Wer entscheidet hier?
Reflexionen über die Wechselbeziehung zwischen Emotionen und Gedanken

Ohne Emotionen gibt es keine Entscheidung

„Ich bin es endlich leid, wir beschließen eine Maßnahme und dann bleibt alles beim Alten“. Diese Klage eines Werkleiters in einer Coaching Sitzung ist beileibe kein Einzelfall.

Jeder Gedanken - bewusst oder unbewusst - wird von Emotionen begleitet und diese bestimmen schlussendlich ob aus dem Gedanken heraus auch Handlungen folgen. Der Neurowissenschaftler Antonio Damasio erläutert in seinem Buch "Selbst ist der Mensch" sehr eindrücklich, welche entscheidende Rolle Emotionen im Selbstregulations-mechanismus (Homöostase genannt) des Organismus spielen.

In jedem Moment erstellt unser Geist ein Bild der wahrgenommenen Wirklichkeit. Die durch die Sinne empfangenen Signale bilden zusammen mit ähnlichen, in der Vergangenheit empfangenen und gespeicherten Signalen, eine Art Karte der Situation. Aus diesen mentalen Karten entspringen die Emotionen, die dem Denken und Verhalten des Einzelnen Orientierung geben. Aufgrund der mentalen Karten unterscheidet der Geist, ob eine Situation das Wohl einer Person oder einer Gruppe von Menschen fördert oder schädigt und aktiviert die entsprechenden positiven oder negativen Emotionen. Diese lösen ihrerseits entsprechende Gedanken- und Handlungsprogramme aus.
Viele Führungskräfte und Entscheider möchten es nicht gerne wahrhaben: Die Entscheidungen werden nicht aufgrund rationaler Überlegungen, sondern in einem kontinuierlichen zirkulären Zusammenspiel zwischen Emotionen und Gedanken getroffen.

Entscheidungen bestehen aus Kommunikation **und** Aktion

Ein Team trifft nach einer kontroversen Diskussion eine mehr oder weniger konsensuelle Entscheidung. Ob und wie diese umgesetzt wird, steht aber auf einem anderen Blatt. Der Entscheidungsprozess ist mit einer Erklärung und einem Protokoll noch langen nicht abgeschlossen. Ob auf die Worte auch Taten folgen, liegt im Ermessen jedes einzelnen, der in der Alltagspraxis immer erst abwägen muss, ob es ihm sinnvoll erscheint, die offiziell getroffene Entscheidung zu befolgen, oder nicht. Dieses Abwägen im Alltag geschieht nicht primäre auf einer rationalen und bewussten Ebene, sondern dabei spielt das Bauchgefühl, d.h. die Emotionen, die entscheidende Rolle.

Wir wissen, dass das emotionale Klima, das sich in der Diskussion entwickelt, einen wesentlichen Einfluss darauf hat, ob und wie die Entscheidungen umgesetzt werden. Wenn die Diskussion offen und respektvoll geführt wird, sodass Vertrauen und Überzeugung entstehen können, fällt es jedem leichter, die beschlossenen Ziele und Maßnahmen als sinnhaft, realisierbar und lohnend zu empfinden. In einer konstruktiven Diskussion kann der Geist eines jeden eine Karte entwerfen, auf der plausible Wege verzeichnet sind, die von der Ausganssituation zum Ziel führen können. Solch eine Karte ist mit positiven Emotionen verbunden und diese Emotionen werden in der Alltagssituation wieder wachgerufen und liefern die Motivation für die Umsetzung.

Das Gegenteil tritt ein, wenn es dem Einzelnen in der Diskussion nicht gelingt eine plausible Karte zu entwerfen und er den Entscheidungsprozess mit negativen Emotionen erlebt. Im Alltag werden ihn diese negativen Emotionen ihn unbewusst daran hindern, die Entscheidung tatkräftig umzusetzen.

"Störungen haben Vorrang"

Dieses Postulat hat Ruth Cohn schon in den 1950er Jahren in ihrer als „TZI – Themenzentrierten Interaktion“ bezeichneten Methode zur Leitung von Gruppen formuliert. Ohne die Erkenntnisse der neueren Neurowissenschaften zu kennen hat sie erfasst, dass Emotionen ein integraler Bestandteil des Denkens und Handelns sind und von jeder Führungsperson beachtet werden müssen.

Eine Person, die in der Diskussion eine heftige Irritation verspürt und dafür keine Aufmerksamkeit erhält, kann entweder durch ihr Verhalten den gemeinsamen Denkprozess stören, oder sich zurückziehen und ihren Beitrag verweigern. In beiden Fällen leidet der Entscheidungsprozess der Gruppe. Die mentalen Programme dieser Person werden ganz darauf ausgerichtet sein, die Ursachen der Irritation zu beseitigen, und solange der Zustand negativer Emotionen anhält, wird sie die getroffenen Entscheidungen nicht vollständig akzeptieren und später auch nicht umsetzen können.

Nun ist es aber keineswegs einfach, Störungen positiv aufzunehmen und ihrer Bearbeitung einen angemessenen Raum zu geben.

