenheit unsere Verhandlungsposition verspielt.

Im Bereich zwischen den beiden Ebenen liegen Ereignisse, die uns im Laufe des Tages begegnen und unser persönliches Anspannungsniveau Stück für Stück erhöhen. Dieser Prozess kann schon früh morgens anfangen, etwa mit einem Streit beim Frühstück oder dem Stau bei der Fahrt zur Arbeit. So treffen wir bereits mit einer gewissen „Vorspannung" im Unternehmen ein. Manchmal braucht es dann nur noch wenige weitere negative Impulse, um die rote Linie zu erreichen: Da steht das Gespräch mit einem Mitarbeiter an, dessen Attitüden uns schon lange auf die Nerven gehen. Danach erhalten wir eine E-Mail des Vorgesetzten, der eine Kundenbeschwerde an uns weiterleitet. Nun genügt ein kleiner weiterer Impuls, um uns über die limbische Grenze zu befördern.

Das Risiko eines limbischen Durchbruchs ist umso größer, je näher wir uns an der oberen Grenze befinden. Liegt die individuelle Grundlinie

von vornherein ziemlich hoch, genügen Vollmond und morgendlicher Ehekrach, um der oberen Grenze bereits gefährlich nahe zu kommen. Dann reicht ein kleiner weiterer Impuls, um die „Decke zu durchstoßen". An einem anderen Tag, wenn der Vollmond nicht scheint, das Frühstück mit dem Ehepartner harmonisch verläuft und der Stau auf dem Weg zur Arbeit ausbleibt, ist der Spielraum noch nicht ausgeschöpft: Wir absolvieren souverän das lästige Mitarbeitergespräch und reagieren sachlich-konstruktiv auf die Beschwerde. Weitere Ereignisse erhöhen zwar die Anspannung, doch stehen die Chancen deutlich besser, den Arbeitstag ohne limbischen Durchbruch zu bewältigen.

In wohl jedem größeren Unternehmen gibt es Mitarbeiter und Führungskräfte, deren individuelle Grundlinie ziemlich hoch, manchmal dicht vor der kritischen Schwelle liegt. Nahezu jeder weitere Impuls führt bei ihnen zum limbischen Durchbruch. Diese Menschen bewegen sich am Rande des Burnouts – und das langfristige Ziel sollte darin liegen, die individuelle Grundlinie zu senken.

Ansätze gegen den limbischen Durchbruch

Die Beherrschung verlieren, irrational handeln – ein limbischer Durchbruch liegt weder im Interesse der betroffenen Führungskraft oder des betroffenen Mitarbeiters noch im Interesse des Unternehmens. Die entscheidende Frage lautet daher: Wie lässt es sich vermeiden, der kritischen Schwelle nahezukommen? Und wenn sie einmal dennoch erreicht wird: Wie lässt sich der limbische Durchbruch im letzten Augenblick noch verhindern? Das beschriebene Modell kann helfen, hierzu mögliche Lösungsansätze zu finden. Voraussetzung dafür ist es, den Moment kurz vor dem limbischen Durchbruch selbst wahrzunehmen.

Ob es zum limbischen Durchbruch kommt, hängt zunächst von zwei Hauptfaktoren ab: den negativen Impulsen und dem Abstand der beiden Ebenen. Zum einen bestimmt die Zahl und die Stärke der negativen Impulse, ob und wie schnell im Verlaufe eines Arbeitstages die obere Grenze erreicht wird. Zum anderen definiert der Abstand zwischen der indivi-

duellen Grundlinie und der Schwelle zum limbischen Durchbruch den Spielraum, der für die Impulse überhaupt zur Verfügung steht. Je näher die Ebenen beieinander liegen, desto weniger Raum besteht für negative, die Anspannung erhöhende Ereignisse Liegen sie eng beieinander, genügen wenige stressigen Situationen, um die kritische Schwelle zu erreichen.

Ausgehend von dieser Grundüberlegung ergeben sich fünf wesentliche Ansätze, um an einem Arbeitstag den limbischen Durchbruch zu verhindern (vgl. Ziffern 1 bis 5 in der Abbildung):

- **Ansatz 1: Den Durchbruch abwehren.** Die obere Grenze ist erreicht, es droht unmittelbar ein Durchbruch ins limbische System. Sie nehmen die kritische Situation wahr und ergreifen Notfallmaßnahmen, um den Durchbruch gerade noch zu verhindern.

- **Ansatz 2: Situative Vorbereitung.** Ein Ereignis (z.B. ein kritisches Mitarbeitergespräch) steht bevor, das einen starken negativen Impuls erwarten lässt. Sie ergreifen Vorkehrungen, um diesen absehbaren Impuls zu vermeiden oder zumindest abzuschwächen.

- **Ansatz 3: Reset im Alltag.** Es hat sich im Laufe des Tages eine ziemlich hohe Anspannung aufgebaut. Mithilfe bestimmter Techniken bauen Sie untertags die Anspannung ab und finden im Idealfall zur individuellen Grundlinie zurück.

- **Ansatz 4: Impulse reduzieren oder auflösen.** Manche Impulse treten in wiederkehrenden Situationen auf und treiben jedes Mal die Anspannung hoch. Es lohnt sich, diese Impulse gezielt anzugehen, um sie dauerhaft abzuschwächen, vielleicht sogar ganz aufzulösen.

- **Ansatz 5: Grundlinie absenken.** Mit Maßnahmen wie z.B. regelmäßigem Entspannungstraining senken Sie die individuelle Grundlinie ab. So erreichen Sie eine nachhaltig tiefere Entspannung – und vergrößern damit dauerhaft den Spielraum bis zur limbischen Schwelle.

Aus den ersten drei Ansätzen ergeben sich kurzfristige Strategien: Hier setzen Sie quasi Ihren Notfallkoffer ein, um den akut drohenden limbischen Durchbruch abzuwehren (Ansatz 1), vermeiden oder verkleinern negative Impulse durch kluge Vorbereitung (Ansatz 2) oder reduzieren untertags die Anspannung mit einigen gut wirkenden Maßnahmen (Ansatz 3). Hingegen lassen sich aus den Ansätzen 4 und 5 langfristige Strategien ableiten. Ansatz 4 zielt darauf ab, konkrete negative Impulse dauerhaft aufzulösen. So wird es möglich, bestimmten kritischen Situationen künftig mit Gelassenheit zu begegnen. Ansatz 5 verfolgt das Ziel, die Entspannungsebene insgesamt abzusenken.

Wie können Sie die verschiedenen Ansätze für Ihren beruflichen Alltag nutzen? Es existiert jeweils ein breites Spektrum an Methoden, deren Eignung und Wirksamkeit individuell unterschiedlich sind. Wer seine Emotionen erfolgreich managen möchte, kann vieles ausprobieren – und muss letztlich seinen eigenen Weg finden. Die folgenden Abschnitte geben Ihnen Hinweise und Anregungen, die sich in der Praxis bewährt haben – entweder bei mir selbst oder bei Menschen, die ich unmittelbar begleitet habe.

Maßnahmen für den Notfall – den limbischen Durchbruch abwehren

ANSATZ 1: DEN DURCHBRUCH ABWEHREN

- *Situation:* Die Schwelle zum limbischen Durchbruch ist erreicht
- *Ziel:* Durchbruch abwehren, Kontrolle behalten
- *Umsetzung:* Kritische Situation wahrnehmen (Achtsamkeit, Selbstwahrnehmung, Lücke zwischen Reiz und Reaktion erkennen), Einsatz des Notfallkoffers

Es gibt Tage, da jagt ein Impuls den nächsten. Das fängt mit dem Vollmond im Morgengrauen und dem Ehestreit beim Frühstück an. Dann der Stau bei der Fahrt zur Arbeit. Dort angekommen folgt ein unangenehmes Mitarbeitergespräch. Der Chef taucht auf und fragt nach dem Stand eines Projekts, das im Verzug ist. Ein Kunde beschwert sich… Sie spüren, dass Sie an Ihre Grenze kommen – dass ein kleiner weiterer Impuls genügt, den limbischen Durchbruch auszulösen.

Viele Menschen reagieren in einer solchen Situation unkontrolliert. Die Selbststeuerung versagt. Ein Muster übernimmt das Kommando und bestimmt ihr Verhalten, ein Feuer bricht in ihnen aus. Sie poltern los, reagieren aggressiv, verlieren die Kontrolle über sich selbst. Dabei realisieren sie nicht, dass das Feuer vor allem mit ihnen selbst zu tun hat – und weniger mit der Situation, die es lediglich ausgelöst hat.

Andere Menschen bringen es fertig, das Feuer noch rechtzeitig zu ersticken, bevor es sich unkontrolliert ausbreitet. Sie nehmen die aufkommenden Gefühle wahr und treten ihnen massiv entgegen: „Stopp! Abbruch! Jetzt nur nichts sagen!“ Sicherlich, derartige Abwehrmaßnahmen können keine Lösung auf Dauer sein. Gefühle zu unterdrücken bereitet Stress, belastet die Gesundheit und führt irgendwann zu psychischen Erkrankungen. In der akuten Situation verhindert es jedoch das Schlimmste.

Augenblick zwischen Aktion und Reaktion nutzen

Zunächst gilt es, überhaupt erst einmal wahrzunehmen, dass die Schwelle zum limbischen Durchbruch erreicht ist. Das erfordert Achtsamkeit, auch die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung. Es gilt, den kritischen Augenblick zu erkennen, um das aufziehende Unheil rechtzeitig zu erkennen.

Die Herausforderung liegt darin, den Augenblick zwischen Reiz und Reaktion zu nutzen. Zwischen der Aktion des Gegenübers und der eigenen Reaktion existiert ein kurzer Moment, der die Chance bietet, den Prozess zu stoppen. Anstatt den aufkommenden Impuls gewähren zu lassen und in ein unerwünschtes Muster zu verfallen, lässt sich dieser Augenblick nutzen, um die Gedanken in eine andere Richtung zu lenken. Da

wagt es zum Beispiel ein Mitarbeiter, Sie zu kritisieren. Sie empfinden das als völlig unangemessen. Würden Sie Ihrem Impuls folgen, würden Sie den Mitarbeiter vielleicht anbrüllen und bestrafen. Womöglich verlören Sie die Kontrolle über Ihr Verhalten. Stattdessen können Sie aber auch den Augenblick nutzen, um in der Lücke zwischen Reiz und Reaktion ein Stoppschild aufstellen: „Halt, jetzt nichts sagen!" So verhindern Sie, dass der Impuls das Kommando übernimmt.

Den Impuls wahrzunehmen und zu unterdrücken, heißt zwar noch lange nicht, mit der Situation adäquat umgehen zu können. Aber es ist ein erster entscheidender Schritt.

Zur Ruhe kommen: Technik in drei Schritten

Ist der negative Impuls gestoppt, hilft ein tiefer Atemzug, um innerlich zur Ruhe zu kommen. Durchatmen, Zähne locker aufeinanderlegen, Gesichtsmuskulatur entspannen, rausgehen zur Toilette – der Notfallkoffer, der in solchen Situationen zum Einsatz kommt, kann die unterschiedlichsten Werkzeuge enthalten.

Die grundsätzliche Technik lässt sich in drei Schritten beschreiben:

- **Schritt 1: Den negativen Impuls stoppen.** Wenn in einer kritischen Situation, etwa vor einem schwierigen Gespräch, negative Gedanken aufkommen, sagen Sie zu sich bewusst „Halt!"
- **Schritt 2: Tief ein- und ausatmen.** Atmen Sie dann 90 Sekunden lang tief ein und aus. Das hilft enorm, um zur Ruhe zu kommen. Nach diesen anderthalb Minuten fühlen Sie sich deutlich besser. Es ist die wohl wichtigste und effektivste Maßnahme, auf die Sie sich ab sofort konzentrieren können.
- **Schritt 3: Entspannen.** Während der Atmung: Lassen Sie die Schultern hängen, entspannen Sie die Hände, entspannen Sie die Kiefermuskulatur, legen Sie die Zähne locker aufeinander.

Dieses Vorgehen hilft, den akut drohenden limbischen Durchbruch abzuwenden und die Kontrolle über sein Verhalten zu bewahren. Doch auch hier gilt: Um diese oder eine ähnliche Technik wirklich zu beherrschen, braucht es Training. Bis das gewünschte Verhalten quasi von selbst geschieht, dauert es eine gewisse Zeit.

Situative Vorbereitung

ANSATZ 2: SITUATIVE VORBEREITUNG

- *Situation:* Es steht eine Situation bevor (z.B. ein Gespräch), die absehbar einen starken negativen Impuls auslöst.
- *Ziel:* Den Impuls kurzfristig vermeiden oder abschwächen, um genügend Abstand zur limbischen Schwelle sicherzustellen.
- *Umsetzung:* Einstellung zum Gegenüber überdenken, Situation vermeiden (z.B. das Gespräch verschieben)

Die Idee des Ansatzes liegt darin, den im Tagesverlauf absehbaren Anstieg der Anspannung so weit zu reduzieren, dass es zu keinem limbischen Durchbruch kommt. Die kurzfristig wirksamste Lösung liegt natürlich darin, negativen Impulsen aus dem Weg zu gehen. So kann es sinnvoll sein, die Teilnahme an einem aufreibenden Meeting abzusagen oder ein lästiges Mitarbeitergespräch zu verschieben. Das ist allemal besser, als den limbischen Durchbruch zu riskieren.

Natürlich ist es nicht immer möglich, einem Impuls einfach aus dem Weg zu gehen. Dann hilft es, sich auf ein anstehendes Ereignis gezielt vorzubereiten. Denken Sie noch einmal an das einleitend geschilderte Szenario: Vollmond, Streit mit dem Ehepartner, unangenehmes Mitarbeitergespräch, Termin beim Chef. Möglicherweise ahnen Sie, dass alles zusammen zu viel Anspannung erzeugt und in der Summe wohl zum limbischen Durchbruch führt. Eine Strategie kann nun darin liegen, die einzelnen Impulse zu vermeiden oder abzuschwächen. Beim Vollmond

lässt sich das nur schwer bewerkstelligen, auch der Ehekrach ist von zwei Beteiligten abhängig. Diese Impulse bleiben bestehen. Aber auf das Mitarbeitergespräch und den Termin mit dem Vorgesetzten können Sie sich einstellen. Indem Sie diesen Impuls verkleinern, stehen Ihre Chancen deutlich besser, den Tag ohne limbischen Durchbruch zu bewerkstelligen.

Welche Techniken gibt es, um einen negativen Impuls mit einer kurzfristigen Vorbereitung abzuschwächen? Zwei Techniken haben sich aus meiner Sicht bewährt:

- Das Positive im Gegenüber suchen. Stellen Sie sich die positiven Eigenschaften Ihres Gegenübers vor. Wenn Sie einem Menschen begegnen müssen, den Sie absolut nicht leiden können, fragen Sie sich vorher: „Was hat er Gutes? Welchen Nutzen kann er dem Unternehmen, vielleicht auch mir persönlich bieten?“ Eine auf diese Weise veränderte Einstellung kann den negativen Impuls, der von dem Treffen ausgeht, deutlich abschwächen.

- Impulse wegklopfen. Eine andere Strategie liegt darin, negative Impulse „wegzuklopfen“ oder zumindest „kleinzuklopfen“. Die Methode funktioniert nach meiner Erfahrung in den unterschiedlichsten Situationen. Im Kern geht es darum, eine kritische Situation vor ihrem Eintritt zu imaginieren und den damit verbundenen Impuls mit Hilfe einer Klopftechnik zumindest abzuschwächen. (Mehr hierzu in Kapitel 2.2)

Reset im Alltag

ANSATZ 3: RESET

- *Situation:* Es hat sich im Laufe des Tages eine ziemlich hohe Anspannung aufgebaut, weitere negative Impulse sind absehbar.
- *Ziel:* Untertags die Anspannung reduzieren, Rückkehr auf das Niveau der Entspannungsebene.
- *Umsetzung:* tief durchatmen, Spaziergang in der Mittagspause, Kurzmeditation.

Es gibt Tage, an denen das Anspannungslevel unerwartet stark ansteigt. Überraschend ruft Sie der Vorgesetzte zu sich. Aufgewühlt gehen Sie eine halbe Stunde später in ein Meeting. Da kommt Ihnen ein Abteilungsleiter quer zur Spur. Der arme Kerl! „Sie wollen sich doch jetzt nicht mit mir über dieses Thema unterhalten?!" Niemals hätten Sie so barsch reagiert, wenn Sie nicht so angespannt gewesen wären.

Kein guter Zustand. Für Ihr Umfeld sind Sie eine tickende Zeitbombe. Niemand weiß, wann sie hochgeht. Und selbst wenn der Tag glimpflich verläuft: Wenn Sie abends von der Arbeit kommen, genügen zwei oder drei Bemerkungen Ihrer Kinder oder Ihres Partners, und es kommt zur Explosion.

An solchen Tagen empfiehlt es sich, bewusst nach Gelegenheiten zu suchen, um das Anspannungsniveau abzusenken. Im Idealfall gelingt Ihnen ein Reset bis zur individuellen Grundlinie. So entsteht wieder Spielraum, Sie können neu starten. Weitere negative Impulse sind verkraftbar, ohne die Schwelle zum limbischen Durchbruch zu erreichen.

Atemtechnik, Meditation, Achtsamkeitsübungen, ein Spaziergang an der frischen Luft – die Instrumente und Strategien für ein solches Reset sind ebenso vielfältig wie individuell. Auch hier gilt es zu experimentieren, zu üben und einen eigenen Weg zu finden. Die folgenden Hinweise stützen sich weitgehend auf eigene Erfahrungen, auf das, was ich selbst erlebt oder beobachtet habe.

Positive Gedanken – und tief atmen

Erinnern Sie sich an eine angenehme Situation! Etwas wirklich Schönes. Ein Erlebnis mit Ihrem Partner. Wie Sie einen Oldtimer durch die Alpen gesteuert haben. Eine Wanderung, der Geruch im Wald. Ein Sonnenuntergang. Jeder von uns hat eine solche Situation emotional abgespeichert. Legen Sie die Hand auf Ihr Herz, atmen Sie tief ein und wieder aus – und stellen Sie sich dabei diese positive Situation vor.

Nach meiner Erfahrung ist diese Methode ebenso einfach wie wirkungsvoll, um aus einer Stresssituation herauszufinden und zur Ruhe

zu kommen. Zumindest funktioniert die bei mir recht gut. Wie immer bei einer Entspannungstechnik hat es einige Zeit gedauert, bis ich sie beherrscht habe. Doch inzwischen schaffe ich es, in einer angespannten Gesamtlage mein „Kopfkino" auf diese Weise in acht bis zehn Minuten abzuschalten. Man kann sich den Effekt wie ein wild bewegtes Wasser vorstellen, das zur Ruhe kommt. Sie merken, wie der Wasserspiegel immer glatter und klarer wird, je länger Sie die Übung machen.

Es gibt vielfältige Übungen, die das Potenzial haben, Anspannungen abzubauen. Dazu zählen vor allem Atemübungen, die sich zudem problemlos in den Alltag integrieren lassen. Öffnen Sie nach einer Sitzung oder einem schwierigen Gespräch einfach das Fenster und atmen Sie tief durch. Eine Minute, vielleicht drei Minuten lang. Das ist eine sehr schöne Technik, hinter der eine einfache Grundidee steht: „Zähme deinen Geist. Konzentriere dich auf deine Atmung. Kommen die Gedanken wieder, lenke deine Aufmerksamkeit auf deine Atmung zurück. Lasse die Gedanken wie Wolken ziehen, halte sie nicht fest."

Zugegeben, das klappt nicht immer. Manchmal ist der Kopf ein paar Minuten später wieder voll. Oder er wird trotz aller Atemzüge nicht wirklich frei. Nützlich kann hier eine Entspannungs-App sein, die dabei hilft, die eigene Atmung bewusst wahrzunehmen. Sie richten Ihre Atemzüge an einem Balken, einer Welle, einem Ball oder einem Licht aus, das auf dem Display Ihres Smartphones fünf Sekunden hoch- und fünf Sekunden wieder heruntergeht. Indem Sie auf den Vorgang auf dem Display achten, können abschweifende Gedanken weniger leicht entstehen. Das Kopfkino bleibt ausgeschaltet.

