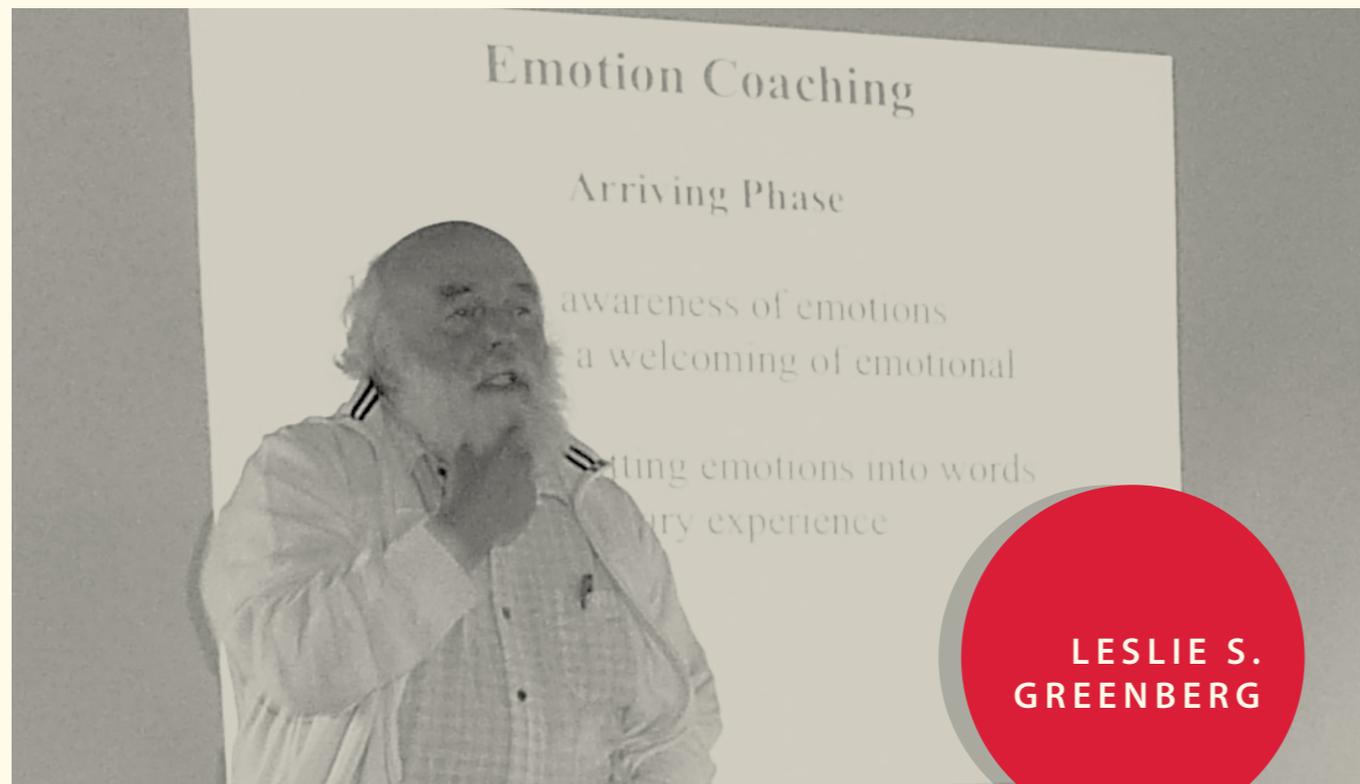


Helga Breuninger  
Almuth Sellschopp



**EMOTIONAL KOMPETENT FÜHREN**

Gefühle wahrnehmen,  
reflektieren und sinnvoll nutzen



## VORWORT

Auf Empfehlung eines Mitglieds der Society for Psychotherapy Research (SPR) schlossen wir im August 2008 persönliche Bekanntschaft mit Les Greenberg. Wir trafen uns mit ihm in einer Sushi-Bar nahe der Universität Toronto. Er war guter Dinge, denn er hatte wenige Tage zuvor den Fetzer Award erhalten. Die Ehrung wurde ihm zuteil für seine Arbeit über Versöhnung – die Kommunikation in ausweglos erscheinenden Situationen zwischen zwei Menschen. Wir erzählten ihm von unserem Vorhaben: Unternehmensnachfolgerinnen, die nach der Finanzkrise 2008 um das Überleben ihrer Familienunternehmen kämpften, wollten wir mit einem fundierten Training in emotionaler Kompetenz unterstützen. Er zeigte spontanes Interesse und hatte Lust mitzumachen.

Mit großer Beharrlichkeit – das brachte uns von ihm augenzwinkernd den Titel „terrible twins“ ein – begannen wir, mit ihm und einer Gruppe von 15 Unternehmerinnen zusammenzuarbeiten. Das Ergebnis lesen Sie auf den nachfolgenden Seiten.

Wir danken Les Greenberg herzlich für die inspirierende Zusammenarbeit!

Stuttgart, München, im März 2014  
Helga Breuninger, Almuth Sellschopp

# INHALT

<b>DAS PROJEKT KURZ ERKLÄRT</b>	<b>6</b>
<b>ZEITGEMÄSS FÜHREN</b>	<b>8</b>
WAS EMOTIONALE KOMPETENZ AUSMACHT	
<b>DIE MACHT DER GEFÜHLE</b>	<b>13</b>
WIE WIR LERNEN, EMOTIONEN ZU UNTERSCHIEDEN	
<b>„ARRIVE AT PEACE“</b>	<b>23</b>
EMOTIONAL KOMPETENTER HANDELN	
<b>EIN PRAXISLEITFADEN</b>	<b>26</b>
LERNEN ANHAND VON VIGNETTEN	
<b>RESÜMEE</b>	<b>34</b>

## DAS PROJEKT KURZ ERKLÄRT

Die Diskussion um eine emotionale Intelligenz bei Führungskräften hat nichts an Aktualität eingebüßt. Ihren Ausgangspunkt nahm sie vor rund 20 Jahren mit Daniel Golemans provozierender These „EQ statt IQ: Was nützt ein hoher IQ, wenn man ein emotionaler Trottel ist?“. Die modernen Neurowissenschaften liefern seitdem immer wieder neue spannende Erkenntnisse, die belegen, dass Emotionen und Verstand eine untrennbare Einheit bilden. Achtsamkeit – der innere seelische Zustand also, der die Wahrnehmung von Emotionen überhaupt erst möglich macht – wurde als eine wichtige Grundlage für seelische und körperliche Gesundheit erkannt. Umso problematischer erscheint es, dass im Führungsalltag Emotionen und der bewusste, reflektierte Umgang mit ihnen noch immer eine untergeordnete Rolle spielen, was Burn-out, Depressionen und Konflikten den Weg ebnet. Dabei ist es ganz leicht, emotionale Kompetenz zu lernen.

Einen interessanten Ansatz dazu bietet die emotionsfokussierte Theorie von Leslie S. Greenberg. Greenberg beschreibt emotionale Kompetenz als die geübte Zusammenarbeit des

emotionalen Gehirns mit dem rationalen Gehirn. Emotionale Kompetenz befähigt uns, Gefühle bewusst wahrzunehmen, zu regulieren, zu unterscheiden und für Veränderungen zu nutzen. Sie ist ein Schlüssel dazu, in belastenden Situationen wertvolle Erfahrungen zu machen und neue, kreative Lösungen zu finden. Insofern ist emotionale Kompetenz gerade für Führungskräfte ein Schlüssel zu mehr Erfolg und mehr Zufriedenheit.