Respekt vor der Realität des Individuums

In vielen Fällen entstehen Irritation und Störung aus Angst oder Verunsicherung. Und es gilt zu respektieren, dass diese Emotionen von der Person als Realität erlebt werden und wir sie nicht als Hirngespinst abwerten sollten. Wir müssen die Fähigkeit entwickeln, jedem einzelnen in der Gruppe aufmerksam zuzuhören, die Ängste und Bedenken ernst zu nehmen und sie zu berücksichtigen, mit Geduld den anderen erlauben, die Quelle ihrer Irritation zu erkennen und ihnen zu helfen, ihre Gedanken neu zu ordnen.

Bei einer geschäftlichen Entscheidung geht es doch um handfeste rationale Tatsachen und nicht um persönliche Befindlichkeiten, werden manche einwenden. Leider (oder Gott sei Dank) ist dem nicht so. Man findet in der Gruppe zusammen, weil ein Einzelner die anstehende Aufgabe nicht alleine bewältigen kann. Also müssen wir die Voraussetzungen schaffen, damit das kollektive Wissen der Gruppe genutzt werden kann, damit die Gedanken und das Erfahrungswissen aller Mitglieder in Resonanz treten und ein gemeinsamer Denkprozess stattfinden kann. Das kann nur geschehen, wenn sich jeder sicher und respektiert fühlt.

Management Constellation – eine Kommunikationstechnik zum gemeinsamen Denken

In den meisten Unternehmen und Organisationen wird den Emotionen wenig Beachtung geschenkt. Es werden zwar immer mehr Kurse über Emotionale Intelligenz, Resilienz oder Mindfullness angeboten, aber die Praxis der Kommunikation in Sitzungen und Einzelgesprächen trägt den Erkenntnissen über die Wirkung von Emotionen nicht genügend Rechnung. Es wurden in den letzten Jahren aber sehr wohl Methoden und Techniken entwickelt, welche die Effektivität der Kommunikation im Unternehmen deutlich verbessern.

Management Constellation ist eine davon. Sie beruht auf der szenischen Darstellung der mentalen Karten, welche von den Gruppenmitgliedern emotional erkundet werden. Durch das gemeinsame Erstellen einer Karte entsteht in kürzester Zeit ein übereinstimmendes Verständnis der Realität. Diese kann aus verschiedenen Perspektiven erkundet werden, um neue Konfigurationen zu simulieren, die schließlich in einen Aktionsplan münden.

Management Constellations sind das ideale Instrument, um kontroverse Positionen und Sichtweisen zusammenzuführen, Konflikte zu überwinden, Alternativen zu entwickeln und konsensuelle Entscheidungen zu treffen. Sie schaffen genau jenes emotionale Klima, das gewährleistet, das die auf die Worte auch Taten folgen.

Ausbildung in Management Constellation

Die Methode Management Constellation kann von erfahrenen Managern, Beratern, Coaches und Trainern mit unmittelbar in die Arbeitspraxis integriert werden. Der Nutzen zeigt sich auf verschiedenen Ebenen:

Diagnose: Die unbewussten inneren Karten, welche den eine Gruppe oder Einzelperson in einer spezifischen Situation leiten, werden konkret und präzise dargestellt. Teufelskreise und Hindernisse werden sichtbar und können emotional erlebt werden. Auswege und Ressourcen, die zu einer Lösung beitragen, werden erkannt.

Lösungsfindung: Neue Verhalten und Maßnahmen können simuliert und deren Wirkung sowohl auf emotionaler als auch auf logischer Ebene unmittelbar erlebt werden. Die Filter des rationalen Denkens werden kurzzeitig ausgeschaltet, um kreatives Denken zu ermöglichen und werden erst in der Reflexion wiedereingesetzt. "Ich hätte es nicht gedacht, aber jetzt sehe ich, dass das, was vorher undenkbar war, eine erfolgreiche Alternative sein könnte."

Evaluation von Entscheidungsalternativen: Durch die systemische Darstellung der Situation kann deren Komplexität soweit reduziert werden, dass die möglichen Auswirkungen einer Entscheidung auf das Gesamtsystem besser erfasst und eingeschätzt werden können.

In der Ausbildung bieten wir knappe, gut strukturierte und praxisbezogene Theorie-Inputs, Demonstrationen an konkreten Fällen, reichlich Übungsgelegenheiten und gemeinsame Reflexion sowie Anleitung für die konkrete Anwendung in der Praxis. In der Gestaltung des Lernumfelds berücksichtigen wir auch die speziellen Wünsche und Erfordernisse der Teilnehmer*innen.

Die nächsten Termine:

Einführungsseminar (fakultativ)

31. Mai 2019 von 10.00 bis 17.00 Uhr
6911 Lochau – Vorarlberg - Österreich
Die Eisendle, Lindauerstraße 31

Teilnahmegebühr
€ 190,00 + MwSt.

Ausbildung in 3 Modulen

1. Modul	11. – 12. Oktober 2019
2. Modul	08. – 09. November 2019
3. Modul	06. – 07. Dezember 2019

Seminarort
Lochau - Vorarlberg
Teilnahmegebühr
€ 1.950,00 + MwSt. zahlbar im Voraus in drei Raten

Anmeldung
Martina Eisendle - martina@dieeisendle.com
Georg Senoner - senoner@sysmacon.com