Eine andere Methode, das „Kopfkino" oder „Gedankenkarussell" auszuschalten, empfahl der Psychologe und Coach Jens Corssen bei einem Vortrag bei den Stadtwerken Heidelberg: „Atmen Sie tief und zählen Sie in Dreierschritten rückwärts", riet er. Also: 60, 57, 54, 51… Wer sich darauf konzentriere, von einer Zahl immer drei abzuziehen, sei nicht mehr in der Lage, seine Gedanken abschweifen zu lassen. So gelinge es, wie Corssen es ausdrückt, „den Quatschi im Kopf still zu bekommen".

Lassen Sie sich nach ersten Versuchen mit einer Entspannungstechnik nicht frustrieren. Bleiben Sie am Ball, achten Sie aber auch auf die Grenzen der Methoden. Zum Beispiel bestätigen Menschen mit jahrzehntelanger Meditationserfahrung immer wieder: Wer unmittelbar vor einer sehr aufregenden Situation steht, ist meist zu angespannt, um erst noch zu meditieren. Da braucht es andere Techniken.

Bleibt festzuhalten: Die Methoden, das Erregungsniveau zu senken, benötigen einige Übung und Zeit, bis sie in den Alltag integriert sind und wirken. Und sie brauchen das Zugeständnis, dass sie manchmal nicht funktionieren.

Lächeln!

Eine weitere Technik für den Reset im Alltag: Lächeln Sie! Gehen Sie auf die Toilette und grinsen Sie in den Spiegel. Die Managementtrainerin und Sachbuchautorin Vera F. Birkenbihl hat das Phänomen einmal so erklärt: „Jedes Mal, wenn Sie sich 60 Sekunden lang zwingen, den Mund zum Grinsen zu verziehen, denkt Ihr Körper, es ginge Ihnen gut – und dann produziert Ihr Gehirn Freudehormone." Nach etwa einer Minute wird offenbar ein Punkt erreicht, bei dem der körperliche Impuls des Lächelns dem Gehirn signalisiert: „Ich bin gut drauf!"

Zugegeben: Die ersten 15 Sekunden fühlen sich an, als wäre man „total meschugge". Aber Sie fühlen sich ja eh so oder so ähnlich. Dann kommt es darauf auch nicht mehr an. Man lächelt, ohne eigentlich zu lächeln. Danach aber hellt sich die Stimmung langsam auf. Es geht einem zunehmend besser.

Studien belegen, dass der Gesichtsausdruck Gefühle tatsächlich bis zu einem gewissen Grad beeinflussen kann (Coles, N. A.; Larsen, J. T.; Lench, H. C., Metastudie von 2019, siehe Literaturverzeichnis). Ähnliche somatopsychische Effekte – also Effekte, bei denen der Körper den Geist beeinflusst – lassen sich auch mit der Körperhaltung erzielen. Aufrechtes Sitzen oder aufrechtes Stehen verbessert die Stimmung, während ein krummer Rücken den Frust befördert.

Somit ergibt sich ein einfaches Rezept, das sich problemlos in den Alltag einbauen lässt: immer mal wieder *tief durchatmen, sich aufrecht hinsetzen und lächeln.* Allein damit lässt sich das Anspannungsniveau merklich reduzieren – und damit auch das Risiko, die Schwelle zum limbischen Durchbruch zu reißen.

Impulse dauerhaft abbauen

ANSATZ 4: IMPULS-AUFLÖSUNG

- *Situation:* Es wächst die Erkenntnis, dass bestimmte negative Impulse rational unbegründet sind.
- *Ziel:* Impulshöhe reduzieren bis hin zur Auflösung.
- *Umsetzung:* Impulse erkennen, eingefahrene Muster mit Geduld und Beharrlichkeit auflösen (Selbsterkenntnis, Rituale einüben).

Für die Geschäftsführerin eines Stadtwerks war der Betriebsratsvorsitzende ein rotes Tuch. Sie hasste ihn geradezu. Allein der Gedanke an ihn brachte sie an den Rand des limbischen Durchbruchs. Das änderte sich, als ein Coach sie dazu anhielt, diesen Menschen doch einmal aus einer anderen Perspektive zu sehen: „Stellen Sie sich vor, dass er auch eine gute Seite hat. Was könnte das sein?“

Die Frau dachte nach. Der Betriebsratsvorsitzende, so musste sie einräumen, verfügte über großen Einfluss, nicht nur im eigenen Haus, sondern auch bei Stadträten und beim Bürgermeister der Stadt. Und ja: Er stand zum Unternehmen und würde sich massiv gegen alle Versuche einer Privatisierung stemmen. „Hey“, hakte an dieser Stelle der Coach ein, „dieser Mann ist Ihre Existenzsicherung! Solange er da ist, wird das Unternehmen nicht verkauft und Sie behalten Ihren Job als Geschäftsführerin.“

Ein neuer Blickwinkel! Die Geschäftsführerin sah den Betriebsratsvorsitzenden mit anderen Augen. Ihre Einstellung ihm gegenüber änderte

sich. Die beiden wurden keine Freunde, doch es entwickelte sich ein durchaus partnerschaftliches Verhältnis. Damit ist auch der Impuls, den die Begegnungen mit ihm bisher auslösten, viel kleiner geworden.

Ein schönes Beispiel für den vierten Ansatz, um sich vor einem limbischen Durchbruch zu schützen: Er hat das Ziel, einen häufig wiederkehrenden Impuls dauerhaft zu schwächen, im Idealfall ganz aufzulösen. Oft hilft es schon, wie im Falle der Geschäftsführerin, über den Impuls zu reflektieren: „Warum drehe ich jedes Mal durch, wenn mir dieser Mensch begegnet? Was regt mich da innerlich so auf? Hat er nicht auch etwas Positives? Welche gemeinsamen Interessen gibt es?"

Je nach Situation bieten sich weitere Techniken an. So kann zum Beispiel die Klopftechnik nicht nur eine konkret anstehende Stresssituation abmildern, sondern auch helfen, einen Impuls dauerhaft zu reduzieren. Wer zum Beispiel immer wieder zur Minderung der Nervosität vor einer Rede die Klopftechnik einsetzt, kommt irgendwann an den Punkt, gar nicht mehr klopfen zu müssen. Der negative Impuls ist dauerhaft klein geklopft.

Im beruflichen Alltag gibt es Impulse, die ständig wiederkehren. Ein Mitarbeiter bekommt regelmäßig Schweißausbrüche, wenn ein Termin beim Vorgesetzten ansteht. Oder eine Abteilungsleiterin kann einen Kollegen nicht ausstehen. Jedes Mal, wenn sie ihn trifft, ist sie total angespannt. Es fällt ihr schwer, sich noch auf das Thema zu konzentrieren. In solchen Fällen kann es helfen, sich zu sagen: „Okay, dieser Impuls ist einfach zu groß! Den möchte ich jetzt so weit runterkopfen, dass er mich nicht mehr weiter stört."

Die Klopftechnik kann helfen, Stress und belastende Emotionen stark abzuschwächen, zu neutralisieren oder sogar in den positiven Stimmungsbereich zu gelangen. Wie mir verschiedene Führungskräfte berichtet haben, konnten sie damit ihre Angst vor einer Rede reduzieren. Die Situation sei zwar nach wie vor nicht angenehm, die früher verspürte Panik aber verschwunden. Nach meiner eigenen Erfahrung lässt sich der Impuls auf einer Skala von null bis zehn auf deutlich unter fünf herunterfahren.

In vielen Fällen steht hinter einem negativen Impuls ein tief verankertes Muster, das man aus der Vergangenheit mit sich herumschleppt. Wir erinnern uns (Kapitel 1.1, Abschnitt „Innere Realitäten: Muster und Machtspiele“): Menschliches Verhalten wird in hohem Maße durch Prägungen bestimmt, die im limbischen System abgespeichert sind. Oft handelt es sich um Muster, die bereits in der frühen Kindheit entstanden sind und in Stresssituationen unwillkürlich das eigene Handeln dominieren. In diesen Fällen braucht es eine Strategie, um das dahinterstehende Muster zu erkennen und aufzulösen.

Deutlich wird: Impulse gezielt aufzulösen, ist ein großes Thema, das an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden kann. Im Zweifel kann es sinnvoll sein, sich auch einmal psychologische Hilfe zu holen.

Tiefe Entspannung – die individuelle Grundlinie absenken

ANSATZ 5: DEN DURCHBRUCH ABWEHREN

- *Situation:* Die individuelle Grundlinie liegt ziemlich hoch, der Abstand zum limbischen Durchbruch ist deshalb generell gefährlich klein.
- *Ziel:* Die individuelle Grundlinie absenken, um den Abstand zu vergrößern und Spielraum für die unvermeidlichen Impulse zu schaffen.
- *Umsetzung:* angfristig wirkende Maßnahmen; Entspannungstraining, regelmäßiges Üben.

Ein Spaziergang an der frischen Luft, ein paar Tage Urlaub, ein einmaliger Klosterbesuch – das alles sind wohltuend entspannende Maßnahmen, die dazu beitragen, zur individuellen Grundlinie zurückzufinden. So sinnvoll dieser Reset im Alltag ist, ändert er jedoch kaum etwas am Niveau der Grundlinie: Die Entspannungsebene lässt sich durch solche eher kurzfristig wirkenden Maßnahmen nur wenig beeinflussen. Damit bleibt auch der Abstand zum limbischen Durchbruch weitgehend unverändert.

Es könnte jedoch sehr lohnend sein, die Grundlinie abzusenken. Mit der Zeit entsteht auf diese Weise eine tiefe Grundentspannung, die Sicherheit und Souveränität gibt. Als Vorgesetzter, aber auch als Ehepartner, Vater oder Verkehrsteilnehmer würden Sie in kritischen Situationen sachlich bleiben, Zusammenhänge mit der nötigen Distanz sehen, wertschätzend kommunizieren, Gegenargumente anhören. Sie verstünden es, Kritik anzunehmen und wüssten gute Leistung zu würdigen. Kurzum: Sie wären in der Lage, sich dem Idealbild einer Führungskraft anzunähern.

In besonderem Maße zahlt sich ein Absenken der Grundlinie aus, wenn ihr Niveau ziemlich hoch und damit bereits nahe an der Schwelle zum limbischen Durchbruch liegt. Wir alle kennen Menschen, bei denen ein paar wenige „Aufreger" genügen, um durch die Decke zu gehen. Ihnen ließe sich durch ein Heruntersetzen der Entspannungsebene nachhaltig helfen.

Welche Möglichkeiten gibt es, die individuelle Grundlinie zu senken und so den Abstand zum limbischen Durchbruch zu vergrößern?

Zu einer wirklich tiefen inneren Ruhe zu finden, ist zweifellos ein langfristig angelegtes Vorhaben, das viele Themen berührt. Neben geeigneten Techniken wie Meditation oder Achtsamkeitsübungen sind grundlegende Weichenstellungen entscheidend – wie etwa eine gesunde Lebensführung oder eine Aufgabe, die den eigenen Werten nicht grundlegend widerspricht. Vor allem kommt es darauf an, bei seinen Aktivitäten die richtige Balance zwischen den vier Bereichen „Beruf und Karriere", „Gesundheit", „Familie und Freunde" sowie „Werte und Selbstverwirklichung" zu finden. Ich spreche hier gerne von den vier Blättern eines Glücksklees, die alle gleichermaßen unserer Aufmerksamkeit bedürfen (mehr hierzu in „Spielregeln für Bewerbung und Beruf", S. 28ff).

2.2 TECHNIKEN ZU MEHR GELASSENHEIT

Gastbeitrag von Sonja Ludwig
Sonja Ludwig ist Heilpraktikerin mit eigener Praxis. Sie verfügt über eine mehr als 20-jährige Therapie- und Coachingerfahrung mit Schwerpunkten u.a. in medizinischer und psychotherapeutischer Hypnotherapie, Psychosomatik und Stressdiagnostik.

Welche Werkzeuge eignen sich dazu, Anspannungen zu reduzieren, negative Impulse zu schwächen oder aufzulösen, auch die Entspannungsebene insgesamt abzusenken? Oder anders ausgedrückt: Wie schaffen wir es im beruflichen Alltag, kritischen Situationen mit mehr Gelassenheit zu begegnen? Im Folgenden möchte ich Ihnen drei Techniken vorstellen, die sich in der Praxis gut bewährt haben.

Klopftechnik – den Stress wegklopfen

Im beruflichen Alltag kommen wiederkehrende Stresssituationen immer wieder vor. Da ist zum Beispiel der Mitarbeiter, der bei sich feststellt: „Jedes Mal wenn ich zu meinem Chef muss, wenn ich einen Vortrag halte und wenn ich mit dem Kollegen Müller zusammentreffe, bekomme ich Schweißausbrüche und rote Flecken am Hals." Jede dieser drei Situationen löst bei ihm einen unverhältnismäßig starken Impuls aus – mit der Gefahr, die limbische Linie nach oben zu durchbrechen. Die Klopftechnik kann für ihn ein Werkzeug sein, diese Impulse deutlich abzuschwächen, mit der Zeit sogar ganz aufzulösen.

Was hat es mit diesem Klopfen auf sich? Wie funktioniert es? Das Grundprinzip ist einfach: Sie klopfen mit einem Finger oder der Faust auf bestimmte Körperpunkte, während Sie gerade Stress, Angst, Ärger, Hilflosigkeit oder ein anderes unangenehmes Gefühl empfinden. Auf diese Weise lösen Sie einen somatopsychischen Effekt aus, d.h. der körperlich induzierte Stimulus wirkt sich positiv auf die Psyche aus (im Unterschied zu psychosomatischen Effekten, bei denen die Psyche auf den Körper

wirkt). Das Verfahren ist im Grunde uralt: Bei den Punkten, die geklopft werden, handelt es sich um Akupunkturpunkte. Die Akupunktur wiederum ist ein über 2000 Jahre altes fernöstliches Heilverfahren.

Durch das Klopfen „wird die Intensität der störenden Emotionen im Gefühlshirn reduziert", und unser Gehirn werde wieder in einen „lösungskompetenteren Zustand" versetzt, erklärt der Psychiater Michael Bohne (Bitte klopfen! Anleitung zur emotionalen Selbsthilfe, Carl-Auer 2020). „Wenn wir auf bestimmte Körperpunkte klopfen, während wir eine unangenehme oder belastende Emotion erleben, haben wir gute Chancen, dass sich der Stress, das Unbehagen, die uns belastenden unangenehmen Gefühle reduzieren lassen."

Klopftechniken etablieren sich seit einigen Jahren mehr und mehr in vielen ähnlichen Varianten. Neben der PEP-Technik von Michael Bohne – PEP steht für Prozess- und Embodiment-fokussierte Psychologie – zählen hierzu die Emotional Freedom Techniques (EFT) nach Cary Craig, die Meridian-Energie-Technik (M.E.T.) oder die Klopfakupressur aus der energetischen Psychotherapie für die emotionale Selbsthilfe. Diese Klopftechniken haben sich in Studienreihen mit klinischen Patienten und auch in meiner Praxis vielfach bewährt – etwa in der Selbsthilfe bei belastenden Emotionen wie Ärger, Ängsten, Eifersucht, Frustration, Scham-und Schuldgefühlen, Enttäuschungen, Einsamkeit oder unangenehmen Erinnerungen.

Den Zugang zu den eigenen Ressourcen wiederherstellen

Ziel der Klopftechniken ist es, die Intensität der Belastung durch unangenehme Emotionen deutlich zu reduzieren oder sogar aufzulösen und gleichzeitig die Handlungs-und Lösungsfähigkeit des Gehirns wieder zu aktivieren, die im Stress blockiert war und uns den Zugang zu unseren Ressourcen versperrt hat. Hierfür gibt es verschiedene Vorgehensweisen, doch das Grundprinzip ist immer dasselbe: Es geht darum, verschiedene Körperpunkte zu klopfen, während man an die entsprechenden unangenehmen Emotionen denkt. Dadurch kann die Belastung punktgenau

angegangen werden. Die Wirkung lässt sich verstärken, indem zusätzlich selbstbestätigende Affirmationen gesprochen oder bestimmte Atemtechniken eingesetzt werden.

Unsere Gefühle werden im limbischen System, auch „emotionales Gehirn" genannt, organisiert. Wird es stark aktiviert und zum Beispiel Angst empfunden, helfen beschwichtigende Kommentare meist nicht. Unsere Stressnetzwerke sind aktiv und wir gehen emotional quasi durch die Decke, es erfolgt der „limbische Durchbruch". Das zentrale Steuerungsnetzwerk des Gehirns im präfrontalen Kortex des Vorderhirns ist nun blockiert und kann den emotionalen Stress nicht mehr regulieren.

Diese Mechanismen sind Teil eines uralten biologischen Programms, das für echte Gefahrensituationen gedacht ist, in denen es ohne langes Überlegen auf Flucht oder Kampf ankommt. Da jedoch in unserem Alltag eine solche Gefahrensituation in aller Regel nicht besteht, wirken sie nachteilig: Sie blockieren die aktivierten Stressnetzwerke und hindern uns daran, das Richtige zu tun oder hilfreiche Lösungen zu finden. Die Klopftechniken sind ein Weg, das Steuerungssystem des präfrontalen Kortex wieder zu aktivieren: Der Stress löst sich, der Zugang zu Ressourcen und Lösungen wird wiederhergestellt.

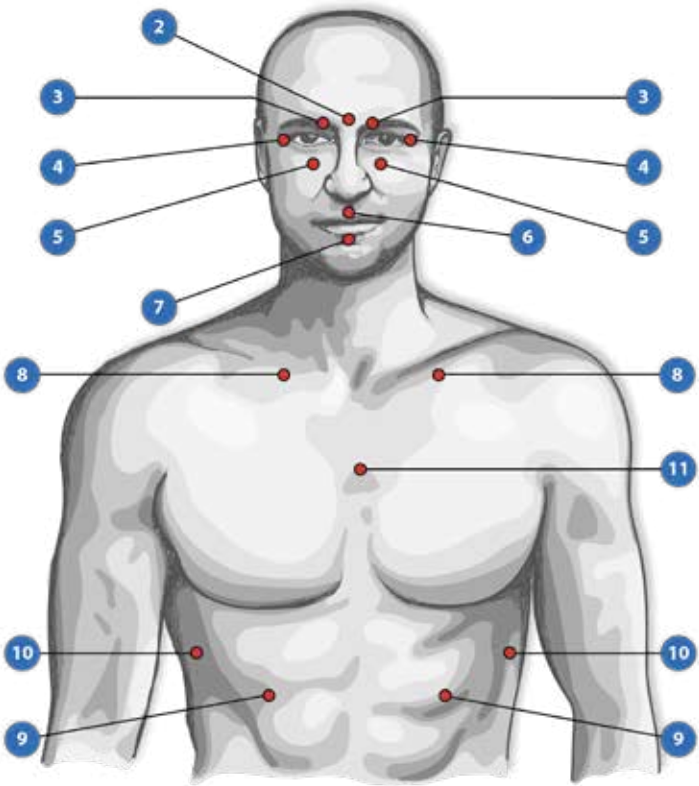
Die im Folgenden vorgestellte Technik können Sie ausprobieren oder mit Hilfe eines Coachs erlernen. Sie gibt Ihnen ein bewährtes Werkzeug an die Hand, um sich in kritischen Situationen selber zu helfen und damit auch von äußeren Einflüssen unabhängiger zu werden. Voraussetzung für den Erfolg ist die Bereitschaft, die Technik bei akutem Stress, belastenden Emotionen oder eingefahrenen Mustern auch wirklich einzusetzen – also: *üben, üben, üben*.

Vorgehensweise

In der Regel reichen in einer beruflichen Belastungssituation zwei bis drei Klopfdurchgänge, um die belastenden Emotionen ausreichend herunter zu regulieren. Mithilfe eines Therapeuten oder Coachs ist es möglich, mit dieser Technik auch blockierende Glaubenssätze, störende Beziehungsmuster und übergeordnete Lösungs- oder Entwicklungsblockaden anzugehen. Für komplexere Themen, etwa bei Süchten oder chronischen Erkrankungen, braucht es jedoch andere Vorgehensweisen. Sollten behandlungsbedürftige Erkrankungen oder psychische Probleme vorliegen oder Sie alleine nicht weiterkommen, suchen Sie deshalb bitte einen Arzt, Therapeuten oder Coach auf.

