



## Manager müssen lachen können

Auf Geschäftsführungs- und Vorstandsetagen bekommt man manchmal den Eindruck, Managen und Führen seien ein toderntes Geschäft, das nur wenig mit Spaß und guten Gefühlen zu tun haben darf. Diese Flüsteratmosphären erwecken den Anschein, wer als Topmanager oft und zudem noch laut lacht, beweist zu wenig *professionellen Ernst*. Es ist längst erwiesen, dass zum Beispiel Kinder und Jugendliche in der Schule am besten lernen und abschneiden, wenn die Stimmung positiv ist und die Beziehung zum Lehrer emotional unbelastet und fröhlich ist<sup>2</sup>.

## Ernst beiseite

Was in der Schule gilt, trifft auch für uns Erwachsene im Berufsleben zu. Wer gut *drauf* ist, der ist in seinem Job kreativer, produktiver und leistungsfähiger als einer, der emotional durchhängt. In seinem Buch *Die Glücksformel*<sup>3</sup> hat der Naturwissenschaftler und Journalist Stefan Klein den aktuellen Stand der Glücksforschung lesenswert verarbeitet und zusammengefasst. Die Quintessenz dessen, wie gute Gefühle entstehen, macht deutlich,

**Ein nervöser Mensch auf einer Wiese, wäre besser dran ohne diese.** dass viele wichtige Voraussetzungen für positive Gefühle<sup>4</sup> im Job absolut gegeben sein können:  
Christian Morgenstern

**Aktiv sein.** Wenn wir aktiv sind, macht uns das glücklicher als wenn wir nichts tun. Fehlt unserem Gehirn eine angemessene positive Beschäftigung, wittern Probleme, Kummer und Sorgen ihre Chance und machen sich breit.

**Gefordert werden.** Ein wacher Intellekt steigert das Wohlbefinden. Wach bleibt der Verstand, wenn er gefordert wird. Langeweile gehört zu den Empfindungen, die wir schwer ertragen, weil unser Gehirn Nichtstun, Öde und Leere nicht mag.

**Vorfreude und Genugtuung erleben.** Unser Erwartungssystem im Gehirn löst Vorfreude aus, sobald wir uns ein Ziel setzen. Wenn wir das Ziel dann erreichen, erleben wir positive Genugtuung, manchmal macht uns das richtig euphorisch.

**Störende Gefühle kontrollieren.** Ärger, Wut, Feindseligkeit, Frustration und andere negative Gefühle verstärken sich, wenn wir sie unangemessen ausleben. Der tradierte Ratschlag, Dampf besser öfter abzulassen, kocht negative Gefühle erst richtig hoch. Gesünder ist es, negative und unpassende Emotionen kontrollieren zu können.<sup>5</sup>

**Unterhaltsam Abwechslung erleben.** Abwechslung ist wichtig und *Vielfalt erfreut*, das hatte sprichwörtlich bereits im alten Rom Gültigkeit<sup>6</sup> – es gilt auch heute noch. Unser Gehirn stumpft bei Routinen schnell ab, leider auch bei positiven.

**Sich entfalten können.** Eine wichtige Quelle für positive Gefühle liegt in der Entfaltung und Gestaltung eigener Fähigkeiten, Talente und Möglichkeiten.

**Nähe und Wärme spüren.** Entscheidend für unser Wohlbefinden ist unser Verhältnis zu anderen Menschen. Die Aufmerksamkeit, die wir Menschen schenken, die uns nahe stehen, und die wir erwidert bekommen, steigert unser Wohlbefinden und stärkt unser Immunsystem. Unsere emotionale Stabilität hängt von unserem Verhältnis zu anderen Menschen ab.

**Das Gefühl, frei entscheiden zu können,** ist mehr wert, als Wünsche erfüllt zu bekommen. Persönliche Kontrolle über wichtige Lebensbereiche zu haben, ist wesentliche Voraussetzung für mentales Wohlbefinden. Sich ausgeliefert zu fühlen dagegen ist schlimm.