Gemeinsam mit Leslie S. Greenberg, seiner Nachfolgerin Alberta E. Pos an der Universität York in Toronto, Kanada, und dem Direktor des Münchner Instituts für Emotionsfokussierte Therapie (IEFT) Lars Auszra haben die Autorinnen ein Projekt für die Breuninger Stiftung GmbH initiiert. Ziel war es, den emotionsfokussierten Ansatz Greenbergs in ein Führungskräftetraining zu überführen, das Führungspersönlichkeiten zu mehr emotionaler Kompetenz befähigt. In Zusammenarbeit mit 15 Nachfolgerinnen aus Familienunternehmen wurde unser Trainingskonzept erprobt und ausgewertet. Die Unternehmerinnen waren aus mehreren Gründen motiviert, an unserem Projekt teilzunehmen:

1. Bedingt durch die Wirtschaftskrise waren viele Unternehmen von einem Auftrags- und Umsatzeinbruch betroffen. Die drohende Insolvenz des von den Eltern übernommenen Familienunternehmens löst heftige Gefühle wie Angst, Scham und Trauer aus und lähmt viele Nachfolgerinnen, kreative Lösungen zu finden. Anstatt einer depressiven Stimmung zu verfallen, wollten sie lernen, die Energie und die Informationen aus ihren Gefühlen für Lösungen zu nutzen.
2. Nachfolgerinnen sind Führungskräfte im System Unternehmen und Töchter im System Familie. Beide Systeme stehen in einem paradoxen Zusammenhang: Im Unternehmen geht es um Leistung, in der Familie um Bindung und Kontinuität. Die Nachfolgerinnen wollten lernen, mit diesem Paradox emotional kompetent umzugehen.
3. Nachfolgerinnen sind als Frauen aufgrund ihrer besonderen neurophysiologischen Eigenschaften sensibler für ihre Gefühle als Männer. Sie verfügen über deutlich mehr Spiegelneuronen und sind deshalb empathischer. Das bedeutet

jedoch auch, dass Frauen leichter von ihren Gefühlen überwältigt werden. Die Nachfolgerinnen waren hochmotiviert zu lernen, ihre Gefühle bewusst wahrzunehmen, sie zu regulieren, einzuordnen und sinnvoll zu nutzen.

Die Auswertungen des Projekts haben gezeigt, dass es den Führungsfrauen gelungen ist, mithilfe des Trainings ihre emotionale Kompetenz sichtbar zu steigern: Sie reagieren sowohl im Führungskontext als auch privat gelassener, lösen Schwierigkeiten erfolgreicher, haben ihre Beziehungen verbessert, besitzen mehr Lebensfreude und fühlen sich gesünder und weniger gestresst. Das wünschen wir uns für alle Führungskräfte – für Männer wie Frauen. Deshalb erläutern wir auf den folgenden Seiten die Relevanz emotionaler Kompetenz im Führungskontext, geben einen Einblick in die theoretischen Grundlagen von Leslie S. Greenbergs emotionsfokussierter Theorie und beschreiben unser Trainingskonzept.

## ZEITGEMÄSS FÜHREN WAS EMOTIONALE KOMPETENZ AUSMACHT

Was bedeutet Führungskompetenz? Wie muss eine Führungskraft handeln, um emotionale Kompetenz zu beweisen? Beginnen wir mit zwei Beispielen, die typische Situationen im unternehmerischen Alltag zeigen.

### Szene 1: Die Jahresbilanz

Controller Stefan legt seinem Chef Wolfgang die Jahresbilanz der Gesellschafterversammlung vor und kommentiert sie kritisch.

#### Wolfgang zeigt das folgende Führungsverhalten:

Wolfgang ärgert sich über Stefan, weil es dem Controller nicht zustehe, die Jahresbilanz derart kritisch zu kommentieren. Stefans Kommentare bewertet Wolfgang als Positionsüberschreitung. Er zeigt Autorität, bricht den Kontakt mit Stefan vorerst ab. Seine Verärgerung wird Wolfgang auch zu Hause nicht los, er fühlt sich rastlos und kann nicht abschalten. Es bleibt ein unzufriedenes Gefühl mit der Situation, schließlich schätzt er Stefan als einen engagierten, zuverlässigen und kom-

petenten Mitarbeiter. Durch seinen Ärger hat sich Wolfgang von den Zahlen der Jahresbilanz ablenken lassen. Auch Stefan geht es nicht gut. Er fühlt sich in seinem Engagement zurückgewiesen und nicht ernst genommen. Wolfgangs autoritäre Reaktion hat Stefans Vertrauen in seinen Chef erschüttert.

#### Vergleichen Sie die eben beschriebene Reaktion von Wolfgang mit einem emotional kompetenten Führungsverhalten:

Wolfgang spürt eine Angst in sich aufsteigen. Fragen gehen ihm durch den Kopf: Werden die Verluste wirklich so hoch sein? Wie kann er das seinen Gesellschaftern vermitteln? Er atmet tief durch, findet sein inneres Gleichgewicht wieder, stoppt seine Gedanken und Befürchtungen und wendet sich Stefan zu. Er schaut ihn freundlich an und nimmt der Situation die Schärfe durch eine humorvolle Bemerkung: „Ob ich das überleben werde?“ Er dankt Stefan für sein Engagement und seine Offenheit und bittet ihn um weitere Informationen, vor allem aber auch um seine persönliche Einschätzung. Stefan fühlt sich respektiert und wertgeschätzt. Er ist motiviert, sein

Wissen mit seinem Chef zu teilen. Beide arbeiten noch hochkonzentriert eine Stunde lang zusammen und trennen sich freundschaftlich. Die Lage ist schwierig, aber nicht hoffnungslos. Gemeinsam sind Wolfgang und Stefan kreativen Lösungsideen einen Schritt näher gekommen.

### Szene 2: Die Frauenförderin

Chefin Angelika ist eine bekennende Frauenförderin. Sie überlegt, wie sie ihren zwei jungen Mitarbeiterinnen Anna und Klara die Führungsverantwortung für ein wichtiges Projekt übergeben könnte. Per E-Mail teilt sie den beiden mit, dass sie noch einen Kollegen an der Projektführung beteiligen werde, damit die beiden jungen Mütter Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren könnten. Am nächsten Morgen erhält sie eine empörte Antwort mit der Bitte um ein zeitnahes Gespräch. Angesichts des von Angelika ausgesprochenen Misstrauens könnten sie die Projektleitung nicht übernehmen, erklären Anna und Klara verärgert.

#### Angelika reagiert in dieser Situation wie folgt:

Angelika ärgert sich über die beiden Mitarbeiterinnen, hat sie sich doch so viel Mühe gegeben, den beiden jungen Müttern eine Chance zu geben. Ihre Fürsorge als Misstrauen auszulegen, empfindet sie als ungerecht. Im Gespräch begrüßt Angelika Anna und Klara reserviert, man merkt ihr die Verärgerung an. Auch Anna und Klara sind gekränkt und fühlen sich in ihrer Kompetenz nicht wahrgenommen. Sie sind entrüstet darüber, dass Angelika diese Entscheidung trifft, ohne das mit ihnen abgestimmt zu haben. Im Gespräch treten sie fordernd auf und behaupten, sich der Führungsverantwortung gewachsen zu fühlen. Per E-Mail von so einer Entscheidung zu erfahren, habe sie brüskiert. Sie fühlten sich klein gemacht, bevormundet und fremdbestimmt. Wie sie ihre Kinderbetreuung regeln, das sei allein ihre Sache. Das Gespräch führt zu keinem Ergebnis. Angelika bleibt bei ihrer Entscheidung. Sie ist enttäuscht von der Undankbarkeit der jungen Mitarbeiterinnen. Das Vertrauensverhältnis zwischen den Frauen ist belastet.

### Mit emotionaler Kompetenz könnte Angelika die Situation ganz anders lösen:

Als Angelika die empörte Antwort-E-Mail liest, fühlt sie eine starke emotionale Betroffenheit in sich aufsteigen. Sie entspannt sich und konzentriert sich auf ihre Atmung, um ihre Gemütswallung zu regulieren. Sie spürt der emotionalen Betroffenheit nach und fühlt sich beschämt durch die Reaktion der Mitarbeiterinnen. Gerade ihr, der Frauenförderin, passiert es, dass Anna und Klara ihre Fürsorge als Misstrauen auslegen. Angelika wechselt die Perspektive und versetzt sich in die Lage der jungen Mütter. Ja, jetzt kann sie nachvollziehen, wie ihre per E-Mail kommunizierte Entscheidung auf die beiden Mitarbeiterinnen gewirkt haben muss: Die Chefin traut ihnen die Projektverantwortung und damit auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht zu. Sie hat die Mitarbeiterinnen auch nicht an der Lösung beteiligt, traut ihnen also offenbar auch keine Lösungskompetenz zu. Dazu wurde die Entscheidung nicht im Gespräch entwickelt, sondern einfach per E-Mail mitgeteilt. Angelika spürt das Bedürfnis, sich nicht für ihr Verhalten schämen zu müssen.