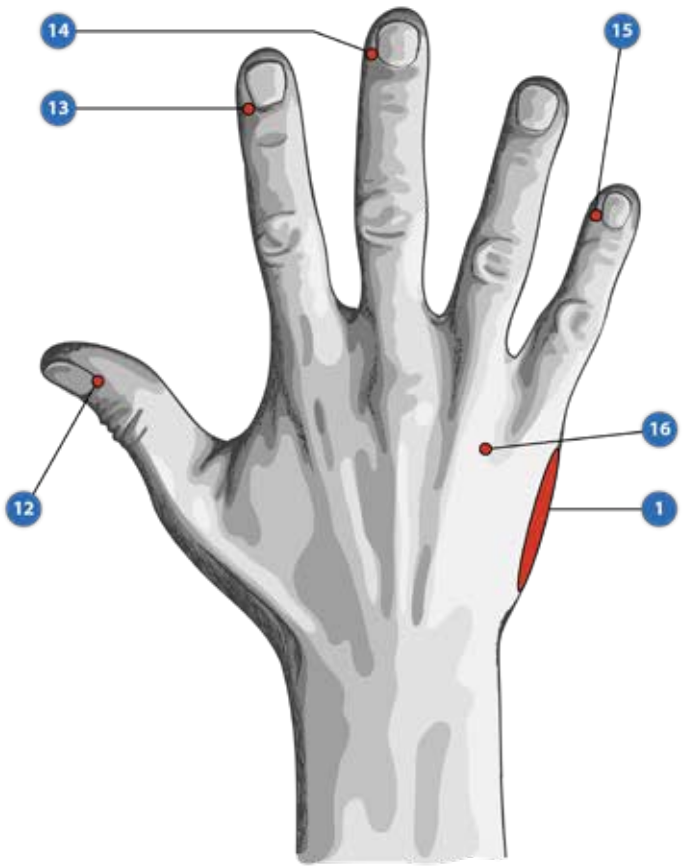
Angenommen Sie verspüren in einer bestimmten Situation, etwa vor einer wichtigen Rede oder einem Termin mit Ihrem Chef, Stress oder Unbehagen. Überlegen Sie dann:

- Woran merke ich, dass ich gestresst bin?
- Konzentration auf das Gefühl: Um welche Emotion oder Emotionen handelt es sich? Wo spüren Sie diese Emotionen im Körper? Wie reagiert Ihr Körper darauf (Knoten im Bauch, Druck auf der Brust, Schwere im Nacken o.a.)?
- Stärke der Emotion einschätzen: Wie belastend auf einer Skala von 0 (neutral) bis minus 10 (sehr stark belastend) empfinden Sie diese Emotion? Sollte das Gefühl eher schwach ausgeprägt sein, zum Beispiel beim Wert minus 4 liegen, konzentrieren Sie sich erneut darauf – verstärken Sie es! Wie belastend ist es dann?


2
3
3
4
4
5
5
6
7
8
8
11
10
10
9
9

Gehen Sie nun wie folgt vor:

- Beginnen Sie mit einer Aussage zur Selbstakzeptanz. Dazu klopfen Sie mit der rechten Faust zügig dreimal in die linke Handfläche und dann mit der linken Faust in die rechte Handfläche, dann wieder rechte Faust in die linke Handfläche, immer dreimal – so lange weiter, bis Sie Ihren Rhythmus gefunden haben. Sagen Sie dazu „Ich liebe und akzeptiere mich genauso, wie ich bin, mit meinem Gefühl der Wut oder Angst oder…"
- Danach klopfen Sie, während Sie das belastende Gefühl im Fokus haben, zügig mittig zwischen den Augenbrauen Punkt 2 mit ein oder zwei Fingern etwa 20 bis 30 Mal.
- Als nächsten Punkt klopfen Sie mit Zeige- und Mittelfinger am Beginn der Augenbrauen Punkt 3 beide Seiten gleichzeitig, ebenfalls 20 bis 30 Mal.
- Weiter geht es mit den Punkten 4 am äußeren Augenwinkel der Augen auf dem Rand der Augenhöhle mit je 2 Fingern. Während Sie klopfen, konzentrieren Sie sich so gut es geht weiterhin auf Ihr belastendes Gefühl.
- Die Punkte 5 befinden sich mittig unter den Augen auch auf dem Rand der Augenhöhle.
- Punkt 6 zwischen Nase und Oberlippe.
- Punkt 7 zwischen Mund und Kinn.
- Die Punkte 8 können Sie wieder beidseits mit je zwei Fingern etwa zwei Zentimeter unter den Schlüsselbeinen klopfen.
- Die Punkte 9 beidseitig unter der Brust auf den Rippenbögen.
- Punkt 10, gleichzeitig oder auch nur auf der linken Seite eine Handbreit unter der Achsel.
- Punkt 11, ein Zusatzpunkt, im oberen Bereich des Brustbeins klopfen.


14
15
13
16
12
1

- Die Punkte 12 am Daumen, 13 am Zeigefinger, 14 am Mittelfinger und 15 am kleinen Finger liegen an der Nagelfalz und können mit dem entsprechenden Finger der anderen Hand zügig jeweils sieben Mal geklopft werden; und dann umgekehrt den Nagelfalzpunkt des Fingers der anderen Hand klopfen. Beispiel: mit dem rechten Zeigefinger seitlich den Nagelfalzpunkt des linken Zeigefingers sieben Mal klopfen, dann mit dem linken Zeigefinger seitlich den Nagelfalzpunkt des rechten Zeigefingers klopfen und das einige Male wechselseitig wiederholen; dann zum nächsten Finger wechseln.
- Punkt 16, Integrationspunkt oder Gamut-Punkt genannt, liegt auf dem Handrücken zwischen Ringfinger und kleinem Finger. Er wird ebenfalls beidseitig je sieben Mal mit zwei Fingern geklopft oder 20 bis 30 Mal einseitig auf nur einem Handrücken.
- Sanfte kreisende Bewegungen im linken oberen Brustkorb, auch „Selbstakzeptanzpunkt" genannt, können kombiniert werden mit dem Gedanken an etwas, wofür Sie dankbar sind. Oder mit dem Satz: „Ich liebe und akzeptiere mich von ganzem Herzen genauso wie ich bin". Lassen Sie ruhig die Hand noch eine Weile dort ruhen und atmen Sie tief in den Bauch, dann Brustkorb ein – fünf Sekunden ein- und wieder fünf Sekunden ausatmen. Gönnen Sie sich fünf bis zehn Atemzüge. Sie werden spüren, wie sich das sofort positiv auf Ihr vegetatives Nervensystem auswirkt.
- Pause. Prüfen Sie, wie belastend Sie die Ausgangsemotion jetzt noch empfinden.

Wo liegen Sie jetzt auf der Skala der betreffenden Emotion? Wiederholen Sie den Durchgang gegebenenfalls noch einige Male, bis sie einen Wert von minus zwei, null – oder vielleicht sogar einen Wert im positiven Bereich erreicht haben. Hilfreich kann es auch sein, nach einem Klopfdurchgang das entstehende positive Gefühl durch eine Ressourcenaktivierung zu verstärken. Fragen Sie sich: „Wenn ich mich hier im Raum oder draußen umschaue, was erinnert mich an ein sicheres, gutes Gefühl? An eine Situation, in der ich mich sicher fühle oder an eine Fähigkeit, die mir Sicherheit gibt?" Spüren Sie diesem guten Gefühl einen Moment lang nach.

Ein Beispiel aus meiner Praxis

Ein Klient klagte über Stress an seinem Arbeitsplatz. In seiner Abteilung lief es nicht so, wie er es für richtig hielt. Seinen Standpunkt wagte er jedoch nicht zu kommunizieren, weil er befürchtete, im Gespräch mit den zuständigen Kollegen oder gar seinem Abteilungsleiter die Fassung zu verlieren. Diese Situation schlage ihm auch auf den Magen und verursache Bauchschmerzen, erklärte er.

Als belastendes Gefühl stach bei ihm die Wut heraus. Den Wert auf der Skala gab er mit minus neun an. Nach drei Runden mit der oben beschriebenen Klopftechnik meinte er, sein Bauch fühle sich jetzt viel entspannter an. Auch das Wutgefühl, das er jetzt mit einer neutralen Null ansetzte, habe sich gelegt. Der Klient erhielt die Aufgabe, zu Hause weiterhin zu „klopfen", wenn er emotional getriggert wird. Beim Folgetermin berichtete er, dass ihm die Technik tatsächlich geholfen habe und er sie weiterhin nutzen wolle. Es sei ihm gelungen, einige ruhige Gespräche zu führen, auch mit seinem Vorgesetzten. Die Situation empfinde er zwar noch als herausfordernd, aber nicht mehr als belastend. Der Bauchraum fühle sich viel besser an, auch habe er keine Schmerzen mehr gehabt.

Wie so oft kommt es auch bei der Klopftechnik darauf an, sie über längere Zeit zu üben und in geeigneter Weise in den Alltag zu integrieren. Dann jedoch kann sie sehr hilfreich sein, wenn es darum geht, einen kon-

kreten Impuls zu reduzieren. Wird dieser Impuls über längere Zeit immer wieder beklopft, kann es sogar zu seiner Auflösung kommen.

Mit Augenbewegungen Spannungen lösen

Neben der Klopftechnik haben sich Elemente aus der EMDR-Therapiemethode als ein weiteres nützliches Tool bewährt, das sich in Stresssituation einsetzen lässt und möglicherweise einen Platz in Ihrem Werkzeugkoffer verdient. EMDR steht für Eye Movement Desensitization and Reprozessing, für Desensibilisierung und Verarbeitung durch Augenbewegung. Im Kern bedeutet das: Sie konzentrieren sich auf das belastende Gefühl, während Sie gleichzeitig mit den Augen zwischen zwei Punkten hin und her pendeln. Als bifokale-multisensorische Interventionstechnik wird EMDR sowohl in der Traumatherapie als auch im Coaching erfolgreich eingesetzt.

In der Praxis hat es sich gezeigt, dass manche Klienten eine Vorliebe für die Klopftechnik haben und andere die EMDR-basierte Selbsthilfemethode bevorzugen. Vorbereitung und Einstieg erfolgen ähnlich wie bei den Klopftechniken. Wieder gilt die Bitte: Suchen Sie bei komplexeren Themen professionelle Hilfe.

Vorgehensweise

Sie verspüren in einer bestimmten Situation Stress oder Unbehagen. Fragen Sie sich: Woran merke ich, dass ich gestresst bin? Suchen Sie nun zwei Punkte an einer Wand, einen rechts und einen links in etwa zwei Meter Entfernung, so dass Sie, wenn Sie zwischen den Punkten hin- und herschauen, die Augen vom linken zum rechten Augenwinkel bewegen und umgekehrt.

Schauen Sie etwa 20 bis 30 Mal von rechts nach links und zurück. Es spielt keine Rolle, ob Sie rechts oder links starten. Bewegen Sie die Augen so schnell, wie Sie können und es noch gut zu bewältigen ist. Am besten machen Sie zwei Testrunden, auch damit Sie ein Gefühl für die Dauer einer Runde bekommen und nicht zu zählen brauchen.

Gehen Sie nun wie folgt vor:

- Konzentrieren Sie sich auf den Stress oder das Unbehagen. Um welche Emotion oder welche Emotionen handelt es sich? Wo spüren Sie diese Emotionen im Körper? Wie reagiert ihr Körper darauf (Knoten im Bauch, Druck auf der Brust, Schwere im Nacken o.a.)?
- Stärke der Emotion einschätzen: Wie belastend, auf einer Skala von 0 (neutral) bis minus 10 (sehr stark belastend) empfinden Sie diese Emotion? Sollte das Gefühl eher schwach ausgeprägt sein, zum Beispiel beim Wert minus 4 liegen, konzentrieren Sie sich erneut darauf – verstärken Sie es! Wie belastend ist es dann?
- Sobald Sie das Gefühl gut wahrnehmen, starten Sie mit den Augenbewegungen.
- Nach einer Runde: Pause, Augen schließen, drei Mal tief ein- und ausatmen. Wie stark ist das belastende Gefühl jetzt?

Führen Sie mehrere Runden durch, bis Sie das Gefühl nicht mehr als belastend wahrnehmen. Im Idealfall können Sie das Gefühl gar nicht mehr aufrufen – auch dann nicht, wenn Sie an den schlimmsten Moment der auslösenden Situation denken. Auf der Skala liegen Sie damit beim Wert null. Möglicherweise fühlen Sie sich sogar erleichtert, friedlich oder freudig, so dass Sie sich sogar im positiven Bereich der Skala einordnen können. Auch hier lässt sich der Prozess durch eine Ressourcenaktivierung unterstützen, indem Sie ein positives Gefühl aufrufen.

Ein Beispiel aus meiner Praxis

Der Mitarbeiter eines größeren Unternehmens hat sich über das Verhalten eines Teamkollegen empört. Der Fall lässt ihn nicht los, ständig kreisen seine Gedanken um das Thema. Er hat das Gefühl, in einem Gedankenkarussell festzusitzen, aus dem er nicht aussteigen kann – fühlt sich hilflos, vor allem aber wütend auf den Kollegen. In einem solchen

Fall spreche ich gerne von toxischer Wut, weil der Klient in sich gefangen ist und es ihm nicht gelingt, zu einer konstruktiven Handlung zurückzufinden.

Die beschriebene Methode hat ihm geholfen: Nach insgesamt fünf Runden mit den Augenbewegungen fühlte er sich innerlich ruhig, im Frieden mit sich selbst und schöpfte neue Kräfte. Er sah sich nun in der Lage, auf das Verhalten des Kollegen auf eine angemessene Weise zu reagieren. Wie er in der Folgesitzung berichtete, hat er aus dieser Ruhe und Kraft heraus eine klärende E-Mail an den Kollegen geschrieben, ohne dass ihn die Angelegenheit noch belastet hätte.

Im weiteren Verlauf, so berichtete der Klient, sei es erneut zu einer Konfrontation mit dem Teamkollegen gekommen. Direkt im Anschluss daran wandte er die Technik noch einmal an – und fand schon nach zwei Runden seine innere Ruhe und Kraft wieder. Daraufhin suchte er noch einmal das Gespräch mit seinem Kontrahenten und legte diesem seinen Standpunkt ruhig und sachlich dar. Und tatsächlich: Der Kollege lenkte ein!

Doch nicht dieser glückliche Ausgang der Auseinandersetzung sei für ihn das wichtigste Ergebnis gewesen, betonte mein Klient, sondern die Erfahrung des inneren Friedens und der Kraft, verbunden mit einer wohltuenden Ruhe im Kopf.

Atempausen einlegen

Atemtechniken sind der Klassiker unter den Entspannungsmethoden – vielfach empfohlen und bewährt. Schon ein tiefer Atemzug kann hilfreich sein, um eine innere Anspannung zu lösen und den limbischen Durchbruch in einer kritischen Situation zu vermeiden. Regelmäßige Atemübungen helfen, vorhersehbare Stresssituationen besser in den Griff zu bekommen. Auf längere Sicht können sie zudem dazu beitragen, die Entspannungsebene insgesamt zu senken. Und das Schöne an dieser Technik: Sie ist einfach und fast jederzeit anwendbar.

Hinter den Effekten der Atemtechniken stehen komplexe körperliche Zusammenhänge. Wie Studien belegen, existiert ein enger Zusammenhang zwischen Atem- und Herzrhythmus. Eine entspannende Atemfrequenz beruhigt das Herz – und wenn Herz-und Atemrhythmus harmonieren, entstehen Ruhe und Entspannung. Wer täglich einige Male eine fünfminütige „Atempause" einlegt, um Herz und Atmung miteinander in Einklang zu bringen, darf damit rechnen, insgesamt entspannter zu sein und den Gefahren einer chronischen Stressbelastung erfolgreich zu begegnen.

Was bei Stress im Körper passiert

Eine entscheidende Rolle für unser Wohlbefinden spielt das vegetative Nervensystem, das lebenswichtige Abläufe im Körper steuert. Es hat zwei Bestandteile, den Sympathikus und den Parasympathikus – quasi zwei Äste, die über ein komplexes Nervengeflecht mit unserem Herzen und anderen Organen verbunden sind.

Der Parasympathikus ist für Entspannung zuständig: Er achtet darauf, dass wir uns die notwendige Zeit zum Ausruhen, zur Regeneration und Erholung nehmen. Unter seiner Einwirkung entspannt sich die Muskulatur; die Herzfrequenz sinkt, der Atem wird ruhig, die Verdauung funktioniert. Demgegenüber sorgt der Sympathikus für einen Zustand hoher Leistungsfähigkeit. Wird er aktiviert, werden Stresshormone ausgeschüttet – Blutdruck und Herzfrequenz steigen, unsere Körperfunktionen werden in eine erhöhte Leistungsbereitschaft versetzt.

Der Sympathikus geht auf einen sehr früh entwickelten Teil des Nervensystems zurück, als es noch darum ging, auf eine äußere Bedrohung mit Kampf oder Flucht zu reagieren. Auch heute noch wird der Sympathikus in Momenten der Angst aktiv, schaltet quasi in den Kampf- oder Fluchtmodus und drängt den Einfluss des Parasympathikus zurück. Diese tief in uns verankerte Reaktion hat nach wie vor ihre positive Seite: Eine kurzfristige Stresssituation spornt zu außerordentlichen Leistungen an. Die Stresshormone Adrenalin und Cortisol werden ausgeschüttet, Herz-

frequenz und Blutdruck erhöhen sich, die Muskulatur wird stärker durchblutet, der Verdauungstrakt ruhiggestellt – die Leistungskraft erhöht sich.

Im beruflichen Alltag jedoch – darin liegt die große Gefahr – folgt oft eine Stresssituation der nächsten, und wir versäumen, zwischendurch für einen Abbau der Stresshormone zu sorgen. Das Stresshormon Cortisol hat den Körper geflutet, erhält aber keine Gelegenheit, wieder abgebaut zu werden. Vereinfacht ausgedrückt: Einst kam der Säbelzahntiger, das Cortisol ging hoch, man kämpfte oder rannte davon – und auch das Cortisol war wieder weg. Heute sitzen wir im Meeting, müssen uns die Kritik des Vorgesetzten anhören – und können ihm weder einen Faustschlag verpassen noch weglaufen. Die Anspannung bleibt erhalten, ebenso das Cortisol.

Mit der Zeit stellt sich das Gehirn auf einen erhöhten Cortisolspiegel ein. Es entsteht eine biochemische Abhängigkeit, die nach mehr Stresshormonen verlangt. Das natürliche Zusammenspiel von Sympathikus und Parasympathikus ist gestört. Mit gravierenden Folgen: Immun- und Hormonsystem können geschädigt werden, das Risiko von Bluthochdruck, Herzerkrankungen und Schlaganfall steigt. Hirnzellen sterben vermehrt ab, die Gedächtnisfunktion verschlechtert sich. Emotionen lassen sich nicht mehr regulieren, der innere Abstand zu Problemen geht verloren.

Wie lässt sich diese Entwicklung vermeiden? Welche Möglichkeiten gibt es, die Balance zwischen Sympathikus und Parasympathikus zu wahren, also dem schädlichen Dauerstress zu entgehen?

Atem, Herz und Gefühle in Einklang bringen

In der Praxis haben sich drei Stellschrauben bewährt, um in einer Stresssituation ausgleichend in das menschliche Steuerungssystem einzugreifen: Atem, Herz und Gefühle. Wenn es gelingt, in einer Stresssituation positive Gefühle wachzurufen sowie Herz-und Atemrhythmus miteinander in Einklang zu bringen, lässt sich ein deutlich größerer Effekt erzielen als bei einer alleinigen Konzentration auf das Atmen.

Chronischer Stress ist häufig von belastenden Gefühlen wie Angst, Sorgen, Groll oder Ärger begleitet. Ausgelöst werden diese Emotionen durch unsere Einstellung zu Vorgängen, die von außen und innen auf uns wirken und je nach Bewertung chronischen Stress verursachen können. Äußere Faktoren können zum Beispiel Veränderungen im Arbeitsumfeld, erhöhte Anforderungen, Tempo und Zeitdruck, Probleme mit Kollegen oder auch Dinge wie Wirtschaftslage, Corona und Klimawandel sein. Von innen kann Perfektionismus belastend wirken, wenn er mit zu hohen Erwartungen an einen selbst verbunden ist. Oder die Unfähigkeit, sich abgrenzen zu können, die oft in ein Gefühl der Überforderung mündet.

