



# Emotionsmanagement in Organisationen

## *Emotionen als Gegenstand von Führungsinterventionen*

*Karl Wimmer, Dezember 2021*

### **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Einleitung: Emotionen sind „das Salz in der Suppe“ .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Emotionen, Gefühle, Empfindungen und Symptome – eine Unterscheidung</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Emotionen und Symptome als Wegweiser und Entwicklungshelfer .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Zum Management der Angst in Organisationen .....</b>	<b>9</b>
4.1	Grundlagen und „Funktion“ der Angst .....	9
4.2	Angst als Symptom: Die Botschaft der Angst .....	12
4.3	Symptome der Angst: Ausdrucksformen der Angst .....	12
4.4	Angstbewältigung und Angstvermeidung in Organisationen .....	12
<b>5</b>	<b>Zum Management der Aggression in Organisationen .....</b>	<b>13</b>
5.1	Grundlagen und „Funktion“ der Aggression .....	13
5.2	Aggression als Symptom: Die Botschaft der Aggression .....	14
5.3	Symptome der Aggression: Ausdrucksformen der Aggression .....	15
5.4	Aggressionsbewältigung und Aggressionsvermeidung in Organisationen .....	15
<b>6</b>	<b>Zum Management der Freude in Organisationen .....</b>	<b>17</b>
6.1	Grundlagen und „Funktion“ der Freude .....	17
6.2	Ausdrucksformen und Auswirkungen der Freude .....	17
6.3	Freude fördern in Organisationen .....	17
<b>7</b>	<b>Zum Management der Neugier in Organisationen .....</b>	<b>18</b>
7.1	Grundlagen und „Funktion“ der Neugier .....	18
7.2	Ausdrucksformen und Auswirkungen der Neugier .....	18
7.3	Neugier fördern in Organisationen .....	19
<b>8</b>	<b>Emotionen in organisationalen Veränderungsprozessen .....</b>	<b>19</b>
<b>9</b>	<b>Zur Funktion der Trauer .....</b>	<b>22</b>
<b>10</b>	<b>Epilog .....</b>	<b>23</b>
<b>11</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>24</b>

## 1 Einleitung: Emotionen sind „das Salz in der Suppe“

Ohne Emotionen würde nichts funktionieren. Denken können wir so viel wir wollen, aber Handeln können wir nur, wenn unsere Gedanken auch mit Emotionen verknüpft sind. Wenn uns etwas (emotional) nicht „berührt“, haben wir keinen oder nur wenig Drive zum Handeln. Denn die Emotionen sind der Treibstoff für unsere Aktivität. Emotionen sind in einer gewissen Weise Energie – und sie stellen Energie bereit zum Handeln – in der eine oder anderen Form und in die eine oder andere Richtung. Folgendes Schema bringt das zum Ausdruck:

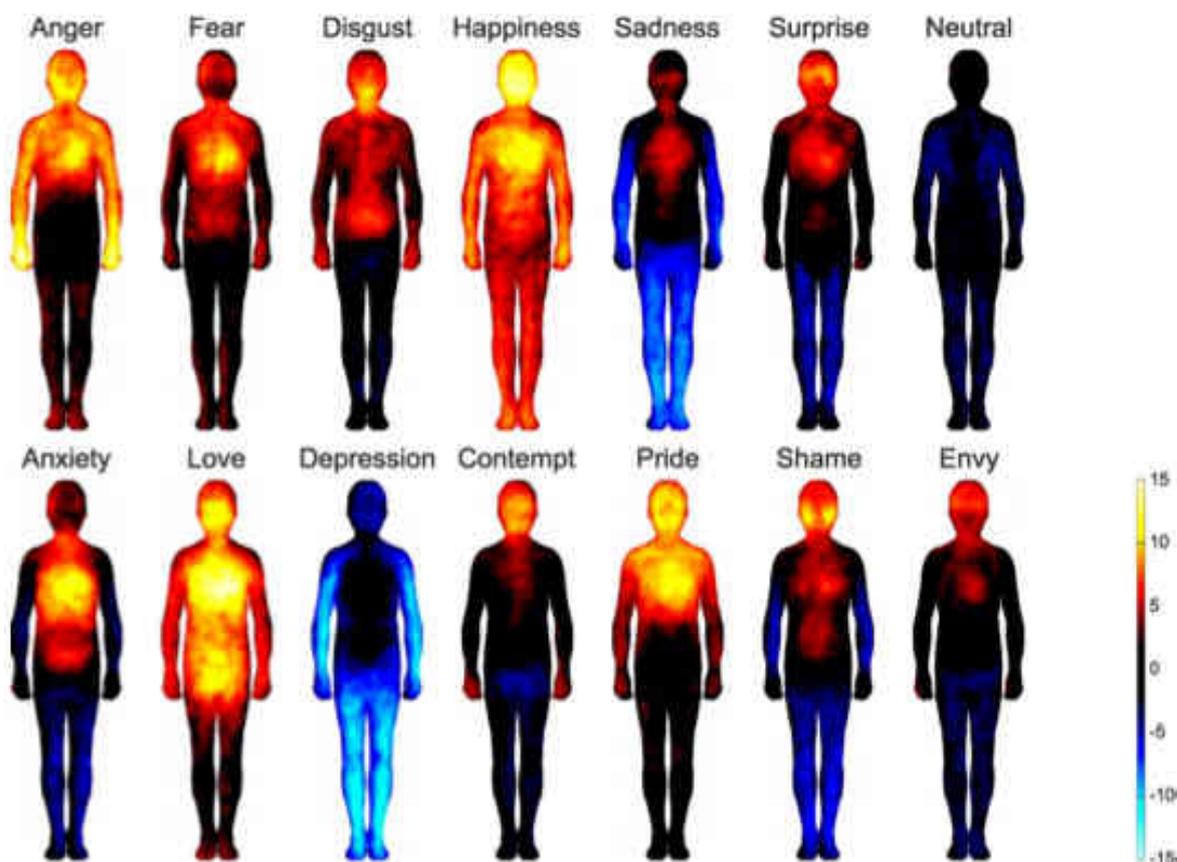


Abb. 1: Energetische Wirkung von Emotionen<sup>1</sup>

Ärger, Wut, Aggression bringt Energie nach außen – ins Gesicht, in die Schultern, Arme und Hände (Fäuste). Aber auch Liebe, Freude, Glückseligkeit bringt Energie nach außen – der Mensch beginnt zu strahlen. Angst, Trauer, Depression zieht hingegen Energie ab – der Mensch verliert an Kraft, geht in den Rückzug, in die Erstarrung.

*„Große Gefühle und Körperreaktionen gelten als eng verknüpft. Nun zeigen finnische Forscher, wie universell wir unsere Emotionen verorten - und wo sich Freude, Wut und Trauer im Körper abbilden. [...] Menschen verorten ihre Emotionen demnach in ganz bestimmten Körperteilen - unabhängig von ihrem kulturellen Hintergrund.“<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Quelle: PNAS/ Aalto University/ ERC – in Spiegel.de vom 01.01.2014: *Wahrnehmung von Emotionen*; in: <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/wahrnehmung-von-emotionen-die-angst-sitzt-in-der-brust-a-941407.html>

Die Silhouetten zeigen, wo die Versuchsteilnehmer über eine gesteigerte Körperaktivität berichteten (rot) und wo diese sich in ihrer Wahrnehmung eher abschwächte (blau). Die obere Reihe stellt die Resultate der Basisemotionen Wut, Furcht, Ekel, Freude, Traurigkeit und Überraschung gegenüber. In der unteren Reihe sind die Muster komplexerer Gefühle dargestellt - Angst, Liebe, Schwermut, Verachtung, Stolz, Scham und Neid.

Basisquelle: <https://www.pnas.org/content/pnas/suppl/2013/12/26/1321664111.DCSupplemental/pnas.201321664SI.pdf>

<sup>2</sup> Spiegel.de vom 01.01.2014: *Wahrnehmung von Emotionen. Die Angst sitzt in der Brust*; in:

<https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/wahrnehmung-von-emotionen-die-angst-sitzt-in-der-brust-a-941407.html>

Die ursprünglichste Form, wozu Emotionen dienen ist das Überleben der Spezies, den Erhalt bzw. die Weitergabe der Gene zu sichern, selbst um den Preis des eigenen Todes. Soweit die Sicht der Evolutionsbiologen.<sup>3</sup> Dieser beispielhafte Akt elterlichen Heroismus bietet aber auch einen weiteren Einblick in den Sinn und Zweck von Emotionen, denn er bezeugt die Bedeutung, welche der altruistischen Liebe - und allen sonstigen Emotionen - im menschlichen Leben zukommt.<sup>4</sup>

„Er lässt vermuten, dass unsere tiefsten Gefühle, unsere Leidenschaften und Sehnsüchte, entscheidend für unser Überleben sind und dass unsere Spezies ihre Existenz weitgehend ihrem machtvollen Wirken in der menschlichen Lebenswelt verdankt. Was sonst, wenn nicht eine übermächtige Liebe, die darauf drängt, das geliebte Kind zu retten, könnte einen Vater oder eine Mutter veranlassen, nicht dem reflexartigen Selbsterhaltungstrieb nachzugeben?“<sup>5</sup>

Die elementaren Evolutionskräfte, die unsere Psyche prägen, haben den Emotionen eine zentrale Rolle zugewiesen: Bei lebenswichtigen Entscheidungen und Aufgaben, angesichts von Gefahren, im Umgang mit schmerzlichen Verlusten, bei der hartnäckigen, allen Frustrationen trotzenen Verfolgungen eines Zieles, bei der Partnerbindung und beim Aufbau einer Familie, werden wir von Emotionen geleitet.<sup>6</sup>

Die Kognition oder „Verstandesentscheidung“ folgt demnach in einer gewissen Weise vielfach eher der Emotion und nicht, wie wir gemeinhin annehmen, umgekehrt.<sup>7</sup> Korrekt betrachtet, sind die Systeme vielfältig miteinander verflochten: „Die Schalt- und Filterwirkungen der Gefühle auf Denken und Verhalten sind auf der individuellen und sozialen Ebene gleichartig. Ganz ähnlich wie Angst, Wut oder Freude die Aufmerksamkeit, das Gedächtnis und das kombinatorische Denken des Einzelnen verändern, so beeinflussen sie auch das Wahrnehmen, Erinnern und Denken von kleinen oder großen Gruppen bis zu ganzen Nationen. Auch sind grundsätzlich gleichartige Schalt- und Filterwirkungen von Affekten in einem kleinen momentanen Gedankengang wie auch in zeitüberdauernden kultur- oder zeit-spezifischen Denkweisen, Wertsystemen, Mentalitäten oder Ideologien am Werk.“<sup>8</sup>

Gerade diese Primärhaftigkeit und das breite (Aus-)Wirkungsspektrum von Emotionen macht es so wichtig, dass wir lernen, sie achtsam wahrzunehmen, ihr Wesen zu entschlüsseln und intelligent damit umzugehen.

Schauen wir uns das einmal ein wenig genauer an: *Es gibt also keinen Effekt (kein Handeln, keine Wirkung) ohne Affekt (Emotion)*. Das machen uns Emotionsforscher, wie z.B. der Schweizer Psychiater Luc Ciompi mit seiner „Affektlogik“ bewusst.<sup>9</sup> Es gibt kein Verhalten (keinen Effekt), ohne dass diesem nicht irgendeine Art von Emotion (Affekt) zugrunde liegt.

<sup>3</sup> Vgl. Malcolm Slavin / Daniel Kriegmann: *The Adaptive Design of the Human Psyche*; Guilford Press 1992.

<sup>4</sup> Vgl. Daniel Goleman: *EQ – Emotionale Intelligenz*; Carl Hanser 1996, S. 19 f.

<sup>5</sup> Daniel Goleman: *EQ – Emotionale Intelligenz*; Carl Hanser 1996, S. 20.

<sup>6</sup> Vgl. dsb., ebenda, S. 20.

<sup>7</sup> Vgl. Luc Ciompi: *Die emotionalen Grundlagen des Denkens*; V&R 1997

<sup>8</sup> Luc Ciompi: *Affektlogik. Das Zusammenspiel von Fühlen und Denken*; in: <http://www.ciompi.com/de/affektlogik.html>

<sup>9</sup> Der Begriff **Affektlogik** beschreibt eine umfassende Theorie zum Zusammenwirken von Fühlen und Denken. Der Begriff setzt sich zusammen aus Fühlen (Gemüts- und Gefühlsleben) und Denken (Logik). Das Konzept der Affektlogik wurde 1982 vom Schweizer Psychiater Luc Ciompi erstmals in Buchform veröffentlicht und seither in vielen Publikationen weiterentwickelt. Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Affektlogik>

Vgl. Luc Ciompi: *Affektlogik. Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung*; Klett-Cotta 1982.

Dsb.: *Außenwelt – Innenwelt. Die Entstehung von Zeit, Raum und psychischen Strukturen*. V&R 1988.

Dsb.: *Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik*. V&R 1997.

Dsb.: *Gefühle, Affekte, Affektlogik. Ihr Stellenwert in unserem Menschen- und Weltverständnis*; Picus 2002.

Emotionen sind die treibende Kraft, die treibenden Motive unseres Handelns - im Guten wie im Schlechten. Insofern ist es wert, den Emotionen, ihrer Wirkung und ihrer konstruktiven Nutzung mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, als wir es gemeinhin tun. Im Selbstmanagement wie im Führen von Menschen und im Management von Organisationen.

Sie zu verdrängen oder zu leugnen, ist nicht nur der falsche Weg, das kann mitunter - insbesondere im Falle sogenannter „negativer Emotionen“ -, zu dramatischen Auswirkungen führen. Man braucht dazu nur die Tageszeitungen durchblättern. Aggressionen in jedweder Form, bis hin zum Amok und zu politisch angezettelten Kriegen sind letztlich immer eine Folge von vorhergehenden missachteten und nicht konstruktiv kanalisiertem Emotionen.

Aber nicht nur äußerlich können fehlgeleitete Emotionen verheerenden Schaden anrichten. In erster Instanz sind es die inneren Schäden, die dadurch entstehen, dass der Mensch an sich und in Beziehungen zu wenig gelernt hat, mit Gefühlen, Emotionen und Befindlichkeiten konstruktiv und intelligent umzugehen. Das ist eine große Herausforderung unserer Zeit.<sup>10</sup>

Bedeutsame Emotionen, die man als Treiber im Kontext von Organisationen vorfindet, sind zum Beispiel Angst, Aggression, Freude, Neugier – um einmal bei vier zentralen Motivkräften zu bleiben.

