

WENN Gefühle KOSTEN VERUSACHEN

*Dann zahlen am Ende nicht nur die
Beteiligten, sondern das ganze
Unternehmen.*

EIN BERICHT VON ANKE SOMMER

ANKE SOMMER



Eine der größten Liquiditätsfallen – Ihre Emotion. Ein kluger Umgang mit der Vernichtung von Ansehen und Vermögen

Susanne Baum, 51 Jahre alt, hat den ganzen Morgen Bauchschmerzen. Sie ist eine erfahrene Abteilungsleiterin und verantwortet mehr als 400 Mitarbeitende. Ihre Arbeit macht ihr Spaß, wenn da nicht der Geschäftsführer Knut Schmidt wäre, mit dem sie heute ein Mitarbeitergespräch hat. Mittlerweile ist der Gang in sein Büro wie das Betreten einer Folterkammer, berichtet sie. Eigentlich müsste sie sich längst an das Prozedere gewöhnt haben, weil alle Gespräche nach dem gleichen Muster ablaufen. Zuerst kommen eine lautstarke Abstrafung und die Bekundung, wie dumm sie ist. Als nächstes verfällt ihr Vorgesetzter in eine von Wut getragene Fäkal-sprache und listet ihr auf, wie „bescheuert“ einige ihrer Mitarbeiter, die mit Namen benannt werden, sind. Als nächstes beginnt das Wehklagen über die derzeitige Situation und die Arbeitsfülle. Zuletzt wird sie mit abfälligen Gesten ausdrucksstark aus dem Zimmer gejagt. Damit noch nicht genug. Ein späteres Treffen auf dem Gang folgt einem gänzlich anderen Muster. Dort wird sich zugewunken, angelächelt und Frau Baum wird ausführlich mit Schmeicheleien seitens Herrn Schmidts bedacht.

Wiederkehrende Emotionen sind Berichterstatter der Vergangenheit

Was sowohl Frau Baum als auch Herrn Schmidt gerade fehlt, ist der Blick auf die heftige Emotion. Frau Baums Aufgabe ist es zu erkennen, dass alle Beschimpfungen, die sie

wiederholt ereilen, **nichts** mit ihr selbst zu tun haben, sondern das Problem von Herrn Schmidt aufzeigen. Herr Schmidt behandelt ausnahmslos alle ihm unterstellten Führungskräfte nach dem gleichen Schema.

Herrn Schmidts Aufgabe ist es zu erkennen, dass er als Führungskraft mit solchen „erzählenden“ Emotionen eine erhebliche Belastung für die Organisation darstellt. Gleichzeitig irritiert sein „Erzählen“, denn mit der hiesigen Situation hat seine Wut nie etwas zu tun. Seine Anfälle verändern das Verhalten seiner Mitarbeitenden, die gelähmt, eingeschüchtert und indirekt reagieren.

Die Irritation über sein Verhalten trägt sich im Hintergrund der Organisation aus. Herr Schmidt ist ein beliebtes Gesprächsthema. Der Fokus aller damit beschäftigten Kollegen wandert von Produktivität auf Zorn, Einschüchterung, Verurteilung und Intrige. Auch gute Mitarbeitende verlassen das Unternehmen, weil sie die Atmosphäre auf Dauer nicht mehr ertragen. Das wiederum führt zu weniger Arbeitsleistung und damit zu weniger Liquidität im Unternehmen. Da Herr Schmidt der oberste Chef ist, ordnen sich systemisch gesehen, alle emotionalen Prozesse seiner Emotionalität unter. Nach und nach findet eine emotionale Ansteckung statt. Das Unternehmen verliert Sachlichkeit und gewinnt an negativen Emotionen.

Das Geheimnis hinter heftigen Emotionen ist schnell gelüftet

Blicken wir nun gemeinsam hinter das Theater der Emotion, verraten uns die Verhaltenswiederholungen einen Teil der persönlichen Ge-

schichte von Herrn Schmidt. Seine Emotion erzählt von Stigmatisierungen, von Verzweiflung und Wut. Und von der Schwierigkeit, mit Widersprüchlichkeiten umzugehen. Diese Bausteine stellen das Muster der Emotion von Herrn Schmidt dar und lassen die Vermutung wachsen, dass Herr Schmidt mit seinem Verhalten sein persönliches Problem offenbart. Damit gehört die Emotion in die persönliche Geschichte des Geschäftsführers und es liegt in seiner Verantwortung, dieses Spiel zu erkennen.

Heftige Emotionen bauen in der Regel auf heftige Verletzungen auf. Diese Verletzung hat mutmaßlich in der Vergangenheit stattgefunden und wird durch das unreflektierte und zunächst unbewusste Wiederabspielen der blinden Wut in die Organisation gebracht. Herrn Schmidts Musterbausteine erzählen, dass es um Degradierung, um Beschimpfung, um Abreaktion eines persönlichen Gefühlstaus, um Überforderung und um Stigmatisierung geht. Alle Bausteine gehören in seine Erlebenswelt und spiegeln lediglich die eigens erlebte Erniedrigung wider.