Emotionen, die durch solche äußeren und inneren Faktoren ausgelöst werden, können zusätzlich belastend wirken. Deutlich wird: Stress und Gefühle haben unmittelbar miteinander zu tun. Der Umgang mit unseren Emotionen bietet daher einen naheliegenden Ansatzpunkt, um eine Stresssituation zu entschärfen.

Weniger naheliegend und bekannt ist die Rolle, die das Herz im Stressgeschehen einnimmt. Wie Studien des HeartMath-Instituts in Kalifornien belegen, ist das Herz ein intelligentes Organ, das nicht nur unter dem Einfluss des Gehirns steht, sondern dieses umgekehrt auch beeinflusst und zudem in der Lage ist, Signale an den Rest des Körpers zu senden. Eine von dem Institut entwickelte Methode zielt auf einen Zustand der „Kohärenz“ ab, in dem sich das vegetative Nervensystem und die emotionale Befindlichkeit in einem Gleichgewicht befinden. Dieser Zustand lässt sich über einen Dreiklang aus ruhiger Atmung, Konzentration aufs Herz und Wachrufen eines positiven Gefühls herbeiführen.

Verschiedene Biofeedback-Methoden ermöglichen es, diese Zusammenhänge zu messen und an einem Bildschirm anzuzeigen. Mit einem Sensor am Ohrläppchen wird der Puls gemessen – sowohl der Pulsschlag pro Minute wie auch der Abstand zwischen den Pulsschlägen. Anhand der Variation des Zeitabstandes zwischen den aufeinanderfolgenden Pulsschlägen, der Herzratenvariabilität, lässt sich feststellen, wie das Herz auf

Stress und Emotionen reagiert. Je mehr diese Abstände zwischen den Herzschlägen variieren, umso größer ist die Herzratenvariabilität.

Eine niedrige Herzratenvariabilität weist auf eine verstärkte Aktivität des Sympathikus hin, also einen Zustand, in dem Angst und Stress das Geschehen bestimmen. Dagegen korreliert eine hohe Herzratenvariabilität mit einem gesunden Herz. Sie ist ein Indikator für eine hohe psychische und körperliche Resilienz. Gelangt man nun über Meditation oder Atmung in einen ruhigeren Zustand, lässt sich die Veränderung hin zu einer höheren Herzratenvariabilität am Bildschirm verfolgen: Die Kurve zeigt eine größer werdende Amplitude, zugleich wird der Abstand zwischen den Pulsschlägen unregelmäßiger. Ein Zeichen dafür, dass der Parasympathikus aktiviert wird, mithin der Körper zur Ruhe kommt.

Mittlerweile werden Biofeedback-Methoden im Coaching, in der Psychotherapie, im Training von Sportlern und in der betrieblichen Gesundheitsfürsorge eingesetzt. Wie Studien der Stanford University bestätigen, haben Maßnahmen, die sich auf Atmung, Herz und Emotionen beziehen, klare positive Effekte: Sie erhöhen die Leistungsfähigkeit bei Sportlern, reduzieren Depressionen und verbessern die körperliche Gesundheit zum Beispiel bei Asthma, Herzerkrankungen oder Schlafstörungen (D. Löllgen u.a., 2009). Festgestellt wurde zum Beispiel, dass schon ein fünfminütiger Wutausbruch ausreicht, um die Herzratenvariabilität zu senken und für mehrere Stunden die Immunabwehr sowie die lokale Abwehr der Darmschleimhaut zu stören. Umgekehrt konnte nachgewiesen werden: Positive Gefühle wie Freude, Mitgefühl, Liebe, Dankbarkeit senken den Cortisol-Spiegel – und regen sogar die Bildung des Anti-Aging-Hormons DHEA an.

Mit Atempausen dem Stress Kontra geben

Keine Frage: Es kann reizvoll sein, mit Hilfe eines technischen Systems und einer App wie der von HeartMath den Puls zu messen, die Kurvenverläufe zu beobachten – und so die Erfolge unmittelbar zu erleben. Aber natürlich lassen sich Atemtechniken auch ohne diese Hilfsmittel erfolgreich einsetzen. Das gilt auch für die „Atempause", eine Übung, die den beschriebenen Dreiklang aus Atmung, Herz und Gefühl aufgreift und die ich im Folgenden vorstellen möchte.

Eine gute Möglichkeit, den Erfolg auch ohne Biofeedback-System zu messen, kann eine quantifizierte Selbsteinschätzung sein: Angenommen Sie fühlen sich in einer bestimmten Situation angespannt, etwa vor einer Präsentation oder einem Termin beim Chef. Wo liegt auf einer Skala von minus 1 bis minus 10 Ihr Stresslevel heute? Vielleicht bei einer gefühlten minus 9. Nun führen Sie die Übung regelmäßig ein halbes Jahr lang aus – und stellen fest, dass Sie die Situation wesentlich gelassener angehen. Geschätzt haben Sie sich auf der Skala um fünf Punkte auf eine Vier verbessert.

Wie funktioniert nun die Übung „Atempause"?

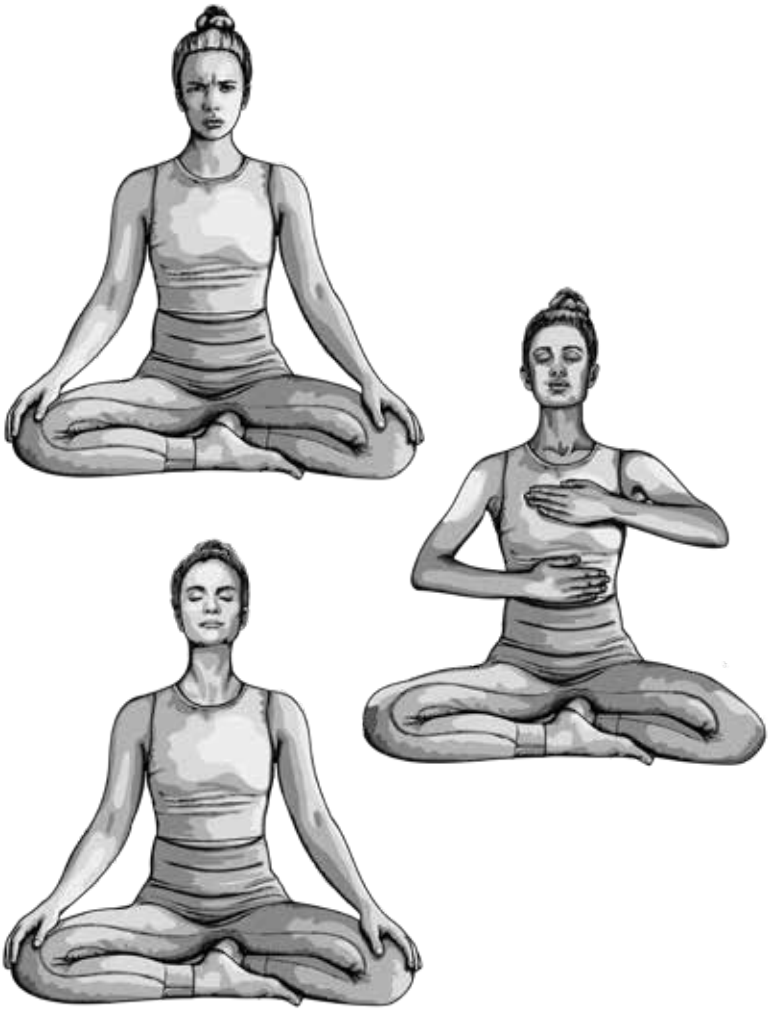
Sie verspüren in einer Situation Stress oder Unbehagen. Sollten Stress und belastende Emotionen zu stark sein, kann es sinnvoll sein, eine der aufgeführten Techniken zuvor anzuwenden. Ansonsten beginnen Sie direkt mit der Übung „Atempause".

Noch ein Hinweis, bevor es losgeht: Erstellen Sie im Vorfeld eine „Liste mit guten Gefühlen" – und halten Sie diese Aufstellung griffbereit. Dahinter steht die Idee, während der Übung bei Bedarf mit einem kurzen

Blick auf die Liste eines dieser Gefühle wachrufen zu können. Überlegen Sie also: „In welchen Situationen habe ich Wertschätzung, Dankbarkeit oder Liebe gespürt?“ Notieren Sie Situationen, in denen Sie sich wirklich gut gefühlt haben; schreiben Sie auf, wofür Sie dankbar sind; halten Sie die Namen der Menschen fest, die Sie sehr schätzen oder lieben.

Es ist wieder so weit. Sie spüren eine stressauslösende Situation, stoppen die aufkommenden negativen Gedanken und schließen nun die folgende herzfokussierte Atemübung an:

- Setzen Sie sich entspannt hin, konzentrieren Sie sich auf Ihre Atmung. Wenn Ihre Gedanken abschweifen: Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit zurück zum Atem.
- Legen Sie eine Hand auf den Herzbereich, die andere auf den Oberbauch. Stellen Sie sich nun vor, Sie atmen mit Aufmerksamkeit auf dem Herzen tief in den Bauch ein und wieder aus.
- Atmen Sie fünf Sekunden ein – und fünf Sekunden aus. Um ein Gefühl für den Fünf-Sekunden-Rhythmus zu bekommen, kann ein Hilfsmittel wie die App Breathe nützlich sein, mit der Sie Ihren Atem beobachten können.
- Rufen Sie beim Einatmen eines der positiven Gefühle auf, das auf Ihrer „Liste mit guten Gefühlen“ steht. Konzentrieren Sie sich auf das Herz, denken Sie an die schöne Situation und atmen Sie das damit verbundene positive Gefühl über das Herz ein – fünf Sekunden lang.
- Sollten die belastenden Gedanken wieder aufkommen, dann atmen Sie diese aus. Die Regel lautet: das positive Gefühl einatmen, das Belastende ausatmen – jeweils fünf Sekunden lang.



Atemübung gegen den Stress: Auf die Atmung konzentrieren, Hand auf Herz und Bauch legen und an schöne Situationen denken.

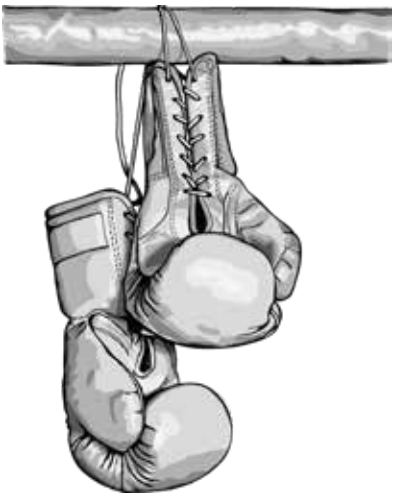
Wenn es die Situation erlaubt, nehmen Sie sich für die Übung fünf Minuten Zeit. Auch eine Kurzform von einer Minute Dauer kann bereits eine gute Wirkung entfalten. Gehen Sie auf die Toilette, wenn Sie während einer Sitzung spüren, dass ein unerwünschter Impuls hochkommt, belastende Situationen Sie beeinträchtigen oder ein negatives Muster die Regie zu übernehmen droht. Oft reicht es auch schon, einige Male unbemerkt tief ein- und auszuatmen, um den Impuls abzuwehren.

Im Idealfall legen Sie mehrmals täglich solche kleine „Atempausen" ein. Experimentieren Sie – und vor allem: Halten Sie einige Wochen durch. Bis Effekte eintreten, braucht es Zeit. Üben Sie regelmäßig, und Sie werden die Veränderungen spüren: Nach der Atempause sind die negativen Gefühle gewichen und es hat sich eine andere, konstruktive Sichtweise der Situation eingestellt. Plötzlich finden Sie Lösungsideen, die Ihnen im vorherigen Stressmodus nicht eingefallen wären.

Im Alltag kann die „Atempause" zum Mittel der Wahl werden, um den Stresslevel regelmäßig abzusenken. Die negativen Impulse, die im Laufe eines Tages absehbar sind, lassen sich „kleinatmen" – und so der limbische Durchbruch vermeiden.

Auf lange Sicht ist die Technik auch in der Lage, die individuelle Grundlinie insgesamt abzusenken, also eine dauerhaft tiefere Entspannung zu erreichen. Der Effekt ist dann vergleichbar mit einer starken Bremse, die in kritischen Situationen einen Unfall verhindern kann. Als Führungskraft lenken Sie heute möglicherweise einen Bus, der mit einfachen Pkw-Bremsen ausgestattet ist. Mit regelmäßigen Atemübungen erreichen Sie, dass daraus echte Busbremsen werden.

TEIL 3: SOUVERÄNITÄT GEWINNEN



3.1 SCHLAGFERTIGKEIT TRAINIEREN

Bessie Braddock, frühere Abgeordnete der Labour-Partei im britischen Unterhaus, soll einmal dem damaligen Premierminister Winston Churchill vorgehalten haben: „Winston, Sie sind betrunken, und sogar furchtbar betrunken." Er entgegnete: „My Dear, und Sie sind hässlich und sogar furchtbar hässlich. Aber morgen bin ich wieder nüchtern, und Sie sind immer noch hässlich."

Schlagfertigkeit heißt, Angriffe intelligent zu kontern. Die hohe Kunst liegt in einer schnellen, im Idealfall humorvollen Reaktion, die zugleich einfühlsam genug ist, den anderen nicht zu verletzen. Wo im konkreten Fall die Grenze liegt, hängt vom Kontext, dem Verhältnis der Kontrahenten zueinander und ihrer Persönlichkeit ab. Noch einmal Bessi Braddock: „Wenn Sie mein Mann wären, würde ich Ihnen Gift geben." Darauf

Winston Churchill: „Und wenn Sie meine Frau wären, dann würde ich das Gift auch nehmen!" Was in der einen Situation passt, kann in einer anderen Konstellation deplatziert, vielleicht sogar zerstörerisch wirken.

Warum ist Schlagfertigkeit so wichtig? Der berufliche Alltag ist, wie ausgeführt, keine heile Welt. Viele Unternehmen sind weit entfernt von einer Kultur der Offenheit und des ehrlichen Miteinanders. Da wird suggeriert, man sehe hässlich aus, sei betrunken, schaffe als Frau unmöglich dieses Projekt, sei seiner Position nicht gewachsen. Es sind Angriffe, die die eigene Souveränität untergraben und auf Dauer die Gesundheit gefährden.

Schlagfertigkeit kann helfen, seine Souveränität zu wahren oder wiederzugewinnen. Angenommen Sie werden zu Ihrem Vorgesetzten zitiert, weil ein Projekt, für das Sie verantwortlich sind, nicht richtig vorankommt. Das sei doch „viel zu langsam", wirft er Ihnen vor. Wie reagieren Sie? Stehen Sie nun geknickt vor ihm? Viele Mitarbeiter erleiden Schweißausbrüche, wenn der Chef sie ruft. Es fehlt ihnen die Souveränität, ihm selbstbewusst, mit aufrechter Haltung entgegenzutreten, ihm in die Augen zu sehen und den Ball geschickt zurückzuspielen: „Ja, ich verstehe, dass Ihnen das wichtig ist. Genau diesen Aspekt habe ich auch im Blick, wenn ich gleichzeitig auf Qualität achte. Wenn wir von vornherein die Qualitätsstandards einhalten und Fehler vermeiden, wirkt sich das ja am Ende auch auf die Effizienz aus."

Im Wesentlichen sind es drei Fähigkeiten, auf die es ankommt, um schlagfertig reagieren zu können: die Fähigkeit zur Gegenwehr, Argumentationsfähigkeit und Humor. Es lohnt sich, diese Fähigkeiten zu entwickeln und zu trainieren, um so auf wirkungsvolle Weise die eigene Souveränität gegen Angriffe von Kollegen oder Vorgesetzten schützen zu können. Ebenso helfen diese Fähigkeiten, in wichtigen Besprechungen gelassen zu bleiben oder zum Beispiel entspannt in ein Vorstellungsgespräch zu gehen.

Was es zur Schlagfertigkeit braucht

FÄHIGKEIT ZUR GEGENWEHR

Woran zeigt sich diese Fähigkeit?

- *Ich grenze mich gegen unlautere Bemerkungen ab*
- *Ich verlasse die Opferrolle und sichere mir mein eigenes Terrain*
- *Ich schaffe mir einen Schutzmechanismus*

ARGUMENTATIONSFÄHIGKEIT

Woran zeigt sich diese Fähigkeit?

- *Ich kann mich besser behaupten und durchsetzen*
- *Ich wirke souveräner*
- *Ich erreiche schneller meine Ziele*

HUMOR

Woran zeigt sich diese Fähigkeit?

- *Ich steigere meine Wortgewandtheit*
- *Ich steigere mein Selbstwertgefühl*
- *Ich gelte als humorvoller Mensch und wirke sympathischer*

In den folgenden Abschnitten lernen Sie einige grundlegende Reaktionsmuster kennen, um Angriffen von Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten schlagfertig zu begegnen. Nicht jede der fünf vorgestellten Strategien passt immer – je nach Situation ist die eine oder die andere eher geeignet. Insgesamt dürften sie jedoch die meisten Situationen abdecken, mit denen Sie im beruflichen Alltag rechnen müssen. Wie immer bei Verhaltensregeln kommt es darauf an, die jeweiligen Techniken nicht nur zu kennen, sondern auch anzuwenden und zu üben. So wird es mit der Zeit immer besser gelingen, kritischen Situationen gelassen entgegenzusehen

und Angriffe souverän zu parieren. Am Ende kommt dieses Training Ihrer Gesundheit ebenso zugute wie den Unternehmenszielen.

Strategie 1: Zeit gewinnen

Da taucht Ihr Vorgesetzter auf und stellt eine Frage, auf die Sie nicht vorbereitet sind. Wie reagieren? Die meisten Menschen glauben, nun sofort antworten zu müssen. Der Chef erwartet das ja. Außerdem möchte man kompetent erscheinen. Vor allem aber: So hat man es gelernt. Schon als Kind wurde einem beigebracht „gefälligst zu antworten", wenn ein Erwachsener etwas gefragt hat. „Gib Antwort, wenn du gefragt wirst", lautet der daraus entstandene Glaubenssatz.

Der Reflex, sofort zu antworten, ist in vielen Menschen tief verwurzelt. Er verleitet dazu, unbedachte Versprechungen oder Zusagen zu machen. Schlimmer noch: Es besteht die Gefahr, dass andere diesen Reflex bewusst ausnutzen. Ein Kollege oder Vorgesetzter stellt eine Frage mit dem Hintergedanken, dass sich der Angesprochene verpflichtet fühlt, sofort zu antworten. So bringt er ihn in Bedrängnis, entlockt ihm eine vorschnelle Antwort oder zwingt ihn, sich zu Dingen zu äußern, über die er lieber nichts oder noch nichts sagen möchte.

Bei aller Notwendigkeit, schnell zu reagieren: Schlagfertigkeit bedeutet nicht, auf eine Frage spontan zu antworten. In vielen Fällen empfiehlt es sich, einen Augenblick Zeit zu nehmen und zu überlegen: Was genau meint mein Gegenüber? Machen Sie deshalb eine kurze Pause, bevor Sie antworten. Atmen Sie tief durch. Auf diese Weise vermeiden Sie nicht nur eine vorschnelle Reaktion, die Sie später möglicherweise bereuen. Zudem signalisieren Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie seine Frage ernst nehmen, sein Anliegen wirklich verstehen wollen. Die Antwort wirkt nach dieser kurzen Pause wesentlich überzeugender und glaubwürdiger als im Falle einer reflexhaften Reaktion.

Doch was tun, wenn das Durchatmen nicht ausreicht, um eine qualifizierte Antwort geben zu können? In diesem Fall bietet es sich an, eine Gegenfrage zu stellen, etwa in der Art:

- Was genau meinen Sie damit?
- Können Sie mir dazu noch etwas Hintergrund geben?
- Wie kommen Sie darauf?
- Warum möchten Sie das wissen?
- Wie ist es denn bei Ihnen?