Sie hat es gut gemeint, aber schlecht gemacht, und es ist schlecht angekommen. Sie hat das Bedürfnis, sich zu entschuldigen. Die Scham weicht der Selbstakzeptanz. Angelika ist nicht perfekt, aber emotional kompetent. Sie empfängt die beiden Mitarbeiterinnen freundlich mit einer Entschuldigung für ihr Verhalten. Das entspannt die Situation. Die drei Frauen können offen über die Situation reden und ihre unterschiedlichen Wahrnehmungen respektieren. Angelikas Entscheidung wird schließlich von allen akzeptiert. Man trennt sich in gutem Einvernehmen.

Die beiden Beispielszenarien machen deutlich, was in vielen Unternehmen zu Problemen führt: Emotional untrainierte Führungskräfte – Personen, die wir gemeinhin als „schwierige Chefs“ bezeichnen – weichen ihren eigentlichen, unangenehmen Gefühlen wie Angst oder Scham aus und ärgern sich stattdessen über ihre Mitarbeiter, die anders als erwartet reagieren. Gefühle wie Verärgerung oder Dominanzstreben überlagern die grundlegenden Gefühle, lenken von den ursächlichen Emotionen ab. Dabei gehen nicht nur wertvolle Informationen

verloren. Auch der unmittelbare Kontakt zwischen Chef und Mitarbeitern leidet. Ein konstruktives Arbeiten ist so kaum mehr möglich.

Wolfgangs Ärger schützt ihn zwar davor, sich mit seiner Angst um die Zukunft seines Unternehmens auseinanderzusetzen. Die Konzentration auf den Ärger löst das Problem aber nicht, sondern verschärft es noch: Die Beziehung zwischen Wolfgang und Stefan ist gefährdet, die Arbeitsatmosphäre wird unproduktiv, Lösungswege erscheinen verschlossen. Wenn Wolfgang lernt, seine nachvollziehbare Angst vor einer finanziellen Krise als situationsabhängig zu erkennen und sie zu regulieren, werden ihm Bedürfnisse bewusst, die mit diesem primären Gefühl verbunden sind. Er kann so im Kontakt mit Stefan bleiben, dessen Arbeit würdigen und seinem Bedürfnis nach einer Lösung zum Schutz vor Insolvenz über ein weiterführendes Gespräch mit Stefan gerecht werden.

Angelika wiederum muss sich auf ihr Schamgefühl als grundlegendes Gefühl einlassen. So erkennt sie ihre möglicherweise

unangemessene Identifizierung mit der Frauenförderung und akzeptiert, dass sie es nicht allen jungen Mitarbeiterinnen recht machen kann. Schafft sie es, sich in Anna und Klara hineinzuversetzen, kann sie nachvollziehen, warum die beiden nicht wie erwartet dankbar, sondern empört auf ihre einsam getroffene Entscheidung reagieren.

Emotionale Kompetenz, so zeigen die beiden Beispielszenarien, macht sich also gleich mehrfach bezahlt:

- Sie stärkt das eigene Bewusstsein.
- Sie harmonisiert die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter.
- Sie zeigt einen Lösungsprozess auf und macht handlungsfähig.

Führungskräfte sind vielfach gezwungen, schnell Entscheidungen zu treffen, obwohl sie die Konsequenzen ihres Handelns nicht in vollem Umfang überblicken können. Das löst vielfach Angst aus. Bleibt diese Angst unreflektiert, führt sie im Führungskontext zu verstärkter Kontrolle, Zukunftsverweigerung, autoritärem Verhalten – einem Führungsstil, der eigentlich längst der Vergangenheit angehören sollte. Von Führungskräften ist

## DIE MACHT DER GEFÜHLE WIE WIR LERNEN, EMOTIONEN ZU UNTERSCHIEDEN

daher mehr denn je gefordert, diese Angst zu reflektieren und zu überwinden. Emotionale Kompetenz dient als hilfreicher Schlüssel zu einer zeitgemäßen Führung, denn sie ist Grundlage für ganz entscheidende Führungsfähigkeiten:

**Reflexionskompetenz:** Führungspersönlichkeiten müssen sich offen und neugierig ihrem Umfeld stellen und bereit sein dazuzulernen. Sie dürfen komplexen Herausforderungen nicht ausweichen, sondern sollten sie nutzen, um Lösungen zu finden.

**Konflikt- und Lernfähigkeit:** Führungspersönlichkeiten sollten aus Fehlentscheidungen lernen, Konflikte als Treibstoff für Innovation begreifen. Wichtig ist das Bewusstsein, dass sich Lösungen erst im Prozess entwickeln und nicht für alle Zeiten gelten, sondern angesichts komplexer Zusammenhänge möglicherweise bald wieder zu verwerfen sind.

**Beteiligungskompetenz:** Wer kompetent führen will, muss seine Mitarbeiter an der Verantwortung für das Unternehmen beteiligen. Führung braucht den Austausch und den Dialog.

**Beziehungskompetenz:** Menschen suchen Beziehungen und wünschen sich Chefs, von denen sie sich anerkannt, wertgeschätzt, verstanden und gefördert fühlen. Wer als Chef für ein gutes Arbeitsklima um sich herum sorgt, schafft Vertrauen, ist glaubwürdig und authentisch. Das fördert indirekt den unternehmerischen Erfolg, denn in einem angenehmen Arbeitsumfeld sind die Mitarbeiter nachweislich weniger krank, kreativer, loyaler, motivierter und leistungsfähiger.

Der autoritäre, hierarchieorientierte Führungsstil ist in den letzten Jahrzehnten mehr und mehr einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gewichen. Damit eine solche fruchtbare, vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre entstehen kann, müssen Führungskräfte ihre emotionale Kompetenz ständig schulen. Grundlage dafür ist es, sich der eigenen Gefühle bewusst zu werden, sie zu reflektieren und zu unterscheiden. Diesem Thema widmen wir uns im folgenden Kapitel.

Gefühle sind die wichtigste Quelle für unseren Umgang mit uns selbst und der Welt. Als Motor unserer Motivationen durchdringen sie unser gesamtes Handeln. Die Basisemotionen Liebe, Freude, Angst, Wut, Traurigkeit, Scham, Ekel, Verachtung und Überraschung sind in jedem von uns angelegt, unabhängig von der Kultur, in der wir aufwachsen. Gefühle sind subjektiv komplexe körperlich-seelische Muster und stellen sich unwillkürlich ein. Selten treten sie isoliert auf, vielmehr sind sie vielschichtig überlagert von Eindrücken und Erfahrungen, die wir in unserem bisherigen Leben gemacht haben.

Biologisch betrachtet, sind Gefühle unabdingbar für unser Überleben: Sie warnen uns vor Gefahren, lösen überlebenswichtige Handlungsprogramme aus. Sie wirken kommunikativ über den Gesichtsausdruck und die Haltung. Dabei sind Gefühle um ein Vielfaches schneller als das Denken, weil die Emotionszentren im Stammhirn Informationen direkt empfangen und uns blitzschnell zum Handeln bringen, bevor unser Verstand das Geschehene überhaupt registriert.

