

Gefühlsmanagement als Weg zum „tollen Team“!

Emotionen verstehen und konstruktiv einsetzen



Foto: Pascal Reis/Fotolia

Emotionen in Teamprozessen können die erfolgreiche Zusammenarbeit und das Betriebsklima entscheidend beeinflussen. Zum konstruktivem Umgang mit Gefühlen ist es notwendig, die „Naturgesetze“ zu kennen, denen sie folgen. Wichtig ist das vor allem bei Teamkonflikten. Ziel ist es, Emotionen als wichtige Informations- und Energiequellen für das Gesamtteam und jedes einzelne Mitglied zu optimieren und zu lenken. Der folgende Artikel gibt Anregungen, wie das funktionieren kann.

Helga Kernstock-Redl

Elementarpädagoge zu sein, fordert jeden Menschen als Gesamtpersönlichkeit. Ein Team im Hintergrund kann die einzelne Mitarbeiterin unterstützen, entlasten und ermutigen. Kollegiale oder vielleicht sogar freundschaftliche Beziehungen helfen, die alltäglichen Turbulenzen zu bewältigen. Doch selbst die besten Teams können auf Dauer niemals nur harmonisch sein. Aufgrund von Unterschieden der Mitglieder sind Differenzen und Missverständnisse vorprogrammiert, denn gegensätzliche Bedürfnisse und Ziele prallen aufeinander. Auseinandersetzungen sind unausweichlich, doch diese konstruktiv zu gestalten ist ein lohnenswertes Ziel: Ein gutes Betriebsklima fördert nicht nur das Wohlbefinden und die Arbeitsqualität jedes Einzelnen, sondern verbessert den Teamerfolg und die Atmosphäre des ganzen Hauses. Die „Kunden“, in diesem Fall also Eltern und Kinder, bemerken ein „tolles Team“ im Hintergrund!

Verdeckte Konflikte

Im Gegensatz dazu sind die Auswirkungen von offenen oder verdeckten Extremkonflikten verheerend. Es kommt zum Gegeneinander-Arbeiten, zum eifersüchtigen Behalten von Informationen oder schweigendem Rückzug. Eine normale Unstimmigkeit entwickelt sich zum ernsthaften Streit, sobald die beteiligten Emotionen außergewöhnlich stark werden. Schlimmstenfalls übernehmen diese sogar das Steuer: Entsteht in erster Linie Zorn und der Wunsch nach Gerechtigkeit, werden die Stufen der Eskalation (vgl. Glasl 2004) betreten. Angst hingegen führt zu Flucht, Hoffnungslosigkeit zur Resignation und Trotz legt einen Konflikt auf Eis. In solchen Fällen kann eine Lösung auf der Sachebene allein nicht mehr helfen. Es braucht Gefühlsmanagement, also den klugen und konstruktiven Umgang mit den beteiligten Emotionen. Doch wie funktioniert das in der Praxis?

„Selbst die besten Teams können auf Dauer niemals nur harmonisch sein.“

Fünf Schritte zum Gefühlsmanagement

In Arbeitsteams haben therapeutische Ansätze nichts verloren, die auf unkontrolliertes Ausleben oder tiefenpsychologische Analyse von Gefühlen hinauslaufen. Teamsitzungen sind keine Gruppentherapie. Jegliche Emotion oder jeden Konflikt *unreflektiert* aus- und anzusprechen, kann Kränkungen oder Eskalationen auslösen.

Was aber tun mit einem „unguten“ Gefühl oder mit einer spürbar großen Spannung im Raum?

BESSER steht für fünf Schritte, die einen Leitfaden bilden, an dem man sich selbst oder andere aus überstarken Emotionen herausziehen kann (vgl. Kernstock-Redl/Pall 2009).

Schritt 1: B wie bemerken, benennen und etwas bremsen

Zunächst ist es wichtig, möglichst frühzeitig zu *bemerk*en, was passiert: Sie spüren in einer Teamdiskussion eine starke Unruhe in sich? Sie denken, Sie könnten das jetzt nur runterschlucken oder explodieren? Oder Sie sehen, dass es einer Mitarbeiterin so geht? Lehnen Sie sich zurück, atmen Sie tief durch, holen Sie sich ein Glas Wasser (= erstes *Einbremsen*) und überlegen Sie, wie Sie diese Emotion jetzt im Stillen oder auch in der Gruppe *benennen* können.