Die Regel lautet also: Nicht sofort antworten, Zeit gewinnen! Anstatt auf die überraschende Frage des Vorgesetzten direkt zu antworten, schweigen Sie einen Augenblick und atmen tief durch, um auf diese Weise den Antwortreflex zu unterdrücken. Dann stellen Sie eine Gegenfrage: „Können Sie mir da noch etwas mehr Informationen geben, damit ich die Frage besser verstehe?" Oder: „Hm, können Sie mir ein bisschen mehr Hintergrund zu Ihrer Frage geben?"

In der Regel fühlt sich der Vorgesetzte jetzt in der Bringschuld und wird den Sachverhalt gerne näher erläutern. So erhalten Sie Zeit, über eine Antwort nachzudenken. Vielleicht enthalten seine Ausführungen bereits ein Stückweit die Antwort und Sie können daran anknüpfen. Oder es ergibt sich ein Ausweichthema, wenn Ihnen die Frage unangenehm war, Sie die Antwort nicht wissen oder über das Thema nicht sprechen wollen. Auf jeden Fall gewinnen Sie Zeit, um überlegt kontern zu können.

MIT EINER GEGENFRAGE ZEIT GEWINNEN

- Schritt 1: Schweigen
- Schritt 2: einen tiefen Atemzug nehmen
- Schritt 3: Gegenfrage stellen

Strategie 2: Kontern

Den Angriff mit Humor abwehren

Der alte Henry Ford kommt in Chicago in ein Hotel. Er stellt sich an die Rezeption und verlangt das billigste Zimmer. Der Rezeptionschef hört dies vom Hinterzimmer, eilt an den Tresen und sagt: „Aber natürlich, Sir. Nur … Ich hätte da eine Frage, wenn Sie gestatten."

„Bitte?" Ford hebt die Augenbrauen. „Sie haben um das billigste Zimmer gebeten … äh … Wenn Ihr Sohn bei uns absteigt, nimmt er aber immer die teuerste Suite." – „Das ist auch kein Wunder", meint Henry Ford, „er hat ja auch einen reichen Vater. Ich nicht."

Die ideale Reaktion: den Angriff geschickt, intelligent und mit Humor abwehren. Wer mit Humor zu kontern versteht, reagiert heiter und gelassen.

ANGRIFFE KONTERN

„Wie haben Sie sich so lange auf Ihrer Position halten können?" – „Durch gesunde Ernährung und Jogging!"

„Frau Müller, in Ihrem Anzug sehen Sie fast aus wie ein Mann." – „Sie in Ihrem auch, Herr Meier!"

„Wo haben Sie denn diese Krawatte her?" – „Egal! Hauptsache, sie steht mir gut."

„Das schaffen Sie als *Frau* doch nie!" – „Woher wollen Sie *als Mann* das denn wissen?"

„Wie wollen Sie als *Frau* das denn schaffen?" – „Das ist keine Frage von Mann oder Frau, sondern eine Frage der Kompetenz."

Wenn es nur so einfach wäre, immer eine passende Erwiderung parat zu haben! Vor Jahren bin ich einmal gefragt worden: „Wie haben Sie sich so lange auf Ihrer Position halten können?" Ich war total perplex über diesen unfairen Angriff. Ich suchte nach Worten, wies auf meine Ergebnisse

hin, erklärte, meine Vorgesetzten seien doch mit mir immer zufrieden gewesen. Erst Stunden später fiel mir eine Antwort ein, die den Angriff auf eine humorvoll-sympathische Weise gekontert hätte: „Durch gesunde Ernährung und Jogging!"

Es lohnt sich, ein kleines Repertoire an Antworten zuzulegen, um zumindest für absehbare Situationen gewappnet zu sein. Wahr bleibt aber auch, was Mark Twain schön auf den Punkt gebracht hat: „Schlagfertigkeit ist etwas, worauf man erst 24 Stunden später kommt."

Pauschalierungen zurückweisen

Viele Menschen neigen zu Pauschalierungen, wenn sie jemanden verbal angreifen. Damit bieten sie ihrem Kontrahenten unbewusst eine Steilvorlage, denn dieser kann einen solchen Angriff mit gutem Recht zurückweisen – etwa indem er entgegnet: „Das ist mir jetzt zu pauschal. Ich glaube, wir sollten erst einmal alle Seiten beleuchten." Oder: „Das ist mir zu undifferenziert. Ich möchte gerne, dass wir das Thema noch etwas näher und aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten."

In vielen Fällen lässt sich ein pauschaler Vorwurf auch mit der Bitte um eine Präzisierung kontern. In einer Betriebsversammlung wirft der Betriebsratsvorsitzende der Geschäftsführung vor: „Hier fehlt es doch eindeutig an sozialer Gerechtigkeit!" Die Erwiderung könnte lauten: „Bevor ich Ihre Frage beantworte, erläutern Sie mir doch bitte, was Sie in diesem Zusammenhang unter sozialer Gerechtigkeit verstehen?" Oder noch etwas raffinierter: „Bevor ich Ihre Frage beantworte, Herr Betriebsratsvorsitzender, definieren Sie doch bitte im Interesse aller hier im Raum, was Sie unter sozialer Gerechtigkeit verstehen." Auf diese Weise bindet die Geschäftsführung die Anwesenden mit ein und verschafft sich eine zusätzliche Legitimation für die Nachfrage. Der Angesprochene wird sich nun entweder schwertun, seinen Vorwurf zu belegen, oder er führt tatsächlich ein konkretes Beispiel für soziale Ungerechtigkeit an – was ja dann auch wieder in Ordnung wäre.

Reizwörter wie Ungerechtigkeit, Disziplinlosigkeit oder fehlende Fairness enthalten pauschale Vorwürfe, die auch bewusst eingesetzt werden, um zu provozieren: Der andere soll emotional reagieren, „ins limbische System abrutschen", also die Kontrolle über seine Antworten verlieren – zum Vorteil des Angreifers. Deshalb ist es so wichtig, den Impuls einer spontanen Reaktion zu unterdrücken und mit einer Gegenfrage Zeit zu gewinnen:

- „Das ist hochgradig unfair!" – „Sagen Sie doch einmal, was ist denn für Sie Fairness? Definieren Sie doch mit Ihren Worten einmal Fairness, im Interesse aller hier im Raum."
- „Sie verstehen nichts von Mitarbeitermotivation!" – „Wie genau definieren Sie Motivation?"
- „Sie sind zu nachgiebig!" – „Was genau verstehen Sie unter nachgiebig?"

Die Meinung des anderen stehen lassen

In manchen Situationen bietet es sich an, die Meinung des anderen einfach stehen zu lassen. Vor Jahren nahm ich einmal an einer Sitzung im Führungskreis teil, bei der es um die Entwicklung eines neuen Produkts ging. „Daraus wird doch nie etwas", ereiferte sich ein Teilnehmer, „das wird keiner kaufen!" Da sagte unser Vorstand: „Das ist Ihre Meinung. Können Sie akzeptieren, dass wir eine andere haben?" Klasse! Diese Szene habe ich nie vergessen – und den Satz seitdem immer wieder verwendet. Wenn in einer Besprechung deutlich wird, dass man definitiv nicht zueinander findet, macht es in der Regel wenig Sinn, noch lange zu diskutieren. Dann bietet es sich an, dem Vorbild jenes Vorstands zu folgen: „Okay, das ist Ihre Meinung. Ich akzeptiere, dass Sie Ihre Meinung haben. Können Sie akzeptieren, dass ich meine habe?" Oder etwas höflicher: „Ich möchte Ihre Meinung jetzt gar nicht infrage stellen, die akzeptiere ich. Aber ich habe hier eine andere. Lassen wir das so stehen!"

Strategie 3: Komplimente machen

„Ihr Schreibtisch sieht ja so etwas von chaotisch aus!“ kritisiert der Chef eine Mitarbeiterin, worauf diese antwortet: „Herr Müller, Sie haben ja recht. Ehrlich gesagt, ich bewundere Ihre Art, wie Ihr Schreibtisch immer aufgeräumt ist. Wie machen Sie das nur?“ Das wirkt entwaffnend. Das Kompliment verwandelt den Angreifer in einen Mentor, der nun der Mitarbeiterin erklärt, nach welcher Methode er seinen Schreibtisch ordentlich aufgeräumt hält.

Die Strategie ist im Grunde ganz einfach: Sie bestätigen dem Angreifer, dass er für Sie ein Vorbild in der kritisierten Eigenschaft ist – und fragen ihn in dieser Sache um Rat. So können Sie den Angriff nicht nur auf elegante Weise parieren, sondern schaffen gleichzeitig eine gute Gesprächsatmosphäre. Es entstehen positive Emotionen, die zur Versöhnung beitragen.

MIT KOMPLIMENTEN KONTERN

„Legen Sie sich mal ins Zeug. Sie müssen schneller werden!“
Antwort: „Ich bewundere, wie Sie das schaffen. Wie machen Sie das?“ Oder: „Ihr Arbeitstempo ist vorbildlich. Können Sie mir einen Tipp geben, wie ich schneller werden kann?“ Oder: „Von Ihnen kann ich noch viel lernen. Was können Sie mir empfehlen?“

„Was Sie für Klamotten anhaben, und das als Abteilungsleiter …“
Antwort: „Wenn ich Ihren Stil sehe, da bin ich so etwas von fasziniert. Sagen Sie einmal, wie machen Sie das, so elegant auszusehen? Wo kaufen Sie ein? Können Sie mir einen Tipp geben?“

Die Komplimente-Strategie kann im Berufsleben immer wieder helfen, kritische Situationen zu entschärfen. Wenn Sie zum Beispiel Ihre Stelle kündigen, können Sie mit einem ehrlich gemeinten Kompliment Ihren Vorgesetzen besänftigen: „Wir hatten eine gute Zeit, ich habe auch sehr viel von Ihnen gelernt. Ich glaube, ich bin beruflich, gerade auch durch ihre Vorgesetztenfunktion, ziemlich weit gekommen. Aber ich habe da jetzt ein Angebot einer anderen Firma, das ich gerne annehmen möchte. Vielleicht tut es mir irgendwann einmal leid und ich sehne mich nach der Zeit mit Ihnen. Aber im Moment neige ich dazu, das Angebot anzunehmen. Deshalb muss ich leider kündigen."
Das Ziel ist hier, eine Kündigung abzugeben, ohne verbrannte Erde zu hinterlassen. Natürlich ist der Chef trotzdem nicht erfreut und wird Ihnen vielleicht zu verstehen geben, dass er den Schritt für falsch hält und dass Sie ihn „noch bereuen werden". Aber er lässt Sie ziehen.

Strategie 4: Dem Angriff ausweichen

In der Hauptversammlung eines DAX-Konzerns fragte ein kritischer Aktionär den Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens: „Herr Vorsitzender, in wie vielen unterschiedlichen Aufsichtsräten sind Sie?" – „In 17." – „Wie haben Sie denn da noch Zeit, Ihren Konzern zu führen? Ich wette, Sie können diese 17 Unternehmen nicht einmal aufzählen!" Der Vorstandschef fing an, die Mandate zu nennen und kam nach etwa der Hälfte ins Stottern. Sehr zum Vergnügen seiner Gegner.

Besser hätte er getan, dem Angriff auszuweichen, etwa mit den Worten: „Das erzähle ich Ihnen gerne gleich in der Pause … Wir sind hier in der Hauptversammlung. Haben Sie Fragen zur Bilanz, dann stellen Sie die jetzt. Wenn nicht, machen Sie bitte das Mikrofon für weitere Fragen frei." Oder: „Wir sind jetzt in der Hauptversammlung, da geht es um Fragen der Bilanz, und nicht um die Zahl meiner Aufsichtsmandate. Wenn Sie dazu Fragen haben, kann ich diese gerne beantworten. Aber nicht hier und jetzt."

Einen Angriff ins Leere laufen zu lassen, ihm einfach auszuweichen – diese Strategie bietet sich in vielen Situationen an. Das kann durchaus auf eine behutsame, auch wertschätzende Weise geschehen, etwa indem Sie feststellen: „Das ist eine wichtige Frage, die Sie hier stellen. Ich werde später darauf zurückkommen, da passt das Thema besser hin." Oder Sie wählen eine härtere Variante, wenn Sie zum Beispiel in einer Versammlung einen Querulanten zurückrechtweisen möchten: „Sie haben schon drei Fragen gestellt. Die vierte Frage kann ich Ihnen gerne gleich in der Pause beantworten. Geben Sie das Mikrofon jetzt bitte frei für andere, die auch noch Fragen haben."

Zum Thema zurückführen

Häufig weicht die Frage eines Angreifers vom Thema, um das es gerade geht, zumindest teilweise ab. In diesen Fällen können Sie den Angriff parieren, indem Sie zum eigentlichen Thema zurückführen: „Ja, das kann ich Ihnen gerne gleich beim Kaffee in der Pause erläutern. Wir sind jetzt hier gerade beim Thema …" Oder: „Das können wir gerne gleich noch miteinander diskutieren. Aber wir sind jetzt gerade in der Diskussion, wie wir das Projekt erst einmal grundsätzlich aufstellen. Lassen Sie uns zu diesem Thema zurückkommen."

Auf andere Aspekte hinweisen

Eine elegante Form, einem Angriff auszuweichen: Sie akzeptieren das Anliegen Ihres Gegenübers, richten das Augenmerk dann aber auf andere, mindestens ebenso wichtige Aspekte.
Chef: „Das Projekt läuft viel zu langsam!" Mitarbeiter: „In diesem Projekt kommt es nicht nur darauf an, wie schnell wir das schaffen. Entscheidend ist doch, dass wir eine vernünftige Qualität abliefern und unsere Kunden zufrieden sind." Oder „… dass wir das Projekt erfolgreich umsetzen." Chef: „Ja, ja, das stimmt ja auch…"

Die Taktik liegt darin, die Aufmerksamkeit auf Aspekte zu lenken, die dem Gegenüber ebenfalls wichtig sind. Anstatt auf den Vorwurf einzugehen, das Projekt laufe viel zu langsam, führen Sie gleichwertige Themen wie Qualität, Zufriedenheit des Kunden oder die erfolgreiche Umsetzung ins Feld. Anstatt sich für den Zeitverzug zu rechtfertigen, drehen Sie die Situation, indem Sie andere Aspekte einbringen und einen Austausch über die Prioritäten im Projekts beginnen: Es geht eben nicht nur um Geschwindigkeit, so vermitteln Sie es Ihrem Vorgesetzten, sondern auch um Qualität. Und wenn diese nicht stimmt, nimmt der Kunde das Ergebnis womöglich nicht ab.

Grenzen der Ausweichstrategie

Einem Angriff ausweichen – das kann in vielen Fällen eine sinnvolle Strategie sein. Aber nicht immer. Ich erinnere mich an ein Fernsehduell zur Bundestagswahl 2002, bei dem die Kanzlerkandidaten Edmund Stoiber und Gerhard Schröder einander gegenüberstanden. Sinngemäß forderte Schröder seinen Kontrahenten auf: „Also jetzt mal Klartext: Was sind Ihre drei wichtigsten konkreten Vorschläge zur Beseitigung der Arbeitslosigkeit?“ Stoiber kam ins Straucheln, Schröder hakte nach: „Herr Stoiber, ich habe Sie nach konkreten Vorschlägen gefragt, nicht nach allgemeinen.“ Das Publikum erwartete nun zurecht eine konkrete Antwort.

Im Berufsleben kommen vergleichbare Situationen gar nicht so selten vor: „Können Sie mir bitte die drei wichtigsten Eckpfeiler Ihrer Strategie nennen?“ Oder ein Aufsichtsrat erkundigt sich in einer Sitzung beim Geschäftsführer nach den „drei wesentlichen Maßnahmen, um das Unternehmen nach vorne zu bringen“. Der Frage auszuweichen, ist hier keine sinnvolle Option, denn der Fragesteller hat ein Anrecht auf eine qualifizierte Antwort.

Letztlich hilft in solchen Fällen nur, inhaltlich darauf vorbereitet zu sein. Konkret heißt das: In dem Themenbereich, in dem Sie tätig sind, sollten Sie stets drei wesentliche Thesen parat haben. Und wenn Sie in einer Besprechung ein Thema vertreten müssen, lautet die Regel: Bereiten

Sie sich so vor, dass Sie hierzu drei konkrete Vorschläge oder Maßnahmen im Kopf haben.

Strategie 5: Die 3T-Regel anwenden

Die 3T-Regel ist eine Notfalltechnik, mit der Sie fast immer ungerechtfertigte Angriffe abwehren können. Ursprünglich wurde diese Technik fürs Präsentieren von Inhalten entwickelt, inzwischen ist sie eine allgemein anerkannte Methode in der Rhetorik (siehe z.B. https://rhetorik-lernen.net/touch-turn-talk/). Sie besteht aus den drei Schritten Touch, Turn und Talk. Touch steht für „abwehren, bewerten", Turn für „positive Botschaft nachschieben" und Talk für „darüber reden".

DIE 3T-REGEL

- **Touch:** Abwehren, bewerten
- **Turn:** Positive Botschaft nachschieben
- **Talk:** Darüber reden

Angriff: „Du hast ja ein wirklich altmodisches Kostüm an!"
Antwort: „Dein Eindruck täuscht (= Touch), das Gegenteil ist der Fall (=Turn). Dieses Outfit ist aktuell in vielen Modezeitschriften im Trend (=Talk)."

Touch: den Angriff abwehren

Im ersten Schritt geht es darum, den Angriff abzuwehren. Ein Kollege wirft Ihnen zum Beispiel vor: „Sagen Sie mal, die Brille, die Sie da tragen, sieht ja echt schrecklich aus. Wo haben Sie die her?" Oder: „Waren Sie gestern wieder einen trinken? Haben Sie wieder gekifft? Sie haben so große Pupillen." – „Ihre Krawatte ist ja unmöglich!" – „Ihr Haarschnitt ist total altmodisch." – „Ihr Schreibtisch sieht ja chaotisch aus!" – „Sie haben ja gar keine Ahnung von Führung!"

Touch heißt, das Thema zu berühren und zugleich zurückzuweisen. Dafür gibt es zwei bewährte Varianten, mit denen Sie sicherlich 90 Prozent der Vorwürfe parieren können:

- „Ihr Eindruck täuscht!“ Oder:
- „Wie kommen Sie zu dieser Fehleinschätzung?“

Da betreten Sie morgens das Büro, und eine Kollegin meint: „Sie sehen heute aber schlecht aus!“ Darauf antworten Sie: „Ihr Eindruck täuscht …“

Hinter der Antwort steht die Taktik, den Vorwurf des Gegenübers zu subjektivieren. Viele Menschen neigen dazu, eine subjektive Empfindung als objektive Tatsache darzustellen. Wenn jemand sagt, „die Suppe schmeckt scheußlich“, schmeckt sie ihm scheußlich – was noch lange nicht heißt, dass sie objektiv scheußlich schmeckt. Die Erwiderung „Ihr Eindruck täuscht“ degradiert die objektive Aussage des Gegenübers zu einem subjektiven Eindruck.

Achten Sie darauf, die Worte des Angriffs nicht zu wiederholen. Wenn Ihr Gegenüber sagt: „Herr Müller, Ihre Brille ist ja nun echt daneben“ – dann liegt es nahe, auf das Thema einzugehen: „Wieso? Sieht meine Brille wirklich so schlimm aus?“ Damit jedoch räumen Sie ein, Ihr Kontrahent könnte doch recht haben. Jedes Eingehen auf den Angriff legitimiert ihn und schwächt damit Ihre Position. Wehren Sie deshalb den Angriff einfach nur ab, indem Sie sagen: „Ihr Eindruck täuscht“, oder die Gegenfrage stellen: „Wie kommen Sie zu dieser Fehleinschätzung?“

Turn: Positive Botschaft nachschieben

Turn heißt, den Angriff umdrehen. Sie schieben sofort eine positive Botschaft nach, indem Sie feststellen: „Das Gegenteil ist der Fall!“ Beispiel: „Das Produkt wird niemals auf dem Markt Erfolg haben.“ – „Wie kommen Sie zu dieser Fehleinschätzung? (= Touch) Das Gegenteil ist der Fall (= Turn)!“

Talk: darüber reden

Der „Turn" sollte für sich alleine nicht stehen bleiben, er braucht eine Begründung. Es reicht in der Regel nicht aus, in einem Meeting einfach nur sagen: „Ihr Eindruck täuscht, das Gegenteil ist der Fall." Im dritten Schritt, dem „Talk", lassen Sie deshalb eine Erklärung folgen. Dieses Gegenteil nun zu belegen, ist sicherlich der schwierigste Teil der 3T-Regel, denn jetzt sollten Sie einige stichhaltige Fakten oder Argumente parat haben.

