



# VOM MÜSSEN ZUM DÜRFEN

Wie Menschen sich ihrer Gefühle und ihrer Gedanken bewusst werden. Und wie sie das in schwierigen Situationen stärkt.

VON CORNELIA SCHENK

**G**efühle genießen keinen guten Ruf in der Arbeitswelt, schon gar nicht in Führungsetagen. Sie gelten als wenig berechenbare Störfaktoren, werden verdrängt oder in ein gekünsteltes Servicelächeln umgewandelt. Beide Haltungen – Verdrängen und Überspielen – kosten Kraft, sie machen auf Dauer krank.

Herr H., Projektleiter in einem Forschungslabor, ist stolz darauf, sich gut im Griff zu haben. Vor Kurzem sei seine Bewerbung auf den Teamleitungspositionen abgelehnt und ein externer Kandidat bevorzugt worden. Er habe sich natürlich nichts anmerken lassen. Ich frage nach, *was* er sich nicht habe anmerken lassen. Herr H. überlegt: „Na ja, ich dachte schon, warum denn nicht ich? Ich fand diese Entscheidung doch merkwürdig. Was die da oben sich so dabei dachten?“ Bei diesen Überlegungen und Spekulationen wäre Herr H. gern geblieben.

Ich erlebe es oft, dass Kunden auf meine Frage nach den mit der Situation verbundenen Gefühlen lieber erneut auf das Vorgefallene zu sprechen kommen. Dann ist es gut, gemeinsam innezuhalten und die Aufmerksamkeit auf die Gefühlsebene zu lenken. Schließlich graben wir Stück für Stück aus dem verdrängten innerlichen Chaos das zentrale Gefühl heraus: Ja, da war Traurigkeit, dass es nicht geklappt hat, auch Enttäuschung und Kränkung, dass seine engagierte Arbeit nicht anerkannt wird, auch Selbstzweifel an seiner Leistung. Und als das stärkste Gefühl erwies sich die Wut darüber, dass die Geschäftsleitung jemanden von außen ihm vorzog.

### Gefühle erkunden

Herr H. war selbst überrascht über die Wucht dieses Gefühls. Noch zu Beginn der Stunde hätte er geschworen, dass er vernünftigerweise mit dieser Niederlage umgehe. Jetzt, wo sein Gefühl einen Namen bekommen hatte, spürt er auch Lebendigkeit. Er erinnert sich, dass er schon früher bei Konflikten seine Wut nicht zeigte, stattdessen ein stoisches Lächeln und eine gelassene Haltung an den Tag legte. Herr H. wird bewusst, welche Energie es ihn kostet, mit freundlichen Gesichtszügen die Wut zu ignorieren. Und er erkennt mit einem Schlag, wie untauglich diese Strategie für eine konstruktive Problemlösung ist.

Oft äußern Teilnehmer in meinen Resilienztrainings zunächst die Sorge, dass die Wahrnehmung negativer Gefühle zu unberechenbaren und unkontrollierbaren Situationen führt. Dabei ist meist das Gegenteil der Fall. Das Wahrnehmen der Wut, der Angst, des Neids, der Scham und das Erkunden, woher es kommt, verbindet mich mit dem Gefühl und damit mit mir selbst und verschafft mir Klarheit. Viele Teilnehmer melden zurück, dass eine solche Auseinandersetzung mit ihrer Gefühlswelt ihnen zu mehr Einsicht in das eigene Wesen verholfen habe.

Herr H. in unserem Beispiel will die Wut nicht mehr ignorieren. Wut dient ihm jetzt als Signal dafür, dass er für seine Belange eintreten will. Doch auch das Gefühl der Gelassenheit ist ihm mehr wert als nur eine Pose. Er möchte es in Zukunft authentisch leben und sich nicht als Deckmantel umhängen. Mit diesen Erkenntnissen übernimmt Herr H. die Verantwortung für ▶

# Die Wut als Signal, für eigene Belange einzutreten.

den Umgang mit seiner gescheiterten Beförderung. Er beschließt, mit Mut zum Selbstmarketing sich mehr als bisher mit seiner Leistung zu zeigen. Als letzte Rückmeldung erhalte ich eine Mail: Zweimal habe er sich mit seinen Vorschlägen zu wichtigen Abläufen durchsetzen können. Am meisten habe ihn gefreut, wie das übliche Gefühl der Wut schnell verrauchte und er noch so viel Energie übrig hatte, um mit seiner Familie gut gelaunt einen Feierabendausflug in einen Biergarten zu starten.

### Wen lassen wir über uns bestimmen?

Nicht nur Gefühle, auch unsere Gedanken bestimmen in erheblichem Maße unseren beruflichen Alltag. Wir konstruieren aus Erfahrungen, Prägungen, Wissen, Erziehung, Veranlagungen, gesellschaftlichen Einflüssen unsere subjektiven Denkprozesse. Stress oder Erfolg entstehen im Kopf. Durch ihren Denkstil können Menschen ihr Wohlbefinden und ihre berufliche Leistungsfähigkeit beeinflussen. Mentale Strategien, die für Hochleistungssportler entwickelt wurden, helfen dabei.

Frau B. aus der Geschäftsführung bekommt von ihren Mitarbeitern verheerende Beurteilungen. Sie sei arrogant, besserwisserisch und verlange von ihren Mitarbeitern zu viel. Frau B. wiederum hält ihre Truppe für faul und wehleidig. Sie selbst erlaube sich keine Schwächen und fahre auch schon mal krank zur Arbeit. Der nagende Ärger ist Frau B. nur zu bewusst. Sie teilt mir auch ihre Gedanken dazu mit: „Einer muss ja die Verantwortung überneh-

men. Ich müsste mich weniger ärgern, wenn die Mitarbeiter ordentlich arbeiten würden. So muss ich ständig alles korrigieren und kontrollieren.“

Das Wort *muss* fällt auffallend oft. Die Unzulänglichkeiten der Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt der Gedanken von Frau B. Sie könne ein gelasseneres Leben haben, wenn ihre Mitarbeiter ihren Job richtig machen würden. Als ich Frau B. frage, aus welchen Gründen denn die anderen so perfekt sein müssen, kommt es prompt: „Ich muss das schließlich auch.“

Wer bestimmt das?