Emotionen sind keine Kavaliersdelikte, sondern ein ernst zu nehmendes finanzielles Problem

Was tun, wenn der Geschäftsführer keine Verantwortung übernimmt und mit einer Mischung aus Schwäche und Unbewusstheit weiter das Problem für die Organisation darstellt? Als systemische Unternehmensberaterin weiß ich, es kommt auf die Emanzipation der eigenen Empfindlichkeit an. Jeder Einzelne im Unternehmen hat die Möglichkeit, solche Emotionen bei

dem Gegenüber zu lassen, das sie ausschüttet. Ziehen Sie sich Erniedrigungen nicht an, sondern sehen Sie diese als menschliche Schwäche. Spielen Sie das Spiel nicht mit, sondern positionieren Sie sich auf der Seite der Organisation. Ein wirtschaftliches Unternehmen ist auf Wirtschaftlichkeit angewiesen. Und jeder Mitarbeiter auf seinen Lohn. Jegliche negativen Emotionen wie Wut, Zorn, Überforderung und Aggression sind organisatorisch gesehen Liquiditätsfresser. Sie lenken uns von den tatsächlich relevanten Aufgaben ab und blockieren somit die Wirtschaftlichkeit.

Stellen Sie sich vor, Sie gehen zur Arbeit und in Ihnen steigt sofort ein Gefühl der Unbehaglichkeit auf. Können Sie so produktiv arbeiten? Ihren Kollegen wird es nicht anders ergehen.

Stoppen kann man die „erzählenden“ Emotionen nur selbst, der andere muss lernen, mit diesen NICHT mehr umzugehen, sondern diese völlig als das Problem des Gegenübers anzusehen. Wirtschaftlich geführte Unternehmen brauchen den Fokus auf Produktivität und Leistungserbringung. Freude bei der Arbeit erhöht die Liquidität. Starke Emotionen vergiften den zwischenmenschlichen Umgang und ziehen in die Welt von Schwäche, Ohnmacht, Verzweiflung und Wut hinein. Kurz, sie führen Sie geradewegs in unverarbeitete Gewaltszenarien.

Drei Schritte in die unternehmerische Sachlichkeit

1. Erkennen Sie „erzählende“ Emotionen und untersagen Sie sich, diese zu bedienen oder mit

diesen zu kommunizieren. Dazu gehört auch, dass Sie sich nicht mit anderen Kollegen darüber austauschen, wenn eine Person Ihres Umfeldes Träger einer solchen Emotion ist. Denn sollten Sie das tun, lenken Sie den Fokus auf unwirtschaftliches Handeln. Sie schaden sich selbst und der Organisation.

2. Nutzen Sie die Metaebene, um Abstand zum Gefühlsstrudel zu erlangen, der starke Emotionen umgibt. Nehmen Sie eine distanzierte Haltung ein, wenn Ihr Gegenüber heftig und unangemessen reagiert. Bringen Sie sich selbst und damit auch ihr körperliches Empfinden in eine Distanz zu emotionalisierten Personen. Denn zuerst reagiert ihr Verstand auf das Szenario, – nicht selten mit der eigenen Verletzungsgeschichte, – und dann ihre körperliche Ebene. Sie bekommen Krankheitssymptome, die Ihnen anzeigen, dass es sich um ein krankmachendes Verhalten handelt.
3. Sind Sie selbst der Träger einer „erzählenden“ Emotion, beenden Sie diese Verhaltenswiederholungen nur durch Erkenntnisse. Diese erlangen Sie am besten auf einer soziologischen und unternehmensnahen Basis. Das bedeutet, Ihr*e Berater*in sollte Ihr Verhalten nicht verurteilen, sondern die Wurzel erkennen, damit das „Erzählen“ aufhört. Auch sollte Ihr*e Berater*in ein unternehmerisches Verständnis besitzen und Körpersignale als Hinweise auf die Ursache des Problems verstehen. Ansonsten

landen Sie in einer Sackgasse. Im Unternehmenskontext geht es nicht darum, alte Wunden zu heilen. Vielmehr geht es darum, diese mit den Verhaltenswiederholungen nicht immer wieder aufzureißen. Durch meine Beratungen im Unternehmenskontext weiß ich, alte Wunden heilen nur durch Distanz zur ursprünglichen Verletzung. Als Verantwortungsträger braucht es Sie in einer sachlichen Distanz. Nur so sind Sie den alltäglichen Herausforderungen gewachsen und können selbst in wirtschaftlich brisanten Situationen Ihre Organisation liquide halten.

Zur Autorin

Anke Sommer unterstützt Unternehmer und Führungskräfte dabei, ihre Organisationen in wirtschaftliche und nachhaltige Systeme zu transformieren. Als Unternehmerin, Business-Coach und Autorin mit 33 Jahren Beratungserfahrung entwickelte sie 2011 die SOMMER-Methode®, die Unternehmen hilft, Gewinne zu steigern und Verluste zu vermeiden. Mit ihrem soziologischen Ansatz löst sie scheinbar unlösbare Probleme, verhindert Insolvenzen, beugt Burnout vor und schafft eine stabile Wirtschaftlichkeit durch Umstrukturierungen und Change-Management.

INSTITUT SOMMER – Berlin
 +49 30 - 500 140 36
 info@institut-sommer.de
 www.institut-sommer.de