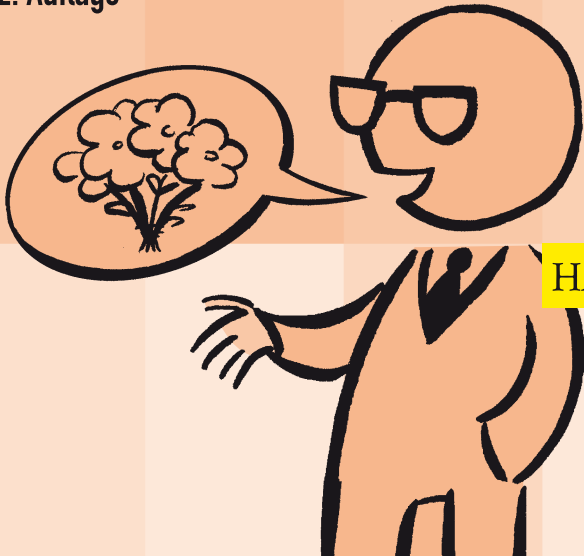


POCKET POWER

# Emotionen managen

2. Auflage



HANSER

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	11
<b>2</b>	<b>Das kleine Einmaleins der Emotionen</b> .....	19
2.1	Emotionale Komponenten .....	19
2.2	Wann reagieren wir überhaupt emotional? .....	26
2.3	Was sind Emotionen? .....	38
2.4	Wie wir uns emotional erleben .....	41
2.5	Wie sich Emotionen von anderen Gefühlen unterscheiden .....	48
<b>3</b>	<b>Grundemotionen: Wie wir sie erkennen und wie wir mit ihnen umgehen</b> .....	53
3.1	Angst, Furcht und Panik .....	53
3.2	Trauer, Melancholie und Schwermut .....	59
3.3	Ärger, Wut und Aggression .....	65
3.4	Freude, Wohlbefinden und Lust .....	70
3.5	Ekel und Verachtung .....	78
3.6	Scham .....	83
3.7	Schuldgefühl und Gewissen .....	87
<b>4</b>	<b>Umgang mit Emotionen in Veränderungsprozessen</b> .....	93
4.1	Emotionale Reaktionen in Unternehmen ...	94
4.2	Warum Sie „Altes“ ernst nehmen sollten ...	95
4.3	Typische Führungsfehler im Umgang mit Emotionen .....	98
4.4	Tugenden im Umgang mit Emotionen .....	100

<b>5</b>	<b>Emotionen managen: Weiterführende Gedanken</b> .....	107
5.1	Das emotionale Potenzial nutzen .....	107
5.2	Bewusster Umgang mit den eigenen Gefühlen .....	108
5.3	Denken und fühlen Sie positiv <i>und</i> negativ..	110
5.4	Werden Sie Ihr eigener Krisenmanager .....	113
5.5	Die Kunst des Gespräches kultivieren.....	114
	<b>Literatur</b> .....	123

## 2

### Das kleine Einmaleins der Emotionen

Stellen Sie sich vor, Sie wollen mit Ihrem Chef über Ihre weiteren Karrierechancen im Unternehmen verhandeln. Schon lange haben Sie sich auf ein entsprechendes Gespräch vorbereitet. Ein weiteres Fortkommen in der Firma ist Ihnen wichtig, da Sie schon länger auf einer Stelle sitzen. Zu lang aus Ihrer Sicht. Sie wissen, dass es auch noch andere Kollegen gibt, die ebenso wie Sie auf einen weiteren Karriereschritt hoffen, Sie glauben, dass es nun darum gehen wird, sich in einem Gespräch positiv darzustellen, um die Chancen auf Beförderung zu erhöhen. Sie wissen, dass Ihr Chef sich durch eine geschickt geführte Kommunikation positiv beeinflussen lässt.



- Überlegen Sie, mit welchen Emotionen Sie wahrscheinlich in das Gespräch gehen würden (eine Auswahl angenehmer und unangenehmer Gefühle finden Sie auf Seite 115, Bild 20 und Seite 116, Bild 21).
- Überlegen Sie nun, wie Sie im Gespräch agieren würden. Wie würden Sie das Gespräch beginnen? Worauf würden Sie achten? Wie wäre Ihre Körperhaltung?

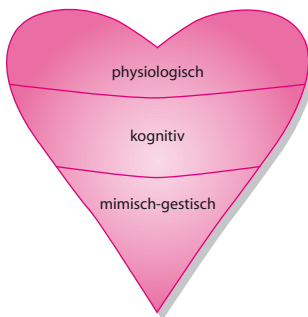
#### 2.1 Emotionale Komponenten

Vielleicht haben Sie bei dieser Übung gemerkt, dass die erste Überlegung mit der zweiten Überlegung zusammenhängt. Denn unsere Gefühle steuern unmittelbar unser Handeln. Wären Sie z. B. eher besorgt,

verzagt bzw. mit einem mulmigen Gefühl ausgestattet, würden Sie eher stockend und vorsichtig mit dem Gespräch beginnen. Ihr Gesichtsausdruck wäre vielleicht gespannt und ernst. Wären Sie dagegen mit Freude und einer Portion Mut dabei, gingen Sie aller Voraussicht nach lächelnd und mit einer lockeren, entspannten Körperhaltung und Mimik in das Gespräch.

Wovon hängt es nun ab, ob wir so oder so in das Gespräch gehen? Diese Frage ist gar nicht so einfach zu beantworten, denn das Gefühl oder die emotionale Befindlichkeit eines Menschen hängt von verschiedenen Gesichtspunkten bzw. Komponenten ab. Gefühle bzw. Emotionen kommen nicht einfach so zustande, sondern setzen sich aus mindestens drei Komponenten zusammen (Bild 2):

- physiologische Komponente,
- kognitive Komponente und
- mimisch-gestische Komponente.