Diese Grundsätze für positive Empfindungen haben sich im Laufe unserer menschlichen Geschichte entwickelt, Bewegung und Ernährung gehören als weitere wichtige Faktoren dazu: Was esse ich, damit ich leistungsfähig bin und bleibe, treibe ich Sport, bewege ich mich aktiv? Wie halte ich mich fit? Wie starte ich meinen Tag? Bewegung hebt die Stimmung, wohl dosierte körperliche Anstrengung lässt uns die Welt positiv sehen und erleben. Wer regelmäßig Sport treibt und sich richtig ernährt, ist besser *drauf*, hat mehr Selbstvertrauen, ist weniger ängstlich, seltener verkniffen und unlustig.<sup>7</sup> Alle Bewegungssportarten bewirken das, es muss kein Hochleistungssport und keine Modisportart sein. Drei- bis viermal eine halbe Stunde Bewegung pro Woche genügt, um die eigene Laune nachhaltig aufzuhellen. Durch die Bewegung der Muskeln schüttet unser Gehirn Serotonin und Endorphine aus, die wiederum leichte Glücksgefühle hervorrufen.

**Die Kunst zu erfreuen besteht darin, selbst erfreut zu sein.**

William Hazlitt

Bewegung stimuliert unser Gehirn positiv. Der Körper gerät dabei in einen Zustand, den er auch in anderen freudig-fröhlichen Momenten einnimmt. Aus den entsprechenden Körpersignalen produziert das Gehirn wiederum gute Gefühle.

Ihre eigene positive Stimmung als Führungskraft ist eminent wichtig für Leistung und Stimmung in ihrem Team. Daniel Goleman, Annie McKee und Richard Boyatzis<sup>8</sup> sehen es als die grundlegende Aufgabe von Führungskräften an, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken: *Das geschieht, wenn Führungskräfte Resonanz erzeugen – ein Reservoir an positiven Gefühlen, welches das Beste in den Menschen hervorbringt. Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft liegt nach unserer Meinung demnach im Bereich der Emotionen.* Fredmund Malik<sup>9</sup> andererseits fordert: *Management hingegen kann man nicht um den Spaß oder der Freude willen betreiben. Man muss es an den Ergebnissen ausrichten und seine Wirksamkeit daran messen.* Das klingt so, als würden sich Erfolg und Spaß ausschließen. An anderer Stelle resümiert der zweckrationale Managementprofessor Malik für seine Verhältnisse hingegen beinahe frohgemut: *Zusammenfassend lässt sich sagen: Wo immer die Arbeit Freude machen kann, ist das in Ordnung.*<sup>10</sup> Als Antwort darauf schießt einem als Psychologen sofort in den Kopf: „Die auffällige Betonung von Rationalität verrät das Abgewehrte: Irrationalität wird verleugnet.“<sup>11</sup>

Die Wissenschaft unterscheidet zwischen Emotionen und Gefühlen, umgangssprachlich hingegen verwenden wir beide Begriffe meist synonym. Eine Emotion ist ein Programm, das selbständig und automatisch abläuft, normalerweise sind körperliche und mimische Reaktionen damit verbunden. Emotionen treten ohne bewusste Gefühle auf, beispielsweise, wenn man errötet. Menschen, die unkontrolliert erröten, können das nicht ohne weiteres abstellen. Emotionen kommen direkter zustande als Gefühle, sie setzen keine Bewusstheit voraus. Gefühle dagegen empfinden wir, wenn wir Emotionen bewusst wahrnehmen.

Intuition und Gefühle werden mittlerweile im Management ernster genommen, lange Zeit wurden sie lediglich belächelt oder ignoriert. Es steht außer Frage, dass angenehme Emotionen von ausschlaggebender Bedeutung für Motivation sind. Neue Studien zeigen, dass Führungskräfte sich sehr wohl auf ihre Intuition verlassen, sie gehen vielschichtige Herausforderungen nicht nur kopfgesteuert rational an. Ein verbreitetes Vorurteil besagt, unsere Gefühle und unser Verstand stünden im Gegensatz zueinander. Das ist nicht richtig, Denken und Fühlen sind

miteinander verwoben. Unpassende Gedanken blockieren zum Beispiel passende Gefühle. Verschüttete Gefühle freizulegen gelingt nicht über ein Ausknipsen des Denkens, sondern über das Lernen angemessener Denkmuster. Für das erfolgreiche Führen von Mitarbeitern müssen Sie eigene Gefühle differenziert wahrnehmen und sie bewusst als wichtige Ressourcen im Kontakt mit Mitarbeitern nutzen können.

