

Kopfsalat und Bauchgefühl

Wünsch / Herrmann

2025

ISBN 978-3-8006-7617-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Exkurs in die Unternehmensküche: Produktivitäts-Paranoia

Der Microsoft CEO Satya Nadella verwendete den Begriff »Produktivitäts-Paranoia« erstmals im Jahr 2022 im Rahmen der Veröffentlichung der Microsoft »Work Trend Index«-Studien. Er beschreibt das Phänomen, dass gemäß dieser Studien 85 % der Führungskräfte Zweifel an der Produktivität ihrer Teams haben, während 87 % der Mitarbeitenden sich selbst als produktiv empfinden. Dahinter verbirgt sich auch das Misstrauen, dass Mitarbeitende im Homeoffice produktiv sind und der Wunsch so vieler CEOs, ihre Belegschaft wieder in die Büros zurückzuholen.

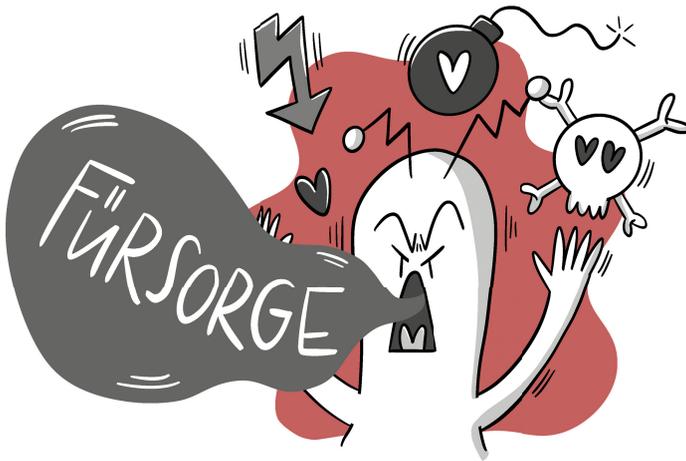
Dieses fundamentale Missverständnis droht, Belegschaft und Führungskräfte weiter zu entfremden. Derart auseinanderlaufende Ergebnisse zeigen einen Mangel an Vertrauen in Organisationen.

Darüber hinaus hat Microsoft über seine Office-365-Umgebungen Milliarden Signale ausgewertet, die darauf hindeuten, dass die Menschen an mehr Meetings teilnahmen, dass die Doppelbelegung von Terminen sowie Multitasking zugenommen haben. Arbeitstage beginnen immer früher und enden immer später – die Grenzen zum Privaten werden immer schwächer. Ob das alles effektiv ist, darüber lässt sich geteilter Meinung sein, in jedem Fall jedoch müssen sich die Führungskräfte eher keine Sorgen machen, dass die Menschen weniger arbeiten. Eher sollten sie sich mit einem Fokus auf Ergebnisse und Vertrauen um eine Verbesserung der Arbeitsorganisation kümmern und sicherstellen, dass die Menschen auch an den wichtigen Themen arbeiten.

Nicht mal etwas wütend?

Wenn mich das Verhalten anderer verletzt, dann hilft mir manchmal der Satz: »Menschen können nicht geben, was sie nicht haben.« Oder: »Nur Verletzte verletzen.« Und an guten Tagen kann ich sogar Mitgefühl für sie entwickeln: »Mögest du glücklich sein.« An Tagen wiederum, an denen ich selbst nicht viel zu geben habe, hilft mir der Satz, den ich auf einer Einkaufsstüte gelesen habe: »Ich atme ein – ich raste aus.« Ich bin dann manchmal so wütend, dass ich mich am liebsten in die Rächerin »The Bride« aus dem Quentin-Tarantino-Film »Kill Bill« verwandeln möchte.

*»Wut ist die größte Form von Fürsorge.
Wut ist die größte Form von Mitgefühl.«
David Whyte*



Mich macht vor allem wütend, wenn Menschen verurteilen. Vor allem, wenn sie keine Informationen gesammelt haben. Einmal parkte ich mein Auto wirklich ungünstig neben einem Gehweg. Ich war spät dran und musste meinen Flug erreichen. Als ich zurückkam, befand sich ein großer Zettel an meiner Windschutzscheibe. Darauf stand mit vielen Ausrufezeichen, dass ich ein »hirnamputiertes A****loch« sei und für mein rücksichtsloses Verhalten abgeknallt gehörte. Bei solchen Beleidigungen hilft mir die Bootsgeschichte, die ich gleich mit euch teilen werde.