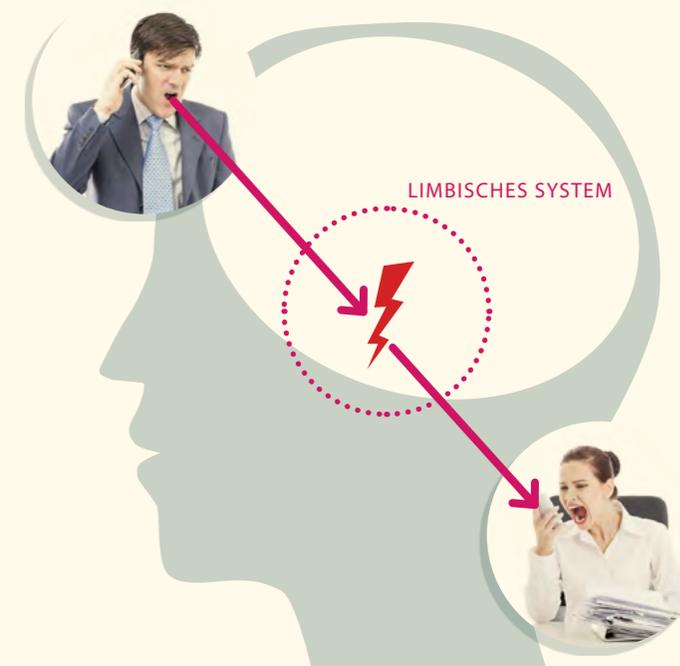


Abbildung: Gefühle sind schneller als Gedanken

Im Gegensatz zu Tieren können wir Menschen lernen, unsere Emotionen zu beeinflussen. Für eine solche Gefühlsregulation entwickelt jeder Mensch sein eigenes Muster. Der Nobelpreisträger Daniel Kahnemann etwa unterscheidet zwei gegensätzliche Typen der Gefühlsregulation: Eher impulsive Menschen regulieren Gefühle aus dem Bauch heraus (*emotionale Regulation*). Vorwiegend sachliche, verstandesorientierte Menschen regulieren Gefühle dagegen zumeist über den Verstand (*rationale Regulation*). Emotional kompetent ist ein Mensch laut Kahnemann dann, wenn er sich seines Musters bewusst wird und die Fähigkeit entwickelt, sein Muster zu verändern.

Im Alltagsleben weiß jeder um die fundamentale Bedeutung der Gefühle für unser Leben. Im Führungskontext dagegen sind Gefühle eher negativ konnotiert, werden als peinlich erlebt, gelten fast als Tabu. In einer geschäftlichen Situation Gefühle zu zeigen, wirkt unprofessionell, unangemessen, bedrohlich. Wer Gefühle zeigt, macht sich verletzlich und angreifbar. Warum ist das so? Wir haben offenbar nicht gelernt, kompetent mit unseren Gefühlen umzugehen.

Der rationale Regulationsstil von Emotionen ist als Standard etabliert, sodass Führungskräfte ihre Gefühle im Geschäftsleben kontrollieren, unterdrücken, ausblenden oder auch überspielen. Selbst manch hochsensitive und intuitive Führungspersönlichkeit verfällt diesem verbreiteten Professionalitätsverständnis: Obwohl der Manager bei einer anstehenden Diskussion um eine Investitionsentscheidung in den ersten fünf Minuten spürt, dass die Investition ein Fehler ist, lässt er sich in stundenlangen Sitzungen dann doch umstimmen und „unterdrückt“ – zugunsten von beeindruckend anmutenden Zahlencharts – seine erste, grundlegende Reaktion, sein intuitives Gefühl.

### Das Gefühlsquartett: Leslie S. Greenbergs Emotionstheorie

Der kanadische Psychotherapieforscher und Psychotherapeut Leslie S. Greenberg hat eine eigene Emotionstheorie begründet: die emotionsfokussierte Therapie, für die ihm weltweit große Anerkennung zuteil wurde. Darin unterscheidet Greenberg vier Kategorien von Gefühlen:

- Primäre, situationsadäquate Gefühle
- Primäre, nicht situationsadäquate, maladaptive Gefühle
- Sekundäre Gefühle
- Instrumentelle Gefühle

#### Primäre, situationsadäquate Gefühle

Liebe, Freude, Angst, Wut, Traurigkeit, Scham, Ekel, Schuld, Verachtung und Überraschung sind grundlegende, unmittelbare, primäre Emotionen. Sie existieren kulturenübergreifend und sind stets an Situationen gebunden: Basisemotionen wirken sofort, sie sind die erste Reaktion auf ein Erlebnis. Freude über eine bestandene Prüfung, Trauer über den Tod eines nahestehenden Menschen, Überraschung über eine un-

erwartete Nachricht, all das sind primäre Emotionen. Basisemotionen äußern sich immer auch körperlich: in einem erhöhten Puls, in einem Anstieg von Hormonen im Blut, in der Mimik, Gestik oder Haltung. Verspüren wir Angst, erhöht sich der Herzschlag, die Herzkranzgefäße erweitern sich, Blutdruck und Stoffwechsel steigen an. Die Muskelspannung nimmt zu, wir sind bereit zu Kampf oder Flucht. Das Bedürfnis, das aus Angst erwächst, konzentriert sich auf Sicherheit und Schutz. Wut empfinden wir dagegen, wenn wir uns ungerecht behandelt fühlen und uns mehr Wertschätzung und Respekt verschaffen wollen. Nur wenn wir uns die Bedürfnisse, die mit primären Emotionen einhergehen, bewusst machen, erkennen wir ihre richtungsweisende Lösungsenergie und können sie nutzen, um Problemsituationen zu meistern.

Basisemotionen zu regulieren, lernen wir erst im Laufe unserer Kindheit. Die Regulation ist wichtig, weil uns heftige Basisemotionen sonst schnell überwältigen können. Erfahren

Kinder, die Gefühle noch nicht regulieren können, keine Unterstützung von den Eltern oder durch andere positive Vorbilder, neigen sie dazu, bis ins Erwachsenenalter überwältigende primäre Gefühle zu verdrängen oder sie durch impulsives Verhalten zu verdecken.

#### **Primäre, nicht situationsadäquate, maladaptive Gefühle**

Primäre, nicht situationsadäquate, maladaptive Gefühle werden durch Erinnerung an frühere, unangenehme, schmerzhaft oder traumatische Situationen ausgelöst. Wer als Kind von einem Hund gebissen wurde, wird wahrscheinlich auch in späteren Begegnungen mit Hunden Angst und Beklemmung verspüren. Die früheren Erlebnisse führen zu einer Überempfindlichkeit und überlagern die Wahrnehmung ähnlicher aktueller Situationen. Als eine Warnung vor einer Wiederholung der früheren Situation bietet dieses nicht situationsadäquate Gefühl allerdings keine sinnvolle Information über die Gegenwart und führt häufig im Teufelskreis zu weiteren inadäquaten Reaktionen. Oftmals sind zeitaufwendige Psychotherapien notwendig, um den Klienten die Realitätsferne

und die Entstehungsgeschichte solcher Gefühle bewusst zu machen, damit sie sich diesen Übertragungsprozessen bewusst entziehen können.

Auch erfolgreiche Führungskräfte erleben immer wieder maladaptive Gefühle aus ihrer Lerngeschichte. Wer sich aus kleinen Verhältnissen zur Führungskraft hochgearbeitet hat, könnte autoritäres und arrogantes Verhalten von Mitarbeitern als persönlichen Angriff erleben und sich an frühere Situationen empfundener Unterlegenheit erinnern. Meist jedoch haben Führungskräfte gut gelernt, emotionale Belastungen zu überspielen. Selten nehmen sie psychologische Beratung in Anspruch, weil sie sich eben nicht „krank“ oder „schwach“ fühlen. Doch gerade für Führungskräfte ist die Auflösung ihrer maladaptiven Gefühle wichtig. Diese nicht situationsadäquaten Emotionen kosten nicht nur viel Kraft, sondern führen auch dazu, Kontakte abubrechen, die mit maladaptiven Gefühlen verbunden sind. Das schadet zum einen den Beziehungen, zum anderen oft auch der Karriere. Sinnvoll für Führungskräfte ist es daher, einen Coach zu beauftragen, der aus seiner neutralen

Perspektive das eigene Verhalten spiegelt und dabei hilft, maladaptive Gefühle zu erkennen und aufzulösen.

