

Emotionen im Business

Warum wir im Beruf erfolgreicher sind, wenn wir unsere Emotionen und Werte mit einbringen.

von Markus Hornung



„Emotionen haben im Business nichts verloren!“.

So lautet ein in vielen Büros und Chefetagen deutscher Unternehmen immer noch weit verbreitetes Credo. Emotionen werden als unprofessionell und größten Teils störend angesehen.

Wer diese Haltung vertritt, hat allerdings – so vermute ich – selbst nicht gelernt, mit Emotionen umzugehen und vor allem sie als das zu erkennen, was sie sind: nämlich Kommunikationssignale und Entscheidungsfaktoren.

Immerhin setzt sich die Erkenntnis langsam durch, dass der Mensch ein emotionales und kein rationales Wesen, kein homo oeconomicus, ist. Dies allein hilft aber nicht wirklich weiter, so lange nach wie vor der Begriff der Professionalität mit Emotionslosigkeit oder gar Sachlichkeit gleichgesetzt wird.

Warum der Umgang mit Emotionen im Business wichtig ist und warum dieser sich nicht vom allgegenwärtigen Wertebegriff trennen lässt, erkläre ich in diesem Blogbeitrag.

Werte

Wir alle entwickeln vor allem in den ersten 10 Jahren unseres Lebens persönliche Werte durch größtenteils unbewusstes Modellieren erfolgreicher Verhaltensweisen unserer Umwelt, meistens der uns beeinflussenden Bezugspersonen. Diese Werte dienen uns – größtenteils unbewusst – als Leitpfosten unseres Handelns. Ein Wert ist in diesem Zusammenhang etwas, was uns in einer gewissen Situation, in einem gewissen Kontext, wichtig ist. Die Bedeutung, mit der wir werthaltige Begriffe aufladen und sie damit zu Werten machen, ist hochgradig individuell. Für ein Kind kann ein Kieselstein, den es am Ufer gefunden hat, einen unglaublichen Wert besitzen, für einen Fußballfan ist es der Verein und dessen Erfolg, für jemand anderen sind es eher vollkommen abstrakte Begriffe wie Karriere und Macht. Was für den einen an Bedeutung kaum zu übertreffen ist, löst beim Anderen lediglich ein Schulterzucken aus (beides ist eine Bewertung) und wir Menschen neigen dazu, so ziemlich alles, was uns begegnet, zu bewerten. Insofern sind unsere Werte innere Vergleichskriterien bei der Bewertung von Sachverhalten oder Ereignissen in unserer Umwelt.

Ein Wertesystem ist die Summe – oder besser die Hierarchie – aller Werte, die uns in einem ganz bestimmten Kontext wichtig sind. Dabei gelten in unterschiedlichen Situationen normalerweise unterschiedliche Wertesysteme, die sich allerdings zum Teil überschneiden. Die so entstehende Schnittmenge von Werten, also die Werte, die uns in fast allen Kontexten wichtig sind, sind die Kernwerte.

Werte und Emotionen

Dabei gilt: Je bewusster wir uns unserer Werte sind, umso klarer kommunizieren wir. Je mehr wir wissen, was uns wichtig ist, umso klarer können wir uns selbst Ziele setzen, die diesen Werten dienen. Und – spätestens jetzt wird es bereits emotional – umso zufriedener werden wir sein, wenn wir diese Ziele erreichen. Womit uns am Beispiel der Zufriedenheit/Freude, der Emotion der Werte-Erfüllung, bereits der erste Zusammenhang zwischen Werten und der durch ihre Berührung hervorgerufenen Emotionen ins Auge springt.

Das Bewusstwerden von Werten und Emotionen sowie deren gezielte, kontrollierte Berücksichtigung in unterschiedlichen Situationen, wie zum Beispiel in Entscheidungssituationen, ist wesentlicher Teil dessen, was man Emotionale Intelligenz (EQ) nennt.

Was ist Emotionale Intelligenz?

Der Mensch handelt, wenn es um Entscheidungen und Kommunikation geht, weitaus mehr emotional als rational.