Frau B. stutzt. „Na ja, mein Chef hat mich geholt, weil ich Ordnung in den Laden bringen soll. Den will ich nicht enttäuschen.“

Wer bestimmt noch, dass Sie viel leisten müssen?

„Na ja, ich natürlich“, sagt Frau B. „Das ist mein Anspruch. Alles andere verachte ich. Ganz oder gar nicht. Wenn schon, dann aber richtig, auch kleine Fehler darf man nicht durchgehen lassen, ist mein Wahlspruch.“

### Was ist da noch in uns?

Natürlich sei das sehr anstrengend, diesen hohen Anspruch jederzeit umzusetzen. Und wenn sie ehrlich sei: „Als neulich ein Kollege nach Hause ging, weil er sich nicht gut fühlte, da schoss mir der Gedanke durch den Kopf: Der kann sich nun ausruhen und ist raus aus der Tretmühle.“ Plötzlich standen zwei widersprüchliche Gedanken von Frau B. im Raum. Der Gedanke, ich muss Leistung bringen. Und der unterdrückte Gedanke, auch mal dem Hamsterrad zu entkommen. Und es sich leichter zu machen.

Frau B. begriff, wie sehr ihr Denkstil zum Energieräuber für sie wurde, und dass die überzogene Leistungsbereitschaft sie in eine Spirale der Erschöpfung ziehen konnte.

Mit dieser Erkenntnis konnte meine Klientin andere Gedanken formulieren: Um Leistung zu bringen, gönne ich mir Pausen. Um Leistung zu bringen, brauche ich Erholung. Leistung kann auch leichtfallen. Wer eine Pause macht, ist kreativer als ohne Pause. Unser Gehirn liebt es, auch einmal faul sein zu dürfen.

Ich machte sie auch darauf aufmerksam, dass ihr Wahlspruch: wenn schon, dann aber richtig, auch für die Selbstfürsorge gelte. Und zeige ihr Stressgedanken, die Teilnehmer eines Resilienztrainings als typisch für sich erachteten: *Ich halte das nicht mehr durch. Ich muss alles alleine machen! Es ist nicht hinnehmbar, diese Aufgabe nicht zu schaffen. Es macht mich nervös, wenn ich nicht weiß, wie die Sache ausgeht.*

Frau B. waren sie nicht unbekannt. „Wahnsinn“, meinte sie, „wie diese Antreiber einem das Leben diktieren.“ Ich zeigte ihr auch, welche resilienten Gedanken zur Selbstberuhigung gesammelt wurden: *Jeder macht Fehler. Es ist ein Zeichen von Stärke, mir Unterstützung zu holen. Ich delegiere gerne usw.*

### Resiliente Gedanken automatisieren

Die Schwierigkeit besteht für die Teilnehmer darin, dass sie den neuen Gedanken zwar formulieren, aber nicht glauben können. Hier helfen Atem- und Entspannungsübungen, die neue

Überzeugung im Körper als sogenannte somatische Marker zu verankern. Das bedeutet in diesem Fall, der neue Gedanke wird mit einem körperlichen Wohlgefühl aufgeladen und wirkt so selbst beruhigend.

Für Frau B. ist es auch wichtig, dass wir uns die Zeit nehmen, die Vorteile ihres Denkmusters „Ich will Leistung bringen“ zu würdigen. Es darf weiterhin ein wichtiger mentaler Lebensbegleiter sein. Aber es bekommt ein korrekatives Denkmuster an seine Seite gestellt. Wie Licht und Schatten, Tag und Nacht sich ergänzen, braucht auch Leistung einen Gegenpol: die Erholung. Sie kann etwas leisten und sie darf sich erholen. Mit dieser Idee kann sich Frau B. anfreunden. ◀◀



Zur Autorin

**Cornelia Schenk**

Logotherapeutin, Coach  
und Trainerin, Buchautorin  
in Augsburg.

[www.corneliaschenk.de](http://www.corneliaschenk.de)

**assist**  
coaching & consulting



Nicola De Nittis  
Systemischer  
Coach & Berater

Bremsstraße 17 • 50969 Köln  
Tel.: 0221 / 45 39 54 83

Mail: [info@resilienzexperte.de](mailto:info@resilienzexperte.de)  
[www.resilienzexperte.de](http://www.resilienzexperte.de)

## Der Resilienzexperte

Die Nr. 1 mit der größten Erfahrung in Deutschland!

Resilienz rückt immer mehr in den Fokus. Wie reagieren Sie auf zunehmenden Stress, Belastungen und psychischen Erkrankungen in Ihrem Unternehmen?

Gehen Sie mit der Zeit! Mit **Resilienztraining** fördern Sie ...

- Widerstandskraft und Belastungsfähigkeit Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter!
- Verringern Sie die Fehlzeitenquote und Fluktuation!
- Vergrößern Sie die „innere“ Kraft!

**assist**coaching & consulting unterstützt Sie dabei authentisch. Denn hier finden Sie die größte Resilienzexpertise Deutschlands – in Theorie und Praxis – **seit 4 Jahrzehnten!**

Ihren Wettbewerbsvorteil sichern Sie sich auf  
**[www.RESILIENZEXPERTE.de](http://www.RESILIENZEXPERTE.de)**

