



Newsletter

Ernst

Ausgabe 019 / 1.5.2010

Ein Mann sein, das heißt, den Ernst wiedergefunden haben, den man als Kind hatte, beim Spiel.

Friedrich Nietzsche

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Wirtschaft ist eine ernste Angelegenheit. Nirgendwo wird so wenig gelächelt oder gar gelacht wie in vielen Büros und Besprechungsräumen. Leider verbringen die meisten Berufstätigen große Teile ihres Lebens dort. Direkt nach der Ausbildung, die landläufig noch als Vergnügen gilt, beginnt „Der Ernst des Lebens“.

Muss das so sein?

Und wenn ja: Wofür ist das eigentlich gut??

Mit herzlichen Grüßen

Christian Weisbach & Petra Sonne

Kalte Füße

Fragestellungen von existentieller Bedeutung haften in der Regel eine gewisse Ernsthaftigkeit an.

Im Management ist dagegen die „Das kriegen wir schon hin!“-Haltung, die auch begründete Sorgen, Ängste und Warnungen oder die persönlichen Nöte Betroffener vom Tisch zu wischen versucht, recht verbreitet. Das hat seinen guten Grund, den ein gewisser Zweckoptimismus befähigt erst dazu, auch kontrollierte Risiken einzugehen oder schmerzhaft Entscheidungen zu treffen. Problematisch wird die Haltung erst, wenn sie mit dem Versuch einher geht, jedem aufkommenden negativen Gefühl und jedem ernstem Gespräch darüber mit aufgesetzter Fröhlichkeit, ja, eben nicht zu begegnen, sondern: auszuweichen.

Diese Fröhlichkeit dient der Vermeidung, nämlich dazu, dass man seine eigenen unangenehmen Gefühle nicht wahrnehmen muss. Das geht dann zuweilen so weit, dass einem selbst gar nicht mehr klar ist, wie groß die eigenen Zweifel an einer Sache, die eigenen Sorgen und Befürchtungen sind oder wie groß der eigene Ärger eigentlich ist.

Eine Hilfe dabei, diesen Gefühlen nachzuspüren und sie anschließend zu nutzen, um der Situation angemessen zu begegnen, sind die sogenannten somatischen Marker. Damit sind körperliche Reaktionen gemeint, die mit bestimmten Gefühlen einhergehen. Recht bekannt ist das sprichwörtliche „kalte Füße kriegen“ als Ausdruck für tiefgehende Unsicherheit und Fluchtgedanken. Dabei ist die Ausprägung bei jedem Menschen etwas unterschiedlich; es können also auch kalte Hände sein. Oder der „Kloß im Hals“ als Ausdruck für Angst, ein Wort, das übrigens aus dem Lateinischen von *angustus* = eng kommt. Diesen somatischen Marker kann man als aufmerksamer Zuhörer auch bei anderen entdecken, da er im Augenblick des „Stresseintritts“ zu einer hörbar höheren Stimmlage führt. Auch die oben beschriebene aufgesetzte Fröhlichkeit klingt dadurch unnatürlich und hektisch.

Welche praktische Relevanz hat das nun? Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einer wichtigen Verhandlung und bemerken plötzlich Ihre eiskalten Hände. Dann können Sie sich fragen, was genau gerade den korrespondierenden Zweifel ausgelöst hat – und ob Sie in der Verhandlung eventuell noch etwas klären müssen oder die Strategie wechseln wollen.

Vielleicht möchten Sie in den kommenden Tagen einmal darauf achten, welche somatischen Marker bei Ihnen mit bestimmten Gefühlslagen einher gehen. Entdecken Sie sie später an sich wieder, können Sie dann dem dahinter liegenden Gefühl nachgehen und entsprechende Schlüsse daraus ziehen.

Zitat

Und allen Plänen gegenüber begleitet mich die Frage: „Was soll der Unsinn?“; eine Frage, die überhaupt ganz und gar von mir Besitz zu nehmen droht.

Theodor Fontane

Das Lachen der Omega-Wölfe

Es gibt manchmal Vorgesetzte, die erzählen gerne Witze. Die Pointen sind selten besser, oft auch weniger gut, vielleicht auch anzüglich, intolerant oder diskriminierend. Und manche sind gar persönlich und – da darf man sich nichts vormachen – kränkend.

Viele Mitarbeiter denken nun, es werde von ihnen erwartet, über diese Witze auch noch zu lachen. Sogar dann, wenn es sie selbst betrifft.

Bei den lustigen Witzen, die niemanden persönlich aufs Korn nehmen, ist dagegen im Grunde nichts zu sagen, und da kommt das Lachen ja auch von selbst und von Herzen. Die weniger lustigen oder gar fragwürdigen Witze dagegen haben eine mehrfach negative Wirkung:

Erstens halten die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten für einen _____ (*hier passenden Begriff Ihrer Wahl einsetzen*). Das ist vom Witzeerzähler so vermutlich nicht beabsichtigt.