Emotionen, Gefühle, Körperempfindungen und auch sogenannte „Symptome“ haben aber auch noch weitere „Funktionen“. Dazu im Folgenden ausführlicher. Zunächst einmal zur Unterscheidung einiger zentraler Begriffe.

## 2 Emotionen, Gefühle, Empfindungen und Symptome – eine Unterscheidung

**Emotion** bezeichnet eine Gemütsbewegung im Sinne eines Affektes. Sie ist ein psychophysiologisches, auch psychisches Phänomen, das durch die bewusste oder unbewusste Wahrnehmung eines Ereignisses oder einer Situation ausgelöst wird. Die psychophysiologische Reaktion besteht in physiologischen Veränderungen, spezifischen Kognitionen, subjektivem Gefühlsleben und einer Verhaltenstendenz des Menschen.<sup>11/12</sup> Die Emotion oder der Affekt ist vom Fühlen oder dem Gefühl zu unterscheiden.

**Gefühl** ist ein allgemeiner Begriff, der die unterschiedlichsten psychischen Erfahrungen mit einbezieht, wie z.B. Eifersucht, Stolz, Unsicherheit, Begeisterung und Melancholie. Im Unterschied dazu hat sich im Sprachgebrauch die Bezeichnung eines "großen Gefühls" als Emotion, wie z.B. Angst, Aggression, Trauer und Freude, durchgesetzt und benennt damit eine deutlich wahrnehmbare physiologische Veränderung von Muskulatur, Herzschlag, Atmung usw., die mit Messungen neurophysiologischer Parameter nachweisbar sind.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Siehe dazu Karl Wimmer (10/2019): *Emotionen, Gefühle, Empfindungen und Symptome als Navigatoren und Wegweiser für die Lebensgestaltung*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/emotionen\\_als\\_navigatoren.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/emotionen_als_navigatoren.pdf)

<sup>11</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Emotion>

<sup>12</sup> Vgl. Carroll E. Izard: *Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie*. Aus dem Englischen übersetzt von Barbara Murakami; Beltz 1981.

<sup>13</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Emotion>

Auch António Damásio<sup>14</sup> unterscheidet deutlich zwischen „Emotion“ und „Gefühl“. Er hat die beiden Schlüsselbegriffe vor dem Hintergrund der modernen Neurobiologie wie folgt definiert:

„**Emotionen** sind komplexe, größtenteils automatisch ablaufende, von der Evolution gestaltete Programme für Handlungen. Ergänzt werden diese Handlungen durch ein kognitives Programm, zu dem bestimmte Gedanken und Kognitionsformen gehören; die Welt der Emotionen besteht aber vorwiegend aus Vorgängen, die in unserem Körper ablaufen, von Gesichtsausdruck und Körperhaltung bis zu Veränderungen in inneren Organen und innerem Milieu.“<sup>15</sup>

„**Gefühle** von Emotionen dagegen sind zusammengesetzte Wahrnehmung dessen, was in unserem Körper und unserem Geist abläuft, wenn wir Emotionen haben. Was den Körper betrifft, so sind Gefühle nicht die Abläufe selbst, sondern Bilder von Abläufen; die Welt der Gefühle ist eine Welt der Wahrnehmungen, die in den Gehirnkarten ausgedrückt werden.“<sup>16</sup>

In der Gegenwart ist die Situation hinsichtlich des Gefühls- und Emotionsbegriffs eher unübersichtlich: Zahlreiche Ansätze versuchen, Charakter und Gesetzmäßigkeiten des Fühlens zu bestimmen, allerdings ohne eine Übereinkunft zu erzielen. Der amerikanische Philosoph Robert C. Solomon stellte angesichts der Verschiedenartigkeit der Deutungen fest: „Was ist ein Gefühl? Man sollte vermuten, dass die Wissenschaft darauf längst eine Antwort gefunden hat, aber dem ist nicht so, wie die umfangreiche psychologische Fachliteratur zum Thema zeigt.“<sup>17</sup>

Für die folgenden Ausführungen reicht folgende - etwas vereinfachte - Unterscheidung: Emotionen sind wie gesagt evolutionsgeschichtlich bedingte „große Gefühle“ oder „Gefühlskomplexe“ ihr Auslöser ist primär eher *psychologischer* Natur. Gefühle hingegen sind in einer gewissen Weise „Ausdifferenzierungen“ von Emotionen – primär stärker auf der *physiologischen* Ebene wahrnehmbar, also stärker auf der Seite der „(Körper-)Empfindungen“.

**Empfindung** ist in moderner Sicht vor allem ein neurophysiologisch und neuropsychologisch definierter Begriff im Sinne der Wahrnehmung eines körperlichen Reflexes (durch ein Sinnesorgan). Er hat damit Eingang in die Medizin und Biologie gefunden als ein durch Reizeinwirkung hervorgerufener Elementarvorgang, der nach den Vorstellungen der Assoziationspsychologie zur Wahrnehmung wird. Unter Empfindung wird somit eine Vorbedingung der Wahrnehmung und eine erste Stufe neuronaler Vorgänge verstanden, die letztlich Wahrnehmung (Sinnlichkeit) z. B. „die Empfindung von Kälte“ ermöglichen. Empfindungen können daher im Gegensatz zur Apperzeption auch unterschwellig bzw. unbewusst und vegetativ verarbeitet werden. Der umgangssprachliche Begriff, der eine lange Begriffsgeschichte

<sup>14</sup> António Damásio (\* 1944), ist ein portugiesischer Neurowissenschaftler. Er wurde vor allem bekannt durch seine Arbeit zur Bewusstseinsforschung. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/António\\_Damásio](https://de.wikipedia.org/wiki/António_Damásio)  
Vgl. Antonio Damasio: *Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins*; List 2000.

<sup>15</sup> Antonio Damasio: *Selbst ist der Mensch: Körper, Geist und die Entstehung des menschlichen Bewusstseins*. Pantheon 2013, S. 122.

<sup>16</sup> Dsb., ebenda, S. 122.

<sup>17</sup> Robert C. Solomon: *Gefühle und der Sinn des Lebens*, Frankfurt am Main 2000, S. 109.

aufweist, ist dabei auch von dem in der Philosophie, Psychologie und Psychopathologie wissenschaftlich definierten Terminus (als „seelische Regung“ oder „Gemütsbewegung“ verstanden) zu unterscheiden.<sup>18/19</sup>

Ein **Symptom** ist ein Anzeichen oder Zeichen bzw. (typisches) Merkmal (Krankheitsmerkmal) für eine Erkrankung oder Verletzung. Es kann durch einen Untersucher in Form eines Befundes erfasst oder vom Patienten selbst als Beschwerde berichtet werden. Das Symptom ist die kleinste beschreibbare Untersuchungseinheit in der Medizin. Der Begriff *Symptom* ist abgeleitet von altgriechisch *symptoma* = ‚zufallsbedingter Umstand‘ (bestehend aus *syn* = ‚zusammen‘ und *ptoma* = ‚Fall‘).<sup>20</sup>

Deutliche Symptome werden meist vom Patienten selbst bemerkt und geben ihm Anlass, medizinischen oder psychotherapeutischen Rat zu suchen. *Diskrete* und verdeckte Symptome hingegen fallen oft erst bei eingehender Befragung im Rahmen der Anamnese oder durch eine körperliche Untersuchung auf. Vielen Erkrankungen geht eine mehr oder weniger ausgedehnte sogenannte *präklinische Phase* ohne spezifische Symptomatik voraus.<sup>21</sup>

Doch hier sprechen wir nicht in erster Linie von Krankheitssymptomen im medizinischen Verständnis, sondern eher von Symptomen, die sich im Rahmen von Organisationen, d.h. in Form von bestimmten Verhaltensmustern von MitarbeiterInnen und Führungskräften zeigen. Das können z.B. große Zurückhaltung im Ansprechen und im Umgang mit „Fehlern“ sein oder Entscheidungsunsicherheit usw.

### 3 Emotionen und (andere) Symptome als Wegweiser und Entwicklungshelfer

Symptome können verstanden werden als „Probleme“, aber auch als „Lösungswecker“. Konnotiert man sie als „Probleme“, ist die Gefahr größer, sie (um jeden Preis) „wegmachen“ zu wollen. Betrachtet man sie als „Lösungswecker“, so können sie mitunter sehr hilfreich sein und als Navigatoren dienlich auf dem Weg in Richtung einer Lösung.

Dazu braucht es Aufmerksamkeit und die Fokussierung darauf, was sich als hilfreich erweist und nicht so sehr auf das Problem oder Symptom. Der hypnosystemische Therapeut Gunther Schmidt spricht in diesem Zusammenhang von Problem-/Symptomtrance versus Lösungstrance.

„Die Symptomtrance geht meist mit einer stark eingeeengten Fokussierung der Aufmerksamkeit einher. Die Aufmerksamkeit wird nur auf eine sehr kleine Auswahl des vorhandenen Erlebnisspektrums gerichtet. Zu unwillkürlichen Phänomenen können im Symptomprozess dann folgende Beziehungsmuster entwickelt werden:

Entweder werden diese Phänomene massiv abgewertet, missachtet und „exkommuniziert“ (...) und man versucht, sie zu unterdrücken und „auszumerzen“.

<sup>18</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Empfindung>

<sup>19</sup> Vgl. *Empfindung*. In: Günther Drosdowski: *Etymologie. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache; Die Geschichte der deutschen Wörter und der Fremdwörter von ihrem Ursprung bis zur Gegenwart*. Band 7, 2. Auflage, Dudenverlag Mannheim 1997, S. 155.

<sup>20</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Symptom>

<sup>21</sup> Vgl. ebenda.

Oder man folgt ihnen wie automatisiert, fühlt sich ihnen hilflos ausgeliefert und reagiert auf sie wie ein passives Opfer, und anstatt sie z. B. aktiv in eine bestimmte Richtung zu lenken, lässt man sie zur handlungsleitenden Instanz werden.“<sup>22</sup>

„Eine Lösung entsteht dann, wenn sich im Erleben und Verhalten der Problemwahrnehmer die Ist-Soll-Diskrepanz auflöst. Dies kann geschehen, wenn die Bewertung des Ist-Zustandes positiver wird und/oder der Soll-Zustand sich weniger dramatisch vom Ist-Zustand abhebt und/oder die Art der bisher praktizierten Lösungsversuche so verändert wird, dass diese die unerwünschte Diskrepanz zwischen Ist und Soll auflösen.

Willkürliches „Ich-Wollen“ und unwillkürliches „Es geschieht“ wirken dann in optimaler Weise zusammen, und das wechselseitige Feedback führt zu einer friedlichen Koexistenz der beiden Teilbereiche des Erlebens. Symptomerleben ist immer verbunden mit einem als leidvoll erlebten Verlust von Wahlfreiheit, Lösungserleben dagegen mit Wahlfreiheit. Das „Ich“ kann nun als wohltuendes Steuerungsinstrument erfahren werden.“<sup>23</sup>

Es geht also um die „Utilisierung“ (Nutzbarmachung) des Symptoms. Utilisation im Sinne von Milton H. Erickson schließt aber noch wesentlich mehr ein. Erickson bezeichnet damit auch eine therapeutische Grundhaltung, die alles, was ein Patient mit in die Behandlung einbringt, ebenso wie Aspekte der Behandlungssituation für den Therapieerfolg konstruktiv und nützlich einzusetzen versucht.<sup>24/25</sup>

„Utilisation ist die Haltung, jeder Eigenart des Klienten und seiner Lebenssituation mit Wertschätzung zu begegnen und das jeweils Einzigartige daran zu nutzen.“<sup>26</sup>

Therapie (= Veränderung) kann so auch zu einem „Lernen von sich selbst“ werden. Therapeutinnen und Therapeuten können dabei den Prozess unterstützen und auch schon Vorhandenes hilfreich nutzbar machen, aber die eigentlichen Therapeuten sind letztlich immer die Klienten selbst.<sup>27</sup>

Die Kraft der Intuition auf dem Lösungsweg zu aktivieren und zu nutzen, kann eine wertvolle Unterstützung sein. Zum intuitiven Wissen braucht es einen Zugang. Intuitives Wissen repräsentiert sich meist in einer anderen „Sprache“ und einer anderen Logik als das so genannte bewusste Wissen. Es drückt sich in Bildern, Empfindungen und mehr oder weniger diffusen Gefühlen aus. Für unsere rationale, bewusste Denkwelt wirkt dies oft fremd und unverständlich, und die aus der „irrationalen“ Welt kommenden Botschaften werden in unserer Kultur vielfach (noch) als ungeeignete Grundlage von Entscheidungs- und Wandlungsprozessen angesehen. Für therapeutische Zwecke stellt sich dagegen gerade hier die Aufgabe, eine wertschätzende Kooperationsbeziehung zwischen den kognitiven und intuitiven Seiten menschlicher Kompetenz herzustellen.<sup>28</sup>

<sup>22</sup> Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2004, S. 184.

<sup>23</sup> Dsb., ebenda, S. 185.

<sup>24</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Utilisation>

<sup>25</sup> Vgl. Milton H. Erickson: *Innovative Hypnotherapie I*. In: Ernest L. Rossi (Hrsg.): *Gesammelte Schriften von Milton H. Erickson*. Band 5. Carl Auer 1998.

<sup>26</sup> Stefan Hammel: *Utilisation*. In: Jan V. Wirth, Heiko Kleve (Hrsg.): *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Carl Auer 2012, S. 441 f.

<sup>27</sup> Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2004, S. 187.

<sup>28</sup> Vgl. dsb., ebenda, S. 187.

Daniel Goleman geht der Frage nach, inwieweit wir Emotionen intelligent, das heißt konstruktiv und hilfreich nutzen können. Er spricht in dem Zusammenhang von „*Emotionaler Intelligenz*“ und beschreibt diese in Form von fünf Teilkonstrukten:<sup>29/30</sup>

1. Selbstbewusstheit und Selbstwahrnehmung: Die eigenen Emotionen kennen. Fähigkeit eines Menschen, seine Stimmungen, Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen, zu verstehen und zu akzeptieren, und deren Wirkung auf andere einzuschätzen.
2. Selbstmotivation: Emotionen in den Dienst eines Ziels zu setzen. Begeisterungsfähigkeit, sich selbst unabhängig von finanziellen Anreizen oder Status anfeuern zu können.
3. Selbststeuerung: Planvolles Handeln in Bezug auf Zeit und Ressourcen.
4. Soziale Kompetenz: Fähigkeit, Kontakte zu knüpfen und tragfähige Beziehungen aufzubauen, gutes Beziehungsmanagement und Netzwerkpflege.
5. Empathie: Fähigkeit, emotionale Befindlichkeiten anderer Menschen zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren.