## Treffen Sie den richtigen Ton

Ganz gleich, was Sie als Führungskraft tun, ob Sie mit Mitarbeitern Ziele vereinbaren oder ein Kritikgespräch führen, Ihr Erfolg hängt ganz wesentlich davon ab, wie Sie das tun. Das einfühlsame und intuitive Wie ist häufig sogar entscheidender als das sachlich vernunftgetriebene Was. Wer allerdings das Was nicht durchblickt, der kann mit dem Wie alleine auch nichts ausrichten. Sie können es sich gar nicht leisten, zwischen Vernunft oder Intuition wählen zu wollen, denn sie brauchen für das Führen Ihrer Mitarbeiter all Ihre Ressourcen und Fähigkeiten. *Die besten Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie die entscheidende Rolle von Emotionen am Arbeitsplatz verstehen – nicht nur materiell, hinsichtlich der Auswirkung auf Geschäftsergebnisse und Mitarbeiter-Fluktuation, sondern auch in immaterieller Hinsicht, der Wirkung auf beispielsweise bessere Arbeitsmoral, höhere Motivation und stärkeres Engagement.*<sup>12</sup>

Gefühle sind wesentliche Bestandteile unserer Entwicklung und unseres Lebens – und zwar jedes Wimpernschlags davon. Bereits als Kinder müssen wir lernen, dass es angemessen ist, bestimmte Gefühle zu unterdrücken, zu kontrollieren oder zu leugnen. Erlernen wir in Familie und Gesellschaft unsere unterschiedlichen Rollen als Mädchen oder Junge, Mann oder Frau, als Schüler, Student oder Berufstätiger, dann erfahren wir gleichzeitig, welche Gefühle gesellschaftlich akzeptiert sind, oft auch schmerzlich, welche nicht. Wir müssen lernen, wann wir es als angemessen ansehen sollten, Gefühle zu zeigen, und wann nicht, also wann welche Gefühle erwünscht oder unerwünscht sind.

Spätestens die Schule bringt uns bei, Gefühle sollten unsere Urteile nicht beeinflussen. Im Laufe unserer Entwicklung werden wir immer wieder gemäßregelt, sobald wir uns vor Dritten spontan und impulsiv

Was Dich beißt, steckt in Deinen eigenen Kleidern. Suahelisches Sprichwort

verhalten. Sind uns jedoch unsere emotionalen Reaktionen nicht bewusst, können wir sie auch nicht kontrollieren. Kennen wir unsere Gefühlsreaktionen und die Muster dafür nicht, werden wir zwangsläufig deren Opfer. Lernen wir dagegen unsere emotionalen Auslöser und Reaktionen kennen, können wir entscheiden, ob wir sie ausleben möchten oder nicht.

Es sind ja nicht Spontaneität, Impulsivität oder Gefühle an sich, die uns in Kalamitäten bringen. Es sind diejenigen Affekte, die – weil wir sie nicht verstehen – uns wie vorprogrammiert in bestimmter Weise verhalten lassen. Sind Sie mit Ihren eigenen Gefühlen nicht im Kontakt, verstehen Sie Ihre wesentlichen emotionalen Muster nicht, dann können Sie alles andere richtig machen: Sie werden trotzdem beim Führen von Menschen nicht sonderlich erfolgreich sein. Denn Führungskräfte spielen eine eminent wichtige Rolle für die Gefühlslage ihrer Mitarbeiter. Von einer Führungskraft, die das emotionale Klima vergiftet, wenden sich Mitarbeiter ab, sie kündigen die Gefolgschaft auf, reduzieren oder verweigern versteckt oder offen Leistung.

