

VOM UMGANG MIT DER ANGST

EMOTIONALE INTELLIGENZ IN DER KRISE

Als Ersatz für – durch Corona – ausgefallene Veranstaltungen organisierte die Regionalgruppe Düsseldorf des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** am 22. April 2020 mit Dr. Anja Henke, Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH, ein Webinar zum Thema Angst. Unter dem Titel „Vom Umgang mit der Angst – Emotionale Intelligenz in der Krise“ haben über 120 Teilnehmer*innen die virtuelle Veranstaltung der RG verfolgt. Per Podcast und Video (siehe Kasten) lässt sich dieses Webinar nachverfolgen. Dr. Anja Henke fasst in diesem Artikel ihren Vortrag noch einmal zusammen.

Emotionen bewegen uns Menschen zutiefst

Emotionen sind in der Lage, die höchsten Höhen und die tiefsten Tiefen in uns Menschen auszuloten. Denn Emotionen sind das, was uns zutiefst bewegt. Gedanken an Mutter Theresa auf der einen Seite oder an Hass, Neid, Krieg und Terror auf der anderen Seite sind direkt damit verbunden. Zu den Emotionen gehört die Angst, die ganz alltäglich präsent ist. Gerade in der Zeit der Krise kann die Angst schädlicher sein als das Virus.

Den Emotionen kann man sich auf verschiedenen Wegen nähern, etwa über die Historie, die Anatomie oder mit Hilfe von verschiedenen Modellen, natürlich auch mit Grundlagen für die tägliche Praxis in der Führung.

Emotionen haben einen schlechten Ruf

Grundsätzlich haben Emotionen im Business einen schlechten Ruf. Das ist so, obwohl die Angst allgegenwärtig ist, Energie bindet und das Verhalten prägt. Angst kann bis zur Paralyse führen, wenn der Blick auf Risiken immer enger wird. In den Unternehmen kann das den Niedergang bedeuten. Auf der anderen Seite eröffnet Angst Chancen für Kreativität, neue Lösungen und Businessmodelle. Beide Seiten lassen sich in der Zeit der Coronavirus-Krise beobachten.

„Die ganze Welt ist voll armer Teufel, denen mehr oder weniger Angst ist.“ – Johann Wolfgang von Goethe

Gerade der Umgang mit der Angst ist wichtig, weil diese Emotion selten dazu angetan ist, das Beste und Größte aus uns hervorzubringen. Denn man möchte gut dastehen, sich nicht blamieren, alles richtig machen, nicht durch Fehler auffallen und sich selbst schützen. Wie viele große Visionen und Ideen bleiben schöne Gedanken, nur aus Sorge davor, was die anderen denken könnten? Das sind allesamt Verhaltensweisen, die aus der Angst hervorgehen und alltäglich, gar normal sind.

Doch die Angst muss kein Hemmschuh sein, denn sie lässt sich produktiv nutzen.



@Henke

Dr. Anja Henke

Wer das kann, der kann auch andere dabei unterstützen und Unternehmen zu mehr Wachstum und Innovation führen.

Fürchtet euch nicht!

Die Angst ist keine Erfindung der Neuzeit, sondern begleitet uns schon sehr lange, mehr als die rund 2.000 biblischen Jahre. Die Aufforderung „Fürchtet euch nicht!“ ist ein Zitat, das in der Bibel häufig vorkommt. Damals gab es Seuchen, Krieg, Krankheit, ein kurzes Leben.

Jetzt haben wir wieder eine Seuche, das Coronavirus.

Dachten wir Menschen bislang, wir hätten die Kontrolle über das Leben und unser Umfeld, so zeigt uns dieses kleine Coronavirus, dass das nicht so ist. Diese Erkenntnis erzeugt Angst. Damit wird dort, wo die Bibel Trost spenden will, bei Leben und Tod. Der Tod ist ein Tabu in unserer Gesellschaft. Das



REGIONALGRUPPEN

ändert sich gerade, wenn auch langsam. So ist diese Zeit der Coronavirus-Krise eine Einladung, tiefer zu gehen. Denn Leben und Tod betreffen uns alle als Mensch existenziell.