Was für Ingenieure oder Programmierer vielleicht erst einmal unglaublich klingt, lässt sich neurowissenschaftlich begründen und historisch weit zurückführen: Die theoretischen Grundgedanken zum Verständnis von Emotionen und ihrer Entstehung wurden bereits vor 2.500 Jahren und seither immer nachdrücklicher formuliert. Buddhismus und griechische Philosophie liefern ebenso fruchtbare und teils verblüffend übereinstimmende Denk-Ansätze wie Aufklärung und Moderne. Was neu ist, ist die Bestätigung vieler dieser Ansätze durch die Sozialpsychologie und vor allem durch die bildgebenden Verfahren der kognitiven Neurowissenschaften (die quasi dem Gehirn bei der emotionalen und rationalen Arbeit zuschauen können) und die zunehmende Bereitschaft, die entsprechenden Erkenntnisse konsequent zu Ende zu denken.

Emotionale Intelligenz ist demnach keinesfalls ein „weicher“ psychologischer Faktor. Sie lässt sich heutzutage mit mehreren psychodiagnostisch validen Verfahren ausgesprochen gut erfassen und messen. Emotionale Intelligenz ist auch kein „nice-to-have“, sondern eine Kompetenz, ohne welche im Business Projekte, Pläne und Beziehungen trotz des Vorhandenseins aller sogenannten Fachkompetenzen regelmäßig scheitern. Wer mit Emotionaler Intelligenz arbeitet und sich die damit verbundenen Fähigkeiten der Selbstreflexion, der Kommunikation und der Empathie aneignet, merkt sehr schnell, dass EQ nichts mit Softskills zu tun hat.

Wie Worte wirken

Wer sich seiner Werte und Emotionen bewusst ist, trifft klarere und bessere Entscheidungen im Leben – und wirkt auf sein Gegenüber auch gleich viel souveräner.

Ein Beispiel aus dem Business

Eine Vertriebs-Abteilung beim Meeting. Alle sind bereits da, nur der jungdynamische Mitarbeiter Markus erscheint zu spät. Den Vertriebsleiter stört das zwar, doch anstatt es direkt anzusprechen, verdreht er nur die Augen. Zu den nächsten Meetings kommt der Mitarbeiter immer wieder zu spät. Und plötzlich explodiert der Vertriebsleiter herrscht den Mitarbeiter an, was ihm denn einfallen, jeden Tag zu spät zu kommen. Der

Mitarbeiter ist – ebenso wie übrigens seine Kolleginnen und Kollegen – vollkommen überrascht und ebenso verständnislos ob dieser „aus dem Nichts“ kommenden Reaktion seines Chefs.



Emotional intelligent könnte der Vertriebsleiter die Situation anders lösen:

Schon beim ersten Zuspätkommen des Kollegen spricht er das Thema an: „Guten Morgen, Markus. Du kommst zu spät zum Meeting. Mir ist es sehr wichtig, dass alle pünktlich erscheinen. Sei beim nächsten Mal bitte rechtzeitig da“.

Kommt der Mitarbeiter dennoch wieder zu spät wird, wird der Vertriebsleiter im Tonfall bestimmter und einen Tick deutlicher. Wie auf eine Klimax zusteuern wird der Tonfall bei jedem Zuspätkommen rauer. Kommt der Mitarbeiter wieder zu spät, weiß er intuitiv, dass ihm (weiterer) Ärger droht.

Durch die Art, wie wir Worte wählen und wie wir deren emotionale Intensität bei Bedarf (wie zum Beispiel dem Zuspätkommen) steigern, erreichen wir eine ganz andere Wirkung. Dabei helfen uns Selbstreflexion, Selbstkontrolle und Empathie – alles Faktoren Emotionaler Intelligenz – dabei, andere klarer wahrzunehmen und von anderen klarer wahrgenommen zu werden.

Werte anmoderieren

Erinnern Sie sich an Gerhard Schröder? Der ehemalige Bundeskanzler und heutige Wirtschaftslobbyist war und ist nicht gerade als Leisetreter bekannt. Seine spezielle Art, Klartext zu reden, hat ihm nicht immer Lob und Anerkennung gebracht. Was er aber, vor allem in seiner Zeit als Politiker, verstanden hat: sich und seine Politik zu vertreten. Als Politiker hat er bei öffentlichen Auftritten seine Haltungen und Vorstellungen regelmäßig auf der Werteebene dargestellt und mit ihnen argumentiert. Das hat in einerseits angreifbar gemacht. Andererseits hat er damit massiv sein Profil geschärft und seine

Wirkung erhöht. Wer seine Werte zeigt, macht sich immer auch angreifbar und tritt gleichzeitig klarer und selbstbewusster auf.