Ähnlich auch Salovey und Mayer. Salovey und Mayer, die 1989 den Begriff "*Emotionale Intelligenz*" eingeführt haben, bieten in ihrem Modell folgende vier Bereiche an:<sup>31</sup>

1. Wahrnehmung von Emotionen: Fähigkeit, Emotionen in Mimik, Gestik, Körperhaltung und Stimme bei sich und anderer Personen wahrzunehmen.
2. Verstehen von Emotionen: Fähigkeit, Emotionen zu analysieren, die Veränderbarkeit von Emotionen einzuschätzen und die Konsequenzen derselben zu verstehen.
3. Verwendung von Emotionen zur Unterstützung des Denkens: Wissen über die Zusammenhänge zwischen Emotionen und Gedanken, welches z.B. zum Problemlösen eingesetzt wird.
4. Umgang mit Emotionen: auf Basis der Ziele, des Selbstbildes und des sozialen Bewusstseins, beinhaltet z.B. die Fähigkeiten Gefühle zu vermeiden oder gefühlsmäßige Bewertungen zu korrigieren.

„Natürlich sind die Menschen nicht in jedem dieser Bereiche gleich gut; jemand mag zum Beispiel ganz geschickt mit der eigenen Angst umgehen können, aber ziemlich unfähig sein, die Aufregung eines anderen zu beschwichtigen. Das Niveau der Fähigkeit stützt sich ohne Zweifel auf eine neurale Grundlage, doch das Gehirn ist, wie wir sehen, von bemerkenswerter Plastizität und lernt ständig dazu. Mängel in den emotionalen Fähigkeiten lassen sich beheben: Diese Bereiche setzen sich weitgehend aus Gewohnheiten und Reaktionen zusammen, in denen man, wenn man sich nur rechte Mühe gibt, Fortschritte machen kann.“<sup>32</sup>

Martin Seligman, der bekannte US-amerikanische Psychologe, hat sein halbes Arbeitsleben der Erforschung und Erklärung von Symptomen wie Angst, Depression usw. gewidmet. Seine Ausführungen zur „Erlernen Hilfllosigkeit“ gingen um die Welt.<sup>33</sup>

<sup>29</sup> Vgl. Daniel Goleman: *Emotionale Intelligenz*; Carl Hanser 1996.

Siehe auch Markus Ebner: *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead*; Facultas 2019.

<sup>30</sup> Vgl. Karl Wimmer (09/2000): *Sich und andere Führen mit Emotionaler Intelligenz*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/emot-intelligenz.pdf>

<sup>31</sup> Vgl. Peter Salovey / John D. Mayer: *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality* 9, 1990, 185-211; S. 189.

<sup>32</sup> Daniel Goleman: *EQ – Emotionale Intelligenz*; Carl Hanser 1996, S. 66.

<sup>33</sup> **Erlernte Hilfllosigkeit** ist die aufgrund negativer Erfahrung entwickelte Überzeugung, die Fähigkeit zur Veränderung der eigenen Lebenssituation verloren zu haben und für diesen Zustand selbst verantwortlich zu sein. Der Begriff bezeichnet ein psychologisches Konzept zur Erklärung von Depressionen. Der Begriff wurde 1967 von den amerikanischen Psychologen Martin E. P. Seligman und Steven F. Maier geprägt, die Versuche mit Hunden und anderen Tieren durchführten. Seligman war der Ansicht, dass auch Menschen, die an einer

Die zweite Hälfte seines Schaffens hat er der anderen Seite der Medaille gewidmet, nämlich der Frage, wie Menschen wachsen, reifen, „aufblühen“ können, was dazu die Grundlagen sind und wie diese gefördert werden können.<sup>34</sup> Im Gegensatz zur traditionellen defizitorientierten Psychologie befasst sich die Positive Psychologie mit den positiven Aspekten des Menschseins, so werden etwa Glück, Optimismus, Geborgenheit, Vertrauen, individuelle Stärken, Verzeihen (Vergebung) oder auch Solidarität behandelt. Der Begriff *Positive Psychologie* wurde bereits 1954 von dem US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow<sup>35</sup> eingeführt und in den 1990er Jahren von Martin Seligman wieder aufgegriffen.<sup>36</sup>

Betrachten wir hier einige grundlegende Emotionen: Angst, Aggression, Freude und Neugier, deren Symptome und Wirkmechanismen und schauen wir uns an, wie sie konstruktiv und nutzbringend verwertet werden können im Kontext von Organisationen.

## 4 Zum Management der Angst in Organisationen

*Ein großer Teil der Sorgen besteht aus unbegründeter Furcht.*  
(Jean Paul Sartre, 1905-1980, französischer Dramatiker und Philosoph)

### 4.1 Grundlagen und „Funktion“ der Angst

Angst ist eine vielschichtige und weit verbreitete Basisemotion.<sup>37</sup> „Auch wenn wir das nicht gerne hören, aber wir Menschen sind von Grund auf angstgeleitete Wesen. [...] Dies ist einerseits evolutionsbedingt seit jeher wichtig, um auf Gefahren reagieren zu können und zu

---

Depression leiden, sich in einem Zustand der erlernten Hilflosigkeit befinden können. Seligman schloss dies aus der Beobachtung, dass gelernte Hilflosigkeit und Depression vergleichbare Symptome aufweisen. Das Konzept der erlernten Hilflosigkeit ist ein Modell, um bestimmte Formen menschlicher Depressionen zu erklären. Diese können die Folge sein, wenn Lebensumstände eine Person dazu verleiten, persönliche Entscheidungen als irrelevant wahrzunehmen. Nicht alle Individuen reagieren mit Depression auf eine Situation der Hilflosigkeit. Abramson, Seligman und Teasdale (1978) gingen davon aus, dass Menschen bei unangenehmen Erlebnissen die Frage nach der Ursache stellen und sich darin von Tieren unterscheiden. Sie gingen davon aus, dass die Antwort auf diese Frage vom Attributionsstil abhängt. Depressionsauslösend wäre ein pessimistischer Attributionsstil, auf Grund dessen die Ursache für ein negatives Ereignis folgendermaßen eingeschätzt wird:

- intern (persönlich): Sie sehen in sich selbst das Problem und nicht in den äußeren Umständen.
- global (generell): Sie sehen das Problem als allgegenwärtig und nicht auf bestimmte Situationen begrenzt.
- stabil (permanent): Sie sehen das Problem als unveränderlich und nicht als vorübergehend.

Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Erlernte\\_Hilflosigkeit](https://de.wikipedia.org/wiki/Erlernte_Hilflosigkeit)

Vgl. Martin E. P. Seligman: *Helplessness. On Depression, Development and Death*. Freeman and Comp; San Francisco 1975. Deutsche Ausgabe: *Erlernte Hilflosigkeit*; Urban & Schwarzenberg 1979.

<sup>34</sup> Vgl. Martin Seligman: *Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens*; Goldmann 2015.

<sup>35</sup> **Abraham Harold Maslow** (1908-1970) war ein US-amerikanischer Psychologe. Er gilt als ein Gründervater der Humanistischen Psychologie und führte 1954 den Begriff Positive Psychologie ein.

Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://de.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

Vgl. Abraham H. Maslow: *Motivation and personality*. Harper & Row, New York 1954; überarbeitete Ausgabe ebd. 1970.

Dsb.: *Motivation und Persönlichkeit*. Walter, Olten 1977; Rowohlt, Reinbek 1981.

Dsb.: *New Knowledge in Human Values*. Harper & Row, New York 1959.

Dsb.: *Toward a Psychology of Being*. D. Van Nostrand, Princeton NJ 1962.

Dsb.: *Psychologie des Seins. Ein Entwurf*. Kindler, München 1973; Fischer-Taschenbuch, Frankfurt 1985.

<sup>36</sup> Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Positive\\_Psychologie](https://de.wikipedia.org/wiki/Positive_Psychologie)

Siehe auch Markus Ebner: *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead*; Facultas 2019.

<sup>37</sup> Vgl. Fritz Riemann: *Grundformen der Angst*; Reinhardt, 35. Auflage, 2003.

überleben.“<sup>38</sup> Gleichmaßen ist Angst die wohl am meisten verdrängte und verleugnete Emotion, besonders auch in Führungsfunktionen.

Das häufigste Emotion in Organisationen ist die Angst. Auch wenn darüber nicht geredet wird. Das Thema Angst ist noch viel stärker tabuisiert und verleugnet als das Thema Stress oder Burnout. Dabei ist Angst der vielleicht mächtigste aller Stressoren. Angst ist auch bei Führungskräften weit verbreitet, wie etwa eine Langzeitstudie der Fachhochschule Köln zeigt: Bis zu neunzig Prozent der Spitzenkräfte gehen täglich voller Angst zur Arbeit, siebzig Prozent sorgen sich um ihren eigenen Arbeitsplatz oder fürchten sich davor, krank zu werden und währenddessen hinter Kollegen zurückzufallen. Auch Angst vor Fehlern, gezielter Fehlinformation, Statusverlust und Überforderung sind erheblich verbreitet.<sup>39</sup>

Was also ist die Funktion der Angst? Angst hat eine Alarmfunktion, *fight or flight* ist ihre Botschaft. Angsthormone lösen einen *fight or flight response* aus sagt Johannes Gräff, Professor für Neurobiologie an der ETH Lausanne.<sup>40</sup> Man reagiert also mit Angriff oder Flucht. Dabei sind bestimmte Hirnregionen extrem aktiv und lösen diese Hormone aus, andere wiederum werden quasi abgeschaltet. Diese Reaktion ist bei sämtlichen Säugetieren gleich. Es ist quasi die Ur-Reaktion.

Andauernde Ängste fördern nicht nur ein Vermeidungsverhalten - man will die angsteinflößende Situation vermeiden, sondern schränken auch die Möglichkeiten des kreativen, lösungsorientierten Umgangs mit solchen Situationen ein. Angst erzeugt in weiterer Folge eine „lähmende Wirkung“, sie macht in einer gewissen Weise dumm. Ein Kind, das unter Angst lernt, lernt erstens nicht effektiv und kann zweitens dieses Wissen später nicht mehr abrufen. Schulangst wirkt als massive Lernblockade. Der Neurowissenschaftler und Lernforscher Manfred Spitzer gibt darüber genauere Auskunft:

„Wenn Sie etwas unter einer positiven Emotion einspeichern, geschieht dies im Hippocampus, also in jenem Teil des Gehirns, der für das Gedächtnis zuständig ist. Wenn Sie sich etwas unter einer negativen Emotion merken, leuchtet der Mandelkern auf. Der Mandelkern ist für etwas ganz anderes gut: Wenn der Löwe von rechts kommt, rennen wir sofort nach links. Das machen wir, weil eine schlechte Schwarz-Weiß-Kopie des Bildes des Löwen auf unserer Netzhaut bereits nach weniger als 200 Millisekunden den Mandelkern erreicht, der dafür sorgt, dass Blutdruck, Puls und Muskelanspannung steigen und wir kämpfen oder flüchten können. In dieser Zeitspanne hat die Gehirnrinde noch gar nicht die Farbe beige-braun-gelblich herausgeknobelt. Diese Ergebnisse zeigen sehr deutlich, wie eng Gefühl und Denken miteinander verbunden sind. [...] Was immer Sie in den Mandelkern reinton, wenn Sie es rausholen, mobilisieren Sie gleichzeitig die Angst und die entsprechenden körperlichen Reaktionen.“<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Günther Bliem, Psychotherapeut und Lebensberater im Gespräch mit Franz Landerl, stv. Obmann der Fachgruppe „Personenberatung und Personenbetreuung“ in der Wirtschaftskammer Oberösterreich zum Thema: „Wer hat Angst vor der Pandemie?“ In: LEBE – Das Magazin für Lebens- und Sozialberatung, Ausgabe 08, Dezember 2021, S. 13.

<sup>39</sup> Vgl. Joachim Freimuth (Hg.): *Die Angst der Manager*; Hogrefe 1999.

<sup>40</sup> Zitiert in: Kurier.at vom 05.05.2019: *Warum das Spiel mit den Ängsten so gut funktioniert*; in: <https://kurier.at/politik/inland/warum-das-spiel-mit-den-aengsten-so-gut-funktioniert/400484335>

<sup>41</sup> Manfred Spitzer, in: „*Die Lust am Lernen*“ Interview mit dem Gehirnforscher Manfred Spitzer“; zitiert in: <https://schulunkatastrophe.wordpress.com/2009/10/30/1-schulangst-als-lernblockade-kapitel-1-und-3/>

„Angst kann zwar kurzfristig das Einspeichern von neuen Inhalten fördern und das rasche Ausführen einfacher gelernter Routinen fördern. Wer Angst hat, kann aber nicht mehr kreativ sein. In der Wüste ist dies sinnvoll - wenn der Löwe kommt, wollen wir ja nicht kreativ denken, sondern losrennen -, in der Wissensgesellschaft ist anderes gefragt. Übertragen auf die Schule heißt dies: Nicht die Lehrpläne müssen geändert werden. Wir müssen auch nicht metakognitive Kernkompetenzen vermitteln. Wir müssen dafür sorgen, dass das Lernen in einer positiven emotionalen Umgebung stattfindet. Nur dann werden unsere Kinder in 30 Jahren in der Lage sein, das Gelernte nicht nur herzubeten, sondern es zur kreativen Lösung von Problemen zu nutzen.“<sup>42</sup>

Übertragen auf Organisationen heißt dies: Nicht die Menschen müssen geändert werden, denn deren Angstreaktion ist grundlegend, natürlich und unweigerlich – sondern die Organisation muss geändert werden – auf einen Kontext und eine Kultur wo diese Angstreaktionen nicht mehr aktiviert wird.

