



Inhalt



Seite 2

Editorial

Emotionen: Fluch oder Segen?

Emotionen erfolgreich steuern



Seite 3

Emotionssteuerung als Element des gesunden Führens



Seite 4

Ich denke was, was Du eher fühlst



Seite 5

Emotionale „Unverträglichkeiten“



Seite 6

Neuigkeiten aus Neustadt

Emotionen erfolgreich steuern



*Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Ute Waidelich
waidelich@develop.de*

Emotionen lassen uns spüren, dass wir lebendige, menschliche Wesen sind. Emotionen sind enorm wichtige Informationsquellen, allein die Differenziertheit, mit der wir diese benennen können, deutet darauf hin.

Emotionen werden in Organisationen (leider) meist in negativer Form thematisiert oder unterliegen sogar einem Tabu. „Lassen Sie uns doch sachlich bleiben“ ist ein Hilferuf vieler Führungskräfte, wenn Emotionen dann doch offensichtlich werden.

Nun liegt es nicht an uns, autonom, rational entscheiden zu können, die Emotionen einfach wegzulassen oder zu löschen. Unser „System“ ist neurologisch, physiologisch und psychologisch so aufgebaut, dass alles, was wir wahrnehmen und intern gedanklich bearbeiten automatisch über eine „Standleitung“ des Gehirns zum limbischen System mit einer emotionalen Qualität belegt wird. Je wichtiger und stärker ein Bedürfnis (z.B. Anerkennung) das aktuell befriedigt oder eben verletzt wird, desto stärker die ausgelöste Emotion. Und Bedürfnisse gibt es deren viele (unterschiedliche).

Wir haben Einfluss darauf, ob wir von unseren Emotionen überwältigt werden („wir sind Emotion“), oder diese wahrzunehmen und hilfreich (was in jeder Situation was anderes sein kann) zu beeinflussen („wir haben Emotionen“). John D. Mayer hat hierzu den Begriff der „emotionalen Intelligenz“ eingeführt. Daniel Coleman (1995) hat dann für ein breites Publikum die dazugehörigen Fähigkeiten (in Anlehnung an Salovey und Gardner) beschrieben.



Im Detail sind dies:

- 1. Die eigenen Emotionen kennen**
(erkennen und akzeptieren)
- 2. Emotionen beeinflussen**
(aktiv handhaben, abschwächen oder verstärken)
- 3. Emotionen in die Tat umsetzen**
(Emotionen zur Zielerreichung nutzen, kurzfristigen emotionalen Verlockungen widerstehen und aufschieben)
- 4. Empathisch sein**
(erkennen, was andere fühlen, entsprechende Signale verstehen können)
- 5. Beziehungen bewusst gestalten**
(Anwendung der obigen Aspekte in Interaktionen mit Anderen)

Unsere Aufgabe liegt also darin, diese Fähigkeiten zu entwickeln, um auf unsere eigenen und die Emotionen anderer so Einfluss nehmen zu können, dass wir (immer öfter) den informatorischen und energispendenden Anteil der Emotionen erleben können. In unserer aktuellen Depesche beschreiben wir drei unterschiedliche Situationen, in denen Emotionsmanagement „weiterhilft“. Herr Henn beschreibt eine Vorgehensweise, die die Interaktion zweier sehr emotionaler Menschen im Rahmen eines Coaching-Prozesses verbessern hilft. Frau Hofmann-Arnold erläutert einen Führungsansatz, in dem das Steuern von Emotionen einen zentralen Teil des „gesunden“ Führungsverhaltens darstellt. Frau Damm beschreibt die erfolgreiche Zusammenarbeit zweier Menschen, die sich emotional sehr unterschiedlich steuern.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine positiv emotionale Lektüre unserer Depesche! 🌀

Ihr develop Team!



Ein kognitiv-systemischer Führungsansatz



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Sandra Hofmann-Arnold
hofmann@develop.de

Haben Führungskräfte Einfluss auf die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen? Antworten auf diese Frage gibt der kognitiv-systemische Führungsansatz.

