

Unternehmensführung

Selbstreflexion ist gefragt!

Optimiertes emotionales Selbstmanagement führt zu qualifizierterer Führungskompetenz. Um jedoch die eigenen emotionalen Reaktionen besser einzuschätzen und zu kontrollieren, ist die Aufdeckung versteckter Persönlichkeitsanteile erforderlich. Denn aus der Tiefe der Psyche können emotionale Fallstricke und unbeachtete Handlungsmuster aufsteigen, die das Führungsverhalten sabotieren. Dieser Beitrag erläutert, wie der Einfluss des Unbewussten auf Führungsentscheidungen besser kontrolliert werden kann.



Margrit Lipczinsky und Helmut Boerner arbeiten als tiefenpsychologische Wirtschaftsberater. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Archetyp-fokussiertes Marketing (Analyse und Optimierung von Auftritt und Werbung), Raumpsychologie (Büros und Verkaufsräume), Bewusstes Führen (Individualisation im Wirtschaftsleben). www.lipczinsky-boerner.de

Führungsaufgaben sind komplex und anspruchsvoll. Die moderne Arbeitswelt fügt vielfältige und zunehmende Belastungen hinzu. Im Zentrum aller neuen Anforderungen steht die Fähigkeit, im Team zu führen, Unterschiede auszugleichen, abweichende Überzeugungen zu integrieren und Konsens herzustellen. Die Verbesserung dieser Führungskompetenz wird von einer kaum überschaubaren Vielzahl von Ratgebern, Seminaren und Workshops unterstützt. Doch in der Praxis zeigt sich, dass das vermittelte Wissen nicht immer den erhofften Erfolg bringt. Es kommt zu emotional gefärbten Konflikten, die im Unternehmen Gräben aufreißen und wirtschaftlichen Schaden anrichten.

Viel zu oft wird der Umgang miteinander durch versteckte oder offene Auseinandersetzungen sabotiert, für die zwar Sachgründe angegeben werden, die in Wirklichkeit aber unerkannte psychologische Wurzeln haben. Dieses Problem, das trotz der Fortbildung immer wieder auftritt, ist mit gängigen Führungskonzepten anscheinend nicht leicht zu lösen. Denn die Ursachen, warum Konflikte so häufig sind und kaum richtig verstanden werden, verbergen sich in der Tiefe der Psyche: Es sind im Unbewussten residierende versteckte Persönlichkeitsanteile, die sich laufend in unser Verhalten einmischen. Beispielsweise verleiten sie zu unerwünschten und unvernünftigen emotionalen Reaktionen oder führen auf andere Weise zum Verlust der Kontrolle über das eigene Handeln.

Was tun, wenn die Chemie nicht stimmt und wir immer mit jemandem aneinandergeraten, obwohl eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit in geschäftlicher Hinsicht doch so wichtig wäre? Oder wenn wir uns über scheinbar irrationale Verhaltensweisen eines Kollegen, Mitarbeiters oder Kunden derart aufregen, dass wir ungewohnt scharf oder gar verletzend werden? Ohne dass wir einen Grund nennen können, rufen manche Verhaltensweisen anderer bei uns Reaktionen hervor, die in Bezug auf den objektiven Sachverhalt eigentlich unangemessen und bisweilen völlig überzogen sind. Unsere Emotionen können wir uns in vielen Fällen nicht erklären.

Der gemeinsame Nenner von Konflikten, die sich nur vordergründig auf der Sachebene abspielen, in Wirklichkeit aber auf dem Hervortreten unbewusster Per-

sönlichkeitsanteile beruhen, ist deren emotionale Aufladung. Heftige negative Emotionen deuten immer darauf hin, dass verborgene innerpsychische Handlungsmuster berührt worden sind, die wie „wunde Punkte“ wirken. Gewöhnlich reichen die Reaktionen darauf von plötzlicher Schärfe in der Argumentation oder verletzendem Spott bis zu heftigem „In die Luft gehen“ und offener Feindseligkeit oder, entgegengesetzt, vom Beleidigtsein oder Jammern bis hin zu stummem Rückzug und innerer Kündigung.

