

Selbstmanagement –

Wie können MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz besser mit ihren Gefühlen umgehen?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Für wahr – wir Menschen sind keine Maschinen. Gefühlsregungen gehören auch zu unserem Arbeitsalltag. Doch wie gehen wir mit diesen um? Wünschenswerte, positive Gefühle nehmen wir gerne „in Kauf“. Doch wie steht es mit jenen Gefühlen, ausgelöst durch kritische Äußerungen oder Verhaltensweisen, die Ärger, Entsetzen, Fassungslosigkeit o. Ä. hervorbringen? Oder wie verhält es sich mit Gefühlen, die wir einfach nicht loslassen können und unser ganzes Denken und Handeln „in Beschlag“ nehmen?



Gefühlsschwankungen und der Umgang mit unseren Emotionen sind sehr personenbezogen. Das **Temperament und der Charakter eines Menschen** – etwa gleich verteilt – sind jene „Erbschaften“ in uns, die die Art und Weise bestimmen, wie wir mit unseren Gefühlen umgehen.

Wir Menschen haben die Fähigkeit entwickelt, unsere Gefühle willentlich und gezielt zu beeinflussen. Wir brauchen nicht zum „Spielball“ unserer, vor allem negativer Emotionen werden. Die **Kompetenz zu einer gelingenden Gefühlsregulation** ist eine wichtige Bedingung für Wohlbefinden und Gesundheit – auch am Arbeitsplatz. Eine verbesserte Resilienz und Leistungsfähigkeit stellen sich zusätzlich ein.

Grundsätzlich lassen sich **zwei Stile der Gefühlsregulation** bestimmen: Die intuitive Regulierung („aus dem Bauch heraus“) ist vor allem dann sinnvoll, wenn die gefühlserzeugte Situation eher weniger bedeutsam erscheint, oder wenn eine schnelle Entscheidung aufgrund einer Gefahrensituation erforderlich ist, oder wenn die Situation derart unüberschaubar, komplex wirkt, dass Zeit und Sinn für eine genaue Betrachtung der Situation fehlen bzw. unmöglich erscheinen.

Problematisch wird es jedoch dann, wenn derartige gefühlsbestimmte Situationen von MitarbeiterInnen „persönlich“ genommen werden. Die „Kehr-

seite“ dieses emotionalen Verhaltens: Sie sind mit- bzw. einführend und damit weniger „verkopft“. Demgegenüber stehen vielleicht auch KollegInnen – eher schüchtern, distanziert –, die über den Verstand die Emotionen regulieren wollen. Das Zulassen von Emotionen fällt diesen schwerer.

Weder überhöhte Emotionalität noch Rationalität sind im Umgang mit unseren Gefühlen von Vorteil. **Wir brauchen eine in uns gegebene Balance zwischen diesen, die uns Wohlbefinden, Zufriedenheit und Gesundheit ermöglichen.** Diese Art des Umgangs mit den Gefühlen bezeichnet Sven Barnow (Psychologie heute, Keine Angst von Gefühlen, Heft 2/2014, S. 44) *intelligente Emotionsregulation*. Diese Kompetenz erlaubt uns, „negative Stimmungszustände, schnell zu beenden und positive Emotionen zu stärken“. (ebenda) Worauf es hier ankommt ist, die eigenen negativen Gefühle nicht zu unterdrücken, oder diesen einfach auszuweichen oder nur positive Gefühle zuzulassen – alles pure Illusion! –, sondern diese negative Stimmungen optimal zu „managen“.

Welche **Strategien des Umgangs mit vor allem negativen Gefühlen** erscheinen sinnvoll? S. Barnow zählt auf und beschreibt ebenda jenes emotionales Verhalten, die von einer fehlenden intelligenten Gefühlsregulation zeugen: Grübeln, das Unterdrückung von Gefühlen und die Vermeidung negativer Emotionen.

Grübeln ist ein wiederholtes Kreisen der Gedanken um ein Thema, was mich nicht loslässt, die negative Gefühle erzeugen, in denen ich feststecke und kein „Ausweg“ in Sicht scheint. Dieses gedanklich-emotionale Kreisen verschlechtert bereits in kurzer Zeit Aufmerksamkeit, den Zugang zu anderen Menschen, verschlechtert das körperliche und seelische Wohlbefinden, beeinträchtigt die Körperfunktionen und damit die gesundheitliche Verfassung.

Wie ist der Ausweg? 1. Die Akzeptanz und Annahme des Grübelns. 2. Das „Grübelgespräch“ auf wenige Minuten begrenzen oder auf einen späteren Zeitpunkt verschieben, (weil jetzt für das Grübeln keine Zeit ist). 3. Ablenken durch angenehme Tätigkeiten. 4. Mit dem Grübelinhalt auf Distanz gehen; eine Umbewertung vornehmen. 5. Eine konkrete Handlungsanweisung zur Lösung des

Grübelinhalten finden. 6. Meditationen ausüben.

Unterdrückung von Gefühlen. Nicht selten habe ich von MitarbeiterInnen in der Pflege und Betreuung deren Meinung zur Kenntnis nehmen müssen, dass diese eher den erlebten Ärger am Arbeitsplatz „herunterschlucken“ als diesen „ausspucken“, weil das Aussprechen des Ärgers entweder nicht ankommt, belächelt wird oder keine positive Wirkung zeigt. Schweigen oder viel mehr das Überstätt Miteinander-Reden ist die Folge. Die negativen Gefühle kommen einfach nicht dort an, wo sie ankommen sollen. Sie erleben eine Unterdrückung; und diese macht unzufrieden und erzeugt neue negative Gefühle, wenn dieser Ärger auch noch zusätzlich gegen sich selbst gerichtet ist. Körperliche Verspannungen tun dann ihr Übriges.

