

# Wut als Wegweiser

Die Chef brüllt, der Kunde tobt, die Kollegin weint: Emotionen im Job sind verpönt. Dabei können sie als Kompass dienen und bei Entscheidungen nützlich sein



Gefühlsausbrüche stören das Klima am Arbeitsplatz. Wer sie jedoch als Signal versteht, kann die Ursachen ergründen und tiefer liegende Konflikte bearbeiten.

ILLUSTRATION: MARY VALERY / IMAGO

VON NICOLE GRÜN

Wenn Mathias Fischeck seinen Klienten zuhört, hört er immer wieder diesen Satz: „Und dann wurde der Kollege emotional.“ Fischeck arbeitet als Coach in Köln, und dieser Satz lässt auch ihn emotional werden. „Das klingt, als wäre es etwas Verbotenes, emotional zu werden“, sagt er. Meist könne nicht einmal benannt werden, ob der Kollege wütend, traurig oder einfach nur frustriert war. Denn die eigenen oder fremden Emotionen sind vielen nicht geneher, sie schauen lieber weg – vor allem am Arbeitsplatz.

Obwohl das Frankfurter Zukunftsinstitut 2018 in einer Trendstudie den „Siegeszug der Emotionen“ ausrief, und in Filmen auch harte Kerle regelmäßig weinen dürfen, ist es im Job noch weitgehend verpönt, Gefühle zu zeigen. „Die Errungenschaft der vergangenen Jahre ist: Wenn jemand weint, sagt man nicht mehr: ‚Jetzt hör auf zu weinen! Sondern man lässt es zu‘“, sagt Fischeck. „Aber die wenigsten setzen sich mit Gefühlen auseinander und wollen nachvollziehen, woher sie kommen und wie man sie nutzen kann, um Dinge besser zu verstehen.“



*In einer idealen Welt sollte man das Gefühl zuerst für sich selbst beschreiben können, bevor man es rauslässt.“*

**MATHIAS FISCHEDICK, KARRIERE-COACH**

Der portugiesische Neurowissenschaftler António Damásio beschreibt Emotionen als unbewusste Körperreaktionen auf äußere Reize, während Gefühle im Verstand entstehen, wenn diese Körperreaktionen bewusst wahrgenommen werden. Am Arbeitsplatz erfüllen Emotionen und Gefühle wichtige Funktionen. Auch die negativen: Angst und Unsicherheit etwa erhöhen die Aufmerksamkeit und sichern schon zu Urzeiten unser Überleben. Emotionen lassen uns schnell auf verschiedene Situationen reagieren, zum Beispiel auf den Anblick einer Schlange: Der Körper erhöht automatisch die Herzfrequenz, der Blutdruck steigt, die Muskeln werden optimal mit Blut versorgt. Angst schafft damit die perfekten Voraussetzungen, um schnell eine Entscheidung zu treffen: fliehen oder kämpfen?

Im Büroalltag dürften uns höchstens hin und wieder falsche Schlangen begegnen, und wenn Kampf oder Flucht die einzigen Handlungsoptionen sind, sollte man sich zügig nach einem neuen Arbeitsplatz umsehen. Doch auch im Job helfen Emotio-

nen bei Entscheidungen. Denn die Annahme, nur mit einem kühlen Kopf ließen sich gute Entscheidungen treffen, und Gefühle behindern dabei bloß, ist falsch. Das bewies der Patient Elliot, über den Damasio 1994 in seinem Buch „Descartes' Irrtum“ schrieb. Elliot war ein erfolgreicher Geschäftsmann im Alter von Mitte 30, als ihm ein Tumor aus dem Gehirn entfernt wurde. Obwohl er nach der Operation immer noch überdurchschnittlich intelligent und sein Verstand nicht in Mitleidenschaft gezogen worden war, bekam er sein Leben nicht mehr auf die Reihe.

Bei Tests stellte sich heraus, dass sich seine Persönlichkeit radikal gewandelt hatte: Zeigte Damasio ihm Fotos von erröten den Menschen oder brennenden Häusern, blieb Elliot völlig unbeeindruckt. Er hatte durch die Operation die Fähigkeit zu fühlen verloren – und dadurch die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. So verhartete der Patient stundenlang vor einem leeren Blatt Papier, weil er sich nicht entscheiden konnte, ob er zum Schreiben einen blauen oder einen schwarzen Kugelschreiber nehmen sollte.