Dass die Wurzeln solcher Reaktionen im Unbewussten liegen, wird nur bei genauem Hinsehen deutlich. Doch dieses unterbleibt gewöhnlich, und das entstehende Erklärungsvakuum wird mit kognitiven Alibis gefüllt, das heißt mit vorgeschobenen Sachargumenten. Das Schlimme daran ist: Die Auswirkungen, wie schlechte Performance, mangelhafte Ergebnisse von Teamarbeit, vielleicht der Verlust von Aufträgen oder Kunden, sind immer schädlich, bisweilen sogar fatal.

KENNEN SIE IHRE „WUNDEN PUNKTE“?

Auf den Punkt gebracht: Wir kennen uns selber zu wenig. Diese Unkenntnis zieht immer auch eine potenzielle Beeinträchtigung der Führungsqualitäten nach sich, und leider ändern daran Schulungen und Bücher nichts, wenn sie nicht in die Tiefe der Persönlichkeit reichen. Denn wer den eigenen emotionalen Haushalt und die darauf beruhenden Reaktionen nicht durchschaut und kontrolliert, vermag auch für entsprechendes Verhalten anderer Menschen kaum Verständnis aufzubringen.

Gefordert ist daher das Bemühen, Einblick in die psychischen Mechanismen zu gewinnen, die emotional gefärbten Handlungen und Reaktionen zugrundeliegen. Das beste Studienobjekt sind immer wir selbst. Kennen Sie Ihre „Soft Spots“, die wunden Punkte, die einen inneren Aufschrei durch Ihre Seele schicken, wenn sie durch Handlungen oder Äußerungen anderer immer wieder gereizt und verletzt werden? Und wenn ja: Sind Sie in der Lage, die daraus resultierenden emotionalen Reaktionen zu kontrollieren?

Selbstreflexion, der Vorstoß zu den versteckten Persönlichkeitsanteilen und „wunden Punkten“, ist mehr

UNKENNTNIS ÜBER DIE EIGENEN SCHATTENSEITEN UND KOMPLEXE VERHINDERN EIN EFFEKTIVES EMOTIONALES SELBSTMANAGEMENT



denn je gefragt. Dabei geht es aber nicht um den Schliff des offen sichtbaren und leicht zugänglichen eigenen Persönlichkeitsinventars, das gewöhnlich in Motivationsseminaren und Führungstrainings angesprochen wird. Gemeint ist das Wissen, wie es wirklich in den Menschen aussieht und auf welche Weise die verborgenen Persönlichkeitsanteile von Führungskräften und ihren Mitarbeitern ans Tageslicht treten und Leistungsfähigkeit, emotionale Stimmung und Verhaltensweisen beeinflussen. Es geht vor allem um die eigenen „Schattenseiten“ und Komplexe. Je besser man über sie Bescheid weiß, desto entscheidender vermag Selbstreflexion die Führungskompetenz zu unterstützen.

SCHATTEN UND KOMPLEXE

Der „Schatten“ ist die komplementäre Seite der Persönlichkeit, das, was (nach Carl Gustav Jung) ein Mensch „nicht sein möchte“ oder nicht von sich weiß. Beispielsweise verschiebt ein betont um Harmonie bemühter Mensch seine Aggression in den Schattenbereich seines Persönlichen Unbewussten, und der stets korrekte und ehrliche Manager trägt in seinem Schatten Vorteilsnahme und Korruption. Allerdings drängen die „Schattenseiten“ jedes Menschen früher oder später aus dem Unbewussten ans Tageslicht. Dies kann in eigenen, dem Betreffenden selber unerklärlichen und peinlichen Verhaltensweisen geschehen. In vielen Fällen begegnet einem der eigene Schatten aber auch in den Verhaltensweisen und Einstellungen oder im Aussehen anderer Menschen. Charakteristisch ist, dass das Zusammentreffen mit dem Schatten unvorhergesehen und unerwartet geschieht.