Die Anatomie der Emotionen – und der Angst

Zurück zu einem sachlichen Thema, der Anatomie der Angst. Denn das Gefühl der Angst wird von unserem Gehirn gesteuert. Das Gehirn hat drei grundsätzliche Regionen, die ein unterschiedliches evolutionäres Alter haben: Das Stammhirn, das limbische System und den Neocortex. Hier ein kurzer Überblick.

Stammhirn. Das Stammhirn ist der älteste Teil des Gehirns und für lebenswichtige Funktionen zuständig, etwa das Atmen und das Aufrechterhalten der Körpertemperatur. Es ist gut, dass wir nicht darüber nachdenken müssen.

Limbisches System. Das limbische System ist für das Kurzzeitgedächtnis und die Verarbeitung von Emotionen zuständig. Hier liegt die Amygdala, der Mandelkern. Werden Erfahrungen mit Angst gemacht, so bleiben diese immer mit negativen Emotionen verknüpft. Für viele Menschen gilt das für das Lernen. Immer, wenn es um das Lernen geht, kommt dann die Emotion der Angst mit an die Oberfläche. Das hat gravierende Auswirkungen, auch in den Unternehmen.

Neocortex. Der dritte Teil des Gehirns, den wir hier betrachten, ist der Neocortex, der evolutionär jüngste Teil des Gehirns. Hier finden das Denken und Reflektieren, das Kreative und Entwickeln von Ideen statt. Dieser Teil des Gehirns spielt eine wichtige Rolle beim konstruktiven Umgang mit der Angst.



stock.adobe.com @quickshooting

Das Gefühl der Angst wird von unserem Gehirn gesteuert

Die Angst ist ein Überlebensmechanismus

Für den Umgang mit der Angst stehen uns Menschen zwei grundsätzlich unterschiedliche Reaktionswege zur Verfügung, die direkte Reiz-Reaktion und die bedachte Reiz-Reflexion-Reaktion.

1. Direkte Reiz-Reaktion. In grauer Vorzeit hatte die Angst eine klare Überlebensfunktion. Wenn ein Säbelzahniger im Angriffsmodus ist, ist es gut wegzulaufen. Da braucht es keine Reflexion über eine angemessene Reaktion. Auf den Reiz folgt direkt die Reaktion. Daniel Goleman, der die emotionale Intelligenz im Business salonfähig gemacht hat, bezeichnet diesen Weg als „Amygdala Hijack“. Das ist auch heute noch wichtig, etwa wenn auf der Autobahn der Vordermann ein unerwartetes Manöver hinlegt. Diese direkte Reizreaktion ist also weiter wichtig, doch nicht der einzige Weg, der uns zur Verfügung steht.

2. Bedachte Reiz-Reflexion-Reaktion. Gerade das unbekanntere Coronavirus erfordert eine Reaktion mit Bedacht. Hier gibt es den auslösenden Reiz natürlich nach wie vor, doch auch einen Schritt vor der Reaktion. Für diesen Schritt ist der Neocortex zuständig, der jüngste Teil des Gehirns mit der Fähigkeit zur Reflexion. Damit können wir Menschen bedenken, was eine angemessene Reaktion auf den auslösenden Reiz ist.

In der Coronavirus-Krise haben manche Länder lange gewartet und nichts unternommen. Auch in Deutschland hat es einige Wochen gedauert, bis der Shutdown kam. Das illustriert den Prozess des Reagierens mit Bedacht.