„Ja, wenn es gerade hoch hergeht und mich dann auf dem Gang ein Mitarbeiter anspricht und auch noch etwas von mir will („Chef, wir müssen noch xy machen!“), dann ist meine Reaktion eben auch mal emotional („Lassen Sie mich mit dem Kram in Ruhe!“) – das geht nicht anders!“ So der Einwand eines Teilnehmers in einem Führungskräfte-Training zum Thema „Gesund führen“, das ich für ein städtisches Krankenhaus durchgeführt habe.

Sicher, mag sein. Kenne ich auch, sagt eine Stimme in mir. Aber diese Art der Reaktion sollte eine Ausnahme bleiben! Studien zeigen, dass z.B. Operationsteams einen rauen Umgangston in kritischen Situationen dann akzeptieren ohne dass es sie krank macht, wenn in ruhigeren Phasen eine als wertschätzend erlebte Kommunikation gepflegt wird. Wird Kommunikation jedoch weitgehend als nicht (genug) wertschätzend erlebt, so kann dies langfristig die Gesundheit schädigen.

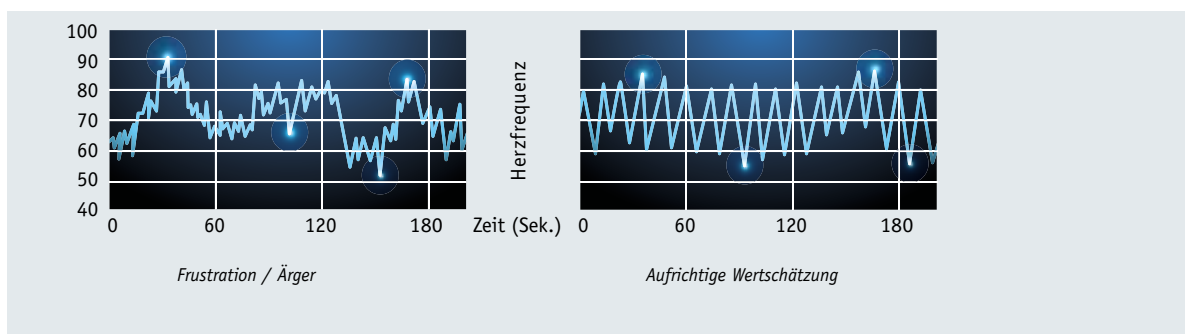
Genau diese kognitiv-emotionalen Auswirkungen der Kommunikation, das subjektive Erleben, stehen beim kognitiv-systemischen Führungsansatz (Grote, Sven (Hrsg.) *Gesundes Führen für effiziente Organisationen der Zukunft*. Springer Verlag) im Mittelpunkt.

Wie funktioniert diese zentrale Emotionssteuerung genau?

1. Eingehende verbale und non-verbale Signale werden im Gehirn innerhalb von Millisekunden geprüft. Es erfolgt ein unbewusster, **zentraler Abgleich, eine Rückkopplung** zwischen eingehender Information und vorhandenen Annahmen aufgrund bisheriger Erfahrungen.
2. Fällt die Bilanz dieser **Rückkopplung positiv** aus, d.h. bestätigen eingehende Signale eigene Konzepte, so werden endorphin-artige, sogenannte **Glückshormone, ausgeschüttet**.
3. Fällt die Bilanz der **Rückkopplung negativ** aus, d.h. widersprechen eingehende Signale den eigenen Konzepten, so werden sogenannte **Stress-Hormone freigesetzt**.
4. Über die Hormonausschüttung werden die jeweiligen Funktionen des vegetativen Nervensystems (Atmung, Herzfrequenz, Blutdruck etc.) gesteuert: z.B. **ruhiger Herzrhythmus bei positiver Bilanz**, dagegen **unregelmäßiger und schnellerer Herzrhythmus bei negativer Bilanz**.
5. Mittel- und langfristig **beeinflussen** diese Rückkopplungsprozesse bzw. ihre jeweilige **Bilanz** somit **Körperfunktionen** in erheblichem Maße.

