

«Die Hauptaufgabe von Chefs ist, positive Gefühle zu wecken»

Emotionen haben am Arbeitsplatz nichts verloren, besagt ein ungeschriebenes Gesetz. Madeleine Duclos ist dezidiert anderer Auffassung. Als Coach und Trainerin beobachtet sie seit 20 Jahren, wie die Gesundheit des Einzelnen und das Betriebsklima leiden, wenn Gefühle unterdrückt werden. Für Duclos ist klar: Problematisch sind nicht die Emotionen, sondern unser Umgang damit.

Interview: Mathias Morgenthaler
mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

Frau Duclos, können wir Entscheidungen nach rein rationalen Kriterien fällen oder lassen wir uns immer von Emotionen lenken?

MADELEINE DUCLOS: Bevor wir denken, ist eine Emotion da – deshalb ist jede Entscheidung von Emotionen geprägt, auch wenn viele dem nicht Rechnung tragen. Denken ohne Emotionen ist unmöglich. Emotionen sind biologische Prozesse, die unmittelbar mit unserem Körper verbunden sind. Sie geben uns entscheidende Informationen über andere und über uns, sie beeinflussen unser Denken und bilden unser Bewusstsein. Auch wenn Emotionen im Management oft einen schlechten Ruf haben, sind sie eine funktionale, anpassungsfähige Informationsquelle. Mehrere wissenschaftliche Studien belegen, dass Experten bei komplexen Entscheidungen gut daran tun, ihren Emotionen zu vertrauen und diese in ihre Entscheidungen einzubeziehen.

In der Arbeitswelt werden Emotionen weitgehend ausgeblendet. Man argumentiert besser mit Studien oder Beratermeinungen als mit dem Bauchgefühl.

Die Emotionen bleiben wirksam, auch wenn man sie auszublenden versucht. Ein ungeschriebenes Gesetz verlangt, dass wir am Arbeitsplatz objektiv und neutral argumentieren, dass wir uns nicht von Emotionen leiten lassen. Dabei geht vergessen, dass die systematische Unterdrückung von Emotionen auf Dauer krank machen kann. Die Symptome gehen von Gleichgültigkeit, Zynismus, Gereiztheit bis zu Migräne, Rückenschmerzen usw. Wer eine grosse Wut andauernd in sich hineinfrisst, hat ein höheres Risiko, schwer zu erkranken (z.B. Krebs, Magengeschwür usw.), als jemand, der seine Emotionen zum Ausdruck bringt. Es gibt keine negativen Emotionen, aber es gibt Emotionen, die wir als unangenehm empfinden – und viele Emotionen drücken wir unangebracht aus.

Wenn in einem Unternehmen Personal abgebaut wurde und die verbliebenen Angestellten Angst um ihre Stelle haben und durch die hohe Arbeitsbelastung gestresst sind, dann ist das doch ein negativer Zustand.

Jede Emotion hat als Informationsträgerin ihre Berechtigung. Meist sind es nicht Emotionen, die Probleme verursachen, sondern deren Unterdrückung. Leider herrscht in vielen Betrieben noch immer die Meinung vor, Emotionen hätten am Arbeitsplatz nichts verloren. Viele Leute sehen den Menschen immer noch dreigeteilt: Sein Herz braucht er in der Familie und



Madeleine Duclos: «Glück trübt den Blick fürs Detail.»

in der Freizeit, sein Hirn am Arbeitsplatz und der Körper ist das Werkzeug, das man in die Reparatur bringt, wenn es nicht mehr funktioniert. Die Idee, man habe am Arbeitsplatz emotionslos zu funktionieren, verursacht jede Menge Stress. Und wer unter Stress steht, hat nur noch einen Bruchteil seiner Hirnkapazität zur Verfügung – bei grossem Stress können bis zu 90 Prozent des Grosshirns blockiert sein, was oft zu schlechten Entscheidungen führt.