„Angst ist noch schlimmer für uns Menschen auszuhalten als Not und Elend. Und Angst kann sich in einer menschlichen Gemeinschaft auch dann ausbreiten, wenn dort weder Not noch Elend, ja noch nicht einmal irgendeine existenzielle Bedrohung herrscht. Angst vor Inflation und Verarmung beispielsweise oder vor der Schweinepest oder vor Terroristen. Not und Elend sind klar beschreibbare, objektiv vorhandene, sichtbare und messbare Probleme, in die eine Gemeinschaft hineingeraten, von denen sie beherrscht werden kann. Aber Angst ist immer subjektiv, ist immer das Resultat einer subjektiven Bewertung.“<sup>43</sup>

Nicht selten wird auch bei politischen Kampagnen mit der Angst agiert. Thomas Kratky schätzt sie nicht besonders, die Angst in der politischen Kommunikation. Kratky hat in seiner Berufslaufbahn für verschiedene Bewegungen und Parteien gearbeitet. Angst als Motor lehnte er immer ab - trotz ihrer möglichen Mobilisierungskraft. „Mich faszinieren Botschaften und Kampagnen, die mit einer positiven, längerfristigen Vision verbunden sind. Wohin soll das Land, wohin soll die Gesellschaft gehen? Diese Fragen interessieren mich.“<sup>44</sup>

Angst kann entstehen, wenn die Menschen mit der globalisierten Welt nicht mehr zurechtkommen. Man hat zum ersten Mal in der Geschichte alles auf seinem Bildschirm. Das Internet zeigt dir, was sich in der Welt abspielt - das kann auch verunsichern. Die Konsequenz ist nicht gar selten eine paradoxe Reaktion: „Je komplizierter die Welt wird, desto einfacher sollen die Lösungen sein. Und genau das bieten vor allem Rechtsaußenparteien, die seit Jahren dieselben Botschaften lancieren.“<sup>45</sup>

Mit Angst wird leider auch in Organisationen viel „gespielt“ – vermeintlich um damit „Motivation“ zu schaffen. Leider geht der Schuss nach hinten los, wie wir inzwischen erwießenermaßen wissen. So wie die Schulangst Kinder lähmt und am effektiven Lernen behindert, so macht sie das auch mit den Mitarbeitern einer Organisation.

Angst kann zwar wie gesagt, kurzfristig Kraft mobilisieren (Kampf oder Flucht), längerfristig ist sie aber kontraproduktiv, weil sie rationales Denken, Kreativität, Lösungsorientierung und Entwicklungskompetenz lahmlegt.

---

<sup>42</sup> Dsb., ebenda.

<sup>43</sup> Gerald Hüther, Gehirnforscher: *Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Muntermacher*; Fischer 2011, S. 23.

<sup>44</sup> Thomas Kratky; zitiert in: Kurier.at vom 05.05.2019: *Warum das Spiel mit den Ängsten so gut funktioniert*; in: <https://kurier.at/politik/inland/warum-das-spiel-mit-den-aengsten-so-gut-funktioniert/400484335>

<sup>45</sup> Dsb., ebenda.

## 4.2 Angst als Symptom: Die Botschaft der Angst

Nimmt man die Angst als Symptom, dann ist die dahinterliegende Botschaft der Ruf nach Sicherheit. Schütze mich, gib mir Sicherheit! Darum geht es im Umgang mit angstauslösenden Situationen: Um das finden bzw. gewähren von ausreichendem Schutz, um das gewähren von Sicherheit. Ausreichend Sicherheit und Unterstützung für die Bewältigung der Situation. Dass am Beispiel der Schulangst das Kind ausreichend Unterstützung bekommt, so lange, bis es die nötige Sicherheit und Zuversicht entwickelt hat, die Situation selber meistern zu können. Ein Kind mit Angst und Druck zum Lernen „anzuspornen“ ist ein Schuss, der nach hinten losgeht. Selbiges kann man auf sämtliche Lebensbereiche übertragen: Mitarbeiter mit Angst zu „motivieren“ ist ebenso fatal, wie Menschen mit irrationaler politischer Panikmache zu „mobilisieren“ und zu manipulieren.

Am Beispiel der Schulangst ist das eine große Herausforderung. Wenn dreißig Prozent der Kinder mit Angst zur Schule gehen, so ist das ein Zeichen dafür, dass am System „Schule“ etwas krankt. Das ist ein Symptom und eine deutliche Botschaft dafür, dass der Gestaltung einer „angstfreien“ oder besser „lernbegeisterten“ Schule breites Interesse gewidmet werden sollte.<sup>46/47</sup> „Wir träumen von Schulen, an denen unsere Kinder ihre Begabungen entdecken und zur Entfaltung bringen.“<sup>48</sup>

Im Prinzip tun wir das auch bei den arbeitenden Menschen: Wir träumen davon, dass Menschen ihre Talente und Begabungen optimal nutzen und diese in der Arbeit optimal zum Einsatz bringen. Doch dazu braucht es alles andere als die Angst, denn diese verhindert genau dies.

## 4.3 Symptome der Angst

Angst ist wie wir gesehen haben, einerseits ein Symptom, andererseits bringt die Angst ihrerseits Symptome hervor. Das können körperliche, seelische und geistige Auswirkungen sein - bis hin zu Krankheitssymptomen -, andererseits auch äußere - einschränkende - Verhaltensweisen. So manifestiert sich die Angst zum Beispiel in Rückzug, in einer Art von „Erstarrung“, die etwa in mangelnder Entscheidungs- und Tatkraft zum Ausdruck gelangt oder in einer Art von Schweigsamkeit – wo relevante Themen nicht (mehr) angesprochen werden usw. Angst kann ihrerseits in Aggression umschlagen, wie wir später noch sehen werden.

## 4.4 Angstbewältigung und Angstvermeidung in Organisationen

Am besten ist es überhaupt, einen Kontext und eine Kultur der Angstfreiheit zu entwickeln. Angstfreiheit setzt Freiheit voraus: Freiheit im Denken, Reden und Handeln. Wenn Menschen ihre Gedanken frei äußern können, „so wie ihnen der Schnabel gewachsen ist“, dann ist das eine gute Voraussetzung. Das setzt voraus, dass es keine Tabus gibt, keine Themen, die unter den Teppich gekehrt werden (müssen), dass „Fehler“ aufgezeigt werden können und als Lernchance begriffen werden etc. Das setzt voraus, dass grundsätzlich viel kommuni-

<sup>46</sup> Vgl. Mit Kindern lernen.ch, in:

<https://www.mit-kindern-lernen.ch/lernen-kinder/pruefungsangste-und-schulaengste-bewaeltigen/149-schulangst-2-formen-der-schulangst>

<sup>47</sup> Vgl. Andreas Salcher: *Der talentierte Schüler und seine ewigen Feinde*; Ecwin 2019.

<sup>48</sup> Vgl. Gerald Hüther u.a.: *Initiative Schule im Aufbruch*; in: <https://www.schule-im-aufbruch.at/wer-wir-sind>

niziert wird in der Organisation, dass es eine Feedbackkultur und eine fortschrittliche Besprechungskultur gibt.

„Emotionale Sicherheit“ muss somit gegeben sein, so dass jeder angstfrei seinen Beitrag leisten kann. Dazu braucht es auch respektvolle Kritik – der Ton muss stimmen, sonst erzeugt das Widerstand und Abwehr. Die Menschen müssen die in ihren Kompetenzbereich liegenden Entscheidungen frei, vor allem auch angstfrei treffen können.

Dazu braucht es das nötige Empowerment. Führungskräfte müssen bereit dafür sein, nicht nur Aufgaben, sondern auch die dazu nötigen Entscheidungskompetenzen abzugeben, so dass bei den Mitarbeitern auch eine „Entscheidungskraft“ reifen und Ausdruck erlangen kann.<sup>49</sup>

Angstfreiheit setzt aber auch eine gewisse Basissicherheit voraus. Arbeitsplatzsicherheit und Vertrauen, dass es mit der Organisation gut voran geht – dass es eine Zukunftsperspektive, vielleicht sogar eine gemeinsam geteilte „Vision“ gibt.

## 5 Zum Management der Aggression in Organisationen

*Der Zorn schafft eine Waffe.*  
(Vergil<sup>50</sup>, 70-19 v.Chr., römischer Dichter und Epiker)

### 5.1 Grundlagen und „Funktion“ der Aggression

Werfen wir einen Blick auf die Emotion „Aggression“. Angst und Aggression treten nicht selten direkt nebeneinander auf bzw. ergänzen sich wechselseitig. Vor allem die Angst kann in Aggression übergehen. Um an das vorherige Beispiel der politisch geschürten Angst anzuknüpfen: Wenn etwa die Angst vor der „Islamisierung“ und der „Auslöschung“ unserer Kultur stark geschürt wurde, so kann in der Folge, wenn diese in der Wahrnehmung des Betreffenden nicht „eingedämmt“ wird, Wut auf die politisch agierenden Parteien oder Personen, die dafür verantwortlich gemacht werden, entstehen.

Aggression (Ärger, Wut, Zorn, ...) wird also hervorgerufen, wenn mir etwas „gegen den Strich“ geht. Das heißt, wenn mein grundlegendes Wertesystem in Frage gestellt wird.

Was also ist die Funktion der Aggression? „Aggression“ kommt von *aggredi*, sich auf etwas zu bewegen, heranschreiten, sich nähern, etwas hervorbringen, und zwar in einer feindseligen Weise. Entweder um etwas zu erobern, etwas oder jemanden zu bezwingen, oder aber auch um sich zu verteidigen, eine potenziell gefährliche Situation zu bewältigen.<sup>51</sup> Wir sind, ähnlich wie bei der Angst wieder bei dieser grundlegenden *Fight or flight*-Funktion, jenem Begriff, den der amerikanische Physiologe Walter Cannon<sup>52</sup> 1915 prägte.

<sup>49</sup> Vgl. Carsten C. Schermuly: *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2021.

<sup>50</sup> Eigentlich **Publius Vergilius Maro**, deutsch gewöhnlich Vergil, spätantik und mittellateinisch Virgilius und später im Deutschen auch Virgil war ein römischer Dichter und Epiker, der während der Zeit der Römischen Bürgerkriege und des Prinzipats des Octavian lebte. Er gilt als wichtigster Autor der klassischen römischen Antike. Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Vergil>

<sup>51</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Aggression>

<sup>52</sup> **Walter Bradford Cannon** (1871-1945) war ein US-amerikanischer Physiologe. 1906 wurde er Nachfolger von Henry Pickering Bowditch als *George Higginson Professor of Physiology* an der Harvard University.

Zum Auslösen der Aggression braucht es wiederum spezifische Reize, die in einer entsprechenden Weise bewertet werden. Solche Auslöser können auch andere Emotionen und Gefühle sein, wie eben z. B. Angst, Frustration, Kränkung oder „Eifersucht“ usw. Ob und wie Aggressionen im Verhalten zum Ausdruck gebracht werden unterliegt in hohem Maße den jeweiligen sozialen Normen.<sup>53</sup> Sofern sie noch in einem einigermaßen „kontrollierbaren“ Maße ablaufen. Wird eine Person von der Aggression völlig „überflutet“, so kann dies jede Form von „sozialer Norm“ sprengen und in völlig unkontrolliertes Agieren bis hin zum Amok übergehen.

Besonders dramatische Formen kann die Aggression auch annehmen, wenn sie in eine Dauerform des Hasses übergeht. Terroranschläge, wie am aktuellen Beispiel in Halle an der Saale in Deutschland, wo ein Neonazi einen Anschlag auf die Synagoge im Paulus-Viertel verübte, zwei Menschen tötete und weitere verletzte.<sup>54</sup> Sein Ziel war es, wie sich nach seiner Gefangennahme seinen eigenen Angaben zufolge herausstellte, in der jüdischen Synagoge mit 51 Besuchern ein Massaker anzurichten. Nur die versperrte Tür hielt ihn von diesem Vorhaben ab.<sup>55</sup> Der radikalisierte Terror ist eine große Gefahr unserer Zeit.

Der Vollständigkeit halber ist aber auch zu bemerken, dass die Aggression keinesfalls nur negative Dimensionen aufweisen muss. Ein gewisses Maß an Aggression ist z.B. auch erforderlich, um sich in gewissen Situation zu behaupten, sich durchzusetzen oder auch sich zu schützen, sich abzugrenzen. Dort wo dieses „gesunde Maß“ an Aggression fehlt, neigt man dazu, Dinge mit sich geschehen zu lassen, die einem schlichtweg überfordern, sich benützen und „ausbeuten“ zu lassen usw. Oder man kann sich nicht oder kaum durchsetzen, seine Meinung nachhaltig vertreten usw.

All das kann man auch auf Organisationen übertragen: Wenn gestaltende Maßnahmen „über die Köpfe der Betroffenen hinweg“ getroffen werden, wenn Dinge angeordnet werden, die den Mitarbeitenden unverständlich, unangebracht oder ungerecht erscheinen usw.

## 5.2 Aggression als Symptom: Die Botschaft der Aggression

Einer meiner Söhne, damals so um die dreizehn Jahre alt, kam eines Tages wutentbrannt nach Hause: „Die Lehrerin ist so ungerecht, so falsch! Morgen nehme ich ein Messer mit in die Schule und bringe sie um!“ Zunächst beleibt einem da einmal die Luft weg. Man bekommt dabei einen Eindruck davon, wie Amok entstehen kann. Nun, mein Sohn war weit davon entfernt, tatsächlich einen Schaden anzurichten, er war und ist gut integriert und sozialisiert. Ich konnte ihn auch relativ rasch wieder beruhigen.

---

Diese Professur für Physiologie behielt er bis 1942. Während des Ersten Weltkrieges (ab 1914) diente er als Präsident der *American Physiological Society* und beschäftigte sich mit dem Traumatischen Schock als Reaktion auf Bedrohung, unter dem viele Soldaten litten.

Er prägte den Begriff **Fight-or-flight-Response**, der die Reaktion von Tieren auf Bedrohung beschreibt, und veröffentlichte zu dem Thema (1915) *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage*.

Das Konzept der Homöostase (*homoestasis*) entwickelte er in seinem Buch *The Wisdom of the Body* (1932). Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Walter\\_Cannon](https://de.wikipedia.org/wiki/Walter_Cannon)

<sup>53</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Aggression>

<sup>54</sup> Vgl. Bild.de vom 10.10.2019: *Neonazi Stephan Balliet (27) streamte Anschlag in Halle im Internet Bundesanwaltschaft stellt Haftbefehl*; in: <https://www.bild.de/regional/sachsen-anhalt/sachsen-anhalt-news/halle-an-schlag-vor-synagoge-mindestens-zwei-menschen-erschossen-65233386.bild.html>

<sup>55</sup> Laut Nachrichten in Ö1 vom 11.10.2019.

Aber worum geht es in diesem Beispiel? Es geht um eine normative Differenz. Eine Differenz in dem Sinne, dass eine stärkere Abweichung vorliegt, von dem, was jemand als korrekt und richtig empfindet. In diesem Fall um das (Un-) Gerechtigkeitsempfinden betreffend die Benotung einer Schularbeit. Die Lehrerin beurteilte und benotete eine Arbeit in einer Weise, die für ihn - im Vergleich mit der Benotung anderer und in seinem Qualitätsverständnis - nicht akzeptabel war. Das kann z.B. *ein* Auslöser für Aggression oder Wut sein: ich fühle mich im Vergleich zu anderen oder im Vergleich zu einem normativen Verständnis, ungerecht behandelt. Es gibt viele andere Auslöser, sie alle anzuführen würde hier zu weit gehen.