Gesundes Führen kann also dann gelingen, wenn die Kultur der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern möglichst oft positive Rückkopplungsprozesse ermöglicht – sowohl bei der Führungskraft als auch beim Mitarbeiter. Im Beispiel meines Teilnehmers entsteht die erste negative Rückkopplung beim zentralen Abgleich der Führungskraft: „Ich bin im Stress, aber mein Mitarbeiter nimmt keine Rücksicht.“ Daraus resultiert seine Reaktion, die wiederum beim Mitarbeiter sehr wahrscheinlich eine negative Rückkopplung auslöst: „Ich bin aufmerksam und will unterstützen, aber mein Chef weist mich zurück.“ Aussicht auf positive Bilanz beim zentralen Abgleich des Mitarbeiters hätte wohl eher eine Reaktion wie „Danke, gut dass Sie daran denken! Machen wir später.“

Hierfür muss die Führungskraft jedoch eigene Interpretationen, Gefühle und Verarbeitungsprozesse so reflektieren und kontrollieren, dass negative Rückkopplungen minimiert werden – bei sich selbst und beim Anderen. Fazit: Führungskräfte *haben* Einfluss auf die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen! Positive Rückkopplungsprozesse durch bewusst wertschätzende Kommunikation sind der Schlüssel zum Erfolg. Gutes Gelingen! 🌀





Teamentwicklung mit Insights Discovery



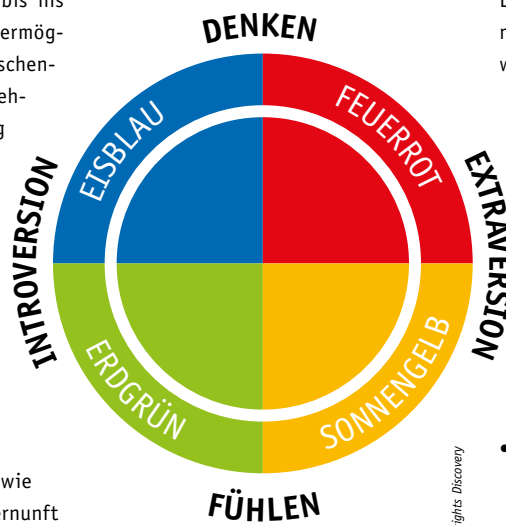
Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Cordula Damm
damm@develop.de

Franziska wächst als zweites Kind in einer Familie auf. Zwischen dem älteren Bruder und der Mutter gibt es häufig Streit. Franziska mag keinen Streit. Die Stimmungen der Mutter, die für Franziska die wichtigste Bezugsperson ist, wechseln schnell. Sie lernt, die kleinen Anzeichen frühzeitig wahrzunehmen. Für Franziska ist die sensible Wahrnehmung von Stimmungen eine wichtige Strategie – welche sie bis ins Erwachsenenalter verfeinert. Sie ermöglicht ihr auch als Erwachsene, Zwischentöne in Gruppen sensibel wahrzunehmen. Sie übernimmt jedoch häufig unreflektiert die Verantwortung für diese Stimmungen, auch wenn sie gar nichts oder nicht in erster Linie mit ihr zu tun haben. Im Laufe ihres Lebens erkennt Franziska, wie sie die Gabe der sensiblen Wahrnehmung nutzen kann, ohne sich von ihren Gefühlen dominieren zu lassen.