Zweitens stört es den Betriebsfrieden, wenn Mitarbeiter sich andauernd genötigt sehen, ihre Integrität zurückzustellen ohne die Chance, sich adäquat zur Wehr zu setzen. Das führt zu sinkender Motivation und „Rachegeanken“ bis hin zu steigendem Krankenstand und erhöhter Mitarbeiterfluktuation. Zumal diese Witze sich oft gerade gegen die ohnehin Schwachen richten.

Und drittens, aber nicht zuletzt, führt es zu einer ganz besonderen Abteilungs- oder gar Unternehmenskultur. Denn wenn man erst einmal angefangen hat mit dem Zähne zusammenbeißen und Mundhalten, ist es gar nicht so leicht, an anderer Stelle den Mund wieder aufzumachen und beispielsweise auf Risiken oder auf Probleme aufmerksam zu machen. Außerdem. Soll der _____ doch sehen, wo er bleibt!

In der Konsequenz bedeutet das Zweierlei. 1. Falls Sie ein Vorgesetzter sind, der gern einen lustigen Scherz auf den Lippen trägt, möchten Sie vielleicht bei einem Vertrauten bei Gelegenheit Feedback dazu einholen, wie Ihre Witze wirken und ankommen. 2. Falls Sie einen solchen Vorgesetzten haben, ist es an Ihnen, bei passender Gelegenheit ein entsprechendes Feedback zu geben, sei es im persönlichen Gespräch oder als direkte, ruhige Antwort, zum Beispiel auf:

„Soll ich langsamer sprechen? Ich sehe, Sie sind blond?!“

„Für mich klingt das wie eine Beleidigung.“

Das erfordert eine Portion Mut, die sich aber in der Regel auszahlt, da nun im Gespräch geklärt werden kann, wie ein solcher Scherz auf den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin wirkt.

Der Ernst der Lage

Vieles, das wir im sozialen Kontext sagen, wie Begrüßungen, Verabschiedungen, das Angebot von Sitzplatz und Getränk an Besucher und dergleichen mehr, sind im besten Sinne des Wortes Floskeln. Sie erleichtern das Miteinander, kommen uns mehr oder weniger automatisch über die Lippen und sind Teil dessen, was wir Höflichkeit nennen.

Es gibt aber Bereiche, in denen man darauf achten kann, eben gerade nicht in diese Schiene zu rutschen, und dazu gehört die Krisenkommunikation. Nichts wirkt befremdlicher als ein Geschäftsführer, der mit strahlendem Lächeln die Damen und Herren von der Presse be-

grüßt und für das zahlreiche Erscheinen dankt, um im Anschluss über ein Ereignis mit Verletzten oder gar Todesopfern im Unternehmen zu sprechen.

Ein solches Verhalten wird keineswegs absichtlich an den Tag gelegt, sondern entsteht aus einer Mischung von Stress und Tapferkeit – schließlich muss ja meist noch parallel die Krise durchgestanden werden.

Falls möglich, sollte in einer solchen Situation also jemand sprechen und die Veranstaltung leiten, der nicht direkt in die Krisenbewältigung involviert ist. Ist das nicht passend – die Ankündigung einer Entlassungswelle wollen die Mitarbeiter nicht vom Pressesprecher des Unternehmens hören – ist es eine gute Idee, vor der Veranstaltung einen Moment inne zu halten und sich die eigene Stimmung zu vergegenwärtigen. Das genügt, um die persönliche Erschütterung, vielleicht die Sorge um Mitarbeiter oder Kollegen, aber auch gegebenenfalls den Grad an Zuversicht, des Problems noch Herr zu werden, authentisch spürbar zu machen. An der Lage ändert das nichts. Aber daran, wie ernst genommen sich die Betroffenen fühlen, daran ändert es etwas.

Weiter lesen

Zusätzlich zu unserem monatlichen Newsletter erscheinen in jeweils wöchentlichem Abstand unsere **Lösungsskizze** zu der jeweiligen Aufgabe, ein Ausschnitt aus einem thematisch passenden **Coaching**-Gespräch und ein **Extra** mit unserer Antwort auf Ihre Reaktionen.

Alle entsprechenden Artikel und unser Archiv finden Sie auf unserer Newsletter-Hauptseite unter: <http://www.iwuf.de/newsletter/>

Weitere Artikel von Petra Sonne finden Sie auch in ihrem Blog „Pe's Corner“ unter: <http://psn-wirtschaftsberatung.de/pe-s-corner/>

Anregungen

Buchtipps

Oscar Wilde
The Importance of Being Earnest

Jack Worthing möchte einerseits seinem Müdel Cecily ein ehrenwertes Leben vorspiegeln, andererseits seine Freiheiten nicht verlieren. Also erfindet er einen nichtsnutzigen Bruder namens Earnest, der ihn zu häufigen Aufenthalten in der Stadt „zwingt“. Dort tritt er dann selbst als Earnest Worthing auf.