Doch was ist allgemein wichtig im Umgang mit dem Phänomen Aggression (Wut)? Wichtig ist, dass es nicht übergangen wird, sondern dass es zu einer konstruktiven Auseinandersetzung mit dem dahinterliegenden Thema, dem Auslöser der Wut kommt und zu einer Kanalisation in konstruktive Formen der Behandlung und der Lösung. Ist oder wird dies nicht möglich, kann sich die Energie der Wut als innerer Aggressor derart manifestieren und mitunter aufbauen bis hin zum Amok oder Terrorakt als Entladungsreaktion.

Wichtig ist auch die Nachbehandlung dessen, was an aggressiven Verletzungen und Kränkungen passiert ist, damit die Chance auf Heilung der Wunden möglich wird. Egal, wann und wo an aggressiven Verletzungen passiert ist, heilen kann es nur, wenn es zur Versöhnung zwischen Opfern und Tätern über die Ereignisse, die geschehen sind, kommt. Ansonsten bleiben die Wunden offen oder verheilen nur oberflächlich und brechen immer wieder auf. Man könnte hier viele geschichtliche Beispiele anführen. Oft ist es, wenn überhaupt, erst Generationen später möglich, wenigsten Gesten der Versöhnung zu setzen.

### 5.3 Symptome der Aggression

Symptome der Aggression sind also z.B. Wutausbrüche, Gewaltaktionen und dysfunktionale, destruktive Kommunikation. Erkennbar wird sie aber mitunter auch in verdeckten, sogenannten „kalten“ Konflikten. In Organisationen sind das nicht selten Aktionen von Mobbing, jemanden „anschwärzen“, „gegen die Wand laufen lassen“ usw.

### 5.4 Aggressionsbewältigung und Aggressionsvermeidung in Organisationen

Vieles was oben unter „Angstbewältigung und Angstvermeidung“ dargestellt wurde, gilt auch hier. Auch Aggressionsfreiheit setzt Freiheit voraus: Freiheit im Denken, Reden und Handeln. Wenn Menschen ihre Gedanken frei äußern können, „so, wie ihnen der Schnabel gewachsen ist“, dann ist das eine gute Voraussetzung. Das setzt voraus, dass es keine Tabus gibt, keine Themen, die unter den Teppich gekehrt werden (müssen), dass „Fehler“ aufgezeigt werden können und als Lernchance begriffen werden etc. Das setzt voraus, dass grundsätzlich viel kommuniziert wird in der Organisation, dass es eine Feedbackkultur und eine fortschrittliche Besprechungskultur – und vor allem auch eine konstruktive Konfliktkultur gibt. Konstruktive Konfliktbewältigung und Kooperationsförderung sind hier gefragt.<sup>56</sup>

Aggressionsvermeidung setzt auch voraus, dass „kritische Themen“ sorgfältig behandelt werden, dass vor allem Menschen, die davon betroffen sind, in einer konstruktiven Form möglichst von Beginn an einbezogen und gehört werden. Die Fähigkeit zur Diversifikation ist - vor allem im interkulturellen Kontext -, ebenfalls eine grundlegende Voraussetzung.

<sup>56</sup> Vgl. Karl Wimmer (10/2006): *Konflikt und Kooperation. Als Herausforderung und Chance*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/konflikt\\_kooperation.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/konflikt_kooperation.pdf)

Wir sollten uns mehr mit den Kulturen beschäftigen, als mit den politischen und religiösen Unterschieden, dann würden sich Vorurteile in unseren Köpfen viel eher auflösen. Gerade auch im Hinblick auf die arabische Kultur oder das „Morgenland“.<sup>57</sup> Wir können nicht nur „Integration“ fordern, auch wir müssen auf den anderen zugehen. Die Deutsch-arabische Kommunikation IKUD ist eine unterstützende Hilfe, um Kommunikationsbarrieren zu überwinden.<sup>58</sup>

Lernen und Leben mit kultureller Diversität ist ein Gebot unserer Zeit. Was die strenge Wirtschaftsethik und die Beachtung des Gemeinwohls im Islam betrifft, könnten wir uns vielleicht sogar einiges abschauen.<sup>59/60</sup> Auch wenn wir vielleicht nicht verstehen, dass dort menschliches Verhalten von Gott abgeleitet ist. Spekulationsgeschäfte, die, so wie bei uns, ganze Volkswirtschaften in die Krise reißen, kommen dort jedenfalls nicht so leicht vor.<sup>61/62</sup>

Wenn wir den Menschen sehen in seiner Natur und seinen Bedürfnissen und wenn wir über die häufig trennenden (politischen und/oder religiösen) Dogmen und Glaubenssätze hinweg- oder hindurchsehen, dann sehen wir, dass wir gar nicht so verschieden sind - egal, auf welchem Erdteil wir leben. Hinter diesen Fassaden sehen wir, was uns als Menschen verbindet. Und wir sehen, dass die meisten Menschen auf dieser Welt in erster Linie Menschen sind und die wenigsten religiöse oder politische Fanatiker oder „Fundamentalisten“. Vielleicht ist es doch nicht so weltfremd, von „Brüdern und Schwestern“ zu sprechen auf diesem uns alle verbindenden und vereinigenden Planeten Erde.

Politische wie religiöse Strukturen sind im Prinzip dem menschlichen Sein übergestülpte (Macht-) Systeme, die mehr Trennendes als Verbindendes bewirken. Wenn wir das Wesentliche sehen, worauf es ankommt in der menschlichen Existenz auf diesem Planeten, dann können wir über das Trennende hinweg das grundsätzlich Verbindende erkennen und wir können anders aufeinander zugehen.

Dann sehen wir nicht mehr den Muslim oder Christen, nicht den Hindu oder Buddhisten, nicht den Europäer oder Afrikaner, nicht den Amerikaner oder Asiaten - mit all den damit verbundenen Deutungen, sondern den Menschen - vielleicht sogar den Bruder oder die Schwester. Jedenfalls: Die „Charta der Vielfalt“ ist ausbaufähig.<sup>63</sup>

<sup>57</sup> Vgl. <https://globusliebe.com/arabische-kultur-der-ultimate-guide-fuers-morgenland/>

<sup>58</sup> Vgl. <https://www.ikud-seminare.de/veroeffentlichungen/deutsch-arabische-kommunikation.html>

<sup>59</sup> Vgl. Universität Tübingen: *Von den Weltreligionen lernen? Ideen und Innovationen aus dem Islam*; Vorlesung im Wintersemester 2017/18: <https://uni-tuebingen.de/einrichtungen/zentrale-einrichtungen/center-for-interdisciplinary-and-intercultural-studies/veranstaltungen/vorlesungsreihen/studium-generale/ws1718/>

<sup>60</sup> Vgl. Souheil Thabti: *Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung aus der Sicht der Scharia*; in: <http://hikma-online.com/wp-content/uploads/2016/04/HIKMA-8-Art-3.pdf>

<sup>61</sup> Vgl. GRIN: *Islamische Wirtschaftsethik*; in: <https://www.grin.com/document/340138>

<sup>62</sup> Vgl. Konrad-Adenauer-Stiftung (09/2010): *Soziale Marktwirtschaft und deren Perzeption im Islam*; in: [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=bd262c3f-f798-0ace-857e-196eb2387d2a&groupId=252038](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=bd262c3f-f798-0ace-857e-196eb2387d2a&groupId=252038)

<sup>63</sup> Die **Charta der Vielfalt** ist ein 2006 veröffentlichtes Manifest und ein deutscher Wirtschaftsverband mit Beteiligung der Bundesregierung, der sich für ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld einsetzt. Die Charta erklärt, dass die deutsche Wirtschaft infolge von Globalisierung und demografischem Wandel nur erfolgreich sein könne, wenn sie die „Vielfalt“ (Diversität) der Mitarbeiter nutze, das heißt ihre unterschiedlichen persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. Daher solle ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem alle Mitarbeiter die gleiche Wertschätzung und Förderung erfahren, unabhängig von Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung und Identität. Dies fördere den wirtschaftlichen Erfolg und das Ansehen der Unternehmen. Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Charta\\_der\\_Vielfalt](https://de.wikipedia.org/wiki/Charta_der_Vielfalt)

## 6 Zum Management der Freude in Organisationen

*Jedes Mal, wenn du dich aufrichtig freust, schöpft du Nahrung für den Geist.*  
(Ralph Waldo Emerson, 1803-1882, US-amerikanischer Philosoph und Schriftsteller)

*Freude ist das Leben durch einen Sonnenstrahl hindurch gesehen.*  
(Carmen Sylva, 1843-1916, rumänische Königin und Schriftstellerin)

### 6.1 Grundlagen und „Funktion“ der Freude

Was also ist die grundlegende „Funktion“ der Freude? Wir brauchen da nicht lange herumreden. Man braucht nur sein eigenes Leben reflektieren: Wann und worüber habe ich mich gefreut, freue ich mich und werde ich mich (hoffentlich) auch zukünftig weiterhin freuen? Wir reden also bekanntlich über die „schönen Dinge“ des Lebens, über positive „Überraschungen“, über Dinge, wo unser Herz dabei ist usw.

Gibt es das denn nun auch in Organisationen? Kann man das auch „fördern“? Und: macht das überhaupt einen „Sinn“? Ja, es macht Sinn – und sogar einen gewaltigen. Doch zunächst noch zu den Ausdrucksformen und Wirkungen der Freude.

### 6.2 Ausdrucksformen und Auswirkungen der Freude

Der Ausdruck von Freude stellt Energie bereit – ausdrucksstarke, positive, bewegende, friedvolle Energie. Man könnte die ganze Welt umarmen, Bäume ausreißen (*hoffentlich nicht wirklich!*) usw.

Alles, was uns Freude bereitet, machen wir von Herzen, wir sind damit verbunden, identifizieren uns damit. Kann das die Arbeit(swelt) überhaupt bieten? Ja, sie kann! Wenn man will.

### 6.3 Freude fördern in Organisationen

Muss man Freude managen? Nein, „muss“ man nicht. Aber man kann. Und man kann damit viel bewirken. Jedenfalls mehr als mit der Angst. Also: Zum Beispiel Feiern von Erfolgen, ein Glas Prosecco, wenn etwas gut gelungen ist, ein Problem erfolgreich gelöst wurde, wenn ein Projekt oder das laufende Jahr erfolgreich verlaufen ist usw.

Aber nicht nur das: Arbeitsfreude braucht auch grundlegende Arbeitsbedingungen. Zum Beispiel jene, wie sie heute in Form von *New Work* gestaltet und gelebt werden. Arbeit muss für die Betroffenen vor allem Sinn machen, Selbstentfaltung ermöglichen, eine gewisse Freiheit der Gestaltung (im Sinne von Empowerment) und vor allem eine förderliche Führungskultur beinhalten.<sup>64</sup> Jede Organisation kann dazu beitragen, die (Innovations- und Arbeits-) Freude zu fördern.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Vgl. z.B. Carsten C. Schermuly: *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2021.

Siehe dazu auch Karl Wimmer (12/2021): *Old Work – New Work. An der Schwelle zu einer neuen Arbeitskultur*. In: [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/oldwork\\_newwork.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/oldwork_newwork.pdf)

Siehe auch Karl Wimmer (08/2021): *Führung als Weg zur Kultivierung von Abhängigkeiten. Eine kurze Geschichte zum Wandel des Managements in den letzten 100 Jahren*; in:

[https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/fuehrung\\_kultivierung\\_von\\_abhaengigkeiten.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/fuehrung_kultivierung_von_abhaengigkeiten.pdf)

Ebenso: Hennig Schulze / Klaus Sejkora: *Positive Führung. Resilienz statt Burnout*; Haufe 2015.

<sup>65</sup> Vgl. Anna Schulte in *denkmodell* vom 13.01.2017: *Wie kann jede Organisation ihr Innovationsfreude steigern?* In: <https://www.denkmodell.de/wie-kann-jede-organisation-ihre-innovationsfreude-steigern/>

## 7 Zum Management der Neugier in Organisationen

*Dem wahrhaft Neugierigen erschließt sich alles, was das Leben zu bieten hat.*

(William Morris Davis, 1850-1934, US-amerikanischer Geograph und Geologe,  
Professor an der Harvard University)

*Neugier ist der Docht in der Kerze des Lernens.*

(Quelle unbekannt)

### 7.1 Grundlagen und „Funktion“ der Neugier

In einem Artikel aus dem Jahr 2009: „*The Wick in the Candle of Learning: Epistemic Curiosity Activates Reward Circuitry and Enhances Memory*“<sup>66</sup> bringt eine Gruppe von Wissenschaftlern aus dem Labor von Professor Colin Camerer an der CalTech University Klarheit in den „psychologischen und neuronalen Unterbau“ der Neugier, den sie für weitgehend unverstanden halten.

Neugier ist *der* Motivator schlechthin. Sie stellt alles andere hinsichtlich stetiger Motivation in den Schatten. Sich mit der Welt neugierig auseinandersetzen: Wie geht das? Kann ich das? Wie lässt sich dieses oder jenes verbessern?

„Neugier ist das als ein Reiz auftretende Verlangen, Neues zu erfahren und insbesondere, Verborgenes kennenzulernen. [...] Ist die Neugier auf ein Interesse an Wissen ausgerichtet, stehen forschungs- oder verstandesmäßige Anteile im Vordergrund. Diese Form der Neugier wird auch Wissbegierde genannt“<sup>67</sup>

### 7.2 Ausdrucksformen und Auswirkungen der Neugier

Neugier aktiviert einen Such- und Lernprozess. Sie ist die basale Triebfeder beim Kind, die Welt zu entdecken und zu erforschen. Und wenn etwas gelungen ist – nach wie vielen ergebnislosen Versuchen auch immer -, welch eine Freude, welch ein Stolz, welch ein Glücksgefühl!

Die moderne Neurowissenschaft erklärt das so, dass dann, wenn man Neues erfahren, bislang Unbekanntes entdeckt oder positiv-Unerwartetes erlebt hat, der sogenannte *Nucleus Accumbens*<sup>68</sup> im Gehirn aktiviert wird, also jenes Zentrum, das man in einer gewissen Weise als „Glückszentrum“ bezeichnet. Der namhafte Gehirnforscher Manfred Spitzer bezeichnet das auch als „Lernturbo“, weil eben dann, wenn es etwas zu Lernen gibt – was

<sup>66</sup> Deutsch: *Der Docht in der Kerze des Lernens: Epistemische Neugier aktiviert den Belohnungskreislauf und verbessert die Gedächtnisleistung.*

<sup>67</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Neugier>

<sup>68</sup> Der **Nucleus accumbens** ist ein Kerngebiet im basalen Prosencephalon und ist als Teil der Basalganglien die Verbindung zwischen Putamen und **Nucleus caudatus**. Er besteht aus Kernregion und Schalenregion und ist ein wichtiger Teil des Belohnungssystems des Gehirns und mitverantwortlich für die Entstehung von Sucht. Im *Nucleus accumbens* befinden sich eine Vielzahl von Dopamin-Rezeptoren vom Typ D2. Diese werden durch Afferenzen aus dem ventralen Tegmentum stimuliert und lösen ein Glücksgefühl aus.