Markus wollte immer so werden, wie sein Vater. Und bei dem wurde Vernunft groß geschrieben. Alles, was zählte, war der Verstand, bloß keine Gefühlsduselei. Der Vater regelt alles mit „kühlem Kopf“ und ist damit sehr erfolgreich. Lass niemanden zu nah an dich heran ist die Devise, die der Vater ihm vorlebt, da kann man nur verletzt werden. Diese Erfahrung machte Markus auch prompt, und sie tut so weh, dass er noch mehr lernt, seine Gefühle über den Verstand zu kontrollieren. Diese Fähigkeit erlebt auch Markus als Segen und Fluch zugleich. Wie oft hat er mit seiner Gabe, blitzschnell die Fakten zu analysieren, brillante Schlussfolgerungen abzuleiten und diese in rhetorisch perfekte Argumente zu kleiden, Menschen beein-

druckt. Und wie oft ist er irritiert von Reaktionen, die ihm so irrational erscheinen, dass er sie gar nicht ernst nehmen kann. Er spürt, dass ihm der Zugang zu dieser Art zu denken fehlt und ahnt im Laufe seines Lebens, dass ihm da etwas verloren geht – aber was genau das ist, kann er nicht in Worte fassen.

und sie in bestimmten Situationen so und nicht anders reagieren. Dazu müssen sie nicht bis in ihre Kindheit zurückgehen, auch wenn hier womöglich die Wurzeln liegen – es wird im Hier und Jetzt sichtbar. Sie lernen etwas über sich selbst und können dieses Wissen in Beziehung zum anderen setzen.



© Insights Discovery

In Teamentwicklungen nutzen wir häufig Persönlichkeitsmodelle wie *Insights Discovery*, um Selbsterkenntnis und den Austausch über unterschiedliches Erleben der gleichen Situation zu ermöglichen. Franziska und Markus finden sich auf den entgegengesetzten Enden der Modellskala „Fühlen vs. Denken“ wieder. Durch das Modell bekommen sie eine Erklärung, warum die Zusammenarbeit zwischen ihnen oft so schwierig ist. Sie können sich plötzlich erklären, warum sie was in der Zusammenarbeit brauchen, weshalb sie wann vom Verhalten des anderen irritiert sind

Der Neurobiologe Gerald Hüther stellt in seinen Abhandlungen über das Gehirn fest, dass wir, wenn wir mehr von unserem Potenzial entfalten wollen, beides brauchen: den fühlenden und den denkenden Zugang zu dieser Welt. Das gilt für die individuelle Persönlichkeit genauso wie für Teams. So nutzen wir Persönlichkeitsmodelle wie *Insights Discovery*, um mit Hilfe der Informationen, die im Modell sichtbar werden, mit Teams beispielsweise folgende Fragen zu bearbeiten:

- Welche Energien sind in eurem Team vorrangig vertreten? (Die Achse „Fühlen vs. Denken“ wird durch eine zweite Achse „Introversion vs. Extraversion“ ergänzt, daraus ergeben sich verschiedene Farbenenergien, siehe Abbildung)
- Welche Energien fehlen Euch?
- Wie könnt Ihr die fehlenden bzw. schwächer besetzten Energien ausgleichen?
- Wie gestaltet ihr eure Zusammenarbeit, um möglichst viel von dem Potenzial, welches Ihr mitbringt, zu nutzen?

Wir Menschen sind zwar mit den gleichen Sinnesorganen ausgestattet, leben dennoch oft in unterschiedlichen Welten. Die Auseinandersetzung mit Hilfe von Persönlichkeitsmodellen kann helfen, Brücken zwischen diesen Welten zu bauen. 🌀