Schattenseiten tragen wie alle anderen psychischen Inhalte Energie. Wenn sie „berührt“ werden und ans Licht treten, entlädt sich diese Energie und es kommt zu einer emotionalen Reaktion. Je empfindlicher, verärgelter oder wütender jemand auf einen anderen Menschen reagiert, desto klarer ist deshalb der Fingerzeig, dass seine eigenen unbewussten Schattenseiten berührt wurden. Deutliche Hinweise darauf sind beispielsweise erregte Gedanken wie „So würde ich mich nie verhalten“ oder „Eine Unverschämtheit! Mit dem arbeite ich in keinem Fall wieder zusammen!“ Wir reagieren damit auf Auslöser in der Außenwelt, die

eine ähnliche oder gleiche „Schwingungsfrequenz“ haben wie die entsprechende unterdrückte, unbewusste Seite unserer Persönlichkeit. In diesem Sinn ist die Umwelt eine Art Spiegel, nach dem Motto „Was meine emotionale Stimmung ruiniert, das steckt in irgendeiner Weise unbewusst auch in mir!“

Sobald es aber gelingt, sich diesen Zusammenhang durch Selbstreflexion bewusst zu machen, können die hochsteigenden Emotionen erkannt und gebremst werden. Erforderlich ist dafür allerdings die Fähigkeit zu analogem Denken, das heißt zur Herstellung übergeordneter und symbolischer Sinnzusammenhänge. Schattenseiten tauchen häufig auch im Zusammenhang mit der psychologischen Typologie auf. Ein extravertierter Mensch urteilt schnell verärgert über sein introvertiertes Gegenüber: „Unnahbar! Hochmütig! Langweilig! Weder Fisch noch Fleisch! Man kann nicht mit ihm reden!“ Dieser denkt womöglich wütend: „Angeber! Drängt sich in den Vordergrund! Aufdringlich! Exaltiert! Redet wie ein Sturzbach!“ Solche ausgeprägten negativen Emotionen deuten also ebenfalls auf Schattenbegegnungen. Dadurch ausgelöste Konflikte in Projektteams oder sachlich unmotivierte Vorwürfe gegen Kollegen, Vorgesetzte und Mitarbeiter verstärken sich noch, wenn weitere typologische Merkmale miteinander kollidieren. Hierzu kommt es zum Beispiel bei der Konfrontation von Menschen, die nach ihrer vorherrschenden Bewusstseinsaktivität zu den „Denk-Typen“ und „Fühl-Typen“, oder aber zu den „Intuitiven Typen“ und „Sinneseindruck-Typen“ mit entsprechend unterschiedlichen Verhaltensweisen gehören.

Der zweite „Stolperstein“ im Unbewussten besteht in den eigenen Komplexen. Diese ebenfalls energetisch intensiven Strukturen in der Psyche sind meist durch frühere negative Zusammenstöße mit der Wirklichkeit entstanden, denen man emotional und mental (noch) nicht gewachsen war. Oft tragen Komplexe im Kern Glaubenssätze wie „Nur wer etwas leistet, ist wertvoll“ oder „Männer zeigen keine Gefühle“. Auch hierbei gilt: Werden Komplexe durch äußere Vorkommnisse wie beispielsweise bestimmte Handlungen, Redensarten oder Überzeugungen anderer Menschen berührt, so drängt die Komplexenergie in heftigen Emotionen an den Tag.



Buchtip:
Margrit Lipczinsky,
Helmut Boerner:
Wer sich kennt,
hat mehr Erfolg,
Kösel 2006

WER BEWUSST FÜHRT, VERMEIDET UNERWÜNSCHTE
AUSEINANDERSETZUNGEN UND SPART SEINE
ENERGIEN FÜR DIE ZIELERREICHUNG



Zu den nachfolgenden Komplexreaktionen zählt ähnlich wie bei der Begegnung mit dem Schatten, dass jemand plötzlich unerklärlich aggressiv, wütend und verletzend reagiert oder sich gekränkt und eingeschnappt zurückzieht. Gerade die unangemessene (und hinterher oft bedauerte) Intensität der Emotion weist deutlich auf den Komplex hin. Und meist ist das Verhalten stereotyp: Manche Menschen fangen in bestimmten Situationen grundsätzlich zu brüllen und zu toben an, andere reagieren stets kalt und verletzend, wieder andere verlassen immer beleidigt den Raum. Weitere typische Zeichen einer Komplexberührung sind die sogenannten „Freudschen Ver's“ (Versprechen, Vergessen, Verwechseln, Verschlafen usw.), oder körperliche Symptome wie Erröten, Schwitzen, Händezittern oder Magenbeschwerden.

