

IRRE/FÜHRUNG

Hölscher

2026

ISBN 978-3-8006-7896-9

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.

chen, und Du machst das alles ja auch gut. Angst brauchst Du also keine zu haben. Geh einfach selbstbewusst hin und stell Deine Punkte vor. Die Leute beißen nicht und Dich schon gar nicht. O.k.?»

Sollte Anna an dieser Stelle erneut betonen, dass sie aber vor dem Meeting Angst habe und es ihr schon im Vorfeld und auch dabei gar nicht gut gehe, so wäre standardmäßig mit etwa folgender Replik zu rechnen: »Du brauchst da wirklich keine Angst zu haben, denn Du machst Deine Sache doch gut. Falls einer Dir dumm kommt, bleib einfach ganz ruhig und sachlich und zieh Deine Sache durch. Hinterher wirst Du merken: Es war gar nicht so schlimm.« Und falls Anna, weil sie sich tatsächlich sehr unwohl fühlt, nun ein weiteres Mal nachsetzt und ihr Unwohlsein betont, könnte folgendes die Antwort der Führungskraft sein: »Ach, stell Dir doch einfach vor, dass Ihr alle gleich seid. Das seid Ihr als Kollegen ja irgendwie auch, oder stell Dir vor, wie es wäre, wenn die Leute da alle unbekleidet säßen. Dann ist wohl keiner mehr so furchteinflößend, weil alle, wenn sie nackt sind, wieder ganz harmlos und menschlich wirken. Stell Dir so was in der Art einfach mal vor. Das hilft, kann ich Dir sagen. Du machst das schon, Anna. Du bist doch schon lange im Geschäft!« An dieser Stelle wird Anna vermutlich nicht noch ein viertes Mal nachsetzen, sondern das Ganze, wie wohl schon einige Male zuvor, mit größerer Angst und schlafloseren Nächten irgendwie durchstehen oder vielleicht, wenn es zu schlimm für sie werden wird, sich krankmelden zu dem Termin, sodass jemand anders ihren Part übernehmen muss.

Die Reaktion von Annas Führungskraft war hier offenbar dadurch geprägt, dass die Führungskraft einerseits Annas Angst durchaus registriert hat und andererseits versuchte, Anna durch gutes Zureden von ihrer Angst zu befreien. Schauen wir auf das hinter der gezeigten Reaktion liegende Mindset der Führungskraft: Es scheint, dass die Führungskraft der Meinung ist, dass die Emotion, also die Angst kein Thema sein dürfe, weil es ja keinen »objektiven« Grund für sie gäbe. Vielleicht wird diese Idee noch davon flankiert, dass Annas Führungskraft selbst keine nennenswerte Angst vor solchen Situationen hat oder dass es ihr, wenn sie doch mal vor Präsentationssituationen Angst haben sollte, hilft, sich alle Anwesenden kurzerhand als unbekleidet vorzustellen.

War die gezeigte Reaktion der Führungskraft für Anna wohl hilfreich? Auch ohne ein jahrelanges Psychologiestudium zu haben, kann man hier wohl feststellen, dass das kaum der Fall sein dürfte, wie ja schon Annas wiederholtes Betonen deutlich zeigt. Anna geht mit etwa der gleichen Angst aus dem Gespräch mit ihrer Führungskraft heraus wie sie reingegangen ist. Geholfen hat die Führungskraft Anna nicht. Wenn man

etwas böse wäre, könnte man aber sagen: geholfen hat die Führungskraft sich selbst, nämlich sich nicht zu lange mit dem leidigen Angstthema beschäftigen zu müssen, sondern recht schnell zum nächsten Agendapunkt übergehen zu können. Wobei dieser »Vorteil« nur kurzfristiger Natur sein dürfte; denn durch Annas unvermindert bestehende Angst wird ihre Entwicklung im Umgang mit entsprechenden Situationen sicher nicht gerade gefördert. Vielleicht kommt es ja sogar zu Besetzungs- und Performanceproblemen, falls Anna den Termin gar nicht wahrnimmt oder an anderen ähnlichen Stellen Kontakt vermeidet, an denen er für ihre Rolle wichtig wäre. Nichts davon ist so, dass es die Führungskraft freuen könnte. Bei Licht betrachtet hat also niemand etwas von dieser Gesprächsführung gehabt.