#### **Sekundäre Gefühle**

Junge Menschen lernen schon früh, sich an soziale Normen und Erwartungen anzupassen. Der gesellschaftliche Anpassungsdruck zeigt sich beispielsweise in Äußerungen wie: „Ein Junge weint nicht“, „Als Junge hast du doch keine Angst“, „Sei ein braves Mädchen“ oder „Du solltest dich schämen“. Die Mutter bestraft ihren Sohn für sein ungebührliches Verhalten – und statt Angst zu spüren, schämt er sich. Dabei verlieren Kinder, ihre primären Gefühle zu spüren und sie zu schätzen. Wenn diese Erziehung mit Druck und Unterdrückung verbunden ist, büßt der heranwachsende Mensch Flexibilität und Spontaneität ein. Die sekundären Gefühle übernehmen die Emotionsregulation.

Sekundäre Gefühle hindern uns daran, uns auf das Gefühl einzulassen, das schmerzhaft oder unangenehm ist. Oft lenken sie unseren Fokus weg von den eigentlichen, ursächlichen

Problemen und verfestigen die Kompensation. Weil sekundäre Gefühle eine kulturelle Prägung haben, fallen sie in der jeweiligen Kultur nicht auf, sondern wirken normal. Sozial angepasstes Verhalten wird über Belohnung verstärkt. So wird es immer schwieriger, den sich ständig verstärkenden Druck der sekundären Gefühle zu erkennen und zu überwinden. Wir

*Abbildung: Sekundäre Gefühle überlagern primäre Gefühle*





„Wie sich alle Türen öffnen, wenn man kapiert, dass man mit emotionaler Kompetenz den Freischein fürs Leben hat!“ (Teilnehmerin)



„Ich kann das Gelernte teilen. Aufgrund der Position, die ich in meiner Organisation inne habe, gibt es einen mächtigen Sicker Effekt.“ (Teilnehmerin)



„Ich bin mit Eiseskälte angekommen, und es ist immer noch frostig, aber die Sonne ist herausgekommen.“ (Teilnehmerin)

haben uns an sie gewöhnt und sind mit ihnen als Teil unserer Persönlichkeit identifiziert. Sekundäre Gefühle halten wir dann für unsere eigentlichen Gefühle. In problematischen Situationen jedoch merken wir, dass sie keine verlässliche Informationsquelle sind.

Wir alle kennen Menschen, die gelernt haben, sich effizient mit ihren sekundären Gefühlen vor den primären Gefühlen zu schützen. Sie wirken vielleicht sogar angepasst, souverän, beherrscht, überlegen und leistungsstark. Als Erfolgsmenschen und Führungspersönlichkeiten scheinen sie keinen Leidensdruck zu haben. Solche Freiheit von Gefühlen gibt ihnen möglicherweise sogar ein narzisstisches Überlegenheitsgefühl anderen Menschen gegenüber, sie scheinen vielfach unbeteiligt und beziehungslos. Das mag einige Zeit lang gut gehen – bis ein Einbruch wie eine Scheidung, eine Lebenskrise, ein Führungskonflikt oder eine psychosomatische Krankheit ins Leben tritt. Spätestens dann wird den Betroffenen klar, dass sich primäre Gefühle nicht auf Dauer unterdrücken und ausblenden lassen.

### Instrumentelle Gefühle

Instrumentell sind Gefühle dann, wenn sie zielgerichtet eingesetzt werden, um andere Menschen zu beeinflussen. Ob bewusst oder unbewusst eingesetzt – immer sollen sie andere dazu veranlassen, unsere Wünsche zu erfüllen. Berühmt geworden sind die sogenannten Krokodilstränen, mit denen eine Frau versucht, das Verhalten eines Mannes in eine bevorzugte Richtung zu lenken.

### Wut ist nicht gleich Wut ...

Jeder Mensch und insbesondere Führungskräfte sollten lernen, Gefühle richtig einzuordnen und zu deuten. Am Beispiel der drei Basisemotionen Wut, Angst und Trauer wollen wir nun im Überblick zeigen, dass Gefühle ganz unterschiedlich wirken können – je nachdem, ob es sich um ein primäres, situationsadäquates Gefühl, ein primäres maladaptives Gefühl, ein sekundäres oder ein instrumentelles Gefühl handelt.

### Wut

Kategorie	Beispiel
Primär, situationsadäquat	Sie werden wütend, weil sich jemand Ihnen gegenüber übergriffig verhält.
Primär, maladaptiv	Sie werden wütend, weil Ihr Mitarbeiter eine harmlose, witzige Bemerkung gemacht hat, und reagieren unangemessen heftig. Die Situation erinnert Sie an eine frühere Situation mit Ihrem Vater. Ihr Mitarbeiter bekommt die Wut ab, die eigentlich Ihrem Vater gilt.
Sekundär	Sie haben einen Fehler gemacht und schämen sich dafür. Aber statt Ihren Fehler einzugestehen und um Entschuldigung zu bitten, beschimpfen Sie einen Mitarbeiter und werfen ihm vor, dass er Ihnen falsche Zahlen geliefert habe.
Instrumentell	Sie wollen etwas durchsetzen und nicht lange darüber sachlich argumentieren. Sie inszenieren einen wütenden Auftritt, mit dem Sie Ihre Mitarbeiter einschüchtern wollen.

### Angst

Kategorie	Beispiel
Primär, situationsadäquat	Sie spüren Angst, weil Sie merken, dass einer Ihrer wichtigsten Mitarbeiter mit Ihnen rivalisiert. Sie fürchten, dass es Ihnen nicht gelingt, souverän damit umzugehen, und dass der Mitarbeiter kündigt.
Primär, maladaptiv	Ein neuer Mitarbeiter erinnert Sie an einen früheren Freund, mit dem Sie schlechte Erfahrungen gemacht haben. Sie haben Angst, dass sich der neue Mitarbeiter genauso verhalten wird wie der frühere Freund.
Sekundär	Sie befinden sich auf einer Geschäftsreise auf einer Zugfahrt mit einem Mitarbeiter. Plötzlich wird er zudringlich, und Sie bekommen Angst, statt sich über ihn zu ärgern.
Instrumentell	Sie stellen sich in einer kritischen Situation absichtlich aufgeregt und ängstlich an, um zu bewirken, dass Ihr Mitarbeiter Sie mehr unterstützt, als er das normalerweise täte.

## Trauer

Kategorie	Beispiel
Primär, situationsadäquat	Sie trauern über den Verlust eines nahestehenden Mitarbeiters.
Primär, maladaptiv	Sie besuchen einen Mitarbeiter, der nach einem Unfall im Krankenhaus liegt. Der Besuch löst Trauer aus, obwohl der Patient auf dem Wege der Besserung ist. Das Krankenhaus erinnert Sie an Ihre Mutter, die vor einigen Jahren im Krankenhaus gestorben ist.
Sekundär	Sie arbeiten als Assistentin einer Führungspersönlichkeit, fühlen sich mutlos, traurig, vom Leben enttäuscht. Die Depression überlagert das primäre Gefühl: die Wut darüber, nicht anerkannt zu werden.
Instrumentell	Miesmacher verbreiten gezielt in Teams eine destruktive Stimmung gegen neue Ideen und Veränderungen. Sie wollen den anderen die Energie nehmen, weil sie sich vor Neuerungen scheuen.

