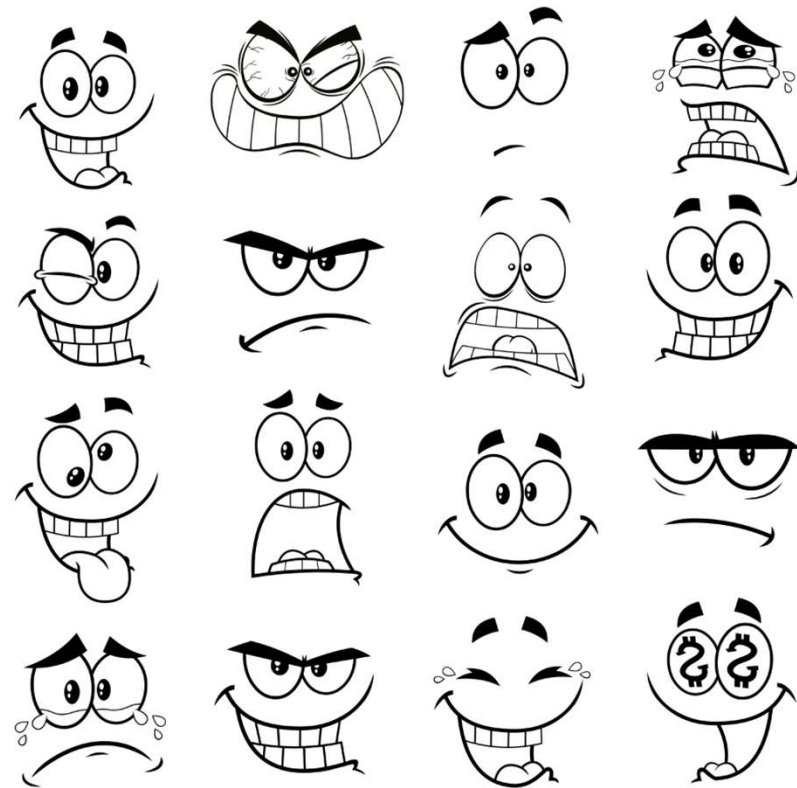


Emotionen regulieren

Der Königsweg zur
Steigerung von Resilienz

Dr. Karin Vey
Executive Innovation Consultant
Leadership Development
IBM Research Europe – Zurich

vey@zurich.ibm.com



Denken und Fühlen
regulieren

Beziehungen pflegen

Ernährung,
Bewegung & Erholung
Selbstfürsorge für den Körper

Sinn finden

Emotionen

Was wir wahrnehmen, wird emotional bewertet.

Angst zeigt potentielle Bedrohung, hat Warn- und Schutzfunktion.

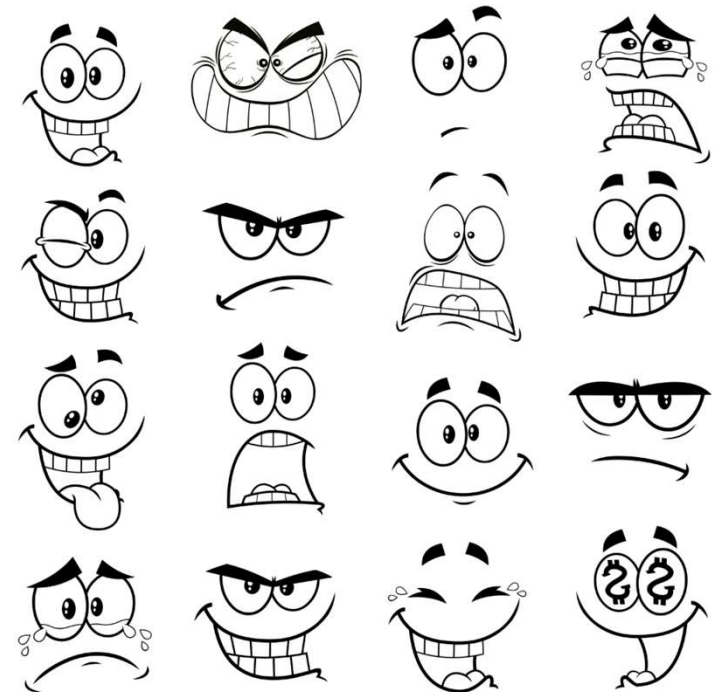
Ärger verweist auf eine Grenzüberschreitung.