Was können Chefs tun, damit ihre Mitarbeiter weniger gestresst sind und sie Emotionen nicht verdrängen müssen?

Ein guter Chef kann sowohl mit seinen eigenen Emotionen umgehen als auch mit jenen der Mitarbeiter. Wenn Emotionen totgeschwiegen werden, belasten sie das Klima viel stärker. 90 Prozent der Informationen werden non-verbal transportiert – man merkt also auch ohne Worte, dass etwas nicht stimmt. Leider haben viele Chefs grosse Angst, sich auf die Gefühle ihrer Mitarbeiter einzulassen. Sie fürchten, die Kontrolle zu verlieren und nicht adäquat reagieren zu können. Die grösste Furcht vieler Chefs ist, dass eine Mitarbeiterin in Tränen ausbricht – schon der Gedanke daran macht sie hilflos. Entscheidend ist nicht, dass die Chefs stets eine Lösung zur Hand haben, oft reicht es schon, wenn sie ihren Mitarbeitern Zeit und Empathie schenken.

Das bedingt, dass die Chefs einen konstruktiven Umgang mit den eigenen Gefühlen pflegen.

Ja, man muss die eigenen Gefühle erkennen und benennen können, um die Mitarbeiter auf dieser Ebene abholen zu können. Leider wird die Bedeutung der emotionalen Intelligenz immer noch unterschätzt. Oft wird nach wie vor der beste Fachmann zum Chef befördert, obwohl Studien belegen,

dass die Anforderungen an eine Führungskraft zu 85 Prozent im Bereich der emotionalen Intelligenz liegen. Die grundlegende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken. Das geschieht, wenn sie Resonanz erzeugen – ein Reservoir an positiven Gefühlen, welches das Beste im Menschen hervorbringt. Nur so können die Mitarbeitenden ihre volle Leistung erbringen. Wer Führungsverantwortung innehat, sollte sich deshalb stets bewusst sein: «People will forget what you said. People will forget what you did. But people will never forget how you made them feel.»

Sie sagten, es gebe keine negativen Emotionen. Wie kommen Sie zu diesem Schluss?

Eine Emotion ist immer in erster Linie eine körperliche Reaktion. Wenn ich nachts allein durch den Wald gehe und etwas im Gebüsch rascheln höre, dann schlägt mein Herz schneller, das Blut wird verdünnt, die Beine zittern. Wenn ich verliebt bin, reagiere ich körperlich genau gleich. Das zeigt: Eine Emotion ist eine körperliche Wahrheit, erst durch die Bewertung im Gehirn wird sie positiv oder negativ. Wir sollten aber nicht schwarz-weiss malen: Wut ist nicht per se schlecht, sie kann gewaltige konstruktive Kräfte freisetzen. Schlechte Laune hilft uns, die Wahrnehmung zu fokussieren. Man sieht die Details genauer und kann sich besser Ziele setzen. Glück dagegen erweitert den Horizont und bringt neue Ideen hervor, trübt aber den Blick fürs Detail. Deshalb sollten frisch Verliebte besser keine Vermögensbilanz prüfen oder Texte gegenlesen. Das Problem ist, dass wir oft gar nicht mehr in der Lage sind, Emotionen differenziert wahrzunehmen.

Warum nicht?

Wir leben in einer sehr emotionalen Welt – aber wir haben unser Vokabular für Emotionen fast vollständig verloren. Fragt uns jemand nach unserem Befinden, sagen wir meistens entweder, es gehe uns gut, oder, es gehe uns schlecht. Nuancen wie traurig, bedrückt, frustriert, froh, glücklich, zufrieden oder unbeschwert bleiben auf der Strecke. Es wäre wichtig, dass wir hier wieder genauer hinsehen – bei uns selber und bei anderen.

Kontakt und Information:
www.flowchange.com

After Work Forum

«Emotionen am Arbeitsplatz» mit Madeleine Duclos am 1. Dezember von 18-20 Uhr im Hotel Kreuz, Bern.