Coaching zu Gefühlsmanagement

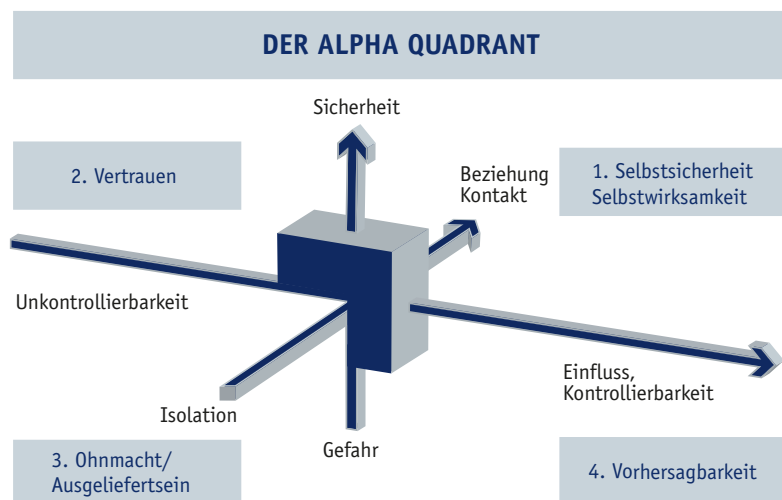


Ihr Ansprechpartner
für inhaltliche Fragen
Sepp Henn
henn@develop.de

Ich begleite in einem Unternehmen einen Coaching-Prozess zwischen einer Führungskraft und einem seiner Mitarbeiter (Teamleiter). Die beiden arbeiten seit mehr als 15 Jahren zusammen. Beide setzen viel Energie in die Erreichung der eigenen Ziele und zeigen ihre Emotionen zum Teil unmittelbar. Beide sind dadurch sehr verletzlich und in manchen Situationen auch wechselseitig verletzend. Vielleicht dazu am besten ein Beispiel.

Der Mitarbeiter soll für seinen Chef eine Vorstandsvorlage erarbeiten. Eigentlich nichts Besonderes. Im Rahmen eines Termins besprechen sie die Ergebnisse. Aufgrund der hohen Erfahrung der Führungskraft erkennt diese einige kleinere Ungereimtheiten im Gesamtkonzept und spricht ausschließlich diese unvermittelt in seinem oft harschen Ton an. Daraufhin fühlt sich der Mitarbeiter nicht ausreichend wertgeschätzt und eher wie ein „Schulbub“ abgekanzelt. Der Mitarbeiter spiegelt seinem Chef in diesem Moment zurück, dass „das wieder einmal ein Beispiel für dessen mangelndes Einfühlungsvermögen und seinen Kampfstil wäre“. Nach dieser eher unerquicklichen Diskussion gehen die beiden auseinander – beide unverstanden und verletzt. Nachdem sich diese Situationen verstärkt wiederholen, wurde ich zu einem Dreiergespräch eingeladen.

Im Vorfeld überlegte ich mir, was ein gutes Modell sein könnte, um die Gefühle und die jeweiligen Auslöser – in vielen Organisationen immer noch eher ein Tabu – auf einer Art Metaebene anzusprechen. Die Betroffenen könnten dadurch dissoziiert auf ihr Verhalten in diesen Momenten schauen und über das sprechen, was beide dabei bewegt, ohne gleich wieder emotional werden zu müssen. Dazu finde ich in dem Buch „Gefühlsmanagement“ von Helga Kernstock-Redl und Bea Pall



das Modell des Alpha Quadranten (siehe Grafik). Die Grundidee hierbei ist aufzuzeigen, was Menschen in der Zusammenarbeit motiviert und welche Bedürfnisse dabei erfüllt werden müssen. Die wichtigsten Bedürfnisse sind dabei Sicherheit, Einfluss und Beziehung.

Ich vergrößerte das Modell auf DIN A1 und nehme es in die nächste Coaching-Sitzung mit. Damit kann ich wechselseitig Mitarbeiter und Führungskraft abfragen, was deren Verhalten in der Gefühlswelt des Anderen auslöst.

Deutlich wurde nun Folgendes: Der Mitarbeiter fühlt sich mehr und mehr durch die häufigen Kritiken seines Vorgesetzten verunsichert und sieht dabei seine Position in Gefahr. Sein Vertrauen in sich selbst und gegenüber seiner Führungskraft wird zusehends geringer. Er fühlt sich seinem Chef in diesen Momenten ausgeliefert und glaubt, dass er nachhaltig an Einfluss verliert.