Die Strasse des geringsten Widerstandes ist nur am Anfang asphaltiert. Hans Kasper

Wenn Sie eigene Gefühle und die Ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen, werden Mitarbeiter häufig das entscheidende Plus an Leistung bringen. Emotional intelligentes Führen wirkt sich nicht nur auf Ergebnisse positiv aus: Mitarbeiter suchen ebenfalls Ihre emotionale Unterstützung und Nähe, sie sind an einer positiven Beziehung zu Ihnen als Führungskraft interessiert. Wir bevorzugen instinktiv mit Menschen zusammen zu sein, die emotional positiv und gut *drauf* sind. Lachende oder lächelnde Gesichter sind ansteckend, sie provozieren sogar einen ähnlichen Gesichtsausdruck. Lachen fällt uns dagegen beim Anblick eines ernsthaften oder mürrischen Gesichts schwer<sup>13</sup>.

Positive Emotionen kommen mit einem Lächeln daher. Ulf Dimberg von der Universität Uppsala nennt diesen Effekt, dass unser Unterbewusstsein Lächeln gleichsam befiehlt, *emotionale Ansteckung*. In psychologischen Studien kommt er zu dem Ergebnis, dass unser Unterbewusstsein die Gesichtsmimik steuert – wir sie also willentlich nur schwer beeinflussen können<sup>14</sup>. Der Verhaltensforscher Paul Ekman<sup>15</sup> fand 19 unterschiedliche Formen des Lächelns. 18 davon sind übrigens nicht echt und gleichwohl nützlich. Sie dienen der Maskierung, wenn wir andere

nicht die volle Wahrheit über unsere Gefühle wissen lassen möchten. Nur eine Form von Lächeln ist echt: Wenn wir nicht nur die Mundwinkel nach oben bewegen, sondern dazu die Augen etwas zusammenkneifen, wenn sich Lachfalten in den Augenwinkeln bilden und die oberen Wangen heben. Die Bewegung des Augenringmuskels ist ein untrügliches Kennzeichen für echte Freude und positive Empfindungen<sup>16</sup>. Lächeln wir vorsätzlich, wird diese Muskelaktion ans Gehirn gemeldet, es entsteht dort im gleichen Augenblick die Bereitschaft für positive Stimmung. Das funktioniert auch, wenn wir ohne offensichtlichen Grund lächeln.

Positive Gefühle und Fröhlichkeit wirken ansteckend, sind sie da, fühlen wir uns wohl. Negative Gefühle und Stimmungen stören, sie behindern die Konzentration und lenken ab. Unsere Emotionen gleichen sich automatisch an die Person an, mit der wir gerade zusammen sind. Deshalb wirkt die Stimmung der Führungskraft auch direkt auf ihre Mitarbeiter, die ihre Stimmung wiederum an Kollegen und Mitarbeiter weitergeben. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Neu sind hingegen die vielen Studien, die wissenschaftlich belegen, wie wichtig emotional positives Verhalten für außerordentliche Produktivität, gute Ergebnisse und gutes Klima ist. Zweckrationale Manager konnten sich bisher über vermeintlich schöngeistige Sozialromantik hinwegsetzen. Harten wissenschaftlichen Daten und Fakten gegenüber zeugt eine solche Haltung von Ignoranz.

Unser Gehirn fährt mit Spaß. Ja, wenn wir uns wohl fühlen und gut drauf sind, dann arbeiten wir am besten. Positive Gefühle steigern Effektivität, Effizienz und Produktivität: Es fällt uns gut gelaunt leichter, unsere Aufmerksamkeit zu steuern, die Konzentration zu erhöhen, Informationen aufzunehmen und zu verstehen, Entscheidungen zu komplexen Sachverhalten zu treffen, unser Denken flexibel und kreativ zu halten und Zusammenhänge herzustellen<sup>17</sup>. Unsere Stimmung beeinflusst das Leistungsvermögen unseres Gehirns erheblich. Grund genug, Emotionen und Gefühle im Job neugierig, bewusst und wachsam als wichtige Ressourcen zu akzeptieren.