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Exkurs in die persönliche Küche

Wie gern würde man in solchen Momenten aus der Haut fahren. Am liebsten würde ich jetzt ... Die Wut steigt in uns hoch. Häufig unterdrücken wir diese Emotion, noch bevor sie sich wirklich bemerkbar machen kann. Wir haben gelernt, dass »das ja nicht professionell ist«, es sich nicht gehört. Nur damit sich die Wut irgendwann geballt und unkontrolliert ihren Weg sucht und es im schlimmsten Fall zerstörerisch wird.

Der Umgang mit den Emotionen Scham und Wut ist ein komplizierter, es gibt dazu auch keine »Schule«, die uns beibringt, wie wir damit umgehen, sodass wir gut für uns und unsere Umgebung sorgen. Außer die Schule des Lebens.

Wut entfaltet eine wunderbare Kraft, wenn die Energie gelenkt und genutzt werden kann. Ich nutze dazu einen Boxsack, der bei mir zuhause von der Decke hängt. Das ist mein »Wuttraining«. Ich habe mir gute Boxhandschuhe zugelegt. Mit jedem Schlag gegen den Boxsack atme ich kraftvoll aus, denn das entspannt das Bindegewebe im Bauchbereich, da es sonst in Mitleidenschaft gezogen wer-

den kann. Mittlerweile kann ich Emotionen deutlich früher und besser in ihrem Entstehen als Signal erkennen, und sie »triggern« mich weniger.

Wir nähern uns dem Ziel

Wir müssen noch einen Fluss mit der kleinen städtischen Fähre überqueren, um zum mittelalterlichen Weihnachtsmarkt zu gelangen. Plötzlich ruckelt es, ein dumpfes Geräusch war zu hören. Fast wären wir über Bord gefallen. Wir richten uns wütend auf und wollen dem unaufmerksamen (persönliche Attribution!) Bootsführer, der unseren Weg gekreuzt hat, ein paar Takte zu seinem rücksichtslosen Verhalten erzählen. Überrascht stellen wir aber fest, dass niemand im Boot sitzt. Genauso können wir uns auch das Verhalten der Menschen vorstellen, die uns anrempeln. Da sitzt oft auch niemand Bewusstes drin. Beherrze diesen einfachen »Neurohack«.



Es bringt nichts, zu meditieren, Achtsamkeitsseminare zu besuchen oder weise Bücher zu lesen, um dann doch verbal oder physisch auszuholen, wenn wir im echten Leben angerempelt werden.

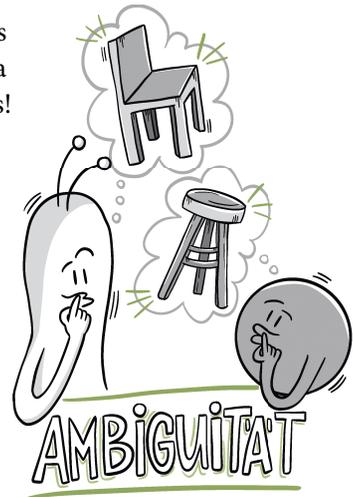
*»Wir werden alles vergessen und vergeben, denn eines Tages werden wir alle vom Wind davongeweht.«
Ai Weiwei*

Am Weihnachtsmarkt angekommen, gehen wir direkt zum Glühweinstand, wo unsere Bekannten schon auf uns warten.

Die Ambiguität der Zeichen: Auf Verständigung kommt es an

Wir erfreuen uns der großen Runde und schenken allen eine kleine Tüte unserer magischen Gewürzmischung. Eine Bekannte schaut sie skeptisch an und sagt, dass es ihr

zu scharf riecht und sie sich nicht vorstellen kann, dass ihr Punsch dadurch aufgewertet werden könne. Da haben wir uns solche Mühe gegeben, und dann so was! Wir spüren einen Stachel und wollen schon denken, dass sie undankbar ist. In dem Moment fällt uns das Phänomen der »Ambiguität der Zeichen« ein. Es ist ein Grund, warum wir die scheinbar gleiche Sache ganz anders bewerten und sehen. Wenn du an einen Stuhl denkst, dann vielleicht an einen Holzstuhl. Jemand anderes denkt dagegen an einen Schaukelstuhl. Der kleinste gemeinsame Nenner besteht nur darin, dass da eine Oberfläche ist, auf der man sitzen kann. Wenn wir einen Stuhl meinen, dann gehen wir häufig davon aus, dass andere Menschen genau denselben Stuhl meinen. Ähnlich ist es bei konfliktbeladenen Begriffen wie Mobbing, Betrug, Lästern, sexueller Übergriff, Diskriminierung, Kritik, Drohung, Demütigung, Ausgrenzung, Manipulation, sich toxisch verhalten, unhöflich sein, sich beruhigen, sich übersehen fühlen, unprofessionell agieren, zu leise sein, ...