Die Herausforderung des Weges Reiz-Reflexion-Reaktion liegt darin, dass der Auslöser länger bestehen kann. Dann erfolgen weitere Reaktionen des Körpers, die Ausschüttung von Adrenalin und Cortisol. Das dient dazu, Reaktionsbereitschaft zu sichern, etwa flaches Atmen, Herunterfahren des Denkens zugunsten des Tunnelblicks, generelle Anspannung bis hin zu Schlafstörungen. Das sind Phänomene, die nicht auf die Zeit der Coronavirus-Krise beschränkt sind, sondern die fast alle Menschen kennen. Denn gerade im Business gibt es viel Unsicherheit und Stress, sei es durch Digitalisierung, Restrukturierung oder die Führungsaufgaben. Daher ist es wichtig, für Entspannung und den Abbau der Stresshormone zu sorgen. Das können Sport, Yoga, Meditation oder Gespräche sein, je nach persönlicher Präferenz.

Auslöser der Angst in der Krise

In der aktuellen Coronavirus-Krise gibt es verschiedene Auslöser für Angst, mit denen wir schon lange konfrontiert sind und dies auch weiter sein werden. Diese Auslöser betreffen uns Menschen auf unterschiedliche Weise, denn wir alle haben unsere ganz eigenen „Triggerpunkte“.

1. Körperliche Gesundheit. Zunächst stehen wir mitten in einer Gesundheitskrise mit der Angst um die eigene Gesundheit und die unserer Familie wie auch von Freuden. Weiter stellt sich die Frage, ob unser Gesundheitssystem den Anforderungen standhält

2. Mentale Gesundheit. Die Krise der Gesundheit ergreift auch den mentalen Bereich, denn die erzwungene Distanz bewirkt Veränderungen. Viele Menschen sind komplett allein. In den Familien gibt es Stress, weil die Konflikte massiv auf den Tisch kommen. Vermutlich werden uns diese Themen in den Wochen und Monaten nach der Krise sehr beschäftigen, denn wir müssen dann ein neues Miteinander lernen.

3. Finanzen. Natürlich gibt es massive finanzielle Ängste durch den Verlust der Umsätze und Arbeitsplätze in den Unternehmen, auch durch den Verlust von Vermögen und Altersversorgung. Die Frage, wie es nach der Krise weitergeht, ist existenziell.

4. Umfeld und Umwelt. Darüber hinaus erleben wir Umfeld- und Systemkrisen, hier beispielhaft aufgezeigt. Die Strategien vieler Unternehmen waren so stark auf Effizienz ausgerichtet, dass die Resilienz in der Krise gering ist. So bleibt oft nur die Kosteneinsparung. Der Staat sorgt für viel Geld, doch wer wird am Ende die Rechnungen begleichen? Die Umweltkrise ist weiterhin vorhanden, nur Stück weit in den Hintergrund gerückt.

Unter dem Strich dominieren aktuell zum einen die Angst um die Gesundheit und zum anderen die Angst um die (finanzielle) Zukunft.



Einen Mitschnitt des Webinars als Podcast finden Sie auf der DFK-Seite unter diesem LINK: www.die-fuehrungskraefte.de/services/dfk-podcast/

Mit dem Mobilgerät diesen QR-Code scannen. So gelangen Sie direkt auf die Website.

Vom unproduktiven Umgang mit der Angst

Es gibt einen tief eingeschliffenen Mechanismus, mit dem die meisten Menschen auf Angst reagieren. Die Kurzform ist: „Nein, ich doch nicht. Ich habe keine Angst!“ Wenn man heute fragt, wie es denn so geht, kommt die Antwort: „Es ist alles okay.“ In den Unternehmen hört man nur die Erfolgsgeschichten. Das ist natürlich nur ein Teil der Wahrheit und negiert die Kraft der Emotionen. So gibt es als logische Folge eine Menge an Kompensationsmechanismen, um die Angst nicht zu spüren. Im Business ist es sehr opportun und anerkannt, einfach mehr zu arbeiten. Privat schauen in



Unsplash @ mt-elgassier

Die Angst negieren und kompensieren ist jedoch gefährlich, denn sie hat einen Zweck

diesen Tagen viele Netflix oder nutzen Computerspiele oder lenken sich auf sonstige Arten ab.