Wie könnte nun ein hilfreicherer Umgang mit dieser Situation aussehen? Dafür bräuchte es ein anderes Mindset, nämlich eines, das signifikante Emotionen ernstnimmt so, dass es sie erst einmal besser zu verstehen gilt (was sie ausmacht, welche Unterschiede es dabei gibt, welche Folgen sich daraus ergeben etc.), um dann der Frage nachgehen zu können, wie ein konstruktiv-zielführender Umgang mit den jeweiligen Situationen und Emotionen aussehen könnte. Konkret könnte Annas Führungskraft dabei Folgendes fragen:

- Wie stark ist denn Deine Angst, Anna, in solchen Situationen, wenn Du das auf einer Skala von 0 bis 10 angeben würdest, wobei 0 bedeutet »ich habe keinerlei Angst« und 10 bedeutet »ich habe die größte Angst, die ich mir vorstellen kann«?
- Wie entwickelt sich denn nach Deiner Erfahrung die Angst in der Situation: Bleibt sie gleich, wird sie größer oder geringer, und wovon hängt das wohl ab?
- Gab es schon mal eine solche oder vergleichbare Präsentationssituation, bei der Du weniger Angst hattest, und falls ja, was war da anders und was hast Du da anders gemacht?
- Was glaubst Du, würde Dir helfen, dass Deine Angst in der Situation ein wenig geringer ausfällt? Was könntest Du dafür tun, wenn Du an die Gestaltung der Präsentation und der Interaktion mit den Anwesenden denkst?

- Und was könnte Dir im Vorfeld schon helfen, Dich in Bezug auf anstehende Präsentationssituation etwas besser zu fühlen? Welche Betrachtung der Situation, welche Vorbereitungs- oder auch Entspannungsmaßnahmen?

Falls Du jetzt denkst: »Ich bin doch kein Therapeut, dass ich solche Fragen stelle und habe auch keine Zeit dafür«, so darf ich Dir sagen: Nein, ein Therapeut bist Du als Führungskraft nicht und wirst es auch nicht, wenn Du solche Fragen stellst. Du wirst jedoch zu einer Führungskraft, die besser versteht, was ihrer Mitarbeiterin gerade das (Arbeits-)Leben schwer macht und die daraufhin besser helfen kann.

Und was wäre eigentlich die Alternative: Anna mit ein paar wirkungslosen Aufmunterungsappellen abzuspeisen und dadurch das Angstthema dieser Mitarbeiterin einfach weiterlaufen zu lassen bzw. für die daraus möglicherweise entstehenden Ausfälle und Engpässe in Annas Performance in solchen Zusammenhängen improvisierte Einsätze zu starten? Dafür zahlst Du in jedem Fall einen deutlich höheren Preis als für ein Gespräch, in dem die Emotionen ernstgenommen werden. Dieses Gespräch kann zu durchaus hilfreichen Vereinbarungen und Vorgehensweisen führen. Zum Beispiel:

- Eventuell erweist sich, dass es für Anna leichter wird, wenn sie zunächst nicht allein, sondern mit ihrer Führungskraft oder einer Kolleg:in in das Meeting geht, sodass man sich die Bälle wechselseitig etwas zuwerfen kann und das Ganze etwas entspannter ist. Ziel wäre dann, dass Anna von Meeting zu Meeting mehr selbst übernimmt und schließlich alleine dorthin geht.
- Vielleicht zeigt sich auch, dass Anna besonders davor Angst hat, dass sie sich während der gesamten Präsentation von den vermeintlich kritischen Augen der Anwesenden stumm beobachtet fühlt. Dann könnte es helfen, dass Anna die Situation dialogischer gestaltet, etwa indem sie nach einzelnen Abschnitten Fragen zulässt und bespricht oder gleich zu Beginn etwas Smalltalk mit den Anwesenden betreibt oder vor Beginn, wenn möglich, mit einzelnen aus der Gruppe ein paar aufwärmende Worte wechselt.
- Es könnte Anna im Vorfeld helfen, sich zu vergegenwärtigen, was eigentlich der von ihr befürchtete Worst Case wäre (zum Beispiel, dass sie komplett den Faden verliert). Sie könnte sich dann stärker