Der Chef öffnet sich ebenfalls und erläutert, dass ihn in diesem Fall sein Hang zur Perfektion und die Angst keine qualitativ

gute Vorlage für den Vorstand mit ungeahnten Konsequenzen abzuliefern, steuert. Er möchte alles, nur nicht seinen Mitarbeiter – in welcher Form auch immer – verlieren, weil er an das hohe Potenzial des Mitarbeiters glaubt und das weiterhin fördern möchte. So wird sowohl der Führungskraft als auch dem Mitarbeiter deutlicher, was sich in diesen Augenblicken emotional bei jedem Einzelnen abspielt. Und beide können jetzt mit einem besseren Verständnis für ihre Emotionen in einem wertschätzenden Ton miteinander darüber sprechen.

Dieses Bewusstsein, welche Emotionen und in Folge welche „nicht beabsichtigten Schlussfolgerungen“ die Führungskraft auslöst, ermöglicht ihm nun, sein Verhalten „hilfreicher“ zu steuern. Wenn ich ihn dann sehe, dann erlebe ich praktizierte Persönlichkeitsentwicklung. ☺



Wann ist ein Team ein Team?

Wie in jedem Jahr zu den developeo-Tagen fuhren wir mit einer groÙen Agenda in unsere alljahrliche Klausurtagung in die Toskana. Bereits in unserer Einstiegsrunde wurde jedoch deutlich, dass sich unsere (un-)ausgesprochenen Gedanken um das Thema drehen, ob wir überhaupt ein „wirkliches“ Team sind. Nach dem Motto „Störungen haben Vorrang“ warfen wir unsere Agenda über Bord und widmeten uns erst einmal uns selbst als Team.

Mir fiel ein Modell ein, das die „Dimensionen von Teamigkeit“ beschreibt:

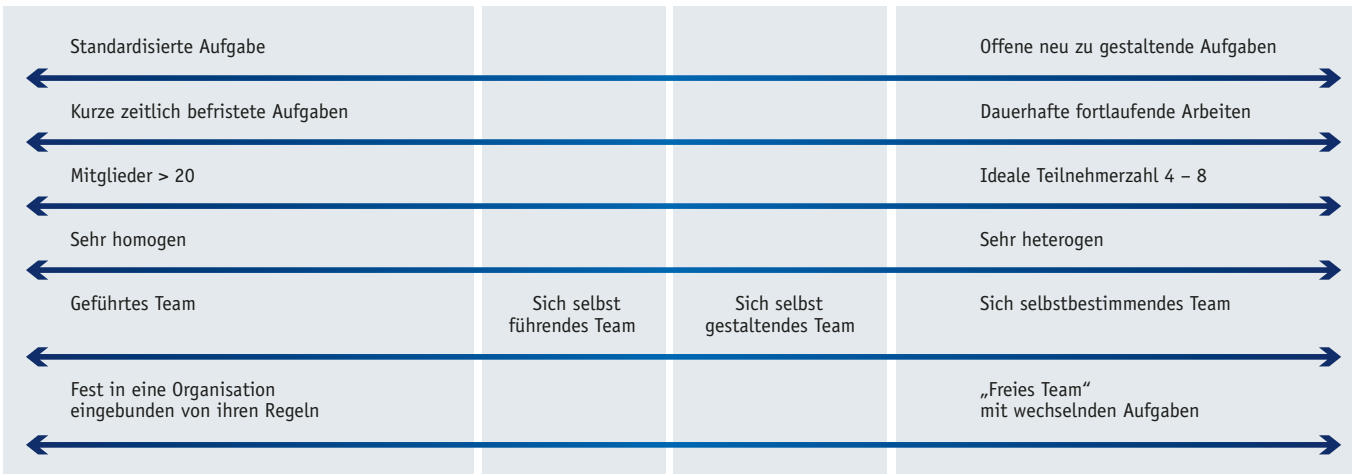
Das Modell sagt: je weiter rechts sich ein Team auf der jeweiligen Skala befindet, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es sich um ein gut funktionierendes Team handelt. Auf unser Team angewendet befindet sich unser Team in einer ganz passablen Ausgangssituation. Wieso hatten wir dann doch das Gefühl von wenig Teamerleben? Lag es daran, dass wir neben unseren regelmaÙigen