Eine Rhetorik, die unserem Gegenüber klarmacht, worauf es uns ankommt

Klarheit entsteht bisweilen ganz einfach durch die offene „Anmoderation“ unserer Werte durch Formulierungen, wie:

- „Mir ist es wichtig, dass ...“
- „Ich finde entscheidend, dass...“
- „Ich lege großen Wert auf ...“
- „Für mich ist ... wirklich wichtig!“

Natürlich darf nach dieser Form der Wertekommunikation kein leeres Gerede kommen, sondern verständliche Zusammenhänge und konkrete Beispiele. Es geht ja darum, dem Gegenüber verständlich zu machen, was man meint, worum es einem geht.

Wer davon ausgeht, dass der Gesprächspartner schon verstanden hat, verfängt sich im Netz der Missverständnisse. Es geht darum, die richtigen Leitplanken für die Wahrnehmung der eigenen Person zu setzen.

Übrigens ist die Anmoderation eigener Werte nicht nur im Beruf wichtig und hilfreich, sondern auch im Privaten.

Emotionen im Business

Emotionen und Werte im Privaten sind wichtig, das wird kaum jemand anzweifeln. Wer sich seiner Werte und Emotionen im Privatleben bewusst ist, kann das selbstverständlich auch wie oben gesehen auf sein Berufsleben übertragen und dadurch mittel- und langfristig zufriedener und leistungsfähiger werden. Das gilt für Angestellte genauso wie für Führungskräfte. Emotionen sind wesentlicher Bestandteil unserer neuropsychologischen Konstitution. Wir sind den ganzen Tag lang emotionale Wesen – und nicht nur außerhalb des Büros, wie es der Kolumnist Rex Huppke in einem vielbeachteten Artikel ["Do emotions have a place in the office?"](#) im *Chicago Tribune* auf den Punkt bringt. Emotionen sind immer da. Sie sind ein Teil von uns. Wer seine Emotionen anerkennt, erkennt sich selbst an. Wer dazu noch die Gefühle, Bedürfnisse und

Motive seiner Umwelt wahrnimmt und mit den eigenen integriert, kann alle Interaktionen mit Kollegen und Kunden konstruktiv und kontextgerecht gestalten.

Grob gesagt kann man dabei zwei Disziplinen Emotionaler Intelligenz unterscheiden, nämlich das Senden und das Empfangen emotionaler Signale.

Das Senden emotionaler Signale im Business am Beispiel des Ärgers

Überlegen Sie sich, was genau Sie dem Gegenüber mit dem Ärger für eine Botschaft vermitteln wollen. Normalerweise – das liegt in der Natur des Ärgers, denn er signalisiert eine Werteverletzung – möchten Sie dafür sorgen, dass ein Verhalten aufhört, durch welches einer Ihrer Werte verletzt wird. Und die einzige Emotion, die dies signalisiert, ist der Ärger*.

Gehen Sie dabei im Sinne eines wirkungsvollen [Feed Forward](#) emotional wohl dosiert (Ärger, keine Wut!) aber unmissverständlich vor und verwenden Sie die bereits angesprochene Anmoderation Ihrer Werte, zum Beispiel:

„Wir hatten vereinbart, dass wir uns um 10 treffen und jetzt ist es halb 11. Ich bin sauer, weil mir Pünktlichkeit wichtig ist!“

* Womit wir beim zweiten wichtigen Zusammenhang zwischen Werten und Emotionen angelangt sind. Eine vollständige Systematik des Zusammenhangs zwischen Werten und Emotionen, die diesen Artikel sprengen würde, findet sich [HIER](#).

Die zweite Disziplin, der Umgang mit Emotionen anderer, also deren „Empfang“ funktioniert ebenfalls unter der Vorannahme, dass Emotionen Kommunikationssignale sind. Hier ist es von besonderer Bedeutung, dem Sender des Signals den aufrichtigen Eindruck zu vermitteln, dass dieses Signal bei Ihnen angekommen ist – und zwar im Idealfall genauso, wie es gesendet wurde, respektive gemeint war. Denn das Ignorieren emotionaler Signale führt im Zweifelsfall nur dazu, dass der Sender das Signal verstärkt.