In solchen Situationen hilft es genau nachzuforschen, was denn jeder unter diesen Begriffen versteht. Dies sollte so detailliert wie möglich geschehen.

Der amerikanische Schriftsteller Coleman Cruz Hughes schreibt in seinem Buch *The End of Race Politics*, dass es ihn als Teenager ziemlich genervt hat, wenn andere, ohne zu fragen, in seinen Afrolock gegriffen haben. Allerdings empfand er die Sticheleien gegenüber anderen Teenagern viel schlimmer. Später wurde ihm gesagt, dass dieses Greifen in sein Haar als Mikroaggression verstanden werden kann. Er weigerte sich allerdings, es so zu sehen, weil es für ihn eher unbedachte Neugier war.

An der Cambridge Judge Business School, an der ich den Kurs »Diversity, Equity and Inclusion: DEI Strategies for Business Impact« unterrichtete, werde ich immer wieder gefragt, ob man schwarze Menschen als schwarz oder braune Menschen als braun bezeichnen dürfe. Die frustrierende Antwort ist: Es kommt darauf an. Manche Menschen mögen es, andere nicht. Wir sollten sie direkt nach ihren Präferenzen fragen, anstelle von einer Person auf viele zu schließen. In einem Führungskräfte-Training wurde ich ernsthaft gefragt, ob ich mitteilen könne, was Frauen wollen und wie man sie behandelt. Als ob es darüber eine Abhandlung auf zwei PowerPoint-Folien geben könnte. Als ich dem Manager mitteilte, dass es die Gruppe »Frauen« gar nicht gibt, war er sehr enttäuscht. Als ob sich alle Frauen das Gleiche wünschen und mögen.

»Du sollst dir kein Bildnis machen.«

Max Frisch

Liegt darin nicht eine gewisse Faszination, dass ich (von einer Person) nicht alles weiß und vorhersagen kann? Im Buddhismus heißt es sogar, dass wir jede Sekunde ein neuer Mensch sind. Wenn also eine Person während eines Meetings den Raum kurz verlässt, dann begegnet uns danach ein ganz neuer Mensch. Dieser Gedanke hilft mir sehr, Menschen immer wieder mit Neugier und Wohlwollen zu begegnen.

Exkurs ins Sprachlabor: Sprache ist machtvoll

Unsere Fähigkeiten und Intelligenz sind nicht in Stein gemeißelt. Durch Anstrengung, Lernen und beharrliches Üben werden wir besser. Das ist zumindest der Kern des von der Psychologin Carol Dweck beschriebenen »Growth Mindset« (»Wachstumsdenken«). Dieses steht im Kontrast zum Fixed Mindset (»statisches Denken«); Menschen mit einem Fixed Mindset sehen Intelligenz und Talent als feste Größen – entweder du hast es oder du hast es nicht. In dieser Welt sind Misserfolge ein Zeichen von Unfähigkeit, weshalb oft Herausforderungen gemieden werden, aus Angst, »dumm« oder »unfähig« zu wirken.

Ich bin davon überzeugt, dass wir unsere Fähigkeiten natürlich weiterentwickeln können und damit auch unsere Widerstandskraft gegenüber Rückschlägen. Sprache spielt dabei eine wichtige Rolle, denn Worte, die du dir selbst oder anderen sagst, haben eine enorme Wirkung auf dein und anderer Mindset.

Stelle dir vor, ein Kind löst ein kniffliges Puzzle. Was würdest du ihm sagen? Menschen mit einem Fixed Mindset tendieren dazu, etwas wie »Wow, du bist so schlau!« zu äußern. Klingt doch nett. Aber Achtung! Diese Art von Lob fokussiert auf eine feste Eigenschaft – Intelligenz – und nicht auf den Prozess. Die Wortwahl besteht hauptsächlich aus Adjektiven.

Prozessbezogenes Lob wie »Wow, du hast wirklich hart daran gearbeitet!« oder »Du hast tolle Strategien benutzt, um das zu lösen« betont dagegen Anstrengung, Strategie und Durchhaltevermögen – die Bausteine des Growth Mindsets. Als Worte werden vor allem Verben gewählt.