In einem Team sind oft bewusst allgemein gehaltene Bezeichnungen passend, wie z. B.: „Ich bemerke, unsere Wortmeldungen werden immer lauter.“ Oder: „Hier ist so eine Spannung im Raum. Sind Sie auch dieser Meinung?“ Eigene Empfindungen kann man zunächst in Gedanken direkt ansprechen: „Interessant eigentlich, wie stark mich das jetzt ärgert.“

Bemerkt man ein starkes Gefühl einer anderen Person, kann man es indirekt über seine vermutlichen Ursachen oder guten Ziele benennen. Zorn zeigt an, dass es etwas Wichtiges zu schützen oder zu erreichen gilt. Würdigen Sie das, indem Sie zu

einem aufgebracht Mitarbeiter zunächst sagen: „Ich merke, wie wichtig Ihnen dieses Thema ist.“ Das schafft eine Gesprächsbasis. Doch eine solche Wertschätzung des Gefühls bedeutet keinesfalls, dass man sich deshalb jedes Verhalten gefallen lassen muss: „Ich verstehe das. Das ist ok, es zeigt mir Ihr Engagement. Aber bitte nicht in diesem Ton!“

Schritt 2: E wie ehren und erforschen von Ursachen und Zielen

Nun kommt die Analyse der konkreten Ursachen (in der Vergangenheit) und der Ziele (in der Zukunft): „*Woher kommt es und was will es?*“

Wenn Sie sich selbst in Gedanken diese Frage in einer Teamdiskussion stellen, die in Ihnen Ärger auslöst, kann das zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen. (In Klammern die nächsten Schritte.)

1. Möglicherweise ist Ihre Emotion ein wichtiges und nützliches *Handlungsaufforderungs-Signal*. Ärger kann die Bedrohung einer persönlichen Grenze aufzeigen. (Sie können bei Gelegenheit energisch klarstellen, dass Sie das nicht dulden.)
2. Vielleicht sind Sie nur Opfer einer empathischen Ansteckung (vgl. Bauer 2006) und Sie fühlen etwas mit, das eigentlich einem Teammitglied gehört. (In einem späteren Vier-Augen-Gespräch könnten Sie freundlich und respektvoll nachfragen: „Ich merke da so eine Anspannung bei ihnen. Bilde ich mir das ein? Oder was ist los?“)
3. Oder etwas an der Diskussion, vielleicht der Gesichtsausdruck der Kollegin, erinnert an ein schlimmes Erlebnis, das aber in Wahrheit mit der aktuellen Situation nichts zu tun hat? (Stellen Sie es für den Moment zurück und beschäftigen Sie sich in einer stillen Stunde damit.)

Auch wenn alle für das Gemeinsame eintreten, kann es zu Konflikten kommen.



Foto: YBond/Fotolia



Gute kollegiale und vielleicht sogar freundschaftliche Beziehungen können helfen, die alltäglichen Turbulenzen zu bewältigen.

4. Manchmal setzen wir in Teams eine „emotionale Herkunftsbille“ auf, die zu einer verzerrten Wahrnehmung führt, weil wir gefühlsmäßig in eine frühere Rolle gehen. (Sie können sich später fragen: „Woher kenne ich ein solches Gefühl noch? Wo könnte ich diese Art zu reagieren gelernt haben?“)

„Emotionen sind hoch ansteckend.“

In emotional schwierigen Gesprächen hilft die Analyse der Ursachen und Ziele ebenfalls. Denn das ermöglicht ein Verhalten, das nicht *gegen* das Gefühl oder Verhalten gerichtet ist, sondern *für* das gerechtfertigte Ziel. In Teamb Diskussionen gibt es überdies verpönte Emotionen wie z. B. Trotz oder Angst. Sie werden oft hinter Ärger oder ärgern versteckt. Es wäre hier unproduktiv, auf das Ablenkungsmanöver zu reagieren, doch direktes Ansprechen verletzt nahezu immer, gleichgültig ob eine Vermutung falsch oder richtig ist. Auch hier ist es besser, mögliche Ursachen oder Ziele zu benennen: „Könnte es sein, dass Sie im Moment eher wenig Hoffnung haben/auf Sicherheit bedacht sind?“