„Logische Entscheidungen sind das vermeintliche Paradebeispiel für die Ratio. Dabei wird außer Acht gelassen, dass Emotionen in der Entscheidungsfindung wahnsinnig wichtig sind“, sagt die Wirtschaftspsychologin Iris Kranefeld von der Universität Bonn. „Mittlerweile wird auch in Unternehmen erkannt, dass Emotion und Ratio nicht zwei Paar Schuhe sind, sondern zwei Seiten einer Medaille oder Prozesse, die ineinander greifen. Aber da ist noch viel Luft nach oben.“

Einer der Forschungsschwerpunkte von Kranefeld ist die Fähigkeit, Emotionen zu erkennen. Emotionen sind wie Signale. Wer sie richtig deuten kann, ist zum Beispiel in Verhandlungen im Vorteil. Dort lassen sich anhand der emotionalen Reaktionen des Gegenübers Erfolgchancen besser einschätzen, gegebenenfalls lässt sich die Taktik entsprechend anpassen. Auch im Vertrieb ist die Botschaft angekommen: „Emotionales Verkaufen“ lautet das Schlagwort, mit dem Vertriebsstrainer wie Ingo Vogel werben, der Bücher über „Top Emotional Selling“ und „Emotionen als Karrierefaktor“ geschrieben hat. Auf seiner Homepage bezeichnet Vogel Spitzenverkäufer denn auch als „Gefühlsmanager“ und „Meister der Wahrnehmung“.

Das Wahrnehmen oder Erkennen von Emotionen ist laut Kranefeld aber nur der erste Schritt in einem langen Prozess zum emotional intelligenten Handeln. Nach der Emotionserkennung kommt das Emotionswissen: „Ich muss erst einmal wissen, welche Emotionen von welchen Kontexten ausgelöst werden, zum Beispiel, dass Verspätungen wütend oder nicht erreichte Ziele traurig machen. Dieses Wissen muss ich über meine Lebenszeit hinweg angehäuft haben.“ Wichtig sei auch, Emotionen regulieren zu können – und sein soziales Umfeld gut zu verstehen: „Nur dann kann ich beurteilen, ob ich in einer bestimmten Situation besser ignorieren sollte, was ich gerade an Emotion erkannt habe, oder es an-

sprechen sollte.“ Denn in manchen Fällen stört es, wenn unsere wahre Emotion erkannt wird: „Natürlich vorstellen wir uns auch oft“, sagt Kranefeld. „Wir gehen ins Büro und setzen ein Lächeln auf, weil wir den Kollegen nicht zeigen wollen, dass die Bahn gerade eine Stunde Verspätung hatte und wir genervt sind.“

Wenn jemand in einer solchen Situation unsere eigentlich schlechte Laune zum Thema mache, werde das eher als unangenehm empfunden. Dennoch empfiehlt Mathias Fischeck, Kollegen darauf anzusprechen, wenn uns bei ihnen eine Emotion ins Auge springt. Man könne etwa sagen: „Ich sehe, du bist gerade nicht so entspannt wie sonst.“ Wenn das Gegenüber nicht darauf eingeht, würde er nicht nachhaken. „Aber oft ist es so, dass man dem anderen dadurch eine Tür öffnet.“



*Frauen werden schnell als hysterisch, als Heulsusen oder als emotional für den Job abgestempelt, wenn sie Gefühle zeigen.“*

**IRIS KRANEFELD, WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIN**

Emotionen können unterdrückt, weggeklärt oder als Mittel zur Zielerreichung eingesetzt werden. Doch all das sollte nicht über die wohl wichtigste Aufgabe von Emotionen hinwegtäuschen, die Karrierecoach Fischeck poetisch ausdrückt: „Emotionen sind wie ein Leuchtfeuer, das uns die Richtung weist.“ Und zwar nicht nur in der Überlebensfrage „Flucht oder Kampf“ wie bei der Begegnung mit einer Schlange. Vielmehr geben uns Emotionen Aufschluss darüber, was uns guttut und was nicht, sagt Fischeck. Sie fungieren als Kompass – und weisen uns darauf hin, wie es um unsere Werte steht.

„Wer Wert auf Struktur legt, weil Dinge seiner Erfahrung nach nur gut werden, wenn sie strukturiert sind, wird bei einer kleinteiligen Aufgabe Freude empfinden.“ Die Freude zeige an, dass ein wichtiger Wert erfüllt ist. „Ist unser oberster Wert Freiheit, aber unser Chef gibt uns bis ins letzte Detail vor, wie Aufgaben zu lösen sind, reagieren wir mit Wut oder Angst, weil wir das Gefühl haben, unser Wert Freiheit ist in Gefahr“, sagt der Coach.