Das ganze nimmt in typisch *Wilde*scher Manier Fahrt auf, als er sich einerseits in Gwendolen Moncrieff verliebt, die nur und unbedingt einen Mann lieben will, der Earnest heißt, andererseits von ihrem Cousin Algernon enttarnt wird und versprechen soll, eben diesen Namen nicht mehr zu verwenden. Jack lässt „Earnest“ sterben, nur um kurz darauf auf Algernon zu treffen, der sich als sein Bruder Earnest ausgegeben hat. Und so weiter. Am Ende stellt sich heraus, dass Jack, der als Kind adoptiert wurde, in Wirklichkeit Earnest heißt

– und so seine Angebetete heiraten kann. Ein Vergnüglicher Spaß zum Lob der Ernsthaftigkeit, sowohl als Buch als auch auf der Bühne ein Genuss.

Filmtipp

Michelangelo Antonioni
Die rote Wüste

Guilliana, junge Ehefrau und Mutter eines kleinen Sohnes, leidet nach einem Autounfall an Angstzuständen und kapselt sich zunehmend ab. Erst die Affäre mit einem Kollegen ihres Mannes rüttelt sie auf und lässt sie aus der inneren Entfremdung in die Welt zurückkehren. Eingebettet ist die Geschichte in die Szenerie einer bedrohlichen Industrieumgebung, die die Umweltzerstörung der damaligen Zeit als Metapher für die innere Auflösung der Protagonistin nutzt. Ein cineastisches Highlight des italienischen Neorealismus, aber wohl eher kein Film für einen gemütlichen Abend.

Musiktip

Sergej Prokowjef
Romeo und Julia

Klassische Musik wird ja auch „ernste Musik“ genannt (und interessanterweise beispielsweise Mozart darin eingemeindet). Vielleicht, weil dort „ernst“ und „schwer zu hören“ gleichgesetzt werden. Ihre vielleicht ernsteste und dramatischste Seite aber zeigt Musik, wenn sie verbunden ist mit der Darstellung menschlicher Emotionen. In seiner Ballettmusik zu „Romeo und Julia“ nach dem gleichnamigen Stück von *William Shakespeare* kostet *Prokowjef* die Möglichkeiten voll aus. So viel Drohung und Vorahnung wie in der Musik zu „Ball im Hause Capulet“ war selten.

Termine

Kommunikation I – Erfolgreiche Gesprächsführung

Wenn professionelle Kommunikation nicht zum gewünschten Erfolg führt, liegt das häufig nicht an der Qualität der Argumente, sondern an der mangelnden Berücksichtigung des Gesprächspartners. Erfolgreiche Kommunikation dagegen orientiert sich am Gegenüber. In Übungen und Rollenspielen lernen die Teilnehmer im Gespräch herauszufinden, was der Gesprächspartner wirklich will, und entsprechend darauf zu reagieren.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/gespraechsfuehrung/>.

8.6. - 9.6.2010, Mechtildshausen (bei Wiesbaden)

Unterwegs

Der Wechsel von konzentriertem Input und Wanderungen kennzeichnet das freieste und überraschendste unserer Seminare. Zu einem relevanten Thema können die Teilnehmer in einem ergebnisoffenen Prozess Erkenntnisse sammeln und im Austausch mit den Anderen reflektieren und vertiefen. Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/unterwegs/> .

Termine geplant für Oktober 2010

Weitere Informationen, Anmeldung und Seminarbedingungen unter <http://www.iwuf.de/seminare/>

Termine anderer Veranstalter:

Erzabtei Beuron

19. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. In einer losen Folge werden Themen der Wirtschaftspolitik im Allgemeinen sowie innerbetriebliche Fragen und Problemstellungen im Besonderen behandelt. Die Tagung wird gestaltet und moderiert von und Br. Jakobus Kaffanke OSB und Dr. Petra Sonne-Neubacher. Das Thema für 2010 lautet **Demographischer Wandel und Generationenkonflikt: Was ist machbar, was menschlich, was gerecht?**. Weitere Informationen und ab August ein ausführliches Tagungsprogramm unter:

<http://www.erzabtei-beuron.de/quelle/wirtschaftsethik.php>

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.6.2010 zum Thema „Selbstmarketing“.

Wenn Sie konkrete Themenwünsche, Fragen oder Anregungen haben, zu denen Sie gern etwas lesen würden, schreiben Sie uns bitte unter <http://www.iwuf.de/kontakt/>.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter <http://www.iwuf.de/newsletter/>

Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Institut für wertschätzende Unternehmensführung

Merziger Weg 1B
60529 Frankfurt / Main

www.iwuf.de

© **Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR** – **Alle Rechte vorbehalten.** Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.