In anderen Fällen sind ärgerliche Wortmeldungen und Endlosdiskussionen Zeichen für einen schon länger bestehenden Konflikt. Hier ist es ebenfalls unumgänglich, nicht „mitzuspielen“, sondern konstruktiv zu reagieren. Denn nur zu gern lässt man sich anstecken, unterstellt anderen vorschnell unguete Ziele und nimmt dann den eigenen Zorn oder die Angst als Rechtfertigung für „Verteidigungsschläge“. Sagen Sie lieber statt: „Ich glaube, Sie wollen mich mit Ihren dauernden Gegenargumenten ärgern.“ den Satz: „Ich sehe, Sie sind ebenfalls an einem guten Ergebnis interessiert.“

Lassen Sie sich nicht leichtfertig zu einem Krieg einladen. Um sich selbst vor „steinzeitlichen“ Reaktionen zu bewahren, ist es notwendig, die Naturgesetze von Emotionen zu kennen. Diese helfen sie zu steuern und nicht blind in ihre Fallen zu tappen. Hier einige davon:

- Jede Emotion beeinflusst Denken und Wahrnehmung. Angstgefühle erzeugen in uns Katastrophenfantasien, um zur Flucht oder zu Sicherheitsmaßnahmen zu motivieren. Bei Trauer fallen uns automatisch auch frühere Verluste ein. Emotionen erzeugen also „ihr eigenes Futter“! Daher darf man in diesen Fällen sich selbst nicht immer trauen. Doch der Mechanismus funktioniert auch umgekehrt: Durch Stoppen der emotionsgesteuerten Reaktionen und die bewusste Wahl seiner Gedanken oder Vorstellungen verändert man die Gefühle. Mit guten Fragen kann man (sich) dabei unterstützen: Also bitte nicht ein frustriertes Grübeln noch verstärken: „Warum werde ich im Team nicht gehört?“ Folgender energischer Denkanstoß stoppt hingegen destruktive Emotionen und Gedankenmuster und macht Türen zu Lösungen auf: „Wann bin ich besonders respektvoll behandelt worden und was kann ich tun, dass das mehr wird?“
- Emotionen sind hoch ansteckend. Grippe ist ein Klacks dagegen: Neben einem Kind im Zornanfall zu stehen und nicht auch wütend zu werden ist dabei noch leichter, als z. B. in einem demotivierten Team nicht auch seine Arbeitslust zu verlieren. Glücklicherweise sind gute Gefühle genauso übertragbar – nutzen Sie das!
- Jedes Gefühl wird mit der Zeit weniger. Zorn kostet den Körper so viel Kraft, dass sein Extremstadium schon nach wenigen Minuten vorbei ist, während Trauer besonders langsam und in Wellen vergeht.
- Jedes Gefühl ist grundsätzlich sinnvoll und will uns nützlich sein. Dies ist das allerwichtigste Grundgesetz (vgl. Damasio 2002). Gefühle lügen nie absichtlich, doch sie irren sich manchmal. Sie lassen sich noch leichter als unser Verstand manipulieren – die Werbepsychologie beweist das. Daher ist es immer nützlich, zwar das gute Ziel einer Emotion zu erforschen, aber nicht blind zu vertrauen oder zu gehorchen.

Schritt 3: SS wie suchen und sammeln von Möglichkeiten

„No one can make you feel inferior without your consent.“
Oder, sehr frei übersetzt: Sie bestimmen, wer Sie beleidigen kann! (Eleanor Roosevelt, US-amerikanische Politikerin und Journalistin)

Die bisherigen Schritte erlauben nun die bewusste Entscheidung: „Will ich nun dem Impuls des Gefühls folgen? Oder will ich es für den Moment zurückstellen, vielleicht sogar zum Gegner erklären?“ Ein Paradebeispiel für den Einsatz von Gefühlsmanagement sind Streitigkeiten, die sich irgendwann nur noch um die Schuldfrage drehen. Schuld- und Opfergefühle sind ja in der Regel ein zentraler Bestandteil von eskalierenden Konflikten, wobei sich *immer alle* Beteiligten als Opfer fühlen (wollen). Hier ist die Frage nützlich, wie man denn *grundsätzlich* Schuld- und Opfergefühle loswerden kann. Denn im Sog extremer Emotionen fällt den Beteiligten nurmehr eine Möglichkeit ein: *Gerechtigkeit herstellen* durch Wiedergutmachung, Strafe oder Rache. Ein endloses Feilschen um die (größere) Opferrolle ist die Folge.