Konzentriere dich also bei deinem nächsten Feedbackgespräch darauf, vor allem Verben zu benutzen. Und belohne Anstrengung, nicht Ergebnisse – auch bei dir selbst: Fokussiere dich darauf, was du kontrollieren kannst – deine Anstrengung und deinen Einsatz.

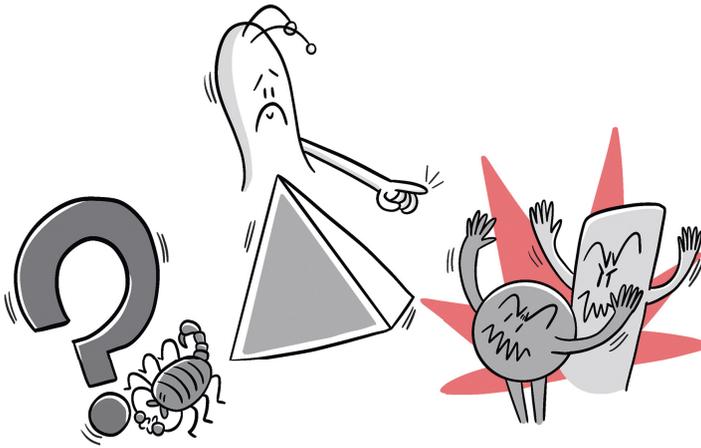
Carol Dweck betont auch, dass Feedback immer zukunftsorientiert sein sollte. Es sollte nicht darum gehen, jemanden zu bewerten, sondern ihm oder ihr Werkzeuge an die Hand zu geben, um zu wachsen.



Jetzt wird es richtig ungemütlich – Sind Konflikte wie der Stich eines Skorpions?

Viele Konflikte entstehen, weil wir eine romantische Vorstellung von Beziehungen haben. Wenn wir gut zusammenpassen und harmonisieren, dann müsstest du wissen, was ich gerade brauche oder mir wünsche. Warum sieht mein Chef nicht, wie viel Zeit ich hier investiert habe? Warum verstehen die anderen nicht, dass diese Aufgaben nicht zu mir passen? Nun, niemand steckt in unserem Kopf. Dort sind zwar die besten Absichten entstanden, aber eine andere Person nimmt nur unsere Stimme, Gestik und Handlungen wahr, interpretiert diese auf ihre Weise und erzählt sich eine Geschichte dazu, die sie meist auch glaubt. Das ist ein Phänomen, das man als »naiven Realismus« bezeichnet. Dadurch entsteht ein Kommunikations-Gap. Wir sollten dem Gegenüber deshalb stets das Beste unterstellen und wie Wissenschaftlerinnen ergründen, was mit dieser Aussage oder jener Gestik gemeint war, bevor wir uns ein Urteil erlauben.

In einer Studie kam heraus, dass 37 % aller Menschen behaupten, am Arbeitsplatz gemobbt zu werden, aber nur 1 % der Befragten gaben an, dass sie auch mobben.³⁰ Verlieren wir uns in dem Dreieck, welches der Psychotherapeut Alfred Adler entwickelt hat? Er veranschaulichte die menschlichen Probleme durch drei Seiten eines Dreiecks. Auf der einen Seite des Dreiecks steht: »Ich Armer«, auf der nächsten »die bösen Anderen«. Scheinbar scheinen fast alle zwischenmenschlichen Geschichten so zu verlaufen. Wie wäre es, wenn man diese Opfergeschichte umdreht? Wo könnte ich trotz bester Absichten jemanden verletzt haben, wo habe ich die anderen nicht gefragt,

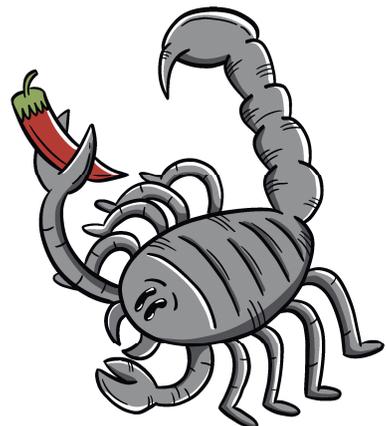


gehört oder gesehen? Wo bin ich Akteur und Spieler und gar kein Opfer? Eine sehr schwierige, aber meisterhafte Übung.