Negieren und Kompensieren sind jedoch gefährlich, denn Angst hat einen Zweck. Sie liefert uns ein Signal, in der Essenz ein Signal, das unser Überleben sichert. Wenn wir jedoch sagen: „Nein, liebe Angst, ich will dich nicht!“, dann ist das in etwa so, als würde ein Postbote vor der Tür stehen und sagen: „Ich habe eine Botschaft, eine wichtige Botschaft. Wollen Sie sie haben?“ Wir sagen aber: „Nein, ich bin nicht zuhause. Ich möchte diese Botschaft nicht.“ So versperren wir mit der Angst auch der Botschaft die Tür und können den Wert darin nicht erkennen.

Vom produktiven Umgang mit der Angst

Oft braucht es Krisen, wie jetzt Coronavirus-Krise oder auch eine persönliche Krise, um wirklich „Ja“ zu sagen und hinzuschauen. Was ist das für eine Botschaft, die mir diese Emotion der Angst übermitteln möchte? Sobald das gelingt, lässt sich die Angst in ganz praktisches Handeln übersetzen.

Wenn wir genauer auf die Angst schauen, gibt es eine sehr interessante Erkenntnis: Die Angst hat einen Counterpart, eine andere Seite: den Enthusiasmus. Denn Emotionen sind wie zwei Seiten einer Medaille. Die eine Seite ist negativ und die andere Seite positiv bewertet. Beide Emotionen, Angst und Enthusiasmus, haben mit der Zukunft zu tun. Die Angst weist darauf hin, dass etwas Wichtiges im Risiko steht, das in der Zukunft passieren könnte. Der Enthusiasmus weist darauf hin, dass in der Zukunft etwas Schönes passieren kann. So ist die Angst ein Botschafter, der uns auf ein Risiko hinweist. Der Enthusiasmus weist auf eine Chance hin. Wer die Angst – und den Enthusiasmus – so betrachtet, kann die Emotion direkt in das Handeln übersetzen.



Unsplash @ matt-cannon

Der Enthusiasmus weist darauf hin, dass in der Zukunft etwas Schönes passieren kann

Die Coronavirus-Krise ist ein Beispiel für große Risiken. Die Risiken werden bewertet und Maßnahmen ergriffen, um diese zu minimieren. Das gilt genauso auf der anderen Seite. Da sind Chancen, Möglichkeiten und Potenziale. Was ist zu tun, um diese zu sichern? Beide Seiten sind von hoher Relevanz und sollten gleichermaßen genutzt werden.

Zusammengefasst sind folgende Punkte wichtig: Emotionen treten paarweise auf, wie zwei Seiten einer Medaille. Wer die eine Seite nicht haben möchte, der wird auch von der anderen Seite weniger haben. Der emotionale Aktionsradius wird dann immer enger. Wer die Angst nicht haben möchte, verpasst darüber hinaus die wichtige Botschaft, die dadrin verborgen ist: Maßnahmen ergreifen, um Risiken zu minimieren und Chancen zu maximieren.



Ein Video des Webinars finden Sie im Kanal des DFK auf Youtube unter diesem LINK: cutt.ly/zybYLjg

Mit dem Mobilgerät diesen QR-Code scannen. So gelangen Sie direkt auf die Website.

Für die Unternehmen heißt das in Zeiten der Coronavirus-Krise ganz konkret Liquidität sichern, Mitarbeiter halten, Kurzarbeit umsetzen, aber auch auf Chancen schauen und Strategien für die Zukunft entwickeln. Das gilt in gleicher Weise auf der individuellen Ebene. Was kann ich tun, um mein Risiko der Erkrankung zu reduzieren, etwa indem ich mein Immunsystem stärke? Vielleicht bringe ich sogar meine Gesundheit auf ein neues Level.

Männer und Frauen und Angst

Der Umgang mit der Angst unterscheidet sich bei Männern und Frauen, denn diese sind in Sachen Emotionen

unterschiedlich sozialisiert. Das sind viel bemühte Stereotype, doch man weiß heute auch, dass die Gehirnstrukturen von Männern und Frauen unterschiedlich sind. So haben Frauen beispielsweise mehr Nervenverbindungen für Kommunikation als Männer.