Beispiele
„Sagen Sie mal, die Brille, die sie da tragen, sieht ja echt scheußlich aus. Wo haben Sie die her?"… – „Ihr Eindruck täuscht, das Gegenteil ist der Fall. Wie Sie den aktuellen Modezeitschriften entnehmen können, ist das die modernste Brille, die im Moment auf dem Markt ist. Aber das haben Sie wahrscheinlich nicht mitbekommen."

„Ihr Vorschlag ist unrealistisch." – „Ihr Eindruck täuscht, das Gegenteil ist der Fall. Eine ganze Reihe von Beispielen zeigt, dass genau dieser Vorschlag schon mehrfach umgesetzt wurde."

„Vor wenigen Wochen waren Sie noch anderer Meinung." – „Wie kommen Sie zu dieser Fehleinschätzung? Das Gegenteil ist der Fall. Vor einigen Wochen habe ich genau das gleiche gesagt, wie viele Kollegen bestätigen können."

„Wenn der Chef dabei ist, sind Sie wie verwandelt." – „Ihr Eindruck täuscht, das Gegenteil ist der Fall. Wie viele meiner Kollegen Ihnen bestätigen können, vertrete ich diese Meinung auch, wenn der Chef dabei ist."

„Weshalb sind Sie immer so unfreundlich zu den Kollegen?" – „Ihr Eindruck täuscht, das Gegenteil ist der Fall. Fragen Sie mal in meiner Abteilung nach: Da werden alle bestätigen, dass ich freundlich bin. Das bekomme ich auch täglich bestätigt."

„Bei Ihnen läuft aber auch alles schief." – „Ihr Eindruck täuscht, das Gegenteil ist der Fall. Wenn Sie sich die Ergebnisse in den Monatsstatistiken anschauen und mit meiner Zielvereinbarung vergleichen, dann sehen Sie: Ich bin unterm Strich ausgesprochen erfolgreich!"

„Das Thema überfordert Sie wohl." – „Ihr Eindruck täuscht, das Gegenteil ist der Fall. Das Thema liegt mir sehr gut. Fragen Sie mal meinen Vorgesetzten: Ich habe damit schon sensationelle Erfolge erzielt."

Die limbische Minimalversion

Möglicherweise fallen Ihnen für den „Talk" keine vernünftigen Argumente ein. Oder Sie fühlen den Impuls, emotional zu reagieren und befürchten, die Kontrolle über Ihr Verhalten zu verlieren. In solchen Notfällen hilft eine „limbische Minimalversion" der 3T-Methode, die auch dann noch funktioniert, wenn das limbische System die Regie übernommen hat:
Angriff: „Das Thema überfordert Sie wohl."
Touch: „Ihr Eindruck täuscht…"
Turn: „… Das Gegenteil ist der Fall…"
Talk: „… „und das bekomme ich oft genug bestätigt! Und jetzt lassen Sie uns bitte fortfahren."
Ende der Durchsage! Das ist die Minimalversion, die Sie anwenden können, wenn nichts anderes mehr geht.

Balance halten – Verletzungen vermeiden

Einmal angenommen, ein Kollege oder Mitarbeiter redet Unsinn. Sie möchten das nicht länger hinnehmen und geben ihm zu verstehen: „Manch einer würde jetzt sagen, Sie Blödmann. Aber das ist nicht mein Stil. Ich möchte weiter sachlich mit Ihnen reden." Eigentlich eine schöne, schlagfertige Reaktion! Doch passt sie in der konkreten Situation? Oder ist sie zu hart, womöglich verletzend?

Dazu gibt es eine einfache Regel: Greifen Sie nicht selber an – und reagieren Sie angemessen, wenn Sie angegriffen werden. Attackiert man Sie verbal hart, können Sie gerne scharf antworten. Werden Sie aber nur leicht provoziert, deeskalieren Sie lieber und zeigen Sie somit mentale Stärke.

Schlagfertigkeit heißt, Angriffe intelligent zu kontern, erfordert aber auch Einfühlungsvermögen. Was können Sie sagen, ohne den anderen ernstlich zu verärgern? Denken wir an das Churchill-Beispiel, als Bessi Braddock zum Premierminister sagte: „Wenn Sie mein Mann wären, würde ich Ihnen Gift geben…"

Was möglich ist, hängt vom Kontext, aber auch von der Persönlichkeit und vom Verhältnis der Beteiligten zueinander ab. Mit einem langjährigen Kollegen pflegen Sie einen ganz anderen Umgang als mit einem Vorgesetzten, den Sie gerade erst kennengelernt haben. Dasselbe Reaktionsmuster kann im einen Fall humorvoll-wertschätzend, im anderen Fall verletzend-zerstörerisch wirken.

Wie leicht eine Äußerung die Grenze des Zumutbaren überschreiten kann, zeigt sich im beruflichen Alltag immer wieder. Ich erinnere mich an eine Verbandssitzung: Es ging um vier Wasserwerke, von denen nur drei im Notfall benötigt wurden, während das vierte als Reserve für den Fall eines steigenden Wasserbedarfs vorgehalten wurde. Anwesend waren ein Kollege, damals für die Wasserwerke verantwortlich, und ein Kollege, verantwortlich für die Strom-, Wasser-, Gas- und Fernwärmenetze. Der Netzkollege meinte, dieses vierte Wasserwerk könne man doch stilllegen, das sei doch überflüssig. Der Angriff überraschte den Wasserwerksmann, und so entgegnete er: „Herr Kollege, ich habe in meinem Büro drei Bücher zum Thema Wasserversorgung. Die gebe ich Ihnen mal. Lesen Sie die einführenden Kapitel über die Grundlagen der Wasserversorgung. Dann werden Sie verstehen, weshalb Ihr Vorschlag nicht funktioniert. Wenn Sie das gelesen haben, können wir uns gerne noch einmal unterhalten."

Das war klar überzogen. Der Wasserwerksmann hatte den Kollegen vor versammelter Mannschaft als inkompetent dargestellt. Man konnte es diesem nicht verdenken, dass er ihm ernstlich böse war.

Deutlich wird an dem Beispiel auch: Ein Angriff kann einen Menschen aus der Ruhe bringen. Das limbische System, womöglich sogar das Stammhirn übernimmt die Regie. Das eigene Verhalten gerät außer Kontrolle, im Extremfall kommt Panik auf. Rationale Überlegungen sind in dieser Lage nicht mehr möglich. An die Stelle einer schlagfertigen und intelligenten Reaktion treten unkontrollierte Reflexe, die den Schaden weiter vergrößern.

Der erste Schritt einer Gegenstrategie muss darin liegen, den emotionalen Impuls rechtzeitig zu erkennen und erfolgreich zurückzudrängen (mehr dazu im nächsten Kapitel). Das gibt Ihnen die Chance, die Lage vernünftig zu bewerten und souverän zu reagieren. Dann machen Sie sich zum Beispiel klar, dass es zu den Eigenheiten Ihres Chefs gehört, hin und wieder grenzwertige Bemerkungen zu machen. Sie wissen, dass er sich gerne über Ihre Körpergröße und Ihre Geheimratsecken lustig macht. Aber er ist nun einmal Ihr Vorgesetzter, und Sie haben entschieden, sich darüber nicht mehr aufzuregen. Den Impuls, heftig zu antworten, verspüren Sie zwar, aber Sie widerstehen ihm.

Fazit: Schlagfertigkeit ist gut trainierbar und eröffnet neue Spielräume. Es ist hilfreich, wenn Sie sich ein paar Sätze und Strategien zurechtlegen, auf die Sie im Notfall zurückgreifen können. Doch schrauben Sie Ihre Erwartungen auch nicht zu hoch, denn damit würden Sie sich selbst blockieren. Stehen Sie dazu, nicht perfekt zu sein. Werden Sie etwa wegen Ihrer Kleidung oder Ihrer Frisur angriffen, hilft ein einfacher Satz wie „Als höflicher Mensch möchte ich das nicht kommentieren". Oft geht es darum, überhaupt eine Antwort zu geben, je einfacher, desto besser, und die Schockstarre zu überwinden – gerne auch einmal mit einem Allgemeinplatz.

Wenn Sie im Schlagabtausch den ersten Punkt für sich gewinnen konnten, gelingt es im weiteren Verlauf vielleicht sogar, das Ganze als sportliches Spiel zu verstehen. Und wie immer beim Sport: Trainieren macht den Meister. Vielleicht haben Sie dann schon bald richtig Spaß an der Disziplin „Schlagfertigkeit" und freuen sich darauf, Ihre erlernten Strategien anzuwenden.

3.2 MIT BEDACHT UND ENTSCHIEDENHEIT

Vor Jahren, als junge Führungskraft, sah ich mich zum ersten Mal mit dem Betriebsrat konfrontiert. Ich wollte in meiner Abteilung eine Position neu besetzen und hatte die Stelle extern ausgeschrieben, während der Betriebsrat einen internen Kandidaten durchsetzen wollte. Dagegen wehrte ich mich mit Händen und Füßen. Zum einen hielt ich den internen Bewerber für ungeeignet, vor allem aber war ich überzeugt, der Betriebsrat wollte an mir ein Exempel statuieren: „Der meint, das jetzt gegen mich durchdrücken zu müssen", dachte ich. „Nur weil ich jung und promoviert bin, glaubt er, mir gegenüber Kante zeigen zu müssen."

In dieser Situation, als ich hinter dem Verhalten des Betriebsrats niedere Motive vermutete, riet mir ein Kollege: „Versetz dich doch mal in seine Situation. Wie geht es ihm dabei? Was hat er für Bedürfnisse?"

Also nahm ich für einen Moment den Stuhl des Betriebsrats ein – und verstand ihn plötzlich. An seiner Stelle, so stellte ich fest, würde ich mich nicht anders verhalten. Aus seiner Sicht gab es zwei Aspekte, die sein Vorgehen bestimmten: Da war zum einen das aufrichtige Bemühen, sich für Mitarbeiter einzusetzen. Nur weil ein Abteilungsleiter meint, ein verdienter Mitarbeiter sei nicht ausreichend qualifizierbar, war das noch lange kein Grund, einer externen Besetzung zuzustimmen. Warum sollten da nicht Schulungen helfen können? Das zweite war ein eher eigennütziges Motiv: Ein Betriebsrat möchte wiedergewählt werden – und da ist es wichtig, sich offensiv für verdiente Mitarbeiter einzusetzen und eine externe Besetzung nicht einfach hinzunehmen.

Diese Gedanken änderten meine Einstellung. Ich konnte das Verhalten meines Gegenübers nachvollziehen. Es gab keinen Grund mehr, ihn anzugreifen. Das Problem der Stellenbesetzung war damit zwar noch nicht gelöst. Ich hielt den 53-jährigen internen Kandidaten tatsächlich für ungeeignet, in unserer Abteilung eine neu eingeführte Technologie voranzutreiben. Doch fanden wir eine sachliche Gesprächsebene, die einen Kompromiss ermöglichte: Ich hatte noch eine zweite Stelle, die besetzt werden musste. Für diese Stelle, so argumentierte ich, könne ich mir

einen internen Kandidaten sehr gut vorstellen, „aber in dem anderen Fall brauche ich einen jüngeren Mitarbeiter, der externen Sachverstand einbringt und die neue Technik schnell umsetzen kann."

Der Betriebsrat konnte meine Argumente nachvollziehen, bestand dann aber darauf, die andere Stelle intern zu besetzen. Wir einigten uns, die Besetzungen nicht einzeln, sondern im Doppelpack vorzunehmen. So konnte er in seinem Gremium erklären, dass in meiner Abteilung gleichzeitig zwei Stellen besetzt würden – eine intern, eine extern. Damit konnte er leben.

Das Beispiel zeigt: Um in einer Situation souverän und erfolgreich zu agieren, gilt es, die Lage richtig einzuschätzen. Das setzt voraus, die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten wirklich zu kennen. Konkret heißt das, die eigenen Themen erst einmal zurückzustellen und herauszubekommen, was die anderen bewegt. Anstatt einem Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzten böse Absichten zu unterstellen, empfiehlt sich eine empathische Haltung: Was treibt ihn um, was ist ihm wichtig? In welcher Situation ist er gerade, welche Ziele hat er? Oft stellt sich dann sogar heraus, dass die Bedürfnisse des Gegenübers von den eigenen gar nicht so weit entfernt sind. Das verbindet in gewisser Weise – und hilft, eine kritische Situation gemeinsam zu lösen.

Doch Vorsicht, dieser empathische Ansatz kann auch falsch sein. Im beruflichen Kontext gibt es immer wieder Auseinandersetzungen, bei denen Eigeninteressen und entgegengesetzte Ziele dominieren. Da hilft es wenig, sich in sein Gegenüber „hineinzufühlen", dessen Nöte und Bedürfnisse verstehen zu wollen. Souveränität heißt in solchen Fällen: kühlen Kopf bewahren, die Lage richtig einschätzen – und mit Bedacht und Entschiedenheit handeln.

Im Zuschauerraum bleiben

Als Führungskraft haben Sie es im Unternehmen mit vielen Menschen zu tun. Zu allen ein gleichermaßen gutes Verhältnis zu unterhalten, kann nicht das Ziel sein. Stets wird es irgendwelche Irritationen und Konflikte

geben. Das Arbeitsleben ist nun einmal auch ein Feld, auf dem Neurosen aus der Kindheit ausgelebt werden, Intrigen geschmiedet und Machtspiele ausgetragen werden. Dagegen etwas zu unternehmen, die Menschen gar ändern zu wollen, dürfte vergebliche Mühe sein. Vermutlich wären Sie den ganzen Tag mit dem Lösen von Konflikten und mit Beziehungsarbeit beschäftigt. Zumindest aus der Perspektive des Unternehmens wären das vergeudete Ressourcen.

Doch wie wahren Sie in diesem Umfeld Ihre Souveränität? In vielen Fällen am ehesten dadurch, indem Sie sich heraushalten. Signalisieren Sie dem Kollegen, der Sie in einen Konflikt hineinziehen möchte: „Das ist dein Thema!“, und machen Sie sich selbst klar: „Damit habe ich nichts zu tun. Ich lasse mich nicht auf die Theaterbühne des anderen ziehen, sondern bleibe im Zuschauerraum.“

Es gilt also, beim Umgang mit den Menschen im Unternehmen zu differenzieren. Eine bewährte Strategie liegt darin, auf der einen Seite einen engeren Kreis an Verbündeten aufzubauen, zu denen man intensive und vertrauensvolle Beziehungen unterhält, auf der anderen Seite unproduktive Kontakte so weit wie möglich zu meiden.

Sicher, es wird immer Personen außerhalb dieses engen Kreises geben, die im beruflichen Kontext wichtig sind und mit denen Sie sich arrangieren müssen. Den Vorgesetzten etwa können Sie nicht ignorieren. Bei vielen anderen lässt sich jedoch eine klare Grenze ziehen, indem man ihnen aus dem Weg geht oder, wenn das nicht gelingt, sich zumindest innerlich von ihnen distanziert. In vielen Fällen kann die Lösung auch darin liegen, einen „Ersatzspieler“ einzusetzen: Wenn eine Beziehung belastet ist und deshalb die Zusammenarbeit nicht funktioniert, können Sie im Unternehmen oft einen anderen Partner finden, mit dem Sie zurechtkommen.

Freundlich aber bestimmt Kante zeigen

Es gibt Situationen, da bleibt Ihnen kaum eine Wahl. Wenn Sie keine Nachteile für Ihre berufliche Entwicklung in Kauf nehmen möchten, müssen Sie in den Kampf ziehen – und das mit dem klaren Ziel, ihn zu

gewinnen. Denken Sie an die Beispiele der „bösen" Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeiter (siehe Kapitel 1.2, Mein Gegenüber ist böse). Wenn etwa ein Kollege Ihre Erfolge vereinnahmt und sich im Unternehmen auf Ihre Kosten profiliert, helfen weder der empathische Ansatz noch der Rückzug in den Zuschauerraum.

Souverän bleiben heißt jetzt aber: mit Ruhe, Klarheit und Sachlichkeit vorgehen. Keinen blinden Kampf führen, nicht dem Stammhirn das Feld überlassen. Sie werfen keine Tassen gegen die Wand und schütten Ihrem Gegenüber nicht den Kaffee über die Hose, sondern kämpfen mit kühlem Kopf. Auf einer ruhigen, sachlichen Ebene verstehen Sie es, Ihre Interessen durchzusetzen. Im Gespräch mit Ihrem Kontrahenten legen Sie den Sachverhalt dar und machen zum Beispiel klar, dass Sie notfalls bereit sind, den Vorgang zum nächsthöheren Vorgesetzten zu eskalieren. Vielleicht lassen Sie auch die Bemerkung fallen, dass Sie mit „Hans Müller" gesprochen haben. Indem Sie den Vorstandschef Müller bewusst mit Vor- und Nachnamen aussprechen, signalisieren Sie Ihrem Kontrahenten: „Passen Sie auf, ich duze mich mit dem! Ist Ihnen das eigentlich klar?"

Unterscheiden Sie in der Auseinandersetzung stets zwischen Person und Funktion. Auch wenn es Ihnen schwerfällt: Sie kritisieren Ihren Kontrahenten nicht persönlich, sondern sein Fehlverhalten. Kritik und Zurechtweisung richten sich gegen die Funktion, die er bekleidet und in der er handelt. Wird etwa ein Polizeibeamter kritisiert, richten sich die Vorwürfe gegen die Uniform und nicht gegen den Menschen, der sie trägt. So ist es auch bei Führungskräften: Ein Angriff zielt gegen den Funktionsträger, nicht gegen die Person.

Nach dem Kampf finden Sie im Idealfall zu einer professionellen Zusammenarbeit zurück. Sie haben klare Kante gezeigt, Ihr Interesse durchgesetzt, sind aber freundlich geblieben, haben vielleicht sogar einen Scherz gemacht. Eine souveräne Haltung, die sich etwa so auf den Punkt bringen lässt: „Wir würden kaum ein Bier zusammen trinken, aber jobmäßig sind wir hoch professionell."

TEIL 4: SELBSTSTEUERUNG

4.1 GELASSEN AUF KURS BLEIBEN

Eine Therapeutin, Mitarbeiterin in einer sozialen Einrichtung, hatte einen befristeten Arbeitsvertrag. Sie war Anfang 60, auf die Stelle angewiesen und rechnete fest damit, ihr Vorgesetzter werde die Befristung aufheben. Vermutlich hätte er es auch getan. Jedoch hat sie sich selbst um ihre Chance gebracht.

Das kam so: Just als die Entscheidung anstand, die Stelle zu entfristen, benahm sich eine junge Kollegin, mit der sie eng zusammenarbeiten musste, ausgesprochen unfair. Obwohl die Therapeutin wusste, dass diese Kollegin ein Verhältnis mit dem Chef hatte und damit am längeren Hebel saß, reagierte sie heftig und legte sich mit ihr an. Der Konflikt führte

dazu, dass der Vorgesetzte den Vertrag nicht verlängerte. Sie verlor ihre Stelle, musste Hartz IV beantragen und in eine kleinere Wohnung umziehen.

Das Beispiel zeigt, wohin fehlende Selbststeuerung führen kann. Wahrscheinlich war es absolut gerechtfertigt, sich gegen die Kollegin zu wehren. Der Punkt ist nur: Wenn ich weiß, dass die Kollegin ein Verhältnis mit dem Chef hat und wenn ich darauf angewiesen bin, dass dieser Chef meine Stelle entfristet, sollte ich mich zurückhalten. Ich nehme das Verhalten der Kollegin in Kauf, um meine Existenz nicht zu gefährden.

Tatsächlich fällt es den meisten Menschen schwer, bei ungerechtfertigten Angriffen die Selbstkontrolle zu wahren und eine nüchterne Abwägung zu treffen. „Unter den zahlreichen artspezifischen Schwächen ist unsere Neigung, das Ende nicht zu bedenken und stattdessen dem Augenblick nachzugeben, eine der größten Schwächen", konstatiert etwa der Unternehmensberater und Autor Hans-Georg Macioszek in seinem Buch Chruschtschows dritter Schuh. Viele Führungskräfte verkennen, wie sehr diese Schwäche Erfolg und Karriere beeinträchtigen kann. Nach wie vor gilt, was schon Peter F. Drucker, der Begründer der modernen Managementlehre, festgestellt hat: „Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst."