Was kann die Lösung sein? S. Barnow macht hierzu folgende Vorschläge: 1. Akzeptanz und Annahme dieses Gefühls und dieses auf sich wirken lassen und bewusst wahrnehmen. 2. Sich „Dingen“ zuwenden, die den bestehenden Gefühlszustand ausdrücken helfen bzw. den Umgang mit diesem erleichtert. 3. Dem unterdrückten Gefühlszustand einen schriftlichen und/oder mündlichen Ausdruck geben. 4. Freundlich zu anderen und vor allem zu sich selbst sein. Beobachten, wie andere sich zu mir selbst verhalten bzw. auf mein Verhalten, auf meine Stimmung reagieren.

Vermeidung negativer Gefühle. Negativen Gefühlen aus dem Weg zu gehen anstatt mit ihnen die Konfrontation zu suchen scheint eher zu unserem Alltagsverhalten zu gehören. Wovor haben wir Angst und folgen einer derartigen Vermeidungsstrategie? Was uns nicht gut tun könnte, dem gehen wir nach Möglichkeit aus dem Weg. Warum sollten wir uns auch einer derartigen unbequemen Situation aussetzen? Wir verfolgen den Weg des Selbstschutzes bzw. des „geringsten Widerstandes“. Doch diese zeigen sich unterschiedlich: Übermäßiger Konsum an Genussmittel (Zigarette, Alkohol) bis hin zum Einnehmen von Medikamenten (insbesondere von Psychopharmaka) sind nicht selten der Weg, durch derartige „Launeverbesserer“ die negativen Gefühle in den Griff zu bekommen.

Wie kann der Vermeidung negativer Gefühle entgegen gewirkt werden? S. Barnow schlägt vor: „1. Entscheiden Sie sich ganz bewusst dafür, eine angstbesetzte Situation immer wieder aufzusuchen ... sich einer angstausslösenden Situation bewusst auszusetzen.“ Gewiss kann dies auch für andere negative Gefühlen gelten, die gerne vermieden werden. Dies durchzustehen wird die Er-

fahrung bringen, je länger man in diesem negativen Gefühlszustand verbleibt, je mehr wird dieser sich abschwächen. Man muss es einfach tun – den inneren „Schweinehund“ überwinden! Die „Katastrophenfrage“ heißt: Was kann mir schlimmeres als das jetzige Gefühl passieren? Sehr schnell wird der Gedanke kommen: Es kann nur besser werden – oder sei es mit den Worten Georg Christoph Lichtenbergs gesagt:

„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird,
wenn es anders wird,
wenn es aber besser werden soll,
muss es anders werden.“

Und 2. schreibt S. Barnow: Die Abschwächung der negativen Gefühlsbesetzung (z.B. Angst) geht umso schneller, je schneller das besetzte Gefühl akzeptiert und nicht bekämpft wird. „Dabei werden die Gefühle, Gedanken und körperlichen Empfindungen hingenommen ... Akzeptanz umfasst ... die Bereitschaft, die inneren Erfahrungen anzunehmen und zu erleben, selbst wenn diese unangenehm sind. Dazu gehört auch das Wissen, dass diese Gefühle nicht ewig andauern, sondern sich mit der Zeit verändern oder abschwächen werden.“ (ebenda, S. 48)

Was ist aus dem oben Gesagten für die MitarbeiterInnenführung abzuleiten? Jede MitarbeiterInnen-Persönlichkeit verfügt über einen spezifisch ausgeprägten emotionalen Stil. Sich darauf einstellen und das Wissen darüber optimieren die MitarbeiterInnenführung. Negativen Gefühlen im Team ist Raum zu geben, was bedeutet, MitarbeiterInnen auch über deren Gefühlswelt zu führen. Neuronal unterstützende Übungen tragen zur Einflussnahme auf den emotionalen Stil bei. Das Führen über die Grundeinstellung, Selbstwahrnehmung, Stärkung von Resilienz, soziale Intuition und über die Fähigkeit einer richtigen Deutung sozialer Zusammenhänge sind wichtige Kompetenzen in der MitarbeiterInnenführung.

Zum Nachlesen – Links, Tipps, Hinweise

Quelle dieses Newsletters:

- S. Barnow; Psychologie heute, Heft 2/2014
- S. Barnow: Gefühle im Griff, Springer-Verlag 2014
- R. Davidson u. S. Begley
- Warum wir fühlen wie wir fühlen; arkana, 2012

Aktuelles

Das Sozialministerium hat die ESF-Mittelförderung aus der Förderzeit bis 2013 auf das Jahr 2014 verlängert; jedoch mit der Einschränkung der noch verfügbaren Mittel aus der alten Förderperiode.

* * *

Newsletter Nr. 2-2014 des IGS am 11. April 2014

Friedrich-Barnewitz-Straße 5
stand Rostock
18119 Rostock-Warnemünde

Tel. 0381 – 5 19 61 42

Tel. 0381 – 4 90 28 25
Fax 0381 – 4 44 42 60

Geschäftsführer

Prof. Dr. oec. habil. Armin Stöhr
Institutsleiter
Dr. phil. habil. Hans-Jürgen Stöhr

www.wta-rostock.de

igs@wta-rostock.de

Gerichts-

HRG 3057