Sitzungen aufgrund unserer Trainertatigkeit selten persönlich zusammenarbeiten und wenn wir das tun, nur mit einzelnen? Dass unser Büro von uns allen selten frequentiert wird oder nur, wenn wir Seminar material zurückbringen oder abholen? Dass Kontaktaufnahme nur virtuell stattfindet und meistens auch nur dann, wenn man etwas braucht?

Wir haben kurzerhand beschlossen, einen offenen Prozess zu starten, der uns ermöglichen sollte, unserem Dilemma auf den Grund zu gehen. In unserer Gruppendiskussion wurde deutlich, dass wir uns in der letzten Zeit zu wenig Raum und Zeit für unerschwellige oder nicht bearbeitete Konflikte genommen hatten. Dass verschiedene Rollen auf Klärung warteten. Dass die Erwartungen von Mitarbeitern an die Führungskraft und umgekehrt nicht transparent, dass Erwartungen aneinander nicht geklärt waren. Um all diesen Dingen Raum zu geben, entwickelten wir Leitfragen und starteten mit diesen einen Austausch. Jeder mit jedem. Klärung wurde möglich. Es wurde deutlich, wer wie zu wem stand. Was eventuell noch offen war. Was einer tiefergehenden Klärung bedurfte.

Es war eine notwendige und bereichernde Entscheidung, unsere ursprüngliche Agenda 1,5 Tage auszusetzen und uns den Raum und die Zeit für unser Team zu nehmen. Aus unserem kreativen Prozess ist ein Nebenprodukt entstanden, eine Übung, die wir jederzeit genauso in Ihrer Teamentwicklung anwenden können ;-).

Bettina Hoffmann



Vorstellung Bernie Wrafter

Bernie Wrafter ist eine liebe Kollegin, die uns in das Feld der interkulturellen Kompetenzen eingeführt hat. Ihre Lebendigkeit und wertschätzende Art macht es einem leicht, eine bis dahin fehlende Interkulturalität anzunehmen und schrittweise „anzupacken“. Aus Irland stammend, hat sie schon in diversen Ländern gearbeitet und seit 20 Jahren ihr Zuhause in der Pfalz gefunden Ihr interkultureller Blick auf Dinge ist immer eine Bereicherung und unterstützt nicht nur entsprechende Schulungen, sondern auch Team-

entwicklungen und Mediationen in diversen Teams. Auch wenn sie „reflektiert“ irisch ist und viele Aspekte an der deutschen Kultur schtzt, machen wir Deutschen ihr das Leben mit unserer Kontrollliebe und unserem Korrektheitswahn manchmal schwer :-). Sie schafft es, eine hohe Professionalität, ein breites Kompetenzspektrum mit Leidenschaft und Humor (den sie nie verliert) so zu verbinden, dass es immer eine Freude ist, mit ihr zu arbeiten.

Impressum

Redaktion: Alla Busse, Sepp Henn
Hauberallee 11b,
67434 Neustadt/WeinstraÙe

Telefon 06321-18-99-92-0;
e-mail: depesche@developeo.de
Layout: www.pozzi7.de

Erscheint dreimal jährlich
Für Feedback, Anregungen oder Kritik
sind wir Ihnen jederzeit dankbar.

Zum Abmelden des Infobriefes senden
Sie uns eine kurze Mail.

Hier stellen wir Ihnen in den nächsten depeschen unsere Kooperationspartner vor. So lernen Sie nach und nach alle unsere Kollegen kennen, die das developeo-Team qualifiziert und tatkräftig verstärken.