**Bild 2:** Physiologische, kognitive und mimisch-gestische Komponenten einer Emotion

## Physiologische Komponente

Zunächst einmal hat jedes Gefühl ab einem bestimmten Erregungsgrad eine körperliche bzw. physiologische Komponente. Ist das Gefühl bzw. die Emotion stark genug, drückt sie sich körperlich aus. Unser Herz fängt an zu klopfen, die Atmung wird flacher, die Hände werden kälter etc., je nachdem, ob es sich um einen angenehmen oder unangenehmen Zustand handelt. Wir *spüren* regelrecht, wie uns etwas freut, sorgt oder wütend macht. Leibphänomenologisch spricht man von Regungen. Auch in unserer Sprache wird die Emotion als physische Komponente bzw. physischer Kontakt beschrieben. Wir reden davon, dass uns etwas *schwer getroffen* hat, eine Idee die Sprache *verschlagen* hat, eine Frau einfach *umwerfend* ist, etwas auf uns einen *Eindruck macht*, jemand seine *Spuren* in der Welt *hinterlassen* hat. Im Coaching oder in der Therapie fragt man deswegen manchmal auch, wie stark eine Emotion gerade ist, die ein Klient hat. Der Berater lässt dann den Klienten auf einer Skala von 1 bis 10 einschätzen, wie stark das Gefühl, das ihn gerade bewegt, derzeit ist.

Denken Sie an ein kürzlich zurückliegendes Ereignis, das Sie emotional sehr beschäftigt hat. Das kann ein positives oder negatives Ereignis sein. Kreuzen Sie auf folgender Skala an, wie stark das Gefühl bei Ihnen war.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10



## Kognitive Komponente

Die meisten Gefühle haben auch eine kognitive bzw. gedankliche Komponente. Wissenschaftler streiten sich allerdings darüber, in welcher Form Gedanken Emotionen beeinflussen können. Viele Experten

glauben, dass die kognitive Komponente der Emotionen überschätzt wird, emotionale Reaktionen einerseits angeboren sind und andererseits auch automatisch ausgelöst werden. Emotionen hätten demnach nichts mit einer gedanklichen Voreinschätzung einer Situation zu tun, sondern seien bestenfalls das Ergebnis einer nachträglichen Reflexions- und Gedankenleistung. Der Neurologe und Neuro-Wissenschaftler Joseph LeDoux hat diese Theorie in gewisser Hinsicht bestätigt. Er fand heraus, dass viele Reaktionen des Menschen durch den sogenannten Mandelkern im Gehirn bestimmt werden. Der Mandelkern sorgt dafür, dass wir blitzschnell und automatisch reagieren, wenn etwa ein Fahrzeug auf uns zukommt. Wir reagieren dann instinktiv, indem wir ohne nachzudenken schnell auf die Seite springen. Erst nachträglich kommen dann Panikgefühle und körperliche Folgeaktionen wie zittern, erhöhter Puls, flache Atmung etc., weil uns dann erst klar wird, in welcher Gefahr wir uns befanden. Der Neurologe und Emotionsforscher Antonio Damasio plädiert daher dafür, zwischen Emotion und Gefühl zu unterscheiden. Emotionen kommen seiner Ansicht nach mehr oder weniger automatisch zustande, sind also Vorausleistungen unseres Denkens. Gefühle sind das Ergebnis der gedanklichen Einschätzung einer Situation, also Mit-produkt unseres Denkens.

Im Emotionsmanagement sind beide Möglichkeiten keine Widersprüche. Mag sein, dass wir in vielen Fällen zu rein automatischen Reaktionen neigen, indem wir einfach reagieren bzw. uns erregen, bevor wir denken. Allerdings sind wir Menschen im Gegensatz zu Tieren in der Lage, unseren spontanen Impulsen und automatischen Reaktionen etwas entgegenzu-

setzen. Der Verhaltensforscher Irenäus Eibel-Eibesfeldt merkt hinsichtlich des Managements von Emotionen an: „Alle Gefühlsregungen, die unser soziales Verhalten maßgeblich beeinflussen, wie Liebe oder Hass, Angst und Eifersucht, sind uns angeboren, ... Das soll aber nicht heißen, wir seien Marionetten unserer Instinkte. Der Mensch ist eben auch ein Kulturwesen. Wir können uns von den im Laufe der Evolution entstandenen Instinkten durch kritische Reflexion distanzieren und bewusst handeln.“

Man kann auch **primäre** (elementare) von **sekundären** (komplexen) Gefühlen differenzieren. Entlang dieser in vielen Fällen zweifellos dennoch unscharfen Grenzlinie wird einfaches, angeborenes und triebhaftes Verhalten und Wahrnehmen einerseits von erlerntem, kultiviertem und komplexen Verhalten und Wahrnehmen andererseits unterschieden.

In Bild 3 ist der Prozess des Entstehens einer Emotion abgebildet. Die Emotionspsychologen Meyer et al. unterscheiden: den alltäglichen Fall der Emotionsentstehung und den nichtalltäglichen Fall.

Denken Sie an eine Situation, in der Sie spontan emotional reagieren wollten, es aber dann nicht getan haben, weil Sie sich bewusst zügelt haben.



### Mimisch-gestische Komponente

Die mimisch-gestische Komponente der Emotion ist für uns alle die offensichtlichste. Vor allem das Gesicht ist sozusagen das Fenster zu unseren Emotionen. Paul Ekman, der seit über 40 Jahren zum Thema Emotionen forscht, sagt, dass unsere emotionalen Regungen bis zu einem gewissen Grade durch andere