„Gefühlsmanagement ist ein lebenslanger Lernprozess.“

Dabei gibt es eine ganze Reihe von Alternativen, um Schuld- und Opfergefühle abzulegen: Man kann Verzeihung geben oder bekommen, die Emotionen können als irrational (z. B. Überlebensschuld) erkannt werden oder ein symbolischer Schuldausgleich findet statt. Manchmal bleibt nur die Akzeptanz und das Betrauern des Schadens bzw. der Ungerechtigkeit.

Schritt 4: E wie entscheiden und erledigen

Für eine der Möglichkeiten kann man sich nun entscheiden und sie in konkretes Verhalten umsetzen bzw. zu alldem ermutigen. Manchmal sind das keine großen Taten: Das Einfügen der beiden Sätze „Ich verstehe, dass ...“ und „Es ist OK.“, bevor das Gegenargument mit „Allerdings bin ich der Ansicht, dass ...“ kommt, kann bereits Entscheidendes an einer Diskussion verändern.

Wichtig ist das persönliche Gespräch, denn E-Mails oder schriftliche Mitteilungen sind häufig die Ursache von Eskalationen. Sehr leicht kann eine Erklärung als Vorwurf oder ein Tippfehler als Absicht missverstanden werden. Sachliche Lösungsvorschläge haben Nachrang, denn sie helfen ab einer mittleren Eskalationsstufe nicht mehr. Oft hat die Leitung hier eine wichtige Funktion (vgl. Kernstock-Redl 2010), manchmal braucht es eine neutrale dritte Person in Form eines Supervisors oder Coaches.

Schritt 5: R wie Rückblick und Resümee

Schließlich lohnt der Blick zurück: „Was hat gut funktioniert? Was möchte ich nächstes Mal tun? Kann ich das vielleicht trainieren, zumindest in der Vorstellung?“

Bedenken Sie: Für seine Gefühle kann man nichts. Sie entstehen an einem Ort, wo der Verstand nicht hinkommt. Man kann also demnach nichts *dafür*, doch emotionale Kompetenz zu haben bedeutet, etwas *damit* oder *dagegen* tun zu können. Jeder erwachsene Mensch ist grundsätzlich selbst dafür verantwortlich, wie er mit seinen Emotionen umgeht. Ausnahmen sind krankheitsbedingte Zustände (Burnout, Depression usw.) und gefährliche Extremsituationen. Hier gewinnen Gefühle und ihre archaischen Impulse tatsächlich die Oberhand und schalten die Vernunft offline. Doch Hand aufs Herz: Teamsitzungen sind selten lebensbedrohlich.

Selbstverständlich kann man jemanden, der dabei ist, die Kontrolle über eine Emotion zu verlieren, in seinem Gefühlsmanagement unterstützen. Bei Kindern steht die Hilfestellung dazu an der Tagesordnung, denn sie können ihre Empfindungen noch kaum selber steuern. Doch Schritt für Schritt lernen sie, immer mehr Einfluss auf Trotz oder Angst zu bekommen.

Gefühlsmanagement ist ein lebenslanger Lernprozess ohne Perfektionsansprüche: Die Seefahrer vergangener Zeiten haben auch die Sterne nie erreicht und trotzdem halfen sie ihnen, auf dem richtigen Kurs zu bleiben.

Mag. Helga Kernstock-Redl, Psychotherapeutin, Wirtschaftspsychologin, Coach, Trainerin aus Wien.

Kontakt

www.emotionskompetenz.at

Literatur

Bauer, Joachim:

Das Gedächtnis des Körpers, und: Warum ich fühle, was du fühlst.
Heyne-Verlag, München 2006

Damasio, Antonio R.

Ich fühle, also bin ich.

List Verlag, Berlin 2002

Glasl, Friedrich:

Selbsthilfe in Konflikten, Konzepte – Übungen – Praktische Methoden.
Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart 2004

Kernstock-Redl, Helga / Pall, Béa:

Gefühlsmanagement. Eigene und fremde Gefühle verstehen, nutzen und steuern: Konstruktiver Umgang mit Emotionen in Beruf, Team und Alltag.
Ökotopia Verlag, Münster 2009

Kernstock-Redl, Helga:

Zoff, Zank und Zores:

Emotionen und Konflikte auf den Weg der Harmonie führen.

Amalthea Signum Verlag, Wien 2010 (in Druck)