Dies ist einer der Gründe, warum die sogenannten [Emotionalen Killerphrasen](#) wie zum Beispiel „Jetzt beruhigen Sie sich doch erstmal!“ so gut wie nie funktionieren und in 99% aller Fälle das genaue Gegenteil der beabsichtigten Wirkung, nämlich die Verstärkung der vom Gegenüber gesendeten Emotion nach sich ziehen.

Wer – wieder am Beispiel des Ärgers – vor einem aufgebrachtten Kunden oder Kollegen steht, sollte auf die Emotion des Verärgerten eingehen.

Emotionen wahrnehmen und zurückspiegeln

Wie sollte man stattdessen reagieren? Indem man seinem Gegenüber einerseits zeigt, dass an seine Emotion wahrnimmt und ernst nimmt. Das gelingt durch volle Aufmerksamkeit und Zuwendung: Wenden Sie sich ihm tatsächlich körperlich zu, schauen Sie ihm in die Augen und lassen Sie ihn seine Emotion – so unangenehm sich das auch erst einmal anfühlen mag – ein wenig loswerden.

In den meisten Fällen fährt die Intensität der Emotion dadurch schon herunter und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie im nächsten Schritt, dem Zurückspiegeln der Emotion, noch weiter sinkt.

Das Empfangen emotionaler Signale im Business am Beispiel des Ärgers:

Nur die Nachricht, dass eine Emotion beim Empfänger angekommen ist, reicht noch nicht ganz aus. Im nächsten Schritt muss man also – will man, dass der Sender das Signal, also die Emotion, „ausschaltet“ – unmissverständlich klarstellen, **was genau** angekommen ist.

Und wie erreicht man das?

In dem man die Emotion – und im Idealfall den dahinterliegenden Wert – direkt anspricht:

„Ich sehe, dass Du verärgert bist, weil Dir Pünktlichkeit wichtig ist und wir jetzt schon 10 Minuten später als geplant anfangen“

Durch dieses Spiegeln der Emotion fühlt sich der Gegenüber ungleich besser verstanden als durch ein undifferenziertes „Ich verstehe dich!“.



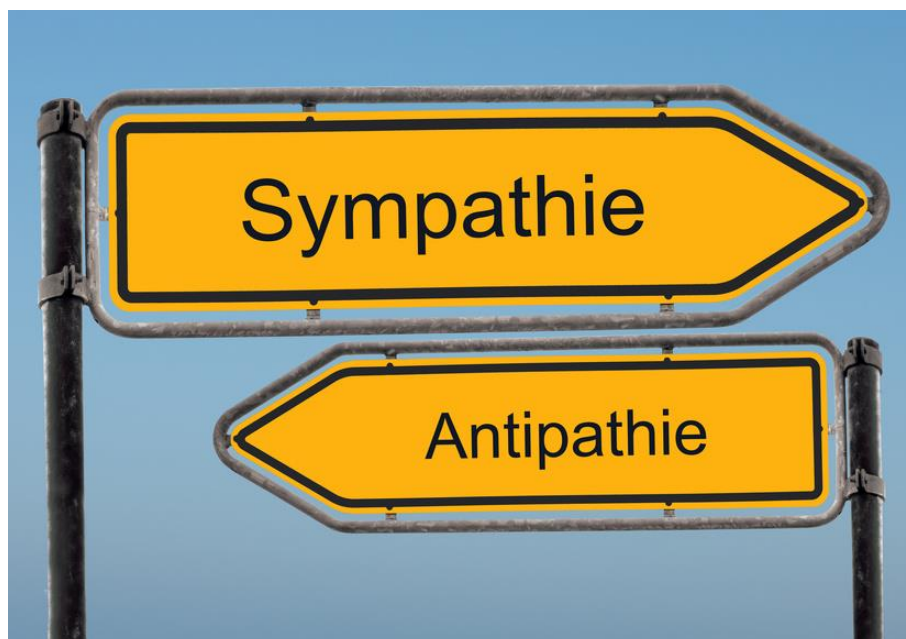
Die hohe Schule: Charismatisch durch Job und Alltag

Charisma haben kann jeder. Und wenn wir ehrlich sind, hätte auch jeder gerne diese spezielle Ausstrahlung, insbesondere im Business.