Vgl. [https://flexikon.doccheck.com/de/Nucleus\\_accumbens](https://flexikon.doccheck.com/de/Nucleus_accumbens)

positiv und neu (unerwartet) ist -, dieser *Nucleus Accumbens*, dieses „Glückszentrum“ aktiviert wird.<sup>69</sup>

Das will man doch wieder erleben, und wieder – und immer wieder ... Und so ist es: wenn sie nicht abgetötet wird die Neugier – im Schulsystem oder wo auch immer – so bleibt sie erhalten – durchs ganze Leben. Menschen, die von der Neugier gesteuert werden, sind glückliche Menschen – man sieht es ihnen von weitem an – das Leuchten aus den Augen, die Wachheit, diese Lebendigkeit, ...

### 7.3 Neugier fördern in Organisationen

Als erstes braucht es ein weitgehend angstfreies Umfeld und die Möglichkeit, selber zu experimentieren, also ein gewisses „Empowerment“. Angst kann zwar kurzfristig die Neugier fördern: „Seit jeher machen Menschen die Erfahrung, dass die Erkundung von Neuem oft mit Gefahren verbunden ist, aber auch Chancen eröffnet. Angst ist dabei nicht in jedem Fall ein dämpfender Faktor für die Neugier, sondern kann sie auch beflügeln – etwa als Suche nach dem „ultimativen Kick“.<sup>70</sup> Langfristig ist häufige oder dauerhafte Angst jedoch ein Neugier-Töter.

Am stärksten wird die Neugier geweckt, wenn sich das Reizniveau (Komplexitätsniveau) in einem für die Person „mittleren“ Level befindet. Reizarmut oder „hoffnungslose Überforderung“ dämpfen hingegen das Neugierverhalten.

Wenn ein Mensch an etwas arbeiten kann, was für ihn Sinn macht, sein Arbeitsbereich ein für ihn „mittleres Komplexitätsniveau“ aufweist, wenn er „Fehler“ machen und daraus lernen kann – und wenn insgesamt eine förderliche und persönlichkeitsstärkende Lernkultur vorherrscht<sup>71</sup>, dann stehen die Chancen gut, dass seine Neugier als kraftvoller Motivationsfaktor zur Entfaltung kommt.

## 8 Emotionen in organisationalen Veränderungsprozessen

Es gibt keine Veränderung, keinen Wandel ohne Emotionen. Emotionalen Reaktionen auf anstehende Veränderungen sind in groben Zügen durchaus absehbar:<sup>72</sup>

1. Stabilität 1, (relative) Zufriedenheit mit dem Status quo
2. Vorahnung, Sorge, Angst
3. Schreck, Schock
4. Abwehr, Ärger
5. Frustration
6. Trauer, (aktiver) Abschied
7. Öffnung, Neugier
8. Integration, Vertrauen, (relative) Stabilität 2

<sup>69</sup> Vgl. Manfred Spitzer: *Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens*; Spektrum Akademischer Verlag 2007.

<sup>70</sup> Ebenda.

<sup>71</sup> Vgl. Karl Wimmer (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/org-lern-syst.pdf>

Siehe auch Jan Foelsing / Anja Schmitz: *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivenreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*; Springer 2021.

<sup>72</sup> Siehe dazu auch Karl Wimmer (03/2001): *Emotionen und Methoden in Change-Prozessen von Organisationen*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/change-pro.pdf>

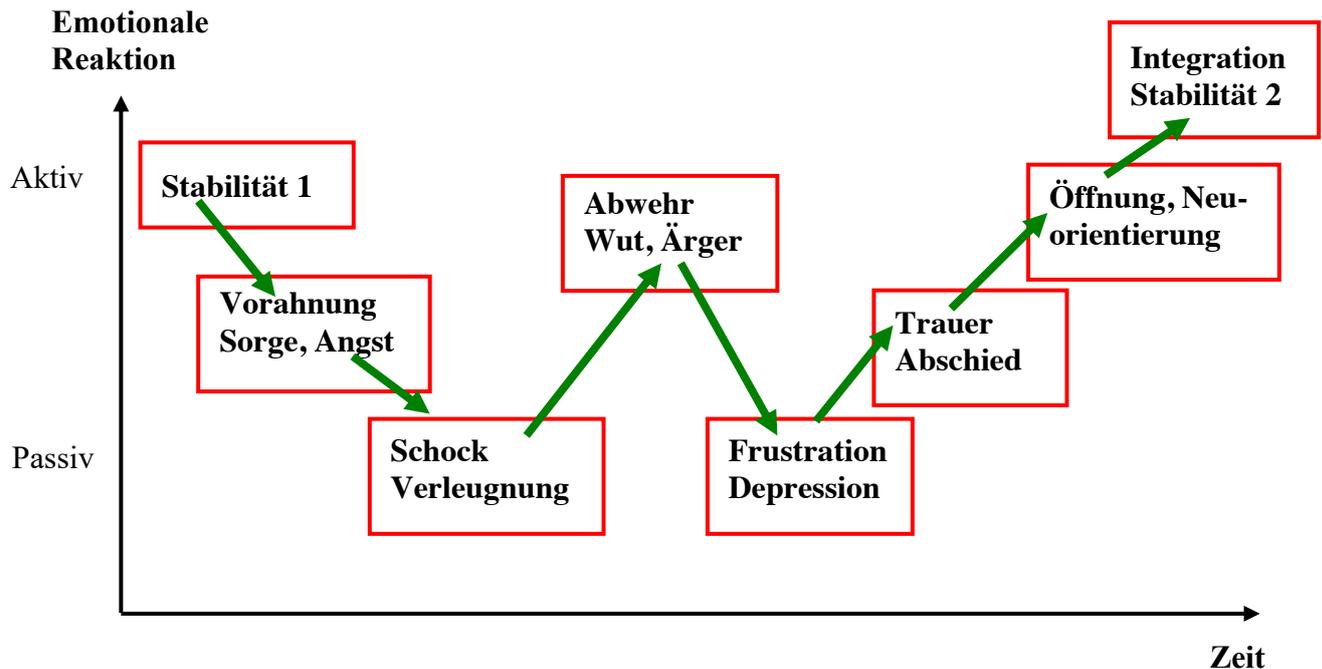


Abb.2: Mögliche emotionale Verarbeitungskette von Veränderung

### Phase 1: *Status quo*

Stabilität und relative Zufriedenheit mit dem Gewohnten und Vertrauten.

“Zimmer der Zufriedenheit” (Claes Janssen).

### Phase 2: *Vorahnung, Sorge, Angst*

Sorge und Angst für die eigene Zukunft. “Bin ich noch kompetent, schaffe ich das überhaupt? Behalte ich (m)einen Arbeitsplatz?”

“Zimmer der Verwirrung” (Janssen).

“Emotionales Monitoring”: Wahrnehmung kollektiver Ängste.

Ziel: Hohes Maß an Information und Kommunikation um ein ausreichendes Problembewusstsein über die Notwendigkeit des Wandels zu erzeugen.

Vertrauen herstellen durch offene, klare Kommunikation. Einzel- und Kleingruppengespräche sind hier angebracht: Angst braucht kleine und vertraute Kommunikationsinseln.

### Phase 3: *Schock, Verleugnung*

“Es wird schon nicht so heiß gegessen werden, wie gekocht!” Festhalten am Status quo.

“Zimmer der Verleugnung”

Wichtig: die Dinge (nochmals) klar in aller Offenheit beim Namen zu nennen.

### Phase 4: *Abwehr, Wut, Ärger*

Gegenargumente, die die Unsinnigkeit des Veränderungsvorhabens betonen, werden gesucht. Wut und Ärger auf die “Bösen, die uns das antun”.

Wut und Ärger sind häufig auch Folge des entwertenden Umgangs mit dem Bisherigen, Vergangenen. Wird das angemessen gewürdigt, bleibt der eigene Selbstwert erhalten.

Der Drahtseilakt heißt: Verständnis zeigen, Brücken bauen, anknüpfen an positiven, gemeinsamen Schienen, Erfahrungen, Zukunftsvisionen, Position beziehen.

### Phase 5: *Frustration und Depression*

Es wird erkannt, dass die Abwehr sinnlos ist und nur Energie raubt. Passives sich Fügen in das Unvermeidbare.

Wichtig in dieser Phase: Was dem Wandel entgegensteht und was Veränderung schwierig macht, muss offen angesprochen werden. Hinschauen statt Verdrängen Auseinandersetzung mit der persönlichen Bedeutung des Wandels; "Verschlimmerungsfragen" und "Misserfolgsfragen".

### Phase 6: Akzeptanz, Trauer und Abschied

Akzeptanz der Veränderung. Innerer Lösungsprozess, loslassen von Vergangenen, Einnehmen von (emotionaler) Distanz.

Es geht in dieser Phase vor allem um das Aktivieren und Fördern von Ritualen des Abschiedes und inneren Loslösen von Vergangenen.

### Phase 7: Öffnung, Neugier, Neuorientierung

Suchprozess für eigene Chancen und Möglichkeiten. Aktive Beteiligung am Prozess der Veränderung. "Zimmer der Erneuerung".

Emotionen aufgreifen und sichtbar machen, z. B. durch Rituale und Symbole. Gemeinschaftsveranstaltungen zu einem "Wir-schaffen-es-Gefühl".

### Phase 8: Integration der Neuerung

Inneres Verarbeiten und Vertraut werden mit der Neuerung, Integration. Neues "Zimmer der Zufriedenheit" nach Janssen.

Unterstützung bei der Absicherung des Erreichten ist hier angesagt. Fehlererlaubnis ausdrücklich betonen!

Feedbackschleifen über das Funktionieren des Neuen und Nachjustierungen.

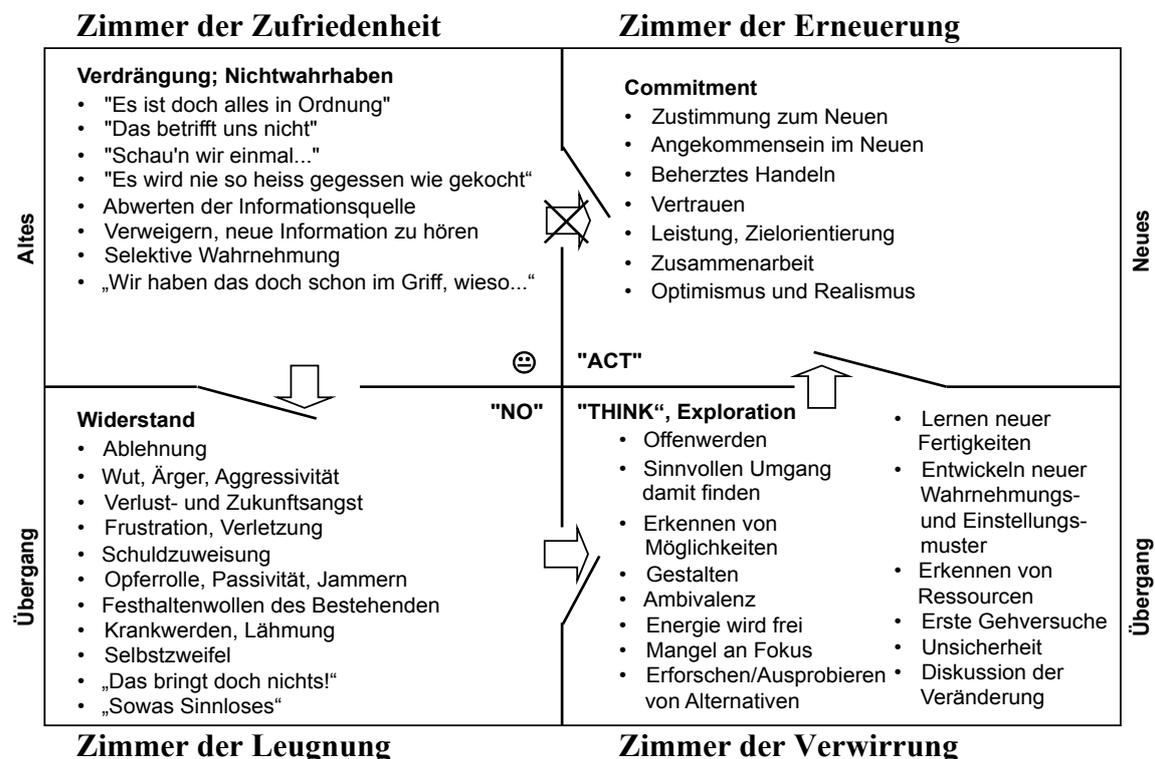


Abb.3: Die Vier Zimmer der Veränderung nach Marti/Wierwille<sup>73</sup> (ursprünglich von Claes Janssen)<sup>74</sup>

<sup>73</sup> Quelle: Stefan Marti und Astrid Wierwille: *Das 'Vier-Zimmer-Modell' des Wandels*; in: [https://www.st-marti.ch/pdf/4\\_Zimmer\\_des\\_Wandels.pdf](https://www.st-marti.ch/pdf/4_Zimmer_des_Wandels.pdf)

<sup>74</sup> Claes Janssen (\*1940), ist ein schwedischer Psychologe und Autor; Urheber des Change-Management-Modells der *Vier Zimmer der Veränderung*. Vgl. <https://leadership.wiki/janssen/>

## 10 Zur Funktion der Trauer

*Nur in der Tiefe der Seele, mit Hilfe jener Kraft, die stärker ist  
als alle Vernünftigkeit, kann Trost und Ruhe gefunden werden.*

(Wilhelm Busch, 1832-1908, humoristischer Dichter und Zeichner)

Zum „erfolgreichen Scheitern“ gehört auch die Trauer. Es mag mitunter auch angebracht sein, „Gescheitertem“, wenn etwas schiefgelaufen ist, nicht realisiert werden konnte, obwohl man große Erwartungen daran gesetzt - und vielleicht viel Engagement investiert hatte -, die nötige emotionale Zuwendung zu gewähren. Auch solches mag mitunter gewürdigt, bedauert oder auch „betrauert“ werden. Denn das kann entscheidend dazu beitragen, diese Enttäuschung loszulassen und sich wieder aktiv dem Neuen zuzuwenden. Rituale können dabei hilfreich und unterstützend sein.<sup>75</sup>