Körperlich erfahrbar. Häufig am Gesichtsausdruck erkennbar.

Gründe oft soweit bewusst, dass Emotionen z.T. kontrollierbar sind

Evolution: Schnell und entschlossen in lebensbedrohlichen Situationen reagieren

Thomas Hüllshoff, Emotionen, UTB, 2012



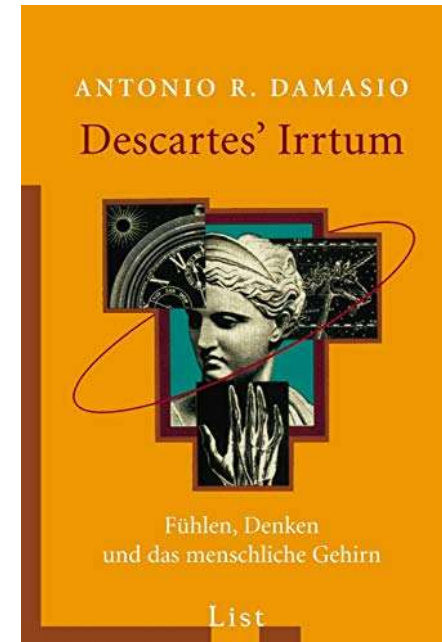
Emotionen in Organisationen – Mythos und Realität

Rein rational funktionierender Homo Oeconomicus ist ein Mythos.

Emotionen können nicht an der Garderobe abgegeben werden.

Emotionale Zentren des Gehirns sind integraler Bestandteil von Denken, Schlussfolgern und intelligentem Verhalten (A. Damasio (1994))

Es gilt, Emotionen wahrzunehmen und adäquat damit umzugehen.



Austausch zu zweit: Gefühle am Arbeitsplatz unter der Lupe

Mit welchen Gefühlen sind Sie am Arbeitsplatz häufiger konfrontiert?
Wie wird mit Emotionen an Ihren Arbeitsorten umgegangen?
Was ist besonders herausfordernd?



Welchen Sinn haben Emotionen?

Es gibt keine guten oder schlechten Gefühle, sondern nur (un)angemessene.

Funktionen von Emotionen

- Hinweisfunktion für uns selbst
- unterstützen Entscheidungsfindung
- Ausdruck: Beziehung, Bindung, Kommunikation beruhen primär auf emotionalem Austausch
- Auch Handlungsmotivation stammt aus Emotionen

Thomas Hüllshoff, Emotionen, UTB, 2012



Strategien im Umgang mit Emotionen

- Aushalten und über sich ergehen lassen (keine Anwendung einer aktiven Regulationsstrategie)
- Unterdrücken des emotionalen Ausdrucks (aktives Kontrollieren der Mimik)
- Achtsames Wahrnehmen der Situation und Akzeptanz (als Voraussetzung für Emotionsregulation)
- Physiologische Regulation der Erregung
- Ablenkung (bew./ubw. Abwendung der Aufmerksamkeit von einem emotional relevanten Stimulus)
- Kognitive Neubewertung
 - Realistische/harmlose/positive Interpretation einer Situation
 - Einnahme einer distanzierten Haltung gegenüber dem Stimulus
 - Imaginative Verknüpfung mit etwas Positivem

basierend auf: U. Herwig, Emotionsregulation, veröffentlicht auf universimed.com, 2021

Strategien im Umgang mit Emotionen

- Aushalten und über sich ergehen lassen (keine Anwendung einer aktiven Regulationsstrategie)
- Unterdrücken des emotionalen Ausdrucks (aktives Kontrollieren der Mimik)
- **Achtsames Wahrnehmen der Situation und Akzeptanz (als Voraussetzung für Emotionsregulation)**
- Physiologische Regulation der Erregung
- Ablenkung (bew./ubw. Abwendung der Aufmerksamkeit von einem emotional relevanten Stimulus)
- Kognitive Neubewertung
 - Realistische/harmlose/positive Interpretation einer Situation
 - Einnahme einer distanzierten Haltung gegenüber dem Stimulus
 - Imaginative Verknüpfung mit etwas Positivem

basierend auf: U. Herwig, Emotionsregulation, veröffentlicht auf universimed.com, 2021

Achtsames Wahrnehmen der Situation und Akzeptanz

- Wahrnehmen, was man fühlt
- Dem Gefühl einen Namen geben
- Die Emotion akzeptieren
- Mit der Emotion achtsam arbeiten

Adjektive, um Gefühle auszudrücken



andächtig	entspannt	interessiert	unbekümmert
angeekelt	erbittert	lustig	unbeschwert
ängstlich	erfreut	missgünstig	ungeduldig
anmaßend	erleichtert	misstrauisch	unruhig
ärgerlich	ernst	munter	unsicher
aufgebracht	erregt	mutlos	unzufrieden
aufgeregt	erschrocken	nachdenklich	verärgert
ausgeglichen	erstaunt	neidisch	verbittert
bedrängt	erzürnt	nervös	verblüfft
bedrückt	fassungslos	nett	verdutzt
begeistert	freudig	neugierig	vergnügt
behutsam	freundlich	niedergeschlagen	verlegen
bekümmert	froh	rasend	verletzt
beleidigt	fröhlich	ruhig	verliebt
beruhigt	furchtsam	sauer	verstimmt
beschämt	geduldig	schadenfroh	verträumt
besorgt	gekränkt	scheu	verwirrt
betrogen	gelangweilt	schüchtern	verwundert
böse	gelassen	schuldig	verzückt
boshaft	gestresst	schwach	verzweifelt
dankbar	glücklich	sicher	vorsichtig
durcheinander	grimmig	sprachlos	wild
eifersüchtig	großzügig	stark	wütend
ingeschnappt	gutmütig	stolz	zaghaft
einsam	hämisch	tobsüchtig	zornig
empört	heiter	traurig	zufrieden
entgeistert	herablassend	überglücklich	zurückhaltend
entrüstet	hingerissen	überheblich	
entsetzt	hitzig	überrascht	

Copyright © 2009 Medi enwerkstatt Mühlacker Verlagsgesellschaft mbH und deren Lizenzgeber. Alle Rechte vorbehalten.

Den Antwortmechanismus unterbrechen

- Emotionen treten schnell auf
- Wir denken nicht «nun werde ich wütend sein» – wir werden plötzlich von Wut ergriffen (wir sehen rot, sind blind vor Wut)
- Die Top-Fähigkeit bei der Emotionsregulation ist daher, eine Pause einzulegen und die Erregung zu reduzieren
- Tief durchatmen – Atemtechnik einsetzen
- Den Moment zwischen Auslöser und Antwort verlängern



Strategien im Umgang mit Emotionen

- Aushalten und über sich ergehen lassen (keine Anwendung einer aktiven Regulationsstrategie)
- Unterdrücken des emotionalen Ausdrucks (aktives Kontrollieren der Mimik)
- Achtsames Wahrnehmen der Situation und Akzeptanz (als Voraussetzung für Emotionsregulation)
- **Physiologische Regulation der Erregung**
- Ablenkung (bew./ubw. Abwendung der Aufmerksamkeit von einem emotional relevanten Stimulus)
- Kognitive Neubewertung
 - Realistische/harmlose/positive Interpretation einer Situation
 - Einnahme einer distanzierten Haltung gegenüber dem Stimulus
 - Imaginative Verknüpfung mit etwas Positivem

basierend auf: U. Herwig, Emotionsregulation, veröffentlicht auf universimed.com, 2021

Körperorientierte Emotionsregulation - Jack's Story



Stressreduktion via Atemtechnik

4:8

Wenn man sich aufgeregt fühlt,
hilft es, das Ausatmen zu
verlängern

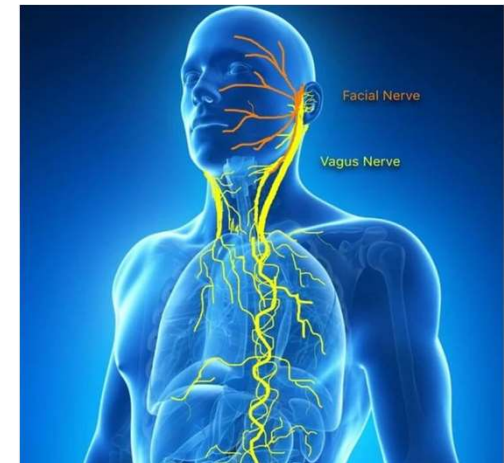
Emma Seppälä, Christina Bradley, Yale School of Management



Warum man emotionale Erregung mit Atemtechniken effektiv reduzieren kann

- Veränderung des Atemrhythmus kann Entspannung signalisieren, die Pulsfrequenz verlangsamen, und den Vagusnerv (VN) stimulieren.
- VN ist Teil des parasympathischen Nervensystems (PNS), verantwortlich für Erholung und Verdauung des Körpers.
- Gegenspieler: sympathisches NS, das «Kampf und Flucht» Antworten des Körpers reguliert.
- Triggern des PNS hilft, sich zu beruhigen. Man fühlt sich besser. Und die Fähigkeit zu Denken kehrt zurück.

Emma Seppälä, Christina Bradley, Yale School of Management



Körperorientierte Emotionsregulation

- Legen Sie die Hände auf den Bauch und atmen Sie in den Bauch hinein. Fühlen Sie den Atem unter die Bauchdecke strömen. Durch das Auflegen der Hände fokussieren Sie sich mehr auf sich und lenken sich von anderen Gedanken ab.
- Atmen Sie bewusst durch die Nase. Nasenatmung entspannt, im Gegensatz zur Mundatmung und fördert das Gedächtnis. Durch die Konzentration auf die Nase stellt sich ein entspanntes und erfrischendes Gefühl ein.

Strategien im Umgang mit Emotionen

- Aushalten und über sich ergehen lassen (keine Anwendung einer aktiven Regulationsstrategie)
- Unterdrücken des emotionalen Ausdrucks (aktives Kontrollieren der Mimik)
- Achtsames Wahrnehmen der Situation und Akzeptanz (als Voraussetzung für Emotionsregulation)
- Physiologische Regulation der Erregung
- **Ablenkung (bew./ubw. Abwendung der Aufmerksamkeit von einem emotional relevanten Stimulus)**
- Kognitive Neubewertung
 - Realistische/harmlose/positive Interpretation einer Situation
 - Einnahme einer distanzierten Haltung gegenüber dem Stimulus
 - Imaginative Verknüpfung mit etwas Positivem

basierend auf: U. Herwig, Emotionsregulation, veröffentlicht auf universimed.com, 2021

Übung: Fokus auf Positive Emotionen – ABC des Wohlbefindens

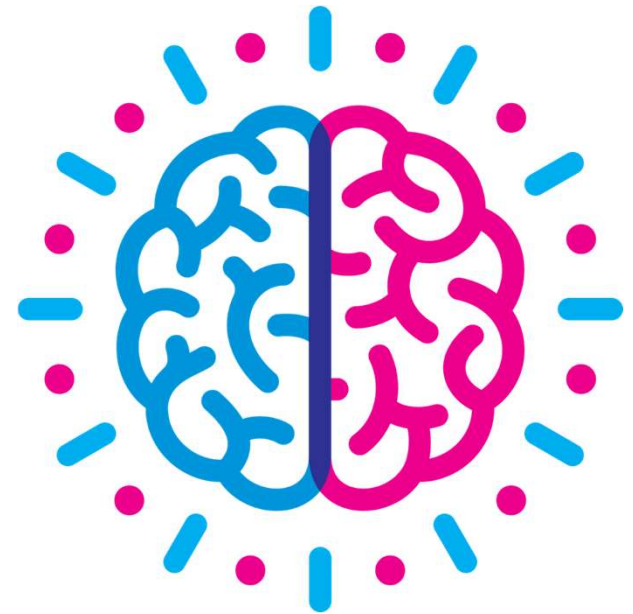
Wählen Sie willkürlich ein alphabetisches Zeichen.

Überlegen Sie sich 3 bis 5 Dinge, die mit pos. Erinnerungen und dem Gefühl des Wohlbefindens verbunden sind.

Der Trick: Es kann schwierig sein, 3 – 5 positive Vorstellungen zu entwickeln.

Durch diese Anstrengung wird das Gehirn von Stress auf angenehme Vorfreude umgestellt.

Effekt: Neg. mentales Geschwätz wird gestoppt. Und die positiven Netzwerke des Gehirns werden gestärkt.

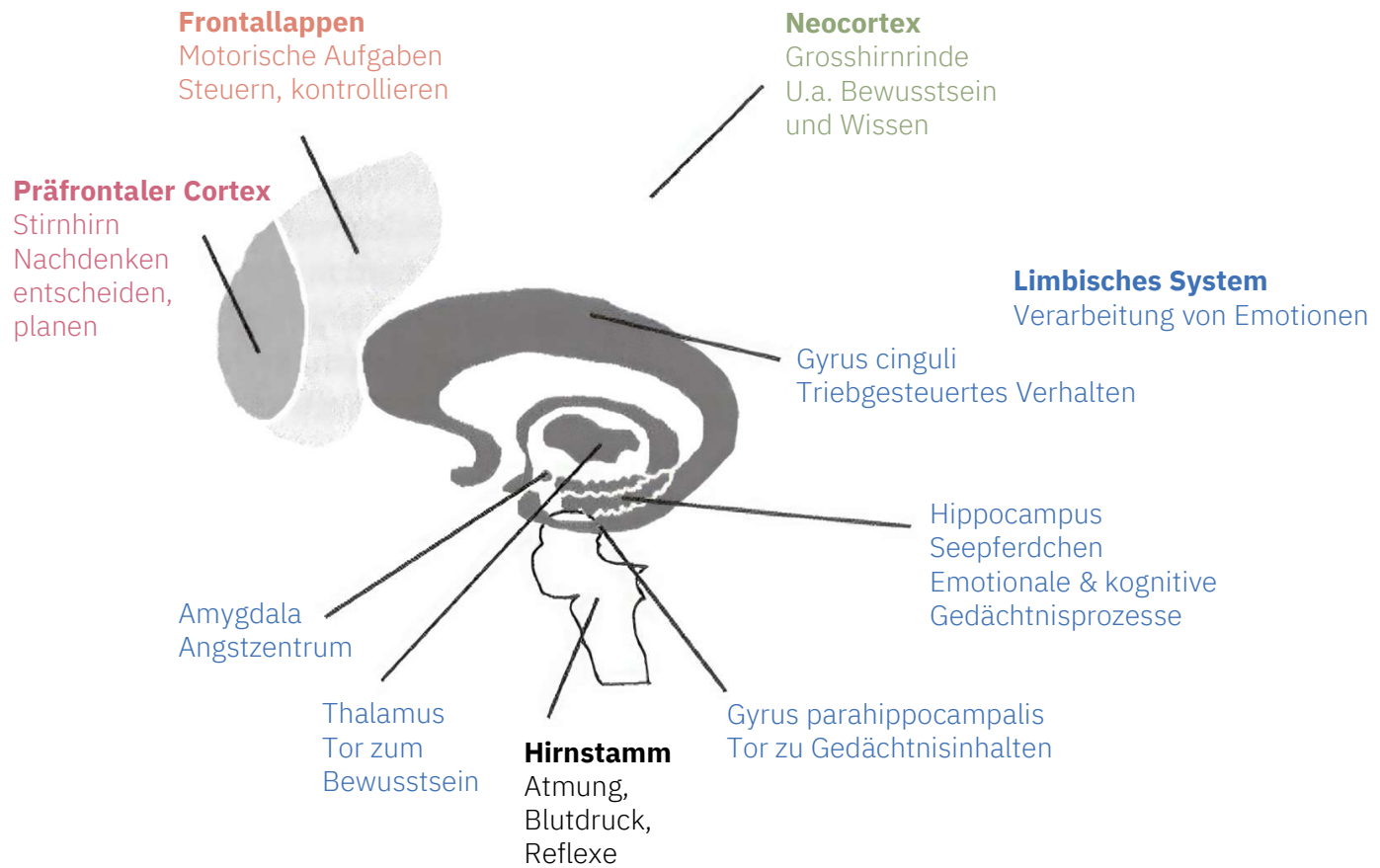


C. Diegelmann (2007): Trauma und Krise bewältigen, Klett Cotta

Strategien im Umgang mit Emotionen

- Aushalten und über sich ergehen lassen (keine Anwendung einer aktiven Regulationsstrategie)
- Unterdrücken des emotionalen Ausdrucks (aktives Kontrollieren der Mimik)
- Achtsames Wahrnehmen der Situation und Akzeptanz (als Voraussetzung für Emotionsregulation)
- Physiologische Regulation der Erregung
- Ablenkung (bew./ubw. Abwendung der Aufmerksamkeit von einem emotional relevanten Stimulus)
- **Kognitive Neubewertung**
 - **Realistische/harmlose/positive Interpretation einer Situation**
 - **Einnahme einer distanzierten Haltung gegenüber dem Stimulus**
 - **Imaginative Verknüpfung mit etwas Positivem**

basierend auf: U. Herwig, Emotionsregulation, veröffentlicht auf universimed.com, 2021



Erkenntnisse der Hirnforschung

- Es gehört zu den zentralen menschlichen Fertigkeiten, Emotionen gemäss kurz- und langfristiger Handlungsziele zu regulieren.
- Diese Fertigkeiten werden über neuronale Netzwerke im präfrontalen Kortex vermittelt.
- Der dorsolaterale und ventromediale präfrontale Kortex sind entscheidend beteiligt, wenn man mittels Neubewertung der Situation versucht, Emotionen kognitiv zu regulieren.
- Die neuronalen Netzwerke dieser präfrontalen Kortexareale hemmen dabei die Aktivität der Amygdala und reduzieren somit die Bedeutung des emotionsauslösenden Ereignisses.
- Emotionsregulation wird als Zusammenspiel von emotionsgenerierenden Regionen (z. B. Amygdala) und regulierenden Kontrollregionen (z. B. dorsolateraler und ventromedialer präfrontaler Kortex) betrachtet

basierend auf: U. Herwig, Emotionsregulation, veröffentlicht auf universimed.com, 2021

Ärger

Ärger reguliert Schwierigkeiten mit unseren Grenzen.

Auslösende Erfahrungen: Gefühl entwertet zu werden, Entziehen von Zuwendung, Unsicherheit in einer Beziehung, beschimpft werden, übervorteilt werden, ausgenutzt werden, Platz im Leben beschnitten bekommen, körperlich verletzt werden

Auch gibt es jenen Ärger, wenn jemand einen Wert verletzt, der für uns wichtig ist

Was Selbsterhaltung und Selbstentfaltung stört oder beeinträchtigt, und zwar körperlich, psychisch und sozial, löst Ärger oder Wut aus.

V. Kast, Vom Sinn des Ärgers, 2005



Ärger abbauen

Studie T. Kubiak (Professor für Gesundheitspsychologie, Universität Mainz, Emotion, 22(8), 1969–1979.): Heisse Phase des Ärgers dauert meist nicht länger als 10 Minuten.

Meist sind körperliche Veränderungen während Ärger nach spätestens einer Stunde abgebaut.

Es sei denn, man grübelt, schimpft, regt sich immer wieder auf. Ärger wird so immer wieder aufs Neue gefüttert.

Wichtigster Schritt: Lassen Sie zu, dass Sie sich ärgern. Erlauben Sie sich, den Ärger zu fühlen, ohne gleich aktiv zu werden.

Ist die Situation es wirklich wert, sich darüber aufzuregen? Wenn nicht, lassen Sie Ihren Ärger vorüberziehen. Fragen Sie sich: Wie werde ich in einem Monat/Jahr über diese Situation denken? Dann relativiert sich vieles, was Sie im Moment aufregt.

Ärger abbauen

Distanzierung durch den Blick von aussen

- zur Fliege an der Wand werden
- die Netflix-Brille aufsetzen
- aus dem Farbfilm einen Schwaz-Weiss-Film machen
- sich immer weiter vom TV entfernen

- Studie: Distanzierung durch Perspektive eines unbeteiligten Beobachters verkürzt spürbar Dauer der neg. Stimmung nach einem zu Wut führenden Erlebnis

- Distanzierung kann emot. Buschfeuer zum Erlöschen bringen, ehe es sich zu einem Flächenbrand entwickelt

E. Cross, Chatter – Die Stimme in deinem Kopf, 2022



Gruppenübung: Distanzierungstechnik „Netflix-Brille“

- Ein Mitglied der Gruppe schildert eine Arbeitssituation, in der starker Ärger erlebt wurde
- Einsetzen der Distanzierungstechnik „die Netflix-Brille aufsetzen“
- Die anderen Gruppenmitglieder helfen beim Imaginieren (wie lautet der Titel der Serie, worum geht es, wie heisst diese spezielle Folge, welche Rolle spielt die Ärger auslösende Person, wie heisst sie in der Serie,...)



Angst

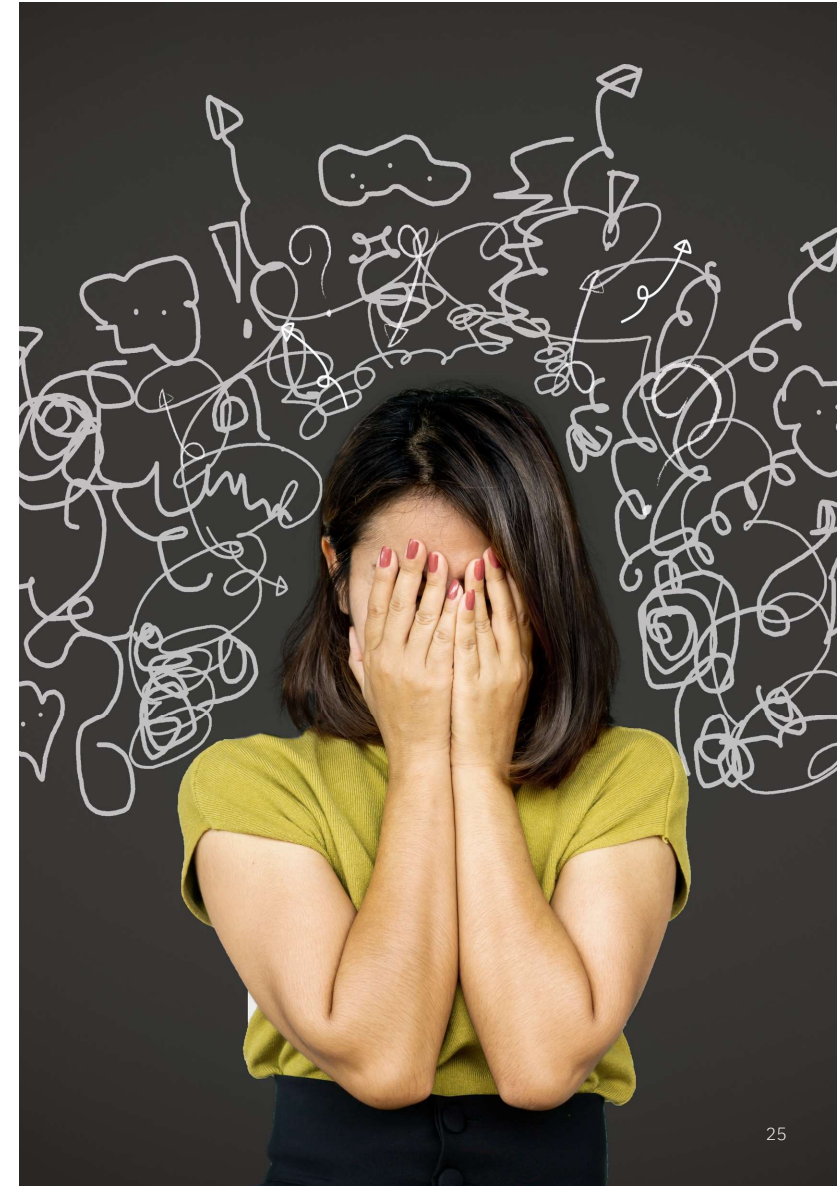
Reaktion auf Vorwegnahme bedeutsamer Verluste/Misserfolge

ManagerInnen müssen mit Angst umgehen, 1000 kleine Tode zu sterben: Jedes verpasste Ziel, jede unvorhergesehene Entwicklung ohne Bewältigungsstrategie kann -verbunden mit hohem Eigenanspruch und Erfolgsdruck von oben- Charakter eines kleinen Todes annehmen.

Abbau von Ängsten ist 79% der Coaching KlientInnen wichtig.

Leistungsbezogene Ängste häufig: vor öff. Auftritten, Präsentationen, Gespräch mit Chef, Bewerbungsgesprächen etc.

Angst führt aber in der Führungstheorie Schattendasein.



Typische Handlungsmuster bei Unsicherheit und Angst

- Aktionismus (Handlung simuliert Sicherheit und Mut)
- Verdrängung und Flucht (Verharren in Scheinsicherheit)
- Druck und Mikromanagement (Angst an MA weitergeben, indem FK Handlungsspielräume verengt oder in diese eingreift)
- Planungs- und Kennzahlgläubigkeit (FK intensiviert Planungsprozesse, fordert immer wieder neue Prognosen und Updates, nimmt zur Bewertung der Lösungskompetenz und Performance der MA ausschliesslich Kennzahlen. FK bekommt wenig von MA mit, erläutert ihnen nicht die Lage, deren Unsicherheit und Ängste werden verstärkt)
- Verzicht auf Eigenverantwortung (FK traut sich nicht, Verantwortung zu übernehmen und übergibt diese in Krise an übergeordnete Ebene oder KollegInnen. Reduktion der Verantwortlichkeit vermeidet potentielle Schuld).

Schrör, Führungskompetenz achtsame Selbstführung

Umgang mit Angst – Achtsame Selbstregulation

Der Dialog mit sich selbst

Selbstdistanzierendes Selbstgespräch Übergang vom ich der ersten Person zum du der zweiten Person;
Mittel, um innerhalb kürzester Zeit emotionale Distanz zu erreichen

E. Cross, Chatter – Die Stimme in unserem Kopf, 2022



Übung zu Auftrittsangst: Circle of Excellence

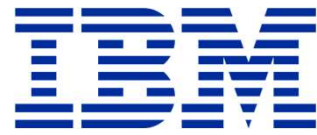
1. Kreis auf dem Boden vorstellen
2. In Kreis treten und sich eine Zeit vorstellen, als Sie anstrengungslos voller Selbstvertrauen waren (falls Ihnen kein solches Ereignis einfällt, dann einfach eines vorstellen)
3. Volles Bild imaginieren
4. Aus Kreis heraustreten und über aktuelle Situation nachdenken, in der Sie exzellent sein wollen
5. Mit dieser Vorstellung im Kopf wieder zurücktreten in den Kreis der Exzellenz. Sobald Sie in den Kreis treten, erfahren Sie den Zustand der Exzellenz. Fühlen Sie die neue Emotion der Exzellenz, wenn Sie sich in der neuen Situation vorstellen.
6. Aus Kreis hinaustreten, an das künftige Ereignis denken, und wahrnehmen, wie anders die Erfahrung ist.
7. Mehrfache Wdh. der Übung definiert Anker, der als Signal an Gehirn fungiert, all die Erinnerungen zu aktivieren, die nun gebündelt sind

Bossons, Riddell, Sartain, Neuroscience of Leadership Coaching, 2021



Zusammenfassung

- Achtsames Wahrnehmen der Situation und Akzeptanz (als Voraussetzung für Emotionsregulation)
- Physiologische Regulation der Erregung
- Ablenkung (bew./ubw. Abwendung der Aufmerksamkeit von einem emotional relevanten Stimulus)
- Kognitive Neubewertung
 - Realistische/harmlose/positive Interpretation einer Situation
 - Einnahme einer distanzierten Haltung
 - Imaginative Verknüpfung mit etwas Positivem



Kopfstandtechnik

Kerngedanke: Vielfach hat jemand keine Idee, wie eine Emotion herabreguliert werden kann, weiss jedoch, wie man diese verstärken kann. Will man die Intensität der Emotion abschwächen, handelt man entgegengesetzt.

Beispiel

Wenn ich meinen Ärger über eine Person intensivieren möchte, balle ich die Fäuste und presse die Kiefer zusammen (Ansatzpunkt Körper).

Ich stelle mir vor, dass diese Person mir mit Absicht schaden möchte (Ansatzpunkt Gedanken).

Ich fange an, über diese Person zu schimpfen (Ansatzpunkt Verhalten).

Um den Ärger abzuschwächen, könnte ich die Hände öffnen und entspannt nach oben drehen und ein entspanntes Lächeln probieren (Ansatzpunkt Körper).

Ich könnte mir klarmachen, dass die Person mich nicht absichtlich schädigen möchte (Ansatzpunkt Gedanken).

Ich könnte mit jemandem sachlich und neutral das Verhalten der Person besprechen (Ansatzpunkt Verhalten).

Übung: Austausch zu zweit «Wie geht es Ihnen mit der Angst?»

Welchen Ängsten begegnen Sie in Ihrem Führungsalltag?
Bei sich selbst? Bei ihren MA?

Wie gehen Sie damit um?

Wobei hätten Sie gerne noch Unterstützung?