Sich selbst führen: Das setzt voraus, klare Ziele zu haben, auch seine Stärken und Schwächen zu kennen. Vor allem aber erfordert es die Kompetenz, sich selbst zu steuern – also die Fähigkeit, in Stresssituationen kühlen Kopf zu wahren und im Sinne der Ziele zu reagieren.

Die Kompetenz zur Selbststeuerung zahlt sich nicht nur im beruflichen Kontext aus. Menschen, die diszipliniert durchs Leben gehen und nicht jeder möglichen Versuchung nachgeben, sind generell erfolgreicher und glücklicher. „Selbstbeherrschung sorgt dafür, dass man im Job erfolgreicher ist, die bessere Beziehung führt und dass man Probleme und Stress vermeiden kann", resümiert Roy Baumeister, Professor für Sozialpsychologie in seinem Buch Die Macht der Disziplin.

Innehalten – und das Ende bedenken

„Bedenke das Ende!" – so lautet die entscheidende Regel in der Kunst der Selbststeuerung. Angenommen Sie fühlen, wie die Wut in Ihnen hochsteigt. Am liebsten würden Sie Ihr Gegenüber jetzt wild beschimpfen. Selbststeuerung heißt dann im ersten Schritt, diesen Impuls zu unterdrücken. Also den Mund zu halten, anstatt gleich loszupoltern. Oder wie es die Psychologin Maja Storch bei einem Vortrag vor Mitarbeitern der Stadtwerke Heidelberg einmal ausgedrückt hat: Es geht darum, den limbischen Impuls durch seinen Willen zu hemmen. „Präfrontal-corticotale Hemmung limbischer Impulse" nannte sie das.

Im zweiten Schritt halten Sie inne und fragen sich: „Was kommt dabei heraus, wenn ich dem Impuls folge und den anderen beschimpfe?" Haben Sie sich die Folgen klargemacht, also das Ende bedacht, gehen Sie zurück an den Anfang und überlegen: „Tue ich es jetzt trotzdem? Lasse ich meinen Gefühlen jetzt trotzdem freien Lauf?" Letztlich geht es um die nüchterne Frage, wie Sie in der aktuellen Situation am besten handeln, um Ihre Ziele zu erreichen.

Noch einmal zurück zum Beispiel der Therapeutin, deren Vertrag nicht verlängert wurde. Wie wäre der Fall wohl bei einer höheren Selbststeuerungskompetenz abgelaufen? Zwei Varianten sind denkbar. Variante eins: Anstatt gegen ihre junge Kollegin verbal loszuschlagen, hält die Therapeutin inne und überlegt: „Was möchte ich, was ist mein Ziel?" Wenn es ihr Ziel ist, eine feste Stelle zu bekommen, unterdrückt sie den Impuls, der jungen Kollegin jetzt ordentlich die Leviten zu lesen. Stattdessen macht sie sich klar: „Mit über 60 finde ich keinen Job mehr, zudem brauche ich die Altersversorgung. Also passe ich mich an und arbeite mit dieser Kollegin weiter zusammen. So schwer mir das fällt."

Variante zwei: Die Therapeutin kommt zu dem Schluss, in der bestehenden Konstellation mit dieser Kollegin nicht mehr zusammenarbeiten zu können. „Die Frau wird mich ständig provozieren", überlegt sie, „und weil sie ein Verhältnis mit meinem Chef hat, werde ich immer den Kürzeren ziehen. Das ist für mich nicht machbar, da spiele ich nicht mit."

Sie entwirft einen Plan, sich mit einer eigenen Praxis selbstständig zu machen, nimmt den Preis des Scheiterns in Kauf und beschließt, von ihrer Seite aus auf eine Entfristung der Stelle zu verzichten – im vollen Bewusstsein der Konsequenzen. Nun ist sie frei, ihrem Impuls doch noch freien Lauf zu lassen: Sie sucht das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten, konfrontiert ihn mit der Situation und schildert ihm in aller Deutlichkeit, was sich die Kollegin herausgenommen hat und warum sie keine Perspektive für eine weitere Zusammenarbeit mehr sieht.

Kurs halten im Sturm der Emotionen

Emotionen bestimmen zu einem großen Teil den beruflichen Alltag. Selbst wenn wir glauben, rational zu handeln, ist das häufig ein Trugschluss: Die allermeisten Entscheidungen trifft nicht der vernünftige, präfrontale Kortex, sondern das entwicklungsgeschichtlich weit ältere limbische System. Viele weitreichende Entscheidungen werden intuitiv getroffen und erst im Nachhinein rational begründet und abgesichert. Das mag sich paradox anhören, erweist sich aber durchaus als sinnvoll: „Große Teile unseres Gehirns arbeiten unbewusst", erklärt der Psychologe und Risikoforscher Gerd Gigerenzer. „Was dort gespeichert wird, ist die Grundlage von Intuition. Sich diese unbewusste Intelligenz zunutze zu machen, ist ein wesentlicher Schlüssel für gute Entscheidungen in einer unsicheren, komplexen Welt."

Deutlich wird: In vielen Fällen ist es richtig, Gefühle zuzulassen und auf sie zu hören. Selbststeuerung bedeutet daher keineswegs, Emotionen generell zu unterdrücken. Vielmehr geht es darum, sie zu steuern und zu nutzen, um so die gesteckten Ziele bestmöglich zu erreichen. Eine hohe Selbststeuerungskompetenz ermöglicht es, im Sturm der Emotionen Kurs zu halten.

Wie unterschiedlich dabei der Umgang mit einer Emotion im konkreten Fall sein kann, lässt sich an einer häufigen Situation illustrieren: Ein Vorgesetzter ärgert sich in einer Teamsitzung über das Fehlverhalten eines Mitarbeiters. In vielen Fällen, wenn es ihm an Selbststeuerungs-

kompetenz mangelt, wird der Vorgesetzte jetzt seinem Impuls folgen und den Mitarbeiter im Beisein der Kollegen kritisieren und bloßstellen. Die Kritik mag berechtigt sein, wirkt in dieser unkontrollierten Form jedoch demotivierend und kann damit letztlich der gesamten Arbeit des Teams schaden. Verfügt der Vorgesetzte hingegen über eine ausreichende Selbststeuerung, unterdrückt er den Impuls und entscheidet, wie er sinnvollerweise reagiert. In der Regel läuft es darauf hinaus, dass er im Anschluss an die Teamsitzung ein Kritikgespräch unter vier Augen führt.

Denkbar ist aber auch eine andere Entscheidung. Wie würden Sie etwa reagieren, wenn Sie den Mitarbeiter bereits drei Mal im vertraulichen Gespräch zurechtgewiesen haben und er nun in der Teamsitzung erneut gegen eine gemeinsam beschlossene Regel verstößt? Stellen Sie sich vor, wie die Mitarbeiter Sie jetzt ansehen – wie Sie an ihren Gesichtern ablesen können: „Unser Chef lässt sich jetzt zum vierten Mal hier vorführen!"

Klar, jetzt steht Ihre Autorität als Vorgesetzter auf dem Spiel. Es ist an der Zeit, eine Grenze zu ziehen und das Thema „öffentlich" anzusprechen. Also geben Sie bewusst Ihrem Impuls nach – und kritisieren den Mitarbeiter vor versammelter Mannschaft. Vielleicht entscheiden Sie sogar, Ihrem Ärger freien Lauf zu lassen. Für die Anwesenden mag sich das sehr emotional, vielleicht sogar wie ein limbischer Durchbruch anfühlen. Tatsächlich agieren Sie wohl überlegt: Klares Ziel ist es, Ihre Führungsautorität als Vorgesetzter zu wahren.

Es hängt vom konkreten Fall ab, wie Sie reagieren – ob mit einem Vier-Augen-Gespräch, einer emotionalen Standpauke oder einer Version dazwischen. Um das richtige Maß zu finden, kann es hilfreich sein, in Gedanken das Verhalten des betreffenden Mitarbeiters über einen längeren Zeitraum hinweg zu saldieren (s. Kasten).

In Ausnahmesituationen kann es sogar sinnvoll sein, auch einmal den limbischen Durchbruch zu simulieren, das heißt Ihrem Umfeld vorzumachen, Sie würden jetzt komplett ausrasten. Auf diese Weise lässt sich zum Beispiel eine Diskussion definitiv beenden und den Anwesenden signalisieren: „Vorsicht, der Typ meint es ernst, darüber lässt er nicht mehr mit sich verhandeln!" Vermeiden Sie jedoch unter allen Umständen einen

EIN INSTRUMENT DER SELBSTSTEUERUNG: NÜCHTERN SALDIEREN

In manchen Situationen fällt es schwer, sich mit Kritik zurückzuhalten. Vielleicht hat Ihr Mitarbeiter ein Projekt in den Sand gesetzt und Sie würden ihn am liebsten zum Teufel wünschen. In dieser Situation hilft die Saldierungsmethode: Bevor Sie den Fehler lautstark rügen, saldieren Sie: Was hat der Mitarbeiter in den letzten Monaten oder Jahren geleistet? Was war gut, was schlecht?
Meistens erscheint das Fehlverhalten Ihres Mitarbeiters nun in einem anderen Licht. Möglicherweise hat er – saldiert über die Jahre – insgesamt so tolle Arbeit geleistet, dass Sie den aktuellen Fehler nicht einmal ansprechen. Oder Sie entscheiden sich zu einem Vier-Augen-Gespräch, um ihm zu erklären, was er falsch gemacht hat. Vielleicht ergibt sich aber auch ein stark negativer Saldo, der Sie dazu veranlasst, sehr deutlich zu werden, möglicherweise sogar in öffentlicher Runde, um zu signalisieren: „Hier ist eine Grenze erreicht, ich lasse mich als Chef nicht vorführen."

wirklichen limbischen Durchbruch – also eine Situation, in der Sie die Kontrolle über Ihr Verhalten verlieren (siehe Kapitel 2).

Den limbischen Durchbruch spielen – das zählt sicherlich zur hohen Kunst der Selbststeuerung. Als prominentes Beispiel dafür gilt eine Rede des sowjetischen Parteichefs Nikita Chruschtschow, die er 1960 vor der UNO-Vollversammlung hielt. Vor laufenden Kameras verlor er offenbar die Beherrschung und schlug mit seinem Schuh auf das Rednerpult. Folgt man den Ausführungen von Hans-Georg Macioszek in seinem Buch Chruschtschows dritter Schuh, war das Verhalten des Parteichefs nüchtern überlegt: Chruschtschow hatte den dritten Schuh in seiner Aktentasche mitgebracht und bewusst eingesetzt, weil man ihn für verrückt halten sollte. Einem Unberechenbaren, so sein Kalkül, würde man zutrauen, einen Atomkrieg vom Zaun zu brechen – und aus Angst davor würde die westliche Welt Konzessionen machen.

4.2 WILLENSSTÄRKE TRAINIEREN

Wohl jeder von uns hat schon Situationen erlebt, bei denen er hinterher dachte: „Hätte ich doch lieber den Mund gehalten!“ Manche Menschen reden sich um Kopf und Kragen. So erlebe ich immer wieder Bewerber, die in einem Vorstellungsgespräch in einem fort nur erzählen – von all den tollen Sachen, die sie vom Abitur bis heute gemacht haben. Vor einiger Zeit begleitete ich als Coach einen Studenten, der mir in einem Gespräch gestand: „Immer wenn ich Erfolg habe, muss ich das laut verkünden. Da erzähle ich dann meinen Freunden von irgendwelchen heroischen Taten. Ich finde das absolut albern, aber davon komme ich nicht weg.“

Einmal mehr zeigt sich hier, wie nützlich die Kompetenz der Selbststeuerung ist – im Berufsalltag ebenso wie im Privaten. Deutlich wird aber auch: Tatsächlich innezuhalten und zum Beispiel den Redeimpuls zurückzuweisen, fällt oft schwer. Es erfordert vor allem eines: Willensstärke.

Fehlt es an Willensstärke, ist die Wahrscheinlichkeit groß, einer Versuchung oder einem schädlichen Impuls nachzugeben – mit allen negativen Folgen. Damit stellt sich die Frage: Wie können wir angesichts der vielfältigen täglichen Anforderungen die notwendige Willensstärke aufbringen?

Willensstärke gleicht einem Muskel

Jeden Tag stehen Entscheidungen und Aufgaben an, die Willensstärke erfordern. Zum Beispiel müssen Sie sich überwinden, die Steuererklärung zu machen, einen Bericht zu schreiben, Vokabeln zu lernen oder Joggen zu gehen. Sie widerstehen der Versuchung, zur Tafel Schokolade zu greifen; Sie unterlassen eine kritische Bemerkung, die Ihnen auf den Lippen liegt; Sie stoppen den Reflex, mit einem Erfolg zu prahlen. Womöglich geraten Sie in eine Situation, in der Sie den limbischen Durchbruch unterdrücken müssen.

Die gute Nachricht: Indem wir uns den täglichen Anforderungen stellen, trainieren wir unsere Willensstärke. Wir stärken sie, indem wir sie

einsetzen – indem wir Entscheidungen treffen, lästige Aufgaben angehen oder aufkommende innere Impulse zurückweisen. Doch vergleichbar mit einem Muskel, den wir überanstrengen, laufen wir auch Gefahr, unsere Willensstärke zu überfordern. Viele Börsenhändler, so erzählt man sich, leiden an Übergewicht, weil sie sich tagsüber komplett verausgaben. Abends kommen sie erschöpft nach Hause und ihnen fehlt die Kraft, dem Griff nach Bier und Kartoffelchips zu widerstehen.

Willensstärke, so folgert der Sozialpsychologe Roy F. Baumeister, zählt zu den menschlichen Ressourcen, die begrenzt sind und mit denen wir haushalten sollten. Für einen schonenden Umgang mit der „Ressource Willensstärke" bieten sich verschiedene Strategien an.

Strategie 1: Verzehrende Situationen meiden

Als junger Abteilungsleiter erlebte ich einmal eine Situation, die enorme Mengen an Willensstärke abverlangte. Da gab es einen Kollegen, der regelmäßig anrief und in aller Freundlichkeit um einen Gefallen bat: „Ich brauche von Ihnen … Könnten Sie bitte…" In Wirklichkeit bat er nicht um einen Gefallen, es waren jedes Mal gleich mehrere Gefallen. Doch was sollte ich tun? Einem älteren Abteilungsleiter-Kollegen Nein sagen? Also überwand ich mich und führte die Aufträge aus. Am Tag darauf rief er an: „Toll, vielen Dank! Ich habe jetzt noch das und das und das. Könnten Sie bitte…" Und so ging das weiter. Allein das Telefonat gelassen hinzunehmen, kostete viel Willensstärke, ganz zu schweigen von den Aufgaben, die ich ausführen musste und die mich von meiner eigentlichen Tätigkeit abhielten.

Schließlich suchte ich Hilfe bei einem erfahrenen Coach. Er riet mir, meinerseits eine Liste von Aufgaben zu erstellen. Dem Ratschlag folgend sagte ich dem Kollegen, als dieser wieder anrief: „Gut, dass Sie dran sind. Ich wollte Sie gerade anrufen. Ich bräuchte von Ihnen …" Und als er das nächste Mal anrief, sagte ich: „Gut, dass Sie dran sind. Tut mir leid, aber ich brauche noch das, das und das von Ihnen." Die Anrufe wurden weniger, bald hörten sie ganz auf.

Die Strategie lautet an dieser Stelle: Wo immer es sich machen lässt, sollten wir Gepflogenheiten abstellen oder Situationen meiden, von denen wir wissen, dass sie an unserer Willensstärke zehren.

Oft genügen einfache Vorkehrungen. Wer gerade mit Rauchen aufgehört hat, meidet Situationen, in denen Menschen zusammenstehen und rauchen; wer trockener Alkoholiker ist, gesellt sich nicht zu Kollegen, die Alkohol trinken. Wen die Tafel Schokolade abends in Versuchung bringt, der hat keine vorrätig. So treten viele Situationen gar nicht erst ein, bei denen klar ist, dass sie Willensstärke abverlangen.

Hilfreich kann es sein, sich zu Tagesbeginn Gedanken über den Bedarf an Willensstärke zu machen. Sicherlich gibt es Aufgaben, die Sie als sinnvoll ansehen und auch gerne ausführen. Sie anzupacken, fällt leicht und erfordert deshalb nur wenig Willensstärke. Andere Aufgaben hingegen empfinden Sie als sinnlos, lästig, vielleicht auch überfordernd. Diese anzugehen, verlangt viel Überwindung.

Überlegen Sie deshalb mit Blick auf den bevorstehenden Tag:

- Welche Aufgaben oder Situationen sind absehbar, die viel Willensstärke kosten? Welche davon lassen sich vermeiden? Wie lassen sie sich vermeiden?
- Welchen Menschen werden Sie heute begegnen? Welche Begegnungen werden besonders anstrengend sein? Bei wem geraten Sie zum Beispiel garantiert in Streit? Lässt es sich machen, einigen dieser Menschen aus dem Weg zu gehen? Wenn ja, wie?
- Welche Diskussionen werden heute an Sie herangetragen, die Sie am besten erst gar nicht führen sollten? Wie können Sie ihnen entgehen?

Einer meiner früheren Chefs pflegte am Ende der Woche seinen Terminkalender daraufhin anzusehen, welche Termine entbehrlich sind. So hat er seinen Kalender konsequent schlank gehalten und von Terminen befreit, die ihn unnötig Energie gekostet hätten.

Eine gerne praktizierte Methode liegt auch darin, das Sekretariat anzuweisen, bestimmte Anrufer nicht durchzustellen und stattdessen einen Rückruf oder einen Termin in fernerer Zukunft zu vereinbaren. So kann der Angerufene selbst bestimmen, wann er diese für ihn lästigen Gespräche führt – und vermeidet es, sein tägliches Budget an Willensstärke vorzeitig aufzubrauchen.

Strategie 2: Auf Ordnung und Disziplin achten

Die Navy Seals gelten als die härtesten Typen der US-Armee. Auf sich aufmerksam machten sie, als einige von ihnen am 2. Mai 2011 den Al-Qaida-Chef Osama Bin Laden töteten. Der langjährige Chef dieser Spezialeinheit, Admiral William H. McRaven, hat ein Buch über die Ausbildung und Erfolgsprinzipien der Navy Seals geschrieben. Es trägt den verblüffenden Titel „Make your bed", in der deutschen Ausgabe „Mach dein Bett". Der Titel spielt auf die Regel an, dass ein Navy Seal jeden Morgen sein Bett macht.

Hinter diesem Ratschlag steht die Erkenntnis, dass Unordnung im Umfeld oft auch die menschliche Psyche belastet. Wir neigen dazu, innerlich in Unordnung zu geraten, wenn wir auf ein ungemachtes Bett blicken, an einem unaufgeräumten Schreibtisch arbeiten oder eine chaotisch aufgebaute Internetseite ansehen. Solche Signale aus der Umwelt wirken in subtiler Weise auf unser Gehirn und unser Verhalten – und führen dazu, dass wir undisziplinierter handeln. Es entstehen Stresssituationen, die sich nur mit dem Einsatz von Willensstärke bewältigen lassen. Ordnung im Außen, so folgert Roy F. Baumeister, impliziert Ordnung im Innern.

Nach meiner Erfahrung stimmt das. Komme ich am Schlafzimmer vorbei und das Bett ist gemacht, habe ich einen aufgeräumten Kopf; ist es noch total zerwühlt, gerät das Gehirn sofort in Unordnung und es braucht Willensstärke, um zur inneren Ordnung zurückzukehren. Das gilt ebenso für den Arbeitsplatz. Wenn ich etwa am Ende des Arbeitstags offene Vorgänge auf dem Schreibtisch liegen lasse, beschäftigen sie mich

in Gedanken, wenn ich abends zu Hause bin. Es schont Willensstärke, den Arbeitsplatz aufgeräumt zu halten, überflüssige E-Mails zu löschen und am Tagesende den Posteingang zu leeren.