Beim Umgang mit der Angst neigen Männer zu einer lösungsorientierten Strategie und wollen direkt etwas tun. Die Gefahr dabei ist, dass das ursprüngliche Problem übersehen wird, so dass das Handeln nicht zielführend ist. Frauen dagegen neigen beim Umgang mit der Angst zu einer problemorientierten Strategie. Sie reflektieren, schauen von allen Seiten und wollen der Sache auf den Grund gehen. Die Gefahr dabei ist, dass es lange dauern kann, bis das Handeln folgt.

Es ist nicht so, dass der eine Ansatz besser oder schlechter als der andere ist. Beide Wege sind erforderlich, um zu guten Lösungen zu gelangen. Grundsätzlich gilt jedoch, dass Männer eher auf einen Zugang zu den Emotionen achten und etwas mehr Wert auf Reflexion legen sollten, bevor sie ins Handeln gehen. Das ist gerade heute wichtig, wo viele Veränderungen immer wieder zu Angst und Unsicherheit führen und wo die männlichen Strategien als überlegen wahrgenommen werden.

Wie Sie emotionale Intelligenz aufbauen

Heute sind wir als Individuen kaum darin trainiert, Emotionen wahrzunehmen und konstruktiv für das Verhalten zu nutzen. Daher gibt es für die Stärkung von emotionaler Intelligenz fünf klare Schritte, drei im Innen und zwei im Außen.

1. Selbstbewusstheit. Der erste Schritt hat nichts mit Selbstbewusstsein zu tun, sondern „sich seiner selbst bewusst zu sein“. Dazu gehören Reflexion und Selbstwahrnehmung.

2. Selbststeuerung. Der zweite Schritt umfasst die Reflexion, die zwischen Reiz und Reaktion liegt. Das bedeutet, einen Punkt des Bedenkens einzubauen, um dann eine adäquate Reaktion zu wählen.

3. Selbstmotivation. Der dritte Schritt stellt die Fragen: „Wofür stehe ich gerne auf? Was treibt mich an? Was erfüllt mich mit Begeisterung?“ Es ist wichtig, das zu finden, was uns als Individuum begeistert, um Träume und Visionen zu leben. Das gilt gerade im Geschäftsleben, wo wir viel unserer Zeit verbringen.

4. Empathie. Der vierte und damit erste Schritt im Außen ist die Empathie, die Fähigkeit zu fühlen, wie es anderen geht. Dafür ist es wichtig, die eigene emotionale Welt zu kennen, um dann nicht nur sich selbst, sondern auch andere Menschen in ihrer Emotionalität wahrzunehmen.

5. Soziale Kompetenz. Der fünfte Schritt basiert auf der Empathie, denn hier geht es darum, andere Menschen beim Umgang mit den Emotionen zu stärken. Andere Menschen für adäquate Reaktionen auf Emotionen wie die Angst zu unterstützen ist eine wichtige Aufgabe in der Führung.

Hier zeigt sich deutlich, dass ein Verständnis der eigenen Emotionen ein tragendes Fundament für gute Führung ist. Gerade hier gilt das Grundprinzip, was wir im Flugzeug hören: „Setzen Sie sich selbst Ihre Sauerstoffmaske auf, bevor Sie anderen helfen.“

Emotionale Intelligenz in der Führung

In der Coronavirus-Krise gibt es viele Ängste. Viele davon sind schon lange vorhanden, da die Welt sich rasant verändert. Angst erzeugt Stress. Stress wiederum zeigt sich in individuellen Mustern, den sogenannten Stressmustern. Diese lassen sich auf die individuellen Präferenzen zurückführen, greifbar beispielsweise mit dem DISG-Modell. Jede Persönlichkeit hat ihre ganz eigenen Stressmuster, seien es Angriff, Rückzug, Rationalisieren oder Ablenken. Diese sind weder gut noch schlecht, sie sind schlicht unterschiedlich. Wenn Stressmuster auftauchen, sind diese kein persönlicher Affront gegen die Führungskraft; es handelt sich vielmehr um Mechanismen, um mit den eigenen Emotionen, mit der Angst, irgendwie umzugehen.