darauf vorbereiten (etwa indem sie alle Punkte auch schriftlich ausformuliert bei sich hat), und sich klarmachen, dass selbst der Worst Case kein Weltuntergang wäre (weil sie ja von den anderen geschätzt wird und nicht die einzige auf der Welt ist, die schon einmal den Faden verloren und dann vermutlich auch wiedergefunden hat).

Wenn Du die Sache in dieser Weise angehst, kostet Dich das zunächst etwas mehr Zeit. Du eröffnest jedoch die realistische Chance, dass Anna sich in Hinblick auf dieses für sie herausfordernde Thema besser entwickelt, dass sie dadurch auch noch besser performt, dass Euer Verhältnis, weil Du sie ernstnimmst und ihr echte Unterstützung anbietest, noch vertrauensvoller wird und dass Du langfristig einer selbstsicherer agierenden Anna komplexere Interaktionssituationen anvertrauen und Dich gleichzeitig entlasten kannst. Also echt Win-Win!

Signifikante Emotionen sollen immer ernst genommen werden. Bei als positiv erlebten Emotionen wie Freude, Lust und Leidenschaft fällt das manchen noch einigermaßen leicht. Bei als negativ erlebten Emotionen wie Unsicherheit, Angst, Wut, Traurigkeit und Verzweiflung fällt das den meisten insbesondere im Businesskontext ausgesprochen schwer. Diese Emotionen teilen das Schicksal, in Führungssituationen ständig weggeschoben zu werden, weil sie als der Sache nicht zieldienlich gelten. Das macht solche Gefühle allerdings nicht kleiner, sondern größer, nicht unbedeutender, sondern bedeutender, nicht folgenloser, sondern folgenreicher.

EMOTIONSTATSACHEN

Der Versuch, starke, negativ empfundene Emotionen wie intensive Angst, Wut, Traurigkeit oder Verzweiflung in Führungssituationen zu unterdrücken, führt fast immer dazu, dass diese Emotionen sich guerillamäßig noch intensiver entfalten. Eine Emotion, die vorhanden ist, ist einfach da. Sie steht nicht neben oder entgegen den Tatsachen. Sie ist eine Tatsache. Und als solche sollte sie wahrgenommen werden, insbesondere wenn sie von größerer Signifikanz, Heftigkeit oder Tragweite ist.

All dies betrifft sowohl die eigenen Emotionen, die die Führungskraft empfindet, als auch die Emotionen der Mitarbeitenden. Falls Du jetzt denkst: »Ich will mich nicht den ganzen Tag mit irgendwelchen Emotionen rumschlagen, weder meinen eigenen noch denen meiner Mitarbeitenden. Ich habe echt etwas anderes zu tun«, kann ich Dir nur sagen:

Das musst du auch nicht. Geh gern Deiner Arbeit nach. Zu Deiner Arbeit gehört aber, dass Du Phänomene, die die Resultate Deiner Arbeit erheblich fördern oder behindern können, ernst nimmst und möglichst zielorientiert mit ihnen umgehst. Genau darum geht es beim Umgang mit signifikanten Emotionen. Wenn sie auftreten – und das tun sie normalerweise nicht ständig – solltest Du sie achtsam wahrnehmen, zu verstehen und zu nutzen suchen, gerade auch dann, wenn Dir Deine Performance besonders wichtig ist!

Wann treten denn intensive Emotionen überhaupt auf? – Potenziell können sie natürlich jederzeit und auch unerwartet auftreten. Prädestiniert für emotionale Peaks, Turbulenzen und gedrückte Stimmungen bei zahlreichen Mitarbeitenden, also auf kollektiver Ebene, sind jedoch besonders die folgenden Situationen:

- Change-Prozesse, in denen sich Strukturen, Prozesse, zentrale IT-Systeme, Rollen und damit auch Identitäten substanziell ändern;
- Downsizing-Phasen, also Phasen von Verkleinerung und Arbeitsplatzabbau in Organisationen;
- Phasen von Zukunftsunsicherheit, in denen nicht klar ist, wie es weitergeht und größere Probleme oder Einschnitte möglich erscheinen;
- Rapide Wachstumsphasen, in denen in kurzer Zeit neue Prozesse, Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten entstehen, viele Mitarbeitende oder sogar ganze Einheiten neu dazukommen und die Organisationskultur sich spürbar wandelt;
- Öffentliche Reputationsverluste durch gravierende Managementfehler, Skandale oder Gesetzesübertretungen mit größeren Klageverfahren und medialer Fokussierung.

Auf individueller Ebene, also bei einzelnen Mitarbeitenden, treten emotionale Turbulenzen typischerweise in folgenden Fällen auf:

- Burnout-Gefahr durch übermäßig starke berufliche und/oder private Belastungen;
- Psychische Probleme, Krisen, Störungen oder Süchte;
- Eskalierte Konflikte mit Kolleg:innen, Kunden, Schnittstellenpartnern oder Führungskräften;

Führungskraft

- Mobbing-situationen;
- Sorge um den eigenen Arbeitsplatz;
- Desillusionierungs- und Demotivationsphasen in Bezug auf die eigene Tätigkeit;
- Gefühl des Identitätsverlusts infolge massiver Rollenänderungen;
- Gefühl ungerechter Behandlung und mangelnder Förderung;
- Unzufriedenheit mit der wahrgenommenen Kollaborations- und Führungskultur;
- Neue Rolle mit hohem Überforderungspotenzial.

Anders als Anna in Bezug auf ihre Sorgen vor dem Ebene-2-Meeting sprechen viele Menschen ihre Gefühle, auch wenn sie stark und belastend sind, vielfach nicht direkt an. Dass Gefühle allzu oft aus dem Wahrnehmungsfeld gerückt, kleingeredet, kaschiert, verdeckt oder verzerrt werden, betrifft also nicht nur die Führung, sondern gleichermaßen die Mitarbeitenden. Die oft atemberaubend ausgeprägte Ignoranz gegenüber Emotionen beruht zumeist auf einem kongenialen Zusammenspiel aller Beteiligten. Typische Gründe dafür sind:

- Viele Menschen tun sich schwer damit und haben es oft nicht gelernt, ihre Gefühle differenziert wahrzunehmen und anzusprechen.
- Oft herrscht die Sorge, dass man, wenn man sich tatsächlich öffnet, nicht gut behandelt, sondern abgespeist oder abgewertet wird.
- Nicht selten ist diese Sorge berechtigt, weil genau das schon oft genug passiert ist oder man es bei anderen beobachten konnte, die sich emotional geöffnet haben.
- Man fürchtet, beim Ansprechen von Emotionen wie Unsicherheit, Angst, Traurigkeit, Niedergeschlagenheit, Verzweiflung oder Wut noch emotionaler zu werden und die Kontrolle zu verlieren.
- Man denkt, dass das Reden über Emotionen grundsätzlich nichts ändert und schon gar nichts verbessert.

INDIREKT

Emotionen, auch starke, präsentieren sich sehr oft nicht auf dem Silbertablett. Sie werden nicht direkt thematisiert, sondern müssen vielmehr über Indikatoren erschlossen werden.