Sicher: Auf Ordnung und Disziplin zu achten, erfordert ebenfalls Willensstärke – am Anfang mehr, später nur noch wenig. Zunächst ist Energie notwendig, um die hierfür erforderlichen Strukturen und Gewohnheiten zu schaffen. Ist die angestrebte Ordnung jedoch erst einmal etabliert, lassen sich zahlreiche Situationen vermeiden, die sonst nur mit Willensstärke zu bewältigen wären. Der Denkanstoß an dieser Stelle lautet also: Machen Sie morgens Ihr Bett!

Strategie 3: Gewohnheiten etablieren

Bevor eine Verhaltensweise zur Gewohnheit wird, muss man sie über längere Zeit trainieren. Als grobe Hausnummer nennen Psychologen rund 60 Wiederholungen, die dafür notwendig sind. Eine beträchtliche Anstrengung. Doch auch hier gilt: Hat man die Gewohnheit etabliert, erspart das in der Folge jede Menge Willensstärke. Denn ein Vorgang, der zur Gewohnheit geworden ist, läuft nahezu automatisch ab.

Diese Erkenntnis führt zur dritten Strategie, um mit der „Ressource Willensstärke" schonend umzugehen: Schaffen Sie Gewohnheiten! Für alles, was Sie ritualisieren, benötigen Sie keine Willensstärke mehr. Die eingesparten Ressourcen lassen sich dann an anderer Stelle für die wirklich relevanten Themen einsetzen: etwa um einen wichtigen Bericht zu verfassen, ein schwieriges Gespräch zu führen oder eine weitreichende Entscheidung zu treffen.

Ein einfaches Beispiel: Ich gehe jeden Mittag bei einem Inder essen. Seit vielen Jahren. Und jeden Mittag ist es total lecker. So verschwende ich keine Energie auf die Entscheidung, wo und was ich zu Mittag esse. Andere Menschen entscheiden das jeden Tag neu. Manche von ihnen schlagen die Speisekarte auf und geraten in Stress, weil sie nicht wissen, was sie wählen sollen.

Gewohnheiten oder Rituale können auch dabei helfen, sich gesund und fit zu halten. Ich habe mir angewöhnt, abends nach 18 Uhr nichts mehr zu essen, so dass ich bis zum Frühstück am nächsten Tag zwölf Stunden lang „faste". Damit gibt es kein Essen nach 18 Uhr. Dafür brauche ich keine Willensstärke, denn es gibt nichts zu entscheiden.

Die Beispiele lassen sich fortsetzen: Wenn Sie jeden Morgen zur selben Zeit fünf Kilometer joggen, wird es zur Gewohnheit, die kaum noch Willensstärke abverlangt. Oder Sie machen täglich 50 Liegestützen, verteilt über den Tag. Mit der Zeit entsteht daraus eine Gepflogenheit, die Sie nicht mehr missen möchten. Wie mir ein Physiotherapeut einmal erzählte, hat er sich angewöhnt, zwischen zwei Terminen eine Atemübung zu machen – für ihn eine Selbstverständlichkeit, die ihn keine Willenskraft kostet und ihm Energie für die nächste Sitzung gibt.

Führen Sie Rituale ein! Indem Sie Gewohnheiten etablieren, schonen Sie Ihr tägliches Budget an Willensstärke. Hier noch einige Anregungen, mit denen sich im beruflichen Umfeld gute Effekte erzielen lassen:

Machen Sie Pausen zur Gewohnheit. Wenn Sie eine anstrengende Aufgabe ausgeführt haben, benötigt Ihr „Willensstärke-Muskel" Erholung. Gewöhnen Sie sich deshalb einen Rhythmus an, bei dem sich Anstrengung und Pause abwechseln. Legen Sie hierfür einen Zeitrahmen fest, der Arbeitsblöcke von zum Beispiel 45 Minuten und – vor allem! – ein Tageslimit vorsieht.

Lassen Sie eine Aufgabe nicht liegen. Das Unterbewusstsein quält sich mit der unerledigten Aufgabe, verbraucht psychische Energie und damit auch Willensstärke. Machen Sie es sich deshalb zur Gewohnheit, eine Aufgabe niemals aufzuschieben. Können oder wollen Sie die Aufgabe nicht gleich lösen, gibt es drei Möglichkeiten: Sie stellen einen Plan auf, wann und wie Sie die Aufgabe angehen, Sie delegieren die Aufgabe oder Sie nehmen sie auf Wiedervorlage.

Etablieren Sie Wenn-dann-Gewohnheiten. Wer in einer bestimmten Situation nicht erst nachdenken und entscheiden muss, sondern routiniert reagiert, erspart sich viel Willenskraft. Ein bewährtes Instrument hierfür sind Wenn-dann-Gewohnheiten: „Wenn X eintritt, mache ich Y."

Überlegen Sie, welche schwierigen Situationen immer wieder auftreten – und wie Sie sich jeweils verhalten möchten. Etwa in der Art: „Wenn ich den Impuls verspüre, einen Erfolg laut zu verkünden, dann halte ich den Mund." Oder: „Wenn mein Chef mich kritisiert, dann reagiere ich frühestens am nächsten Morgen." Oder: „Wenn eine Teamsitzung im Streit eskaliert, dann unterbreche ich die Sitzung für zehn Minuten."

Schließen Sie den Tag ab. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, jeden Abend unerledigte Vorgänge auf Wiedervorlage zu setzen, den Schreibtisch leerzuräumen und den E-Mail-Posteingang zu leeren.

4.3 GESUNDHEIT FÖRDERN

Wesentliche Grundlage für den beruflichen Erfolg ist die Wahrung der eigenen Gesundheit – auch das ist vor allem eine Frage der Selbststeuerung. Es ist hier nicht der Ort, in die Details zu gehen und zum Beispiel Ernährungs- und Gesundheitstipps zu geben. Mein Anliegen ist es, auf die Bedeutung des Themas hinzuweisen und Ihnen mit dem „Gesundheitstempel" ein Leitbild an die Hand zu geben, das Ihnen hilft, eine gesunde Lebensweise in Ihre berufliche Entwicklung zu integrieren.

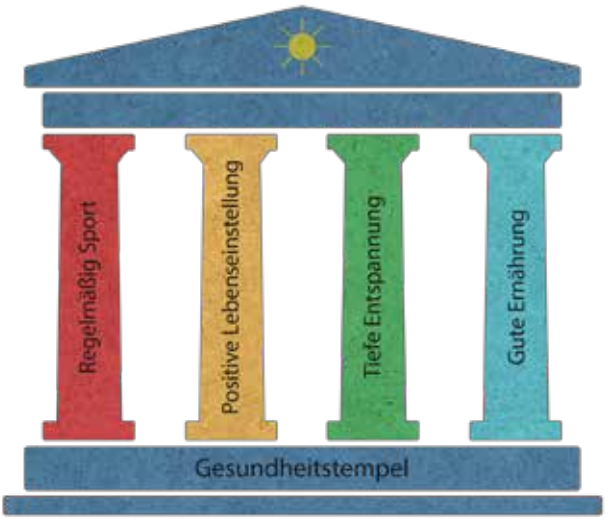
Der Psychologe und frühere US-amerikanische Bodybuilder Frank Zane hat in seinem Buch Fabulously Fit Forever eine „Gesundheitsgleichung" aufgestellt, die aus vier wesentlichen Komponenten besteht. Die Anfangsbuchstaben ergeben den Begriff „EARN", zu Deutsch „verdienen":

E —> regulary exercises (regelmäßige Übungen)
A —> positive attitude (positive Lebenseinstellung)
R —> deep relaxation (tiefe Entspannung)
N —> good nutrition (gute Ernährung)

Die Reduktion auf diese vier zentralen Aspekte gefällt mir sehr gut. Daran angelehnt habe ich einen „Gesundheitstempel" entworfen (siehe Abbildung).

Die Gesundheit, so besagt es dieser Tempel, ruht auf vier Säulen: regelmäßiger Sport, positive Lebenseinstellung, tiefe Entspannung, gute Ernährung. Nur wenn alle vier Säulen gut ausgeprägt sind, ergibt sich ein stabiler Tempel, unter dessen Dach wir vor Krankheiten geschützt sind und uns frei entwickeln können.

Der Tempel hilft, das Immunsystem zu stärken, wenn wir die vier Säulen im Blick behalten und an ihnen regelmäßig unseren Lebensstil überprüfen: Achten wir auf Sport und Bewegung, idealerweise an der



Der Gesundheitstempel: Unsere Gesundheit ruht auf vier Säulen.

frischen Luft? Sorgen wir mit einer positiven Lebenseinstellung für psychische Stabilität? Senken wir – etwa durch regelmäßiges Meditieren – unser Anspannungsniveau weit genug, um den limbischen Durchbruch oder krankmachenden Dauerstress zu vermeiden? Schützen wir unsere Gesundheit durch eine ausgewogene, gute Ernährung?

4.4 DEN EIGENEN WEG FINDEN

Wie lassen sich Erfüllung im Beruf und Gesundheit dauerhaft sicherstellen? Ein Aspekt erscheint mir entscheidend: Es kommt darauf an, im Einklang mit den eigenen Werten und Zielen tätig zu sein, vielleicht noch verbunden mit der Grundhaltung: „Ich möchte gestalten, um die Welt ein bisschen besser zu machen."

Das setzt voraus, dass die Grundrichtung der beruflichen Entwicklung stimmt. Je nach Persönlichkeit kann der hierarchische Aufstieg, eine Fachkarriere oder die Selbständigkeit der richtige Weg sein. Ebenso kann die Entscheidung für eine Branche richtig oder falsch sein. Im Praxiscode I, der sich an Berufseinsteiger richtet, habe ich diesen Aspekt wie folgt beschrieben: „Die Wahl der Branche hat viel mit den eigenen Werten und Motiven zu tun. Überlegen Sie: Widerstrebt es Ihnen, eine Karriere bei einem Waffenhersteller zu machen? Oder, etwas weniger extrem: Passt es für Sie, in einer Forschungsabteilung an einem neuen Haarshampoo zu arbeiten, das den Haarspliss um 0,03 Prozent reduziert? Oder wären Sie lieber für ein Unternehmen tätig, das im Rahmen der Daseinsvorsorge wichtige Produkte wie Strom, Gas und Wasser zur Verfügung stellt?"

Persönliche Standortbestimmung

Auch wenn die Grundrichtung stimmt, empfiehlt es sich, von Zeit zu Zeit eine Standortbestimmung vorzunehmen. Zum einen werden Sie sich persönlich weiterentwickeln, verbunden mit dem Wunsch, neue berufliche Herausforderungen anzunehmen oder anderen Lebensbereichen mehr Gewicht zu geben. Zum anderen kann sich das Umfeld ändern, in dem Sie tätig sind – zum Beispiel, weil ein Führungswechsel stattfindet, Sie einen neuen Vorgesetzten erhalten oder Ihr Verantwortungsbereich restrukturiert wird.

Überlegen Sie also von Zeit zu Zeit: Bin ich noch richtig, wo ich bin? Komme ich mit den Menschen aus, mit denen ich zu tun habe? Passt die Arbeit noch zu mir? Kann ich und möchte ich mehr leisten, oder bin ich

überfordert? Will ich die nächste Stufe anstreben, vielleicht doch noch Gruppenleiter werden? Oder möchte ich mehr Zeit für die Familie haben und deshalb meine Arbeitszeit halbieren? Stellt sich am Ende der Analyse ein größerer Korrekturbedarf heraus, gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten: Die Kurskorrektur lässt sich im Rahmen des bestehenden Umfelds regeln – oder es besteht die Notwendigkeit, das Umfeld und damit möglicherweise auch das Unternehmen zu verlassen.

Doch Vorsicht, wenn Sie tatsächlich gehen wollen: Kündigen Sie nicht, bevor Sie eine Alternative gefunden und fest vereinbart haben.

Das Schwert scharf halten

Es gibt verschiedene Gründe, die einen Wechsel des Unternehmens rechtfertigen. Das kann zum Beispiel eine unternehmerische Entscheidung sein, hinter der Sie nicht stehen. Oder ein neuer Geschäftsführer tritt an, der die Kultur im Unternehmen neu prägt und Werte vertritt, die Sie nicht mittragen wollen. Ein Wechsel kann auch angebracht sein, wenn der nächste Karriereschritt blockiert ist – wenn zum Beispiel der Vorgesetzte erst 49 Jahre alt ist und nicht daran denkt, in den nächsten Jahren seine Position zu räumen.

Doch Vorsicht, handeln Sie nicht vorschnell. Anstatt gleich zu kündigen, kann es sinnvoll sein, erst einmal die vorhandenen Spielräume auszuloten und sich zu fragen: „Was kann ich aus dieser Situation für mich herausholen? Kann ich sie für mich positiv nutzen?“ Möglicherweise birgt eine veränderte Unternehmensausrichtung die Chance, neue Erfahrungen zu machen, auch eigene Einstellungen zu überdenken. Oder Sie suchen mit jenem 49-jährigen Vorgesetzten das Gespräch mit dem Ziel, gemeinsam eine andere interessante Position im Unternehmen zu finden. Vielleicht gelingt es sogar, ein neues Arbeitsfeld zu schaffen, das attraktiv für das Unternehmen ist und gleichzeitig den eigenen Zielen entgegenkommt.

Um Ihre Interessen durchsetzen und Ihren Berufsweg auf diese Weise gestalten zu können, benötigen Sie eine starke Verhandlungsposition. Als abhängig beschäftigter Mitarbeiter verfügen Sie letztlich nur über ein wirklich wirksames Druckmittel: die Kündigung. Sie ist Ihr schärfstes Schwert, das stets einsatzbereit sein sollte. Ihr Marktwert sollte immer so hoch sein, dass Sie am Arbeitsmarkt gute Alternativen finden.

Sorgen Sie deshalb dafür, dass Ihr Lebenslauf in Ordnung ist. Dazu gehört zum Beispiel die Fünf-Jahres-Regel – dass Sie nicht alle zwei Jahre den Job wechseln, sondern erst nach fünf Jahren. Sie schärfen Ihr Schwert auch, indem Sie Präsenz zeigen – zum Beispiel gelegentlich einen Artikel veröffentlichen, an einer Tagung teilnehmen, sich regelmäßig fortbilden und Ihr Netzwerk pflegen.

Halten Sie Ihr Schwert scharf, auch wenn Sie sich in Ihrer Position wohlfühlen und nicht daran denken, das Unternehmen zu wechseln. Ein geschärftes Schwert signalisiert: „Es ist nicht meine Absicht zu gehen, aber ich bin hier nicht zwangsweise gebunden." Diese Gewissheit gibt Ihnen nicht nur Macht und Gestaltungsmöglichkeiten, sondern auch Gelassenheit im Umgang mit Vorgesetzten. Das wiederum bedeutet weniger Stress – was sich am Ende positiv auf Zufriedenheit und Gesundheit auswirkt.

DANKSAGUNG

Dieses Buch ist im Austausch mit vielen Gesprächspartnern entstanden, bei denen ich mich herzlich bedanken möchte.

Namentlich nennen möchte ich Dr. Achim Mollbach und Dr. Norbert Weißig. Ihnen danke ich für die Teilhabe an ihrer langjährigen Berufs- und Lebenserfahrung und die zahlreichen Fach- und Feedbackgespräche, die ich mit ihnen führen durfte. Vieles davon ist in das Buch eingeflossen.

Ein großer Dank geht an Sonja Ludwig für ihre Anregungen, die sie dem betrieblichen Gesundheitsmanagement bei den Stadtwerken Heidelberg gibt – und für ihren Gastbeitrag in diesem Buch. Ihr Input hat die Erfahrungen und Tipps aus dem Arbeitsalltag um eine wichtige Komponente ergänzt: methodisches Wissen über Techniken zur Bearbeitung von Stress. So konnte das Buch deutlich an Tiefe gewinnen: Alle, die schwierige Situation leichter gestalten möchten, finden hier nun konkrete, erprobte Anleitungen. Danke dafür!

Bedanken möchte ich mich für die Begleitung durch Ellen Frings und Christian Deutsch. Unsere gemeinsamen Runden haben viel zum Gelingen dieses Buchs beigetragen. Wir haben Thesen und Inhalte diskutiert, Ideen weiterentwickelt, um Formulierungen gerungen – kurzum: Es waren tolle Gespräche!

Für die Zeichnungen danke ich wieder Clara Lutz, die auch schon meine „Spielregeln für Bewerbung und Beruf“ illustriert hat.

Vor allem aber: Es ist ein Buch der Stadtwerke Heidelberg! Mein Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, besonders dem Betriebsrat für seine Bereitschaft zur kollegialen und konstruktiven Zusammenarbeit.

Die Stadtwerke Heidelberg sind eine Welt, in der wir vieles erproben und umsetzen, was zu einem erfüllten und gesunden Berufsleben beiträgt. Das Buch möchte dazu anregen, diese Ideen weiterzuentwickeln – und dazu ermuntern, gemeinsam unseren Weg zu einem der besten Stadtwerke fortzusetzen.

QUELLEN UND LITERATUR

Vorträge bei den Stadtwerken Heidelberg

Jens Corssen: Der Selbstentwickler, 10.11.2020
Prof. Dr. Gerald Hüther: Erkenntnisse aus der Hirnforschung zu Führungs- und Veränderungsprozessen, 24.10.2011
Dr. Gunther Schmidt: Werte und Führung, 7.7.2015
Maja Storch: Werteorientierte Unternehmensführung, 11.11.2014

Verwendete und weiterführende Literatur

Bauer-Jelinek, Christine: Die helle und die dunkle Seite der Macht, Ecowin Verlag 2020
Baumeister, Roy, u.a.: Die Macht der Disziplin: Wie wir unseren Willen trainieren können, Goldmann Verlag 2014
Bohne, Michael: Bitte klopfen! Anleitung zur emotionalen Selbsthilfe, Carl-Auer Verlag 2020
Coles, N. A.; Larsen, J. T.; Lench, H. C.: A meta-analysis of the facial feedback literature: Effects of facial feedback on emotional experience are small and variable, in: Psychological Bulletin, 145 (6) 2019
Löllgen, D., Mück-Weymann, M., Beise, R.: Herzratenvariabilitäts-Biofeedback in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Eine Pilotstudie. Forum Stressmedizin 2009
Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann Verlag 2008
Groth, Alexander: Führungsstark im Wandel: Change Leadership für das mittlere Management, Campus Verlag 2016
Häusel, Hans-Georg: Think Limbic!, Haufe 2019
Irmscher, Rudolf: Spielregeln für Bewerbung und Beruf. Praxiscode für Young Professionals, Stadtwerke Heidelberg 2020
Macioszek, H.-Georg: Chruschtschows dritter Schuh, Ulysses Verlag 2017
Zane, Frank: Fabulously Fit Forever, Zanada Inc. (California, USA) 1993/95

DIE STADTWERKE HEIDELBERG

Die Stadtwerke Heidelberg sind ein hundertprozentig kommunaler Energieversorger. Und noch dazu einer der größten in der Region, in der sie tätig sind. Das prägt ihr Selbstverständnis: Sie sind da für die Menschen in Heidelberg und in der Region, und als Partner unterstützen sie die Stadt und die Gemeinden, deren Ziele zu erreichen.

Den Menschen in Heidelberg und in ihren Partnergemeinden sichern die Stadtwerke Heidelberg eine verlässliche Infrastruktur zur Versorgung mit Strom, Erdgas, Fernwärme und Wasser. Ihren Kunden bieten sie Energie-Produkte und Services zu fairen Preisen und mit einem Mehrwert für den Klimaschutz. Außerdem betreiben sie die Schwimmbäder sowie Garagen in Heidelberg und übernehmen Aufgaben im öffentlichen Personennahverkehr.

Mit rund 800 Beschäftigten erwirtschaften die Stadtwerke Heidelberg einen Umsatz von rund 300 Millionen Euro. Mit ihren Einnahmen aus dem Energiegeschäft sorgen sie dafür, dass die Bäder und der öffentliche Personennahverkehr in Heidelberg finanziert werden können. Und mit ihrer *Energiekonzeption 2020/2030* leisten sie nichts weniger als die Energiewende vor Ort: Dafür investieren sie in neue Anlagen, den Klimaschutz und noch mehr Lebensqualität in Heidelberg und ihren Partnergemeinden. Denn sie sind verbunden mit ihrer Region und den Menschen, die dort leben.