Ein Handlungsriese kann sich einmal bei seinen Kolleginnen oder Partner erkundigen, wo er sie wie verletzt hat und warum es so von den anderen erlebt wurde. Wir hören nur zu, lassen die Personen alles sagen. Dann erst, wenn das Interesse besteht, erzählen wir unsere Version der Geschichte. Ich kann aus eigener Erfahrung sagen, dass dies sehr schmerzhaft und gleichzeitig sehr schön und bereichernd sein kann. Von all den Übungen in diesem Buch gehört diese zur Chilistufe 10+ – und trägt deshalb passenderweise den Namen »Trinidad Scorpion Chili«.

Auf der dritten Seite des Dreiecks steht übrigens – deshalb mag ich das Dreieck sehr –: »Was machst du jetzt damit?!«.

Zuletzt noch ein poetischer Merksatz: »Wenn du drei A****löcher triffst, wer ist dann das A****loch?!« Wenn ich an einem Tag mehrere unangenehme Menschen treffe, dann wird mir spätestens bei der dritten Person bewusst, dass es vielleicht an mir liegen muss. Ich checke dann die üblichen Verdächtigen: Habe ich genug geschlafen? Habe ich genug gegessen? Bin ich gerade enttäuscht oder habe die Wut zu Besuch, weil ich mich ungerecht behandelt fühle? Welche meiner Bedürfnisse habe ich übersehen? Und dann streue ich auf alles eine Prise Humor, denn Ai Weiwei hat recht: Bald wird alles vom Wind davongebblasen. Warum an solchen kleinen Pieksern haften bleiben?



Ich lächle die Bekannte an, die meine Gewürztüte nicht mag, und frage sie, welche Zutaten sie denn auswählen würde.

Ausflug in die Apotheke: Worte sind wie Morphinum

Während die nächste Runde Glühwein bestellt wird, diskutieren einige hitzig über Konflikte mit anderen Menschen. Es fallen Formulierungen wie »Wir müssen das in Angriff nehmen«, »Da solltest du dazwischen grätschen«, »... sonst gerätst du noch ins Hintertreffen«, »Im Eifer des Gefechts kann das schon mal passieren« oder »Das ist ja so, als würden sie mit Kanonen auf Spatzen schießen«. Ist es nicht merkwürdig, wie viele Begriffe aus dem Militär entlehnt zu sein scheinen? Es klingt nach der Sprache des Krieges.

*»Leben heißt angedredet werden. Wir sind ein Gespräch.«
Martin Buber*

Worte können verbinden und trennen, heilen und schmerzen. Die Forschung meiner ehemaligen Kollegin Ulrike Bingel, Leiterin der Schmerzambulanz der Klinik für Neurologie am Universitätsklinikum Essen, konnte sogar zeigen, dass Worte und Erwartungen wie Morphinum wirken können.

Ich frage meine Bekannten, ob sie schon davon gehört haben, dass Schmerzen deutlich stärker empfunden werden, wenn eine Ärztin vor einer Injektion warnt, dass diese Schmerz verursachen wird (»Das fühlt sich jetzt wie ein Bienenstich an, und das wird der schlimmste Teil der Behandlung sein.«), und dass dieselbe Injektion weniger Schmerzen auslöst, wenn ein Arzt zuvor beruhigende und sanfte Worte wählt. Dass Menschen, die allergisch auf Heu reagieren, bei einem Bild von einer Weide eine Asthmaattacke erleiden können? Dass man mehr Nebenwirkungen bekommen kann, wenn man den Beipackzettel eines Medikamentes liest? (Ein Grund, warum ich diesen Bereich des Beipackzettels immer zuhalte, wenn ich lesen möchte, wie das Medikament einzunehmen ist.) Dass Kopfschmerztabletten weniger effektiv wirken, wenn man auf die Verpackung das Label »Placebo« klebt, und Placebo-Tabletten wiederum so gut wie Kopfschmerztabletten wirken können, wenn man sie in Aspirin-Verpackungen steckt? Bekannt ist auch, dass während des Zweiten Weltkrieges verletzten Soldaten aufgrund des Mangels an Morphinum ohne ihr Wissen eine Placebo-Lösung verabreicht wurde und diese die Schmerzen der Soldaten in den meisten Fällen genauso gut unterdrückt hat wie bei denen, die Morphinum erhielten.

In einem der Experimente der Teams um Ulrike Bingel lagen die Teilnehmenden in einem fMRT (funktionelle Magnetresonanztomographie, welche aktivierte Hirnareale mit hoher räumlicher Auflösung sichtbar machen kann, auch als Hirnscanner