Die gute Nachricht: Dafür muss man nicht Marilyn Monroe oder George Clooney sein, man muss noch nicht einmal besonders gut aussehen. Das Geheimnis von Charisma ist neben einem starken Bewusstsein für die eigenen Werte und Emotionen ein großes Einfühlungsvermögen für die Werte und Emotionen der Mitmenschen. Notwendig dafür ist, sich seiner Werte bewusst zu werden (was, wenn man aktuellen Studien Glauben schenken darf, 97% aller Menschen nicht sind).

Was ist Ihnen wichtig? Was bereitet Ihnen Freude, was ärgert Sie? Was macht Sie traurig?

Diese Emotionen dann auch mit Leidenschaft zu vertreten, ist eine Gemeinsamkeit aller charismatischen Zeitgenossen. Da es sich bei Charisma um eine emotionale Wirkung handelt, schlägt hier ein Resonanzprinzip zu: Um eine emotionale Wirkung zu erzeugen, muss man emotional sein. Um als charismatisch wahrgenommen zu werden, muss man wahrnehmbar leidenschaftlich sein und sich für die Sache, Idee oder Haltung einsetzen. Wer Leidenschaft zeigt, wirkt charismatisch. Stimme, Sprache und Körpersprache sollten übereinstimmen, ebenso wie Denken, Reden und Handeln. So wirkt jeder bei seinen Mitmenschen, im Business oder im Alltag, authentisch.



Der Umgang mit Emotionen im Business ist erlernbar

Kommen wir zum Fazit!

Selbstverständlich haben Emotionen im Business etwas verloren! Sie sind schlicht und einfach vorhanden und der Gedanke, man könne sie – ausgerechnet im Business! – aktiv weglassen, ist unrealistisch und weltfremd.

Im Übrigen lässt sich der Umgang mit Emotionen im Business lernen. Die Fähigkeit, eigene Emotionen und die Emotionen anderer wahrzunehmen, ist keine Raketenwissenschaft, sondern eher ein Handwerk. Dazu muss man sich einige wenige Grundlagen der Psychologie und der Neurowissenschaften aneignen, diese konsequent zu Ende denken und dann (eventuell in Begleitung eines Coaches oder eines Trainers) üben.

In unseren Business-Seminaren machen wir den Zusammenhang zwischen Werten und Emotionen anschaulich und spürbar und trainieren ausführlich den Umgang mit Emotionen. Wir beleuchten die Bewertungen dessen, was im Business-Umfeld passiert und die emotionale Markierung dessen, was in der Umwelt passiert.

Und in schöner Regelmäßigkeit kommentieren selbst erfahrene Führungskräfte den Besuch des Seminars mit den Worten „Wenn ich das schon vor einigen Jahren gewusst hätte, wäre in der Vergangenheit in vielen schwierigen Situationen vieles anders gelaufen!“



Hier noch ein besonderes Schmankerl: Der Onlinekurs „EQ STARTER“ als Geschenk!

Wenn Sie einige der grundsätzlichen Ideen rund um unser Thema „Emotionen und Werte“ noch näher kennenlernen wollen, schenken wir Ihnen unseren Online-Grundlagenkurs „EQ STARTER“.

Sie brauchen dafür nichts weiter zu tun, als [HIER](#) zu klicken, im Feld „Gutscheincode“ **eqstarter19free** einzugeben, auf „Bestätigen“ zu drücken und Ihre Daten einzugeben.

Dann erhalten Sie neben einer Bestätigung die Zugangsdaten und können sich sofort mit einigen der spannendsten Zusammenhänge Emotionaler Intelligenz vertraut machen.

Sind Sie angeregt, interessiert, inspiriert?
Ich stehe gerne für Fragen und Austausch zur Verfügung!

Markus Hornung
EQ Dynamics
Grosjeanstr. 2
81925 München
www.eqdynamics.de
markus@eqdynamics.de
0172-9944221