Trauer ist die wichtigste Heilkraft in unserer Seele. Sie soll der Psyche des Menschen helfen, Verluste, Schmerzen oder Leid zu verarbeiten. Trauer ist ein menschliches Gefühl oder ein emotionaler Zustand, der die Funktion hat, einen Verlust, den man erlebt hat, zu verarbeiten. Wenn man nicht richtig trauern kann, kann dies negative Folgen für einen selbst haben, und sogar Krankheiten auslösen. Daher ist ein richtiger Umgang mit diesem Gefühl sehr wichtig.<sup>76</sup>

Häufig wird Trauer durch einen Verlust von nahestehenden Menschen oder auch von Tieren ausgelöst. Eine Trennung von einem geliebten Menschen kann ebenfalls Trauer auslösen. Trauer kann aber auch entstehen, wenn man sich an bereits erlittene Verluste – z.B. auch einen Job, eine liebgewonnene Arbeit etc. erinnert oder sich Sorgen macht wegen zu erwartender Verluste in der Zukunft. Trauer kann dabei helfen, einen Verlust oder eine Enttäuschung zu verarbeiten, oder konstruktiv mit ihm umzugehen. Wenn man den Trauerprozess durchgemacht hat, kann man am Ende besser mit der Trennung oder dem Verlust umgehen. Bei starker Trauer kann auch ein seelischer und physischer Rückzug von der Umgebung stattfinden.<sup>77</sup>

Trauerprozesse können zwar sehr unterschiedlich verlaufen, sie folgen aber dennoch meist einem gewissen Muster. Nach dem Modell der Psychologin Verena Kast kann man den Trauerprozess in 4 Phasen einteilen:<sup>78</sup>

- Der Schock, das Nicht-Wahr-Haben-wollen
- Aufbrechende Gefühle wie Wut, Trauer oder Angst
- Suchen und Trennen: man sucht die Spuren des Verstorbenen und man lernt, mit der Trennung zu leben
- Die Suche einer neuen Rolle und das eigene Weiterleben mit dem Verlust.

In einer analogen Form hängt das gewissermaßen auch mit dem oben dargestellten Prozess der „Vier Zimmer der Veränderung“ zusammen. Auch in organisationalen Veränderungsprozessen können ähnliche Prozesse durchlaufen werden, die dementsprechender Begleitung bedürfen.

<sup>75</sup> Siehe dazu auch Karl Wimmer (02/2021): *Wie aus Krisen Chancen werden. Konstruktive Bewältigung schwerer Ereignisse*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/krisen\\_chancen.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/krisen_chancen.pdf)

<sup>76</sup> Vgl. <https://krank.de/koerperprozesse/trauer/>

<sup>77</sup> Vgl. ebenda.

<sup>78</sup> Vgl. Verena Kast: *Trauern. Phasen und Chancen des psychischen Prozesses*; Kreuz 2001.

In jeder Gesellschaft gibt es auch unterschiedliche Trauerrituale und auch Begleiter, die einem während des Trauerprozesses helfen können. Es ist wichtig zu wissen, dass der Trauerprozess bei jedem Menschen anders abläuft, und auch unterschiedlich lange andauern kann. Die Trauer kann dabei helfen, loszulassen, und dann auch wieder positive Aufgaben für sein eigenes Leben zu finden.<sup>79</sup>

Findet beispielsweise infolge eines Verlustes die Trauer nicht angemessen ihren Ausdruck, so kann sie sich in der Folge auch in Wut, Aggression oder Depression wandeln. „Eingefrorene“ Trauer kann einen Menschen ein ganzes Leben lang schwer beeinträchtigen.<sup>80</sup>

## 11 Epilog

*Vor Angst erstarrt – vor Wut kochen – vor Freude strahlen – vor Neugier brennen.* Im Volksmund sind die körperlichen und verhaltensmäßigen (Aus-) Wirkungen von Emotionen seit jeher bekannt.

Einiges dürfte aus den obigen Ausführungen hoffentlich deutlich geworden sein: Angst ist ein schlechter Ratgeber, denn sie führt - häufig oder langdauernd erlebt -, zu Hilflosigkeit und Ohnmacht. Aggression sollte nach Möglichkeit ebenfalls vermieden werden, denn diese Emotion richtet meist mehr Schaden an als sie nützt. Freude ist eine enorme Bereicherung und Neugier der Motivator schlechthin.

Zusammenfassend kann man sagen, dass wir die Emotionen im Menschen nicht direkt beeinflussen können. Wir können aber Rahmenbedingungen - u.a. Kommunikationsbedingungen -, schaffen, die geeignet sind, mehr das eine oder das andere an emotionalen Reaktionen hervorzurufen. Darin liegen die Möglichkeiten und die Chancen.

Sinnhafte, überschaubare und in der Komplexität dem individuellen Fähigkeitsniveau angemessene Aufgaben, Unterstützung im Bedarfsfall z.B. durch Mentoring, Coaching, kollegiale Hilfe usw., eine offene, dialogbereite, mitunter auch „agile“ Führungs-, Team-, Organisations- und Lernkultur<sup>81</sup> – all das sind bedeutsame Elemente, die geeignet sind, die „positiven“ Emotionen der Freude, Neugier, Begeisterung usw. hervorzurufen und wach zu halten.

Erster Ansprechpartner und für die Gestaltung einer kraftvollen, positiven Emotionslage zuständig ist natürlich die unmittelbare Führungskraft. Inwieweit diese auch Coaching-Funktionen übernehmen kann, ist individuell und situativ zu klären. Nicht alle Themen sind dafür geeignet.<sup>82</sup>

<sup>79</sup> Siehe dazu auch Karl Wimmer (02/2021): *Wie aus Krisen Chancen werden. Konstruktive Bewältigung schwerer Ereignisse*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/krisen\\_chancen.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/krisen_chancen.pdf)

<sup>80</sup> Siehe dazu Karl Wimmer (03/2019): *Wenn die Seele leidet. Psychische Erkrankungen und ihre Erscheinungsformen*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/psychische\\_erkrankungen.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/psychische_erkrankungen.pdf)

<sup>81</sup> Vgl. Karl Wimmer (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/org-lern-syst.pdf>

Dsb. (03/2006): *Team, Teamarbeit & Teamleadership. Grundlagen - Methoden – Anwendung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/team.pdf>

Dsb. 08/2019): *Agile Methoden und agiles Arbeiten in Teams und im Zeit-/Selbstmanagement*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile\\_arbeitsmethoden.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/agile_arbeitsmethoden.pdf)

Dsb. (02/2021): *Holacracy – Die Hierarchie der Kreise. Zur Architektur einer agilen Organisationsform*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/holacracy.pdf>

<sup>82</sup> Siehe dazu auch Karl Wimmer (02/2005): *Die Führungskraft als Coach. Möglichkeiten und Grenzen des MitarbeiterInnen-Coaching*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/fk\\_als\\_coach.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/fk_als_coach.pdf)

MitarbeiterInnen sollen jedenfalls in ihrem *Empowerment*<sup>83</sup> stark gefördert werden. *Servant Leadership* oder „dienende Führung“ ist in diesem Zusammenhang ein durchaus bedeutsamer Begriff.<sup>84</sup> Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation das erklärte Ziel.<sup>85</sup>

Jedenfalls gilt: Ein achtsamer Umgang<sup>86</sup> mit der emotionalen Stimmungslage in Teams und Organisationen im Sinne der Salutogenese<sup>87</sup> ist ein wesentlicher Beitrag dazu, Ressourcen zu aktivieren und die Resilienz<sup>88</sup> sowie die Arbeitsfreude von MitarbeiterInnen zu stärken. Es ist nicht gänzlich auszuschließen, dass Arbeit somit durchaus auch zu einer der „schönsten (Neben-) Sachen der Welt“ werden kann.<sup>89</sup>

## 12 Literatur

- Bateson, Gregory: *Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation*; in: Bateson, Gregory: *Ökologie des Geistes*; Suhrkamp 1985, S. 362 - 399.
- Bauer, Joachim: *Das Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern*; Piper 2005.  
Dsb.: *Warum ich fühle was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone*; Hoffmann und Campe 2005.
- Bergmann, Frithjof: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Aufl., 2020 (Erstauflage 2004).  
Dsb.: *Die Freiheit leben*. Arbor 2005.  
Dsb.: *New work, new culture: Work we want and a culture that strengthens*; us. Washington: Zero Books 2019.  
Dsb.: *On being free*; Univ. of Notre Dame, (7. Printing), 1996.  
Dsb.: *Ecology and new work. Excess consumption and the job system*; in: J. B. Schor / D. B. Holt (Hg.): *The consumer society reader*; New York: New Press;  
<http://www.neuearbeit-neuekultur.de/archiv/EcologyandNewWork.pdf>
- Bergmann Frithjof / Friedmann, Stella: *Neue Arbeit kompakt – Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft*. Arbor 2007.
- Bergman, F. / Krabel, A.: *Jeder will was tun*. Interview mit Frithjof Bergmann; Arbeit und Arbeitsrecht 9/2017; <https://arbeit-und-arbeitsrecht.de/newwork>
- Berend, Benjamin / Brohm-Badry, Michaela: *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter*; Springer 2020.
- Berend, Benjamin / Brohm-Badry, Michaela: *Positive Psychologie und New Work*; in: M. Brohm-Badry / C. Pfeifer / J. M. Greve / B. Berend (Hg.): *Zusammen wachsen. Förderung der psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft*; Pabst Science Publishers 2020, S. 100-110.

<sup>83</sup> Vgl. Carsten C. Schermuly: *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2021.

<sup>84</sup> Vgl. Leonhard J. Schnorrenberg / Heinz K. Stahl / Hans H. Hinterhuber / Anna Maria Pircher-Friedrich (Hg.): *Servant Leadership: Prinzipien dienender Führung*; Erich Schmidt Verlag 2014.

<sup>85</sup> Vgl. Karl Wimmer (02/2002): *Gesundheitsmanagement in Organisationen. Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/gesundheitsmgt.pdf>

Sowie dsb. (12/2021): *Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation. Ein Beitrag zur Organisationsgesundheit*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/gesunde\\_organisation.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/gesunde_organisation.pdf)

<sup>86</sup> Vgl. Karl Wimmer (02/2021): *Achtsamkeit. Grundlagen, Methoden und Anwendung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/achtsamkeit.pdf>

Siehe dazu auch Lorelei Kopp: *Mindful Leadership: Tools & Methoden für achtsames Führen in turbulenten Zeiten*; Luvé 2021.

<sup>87</sup> Vgl. Karl Wimmer (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfahndung. Entwicklung durch Ressourcengenerierung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/salutogenese.pdf>

<sup>88</sup> Vgl. Karl Wimmer (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit. Selbsteinschätzung und Selbststärkung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/resilienz.pdf>

<sup>89</sup> Vgl. Markus Väh: *Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*; GABAL 2016. Dsb.: *Cooldown. Die Zukunft der Arbeit und wie wir sie meistern*; GABAL 2013.

- Bieri, Peter: *Das Handwerk der Freiheit. Über die Entdeckung des eigenen Willens*; S. Fischer 2006.  
 Dsb.: *Eine Art zu leben. Über die Vielfalt menschlicher Würde*; S. Fischer 2015.
- Branden, Nathaniel: *Die sechs Säulen des Selbstwertgefühls. Erfolgreich und zufrieden durch ein starkes Selbst*; Piper 2011.
- Brohm-Badry, M. / Pfeifer, C. / Greve, J.M. / Berend, B. (Hg.): *Zusammen wachsen. Förderung der positiv-psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft*; Pabst Science Publishers 2020.
- Brommer, Dorothee / Hockling, Sabine / Leopold, Annika (Hg.): *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*; Springer 2019.
- Ciampi, Luc: *Affektlogik. Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung*; Klett-Cotta 1982.  
 Dsb.: *Außenwelt – Innenwelt. Die Entstehung von Zeit, Raum und psychischen Strukturen*. V&R 1988.  
 Dsb.: *Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik*. V&R 1997.  
 Dsb.: *Gefühle, Affekte, Affektlogik. Ihr Stellenwert in unserem Menschen- und Weltverständnis*; Picus 2002.  
 Dsb.: *Affektlogik. Das Zusammenspiel von Fühlen und Denken*; in:  
<http://www.ciampi.com/de/affektlogik.html>
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Flow. Das Geheimnis des Glücks*; Klett-Cotta 1997.
- Dablander, Fabian (06/2017): *How to stop being busy and become productive*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>; und <https://blog.efpsa.org/2017/06/02/how-to-stop-being-busy-and-become-productive>
- Damasio, Antonio: *Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins*; List 2000.  
 Dsb.: *Selbst ist der Mensch: Körper, Geist und die Entstehung des menschlichen Bewusstseins*. Pantheon 2013.
- Deimling, Holger: *Führung und New Work: Die neue Arbeitswelt souverän managen und gestalten*; Haufe 2021.
- Ebner, Markus: *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead*; Facultas 2019.
- Erickson, Milton H.: *Innovative Hypnotherapie I*. In: Ernest L. Rossi (Hrsg.): *Gesammelte Schriften von Milton H. Erickson*. Band 5, Carl Auer 1998.
- Festinger, Leon u.a.: *Theorie der kognitiven Dissonanz*; H. Huber 1978.
- Foelsing, Jan / Schmitz, Anja: *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivenreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*; Springer 2021.
- Freimuth, Joachim (Hg.): *Die Angst der Manager*; Hogrefe 1999.
- Goleman, Daniel: *Emotionale Intelligenz*; Carl Hanser 1996.  
 Dsb.: *EQ – Emotionale Intelligenz*; Carl Hanser 1996.  
 Dsb.: *Ökologische Intelligenz: Wer umdenkt, lebt besser*; Knauer 2012.  
 Dsb.: *Soziale Intelligenz: Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben*; Droemer 2017.
- Goleman, Daniel / Boyatzis, Richard / McKee, Annie: *Emotionale Führung: Durch emotionale Intelligenz erfolgreich in Führungsposition sein*; Ullstein 2003.
- Groth, Torsten / Krejci, Gerhard P. / Günther, Stefan (Hg.): *New Organizing. Wie Großunternehmen Agilität, Holacracy & Co. Einführen – und was man daraus lernen kann*; Carl-Auer 2021.
- Hackl, Benedikt / Wagner, Marc / Attmer, Lars / Baumann Dominik: *New Work. Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*; Springer 2017.
- Hammel, Stefan: *Utilisation*; in: Wirth, Jan V. / Kleve, Heiko (Hrsg.): *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Carl Auer 2012, S. 441 ff.
- Hawkins, Jane: *Die Liebe hat elf Dimensionen. Mein Leben mit Steven Hawking*; Piper 2013.
- Hofstadter, Douglas R.: *Gödel, Escher, Bach, ein Endloses Geflochtenes Band*; Dtv 1991.
- Hell, Daniel: *Welchen Sinn macht Depression? Ein integrativer Ansatz*; Rowohlt, 11. Aufl. 2014.
- Heller, Jutta: *Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*; Gräfe & Unzer 2013.
- Hüther, Gerald: *Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Muntermacher*; Fischer 2011.
- Hüther, Gerald u.a.: *Schule im Aufbruch* (<https://www.schule-im-aufbruch.at/wer-wir-sind/>; abgerufen am 14.10.2019).
- Izard, Carroll E.: *Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie*. Aus dem Englischen übersetzt von Barbara Murakami; Beltz 1981.