## „ARRIVE AT PEACE“ EMOTIONAL KOMPETENTER HANDELN

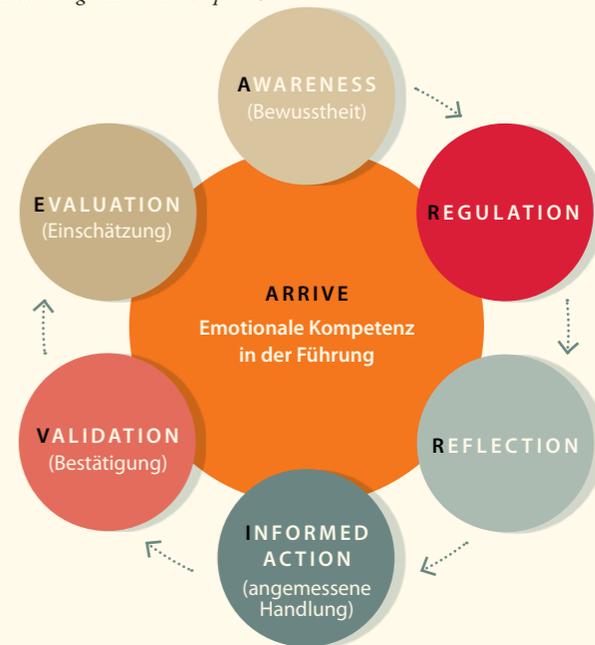
Mit dem Wortspiel „Arrive at Peace“ beschreiben wir den Lernprozess zur emotionalen Kompetenz bei Führungskräften. Nach diesem Modell betrifft emotionale Kompetenz sowohl eigene innere Kompetenzen (ARRIVE) als auch zwischenmenschliche Kompetenzen (PEACE) sowie die Transformation zu veränderter Kommunikation (AT). Diese Unterteilung nehmen wir vor, weil die Resonanz für die eigenen Gefühle die Voraussetzung dafür ist, empathisch Kontakt zu anderen Menschen herzustellen und wirkungsvoll zu kommunizieren. Das Trainingsmodell verhilft den Teilnehmern dazu, sich ihrer Gefühle bewusst zu werden, sie zu benennen, zu regulieren und die Emotionen innewohnenden Informationen adäquat zu nutzen, anstatt ihnen scheinbar hilflos ausgesetzt zu sein.

**ARRIVE: Die intrapersonale Perspektive**

Gelungene emotionale Verarbeitung stellt zunächst Anforderungen an die eigene Person: Schritt für Schritt gilt es, sich seiner Emotionen bewusst zu werden, sie zu tolerieren, zu akzeptieren, in Worte zu fassen, sie zu regulieren, über sie zu reflektieren und sie zu nutzen, um ihre Wirkung auf sich selbst

und andere einzuschätzen. Als ARRIVE-Fähigkeiten gelten entsprechend die intrapersonalen Kompetenzen Bewusstsein, Regulation, Reflexion, sachkundiges Handeln, Validierung und Evaluation.

Abbildung: ARRIVE-Kompetenzen



**Stufe 1: Awareness**

Ausgangspunkt für emotionale Kompetenz ist ein Bewusstsein über die eigene Emotionalität und die grundlegende Fähigkeit, sich auf seine Emotionen einzulassen.

**Stufe 2: Regulation**

Regulation bedeutet, den Grad der emotionalen Erregung einschätzen zu lernen und Regulationsmöglichkeiten zu erkennen.

**Stufe 3: Reflection**

An die Regulation schließt sich die Reflexion über Emotionen an. Reflexion ist die Voraussetzung dafür, emotionale Verarbeitungsprozesse verändern zu können.

**Stufe 4: Informed Action**

In dieser Phase reift die Erkenntnis, wie Emotionen auf natürliche Weise Handlungen organisieren, die den jeweiligen Bedürfnissen entsprechen.

**Stufe 5: Validation**

Bei der Validierung geht es darum, die Auswirkungen der eigenen Emotionen an der vorhandenen Situation zu überprüfen. Mobilisiert wird die Selbstwirksamkeit, also das Vertrauen in die eigene Kraft.

**Stufe 6: Evaluation**

Im letzten ARRIVE-Schritt wird anhand der Kommunikation mit anderen überprüft und bewertet, inwiefern sich die veränderte emotionale Kompetenz als effektiv erweist.

**AT: Die Bewusstseinsstransformation**

Das AT steht für „and transform“. Transformation meint hier die Bereitschaft und die Befähigung, sich auf dialogische Prozesse einzulassen und auf ihre Wirkung zu vertrauen. Nur wenn Mitarbeiter beteiligt werden und alle Teammitglieder Arbeitsbeziehungen als gemeinsamen Entwicklungs- und Lernprozess verstehen, kann eine Zusammenarbeit langfristig Früchte tragen. Vor allem gehört dazu die Fähigkeit, eine wertschätzende Rückmeldung zu geben und anzunehmen.

Beteiligung und Dialog gehen selten konfliktfrei vonstatten. Emotional kompetente Menschen finden jedoch dialogische Interventionen, die den kreativen Prozess im Fluss und den Fokus beim Thema halten.

**PEACE: Die interpersonale Perspektive**

Ein wirkungsvolles, wertgebundenes Handeln setzt persönliche Präsenz, Empathie und Mitgefühl für andere sowie gekonnte Kommunikation voraus. Der Schwerpunkt liegt dabei mehr auf der Kultivierung einer bestimmten Haltung des Zuhörens und weniger auf dem Erwerb von Kommunikationstechniken.

**Stufe 1: Presence**

Sich auf eine Situation einlassen, präsent, also ganz im Hier und Jetzt sein – das zeichnet Präsenz als erste der PEACE-Kompetenzen aus.



Abbildung: PEACE-Kompetenzen

**Stufe 2: Empathy**

Empathie ist eine zentrale interpersonelle Fähigkeit. Es geht darum, die eigenen empathischen Fähigkeiten zu entdecken, weiterzuentwickeln und im Dialog einzusetzen.

## EIN PRAXISLEITFADEN LERNEN ANHAND VON VIGNETTEN

### Stufe 3: Compassion

Unter Compassion verstehen wir Mitgefühl im Sinne von emotionaler Resonanz – eine grundlegende Fähigkeit, um in Beziehungen mit Menschen angemessen zu reagieren.

### Stufe 4: Effective Communication

Effektive Kommunikation behandelt die Frage, wie man dialogisch intervenieren und konstruktive Dialoge führen kann, statt sich in konflikthaften Wortgefechten zu verstricken.

Wie man diese Bausteine emotionaler Kompetenz praktisch üben kann, zeigen wir im folgenden Kapitel.

Im Mittelpunkt unseres Trainings zur emotional kompetenten Führung steht die Arbeit an und mit konkreten Führungssituationen aus dem Alltag der Teilnehmer. Die Führungskräfte beobachten sich selbst in Führungssituationen und schreiben darüber ein Protokoll nach einem vorgegebenen Leitfaden. In den Sozialwissenschaften verwendet man den Begriff Vignetten für Beobachtungsprotokolle, die von persönlich involvierten Personen ausgefüllt werden. Durch die Vignette wird das Spürbare zum Ausdruck gebracht, die Atmosphäre, die Spannung und die Emotionen in der beschriebenen Situation werden sichtbar und nachvollziehbar.

Daher eignen sich Vignetten auch sehr gut zur Reflexion kritischer Führungssituationen: Mithilfe unseres Leitfadens, den wir im Projektteam in Zusammenarbeit mit den beteiligten 15 Führungsfrauen entwickelt haben, können Führungskräfte ihr emotionales Erleben bewusst einordnen, erleben und reflektieren. Sie verinnerlichen dadurch die Bausteine von „Arrive at Peace“ und lernen, die Kompetenzen in ihr Alltagshandeln zu integrieren.

Weil die Arbeit an und mit Vignetten die Lernerfahrungen intensiviert, dienen die Vignetten gleichzeitig als Lernmaterial für die gesamte Lerngruppe. Besonders die Diskussion über die Angemessenheit des jeweils zum Einsatz gebrachten Führungsstils sowie die Erprobung anderer Führungsstile im Rollenspiel haben sich bewährt.

Wir stellen nun den Vignetten-Leitfaden vor und geben anschließend aus unserer großen Sammlung von Vignetten deutscher und kanadischer Führungsfrauen eine Vignette inklusive Coach-Kommentar wieder.