EMOTIONALES SELBSTMANAGEMENT

Selbstreflektion hat das Ziel, durch das Wissen um die eigenen verborgenen emotionalen Auslöser die in Schatten- und Komplexberührungen freiwerdende emotionale Energie aufzufangen, so dass sie sich weniger oder überhaupt nicht in negativen Reaktionen ausleben muss. Am besten läuten bei jedem Ärger sozusagen Alarmglocken: „Achtung, ich kann jetzt nicht mehr objektiv entscheiden“, „Ich schätze mein Gegenüber bzw. den Sachverhalt jetzt leicht falsch ein“, „Eine falsche Entscheidung droht!“, „Es besteht Gefahr, dass ich unangemessen reagiere und mein Gegenüber verletze oder verärgere!“

Ein solcher bewusster Umgang mit den eigenen Reaktionen bedeutet erfolgreiches emotionales Selbstmanagement. Dieses fördert natürlich das Verständnis für unangemessen emotional gefärbtes Verhalten anderer. Potenziell belastende unbewusste Interaktionen können damit entschärft werden. Mögliche Konflikursachen in Arbeitssituationen und Projektteams aufgrund unterschiedlicher psychischer Strukturen und Inhalte werden rechtzeitig erkennbar.

Das Bemühen, verborgene Persönlichkeitsseiten aufzuspüren, ist Voraussetzung für bewusstes Führen. Gemeint ist damit, den Einfluss unbewusster Faktoren auf das Verhalten zu verstehen und so weit wie möglich zu kontrollieren. Wer bewusst führt, vermeidet unerwünschte Auseinandersetzungen und spart seine Energien für die Zielerreichung. Hieraus ergibt sich ein dringendes unternehmerisches Motiv, Selbstreflektion als Führungsaufgabe wahrzunehmen und gleichzeitig die Verbesserung der psychischen Verfassung der Mitarbeiter nicht als deren Privatsache zu betrachten, sondern sie mit geeigneten Schulungsmaßnahmen ebenso betrieblich zu unterstützen wie die berufliche Fortbildung. Das Ziel sind ausgewogene innere Balance, ausreichende Stresstoleranz und gefestigtes Selbstwertgefühl: wertvolle mentale Ressourcen, die die eigene Leistungsbilanz und diejenige der Mitarbeiter wesentlich verbessern. Dabei geht es um Corporate Mental Health – nicht als Schlagwort, sondern als realer unternehmerischer Erfolgsfaktor.

IMPRESSUM

MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:

INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H.,
HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING,
TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN,
GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: 01/533 04 66-0, FAX: DW 13,
E-MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT
INTERNET: WWW.TECHNOKONTAKTE.AT

GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION:

DR. HARALD THURNHER

GASTAUTOREN DIESER AUSGABE:

DR. ALEXANDER ARTMANN, HELMUT BÖRNER, FRANK E.P.
DIEVERNICH, DI FH RAINER GOTSBACHER, DR. GERHARD
GRAF, DI SASCHA KLAPPERT, DR. BERNHARD KRUSCHE,
MARGRIT LIPZCINSKY, UNIV.-PROF. DR. ROBERT NEU-
MANN, GERTRUD OBERZAUCHER, ARMIN ROHM, DR. ING.
STEPHAN U. SCHITNY, ANNE M. SCHÜLLER, GERD ULMER

LAYOUT: SYLVIA PISKULA **FOTOS:** PETRA SPIOLA,
HERSTELLER, **ANZEIGEN:** MAG. CHRISTINE BAIER,
MAG. BARBARA PELZ

ABONNEMENT: PIA HAUSER **DRUCK:** FIRST SMILE,

ALEXANDRA WINTER **ERSCHEINUNGSORT:** WIEN,

ERSCHEINUNGSWEISE: FÜNF MAL JÄHRLICH,

ABONNEMENTPREIS: INLAND: 24 EURO /JAHR,

AUSLAND: 30 EURO /JAHR

DRUCKAUFLAGE: 12.000 STÜCK

REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG: DARSTELLUNG VON
MÖGLICHKEITEN, DIE ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG
VON UNTERNEHMEN ODER ZUM PERSÖNLICHEN ERFOLG
FÜHREN, PRÄSENTATION VON INNOVATIVEN BEST-
PRACTICE-MODELLEN VON TOP-UNTERNEHMEN,
BERICHTERSTATTUNG ÜBER AKTIVITÄTEN UND VER-
ANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE, FÖRDERUNG
DES NETWORKING VON KREATIVEN MANAGERN