

# **Gefühle sind an der Garderobe abzugeben**

Performance durch Emotionsmanagement

**Pia Gaspard**

## **„Gefühle sind an der Garderobe abzugeben“ –**

### **Performance durch Emotionsmanagement**

Wenn wir an die Leistungsfähigkeit von Menschen denken, denken wir vor allem an Stichworte wie Wissen und Können, an methodische, fachliche und soziale Kompetenzen. Schlagworte wie Gefühle und Emotionen tauchen in diesem Zusammenhang eher selten auf. Im Gegenteil: "Gefühle gehören ins Privatleben und haben am Arbeitsplatz nichts zu suchen" höre ich immer wieder - oder "Lasst uns doch bitte diesen Konflikt sachlich lösen".

Doch: was - oder besser wie wir fühlen, beeinflusst in hohem Maße, wie leistungsfähig wir sind. Die meiste Zeit ist uns gar nicht bewusst, was oder wie wir gerade fühlen - geschweige denn, welchen Einfluss unsere Gefühle auf unsere Performance haben und auf das Befinden und die Performance von denjenigen, mit denen wir zusammen arbeiten.

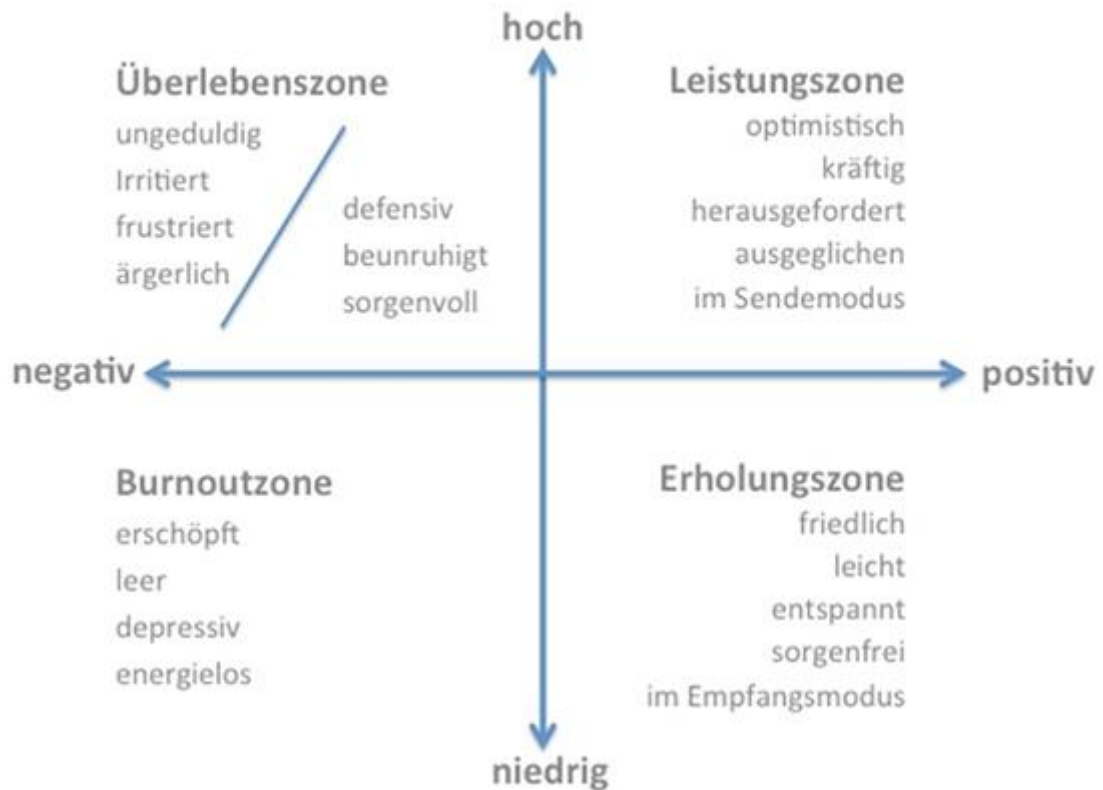
Verwunderlich ist das nicht, wird doch in vielen Firmen implizit erwartet, dass Gefühle vor dem Betreten des Büros "an der Garderobe" abgegeben werden. Wenn Frauen darüber sprechen, wie es Ihnen gerade geht, sind sie "mal wieder emotional" - statt rational, so wie sie in den Augen vieler Manager sein sollten. Wenn Männer es wagen, darüber zu sprechen, ist die Befürchtung groß, der ‚Eso-Ecke‘, den ‚Softies‘ oder gar dem ‚feel me, touch me‘-Club zugeordnet zu werden.

Doch unsere Gefühle beeinflussen uns und unsere Leistungsfähigkeit unabhängig davon, ob wir sie bewusst wahrnehmen oder nicht, ob wir sie aussprechen oder nicht, ob wir sie haben wollen oder nicht. Die Wahlmöglichkeit liegt auf einer anderen Ebene. Zuvor jedoch ein kleiner (aber wichtiger) Selbstversuch:

Halten Sie kurz inne und notieren Sie in Stichworten (Adjektive genügen), wie Sie sich gefühlt haben, als Sie das letzte Mal eine Bestleistung erbracht haben (z.B. ‚optimistisch‘, ‚energievoll‘, etc.).

Vergleichen Sie nun Ihre Antwort mit der unten stehenden Grafik. In welchem Quadranten befindet sich der Großteil Ihrer Stichworte? In der folgenden Grafik (Schwartz, T. 2010) gibt es grundsätzlich vier Wege/Zustände/Möglichkeiten, wie Sie sich im Laufe eines Tages fühlen können:

## Die vier Emotionszustände



In der Grafik repräsentiert die X-Achse die Qualität der Gefühle/Emotionen, die y-Achse die Intensität der Emotionen.