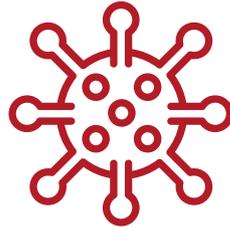
Für Führungskräfte ist es äußerst hilfreich, Stressmuster zu erkennen. Denn dann ist eine adäquate Reaktion möglich, um den betroffenen Menschen ein Stück weit aus der Emotion herauszuhelfen. Dieser Themenkomplex eignet sich für die individuelle Vertiefung und Weiterentwicklung der Führungskompetenzen.

Emotionale Intelligenz und Unternehmenswachstum

Auch für die Ausrichtung und Strategien von Unternehmen sind Emotionen ein treibender Faktor, gerade die Angst. Zwar hat Deutschland seine Hidden Champions. Dennoch finden wir hierzulande viele Unternehmen vor, die wachstumsschwach sind, oft sogar innovations- und digitalisierungsschwach. Zahlreiche Studien belegen das, gerade wenn man die Automobilbranche ausklammert.

Es gibt den Begriff der „German Angst“. Aus anderen Ländern schaut man verwundert darauf, dass ein starkes Land wie Deutschland mit einem enormen Potenzial in der Angst gefangen ist. So sind heute viele Strategien auf Mittelmaß ausgerichtet und bestenfalls zum Mitschwimmen geeignet. Ursächlich ist die Angst vor den Unsicherheiten der Zukunft und die Angst vor Risiken. Deshalb ist es in den Unternehmen wichtig,

die Fundamente der Strategie anzusehen. Was sind die Beweggründe, Maßnahmen zu ergreifen – oder eben nicht? Gerade bei der Umsetzung von Veränderungen, dem Change Management, spielen Emotionen eine zentrale Rolle. Daher ist eine tiefe und ehrliche Analyse erforderlich, gerade bei den Führungskräften, in deren Händen die Strategien liegen.



CORONA-VIRUS

Eine solche Analyse ist gerade jetzt wichtig, weil sich durch die Coronavirus-Krise auch viele Chancen bieten. Es ist Zeit zum Nachdenken und zum Entwickeln neuer Wachstumsstrategien vorhanden, zum Blick auf die vorhandenen Potenziale und darauf, wie diese sich nutzen lassen. Wie lässt sich das Geschäft ausbauen, über Innovation in Produkten, Services und Geschäftsmodellen? Wie lassen sich neue Geschäftsfelder erobern? Mit klaren Antworten auf diese Fragen kann das Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Ratio und Emotion für lebenswerte Lösungen verbinden

Heute leben wir in einer Welt, in der die Ratio dominiert. Die Emotionen, die Emotionalität, die gesamten sogenannten „soften Faktoren“ genießen einen weitaus geringeren Stellenwert, werden sogar oft zur Seite geschoben. Dabei liegen genau hier die Quellen für Kreativität und Innovation, für Pioniergeist und mutige Führung.

Diese Zeit der Coronavirus-Krise bietet uns allen die einmalige Chance, Ratio und Emotion nebeneinander zu stellen, zu verbinden. Denn Zahlen, die Ergebnisse in den Unternehmen, werden von Menschen gemacht, mit allen dazugehörigen Emotionen und Denkweisen. Das Nebeneinander von Ratio und Emotion wäre zugleich ein Nebeneinander des männlichen und weiblichen Prinzips.

Denn eines ist sicher: Für die Herausforderungen der Zukunft benötigen wir alle Ressourcen und Strategien, um gute und lebenswerte Lösungen zu finden und durch das Wachstum der Unternehmen unseren Wohlstand zu sichern. —

Kontakt: a.henke@carpeviam.com

Über die Autorin

Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH in Düsseldorf. Mit ihrem Team berät die Naturwissenschaftlerin Konzerne und Mittelstand zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft.