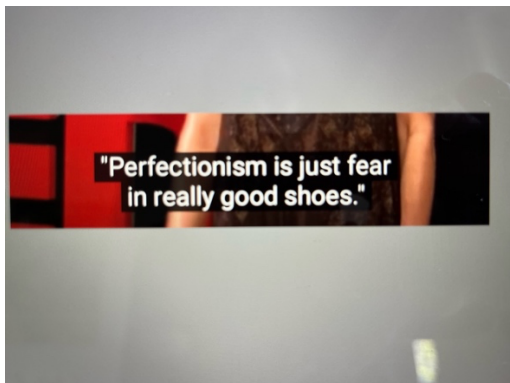


Positive Emotionen kultivieren und pflegen



Managertool #18

Die Reihe ‚Managertools‘ richtet sich an Führungskräfte, die sich schnell und direkt informieren wollen, wie sie typische Leadership-Herausforderungen konkret lösen können. Für Fragen und Erläuterungen kontaktieren Sie Caspar Fröhlich unter caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch.

Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.

Positive Emotionen kultivieren und pflegen.

Ausgangslage

Sie haben sehr hohe Ansprüche an sich selbst, Ihre Kolleg:innen und generell Ihr Umfeld. Sie arbeiten viel, weil es wichtig ist, dass das Unternehmen einen wesentlichen Schritt vorwärtskommt. Sie erzielen klare Resultate. Zum Beispiel der rekordschnelle Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes, was zur CEO-Position geführt hat. Oder eine Promotion, Habilitation und die Professor:innenstelle. Oder die finanziell erfolgreiche digitale Transformation der Division, der Sie vorstehen.

Trotzdem fühlen Sie sich innerlich latent unzufrieden. Eine innere Stimme sagt immer wieder: „Noch nicht gut genug“. Und so betrachten und bezeichnen Sie Ihre Erfolge als Selbstverständlichkeit. Sie sagen zum Beispiel: „Das könnte jeder in meiner Rolle“ oder „ist ja Teil meines Jobs“. Sie glauben, dass andere schneller, direkter, oder mit „mehr Genius“ noch viel relevantere Dinge erreichen. Um dieses verspürte Defizit auszugleichen, arbeiten Sie noch härter, schneller und erhöhen den Einsatz. Und beginnen das persönliche Umfeld, Familie, Freunde und sich selbst zugunsten der professionellen Karriere hintenanzustellen.

Hoffnung gibt Ihnen die Vorstellung, dass wenn Sie eines Tages genug clever, schnell oder intelligent Ihre Aufgaben lösen könnten, dann würde sich das Gefühl des „Nicht gut genug“ automatisch auflösen. Oder Sie glauben an die Vorstellung, dass eine äussere Kontextveränderung - wie zum Beispiel ein Jobwechsel - ein positiveres, inneres Gefühl erzeugen würde.

Das ist eine weit verbreitete Illusion. Tatsächlich ist es umgekehrt: nicht die äussere Situation führt zu anhaltender positiver innerer Verfasstheit, sondern die bewusste Kultivierung von positiven Emotionen unabhängig vom äusseren Kontext. Positive Emotionen müssen bewusst und mit Fokus kultiviert werden. Das heisst konkret: sich bewusst Zeit nehmen, um sie zu pflegen, trainieren und solange zu wiederholen, bis sie zur Gewohnheit geworden sind und sich entsprechende neuronale Netze im Hirn gebildet haben. Dieses Managertool gibt konkrete Anleitung, wie man das tun kann.

Konkrete Schritte

Schritt 1: Tauchen Sie ins Thema ein

Falls Sie Zeit haben: lesen und stöbern Sie in der Literatur & Ressourcen, die am Schluss dieses Managertool aufgelistet sind. Falls Sie eigentlich keine Zeit haben, aber Sie denken, Sie müssten sich jetzt schlau machen: gehen Sie in den Wald und machen Sie einen Spaziergang.

Falls Sie gute 60' Zeit haben: steigen Sie ein mit den drei rund 10-minütigen Kurzvideos von Barbara Fredrickson (Professorin für Psychologie an der University of North Carolina at Chapel Hill und leitende Wissenschaftlerin am Positive Emotions and Psychophysiology Lab (PEPLab) dieser Universität.

Das erste Video (8') erläutert, was mit „Positiven Emotionen“ gemeint ist und welche Wirkungen sie auf Menschen haben:

<https://www.youtube.com/watch?v=Z7dFDHzV36g>.

Hinweis: sie öffnen uns, geben uns neue Perspektiven, eröffnen uns neue Lösungswege und machen uns leistungsfähiger.

Das zweite Video (7^e) erklärt die verändernden Wirkungen von Positiven Emotionen: <https://www.youtube.com/watch?v=hKggZhYwoys>

Hinweis: sie transformieren uns innerlich, verändern unsere Perspektive auf uns und stärken unsere Resilienz.

Das dritte Video (8^e) erläutert, wie sehr wir Menschen positive Emotionen benötigen (vielleicht kennen Sie die Aussage „nicht geschimpft ist genug gelobt“ oder haben sonst Vorbehalte gegenüber vielen positiven Interaktionen):

<https://www.youtube.com/watch?v=hFzxfQpLjM>

Hinweis: es gilt die Daumenregel, dass wir in professionellen und privaten Interaktionen rund fünf Mal mehr positive als negative (kritische) Interaktionen benötigen, damit die Beziehung stabil bleibt.

Ja, Sie haben richtig gelesen: FÜNFMAL mehr. Aus der Forschung wurde eine Ratio von mindestens <3:1 ermittelt, sodass wir mit fünf Mal auf der sicheren Seite sind. Gretchenfrage: wieviel bewusst positive Interaktionen gestalten Sie in Ihrem beruflichen Alltag? Und wie ziehen Sie Bilanz über die Dinge, die Ihnen selbst immer wieder gelingen? Wie feiern Sie sich zwischendurch für Ihre Erfolge (auch die „Kleinen“)? Vielleicht sogar zusammen mit Ihrer Partner:in und/oder Freund:innen?

„Nicht nötig – ist ja eine Selbstverständlichkeit, was ich da mache“

„Sich selbst feiern - das ist arrogant und überheblich.“

„Ich habe gelernt, nur im Team zu feiern.“

„Nein, meine Promotion war kein spezieller Erfolg für mich – das kann ja jede.“

Sie erkennen das Muster respektive die Abwehr-Mechanismen, die verhindern, dass man genug verspürten positiven Selbstbezug aufbauen kann. Was wiederum die Quelle ist, um positiver Energie auf Ihr Umfeld auszustrahlen.

Schritt 2: Beobachten Sie sich selbst während einer Woche und setzen Sie sich ein Ziel.

Wie oft habe ich ein Kompliment, ein Lob oder eine „Love Shower“ an eine Mitarbeiter:in, eine Freund:in oder eine Kolleg:in ausgesprochen? Wie viele Male an die Vorgesetzte? Wie oft habe ich mich selbst innerlich gelobt – gerade auch im Verhältnis zu innerer Kritik? Was fällt mir auf? Was fällt mir leichter: Kritik oder Komplimente?

Jetzt setzen Sie sich ein Ziel mit einem Zeithorizont: Zum Beispiel: „Ab sofort mache ich drei positive Affirmationen pro Tag (Wertschätzung, Lob, Komplimente, Love Showers).“ Das heisst konkret, ich werde bewusst jeden Tag drei positive Dinge bei anderen Personen ansprechen.

Schritt 3: Anwenden und Umsetzen bei sich selbst

Typischerweise findet eine Perfektionist:in wenig Aspekte, die wirklich gut laufen. Insbesondere nicht bei sich selbst. Man muss sich deshalb bewusst darum kümmern und sich die Zeit nehmen, um positive Emotionen zu pflegen. Zum Beispiel indem Sie sich fünf Minuten vor dem Zubettgehen nehmen, um konkreten Dingen nachzuspüren, die Ihnen an diesem Tag gelungen sind. Oder wofür Sie gerade dankbar sind. Oder welche drei Dinge Ihnen an diesem Tag besonders Freude gemacht haben.

Wichtig ist, dass Sie das regelmässig tun. Gerade zu Beginn fühlt sich das recht „künstlich“ an, vielleicht macht sich auch der innere Kritiker bemerkbar und findet das Ritual kindisch, unnützlich und wertlos. Einfach weitermachen, das ist wie der Aufbau von Muskeln oder die Einübung von Tanzschritten oder die Klettertechnik: erst über wiederholte Durchführungen eines Ablaufes werden neue neuronale Netze gebildet. So wird das Spüren und Wahrnehmen von Positiven Emotionen über die Zeit einfacher. Hinweis: der innere Kritiker hat im Laufe des Lebens ganze Autobahnen von Neuronenverbindungen im Hirn angelegt. Dieses Bewusstsein ist meistens nicht vorhanden, man denkt, man sei einfach so.

Schritt 4: Weitermachen

Routine unbedingt drei Monate durchhalten. Dann können Sie eine erste Bilanz ziehen und sehen, welche Dinge sich bewegt haben. Und was allenfalls anzupassen ist.

Wichtige
Bemerkungen

So gelingt es:

1. Verwirrung vermeiden:

Nach Durchsicht der Videos von Barbara Fredrickson mag man sich fragen: Darf ich jetzt gar nichts Negatives mehr mitteilen? Das ist ein Missverständnis. Unbedingt sollen Dinge angesprochen werden, die nicht so laufen wie sie sollten. Und zusätzlich: fünfmal öfters Dinge ansprechen, die gut und funktional erlebt werden.

2. Was ist der Unterschied zu „Positivem Denken“?

Einen Fokus setzen auf positive Dinge heisst nicht alle Dinge schönzureden oder schönzudenken. Positive Emotionen kultivieren heisst, schwierige Momente und Emotionen wahrzunehmen, UND auch nach Aspekten zu forschen, die im Moment Zuversicht und Kraft geben.

3. Routine bilden

Bewusst handeln fordert Aufmerksamkeit (und Achtsamkeit), insbesondere wenn man dies in der Vergangenheit nicht geübt hat, Es bedeutet, sich klar zu sein, dass sich Gewohnheiten nur über die Einübung von Verhaltensweisen bilden. Jeder der schon einmal ein Instrument gelernt, einen Tanz- oder Excelkurs besucht hat, erinnert sich, dass die ersten Schritte sich merkwürdig unsicher anfühlten.

Nächste Schritte

Supplement: Love Shower Bouquet

Alle obigen Schritte erfolgreich durchlaufen und schon neue Gewohnheiten gebildet? Dann los zum Supplément „[Love Shower Bouquet](#)“:

Die Sensibilisierung und Bewusstmachung von Talenten, Fähigkeiten und Stärken hat durch die Erkenntnisse der Positiven Psychologie starken Eingang gefunden in Leadership Development, Coaching und Mentoring-Ansätzen. Deshalb führen Unternehmen neben den klassischen 360-Grad Feedback jetzt auch Feedbackrunden durch, die ausschliesslich Stärken, Talenten und Neigungen verstärken. Eine spielerische Art das für sich selbst zu organisieren ist der Ansatz des „Love Shower Bouquets“ (siehe [Managertool #7](#)).

Weiterführende
Literatur /
Ressourcen

- Web Site: [Greater Good Science Center](#) (Berkeley)
- Podcast: [The Science of Happiness](#)
- Buch: [Barbara Fredrickson: Love 2.0](#) oder [Positivity](#)
- Buch: [Naomi Shragai: The man who mistook his job for his life](#) (How people's work lives are influenced by early family experience)

Kostenlose
Downloads

Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.



Caspar Fröhlich arbeitet als Executive Coach für Führungskräfte und Senior Leadership Teams von internationalen Unternehmen in Zürich. Er schreibt und lehrt über innovative Leadership-Ansätze, die Kunst gelingender Zusammenarbeit und über Ideen, wie man mehr von dem tun kann, was man gut und gerne tut und weniger von dem, was einem nicht so liegt. Er ist Verfasser zahlreicher Artikel zum Thema Führung und Change Management und Autor verschiedener Bücher und Blogs.

Publikationen

«*Werkzeuge des Wandels – die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*» (erschienen 2012 im Schäffer-Poeschel Verlag; von Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler und Caspar Fröhlich)

«*Deep Democracy in der Organisationsentwicklung*» (erschienen 2016 im Schäffer-Poeschel Verlag)

«*Manage Your Boss – Die Kunst, den Boss mit Eleganz zu führen*» (erschienen im Haufe Verlag 2017)

Reihe «Managertools»: Tools sind downloadbar von www.froehlich-coaching.ch
Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung darf nur mit Zustimmung von Fröhlich Executive Coaching erfolgen. Copyright © 2022, Fröhlich Executive Coaching