Das Erschließen der Gefühle macht es zwar nicht leichter, aber auch nicht extrem schwer, sie zu erkennen oder zumindest deutlich zu erahnen. Starke Gefühle zeichnen sich dadurch aus, dass sie intensiv sind, und da wir nun einmal ganzheitliche Wesen sind, deren Innenleben sich immer auch körperlich, nonverbal und vor allem im Handeln ausdrückt, gibt es bei länger andauernden emotionalen Wogen und Stürmen vielfältige Möglichkeiten, etwas wahrzunehmen. Typische Indikatoren in diesem Zusammenhang sind:

- Deutlich erhöhte Reizbarkeit
- Sozialer Rückzug und Aus-dem-Kontakt-Gehen
- Auseinanderfallen von geäußerten Worten (zum Beispiel: »Ja, ist o.k.«) und Körpersprache (zeigt, dass es nicht o.k. ist)
- Deutlicher Energieverlust
- Dienst nach Vorschrift
- Blässe, Zittern, Gesichtsröte
- Redundant kreisende Klagen und Diskussionen
- Ständiges »ja, aber«
- Offene Ablehnung
- Verbale oder physische Aggressionen
- Absentismus
- Kündigungsdrohung

All diese Phänomene können natürlich grundsätzlich unterschiedliche Hintergründe haben. Als Führungskraft sollte man ihnen aber auf jeden Fall nachgehen, und falls sich gleich mehrere von ihnen zeigen, dann ganz besonders. Die Strategie dabei ist immer: Erst einmal durch Zuhören und erkundendes Fragen besser verstehen, was wohl los ist, um dann konstruktiv-zielgerichtet handeln zu können.

Starke emotionale Turbulenzen, egal ob bei einzelnen Mitarbeitenden, in ganzen Einheiten, in der gesamten Organisation oder sogar bei einem selbst, markieren Handlungsbedarf. Wegschauen bringt nichts. Und auch wenn es zuletzt meistens um irgendwelche Maßnahmen geht, geht es doch zuerst einmal darum, besser zu verstehen, was überhaupt los ist; und das heißt immer auch, die Gefühle, ihre Hintergründe und die damit ver-

bundenen Bedürfnisse besser zu verstehen. Wer diesen Punkt überspringt oder nur oberflächlich und alibimäßig behandelt, potenziert das Risiko, zwar irgendetwas zu machen, aber nicht das Richtige.

Was kann man tun, um mit schwierigen Emotionen gut umzugehen? – Du ahnst es schon: Es kommt darauf an – auf die Situation, die Heftigkeit, den Kontext, Handlungsoptionen und -beschränkungen und natürlich die dabei verfolgten Ziele. Es gibt wie üblich kein Patentrezept. Allerdings gibt es eine Reihe von Strategien, die oft erstaunlich hilfreich sind, was allerdings nicht bedeutet, dass sie auch einfach umzusetzen wären. Leicht in der Theorie – schwierig in der Praxis. Zu den hilfreichen Strategien gehören:

- Akzeptanz, insbesondere dann, wenn die unangenehmen Gefühle bei genauerem Hinsehen eine nachvollziehbare Reaktion auf ein kritisches Geschehen sind (zum Beispiel Trauer als Reaktion auf einen großen Verlust);
- Reframing, also ein »Neurahmen« oder Umdeuten der als schwierig erlebten Situation, um sie aus einer anderen Perspektive wahrnehmen, fühlen und beurteilen zu können. Wenn beispielsweise Anna ihren Part beim Ebene-2-Meeting nicht als »ich stehe da vorne präsentierend ganz alleine vor lauter mich kritisch betrachtenden höheren Führungskräften« wahrnimmt, sondern als »wir sprechen miteinander und ich gebe Informationen dabei« oder »ich trainiere etwas, das mir gar nicht so leicht fällt, in dem ich aber besser werden will«, verändert sich ihre emotionale Erfahrung;
- Ursachenbereinigung, also sofern möglich das Beseitigen oder Verändern der Ursachen, die zu den unangenehmen Gefühlen führen (zum Beispiel in Situationen, in denen sich Menschen um ihren Job sorgen, die verbindliche Zusicherung, dass man sie auf jeden Fall weiter an Bord halten möchte);
- Gestaltende Aktivität, um das Schicksal selbst wieder konstruktiv in die Hand zu nehmen, besonders dann, wenn Niedergeschlagenheit, Passivität und Ohnmachtsgefühle drohen;
- Entspannung durch Innehalten, Entschleunigung, Ruhepausen, Achtsamkeit, Meditation, Atemtechnik oder ablenkende Aktivität.