

SOFT SKILLS Destruktive Gefühle sind Teil des Managements – Führungskräfte können aber lernen, damit umzugehen

Chef seiner Emotionen werden

Gefühle sind auch im Geschäftsleben zentral. Sie können durch veränderte Sichtweisen bewusst gelenkt werden. Buchautor Gerhard F. Schadler erklärt, wie das geht.

Ein Flug nach London: Ein Passagier ist bleich vor Flugangst, seine Sitznachbarin freut sich auf den Flug. Der Geschäftsmann hinter ihr ist entspannt. Die drei erleben dieselbe Situation, spüren jedoch sehr unterschiedliche Gefühle. "Die Situation kann hier nicht beeinflusst werden, aber die Sichtweisen schon", erklärt Buchautor und

Trainer Gerhard F. Schadler. Er hat den menschlichen "Gefühlsschalter" entdeckt, mit dem Emotionen auch im Geschäftsleben aktiv gesteuert werden können.

Gefühle entstehen so schnell, dass meist die erlebte Situation für sie verantwortlich gemacht wird – sei es Ärger über einen Kollegen oder Freude über das Lob vom Chef. "Diese Emotionen sind jedoch nichts anderes als Reaktionen des Gehirns auf die jeweilige Betrachtung einer Situation", erklärt Schadler. Denn hinter der Gefühlsentstehung steckt eine klare Logik, die "Gefühlslogik", wie er sie nennt, die stets in drei gleichen Schritten abläuft: Schritt eins: Eine Situation wird erlebt. Schritt zwei: Die Situation wird bewusst oder unbewusst bewertet. Dritter Schritt: Das Gehirn reagiert sofort und schüttet Hormone aus, die zu der Sichtweise passen und körperlich als Gefühl spürbar werden.

Schadler veranschaulicht das mit dem Bild eines Schalters, der unbewusst mit den

Gedanken betätigt wird: Bewegt sich der "Gefühlsschalter" nach unten, wird durch aktivierte Stresshormone ein unangenehmes Gefühl erzeugt. Verharrt der Schalter aber in der neutralen Position, wird kein Hormon ausgeschüttet und man bleibt gelassen. Bewegt sich der Schalter nach oben, entsteht durch die so aktivierten "Glückshormone" ein angenehmes Gefühl.

Voller Emotionen

Nicht nur unser Privatleben, auch die scheinbar rationale Wirtschaftswelt steckt voller Emotionen. Keine Entscheidung wird laut Gehirnforschung ohne Gefühl getroffen. Die Werbewirtschaft lockt stetig mit dem "Wohlfühlfaktor", um Waren an Frau und Mann zu bringen. "Kauf mein Produkt und es geht Dir gut", lautet die Botschaft. Und selbst in der Finanzkrise spielen Gefühle eine entscheidende Rolle. Wurde sie doch durch das starke Gefühl "Gier", von dem sich viele US-Banker leiten ließen, ausgelöst.

Destruktive Gefühle

Gerade Krisenzeiten machen es aber erforderlich, mit destruktiven Gefühlen optimal umzugehen, ist Schadler überzeugt. Denn befindet sich die Stimmungslage im Minusbereich, ist nur eine reduzierte Handlungsfähigkeit vorhanden. Fühlen sich Menschen aber wohl in ihrer Haut, sind sie konzentrierter, selbstbewusster und leistungsfähiger. Es geht nicht darum, stets gut drauf zu sein, sondern gelassen zu agieren, um wichtige Entscheidungen treffen zu können.

Der Umgang mit belastenden Gefühlen kann indes trainiert werden. Doch das sollte nicht nur auf Führungsebene gelten, sondern betrifft alle im Unternehmen und wirkt sich positiv auf Betriebsklima und Unternehmenserfolg aus. Nur ausgeglichene Mitarbeiter können durch ihr Engagement ihre Klientel zu zufriedenen Stammkunden machen, meint Schadler.

SANDRA KNOPP

Neuroökonomie: Der menschliche „Homo Oeconomicus“

Teurer verkaufen als kaufen. Panikverkäufe vermeiden und nicht bedingungslos Börsenprognosen vertrauen – klingt alles logisch. Doch selbst geübte Investoren entscheiden ab und zu entgegen der Logik. Welchen Einfluss unbewusste Reaktionen auf wirtschaftliche Entscheidungen haben, untersucht die Neuroökonomie. Dabei kommen neuro-, wirtschaftswissenschaften und psychologische Verfahren zum Einsatz. Diese Wissenschaft wird seit den 1990er-Jahren ständig

weiterentwickelt; sie hat mit dem Bild des rationalen und rein nach Nutzenmaximierung strebenden „Homo Oeconomicus“ aufgeräumt. Emotionen wie Freude, Leid oder auch Gier beeinflussen Entscheidungen.

Im MRT (Magnetresonanztomographie) wird durch Änderungen der Blutsauerstoffkonzentration sichtbar, welche Hirnregionen für bestimmte Aufgaben aktiviert werden. In Experimenten zeigt sich dadurch, dass die

Erwartung eines Gewinns und dessen Eintreffen im Gehirn verschieden verarbeitet werden. Ob finanzieller Gewinn Auswirkungen auf das Erinnerungsvermögen hat, zeigte ein wissenschaftlicher Versuch, den der Wissenschaftsjournalist Jason Zweig in seinem Neuroökonomiebuch „Gier: Wie wir ticken, wenn es ums Geld geht“ aufzeigte: Probanden wurden wiederholt Bilder von Objekten gezeigt, von denen einige Gewinn versprochen.

Das Ergebnis: Gewinn bringende Bilder beeinflussten das Langzeitgedächtnis. Emotionen sind für Zweig kein Nachteil. Die besten Ergebnisse würden erzielt, wenn Emotionen nicht unterdrückt, aber beherrscht werden. So dürfe man, wenn es um das Vertrauen gehe, dem Bauchgefühl folgen. Der Journalist empfiehlt, beim Aktienkauf erst nach einer Nachdenkpause zu entscheiden. Das soll eine vorschnelle Reaktion auf Kursbewegungen verhindern.