### Der Vignetten-Leitfaden

1. Kurzbeschreibung der Situation (circa 4 Sätze)
2. Kurzbeschreibung der anwesenden Personen und ihrer Rollen: War ich in einer Führungsrolle? Wenn ja, wie wurde ich in meiner Führungsrolle gefordert?
3. Einschätzung meiner Beziehung zu den anwesenden Personen auf einer Skala von –2 bis +2
4. Konfliktthema (zum Beispiel eigene innere Konflikte, Zielkonflikte, Gender-, Hierarchie-, Kultur-, Generationenkonflikte)
5. Habe ich ein Ziel verfolgt? Wenn ja, welches?
6. Mit welchem Verhalten habe ich versucht, das Ziel zu erreichen?
7. Wie habe ich mich in der Situation gefühlt? Ist dies meine tiefste Reaktion oder hat es eine andere Reaktion verdeckt? Ist es ein vertrautes Gefühl aus meiner Geschichte?
8. Die unterschiedlichen Komponenten meines emotionalen Erlebens: Welche körperlichen Signale habe ich bei mir wahrgenommen? Was habe ich gedacht? Was war mein Bedürfnis?

9. Meine Einfühlungen in die anderen Personen: Was nehme ich an Gefühlen, an körperlichen Signalen und Bedürfnissen wahr?
10. Wie habe ich darauf reagiert? Welchen Führungsstil habe ich gewählt?
11. Wie hat mein Verhalten auf die anderen gewirkt bzw. welche Gefühle hat es bei ihnen ausgelöst?
12. Wie ist die Situation/der Konflikt ausgegangen?
13. Habe ich mein Ziel erreicht?
14. War ich mit mir und dem Ergebnis zufrieden?
15. Wenn ich einen Wunsch frei hätte, wie wäre die Situation für mich und für den/die Beteiligten verlaufen?
16. Was möchte ich beim nächsten Mal anders machen?
17. Welches Fazit ziehe ich?

Anhand eines Beispiels zeigen wir nun, wie eine konkrete Situation mithilfe des Vignetten-Leitfadens beschrieben und reflektiert wurde.

### 1. Kurzbeschreibung der Situation

Ich leite die Gesellschafterversammlung unseres Familienunternehmens als Geschäftsführerin und begründe eine für die Firma überlebenswichtige Investition in Höhe von zwei Millionen Euro. Mein älterer Bruder unterhält sich mit meiner jüngeren Schwester über private Angelegenheiten und kichert ständig. Mein Vater unterbricht mich zweimal. Ich schreie meinen Bruder an, er solle endlich zuhören, es gehe ja auch um sein Geld, und weise meinen Vater zurecht, dass er mich bitte ausreden lassen solle. Bei der Abstimmung stimmt mein Bruder ohne Begründung dagegen, und ich spüre, dass er mir damit persönlich eins auswischen will und gar nicht an die Firma denkt. Die Mehrheit stimmt für meinen Vorschlag. Ich raste aber trotzdem aus, schreie meinen Bruder noch einmal an, werfe ihm seine Unfähigkeit als Gesellschafter vor und fordere ihn auf, seine Anteile zu verkaufen. Ich habe es satt, mich dafür abzurackern, damit sein Vermögen sich mehrt. Die Stimmung beim Mittagessen ist entsprechend angespannt.

### 2. Kurzbeschreibung der anwesenden Personen und ihrer Rollen: War ich in einer Führungsrolle? Wenn ja, wie wurde ich in meiner Führungsrolle gefordert?

Alle Familienmitglieder sind Gesellschafter: Mein Vater hält 20 Prozent der Anteile, meine beiden Geschwister halten ebenfalls jeweils 20 Prozent. Ich bin als geschäftsführende Gesellschafterin mit 40 Prozent der Anteile in der Führungsverantwortung und muss meine Familie von der Notwendigkeit der Investition überzeugen, weil ich dafür die Zustimmung der Gesellschafter benötige.

### 3. Einschätzung meiner Beziehung zu den anwesenden Personen auf einer Skala von -2 bis +2

Vater (+1), Bruder (-2), Schwester (+1)

### 4. Konfliktthema

Geschwisterrivalität mit meinem Bruder, Generationenkonflikt mit meinem Vater und innerer Konflikt (ich überkompensiere meine Unsicherheit und meine Angst mit Dominanz).

### 5. Habe ich ein Ziel verfolgt? Wenn ja, welches?

Ich wollte durch eine einstimmige Investitionsentscheidung meine Familie hinter mir wissen und in meiner Geschäftsführungsrolle akzeptiert und respektiert werden.

### 6. Mit welchem Verhalten habe ich versucht, das Ziel zu erreichen?

Ich habe inhaltlich für die Investitionsentscheidung argumentiert und mich gegen die Nebengespräche meiner Geschwister und die Unterbrechungen von meinem Vater gewehrt.

### 7. Wie habe ich mich in der Situation gefühlt? Ist dies meine tiefste Reaktion oder hat es eine andere emotionale Reaktion verdeckt? Ist es ein vertrautes Gefühl aus meiner Geschichte?

Ich war enttäuscht von meinem Bruder, verletzt durch meinen Vater, der mich unterbrochen hat, und wütend über die Entscheidung meines Bruders gegen die Investition. Das habe ich als eine Kampfansage empfunden. Dieses Gefühl kenne ich aus unserer Kindheit. Wir hatten uns oft so gestritten. Als er in der Abstimmung dagegen stimmte, habe ich ihn wie früher

gehasst. Die Unterstützung von meinem Vater konnte ich in dieser Situation nicht annehmen, ich fühlte mich dadurch wieder kleingemacht.

**8. Die unterschiedlichen Komponenten meines emotionalen Erlebens: Welche körperlichen Signale habe ich bei mir wahrgenommen? Was habe ich gedacht? Was war mein Bedürfnis?**

Als mein Bruder mit meiner Schwester gekichert hat, war ich wütend und fühlte mich körperlich sehr angespannt. Ich wollte, dass er mir zuhört und mich respektiert! Ich habe ihn angeschrien und lauter und schneller gesprochen als normal. Als mein Vater mich unterbrochen hat, fühlte ich mich von ihm vorgeführt und in die Rolle der Tochter zurückgeschickt. Ich war enttäuscht und fühlte mich kleingemacht. Ich war sauer auf ihn und habe ihn zurechtgewiesen, dass er mich nicht unterbrechen sollte. Als mein Bruder sich gegen die Investition entschieden hat, war ich nicht nur wütend auf ihn, sondern habe ihn dafür gehasst und verachtet, unsere Geschwisterrivalität auf der Bühne des Familienunternehmens auszutragen und unsachlich abzustimmen. Ich wollte ihn loswerden.

**9. Meine Einfühlungen in die anderen: Was nehme ich an Gefühlen, an körperlichen Signalen und Bedürfnissen wahr?**

Mein Bruder fühlte sich von mir durch mein erstes Anschreien angegriffen und bloßgestellt. Er war beleidigt und ging zum Gegenangriff über. Seine Augen wurden ganz kalt, er saß sehr aufrecht da und wirkte feindlich. Mein Vater war betroffen durch meine Zurechtweisung, als er mich unterbrach. Wahrscheinlich wollte er mir helfen und mich unterstützen. Er sank körperlich fast in sich zusammen und reagierte verunsichert. Meine Schwester blieb entspannt, war nicht betroffen, schien aber genervt, dass mein Bruder und ich uns schon wieder in der Wolle hatten.

**10. Wie habe ich darauf reagiert? Welchen Führungsstil habe ich gewählt?**

Ich habe versucht, mich in meiner Chefposition zu behaupten und die Situation dominant vor allem gegenüber meinem Bruder zu lösen. In dieser Situation konnte ich die Hilfe von meinem Vater nicht annehmen, sondern fühlte mich durch seine Unterstützung kleingemacht. Mein Bruder hat mich so

provoziert, dass ich mich nicht beherrschen konnte. Als ich ihn angeschrien habe mit der Bemerkung, er solle seine Anteile verkaufen, habe ich befehlend-hierarchisch geführt.

**11. Wie hat mein Verhalten auf die anderen gewirkt bzw. welche Gefühle hat es bei ihnen ausgelöst?**

Alle waren erschrocken, obwohl sie diese dominante, aggressive Art von mir aus verschiedenen Familiensituationen kennen. Ich glaube, sie haben mich verstanden und haben es mir nicht übel genommen, dass ich meinen Bruder angeschrien habe. Mein Vater hat meinem Bruder gegenüber immer noch ein schlechtes Gewissen, dass er die Firma nicht ihm, sondern mir übergeben hat. Mein Bruder schadet sich selbst durch seine unsachliche Entscheidung gegen die Investition. Dadurch fühlt sich mein Vater bestätigt, dass ich die bessere Wahl als Nachfolgerin für die Firma bin.