- Jonas, Hans: *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*; Insel 1997.
- Jürgens, K. / Schildermann, C. / Hoffmann, R.: *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit mit Zukunft“*; Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2018.
- Kabat-Zinn, Jon: *Achtsamkeit für Anfänger*; Arbor 2013.  
Dsb.: *Das Abenteuer Achtsamkeit. Wie Sie Weisheit für Körper, Geist und Seele entwickeln*; Arbor 2015.
- Kast, Verena: *Trauern. Phasen und Chancen des psychischen Prozesses*; Kreuz 2001.
- Kopp, Lorelei: *Mindful Leadership: Tools & Methoden für achtsames Führen in turbulenten Zeiten*; Luve 2021.
- Kühl, Stefan: *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung (Management kompakt)*; Springer 2018.  
Dsb. (2019): *Die Tücken der agilen Organisation*; <https://www.youtube.com/watch?v=p3LDABxF96c>  
Kurier.at vom 05.05.2019: *Warum das Spiel mit den Ängsten so gut funktioniert*; in: <https://kurier.at/politik/inland/warum-das-spiel-mit-den-aengsten-so-gut-funktioniert/400484335>
- Lippold, Dirk: *Führungskultur im Wandel: Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*; Springer 2019.
- Marti, Stefan / Wierwille, Astrid: *Das ‚Vier-Zimmer-Modell‘ des Wandels*; in: [https://www.st-marti.ch/pdf/4\\_Zimmer\\_des\\_Wandels.pdf](https://www.st-marti.ch/pdf/4_Zimmer_des_Wandels.pdf)
- Maslow, Abraham H.: *Motivation and personality*. Harper & Row, New York 1954; überarbeitete Ausgabe ebd. 1970.  
Dsb.: *Motivation und Persönlichkeit*. Walter, Olten 1977; Rowohlt, Reinbek 1981.  
Dsb.: *New Knowledge in Human Values*. Harper & Row, New York 1959.  
Dsb.: *Toward a Psychology of Being*. D. Van Nostrand, Princeton NJ 1962.  
Dsb.: *Psychologie des Seins. Ein Entwurf*. Kindler, München 1973; Fischer-Taschenbuch 1985.
- Merl, Harry: *Der Traum vom gelungenen Selbst*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 55-89.  
Dsb.: *Das „Ich Haus“*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 92-109.  
Dsb.: *Das Gesundheitsbild. Lösungen durch Intuition*; Heugl Soution Press 2018.
- Mit Kindern lernen.ch: <https://www.mit-kindern-lernen.ch/lernen-kinder/pruefungsaengste-und-schulaengste-bewaeltigen/149-schulangst-2-formen-der-schulangst>
- Mücke, Klaus: *Probleme sind Lösungen. Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz*; ÖkoSysteme 2001.
- Pausch, Johannes: *Was der Seele gut tut. Im richtigen Rhythmus leben*; Herder 2009.
- Pedler, Mike u.a.: *Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen - Wettbewerbsvorteile sichern*; Campus 1994.
- Peterson, Christopher / Seligman, Martin E. P.: *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press, Oxford 2004.
- PNAS/ Aalto University/ ERC – in Spiegel.de vom 01.01.2014: *Wahrnehmung von Emotionen*; in: <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/wahrnehmung-von-emotionen-die-angst-sitzt-in-der-brust-a-941407.html>
- Poppenborg, Mark: *Wir führen anders! 24 ½ befreiende Impulse für Manager*; Intrinsicify 2021.
- Probst, Gilbert u. a.: *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*; Gabler 1999.
- Riemann, Fritz: *Grundformen der Angst*; Reinhardt, 35. Auflage, 2003.
- Robertson, Brian J.: *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*; Vahlen 2016.
- Salcher, Andreas: *Der talentierte Schüler und seine ewigen Feinde*; Ecowin 2019.
- Salovey, Peter / Mayer, John D.: *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality* 9, 1990, S. 185-211.
- Scheithauer, Falk / Friedrich, Andreas W. / Rehle, Eva: *Qi Gong - Der Weg zu Vitalität und Ausgeglichenheit*; Ullstein 2002.
- Schermuly, Carsten C.: *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2021.

- Schnell, Nils / Schnell, Anna: *New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*; Springer 2019.
- Schmidt, Gunther: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2004.
- Schulte, Anna in *denkmodell* vom 13.01.2017: *Wie kann jede Organisation ihre Innovationsfreude steigern?*  
In: <https://www.denkmodell.de/wie-kann-jede-organisation-ihre-innovationsfreude-steigern/>
- Schulze, Henning / Sejkora, Klaus: *Positive Führung. Resilienz statt Burnout*; Haufe 2015.
- Seligman, Martin E. P.: *Helplessness. On Depression, Development and Death*. Freeman and Comp, San Francisco 1975. Deutsche Ausgabe: *Erlernte Hilflosigkeit*. Urban & Schwarzenberg 1979.  
Dsb.: *Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens*; Goldmann 2015.
- Senge, Peter: *Die fünfte Disziplin*; Klett-Cotta 1996.  
Dsb. u.a.: *The Dance of Change*; Signum 2000.
- Simon, Hermann (Hg.): *Das große Handbuch der Strategie-Konzepte*; Campus 2000.
- Simon, Fritz B.: *Die Kunst, nicht zu lernen*; Carl-Auer 1997.
- Simon, Fritz B.: *Können Organisationen lernen? Und wenn ja, warum sollten sie?* In: *Hernsteiner - Fachzeitschrift für Management und Entwicklung* 4/1997, S. 10-13.
- Slavin, Malcolm / Kriegmann, Daniel: *The Adaptive Design of the Human Psyche*; Guilford Press 1992.
- Solomon, Robert C.: *Gefühle und der Sinn des Lebens*; Frankfurt am Main 2000.
- Spiegel, York: *Der Prozess des Trauerns. Analyse und Beratung*; Gütersloher 1995.
- Spitzer, Manfred: *Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens*; Spektrum Akademischer Verlag 2007.  
Dsb. in: „*Die Lust am Lernen*“ Interview mit dem Gehirnforscher Manfred Spitzer“; zitiert in: <https://schulkatastrophe.wordpress.com/2009/10/30/1-schulangst-als-lernblockade-kapitel-1-und-3/>
- Sprenger, Reinhard: *Aufstand des Individuums. Warum wir Führung neu denken müssen*; Campus 2000.  
Dsb.: *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*; Campus 2000.
- Väth, Markus: *Cooldown. Die Zukunft der Arbeit und wie wir sie meistern*; Gabal 2013.  
Dsb.: *Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*; Gabal 2016.
- Volkskrankheit.net – *Alternative Wege zur Gesundheit*; in: [https://www.volkskrankheit.net/a\\_z/depression-ueberwinden/?gclid=EAlaIQoChMIqr3n762R5QIVxeF3Ch1Lqgx8EAAYAiAAEgIJrvD\\_BwE](https://www.volkskrankheit.net/a_z/depression-ueberwinden/?gclid=EAlaIQoChMIqr3n762R5QIVxeF3Ch1Lqgx8EAAYAiAAEgIJrvD_BwE)
- Watzlawick, P. / Beavin, J.H. / Jackson, D.D.: *Menschliche Kommunikation*; Huber 1974.
- Wilk, Daniel: *Innehalten und Verweilen. Geschichten die Veränderungen ermöglichen*; Juni 1999.
- Wimmer, Karl (09/2000): *Sich und andere Führen mit Emotionaler Intelligenz*.  
Dsb. (10/2000): *Persönlichkeit, Lebenswelten und Coaching*.  
Dsb. (12/2000): *Denken mit dem Körper. Wo steckt unsere Intelligenz?*  
Dsb. (01/2001): *Zeit ist Geld? Von der Suche nach Zeitsouveränität in einer beschleunigten Welt*.  
Dsb. (02/2001): *Stressbewältigung und Gesundheit in Organisationen*.  
Dsb. (03/2001): *Emotionen und Methoden in Change-Prozessen von Organisationen*.  
Dsb. (05/2001): *Strategische Organisationsentwicklung. Theoretische Ansätze und methodische Hilfen zum strategischen Re-Design von Organisationen*.  
Dsb. (06/2001): *Flow-Erleben im Arbeitsalltag. Vom Leistungszwang zur Mühelosigkeit. Über das Wesen der intrinsischen Motivation*.  
Dsb. (10/2001): *Systemische Interventionen von A bis Z. Ein Überblick über das systemische Methoden- und Interventionsrepertoire von A wie Allparteilichkeit bis Z wie Zirkuläres Fragen*.  
Dsb. (11/2001): *Die Kunst der Entspannung. Entspannung als Grundlage für Gesundheit und Wohlbefinden*.  
Dsb. (12/2001): *Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation? Zehn Basics in Form von Thesen*.  
Dsb. (02/2002): *Gesundheitsmanagement in Organisationen. Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation*.  
Dsb. (04/2003): *Productive Ageing. Alter und Leistung in Einklang bringen*.  
Dsb. (08/2003): *Gesundes Alter(n) – eine Herausforderung. Vom Anti-Ageing zum Pro-Ageing und Active Ageing. Gedanken zu einem neuen Verständnis des Alter(n)s*.

- Dsb. (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation.*
- Dsb. (05/2004): *Gedanken zur Work-Life-Balance.*
- Dsb. (02/2005): *Die Führungskraft als Coach. Möglichkeiten und Grenzen des MitarbeiterInnen-Coaching.*
- Dsb. (03/2006): *Team, Teamarbeit & Teamleadership. Grundlagen - Methoden – Anwendung.*
- Dsb. (10/2006): *Konflikt und Kooperation. Als Chance und Herausforderung.*
- Dsb. (12/2008): *Das Fünf-Elemente-Persönlichkeitsprofil. Persönliche Stärken erkennen – nutzen – weiterentwickeln.*
- Dsb. (06/2010): *NLP und Systemisches Denken in der (Selbst-)Führungspraxis. Wie denke, rede, handle, wirke ich?*
- Dsb. (12/2012): *Burnout-Risiko und -Prävention – eine Selbstreflexion.*
- Dsb. (08/2017): *Weltbilder – Menschenbilder – Organisationsbilder. Wer übernimmt Verantwortung für die Krise dieser Welt?*
- Dsb. (10/2017): *Digitale oder menschliche Gesellschaft? Die Welt im Umbruch – eine kritische Reflexion.*
- Dsb. (02/2018): *Über den Verlust des Augenmaßes. Wege abseits der Vernunft und der Weg zurück nach vorn.*
- Dsb. (04/2018): *Menschlichkeit und Verantwortung in der Gesellschaft.*
- Dsb. (10/2018): *Gesunder Schlaf und Schlafprophylaxe. Tipps für eine ‚Gute Nacht‘.*
- Dsb. (10/2018): *Stress, Burnout und Depression. Neurobiologische Grundlagen und psychosoziale Dynamiken.*
- Dsb. (03/2019): *Wenn die Seele leidet. Psychische Erkrankungen und ihre Erscheinungsformen.*
- Dsb. (03/2019): *Lebenszyklus als Entwicklungsweg.*
- Dsb. (08/2019): *Zivilcourage. Über die Kunst, sozial mutig zu sein.*
- Dsb. (08/2019): *Agile Methoden und Agiles Arbeiten in Teams und im Zeit- und Selbstmanagement.*
- Dsb. (09/2019): *Freiheit – Abhängigkeit – Bindung. Wie frei ist der Mensch?*
- Dsb. (09/2019): *Liebe als Motivkraft – und ihre Antagonisten.*
- Dsb. (10/2019): *Emotionen, Gefühle, Empfindungen und Symptome als Navigatoren und Wegweiser für die Lebensgestaltung.*
- Dsb. (10/2019): *Im Rhythmus leben. Leben im Einklang mit den inneren und äußeren Rhythmen.*
- Dsb. (02/2021): *Achtsamkeit – Grundlagen, Methoden und Anwendung.*
- Dsb. (02/2021): *Bedingungen und Wirkfaktoren therapeutischer Veränderung.*
- Dsb. (02/2021): *Ressourcenorientierung in Organisationen. Entwicklung durch Ressourcenorientierung.*
- Dsb. (02/2021): *Holacracy – Die Hierarchie der Kreise. Zur Architektur einer agilen Organisationsform.*
- Dsb. (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit. Selbsteinschätzung und Selbststärkung.*
- Dsb. (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfahndung. Entwicklung durch Ressourcengenerierung.*
- Dsb. (02/2021): *Wie aus Krisen Chancen werden. Konstruktive Bewältigung schwerer Ereignisse.*
- Dsb. (03/2021): *Ja, aber ... Von der Ambivalenz zur Entschiedenheit. Wie bewältigen wir Widersprüche und Komplexität?*
- Dsb. (04/2021): *Selbstbild – Selbstwert – Selbstliebe – Selbstentwicklung. Grundlagen eines liebevollen Umgangs mit sich und der Welt.*
- Dsb. (08/2021): *Führung als Weg zur Kultivierung von Abhängigkeiten. Eine kurze Geschichte zum Wandel des Managements in den letzten 100 Jahren.*
- Dsb. (12/2021): *Navigation im Berufsfeld – Ein Leitschema.*
- Dsb. (12/2021): *Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation. Ein Beitrag zur Organisationsgesundheit.*
- Dsb. (12/2021): *Old Work – New Work. An der Schwelle zu einer neuen Arbeitskultur.*
- Dsb. (12/2021): *Small is beautiful – Die Rückkehr zum menschlichen Maß.*
- Sämtliche Artikel als pdf-Download (gratis) verfügbar in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>