Während Angst eine leise Reaktion und schwer zu erkennen sei, zeige sich Wut als starkes Signal. „Einen wütenden Mitarbeiter sollte man nicht einfach wegschieben und ihm empfehlen, sich abzuregen. Stattdessen sollte man dankbar sein, dass er seine Emotion so deutlich zeigt.“ Denn dann könne man sich mit der Emotion auseinandersetzen und zusammen überlegen, wie der Mitarbeiter eine Aufgabe so lösen kann, dass seine Werte erfüllt sind.

„Möchte man seinen Unmut ausdrücken, kann es sinnvoll sein, ihn einfach zu zeigen“, sagt Wissenschaftlerin Iris Kranefeld. Andererseits sind gerade negative Emotionen häufig auch eine falsche Handlungsanweisung: Man macht etwas, was man ohne diesen Emotionsausbruch nicht machen würde.“ Die Gefahr bei Wutausbrüchen am Arbeitsplatz: „Es könnte sein, dass man andere ungerecht behandelt, Gesprächsstreuen verschließt und sich lösungsorientierte Kommunikation verbaut.“

In Kranefelds Forschung zeigt sich, dass von Führungskräften oder Politikern ein „durchgreifendes, aufbrausendes, toxisches Verhalten“ geradezu erwartet wird. „Das heißt aber nicht, dass ein solches Verhalten gut ist“, sagt sie. „Denn damit schafft man ein ängstliches, negatives Umfeld, das nicht arbeitsförderlich ist.“

Geht es nach Mathias Fischeck, liegt es an jedem einzelnen Mitarbeiter, einem solchen Umfeld etwas entgegenzusetzen: „Wenn der Chef viel brüllt und nie jemand

etwas gesagt hat, kann ich der Erste sein, der zum Chef geht, wenn er sich beruhigt hat, und sagt: Eben haben Sie mich angebrüllt und waren wütend – ich würde gerne verstehen, warum.“ Es geht darum, mit Neugier und ohne Vorwurf auf Emotionen zu schauen und zu reflektieren, was sie uns zu sagen haben – auch bei uns selbst.

„In einer idealen Welt sollte man das Gefühl zuerst für sich selbst beschreiben können, bevor man es rauslässt“, sagt Fischeck. Oft fühle man sich einfach schlecht, könne das Gefühl aber nicht benennen. Da sollte man sich fragen: Was ist es eigentlich – Wut, Ärger oder eher Frust? Und dann gelte es, zu analysieren, was genau das Gefühl ausgelöst hat. „Erst wenn ich das alles weiß, kann ich es verbalisieren.“ Und dem Chef sagen, dass man gerade total frustriert sei, weil dieses oder jenes passiert ist. Seine Gefühle zum Ausdruck zu bringen, ist nicht nur deshalb wichtig, weil unterdrückte Emotionen auf Dauer krank machen: „Wenn ich eine Emotion habe, geht es um einen wichtigen Moment für uns. Und wenn ich den nicht aufkläre, nehme ich mich selbst nicht wichtig“, erklärt Fischeck.

Kommt es doch einmal zu einem Gefühlsausbruch, müssen sich Männer weniger Sorgen machen, dass sie damit schlecht ankommen – ganz im Gegensatz zu Frauen. Denn sie gelten als emotionaler als Männer. Obwohl an dem Klischee nicht viel dran sei, werde emotionales Verhalten bei Frauen stärker wahrgenommen und auch stärker bestraft, sagt Wirtschaftspsychologin Kranefeld. „Frauen werden schnell als hysterisch, als Heulsusen oder als zu emotional für den Job abgestempelt, wenn sie Gefühle zeigen.“

Um das zu verhindern, verhalten sich manche Frauen lieber stereotyp männlich, betont kühl und rational. Doch auch dann werden sie als Mannweiber oder Karrierefrauen abgestraft. Ändern könne daran nur ein neues Bild von Führung: „Solange Unternehmen männliches Verhalten als Führungsverhalten definieren, solange werden es Frauen schwer haben, selbst wenn sie dem entsprechen“, sagt Kranefeld. Und Coach Fischeck ergänzt: „Es braucht Chefs, die verstanden haben, wie wichtig feinfühliges Führungsverhalten ist.“