**12. Wie ist die Situation/der Konflikt ausgegangen?**

Die Investitionsentscheidung wurde mehrheitlich akzeptiert, also auf der sachlichen Ebene habe ich gewonnen. Mein Bru-

der steht alleine da. Die Stimmung in der Familie hat aber sehr darunter gelitten.

**13. Habe ich mein Ziel erreicht?**

Ja, aber es war emotional viel zu anstrengend und jetzt habe ich meinen Bruder als Feind gegen mich und fühle mich als Nachfolgerin nicht von ihm akzeptiert.

**14. War ich mit mir und dem Ergebnis zufrieden?**

Nein.

**15. Wenn ich einen Wunsch frei hätte, wie wäre die Situation für mich und für den/die Beteiligten verlaufen?**

Ich hätte die Gesellschafterversammlung entspannter geführt und bei der Präsentation der notwendigen Investition meinen technischen Leiter dazu geholt. Meinen Bruder und meinen Vater hätte ich charmant gebeten, mir zuzuhören bzw. mich ausreden zu lassen. Meinem Bruder hätte ich gerne den Gesichtsverlust erspart, von seiner jüngeren Schwester angeschrien zu werden.

**16. Was möchte ich beim nächsten Mal anders machen?**

Ich möchte lernen, souverän zu bleiben und mich in einem für die Gesellschaftersituation angemessenen beteiligungsorientierten Führungsstil zu verhalten.

**17. Welches Fazit ziehe ich?**

Ich möchte mit der Gruppe beim nächsten Mal in Rollenspielen den beteiligungsorientierten Führungsstil üben.

**Anmerkungen des Coaches****Zu Frage 7: Gefühle in der Situation**

Sie waren ärgerlicher und gekränkter, als es nützlich ist, um in der Situation professionell zu reagieren. Sie konnten Ihren Ärger nicht regulieren, vermutlich weil der primäre Ärger von einem maladaptiven Ärger aus Ihrer Lerngeschichte noch verstärkt wurde. Aber ich verstehe, wie frustrierend die Situation für Sie war und wie ohnmächtig Sie sich gefühlt haben, die anderen dazu zu bringen, einfühlsamer zu reagieren oder ihr Verhalten zu verändern.

**Zu Frage 8: Komponenten des emotionalen Erlebens**

Die Enttäuschung über ihren Vater klingt, als ob es einen alten Konflikt gäbe, der sich nicht lösen ließ. Ihr Ärger ist sicher zu einem Teil primärer Ärger. Er sagt Ihnen, dass man Ihnen Unrecht tut und Ihre Zielsetzungen blockiert. Aber die Stärke Ihrer Reaktion weist auch auf sekundäre Anteile hin. Es gibt offenbar ein Problem mit dem Vater (Generationenkonflikt, Vater-Tochter-Beziehung): Entwertet die Anwesenheit des Vaters im Unternehmen Sie in Ihrer Rolle als Geschäftsführerin und lässt sie Sie auf die Rolle der Tochter „schrumpfen“?

**Zu Frage 10: Reaktion und Führungsstil**

Dieser sekundäre Modus hat neuerlich die Situation angeheizt und den Ärger aufseiten des Bruders geschürt. Es zeigt aber, wie verzweifelt und ohnmächtig Sie sich fühlten, bevor Sie sich für den dominanten Führungsstil entschieden.

**Zu Frage 12: Die Familienstimmung hat gelitten**

Gibt es ein Treffen in der Familie, bei dem es möglich wäre, Feedback über das Verhalten der Gesellschafter in der Gesellschafterversammlung zu geben, ohne damit gleich einen Ärger oder Vorwurf zu verbinden? Sie sollten sich auf jeden Fall mit Ihrem sekundären Ärger und den Gefühlen von Machtlosigkeit, die er in Ihnen auslöst, auseinandersetzen.

**Zu Frage 16: Gewonnene Erkenntnisse**

Oftmals hilft es schon, wenn Sie in solchen Situationen die körperlichen Reaktionen spüren, tief atmen und sich beruhigen, um die tieferen Gefühle wahrnehmen und regulieren zu können. Das ist die Voraussetzung für ein emotional kompetentes Auftreten als Geschäftsführerin. Wenn Sie sich auf Ihre Führungsrolle konzentrieren, kann Ihnen das helfen, das unmittelbare Erleben der Geschwisterrolle abzuschwächen. Sie sind Schwester und Geschäftsführerin, und in dieser Situation treten Sie gegenüber Ihrer Familie als Geschäftsführerin auf.

Das beschriebene Trainingskonzept wurde über einen Zeitraum von fünf Jahren gemeinsam mit Führungskräften entwickelt und getestet. Seine Tragfähigkeit und sein Potenzial hat es erfolgreich unter Beweis gestellt: Die Teilnehmenden berichteten von großen Verbesserungen in ihrer emotionalen Bewusstheit und Reflexion, sowohl in ihrem beruflichen als auch im privaten Alltag. Ihre Fähigkeit, mit Konflikten in allen Lebensbereichen umzugehen, habe ebenfalls signifikant zugenommen.

Der Weg zur emotionalen Kompetenz, so lässt sich resümieren, führt somit über drei grundlegende Stufen: Emotionen werden in Worten symbolisiert, ihr Sinn wird sich bewusst gemacht, und störende Emotionen werden in gegenläufige stärkere Emotionen transformiert. Mitgefühl entwickeln, der Ärger überwinden hilft, oder Scham oder Angst in selbstbehauptenden Ärger umwandeln – solche Transformationen werden unterstützt durch die empathische Fähigkeit, in Resonanz mit der Umwelt gemeinsam neue Wege der Kommunikation zu finden. Wenn sich Transformationen dialogisch in Teams entwickeln,

führen sie aus Sackgassen heraus und setzen Kreativität frei. Unser Anliegen mit diesem Leitfaden war es, interessierte Leser für die Relevanz des emotionsfokussierten Ansatzes bei der zukunftsfähigen Führung zu sensibilisieren. Jetzt geht es darum, wirksame zeitökonomische Settings für Führungstrainings zu initiieren und zu erproben. Führungskräfte und Unternehmen sind herzlich eingeladen, sich daran zu beteiligen und uns zu unterstützen.

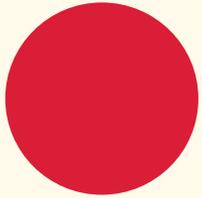
**Dr. Helga Breuninger (rechts im Bild)**

Helga Breuninger, Volkswirtin, klinische Psychologin und Begründerin der integrativen Lerntherapie, ist geschäftsführende Gesellschafterin der Breuninger Stiftung sowie der Helga Breuninger Consulting GmbH. Als erfahrene Beraterin und engagierte Stifterin setzt sie sich leidenschaftlich für ein zukunftsfähiges, emotional kompetentes Führungsverständnis ein.

**Prof. Dr. phil. Dr. med. habil. Almuth Sellschopp (links)**

Die Psychoanalytikerin Almuth Sellschopp leitete zahlreiche Forschungsvorhaben zu Krankheitsbewältigung und zu Wirkfaktoren gelingender Art-Patienten-Kommunikation. Ein Schwerpunkt liegt auf psychoanalytischer Weiterbildung für Ärzte und Psychologen. Als Kuratorin der Breuninger Stiftung initiierte und leitete sie das Leadership-Projekt zur emotionalen Kompetenz mit Leslie S. Greenberg.





**Breuninger Stiftung GmbH**

Charlottenstraße 21 A  
70182 Stuttgart

Tel.: +49 711 726 905-52  
Fax: +49 711 726 905-69

[info@breuninger-stiftung.de](mailto:info@breuninger-stiftung.de)  
[www.breuninger-stiftung.de](http://www.breuninger-stiftung.de)