Im rechten oberen Quadranten stehen die als stark und positiv empfundene Gefühle, hier also optimistisch, engagiert, stark, lebendig. Dieser Quadrant repräsentiert bei fast allen Menschen die ‚Performance Zone‘. Hochleistungen werden erbracht, wenn Menschen sich voller Leben, optimistisch und stark fühlen.

Im rechten unteren Quadranten stehen die weniger starken aber auch als positiv empfundenen Gefühle, wie z.B. sorglos, friedvoll, aufnahmefähig, entspannt. Diese Zone wird als die 'Regenerationszone' bezeichnet. In diesem Zustand tanken wir wieder Energie auf, stärken uns für die kommenden Herausforderungen.

Auf der linken Seite befinden sich die als negativ empfundenen Emotionen. Links oben die 'Überlebenszone'. Ihr werden Empfindungen wie ungeduldig, frustriert, ärgerlich oder beunruhigt, sorgenvoll oder ängstlich zugeordnet. Die linke untere Zone nennt Schwartz die Burnout Zone. In ihr herrschen negative aber wenig

intensive Emotionen vor, z.B. erschöpft, leer, niedergeschlagen, traurig oder verzweifelt.

Höchstleistungen können wir nur erbringen, wenn wir in der Performance Zone sind, wenn wir uns stark, lebendig und optimistisch fühlen. Überlegen Sie selbst: Wie war Ihr Output an einem Tag, an dem Sie frustriert, ärgerlich oder niedergeschlagen waren?

Wollen wir also Höchstleistungen erbringen, müssen wir möglichst viel Zeit in der Performance Zone, also der Leistungszone verbringen. Da wir aber keine Computer sind, die über lange Zeit und ohne Pausen auf Hochtouren laufen können, müssen wir unsere Energie immer wieder aufladen. Wir müssen vom sechsten in den ersten oder zweiten Gang schalten, eine Pause einlegen, und möglichst ruhig und entspannt sein, um dann, nach der Erholung, wieder in den sechsten Gang schalten und Gas geben zu können. Menschen müssen pendeln. Pendeln zwischen Energieverbrauch und Energieaufnahme. Dies zeigt sich bereits in den basalen Körperfunktionen: Wir atmen ein, nehmen Energie in Form von Sauerstoff auf und atmen verbrauchte Luft (CO<sub>2</sub>) wieder aus. Unser Herz füllt sich mit sauerstoffarmem Blut und stößt sauerstoffreiches wieder aus, wir spannen unseren Muskel bei Anstrengung an und lassen ihn wieder locker, damit er sich erholen kann etc. Unterlassen wir dieses Pendeln zwischen den Polen Spannung - Entspannung bleibt der Körper in einem gespannten Zustand und Rückenschmerzen, Nackenschmerzen oder Kopfweh sind die Folge. Jeder Hochleistungsathlet weiß, dass seine Ruhezeiten genauso wichtig für das Muskelwachstum und die Koordinationsfähigkeit sind wie die Trainingszeiten. Im Büroalltag ist uns das nicht bewusst. Hier meinen wir Zeit sparen zu können, wenn wir keine Pause machen und durcharbeiten. Das Gegenteil ist der Fall. Unsere Leistungsfähigkeit in Form von Konzentrationsfähigkeit, Aufmerksamkeit, Wachheit und Kreativität sinkt. Unser Output ebenso.

Wollen wir dauerhaft Leistung bringen, müssen wir auch mit unseren Emotionen pendeln. Pendeln zwischen der Performancezone und Regenerationszone - zwischen voll engagiert, kräftig und voller Energie sowie ruhig, friedlich und entspannt. Nur so können wir uns erholen und Energie für die nächste Hochleistungsphase aufladen. Nur so können wir dauerhaft Leistung bringen und gleichzeitig dauerhaft gesund bleiben.

Wie ist es bei Ihnen?

Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie in der Performance Zone?

In welchem Quadranten befinden Sie (bzw. Ihre Gefühle..) sich, wenn Sie sich nicht in der Performance Zone befinden?

Die ersten Schritte auf dem Weg zu positiveren Emotionen und höherer Leistungsfähigkeit:

Halten Sie 3 x am Tag inne und fragen Sie sich, wie Sie sich gerade fühlen bzw. in welchem Quadranten Sie Ihre Gefühle einordnen würden. Beobachten Sie sich so eine Woche - ohne etwas verändern zu wollen.

Ab der zweiten Woche: Wenn sich Ihre Gefühle in einer der beiden linken Quadranten befinden, fragen Sie sich, was genau Sie jetzt in diesem Moment tun können, um auf die rechte, positive Seite zu kommen. Eine Tasse Kaffee? Ein paar Mal tief durchatmen? Ein kleiner Spaziergang um das Bürogebäude? Ein klärendes Gespräch mit dem Kollegen? Hören Sie auf Ihren Körper - meist reichen kleine Aktionen, um sich wieder wohler zu fühlen und sich entweder Energie zuzuführen oder (Höchst-)Leistung erbringen zu können.

Stellen Sie eine Liste der Aktivitäten zusammen, die Ihnen große Freude bereiten. Kommen Sie einer solchen Aktivität 1 x pro Woche nach.

Beobachten Sie den Effekt, den Ihre Gefühle auf andere haben: Wie fühlten Sie und Ihr/e Gesprächspartner/in sich beim Auseinandergehen? Hatte Ihr Gespräch einen positiven Einfluss auf Ihre Gefühle/Stimmung?

## **Literatur**

**Schwartz**, Tony (2010): "Be Excellent at Anything. The Four Keys to Transforming the Way We Work and Live"; Free Press